

ISM VADYBOS IR EKONOMIKOS UNIVERSITETAS

Agnė Bandzienė

KOMPLEKSINIS STRESO DARBE VALDYMAS

Daktaro disertacija

Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03S)

Kaunas, 2009

Disertacija parengta 2008–2009 m. ISM Vadybos ir ekonomikos universitete.
Disertacija ginama eksternu.

Mokslinė konsultantė:

Prof. dr. Ilona Bučiūnienė (ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas – 03S).

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	6
SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS	7
ĮVADAS.....	9
1. STRESO DARBE VALDYMO TEORINĖS PRIELAIIDOS	17
1.1. Streso darbe sampratos genezė	17
1.2. Streso darbe modelių analizė.....	22
1.3. Stresą darbe sukeliančių veiksnių analizė	39
1.4. Socialinių demografinių charakteristikų įtaka stresui darbe	51
1.5. Organizacinių streso darbe valdymo priemonių analizė	56
1.5.1. Pirminių streso darbe valdymo priemonių analizė.....	63
1.5.2. Antrinių streso darbe valdymo priemonių analizė	80
1.5.3. Tretinių streso darbe valdymo priemonių analizė.....	82
1.6. Hipotetinis streso darbe valdymo modelis	88
2. STRESO DARBE VALDYMO TYRIMO METODOLOGIJA	92
2.1. Tyrimo metodologinė prieiga.....	92
2.2. Tyrimo instrumento konstravimas	95
2.3. Tyrimo imties nustatymas	98
2.4. Duomenų rinkimas ir analizės metodai	99
3. STRESO DARBE VALDYMO ENERGETIKOS SEKTORIUJE EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI.....	101
3.1. Respondentų socialinės demografinės charakteristikos.....	101
3.2. Streso darbe lygio analizė.....	102
3.3. Socialinių demografinių charakteristikų įtakos stresui darbe analizė.....	105
3.4. Stresorių ir streso darbe valdymo priemonių sąsajų analizė	118
3.5. Streso darbe valdymo priemonių įtakos stresui darbe regresinė analizė	120
3.6. Hipotetinio streso darbe valdymo modelio įvertinimas.....	129
3.7. Mokslinė diskusija	137
IŠVADOS.....	142
TOLIMESNIŲ TYRINĖJIMŲ KRYPTYS	147
LITERATŪROS SĄRAŠAS	148
PRIEDAI... ..	160

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Streso darbe apibrėžimai	18
2 lentelė. Stresą darbe sukeliančių veiksnių empiriniai tyrimai	40
3 lentelė. Streso darbe valdymo priemonių empiriniai tyrimai.....	58
4 lentelė. Organizacinės streso darbe valdymo priemonės	62
5 lentelė. Klausimyno struktūra	96
6 lentelė. Koreliacijos koeficientų interpretacija.....	100
7 lentelė. Respondentų socialinės demografinės charakteristikos.....	101
8 lentelė. Streso darbe lygio ir stresorių įvertinimas (vidurkiai, standartiniai nuokrypiai)	103
9 lentelė. Streso darbe valdymo priemonių vertinimas (vidurkiai, standartiniai nuokrypiai)	104
10 lentelė. Streso darbe lygio ir stresorių analizė pagal lytį (neparametrinis Mann- Whitney kriterijus)	105
11 lentelė. Streso darbe valdymo priemonių analizė pagal lytį (neparametrinis Mann- Whitney kriterijus)	106
12 lentelė. Streso darbe lygio ir stresorių analizė pagal išsilavinimą (neparametrinis Kruskal-Wallis kriterijus)	107
13 lentelė. Streso darbe valdymo priemonių analizė pagal išsilavinimą (neparametrinis Kruskal-Wallis kriterijus)	108
14 lentelė. Streso darbe lygio ir stresorių analizė pagal pareigas (neparametrinis Kruskal-Wallis kriterijus)	109
15 lentelė. Streso darbe valdymo priemonių analizė pagal pareigas (neparametrinis Kruskal-Wallis kriterijus)	111
16 lentelė. Streso darbe lygio ir stresorių analizė pagal amžių (neparametrinis Kruskal-Wallis kriterijus)	112
17 lentelė. Streso darbe valdymo priemonių analizė pagal amžių (neparametrinis Kruskal-Wallis kriterijus)	113
18 lentelė. Streso darbe lygio ir stresorių analizė pagal darbo stažą (neparametrinis Kruskal-Wallis kriterijus)	115
19 lentelė. Streso darbe valdymo priemonių analizė pagal darbo stažą (neparametrinis Kruskal-Wallis kriterijus)	116

20 lentelė. Rangu vidurkis, standartinis nuokrypis ir koreliacija tarp streso darbe tyrimo modelio elementų	119
21 lentelė. Streso darbe valdymo priemonių poveikis stresui darbe	120
22 lentelė. Streso darbe valdymo priemonių poveikis stresui darbe (detalizuota analizė)	121
23 lentelė. Streso darbe valdymo priemonių poveikis darbo sąlygoms	122
24 lentelė. Streso darbe valdymo priemonių poveikis darbo krūviui	123
25 lentelė. Streso darbe valdymo priemonių poveikis darbuotojo vaidmens stresoriams	123
26 lentelė. Streso darbe valdymo priemonių poveikis darbuotojo vaidmens neapibrėžtumui	124
27 lentelė. Streso darbe valdymo priemonių poveikis darbuotojo vaidmens konfliktui	125
28 lentelė. Streso darbe valdymo priemonių poveikis per dideliu darbuotojo vaidmenų krūviui	126
29 lentelė. Streso darbe valdymo priemonių poveikis darbuotojo atsakomybei už kitus žmones	126
30 lentelė. Streso darbe valdymo priemonių poveikis darbo kontrolei	127
31 lentelė. Streso darbe valdymo priemonių poveikis tarpusavio santykiams	128

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Karasek reikalavimų – kontrolės modelis	23
2 paveikslas. Warr vitaminų modelis	25
3 paveikslas. Saugos ir sveikatos agentūros streso darbe modelis.....	26
4 paveikslas. Bakker ir Demerouti darbo reikalavimų – išteklių modelis.....	29
5 paveikslas. French individo – aplinkos atitikimo modelis	29
6 paveikslas. Kulka individo – aplinkos atitikimo modelis	30
7 paveikslas. Matteson ir Ivancevich streso darbe modelis (II variantas)	32
8 paveikslas. Spector streso darbe kontrolės modelis	36
9 paveikslas. Streso modelių chronologija	38
10 paveikslas. Streso darbe valdymo priemonės	86
11 paveikslas. Hipotetinis streso darbe valdymo modelis	89
12 paveikslas. Tyrimo procesas	92
13 paveikslas. Darbuotojų pasiskirstymas pagal streso darbe dažnį.....	102
14 paveikslas. Streso darbe valdymo priemonių poveikis darbo sąlygoms	131
15 paveikslas. Streso darbe valdymo priemonių poveikis darbo krūviui	132
16 paveikslas. Streso darbe valdymo priemonių poveikis darbuotojo vaidmens stresoriams	133
17 paveikslas. Streso darbe valdymo priemonių poveikis darbo kontrolei.....	134
18 paveikslas. Streso darbe valdymo priemonių poveikis tarpusavio santykiams...	135
19 paveikslas. Energetikos sektoriuje empiriškai patvirtintas streso darbe valdymo modelis	136

SAVOKŲ ŽODYNĖLIS

Atlygis – tai kompensacija už pastangas, išreiškiama trimis formomis – pinigais, pagarba ir karjeros galimybėmis, įskaitant ir darbo saugumą (Siegrist, 2002).

Darbo kontrolė – tai darbuotojų galimybė savarankiškai priimti sprendimus, kaip turi būti atliekamas jų darbas ir panaudoti savo žinias (Karasek, 1979).

Darbo prasmingumas – tai trys darbo charakteristikos kartu: žinių įvairiapusiškumas, užduoties identiškumas, užduoties reikšmingumas (Oldham, Hackman, Pearce, 1976).

Distresas – netinkamas streso kiekis, neigiamai veikiantis tiek darbuotoją, tiek ir organizaciją (Селье, 1982, Cranwell-Ward, Abbey, 2005).

Eustresas – tai optimalus streso kiekis, pozityvi jėga, kuri yra prilyginama naujų iššūkių sukeliama susijaudinimui (Cranwell-Ward, Abbey, 2005).

Grįžtamasis ryšys – tai darbuotojo informavimas, kaip gerai jis atlieka darbą (Oldham, Hackman, Pearce, 1976).

Hiperstresas – jei įtampa pasidaro pernelyg didelė, individas jaučia hiperstresą. Momentas, kada stimuliacija (eustresas) perauga į hiperstresą, priklauso nuo atskiro individo, ir net tas pats individas skirtingose situacijose gali reaguoti skirtingai (Cranwell-Ward, Abbey, 2005).

Hipostresas – per mažai įtampos ir nuobodulys gali būti streso priežastimi, tokio streso formos dažniausiai būna užgniaužtos emocijos, frustracija arba apatija ir depresija (Cranwell-Ward, Abbey, 2005).

Organizacinės streso darbe valdymo priemonės – tai priemonės, skirtos eliminuoti arba kontroliuoti stresorius ir / arba padėti individui tapti atspariam stresui ir kovoti su juo (Brief, Schuler, van Sell, 1981):

Pirminės streso darbe valdymo priemonės – tai iniciatyvaus pobūdžio priemonės, skirtos modifikuoti arba pašalinti stresorius (Dewe, O'Driscoll, 2001; Le Fevre, Kolt, Matheny, 2006).

Antrinės streso darbe valdymo priemonės – tai iniciatyvaus / reaguojančio pobūdžio priemonės, skirtos padėti darbuotojams išmokti įveikti stresą (Dewe, O'Driscoll, 2001; Le Fevre, Kolt, Matheny, 2006).

Tretinės streso darbe valdymo priemonės – tai reaguojančio pobūdžio priemonės, skirtos reabilituoti problemų turinčius darbuotojus (Dewe, O'Driscoll, 2001; Le Fevre, Kolt, Matheny, 2006).

Socialinė parama – tai komunikacijos srautas tarp žmonių, apimantis emocijas, rūpestį, informaciją, instrumentinę pagalbą (Logan, Ganster, 2005).

Socialiniai veiksniai – tai socialinis priešiškus, konfliktai su kolegomis ir vadovu, neteisingas elgesys ir neigiamas grupės klimatas (Dormann, Zapf, 2002).

Stresas – tai individo ir aplinkos sąveika, kai individas aplinkos veiksnius suvokia kaip grėsmingus jo asmeninei gerovei ir dėl to praranda fiziologinę ir / ar psichologinę pusiausvyrą.

Stresorius – tai aplinkos veiksnys, sukeliantis individui stresą (Селье, 1982).

Suvokiama organizacinė parama – tai darbuotojų suvokimas, kad organizacija nori atlyginti už didesnes darbuotojų pastangas, nes vertina jų atliekamą darbą ir rūpinasi gera darbuotojų savijauta (Eisenberger ir kt., 1986).

Užduoties identiškumas – tai galimybė atlikti visą darbą nuo pradžios iki pabaigos (Oldham, Hackman, Pearce, 1976).

Užduoties reikšmingumas – tai atlikto darbo įtaka kitiems (Oldham, Hackman, Pearce, 1976).

Vaidmens konfliktas – tai situacija, kai darbuotojui keliama prieštaringi reikalavimai, kai vieno vykdymas apsunkina kito įvykdymą, pažeidžiamas vienvaldystės principas, nesutampa, neatitinka neformalios grupės ir oficialios organizacijos reikalavimai, jų elgesio normos (Teh, Ooi, Yong, 2008; Kasiulis, Barvydienė, 2001).

Vaidmens neapibrėžtumas – tai situacija, kai darbuotojui nėra aiškiai apibrėžiamos jo pareigos, neaiškūs darbo tikslai, darbo apimtis ir atsakomybė (Кынеп, 2004).

Valdymas – procesų ar jų sistemų nukreipimas bei realizavimas užsibrėžtų ir kartkartėmis atnaujinamų tikslų ir galimybių link (Kvedaravičius, 2002).

Žinių įvairiapusiškumas – tai galimybė darbuotojui panaudoti įvairias savo žinias ir sugebėjimus (Oldham, Hackman, Pearce, 1976).

[IVADAS

Temos aktualumas.

Pasak Edelmann (1993), žmogus per visą savo gyvenimą vidutiniškai 100 000 valandų praleidžia darbe, todėl darbdaviams tenka didelė atsakomybė sukurti tokią darbinę aplinką, kuri nekeltų darbuotojams didelio streso (cit. Bamber, 2006). Tuo pačiu vadovai turėtų užtikrinti optimalų streso lygį, nes streso nebuvimas sąlygoja mažesnį darbo efektyvumą (Cranwell-Ward, Abbey, 2005).

Streso darbe tyrimai tapo aktualūs dvidešimtojo amžiaus pabaigoje ir jiems skiriama vis daugiau dėmesio dėl kelių priežasčių. Visų pirma paskutiniaisiais dešimtmečiais vis daugiau dėmesio skiriama darbinio gyvenimo kokybei kaip neatsiejamai gyvenimo kokybės daliai (Datta, 1999; Schabracq, Cooper, 2000). Darbas yra viena iš penkių svarbiausių žmogaus gyvenimo sričių (kitos keturios sritys – tai šeima, sveikata, visuomeninis gyvenimas ir laisvalaikio užsiėmimai), nulemiančių jo gyvenimo kokybę (Brief, Schuler, van Sell, 1981). Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos 15 šalių atlikta tarptautinė socialinių tyrimų programa nustatė, kad 80 proc. darbuotojų patiria stresą darbe (Clarke, Cooper, 2004). 2005 metais atliktas ketvirtasis Europos Sąjungos darbo sąlygų tyrimas atskleidė, kad 35 proc. darbuotojų yra įsitikinę, kad darbas įtakoja jų sveikatą. Dažniausiai nurodomos su darbu susijusios sveikatos problemos buvo nugaros (24,7 proc.) ir raumenų skausmai (22,8 proc.), nuovargis (22,6 proc.) ir stresas (22,3 proc.) (Parent -Thirion, Macias, Hurley, Vermeylen, 2007). Stresas tampa globalia problema ir įtakoja visas šalis – tiek išsivysčiusias, tiek besivystančias, visas profesijas ir visų kategorijų darbuotojus – tiek darbininkus, tiek administracijos darbuotojus, todėl stresas ir streso valdymo priemonės tapo svarbūs moksliniuose tyrimuose bei organizacijų valdymo praktikoje (Kang, Singh, 2004).

Antra domėjimosi stresu darbe priežastis yra ekonominė. Be fizinio ir psichologinio poveikio darbuotojų sveikatai, stresas darbe sukelia didelius kaštus organizacijai – tai darbuotojų kaita ir pravaikštos, sumažėjęs darbo efektyvumas, padidėjusi nelaimingų atsitikimų tikimybė, inovacijų trūkumas (Matteson, Ivancevich, 1989; Cox, Griffith, Rial-Gonzalez, 2002; Clarke, Cooper, 2004, Cranwell-Ward, Abbey, 2005). Didžiojoje Britanijoje streso darbe kaštai sudaro apie 3 proc. bendro vidaus produkto, neatvykimai į darbą dėl streso darbe sukeltų susirgimų per metus

sudaro 40 milijonų darbo dienų (Stranks, 2005). Europos Sąjungos šalims įvertinus prarastą laiką ir išlaidas sveikatos priežiūrai Europos saugos ir sveikatos agentūros duomenimis ši problema kasmet kainuoja apie 20 milijardų eurų, arba apie 3-4 proc. bendrojo vidaus produkto (Levi, 2002). JAV pramonėje streso darbe sąlygoti neatvykimai į darbą kasmet sudaro 132 milijonus darbo dienų (Greenberg, Baron, 1999). JAV ir Kanadai darbuotojų stresas kasmet kainuoja 230 milijardų dolerių. Šiuos kaštus sudaro teismo išlaidos ir kompensacijos darbuotojams, sumažėjęs produktyvumas, neatvykimai į darbą ir sveikatos draudimo išlaidos (DuBrin, 2002).

Pasak Jex ir kt., stresas darbe ne tik sąlygoja sveikatos sutrikimus bei neatvykimus į darbą ir darbuotojų kaitą, bet ir darbuotojų efektyvumą (Rossi, Perrewé, Sauter, 2006). Mokslininkai paskaičiavo, kad streso darbe paveiktų, bet vis dar dirbančių darbuotojų darbo rezultatai septynis kartus mažesni nei streso neįtakotų darbuotojų. Tai leidžia daryti išvadą, kad neatvykimų į darbą kaštai parodo tik labai nedidelę streso darbe sukeltų kaštų dalį (Main, Glozier, Wright, 2005).

Europos Sąjungoje vis dažniau keliamas integruotos sveikatos rėmimo strategijos klausimas. Aparicio (2002) siūlo Europos Sąjungos lygmenyje reglamentuoti streso darbe valdymo priemones, suformuoti visoms šalims narėms bendrą prevencinę politiką.

Problemos ištirimo lygis.

Streso darbe valdymo problemas nagrinėja skirtingos mokslo sritys – tai medicinos, psichologijos, sociologijos bei vadybos mokslai. Nors stresu buvo domimasi jau antikos laikais (Селье, 1982), tačiau galutinai streso sąvoką praėjusio amžiaus septintajame dešimtmetyje suformulavo kanadiečių mokslininkas H. Selje (Myers, 2000).

Nuo dvidešimto amžiaus aštuntojo dešimtmečio galima pastebėti streso darbe tyrimų spartų augimą. Stresą darbe sukeliančius veiksnius savo studijose nagrinėjo Luthans (1985), DuBrin (1988), Matteson ir Ivancevich (1989), Cox (1993). Streso darbe priklausomybę nuo socialinių demografinių charakteristikų savo darbuose analizavo Greenberg ir Baron (1999), Parker ir Willikams (2001), Kompier (2004). Pirmąjį streso darbe valdymo modelį sukūrė Karasek (1979), vėliau jo modelį išplėtojo Johnson ir Hall (1988). Taip pat paminėtini tokių mokslininkų kaip Siegrist (2002), Warr (1987), Matteson ir Ivancevich (1989), Spector (2002), Lazarus (1984) sukurti streso darbe valdymo modeliai. Organizacinių streso darbe valdymo

priemonių veiksmingumą savo darbuose analizavo ir jas plėtojo Matteson ir Ivancevich (1989), Cox (2002), Parker ir Sparkes (1998), Clarke ir Cooper (2004), Cranwell-Ward ir Abbey (2005).

Didelė dalis streso darbe tyrimų atlikta ir streso darbe valdymo priemonių kurta Jungtinėse Amerikos Valstijose arba Vakarų Europoje, tačiau, kaip parodė keletas tarptautinių tyrimų (Liu ir kt., 2007), skirtingose kultūrose stresą darbe gali sukelti skirtingi stresoriai. Tai leidžia daryti išvadą, kad negalima vienareikšmiai be išlygų taikyti tų pačių streso darbe valdymo priemonių skirtingose kultūrose. Taip pat reikia pabrėžti, kad pakankamai dažnai streso darbe tyrimai yra atliekami medicinos sektoriuje arba tarp universiteto darbuotojų.

Lietuvoje stresas darbe – dar mažai nagrinėtas tyrimo objektas. Daugiau dėmesio mokslininkai šiai sričiai pradėjo skirti tik pastaraisiais metais. Paminėtini šių autorių darbai: Pajarskienė (1999) psichosocialinius stresorius darbe analizavo iš biomedicinos mokslų perspektyvos, moterų stresą darbo aplinkoje nagrinėjo Valackienė (2001, 2002), Petkevičiūtė ir Saudargaitė (2006), Pikūnas ir Palujanskienė (2005) streso atpažinimą ir įveikimą analizavo iš psichologijos mokslo perspektyvos, stresą ir elgesio savireguliaciją taip pat iš psichologijos mokslo perspektyvos analizavo Grakauskas (2006).

Iš vadybos mokslo pozicijų nagrinėta, kaip darbo aplinkoje esantys stresoriai įtakoja stresą. Nustatyta, kad blogos darbo sąlygos, didelis darbo krūvis, vaidmens neapibrėžtumas ir konfliktas, žema darbo kontrolė bei blogi tarpusavio santykiai didina stresą (Matteson, Ivancevich, 1989, Ganster, Schraubroeck, 1991, Cox ir kt., 2002, DuBrin, 2002, Clarke, Cooper, 2004), tačiau mokslinėje literatūroje pasigendama kompleksinio stresorių vertinimo bei nesutariama, kurie iš jų sukelia didžiausią stresą.

Nemažai vadybos mokslo atstovų nagrinėjo, kokiomis organizacinėmis priemonėmis galima mažinti stresą darbe. Mokslinėje literatūroje šios priemonės skirstomos į tris lygius: vienos streso darbe valdymo priemonės vertinamos kaip prevencinės, kitos – tiek prevencinės, tiek reaguojančios, o dar kitos gali būti tik reaguojančio pobūdžio (Cox ir kt., 2002; Pilkington, Mullholland, Cowie, Graham, Hutchinson, 2001; Dewe, O'Driscoll, 2001; Greenberg, Baron, 2003; Recupero, 2003; Leka, Griffiths, Cox, 2003). Streso darbe valdymo priemonės gali būti orientuotos į organizacijos ar grupės lygį arba tik į individualų darbuotoją (Le Fevre, Kolt, Matheny, 2006).

Streso darbe valdymo priemonių veiksmingumas matuojamas įvairiais būdais. Gali būti vertinamos pasekmės organizacijos lygmenyje (pvz., neatvykimai į darbą, produktyvumas), individualiame lygmenyje (nerimas, depresija) ar fiziologiniai matavimai (kraujospūdis) (Richardson, Rothstein, 2008). Didelis kiekis priemonių bei matuojamų pasekmių tarp mokslininkų sukelia diskusijas, kuri streso darbe valdymo priemonė yra veiksmingiausia, tačiau kol kas atlikti empiriniai tyrimai nepateikia vienareikšmio atsakymo (Dewe, O'Driscoll, 2001; Le Fevre ir kt., 2006). Mokslinėje literatūroje vis dar jaučiamas didelis organizacinių streso darbe valdymo priemonių vertinimo studijų trūkumas. Moksliniuose tyrimuose dažniausiai pasirenkama viena iš priemonių ir siekiama nustatyti jos ryšį su streso darbe sukeltomis organizacinėmis ir individualiomis pasekmėmis bei įtaką streso darbe lygiui. Vis dėlto analizuojant vienos priemonės veiksmingumą yra neįmanoma atsiriboti nuo bendros organizacinės aplinkos ir išskyla rizika, kad pasekmės gali sukelti ne tiriamą streso valdymo priemonę, o kitos aplinkybės, todėl vertingesnis yra kompleksinis streso darbe valdymo priemonių tyrimas.

Nors pastaraisiais dešimtmečiais mokslinėje literatūroje pasirodė nemažai publikacijų streso darbe valdymo tema, tačiau iki šiol išlieka keletas esminių problemų (Schnall, 1998; Dewe, 1994; Dewe, O'Driscoll, 2001; Le Fevre ir kt., 2006):

- Dažnai pasirenkamas per siauras požiūris į streso darbe valdymą, trūksta visapusiškesnio ir subalansuoto požiūrio kartu ir į darbuotoją, ir į organizaciją, per daug susikoncentruojama į „rūpinimąsi individo gydymu“. Streso valdymo priemonės turėtų būti visapusiškesnės.
- Yra atotrūkis tarp streso darbe valdymo teorijos ir praktikos. Tik dalies organizacinių streso darbe valdymo priemonių veiksmingumas yra pagrįstas empiriniais tyrimais, kitų veiksmingumas grindžiamas remiantis teorija, todėl dažnai pasiūlymai kaip valdyti stresą darbe pateikiami remiantis silpna teorine baze arba išvystyti remiantis ne streso darbe tyrimais.
- Pastebima tendencija taikyti streso darbe valdymo priemones kaip atskirą veiklą, ją atskiriant nuo prieš tai vykusio problemos diagnozavimo proceso.
- Dažniausiai streso darbe valdymo programos koncentruojamos į atskirus priemonių tipus ir tik retai pasiūloma sudėtinė programa. Nėra aišku, kurios iš streso darbe valdymo priemonių yra veiksmingiausios, taip pat mokslinėje

literatūroje nėra galutinai apibrėžta, kokiomis organizacinėmis priemonėmis galima mažinti stresą darbe.

- Pasigendama kompleksinio stresorių ir organizacinių streso darbe valdymo priemonių įvertinimo.

Darbe nagrinėjama problema: kokiomis organizacinėmis streso darbe valdymo priemonėmis taikant jas kompleksiškai galima mažinti stresą darbe?

Darbo tikslas – identifikuoti ir ištirti streso darbe valdymo priemones bei jų veiksmingumą ir sukurti kompleksinį streso darbe valdymo modelį.

Siekiant šio tikslo keliama tokie **uždaviniai**:

1. Identifikuoti stresą darbe sukeliančius veiksnius ir atskleisti jų ištyrimo lygį.
2. Išnagrinėti organizacines streso darbe valdymo priemones ir atskleisti jų veiksmingumą mažinant stresą darbe.
3. Parengti hipotetinį streso darbe valdymo modelį, kurio pagalba būtų kompleksiškai vertinami stresoriai ir organizacinės streso darbe valdymo priemonės.
4. Empiriškai įvertinti hipotetinį streso darbe valdymo modelį ir identifikuoti esmines organizacines streso darbe valdymo priemones Lietuvos energetikos įmonėse.
5. Nustatyti organizacinių streso darbe valdymo priemonių įtaką atskiriems stresoriams.
6. Remiantis tyrimo rezultatais pateikti streso darbe valdymo rekomendacijas organizacijoms.

Darbo objektas – darbuotojų streso darbe valdymas.

Mokslinėje literatūroje valdymo sąvoka apibrėžiama kaip procesų ar jų sistemų nukreipimas bei realizavimas užsibrėžtų ir kartkartėmis atnaujinamų tikslų ir galimybių link (Kvedaravičius, 2002). Šioje disertacijoje nagrinėjamas streso darbe valdymas, t.y. organizacinių streso darbe valdymo priemonių taikymas siekiant sumažinti darbuotojų streso darbe lygį, panaikinant stresą darbe sukeliančius veiksnius arba sumažinant jų poveikį.

Darbo mokslinis naujumas:

- Dauguma atliktų empirinių tyrimų apsiriboja keleto stresorių ar streso darbe valdymo priemonių analize, tuo tarpu šiame darbe pasiūlytas kompleksinis streso darbe valdymo modelis.

- Į streso darbe valdymo modelį yra įtrauktos empiriškai pagrįstos organizacinės streso darbe valdymo priemonės, empiriškai nepatvirtintos, tik teorinėmis prielaidomis mokslinėje literatūroje grindžiamos organizacinės streso darbe valdymo priemonės bei darbo autorės pasiūlytos naujos organizacinės streso darbe valdymo priemonės.
- Identifikuotos streso darbe valdymo priemonės, kurios iki šiol nebuvo nei teoriškai, nei empiriškai tyrinėtos, tai – darbo prasmingumas su jo dedamosios: žinių įvairiapusiškumas, užduoties identiškumas, užduoties reikšmingumas ir vadovo grįžtamojo ryšio tipai: teigiamas grįžtamasis ryšys apie darbo rezultatus, neigiamas apie darbo rezultatus, teigiamas apie darbo procesą, neigiamas apie darbo procesą.
- Streso darbe valdymo modelis empiriškai įvertintas Lietuvos energetikos sektoriuje.
- Nustatytos esminės streso darbe valdymo priemonės.
- Įvertintas veiksmingumas tų streso darbe valdymo priemonių, kurios buvo pateiktos tik teoriniuose mokslininkų darbuose, t.y. komunikacijos, karjeros valdymo, suvokiamo atlygio teisingumo, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonių, darbuotojo atitikimo darbo vietai dedamųjų: darbuotojo vertybių atitikimo organizacijos vertybėms ir darbuotojo žinių bei įgūdžių atitikimo darbo vietos reikalavimams veiksmingumas.
- Įvertintas veiksmingumas tų streso darbe valdymo priemonių, kurios buvo pasiūlytos darbo autorės, t.y. darbo prasmingumo dedamųjų: žinių įvairiapusiškumo, užduoties identiškumo ir užduoties reikšmingumo bei grįžtamojo ryšio dedamųjų: teigiamo apie darbo rezultatus, neigiamo apie darbo rezultatus, teigiamo apie darbo procesą, neigiamo apie darbo procesą, veiksmingumas.

Darbo praktinė reikšmė:

- Parengta streso darbe tyrimo metodika gali būti taikoma įvairių tipų organizacijose, siekiančiose organizacinėmis streso darbe valdymo priemonėmis mažinti darbuotojų stresą.
- Tyrimo rezultatai leidžia pateikti streso darbe valdymo rekomendacijas žmoniškųjų išteklių valdymo specialistams.

Tyrimo metodologija.

Atliekant tyrimus kompleksiskai naudoti šie metodai:

- Pasirinkta tyrimo strategija yra pagrįsta pozityvistine filosofija, t.y. pirmenybė teikiama stebimos socialinės realybės analizei, kurios galutinis rezultatas yra konkretūs apibendrinimai, dažniausiai išreiškiami kiekybiškai. Tyrimas buvo konstruojamas remiantis dedukciniu požiūriu, t.y. teorinėje darbo dalyje panaudota sisteminė lyginamoji mokslinės literatūros analizė, identifikuojant stresorius bei analizuojant organizacines streso darbe valdymo priemones ir remiantis esamų teorijų analize buvo sudarytas teorinis modelis, atliktas empirinis tyrimas, kurio metu buvo empiriškai įvertintas sudarytas teorinis modelis.
- Empiriškai vertinant pagrindinius stresorius bei esmines streso darbe valdymo priemones ir jų veiksmingumą, atliktas kiekybinis tyrimas privataus kapitalo Lietuvos energetikos įmonėse, parduodančiose energetikos gaminius ir/ arba atliekančiose projektus energetikos srityje.
- Streso darbe valdymo tyrimo rezultatų analizei buvo naudojamas statistinis paketas SPSS. Streso darbe valdymo priemonių, stresorių bei streso darbe lygiui nustatyti buvo skaičiuoti rangų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, mediana. Kiekybinių duomenų skirstinio atitikimas normaliajam (Gauso) skirstiniui tikrintas Shapiro-Wilk'o kriterijumi. Kadangi visų kintamųjų skirstiniai nebuvo normalieji, tai skirtumai tarp grupių vertinti, taikant neparametrinius Mann-Whitney ir Kruskal-Wallis kriterijus. Ryšiams tarp kintamųjų nustatyti buvo skaičiuojami Spearman'o koreliacijos koeficientai. Siekiant nustatyti priežastinius ryšius tarp streso darbe valdymo modelio elementų buvo atlikta daugialypės tiesinės regresijos analizė.

Disertacijos apribojimai:

- Darbe apsiribojama tik distreso tyrimu, t.y. tiriamas tik stresas darbe neigiamai veikiantis darbuotojus.
- Darbe atsiribojama nuo „asmens reakcijos“, t.y. asmenybės tyrimų, kurie yra labiau psichologijos mokslo objektas.
- Darbe empiriškai neanalizuojami streso darbe požymiai (individualūs: padidėjęs kraujospūdis, miego ir gastroenterologiniai sutrikimai, padidėjęs dirglumas, neigiamos emocijos; organizaciniai: padažnėję neatvykimai dėl

ligos, ilgų darbo valandų kultūra, padidėjusi darbuotojų kaita, sumažėjęs darbuotojų produktyvumas, sumažėjęs pasitenkinimas darbu) bei streso darbe sukeltos pasekmės (individualios: koronarinės širdies ligos, nerimas ir depresija, susieikvojimas; organizacinės: padidėjusios pridėtinės išlaidos atrankai ir mokymams, sumažėjęs pelnas, dažnesni nelaimingi atsitikimai, dažnesni teisminiai ginčai).

- Sudarytas tyrimo modelis priskiriamas „orientuotiems į situaciją“ modeliams, t.y. nukreiptas į organizacinius tyrimus, o ne į asmenybės tyrimus.
- Tyrimas atliktas tik viename ūkio sektoriuje, t.y. energetikos įmonėse, todėl tyrimo rezultatai turėtų būti patikrinti kituose ūkio sektoriuose.

Mokslinio darbo rezultatų paskelbimas.

1. Straipsniai recenzuojamuose moksliniuose leidiniuose:
Bandzienė, A. (2009). Organizational stress management interventions. Atiduotas spaudai. *Baltic Journal of Management*.
Kulvinskienė, V.R., Bandzienė, A. (2008). Streso darbe ekonominis kontekstas. *Ekonomika*. Nr. 82, 75-90.
Marčinskas, A., Šikšnelytė, A. (2001). Darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo strategijos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr.21, 137-146.
2. Straipsnis konferencijų medžiagoje:
Bandzienė, A. (2007). Streso darbe lygio įvertinimas Lietuvos automatikos ir elektrotechnikos įmonėse. Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai. Nr. 10, 5-10.
3. Pranešimai konferencijose:
Bandzienė, A. (2007). Streso darbe lygio įvertinimas Lietuvos automatikos ir elektrotechnikos įmonėse. Pristatytas konferencijoje „Lietuvos ūkio vystymas ES erdvėje: procesai ir tendencijos“. Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas, Lietuva.

1. STRESO DARBE VALDYMO TEORINĖS PRIELAIIDOS

1.1. Streso darbe sampratos genezė

Stresas darbe pastaraisiais dešimtmečiais sulaukia didelio mokslininkų dėmesio, tačiau nepaisant to galima teigti, kad iki šiol nėra vieningo streso darbe sąvokos apibrėžimo. Mokslinėje literatūroje išskiriamos sąvokos „stresas“, „eustresas“, „distresas“, „hipostresas“ ir „hiperstresas“.

Eustresas — tai optimalus streso kiekis, pozityvi jėga, kuri yra prilyginama naujų iššūkių sukeliama susijaudinimui. Eustreso sukeltos pasekmės yra pozityvios tiek darbuotojui, tiek organizacijai: kūrybiškiau ir greičiau sprendžiamos problemos, atvykimas į darbą ir punctualumas taip pat gali padidėti, nes darbuotojas susidomėjęs užduotimi (Pajarskienė, 1999; Kasiulis, Barvydienė, 2001; Pikūnas, Palujanskienė, 2005). Tačiau net ir pozityvus stresas, jei jis trunka ilgai, sukelia neigiamas pasekmes pačiam darbuotojui ir jo darbo rezultatams (Cranwell-Ward, Abbey, 2005).

Distresas – netinkamas streso kiekis. Toks stresas neigiamai veikia tiek darbuotoją, tiek organizaciją. Kai šnekamojoje kalboje vartojama sąvoka „stresas“, dažniausiai turima omenyje „distresą“ (Селье, 1982; Pajarskienė, 1999; Kasiulis, Barvydienė, 2001; Pikūnas, Palujanskienė, 2005).

Hipostresas – per mažai įtampos ir nuobodulys taip pat gali būti streso priežastimi. Tokio streso formos dažniausiai būna užgniauztos emocijos, frustracija arba apatija ir depresija (Cranwell-Ward, Abbey, 2005).

Hiperstresas – jei įtampa pasidaro pernelyg didelė, individas jaučia hiperstresą. Momentas, kada stimuliacija (eustresas) perauga į hiperstresą, priklauso nuo atskiros individo ir net tas pats individas skirtingose situacijose gali skirtingai reaguoti. Hiperstreso metu asmuo gali jaustis netekęs kontrolės ar apimtas panikos (Cranwell-Ward, Abbey, 2005).

Robbins ir Judge (2007) vietoj sąvokų „eustresas“ ir „distresas“ naudoja sąvokas „iššūkių stresas“ – tai stresas, kuris asocijuojasi su iššūkiais darbo vietoje (daug projektų paskyrimų, atsakomybės); ir „kliūčių stresas“ – tai stresas, kuris neleidžia pasiekti tikslų (dėl organizacijos politikos, neaiškios atsakomybės ir pan.). Pasak Dessler (2002), „iššūkių stresas“ didina pasitenkinimą darbu, tuo tarpu „kliūčių stresas“ neigiamai veikia pasitenkinimą darbu bei didina darbuotojų kaitą.

Le Fevre, Matheny ir Kolt (2003, 2006), atlikę mokslinės streso literatūros analizę, teigia, kad toks sąvokų išskyrimas yra daugiau semantinis. Daugumoje streso darbe modelių šios sąvokos plačiau neanalizuojamos, apsiribojama bendra streso sąvoka. Toliau šiame darbe sąvoka „stresas“ bus naudojama kaip sąvokos „distresas“ sinonimas, t.y. stresas, neigiamai veikiantis darbuotojus.

„Tarptautinių žodžių žodyne“ (1999) streso sąvoka apibūdinama kaip „specifinė organizmo fiziologinė reakcija, kylanti kaip atsakas į įvairius nepalankius išorinės arba vidinės aplinkos veiksnius“. 1 lentelėje pateikiama daugiau kitų mokslininkų streso darbe sampratų.

1 lentelė. Streso darbe apibrėžimai

Селье, 1982	Stresas – tai bendra nespecifinė organizmo reakcija į bet kokią pakenkimą, nukreipta į organizmo gynybinių jėgų mobilizavimą.
Newman, Beehr, 1979	Stresas – tai situacija, kai su darbu susiję veiksniai veikia darbuotoją taip, kad pasikeičia jo fiziologinė ar psichologinė savijauta ir individas yra priverstas nukrypti nuo normalaus funkcionavimo (cit. Richardson, Rothstein, 2008).
Matteson, Ivancevich, 1979	Stresas – tai asmeninė ar vidinė patirtis, sukelianti individo vidinį fiziologinį ar psichologinį disbalansą.
French, 1982	Stresas – tai individo ir aplinkos sąveika. Stresas kyla tuomet, kai individo požiūriai ir sugebėjimai neatitinka darbe keliamų reikalavimų ar darbo aplinka neatitinka darbuotojo lūkesčių.
Matteson, Ivancevich, 1989	Stresas – tai individualių skirtumų įtakotas atsakas, kuris yra bet kokio veiksmo, situacijos ar įvykio, keliančio individui ypatingus reikalavimus, pasekmė.
Ivancevich, Matteson, Freedman, Philips, 1990	Stresas – tai vienas ar kelių veiksnių derinys, apimantis: aplinkos stimulus ar stresorius, dažnai įvardijamus kaip jėga, veikianti individo psichologinę ir fizinę savijautą, organizmo atsakus į šias aplinkos jėgas ar jų tarpusavio sąveiką.
Lazarus, 1991	Stresas – tai ypatingas individo ir aplinkos santykis, kuris individo yra vertinamas kaip viršijantis jo turimus išteklius ir keliantis grėsmę jo asmeninei gerovei bei reikalaujantis pastangų atstatyti jo vidinę pusiausvyrą.
Edwards, 1992	Stresas – tai neatitikimas tarp darbuotojų suvokiamos padėties ir trokštamų padėties.
Atkinson, Atkinson, Smith, Bem, 1993	Stresas atsiranda tuomet, kai žmonės susiduria su įvykiais, kuriuos jie suvokia kaip žalingus fizinei sveikatai ir psichologinei gerovei (cit. Lekavičienė ir kt., 2007).
Myers, 2000	Stresas – tai procesas, kuriuo įvertiname ir reaguojame į tam tikrus grėsmę ar iššūkį keliančius įvykius, vadinamuosius stresorius.
McKenna, 2000	Bet kuri situacija, atrodanti sunki, grėsminga, neapibrėžta arba nuobodi, sukelia stresą (cit. Lekavičienė ir kt., 2007).
Bowdich, Buono, 2001	Stresas – tai psichologinė būseną, atsirandanti kai individas susiduria su situacija, kuri išekvoja ar viršija jo suvokiamus vidinius ir išorinius išteklius.
DuBrin, 2002	Stresas – tai psichologinė ir fizinė savijauta, kuri atsiranda suvokus grėsmę, kurios lengvai nepavyks įveikti.
Greenberg, Baron, 2003	Stresas – tai emocinė būseną ir psichologinė reakcija, atsirandanti kaip atsakas į organizacijos viduje ar išorėje kylančius reikalavimus.
Cranwell-Ward, Abbey, 2005	Stresas atsiranda, kai konkrečioje situacijoje suvokiama, kad nėra pusiausvyros tarp spaudimo ir jėgų jį įveikti.
Robins, Judge, 2007	Stresas – tai dinamiškos sąlygos, kai individas susiduria su galimybėmis, reikalavimais ar ištekliais, reikalingais jo norams įgyvendinti, ir tuo pačiu jis nėra tikras dėl pasekmių.

Iš 1 lentelės matyti, kad mokslinėje literatūroje stresas yra apibrėžiamas ir kaip nepriklausomas kintamasis, stimulus, jėga, veikianti asmenį ir sukelianti jam diskomfortą, ir kaip priklausomas kintamasis, atsakas į neigiamus išorinius veiksnius, ir kaip procesas. Tokią sampratą pailiavo sąlygoja platus streso sąvokos naudojimas biomedicinos, psichologijos bei vadybos mokslų tyrimuose, kur kiekvienas mokslas analizuoja stresą iš savo perspektyvos (Cooper, Dewe, O'Driscoll, 2001).

Mokslinėje literatūroje galima išskirti kelias pagrindines streso nagrinėjimo kryptis.

Fiziologinės sampratos atstovai dėmesį koncentruoja į streso sukeltas pasekmes, nesigilindami į streso prigimtį. Stresą jie traktuoja kaip priklausomą kintamąjį, t.y. kaip tam tikrą fiziologinį atsaką į neigiamą ir kenksmingą aplinką. Tokia samprata sutinkama medicinos moksle, kur stresas vertinamas iš fiziologinės perspektyvos, kadangi šiam mokslui svarbiausia yra diagnozuoti ir gydyti simptomus ir nebūtina aiškintis bei šalinti jų priežastis (Cooper ir kt., 2001). Streso sampratos pradininku laikomas kanadiečių mokslininkas Hansas Selye (Meyers, 2000). Селье (1982) tyrinėjo reakcijas į įvairius stresorius iš medicininės perspektyvos: nustatė, kad visų reakcijų fiziologiniai padariniai buvo panašūs: sumažėjęs apetitas, svoris, motyvacija. Kadangi organizmo prisitaikančioji reakcija į stresą pasirodė esanti bendra, todėl Селье (1982) ją pavadino bendruoju prisitaikymo sindromu. Bendrasis prisitaikymo sindromas turi tris fazes:

- nerimas: energijos, reikalingos sutikti stresorių ir pasipriešinti jam, kaupimas;
- priešinimasis: susidorojimas su stresoriumi ir atsparumas jam;
- išsekimas: jei nepavyksta panaikinti stresoriaus poveikio, vyksta išsekimas.

Stresą Selye apibrėžė, kaip organizmo atsakomąją reakciją į išorinius veiksnius.

Inžinerinės sampratos vystymuisi postūmį davė sparti industrializacija. Dauguma ankstyvųjų tyrimų siekė identifikuoti streso šaltinius darbo aplinkoje, kad galima būtų sukurti optimalias darbo sąlygas. Mokslinėje literatūroje gretinama ši samprata bei fizikos ir inžinerijos mokslai, ta prasme, kad stresas vertinamas kaip išorinė jėga, veikianti organizmą ir galinti sukelti neigiamą poveikį (Cooper ir kt., 2001). Pagrindiniai šios krypties atstovai Holmes ir Rahe kreipė dėmesį ne į streso reakcijas, bet į streso sukėlėjus. Jie atliko stresorių analizę ir pabandė nustatyti universalius jų vertinimo požymius, pagal kuriuos galima būtų klasifikuoti visą žmogaus patiriamą stresą (Grakauskas, 2006). Šios krypties atstovai tyrimuose

stresą darbe traktuoja kaip nepriklausomą kintamąjį – aplinkos veiksnį, sukeliantį sveikatos sutrikimus (Cox ir kt., 2002).

Pirmosios dvi sampratos yra kritikuojamos dėl kelių priežasčių. Visų pirma jose stresas apibrėžiamas, remiantis paprasta stimulo ir atsako paradigma. Tai atspindi tik vieną iš streso proceso komponentų, tačiau mažai pasako apie patį procesą (Cooper ir kt., 2001), ignoruoja kognityvių ir situacinių veiksnių ryšį visame streso procese bei neatsižvelgia į individualius psichologinės prigimties skirtumus (Cox ir kt., 2002). Nepaisant šių ribotumų, vertinamas fiziologinės ir inžinerinės sampratų atstovų svarus indėlis identifikuojant streso sukeltas pasekmes bei streso šaltinius, kurie gali įtakoti didžiąją dalį dirbančiųjų (Cooper ir kt., 2001).

Interakcinėje sampratoje stresas apibrėžiamas remiantis stimulo ir atsako statistine sąveika. Toks požiūris apibūdinamas kaip „struktūrinis“ ir „kiekybinis“, tiriantis hipotetinius ryšius, dažniausiai koreliaciją, tarp stimulo ir atsako. Šios krypties atstovai atkreipė dėmesį, kad individualus stresorių suvokimas ir vertinimas yra esminis siekiant nustatyti, ar individas jaučia stresą (Cooper ir kt., 2001). Šios krypties atstovai stresą vertina kaip individo ir jo darbinės aplinkos sąveiką. Žymiausi šios krypties atstovai – Karasek (1979) ir French (1982). French suformulavo individo – aplinkos atitikimo teoriją, kurioje analizavo, kaip individo požiūriai ir sugebėjimai atitinka darbe keliamus reikalavimus ir kaip darbo aplinka atitinka darbuotojo lūkesčius. Stresas kyla tuomet, kai atsiranda neatitikimas vienu ar abiem aspektais (plačiau šie modeliai analizuojami 1.2. skyriuje). Interakcinės sampratos ribotumas yra tai, kad ji neatskleidžia priežasčių, kodėl atsiranda sąveika tarp individo ir aplinkos (Cooper ir kt., 2001).

Transakcinėje sampratoje atskleidžiama stresorių – atsako – pasekmių ryšių prigimtis ir formuojama streso kaip dinamiško proceso samprata. Šio požiūrio atstovai dėmesį koncentruoja į pažintinio situacijos vertinimo ir streso įveikimo psichologinį mechanizmą (Cooper ir kt., 2001). Žvelgiant iš šios perspektyvos sąvoka „stresas“ apima visą transakcinį procesą, o ne atskirus jo elementus, tokius kaip individas ar aplinka (Palmer, Cooper, Thomas, 2001; Clarke, Cooper, 2004). Šios sampratos kūrėjas Lazarus (1990) pabandė atsakyti į klausimą, kodėl įvairiems žmonėms tas pats stresorius esant toms pačioms sąlygoms turi skirtingą poveikį. Pagrindiniais tarpiniais kintamaisiais tarp organizmo ir aplinkos jis įvardino pažintinį situacijos įvertinimą ir streso įveikimo procesą. Lazarus (1990) stresą apibūdina kaip ypatingą individo ir aplinkos santykį, kuris individo yra vertinamas kaip viršijantis jo

turimus išteklius ir keliantis grėsmę jo asmeninei gerovei bei reikalaujantis pastangų atstatyti pusiausvyrą.

Pasak Cooper ir kt. (2001), esminis skirtumas tarp interakcinės ir transakcinės sampratos yra tai, kad remiantis interakcine samprata tokie elementai kaip streso priežastys (stimulas) ir pasekmės (atsakas) gali būti savarankiškos dedamosios, siejamos priežastiniais ryšiais. Transakciniame modelyje priešingai – šios dedamosios tampa neatskiriamos nuo situacinio konteksto. Pakankamai sudėtinga rasti tinkamus tyrimo metodus streso proceso kompleksiskumui vertinti. Nors mokslininkai teoriniame lygmenyje sutaria dėl transakcinės streso sampratos, tačiau empirinių tyrimų srityje dominuoja interakcinis požiūris.

Apibendrinant pateiktą streso sampratos teorinę analizę galima teigti, kad:

- Išskiriami keturi streso tipai: eustresas, distresas, hipostresas bei hiperstresas. Toliau šiame darbe sąvoka „stresas“ bus naudojama kaip sąvokos „distresas“ sinonimas, t.y. stresas, neigiamai veikiantis darbuotojus.
- Stresas gali būti suprantamas ir kaip individo reakcija į aplinkos veiksnius, ir kaip veiksnys, sukeliantis tą reakciją, ir kaip sąveika tarp individo ir aplinkos. Mokslinėje literatūroje nėra vieningo streso sąvokos apibrėžimo, kadangi ši sąvoka plačiai naudojama medicinos, psichologijos bei vadybos moksluose.

Šioje disertacijoje stresas bus analizuojamas iš vadybos mokslo perspektyvos ir bus laikomasi tokios streso darbe sampratos: stresas darbe – tai individo ir jo darbinės aplinkos sąveika, kai individas darbinės aplinkos veiksnius suvokia kaip grėsmingus jo asmeninei gerovei ir negali jų įveikti ar sumažinti jų neigiamo poveikio.

1.2. Streso darbe modelių analizė

Pasak De Jonge, van Breukelen, Landeweerd ir Nijhuis (1999), streso darbe modelius galima skirstyti į orientuotus į situaciją ir orientuotus į asmenį. Orientuoti į situaciją modeliai pirmiausia fokusuojasi į veiksnius ar įvykius organizacijoje, tuo tarpu orientuoti į asmenį modeliai siekia paaiškinimų apie asmenį, kurio elgesį tiria. Situaciniams modeliams galima būtų priskirti Karasek (1979), Matteson ir Ivancevich (1980), Warr (1987) modelius, Saugos ir sveikatos agentūros streso darbe valdymo standartą (2001), tuo tarpu French (1982), Lazarus (1990), Siegrist (1996), Spector (1998) modeliai yra labiau orientuoti į asmenį (žr. 9 paveikslą). Toliau modeliai bus analizuojami remiantis šio skirstymo logika.

Pirmąjį streso darbe valdymo modelį sukūrė JAV mokslininkas Karasek (1979). Į modelį Karasek (1979) įtraukė du stresą darbe nulemiančius veiksniai – tai reikalavimai darbui ir darbo kontrolė (žr. 1 paveikslą). Darbo reikalavimų skalė turėtų matuoti darbo krūvį, netikėtus užduotis, tarpasmeninius konfliktus, gali būti įtraukiami ir tokie veiksniai, kaip baimė netekti darbo ar karjeros problemos. Karasek (1979) taip pat pripažino, kad ateityje turėtų būti įtraukiami ir kiti veiksniai. Kontrolė darbe apibrėžiama kaip darbuotojų galimybė savarankiškai priimti sprendimus, kaip turi būti atliekamas darbas, ir panaudoti savo žinias. **Reikalavimų – kontrolės modelyje Karasek (1979)** daro dvi prielaidas:

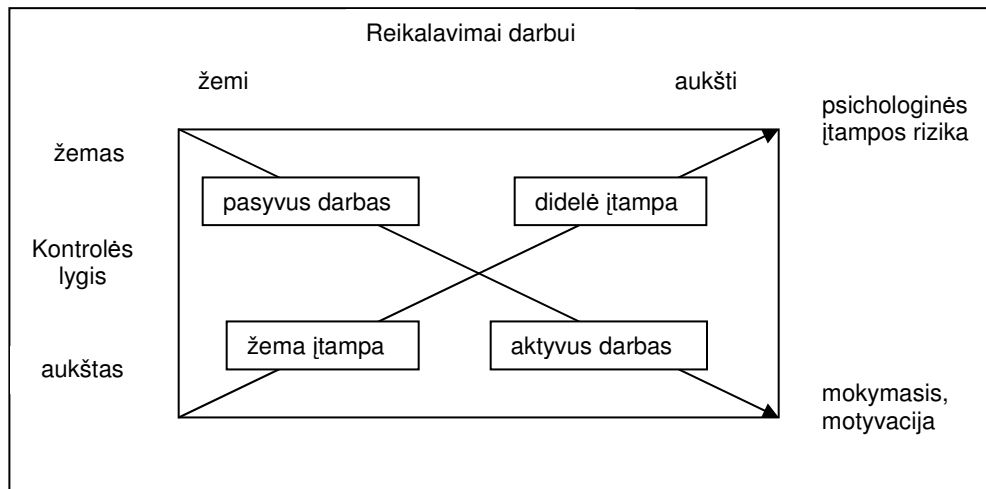
- visų pirma psichologinė įtampa didėja, didėjant darbo reikalavimams ir mažėjant darbo kontrolei, t.y. kai mažėja galimybė savarankiškai priimti sprendimus ir panaudoti savo žinias,
- antra, darbuotojo kompetencija auga, jei darbo reikalavimai auga proporcingai suteikiamos kontrolės lygiui.

Iš 1 paveikslo matyti, kad situacija, kai darbo reikalavimai žemi ir darbo kontrolės lygis žemas, darbuotojui gali būti patraukli, jei bus vertinama tik pagal įtampos lygį – įtampa tokioje situacijoje žema, tačiau tokiu atveju darbuotojas neturi galimybės tobulėti. Didėjant darbo reikalavimams bei didėjant galimybei kontroliuoti darbinę aplinką, gali būti sumažinamas stresas darbe bei pasiekiamas didesnis darbuotojų kompetencijos lygis.

Reikalavimų – kontrolės modelis buvo dominuojantis praėjusio šimtmečio paskutinius du dešimtmečius (Bakker, Demerouti, 2007). Šis modelis siejasi su kitomis organizacinėmis teorijomis, ypač užduočių formavimo srityje su dėmesiu

darbo kontrolei ir darbuotojo žinių panaudojimui. Esminius modelio teiginius pagrindžia psichologinių eksperimentų rezultatai, kurie aiškindami reakciją į stresą akcentuoja darbo kontrolės svarbą.

1 paveikslas. Karasek reikalavimų – kontrolės modelis



Šaltinis: Karasek (1979).

20 amžiaus devintajame dešimtmetyje didžioji streso darbe tyrimų dalis buvo skirta patikrinti šį modelį (Ganster, Schaubroeck, 1991). Karasek teigimu, darbo reikalavimų skalė turi matuoti darbo krūvį, netikėtas užduotis, tarpasmeninius konfliktus, taip pat gali būti įtraukiami tokie veiksniai, kaip baimė netekti darbo ar karjeros problemos. Dauguma empirinių testavimų apsiribojo siauresniu veiksnių sąrašu, kur reikalavimai darbui suprantami kaip „reikia greitai dirbti“, „reikia sunkiai dirbti“, „nepakanka laiko užduotims atlikti“ (Xanthopoulou, Bakker, Dollard, Demerouti, 2007). Antras rodiklis skirtinguose tyrimuose įvardinamas skirtingai – kaip kontrolė, autonomija, sprendimų priėmimo laisvė, ir reiškia galimybę savarankiškai priimti sprendimus bei panaudoti savo žinias (Schnall, 1998).

Pasak Ganster ir Schaubroeck (1991), nors modelyje teigiama, kad darbo kontrolė gali sušvelninti negatyvų stresorių poveikį darbuotojų sveikatai ir gerai savijautai, tačiau keli empiriniai tyrimai verčia suabejoti modelio pritaikomumu praktikoje. Iki šiol nenustatyta, kodėl tik keletas studijų patvirtino modelį. Tai galėjo įvykti dėl pasirinktų metodologijų, kurios matuojant suvokiamą darbo kontrolę daugiausia rėmėsi savianalize. Sąsaja tarp objektyvios ir suvokiamos darbo

kontrolės gali būti esminė vertinant streso įtaką sveikatai, todėl būtini abiejų tyrimai – objektyvios ir suvokiamos aplinkos.

Reikalavimų – kontrolės modelis susilaukė kritikos dėl supaprastinto požiūrio į stresorius ir socialinės paramos ignoravimą (Cox ir kt., 2002), todėl vėliau modelis buvo papildytas socialinės paramos sąvoka ir suformuotas darbo reikalavimų – kontrolės – paramos modelis. Papildytame modelyje sąvoka „socialinė parama“ apibrėžiama kaip komunikacijos srautas tarp individų, apimantis emocijas, rūpestį, dalinimąsi informacija bei grįžtamąjį ryšį. Socialinė parama veikia kaip apsauga nuo pernelyg didelių psichologinių reikalavimų neigiamo poveikio sveikatai (Clarke, Cooper, 2004; Totterdell, Wood, Wall, 2006).

Papildytas reikalavimų – kontrolės – paramos modelis taip pat susilaukė kritikos dėl to, kad neatsižvelgia į individualias darbuotojų charakteristikas, kurios daro įtaką darbuotojų patiriamo streso lygiui (Cox ir kt., 2002).

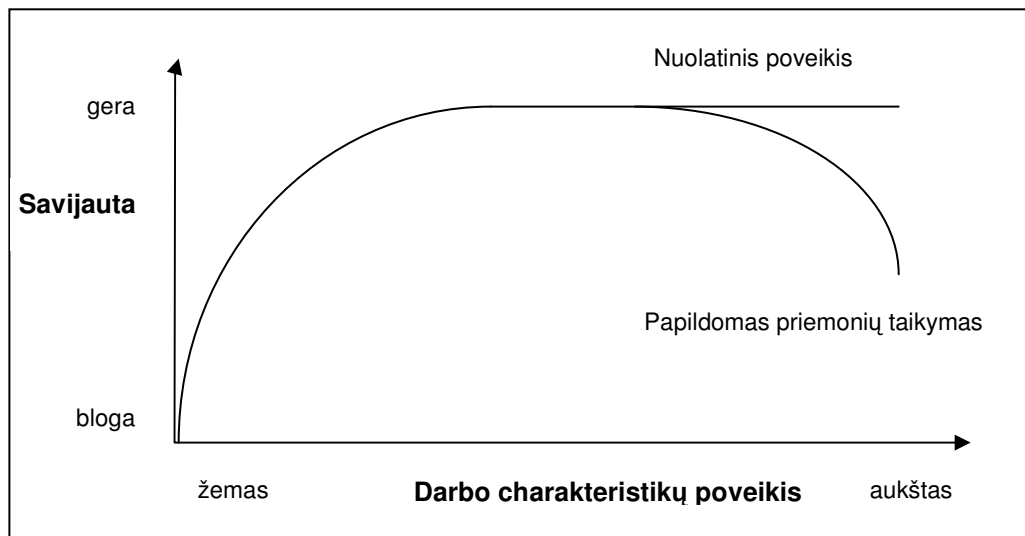
Van der Doef ir Maes (1999), išanalizavę 1979 – 1997 metais atliktus tyrimus, kuriais buvo siekiama patvirtinti arba paneigti Karasek modelio hipotezes, nustatė, kad hipotezes patvirtinę ir nepatvirtinę tyrimai skiriasi savo imčių charakteristikomis ir metodais. Dažniausiai hipotezių nepatvirtino ilgalaikiai tyrimai. Naujesnė de Lange ir kt. (2003) atlikta ilgalaikių tyrimų, siekiančių pagrįsti Karasek modelio teiginius, analizė parodė, kad aštuoni iš devyniolikos tyrimų patvirtina modelio teiginius (cit. Totterdell ir kt., 2006). Totterdell ir kt. (2006), išanalizavę ilgalaikius tyrimus, skirtus empiriškai patikrinti reikalavimų – kontrolės – paramos modelį, teigia, kad reikalavimai, kontrolė ir parama tarpusavyje nekoreliuoja ir darbuotojų streso lygį įtakoja nepriklausomai vienas nuo kito.

Tokie tyrimų rezultatai leidžia daryti išvadą, kad Karasek reikalavimų – kontrolės modelį empiriniai tyrimai patvirtina tik iš dalies. Tai gali būti aiškinama tuo, kad skirtingi tyrimų rezultatai gali atsirasti dėl skirtingų sąvokų „kontrolė“ ir „reikalavimai“ traktavimo ir dėl metodologinių bei statistinių priežasčių (Ganster, Schaubroeck, 1991; Cox ir kt., 2002).

1987 m. Warr sukūrė **Vitaminų modelį** kaip atsaką į Karasek modelį (Jeurissen, Nyklicek, 2001). Warr vitaminų modelyje teigia, kad yra devynios darbo charakteristikos įtakojančios darbuotojų savijautą. Warr aplinkos veiksnių poveikį lygina su vitaminų poveikiu: iš pradžių vitaminų vartojimas įtakoja sveikatos pagerėjimą, tačiau pasiekus tam tikrą lygį pagerėjimo nebeįsijaučiama, o kartais sveikata gali ir pablogėti (žr. 2 paveikslą). Pasak modelio autoriaus, tokie veiksniai

kaip darbo reikalavimai, darbo kontrolė, socialinė parama, galimybė panaudoti žinias, žinių įvairumas bei grįžtamasis ryšys duoda teigiamą efektą tik iki tam tikro lygio, vėliau jų poveikis darosi neigiamas. Tuo tarpu likusios trys darbo charakteristikos: atlygis, saugumas ir užduoties reikšmingumas veikia nuolatos, t.y. darbuotojų savijautą palaiko to paties lygio (DeJonge, Schaufeli, 1998). Vitaminų modelyje atkreipiamas dėmesys ir į individualius žmonių skirtumus. Nors modelio struktūra daugiau yra charakterizuojama kaip orientuota į situaciją, o tai reiškia, kad pirmiausia aiškinimų ieškoma ne individuose, tačiau atkreipiamas dėmesys, kad individualios charakteristikos gali įtakoti studijuojamus ryšius (Jeurissen, Nyklicek, 2001).

2 paveikslas. Warr vitaminų modelis



Šaltinis: De Jonge, Schaufeli (1998).

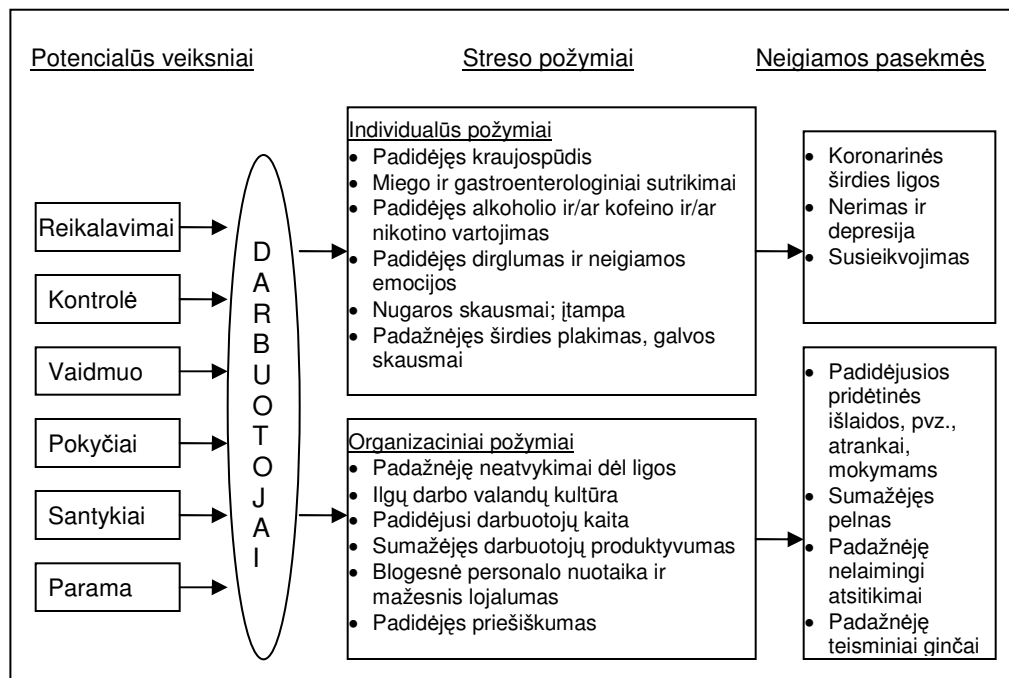
Iki šiol atlikti tik keli tyrimai, kuriais buvo siekiama patikrinti Warr vitaminų modelį. Tyrimai parėmė modelį tik iš dalies, nebuvo nustatyta U formos ryšių tarp darbo charakteristikų ir darbuotojų savijautos (DeJonge, Schaufeli, 1998; Jeurissen, Nyklicek, 2001).

Didžiosios Britanijos **Saugos ir sveikatos agentūros** (*angl. Health and Safety Executive – HSE*) **streso darbe valdymo standarto** autoriai apima visą grupę stresą darbe sukeliančių veiksnių (Cranwell-Ward, Abbey, 2005). Skirtingai nei kiti specialistai (pvz., Matteson, Ivancevich, 1979, 1989), Saugos ir sveikatos agentūros streso darbe modelio autoriai neskirsto stresorių pagal lygmenis, taip pat atsiriboja

nuo veiksnių už organizacijos ribų. Pasak modelio autorių, stresą darbe sukelia šeši stresoriai (Palmer ir kt., 2001):

- Reikalavimai: fizinių pavojų buvimas ir darbo krūvis (darbo kiekis ir sudėtingumas, pamaininis darbas).
- Kontrolė: darbuotojų įtraukimas į sprendimų, kaip turi būti atliekamas jų darbas, priėmimą.
- Tarpusavio santykiai: apima visus darbo santykius (pvz., agresija, priekabiavimas).
- Pokyčiai: vadovavimas ir komunikacija su personalu (pvz., kodėl reikalingi pokyčiai).
- Vaidmuo: darbuotojas supranta savo vaidmenį, darbai aiškiai apibrėžti (pvz., išvengta vaidmens neapibrėžtumo ir konfliktų).
- Parama, mokymai ir individui unikalūs veiksniai: kolegų ir tiesioginio vadovo parama, pagrindinių darbo funkcijų mokymai, atsižvelgimas į individualius skirtumus.

3 paveikslas. Saugos ir sveikatos agentūros streso darbe modelis



Šaltinis: Palmer ir kt. (2001).

Į pirminį modelio variantą buvo įtraukta ir organizacinė kultūra, kuri vėliau buvo eliminuota, kadangi organizacinės kultūros samprata yra per plati ir apima visus kitus veiksnius.

Remiantis šiuo modeliu buvo sudarytas klausimynas stresui darbe vertinti, vadovų streso darbe valdymo kompetencijų vertinimo instrumentas bei Saugos ir sveikatos agentūros internetiniame puslapyje (<http://www.hse.gov.uk/stress/research.htm>) parengtos metodologinės rekomendacijos stresui darbe valdyti. Pasak Paton (2008), nors Saugos ir sveikatos agentūros streso darbe valdymo standartai ir buvo plačiai diegiami, organizuojamos darbo grupės bei mokymai, tačiau 2008 m. Didžiojoje Britanijoje atlikti tyrimai parodė, kad tai turėjo labai nedidelę įtaką streso lygiui, jei iš viso turėjo įtakos. Nuo 2004 m. iki 2007 m. buvo pastebėta streso lygio mažėjimo tendencija, tačiau 2008 m. streso lygis vėl pakilo. Pasak tyrimo autorių, streso darbe valdymo standarto diegimo nesėkmės priežastis išlieka neaiški.

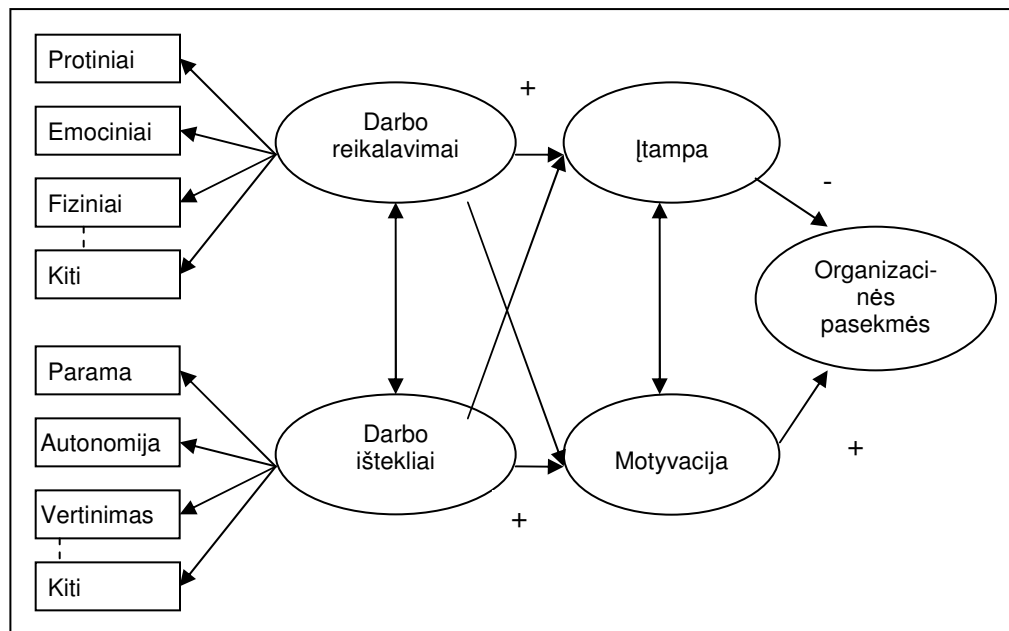
Saugos ir sveikatos agentūros streso darbe modelyje labai detalai pateikiami streso darbe požymiai ir pasekmės, taip pat nurodomi streso šaltiniai, tačiau modelyje visiškai neatsispindi, kokiomis priemonėmis galima būtų stresą darbe mažinti, todėl galima daryti prielaidą, kad tokius tyrimo rezultatus nulėmė būtent aiškių streso valdymo priemonių nebuvimas.

Remdamiesi Karasek (1979) reikalavimų – kontrolės bei Siegrist (1996) pastangų – atlygio modeliais ir eliminuodami jų trūkumus, **Bakker ir Demerouti (2007)** suformavo **darbo reikalavimų – išteklių modelį**.

Abiejų modelių, kuriais Bakker ir Demerouti (2007) remiasi pagrindinė prielaida, kad darbo reikalavimai sukelia stresą, kai trūksta darbo išteklių: darbo kontrolės Karasek (1979) reikalavimų – kontrolės modelyje ir atlygio, pasiekimų įvertinimo ir saugumo / karjeros galimybių Siegrist (1996) pastangų – atlygio modelyje. Karasek (1979) ir Siegrist (1996) modelių privalumas – jų paprastumas, tačiau tai gali būti vertinama ir kaip trūkumas, kadangi organizacinė aplinka yra žymiai sudėtingesnė, modelių paprastumas neatspindi realybės. Modelių statiškumas susilaukia kritikos, kodėl būtent darbo kontrolė yra svarbiausias darbuotojui išteklius reikalavimų – kontrolės modelyje ir socialinė parama – praplėstame reikalavimų - kontrolės modelyje. Siegrist (2002) teigia, kad atlygis, pasiekimų įvertinimas ir saugumas gali kompensuoti reikalavimus darbui, bet darbo kontrolės, kuri buvo svarbiausia reikalavimų – kontrolės modelyje, Siegrist (2002) modelyje nėra. Abiejų modelių trūkumas yra tai, kad nepaliekama vietos integruoti kitus stresorius. Taip pat neaišku,

kodėl didesnis darbo krūvis ar pastangos turi būti svarbiausias stresorius (Bakker, Demerouti, 2007).

4 paveikslas. Bakker ir Demerouti darbo reikalavimų – išteklių modelis



Šaltinis: Bakker, Demerouti (2007).

Eliminuodami šiuos trūkumus Bakker ir Demerouti suformulavo darbo reikalavimų – išteklių modelį, kurio pagrindinis privalumas yra lankstumas. Jame palikta vietos įtraukti ir naujus stresorius, modelį galima adaptuoti konkrečioms tiriamųjų grupėms (žr. 4 paveikslą). Darbo aplinkos veiksniai yra klasifikuojami į darbo reikalavimus ir darbo išteklius (Xanthopoulou ir kt., 2007). Kadangi modelis yra pakankamai naujas, kol kas nėra empirinių tyrimų, pagrindžiančių jo idėjas.

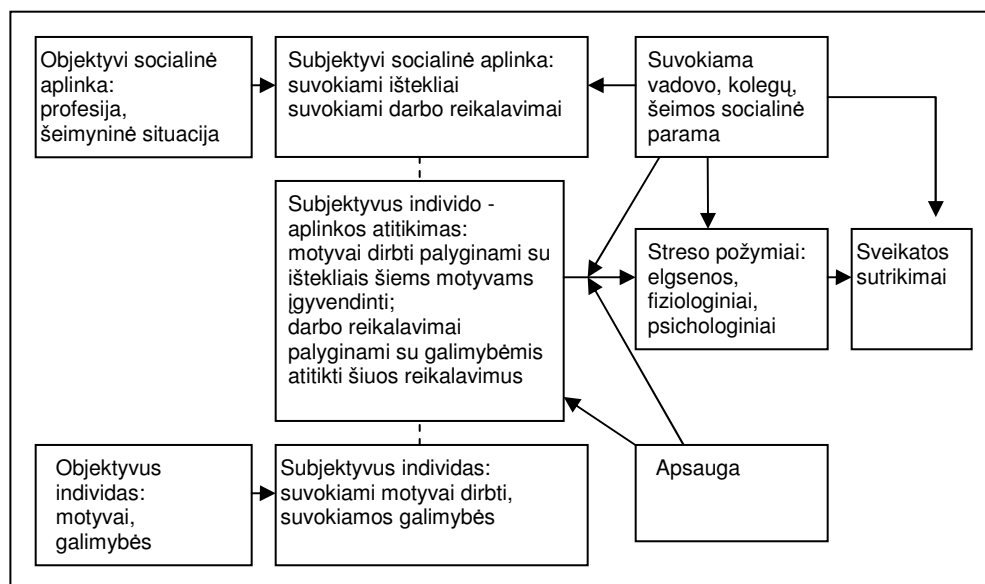
Didelę reikšmę mokslinėje streso darbe literatūroje turi **French individo – aplinkos atitikimo modelis**. Skirtingai nuo prieš tai nagrinėtų modelių, kurie buvo orientuoti į situaciją, French modelis yra orientuotas į asmenį. Šis modelis buvo suformuotas remiantis Lewin (1951) ir Murray (1938) motyvacinio proceso aprašymu ir vėliau pritaikytas daugelyje organizacinės elgsenos modelių (pvz., Hackman, Oldham, 1980; Lofquist, Dawiw, 1969) (cit. Ganster, Schaubroeck, 1991).

French pastebėjo, kad geras individo ir aplinkos suderinamumas geriau paaiškina elgesį nei individualūs ir aplinkos skirtumai. Remdamasis šiais stebėjimais, jis suformulavo individo – aplinkos atitikimo teoriją, kur atitikimas remiasi dviem pagrindiniais aspektais:

- kaip darbuotojo požūriai ir gebėjimai atitinka darbo reikalavimus;
- kaip darbo aplinka atitinka darbuotojo poreikius, t.y. kiek individui leidžiama ir jis yra skatinamas panaudoti savo žinias ir gebėjimus darbe.

Individo – aplinkos atitikimo modelis pavaizduotas 5 paveiksle. French teigia, kad stresas kyla, kai atsiranda neatitikimas vienu arba abiem aspektais. Šiame modelyje visų pirma aiškiai atskiriama objektyvi realybė ir subjektyvus jos suvokimas, ir, antra, aiškiai atskirti aplinkos kintamieji ir individualūs kintamieji (Cox ir kt., 2002).

5 paveikslas. French individo - aplinkos atitikimo modelis



Šaltinis: Landy (1985).

Šiame modelyje aplinkos įvykiai nėra universalūs stresoriai. Atvirkščiai, streso lygis priklauso nuo individo suvokimo, t.y. kaip individas suvokia darbo aplinkos jam keliamus reikalavimus ir kaip suvokia savo gebėjimus bei motyvaciją atitikti šiuos reikalavimus (Landy, 1985). Neatitikimas gali atsirasti keturiais atvejais, ir visi jie įtakoja darbuotojo sveikatą. Gali būti tiek subjektyvus, tiek objektyvus individo - aplinkos neatitikimas. Taip pat gali būti objektyvios ir subjektyvios (suvokiamos)

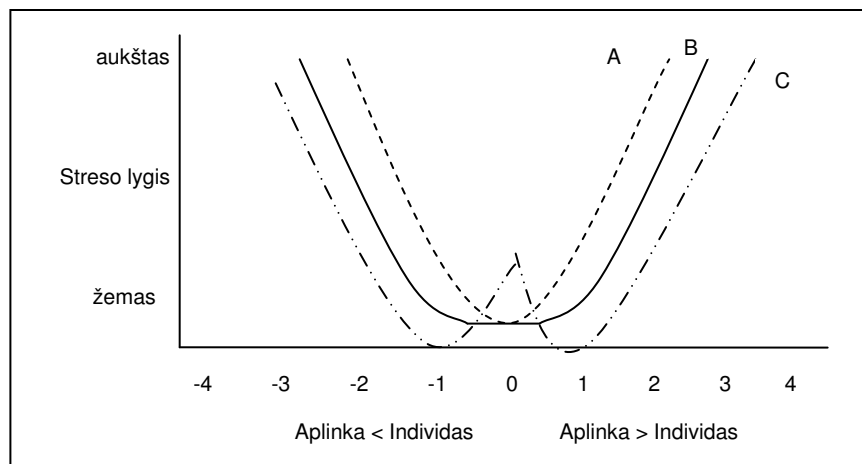
aplinkos neatitikimas, bei neatitikimas tarp subjektyvaus ir objektyvaus individo vertinimo (pvz., žemas savęs vertinimas) (Cox ir kt., 2002; Le Fevre, Matheny, Kolt, 2003).

Atlikęs tyrimus, French padarė išvadą, kad subjektyvus suvokimas (individo suvokiamos galimybės ir motyvai) netiesiogiai įtakoja objektyvaus darbo įtaką sveikatai (Cox ir kt., 2002).

Individo - aplinkos atitikimo teorija nusako tris pagrindinius ryšius tarp stresorių ir streso. Vertinant reikalavimų - gebėjimų sąveiką, streso lygis kyla, kai reikalavimai viršija gebėjimus. Kai reikalavimai mažesni nei darbuotojo gebėjimai, stresas gali sumažėti arba padidėti. Tai priklauso nuo to, ar aplinkos reikalavimai sumažėja iki tokio lygio, kuris sąlygoja nuobodulį ir neleidžia individui naudojant savo gebėjimus siekti aukštesnių poreikių patenkinimo. Vertinant poreikių - pasiūlos sąveiką, streso lygis bus žemas, kai aplinkos pasiūla viršys individo poreikius. Priešingai, stresas didės, kai individo poreikiai nebus patenkinami dėl to, kad poreikiai auga, arba dėl to, kad mažėja aplinkos galimybės patenkinti individo poreikius.

Kulka individo - aplinkos atitikimą vaizduoja grafiškai (Le Fevre, Matheny, Kolt, 2003). 6 paveiksle A kreivė rodo, kad stresas progresyviai auga didėjant neatitikimui tarp individo ir aplinkos. B kreivė keliama hipotezė, kad minimalus stresas gali trukti ilgiau nei A kreivėje įvertinant individo toleranciją iki tam tikro individo - aplinkos neatitikimo lygio. C kreivė vaizduoja, kad idealus aplinkos atitikimas gali sukelti stresą dėl stagnacijos ir iššūkių trūkumo.

6 paveikslas. Kulka individo - aplinkos atitikimo modelis



Šaltinis: Le Fevre ir kt., (2003).

Individo – aplinkos neatitikimas sukelia tiek fiziologinį stresą: padidėjęs kraujospūdis, padidėjęs cholesterolio kiekis, nusilpusi imuninė sistema, tiek psichologinį stresą: miego sutrikimus, nerimą. Visa tai sąlygoja pakitusią elgseną: neatvykstama į darbą, dažniau naudojamosi sveikatos įstaigų paslaugomis. Individo - aplinkos atitikimo modelyje teigiama, kad individas į neatitikimus gali reaguoti dviem būdais (Landy, 1985; Le Fevre ir kt., 2003):

- stengtis sumažinti neatitikimą, t.y. keisti aplinką arba pačiam save (pvz. mokymai siekiant pakelti kvalifikaciją ar derybos dėl aplinkos sąlygų pakeitimo);
- panaudoti savisaugos reakcijas, kurios apima tokius klasikinius mechanizmus kaip slopinimas (reikalavimų ignoravimas), projekcija (ne savo, o kitų silpnų vietų matymas) ir pan.

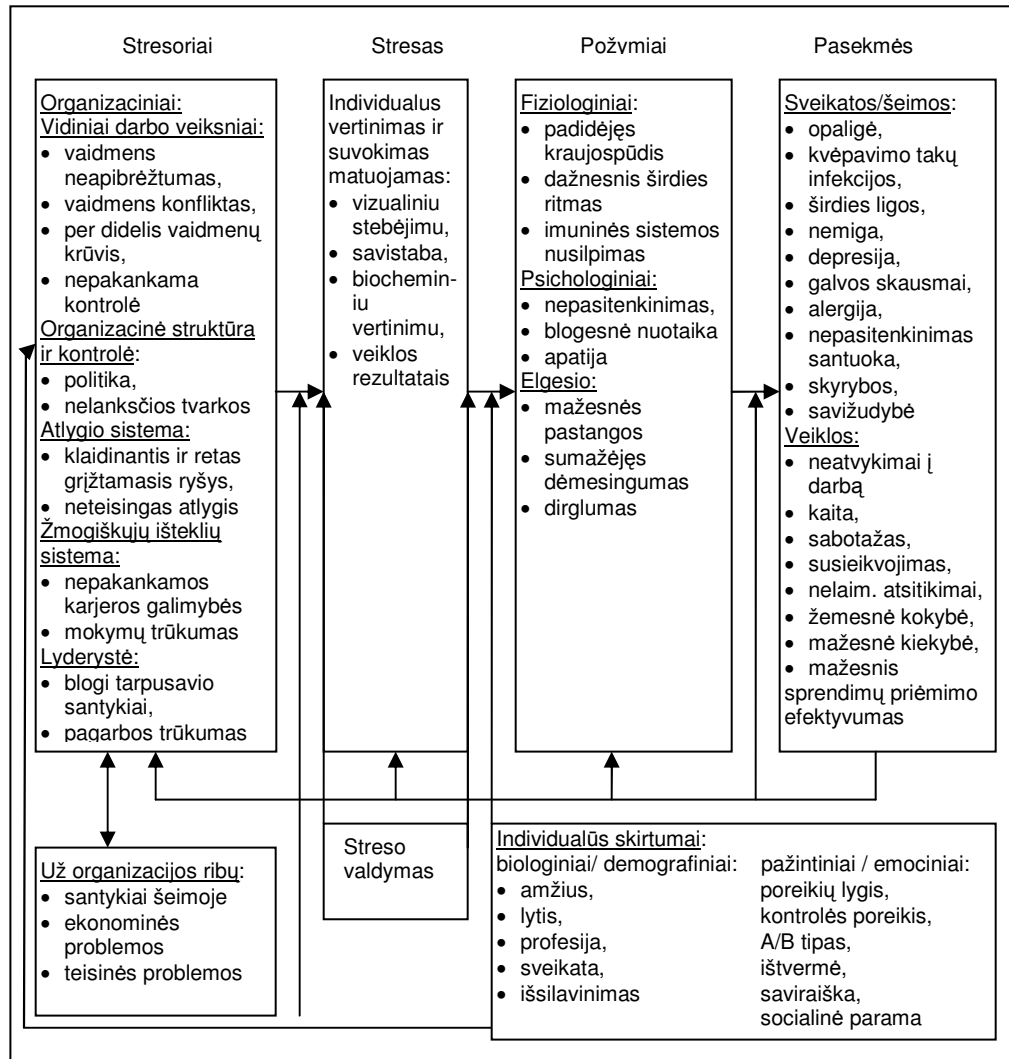
Mokslininkai, siekiantys patvirtinti arba paneigti French individo – aplinkos atitikimo modelį, gauna skirtingus tyrimų rezultatus. Parkes (1982) nustatė, kad socialinė parama sumažina depresiją, kita vertus, La Rocco ir Jones (1978) teigia, kad socialinė parama ir stresas yra vienas nuo kito nepriklausomi ir socialinė parama neįtakoja patiriamo streso lygio. Blau (1981) tyrimų rezultatai tik iš dalies parėmė French modelį. Jis nustatė, kad yra svarbus ryšys tarp streso ir pasitenkinimo darbu, tačiau nežvelgė priklausomybės tarp streso ir darbo rezultatų (cit. Landy, 1985).

Pasak Ganster ir Schaubroeck (1991), skirtingus tyrimų rezultatus galėjo lemti tai, kad dauguma mokslininkų, taikiusių šį modelį, tyrė nedidelį stresorių kiekį, be to teorijos testavimui naudojo skirtingus metodus. Gauti nevienareikšmiai tyrimų rezultatai leidžia teigti, kad French modelio mokslinė reikšmė vis tik yra ribota. Buvusi tokia reikšminga aštuntajame dešimtmetyje, devintajame dešimtmetyje Individo - aplinkos atitikimo teorija jau nebebuvo dominuojanti.

Skirtingai nei Karasek (1979) reikalavimų - kontrolės modelyje, kur buvo analizuojama tik reikalavimai darbui ir kontrolė, **Matteson ir Ivancevich (1989)**, kritikavę ankstesnius modelius dėl apsiribojimo keliais stresoriais, savo **streso darbe modelyje** apima visą spektrą potencialių stresorių ir akcentuoja, kad stresas yra individualaus suvokimo fenomenas. Pirmąjį savo modelį autoriai paskelbė 1979 metais, analizuodami streso darbe ir širdies ligų ryšius. 7 paveiksle pateikiamas antrasis Matteson ir Ivancevich streso darbe modelis, publikuotas 1989 metais. Vėlesniajame modelyje autoriai apima platų spektrą streso darbe sukeltų pasekmių,

suskirstydami jas į sveikatos / šeimos ir veiklos pogrupius. Pirmajame variante stresoriai buvo skirstomi pagal įtakos lygį (individualus, grupinis, organizacinis). Antrajame variante stresoriai grupuojami pagal veiklas, atsisakoma streso tipų: vietoj darbo, karjeros ir gyvenimo streso akcentuojamas individualus streso suvokimas ir vertinimas.

7 paveikslas. Matteson ir Ivancevich streso darbe modelis (II variantas)



Šaltinis: Matteson, Ivancevich (1989).

Modeliui pagrįsti Matteson ir Ivancevich (1989) suformavo streso diagnostinio tyrimo klausimyną, kuris apima penkiolika su darbu susijusių sričių, tokių kaip darbo

krūvis, vaidmens neapibrėžtumas, karjeros galimybės, laiko spaudimas, vadovavimo stilius ir kt. Empiriniai tyrimai, atlikti naudojant streso diagnostinio tyrimo klausimyną, patvirtino, kad įtampa darbe teigiamai koreliuoja su pokyčių vykdymu, noru išeiti iš darbo, neigiamai koreliuoja su pasitenkinimu darbu, įsitraukimu į darbą, iššūkiams darbe (Fields, 2002).

Matteson ir Ivancevich (1989) pirmieji savo modelyje atkreipia dėmesį į grįžtamąjį ryšį, t.y. ne tik, kad aplinkos veiksniai sukelia stresą, todėl atsiranda požymiai ir pasekmės, bet taip pat ir pasekmės gali turėti įtakos rezultatams, streso suvokimui bei aplinkos veiksniams.

Matteson ir Ivancevich (1989) modelyje detalai pateikia streso šaltinius ir jo sukeltas pasekmes, tačiau šio modelio trūkumas yra tas, kad jame tik paminimas streso valdymas, jį pristatant kaip paties individo gebėjimą kovoti su stresu, pasirenkant vieną iš dviejų būdų: orientuotą į problemos sprendimą arba į emocijų valdymą. Tačiau reikia atkreipti dėmesį, kad modelyje visiškai neatsispindi organizacinės priemonės, kuriomis būtų galima mažinti stresą.

Lazarus pirmasis atkreipė dėmesį į subjektyvų veiksmų vertinimą ir suformavo **transakcinę streso teoriją** (Ganster, Schaubroeck, 1991). Žvelgiant iš šios perspektyvos sąvoka „stresas“ apima visą transakcinį procesą, o ne atskirus elementus, tokius kaip individas ar aplinka (Palmer ir kt., 2001; Clarke, Cooper, 2004). Šios sampratos kūrėjas Lazarus (1990) pabandė atsakyti į klausimą, kodėl įvairiems žmonėms tas pats veiksnys esant toms pačioms sąlygoms daro skirtingą poveikį. Pagrindiniais tarpiniais kintamaisiais tarp organizmo ir aplinkos jis įvardino kognityvinį situacijos įvertinimą ir streso įveikimo procesą. Lazarus stresą apibūdina kaip ypatingą individo ir aplinkos santykį, kuris individo yra vertinamas kaip viršijantis jo turimus išteklius ir keliantis grėsmę jo asmeninei gerovei bei reikalaujantis pastangų atstatyti pusiausvyrą (cit. Clarke, Cooper, 2004), t.y. streso atveju ne tiek svarbu jį sukėlęs įvykis, kiek paties fakto subjektyvus vertinimas (cit. Lekavičienė ir kt., 2007).

Lazarus nurodė streso vertinimo etapus (Stanton, Balzer, Smith, Parra, Ironson, 2001, Lekavičienė ir kt., 2007):

- pirminis vertinimas apima suvokimo ir pažinimo procesą, kurio metu individas veiksnį suvokia kaip keliantį stresą ir nustato, kiek jis yra pavojingas;

- antrinis vertinimas – tai atsako į stresą sukeliantį veiksnį pasirinkimas, kai individas įvertina, ar pakankamai turi išteklių susitvarkyti su esama pavojinga situacija;
- pervertinimo metu individas įvertina stresinę situaciją iš naujo.

Po pirminio vertinimo antrinis vertinimas ir pervertinimas gali kartotis neribotą laiką.

Lazarus transakcinis modelis padarė didelę įtaką tolimesniam streso teorijų vystymuisi, vėlesniuose streso moksliniuose tyrimuose pirmenybė buvo teikiama būtent transakcinėms streso teorijoms (Ganster, Schaubroeck, 1991).

Siegrist (2002) modelyje, kaip ir kituose transakciniuose modeliuose, akcentuojami kognityviniai procesai ir emocinės reakcijos, įtakojančios individo ir aplinkos sąveiką. **Siegrist pastangų - atlygio pusiausvyros modelyje** teigiama, kad nuolatinis streso jautimas gali būti apibrėžtas kaip neatitikimas tarp įdėtų didelių pastangų ir gauto mažo atlygio (Cox ir kt., 2002). Modelyje pastangos apibrėžiamos kaip protinė ir fizinė energija, eikvojama organizacijos tikslams pasiekti, tuo tarpu atlygis – tai kompensacija už pastangas, išreiškiama trimis formomis – pinigais, pagarba ir karjeros galimybėmis, įskaitant ir darbo saugumą (Siegrist, 2002).

Modelis rodo, kad esant didelėms pastangoms ir mažam atlygiui kyla pavojus sveikatai. Smith, Roman, Dollard, Winefield ir Siegrist (2005) atlikti tyrimai parodė, kad nepasitenkinimas ir pyktis dėl gaunamo atlygio neatitikimo įdėtoms pastangoms dažnai sąlygoja nerimą, depresiją, širdies susirgimus.

Pasak Siegrist (2002), stresas yra intensyviausias ir ilgiausiai trunka esant tokioms aplinkybėms, kai alternatyvių pasirinkimo galimybių nebuvimas darbo rinkoje priverčia dirbti nemėgstamą darbą. Vis dėlto neteisingą darbo organizavimą darbuotojas gali kurį laiką toleruoti dėl strateginių priežasčių, aukoją dabartinę gerovę dėl geresnių karjeros galimybių ateityje.

Dvylikos nepriklausomų tyrimų, tikrinusių pastangų - atlygio pusiausvyros įtaką darbuotojų sveikatai ir naudojusį skirtingą tyrimų metodiką, nustatė, kad nuo 10 proc. iki 40 proc. darbuotojų kenčia dėl pastangų - atlygio pusiausvyros nebuvimo darbe, trečdalis iš jų jaučia ilgalaikį stresą. Ši tendencija itin dominuoja žemesnio socialinio ekonominio statuso grupėje (Siegrist, 2002).

Vertinant reikalavimų - kontrolės modelį ir pastangų - atlygio pusiausvyros modelį teorine prasme, abiejų modelių pagrindas yra vienas veiksnys: reikalavimų - kontrolės modelyje pagrindą sudaro galimybė kontroliuoti aplinką, pastangų - atlygio

pusiausvyros modelyje kaip pagrindas imama grėsmė netekti teisėto atlygio dėl socialinės sąveikos. Vertinant modeliuose tyrinėjamas pasekmes, reikalavimų - kontrolės modelis apima platesnį spektrą pasekmių, tuo tarpu pastangų - atlygio pusiausvyros modelis vertina tik dvi pasekmes: sveikatos ir geros savijautos bei aktyvų elgesį / mokymąsi. Reikalavimų - kontrolės modelyje koncentruojamasi į situacijos charakteristikas – psichosocialinę darbo aplinką, tuo tarpu pastangų – atlygio pusiausvyros modelyje, kaip ir kituose transakcinės krypties modeliuose, daromas esminis skirtumas koncepciniame ir matavimų lygyje tarp išorinių (aplinkos) ir vidinių (asmenybės) charakteristikų (Shnall, 1998; Siegrist, 2002).

Calnan, Wadsworth, May, Smith ir Wainwright (2004), atlikę reikalavimų - kontrolės ir pastangų - atlygio pusiausvyros modelių palyginamąjį tyrimą, daro išvadą, kad stipresnis yra pastangų - atlygio pusiausvyros modelis (šį modelį dažniau patvirtina empiriniai tyrimai), tačiau vertinant tam tikrų profesijų darbuotojų stresą negalima ignoruoti reikalavimų - kontrolės modelio reikšmės.

Kinman ir Jones (2008), tyrimais tikrinę praplėstą pastangų atlygio pusiausvyros modelį, vertinę organizacinę paramos įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai (*angl. work - life balance*), nustatė, kad modeliu galima naudotis siekiant prognozuoti darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktą. Darbuotojams, kurių atlygio lūkesčiai nebuvo visiškai patenkinti, sunkiau sekėsi suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą.

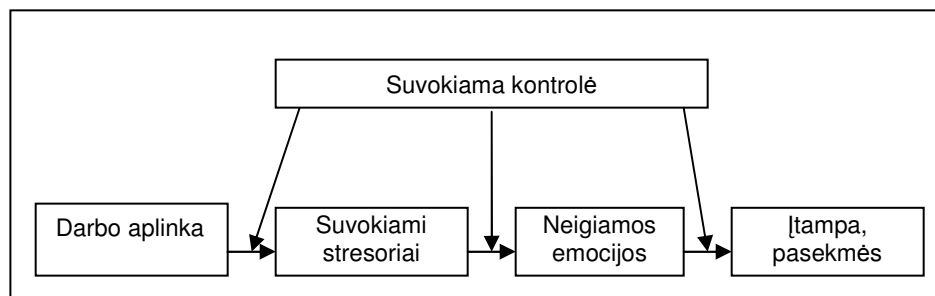
Darbo kontrolė daugelyje streso darbe teorijų ir tyrimų užima išskirtinę vietą. Lazarus (1990) suformavus transakcinę streso sampratą, kuri atskleidė individualaus stresorių suvokimo svarbą. Dauguma tyrimų bandė nustatyti ryšį tarp suvokiamos darbo kontrolės ir suvokiamų stresorių bei streso darbe sukeltų pasekmių. Remdamasis tokiais tyrimais, 1998 m. amerikietis **Spector** sukūrė **streso darbe kontrolės modelį** (Spector, 2002).

8 paveiksle pateikiamas streso darbe procesas. Jis prasideda nuo darbo aplinkos: darbo dienos, darbuotojo patirties, darbo sąlygų ir įvykių, į kuriuos mažai kreipiamas dėmesio. Tam tikri įvykiai yra suvokiami ir interpretuojami kaip darantys neigiamą poveikį gerai fizinei ir psichologinei savijautai – jie suvokiami kaip stresoriai. Stresoriai sukelia neigiamas emocines reakcijas, dažniausiai pyktį ir nerimą. Šios emocijos sukelia įtampą, ir todėl atsiranda fizinės, psichologinės ir pakitusio elgesio pasekmės.

Pasak Spector (2002), suvokiama kontrolė labai svarbi visuose proceso etapuose dėl kelių priežasčių:

- Visų pirma, kai darbuotojas jaučiasi galintis kontroliuoti situaciją darbe, darbo sąlygas ar įvykius, jis mažiau vertina juos kaip sukeliančius stresą. Norint efektyviai sumažinti stresorių poveikį, darbuotojas turi kontroliuoti ir patį stresorių, o ne kitus darbo aspektus.
- Antra, suvokta kontrolė padeda sumažinti streso sukeltas emocines reakcijas – kontrolė padeda minimizuoti maksimalų pavojų ir nuostolius, galinčius atsirasti toje situacijoje.
- Trečia, kontrolė leidžia darbuotojui pasirinkti streso darbe valdymo priemones. Jei darbuotojas jaučiasi kontroliuojantis situaciją, stresorius jis priims kaip iššūkį, kuriuos jis bus motyvuotas įveikti.

8 paveikslas. Spector streso darbe kontrolės modelis



Šaltinis: Spector (2002).

Reakciją į stresorius padeda suvokti pirminės ir antrinės kontrolės sąvokos. Pirminė kontrolė – tai tiesioginiai individo veiksmai, veikiantys aplinką. Paprastai individas yra motyvuotas kontroliuoti jį veikiančius aplinkos veiksnius. Jei yra galimybė pasirinkti, jis teikia pirmenybę priminei kontrolei – keičia aplinką sau naudinga linkme. Jei nėra pirminės kontrolės galimybės, pasirenkama antrinė, t.y. darbuotojas kontroliuodamas savo paties reakciją į aplinką bando prisitaikyti prie aplinkos (Spector, 2002).

Spector ir kitų mokslininkų atliktų tyrimų metu nustatytas ryšys tarp suvokiamos kontrolės ir skirtingų streso sukeltų reakcijų: aukštas suvokiamos kontrolės lygis asocijuojasi su aukštu pasitenkinimo darbu lygiu, įsipareigojimu, įsitraukimu, darbo atlikimu ir motyvacija, mažesniu nerimu, frustracijos, fizinių negalavimų lygiu,

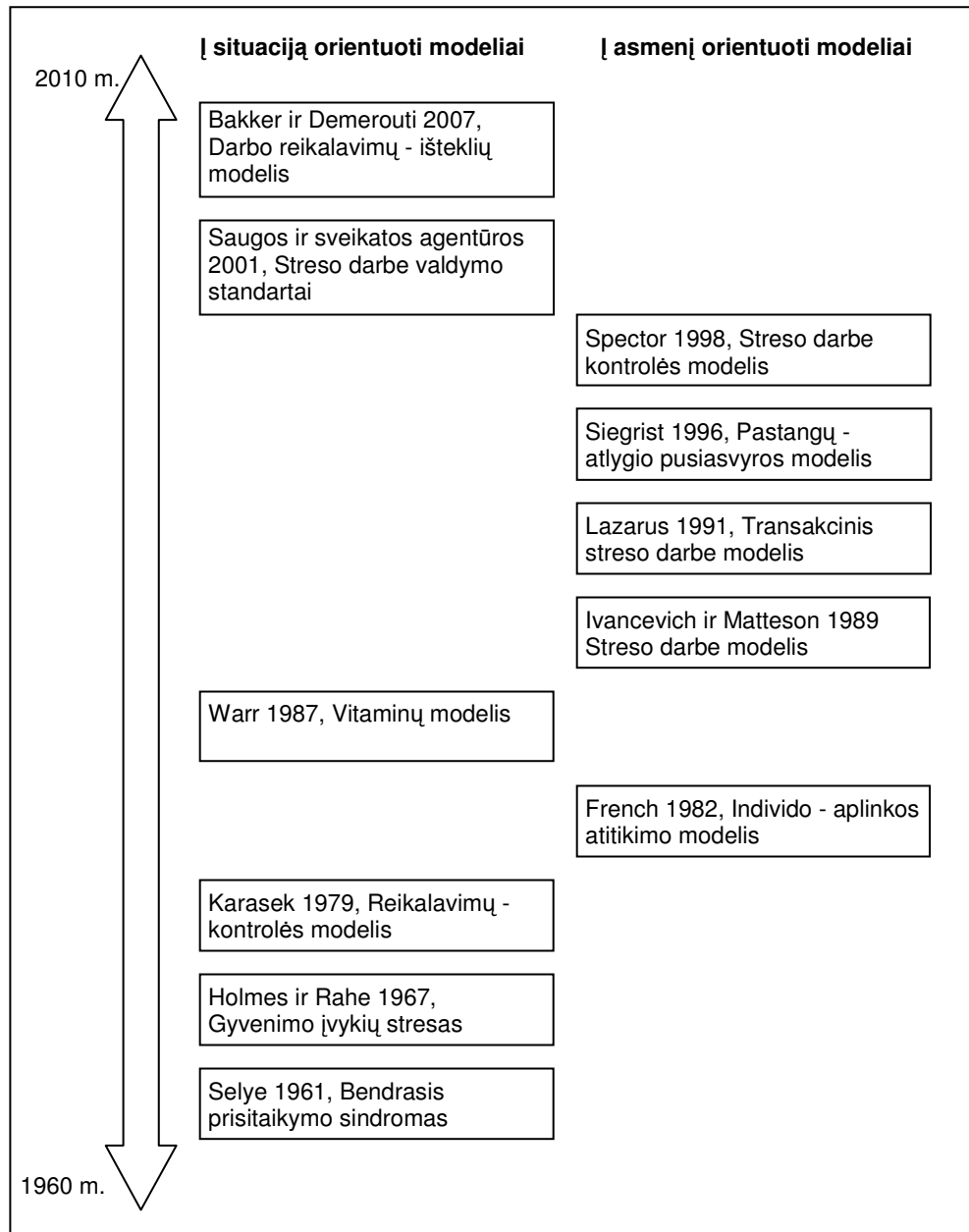
emocinio streso, vaidmens streso, neatvykimų, kaitos lygiu ir noru keisti darbą (Spector, 1986, 2002). Modelyje kontrolė postuluoama kaip tarpinis kintamasis, tačiau pasak kai kurių mokslininkų, empiriniai tyrimai tai mažai pagrindžia (Le Fevre ir kt., 2003).

Šioje disertacijoje laikomasi į situaciją orientuoto požiūrio, t.y. nagrinėjami streso darbe šaltiniai ir organizacinės galimybės valdyti stresą darbe.

Apibendrinant streso modelių analizę galima teigti:

- Vieni streso darbe modeliai, tokie kaip Karasek, Warr, Saugos ir sveikatos agentūros streso valdymo standartai labiau yra orientuoti į situaciją, t.y. streso priežasčių ieškoma darbinėje aplinkoje. Kiti modeliai (Lazarus, Siegrist, Spector) stresą vertino kaip procesą ir buvo orientuoti labiau į asmenį. 9 paveiksle grafiškai pateikta streso modelių chronologija.
- Didžioji dalis autorių stresą darbe savo modeliuose vertino pasirinkdami vieną ar porą veiksnių, pvz., Karasek analizavo darbo reikalavimus ir kontrolę, Siegrist – pastangų - atlygio pusiausvyrą, Spector – suvokiamą kontrolę ir pan. Toks mokslininkų pasirinkimas vėliau buvo kritikuojamas dėl kitų veiksnių ignoravimo ir neaiškių prioritetų, kodėl būtent jų nurodyti veiksniai yra svarbiausi vertinant darbuotojų stresą.
- Kita modelių grupė, tokių kaip Matteson ir Ivancevich, Saugos ir sveikatos agentūros streso valdymo standartai ar Bakker ir Demerouti modelis, siekiant visapusiškiau vertinti stresą darbe, apima platų spektrą stresorių (darbo reikalavimai, kontrolė, vaidmens neapibrėžtumas ir konfliktas, tarpusavio santykiai, organizacinė struktūra, atlygis) ir sieja juos su streso sukeltomis pasekmėmis.
- Svarbu pastebėti, kad dauguma autorių savo modeliuose siekė išsiaiškinti svarbiausius stresorius ar pasekmes, tačiau nei viename streso darbe modelyje nebuvo kompleksiškai vertinti bei susieti stresoriai ir streso darbe valdymo priemonės.

9 paveikslas. Streso modelių chronologija



1.3. Stresą darbe sukeliančių veiksnių analizė

Mokslinėje literatūroje galima rasti labai platų stresą darbe sukeliančių veiksnių spektrą. 1.2. skyriuje buvo minėta, kad Karasek (1979) savo modelyje kaip svarbiausius stresą sukeliančius veiksnius nurodė reikalavimus darbui ir kontrolę. DuBrin (1988) be reikalavimų ir kontrolės dar išskiria tokius stresą darbe sukeliančius veiksnius kaip ilgos darbo valandos, vadovavimo stilius, kompiuterinis šokas, darbo nesaugumas ir bedarbystė. Vėliau Siegrist (2002) akcentavo atlygio už įdėtą pastangą svarbą. Spector (2002) kaip svarbiausią veiksnį nurodo suvokiamą darbo kontrolę. Matteson ir Ivancevich (1989) savo streso modelyje jau apima didelę grupę stresą darbe sukeliančių veiksnių ir pagal pobūdį skirsto į organizacinę struktūrą ir kontrolę, atlygio sistemą, žmogiškųjų išteklių sistemą, vadovavimą bei vidinius darbo veiksnius: vaidmens neapibrėžtumą, vaidmens konfliktą, per didelį vaidmenų krūvį, nepakankamą darbo kontrolę. Luthans (1985) išskiria stresą darbe sukeliančius veiksnius organizacijoje ir už jos ribų. Veiksnius organizacijoje jis dar skirsto į individualius, grupės ir organizacinius, pastarųjų grupę skaidydamas į keturis pogrupius – organizacijos politika, jos struktūra, fizinės darbo sąlygos ir procesai. Robbins ir Judge (2007) skiria aplinkos (ekonominiai, politiniai, technologiniai), organizacijos (darbo reikalavimai, vaidmens reikalavimai, tarpusavio santykiai) ir asmeninius (šeimos problemos, ekonominės problemos, asmenybė) veiksnius. Bowditch ir Buono (2001) išskiria vidinius darbo veiksnius (vaidmens konfliktas, neapibrėžtumas, kontrolės trūkumas), organizacijos struktūros ir kontrolės veiksnius, atlygį ir grįžtamąjį ryšį, įvertinant teisingumą ir lygybę, tobulinimąsi ir karjeros valdymą bei veiksnius, susijusius su vadovavimu. Cox ir kt. (2002) skiria fizinius ir psichosocialinius veiksnius, kuriuos dar toliau skirsto į darbo turinio veiksnius ir darbo konteksto veiksnius. Darbo turinio veiksniams priskiriamos darbo sąlygos, užduoties pobūdis, darbo krūvis, darbo grafikas, darbo konteksto veiksniams – organizacinė kultūra, vaidmuo organizacijoje, karjeros vystymas, darbo kontrolė, tarpusavio santykiai, darbo ir asmeninio gyvenimo sąveika.

LePine (2005) skirsto stresą darbe sukeliančius veiksnius į „iššūkių“ ir žalingus. Pirmieji – tie, kurie veikia kaip stimulus ieškoti naujų iššūkių esant suvaržymams, tai kliūtys, kurias įmanoma įveikti, pvz., darbo krūvis. Žalingi – tokios darbo savybės, kurios trukdo asmeniniam augimui ir tikslų siekimui, pvz., vaidmens neapibrėžtumas, darbo nesaugumas (cit. Richardson, Yang, Vandenberg, DeJoy, Wilson, 2008). Toks veiksnių skirstymas artimas streso skirstymui į disstresą ir eustresą.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, galima teigti, kad dažniausiai yra pasirenkamas kiekybinis tyrimo metodas bei tiriami atskiri stresą darbe sukeliantys veiksniai ir jų įtaka streso sukeltoms pasekmėms. Nedaug autorių savo tyrimuose apima platesnį veiksnių spektrą (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Stresą darbe sukeliančių veiksnių empiriniai tyrimai

Stresoriai													Tyrimo ryšiai	Tyrimo metodas	Tyrimo imtis		
	Tyrėjai	Darbo nesaugumas	Darbo kontrolė	Karjeros galimybių nebuvimas	Neteisingumas	Darbo ir asm. gyvenimo konfliktas	Org. struktūra ir klimatas	Darbo krūvis	Vaidmens neapibrėžtumas	Vaidmens konfliktas	Darbo sąlygos	Tarpusavio santykiai	Reikalavimai darbui	Kiti			
Ivancevich Donnelly, 1974									✓						Įtaka stresui darbe; vaidmens neapibrėžtumo ir vaidmens apibrėžtumo poreikio ryšiai pagal pareigas	Kiekybinis (klausimynas)	261 pardavėjas, vadovas ir operacinis darbuotojas vidutinio dydžio elektronikos gamykloje, JAV
De Jonge ir kt., 1999		V											V		Įtaka motyvacijai, pasitenkinimui darbu, nerimui, emociniam išsekimui	Kiekybinis (klausimynas)	1489 darbuotojai iš 16 ligonių
Narayanan Menon, Spector, 1999	V	V						V	V	V		V		V	Stresą sukeliančių veiksnių identifikavimas ir streso lygio priklausomybė nuo lyties ir profesijos	Kokybinis (stresinių įvykių dienoraštis)	Administracijos darbuotojai, universiteto profesoriai ir pardavimų atstovai, 387 respondentai, JAV
Spector, Cooper, Sanchez, O'Driscoll, Sparks, 2002		V													Įtaka pasitenkinimui darbu, darbuotojų savijautai	Kiekybinis (klausimynas)	24 šalys JAV, Vakarų, Rytų Europa, Azija, Brazilija, Izraelis, Australija, 5185 vadovai

Stresoriai														Tyrimo ryšiai	Tyrimo metodas	Tyrimo imtis
	Tyrėjai	Darbo nesaugumas	Darbo kontrolė	Karjeros galimybių nebuvimas	Neteisingumas	Darbo ir asm. gyvenimo konfliktas	Org. struktūra ir klimatas	Darbo krūvis	Vaidmens neapibrėžtumas	Vaidmens konfliktas	Darbo sąlygos	Tarpusavio santykiai	Reikalavimai darbui			
	Dormann, Zapf, 2002				V						V	V		Įtaka socialiniam priešiškumui darbe, dirglumui, depresijai	Kiekybinis (klausimynas)	567 gyventojai, buvusi rytų Vokietija
	Ramayah, Kumaresan, 2003			V				V			V	V	V	Įtaka vadovų streso lygiui	Kiekybinis (klausimynas)	285 elektronikos įmonių vadovai, Malaizija
	Kang, Singh, 2004	V				V	V	V				V	V	Nustatyti organizacinius streso veiksnius ir streso lygį remiantis streso simptomais.	Kiekybinis (klausimynas)	Elektronikos pramonė Punjab'e, 214 respondentų
	Logan, Ganster, 2005		V											Kontrolės didinimo įtaka streso darbe sukeltoms pasekmėms	Kokybinis (eksperimentas)	Žemės ūkio įmonės skyrių vadovai, dvi imtys po 34 ir 30
	Liu, Spector, Jex, 2005		V											Įtaka darbuotojų savijautai (nerimas, kaita, neatvykimai...)	Kiekybinis (klausimynas)	232 universiteto darbuotojai, JAV
	Mukherjee, Malhotra, 2006								V					Įtaka darbuotojų suvokiamai paslaugų kokybei, įsipareigojimui organizacijai, pasitenkinimui darbu	Kiekybinis (klausimynas)	342 banko skambučių centro darbuotojai, Didžioji Britanija
	Bruck-Lee, Spector, 2006											V		Ryšys su neigiamu elgesiu	Kiekybinis (klausimynas)	133 universiteto darbuotojai, JAV
	Tummers, van Merode, Landeweerd, 2006	V	V											Įtaka motyvacijai, pasitenkinimui darbu, sveikatos nusiskundim.	Kiekybinis (klausimynas)	1188 slaugės, Olandija

Stresoriai															Tyrimo ryšiai	Tyrimo metodas	Tyrimo imtis
	Tyrėjai	Darbo nesaugumas	Darbo kontrolė	Karjeros galimybių nebuvimas	Neteisingumas	Darbo ir asm. gyvenimo konfliktas	Org. struktūra ir klimatas	Darbo krūvis	Vaidmens neapibrėžtumas	Vaidmens konfliktas	Darbo sąlygos	Tarpusavio santykiai	Reikalavimai darbui	Kiti			
Liu, Spector, Shi, 2007			✓			✓		✓			✓	✓		✓	Koreliacija tarp stresorių ir darbuotojų savijautos	Kiekybinis (klausimynas)	586 universiteto darbuotojai, JAV, Kinija
Love ir kt., 2007			✓										✓		Veiksnių ir socialinės paramos įtaka darbuotojų savijautai, pasitenkinimui darbu	Kiekybinis (klausimynas)	89 informacinių sistemų darbuotojai, Didžioji Britanija
Edwards ir kt., 2007													✓		Priežastiniai ryšiai tarp veiksnių darbe, ne darbe ir darbo rezultatų	Kiekybinis (klausimynas)	Mišri imtis 244, (universiteto darbuotojai, slaugės)
Xanthopoulou ir kt., 2007													✓		Kaip darbo reikalavimai ir ištekliai veikia susiekvojimą	Kiekybinis (klausimynas)	747 socialiniai darbuotojai, 2 organizacijos, Olandija
Gilboa ir kt., 2008													✓		Įtaka darbo rezultatams	Teorinė analizė	169 tyrimų apžvalga
Teh ir kt., 2008								✓	✓						Įtaka pasitenkinimui darbu nerimui, ir darbo atlikimui	Teorinė analizė	200 tyrimų apžvalga

Iš 2 lentelės matyti, kad mokslinėje literatūroje galima rasti labai platų tirtų veiksnių spektrą. Narayanan, Menon ir Spector (1999), naudodami kokybinį tyrimą, stresinių įvykių dienoraštį, nustatė, kad stresą darbe sukelia tarpasmeniniai konfliktai, maža darbo kontrolė, darbo laiko / pastangų nereikalingas švaistymas, darbo krūvis, atlygis/ pripažinimas, įdarbinimo sąlygos (atlygis / darbo saugumas), vaidmens neapibrėžtumas, vaidmens konfliktas. Nors mokslinėje literatūroje yra tiriama nemažai veiksnių, galimai įtakančių stresą, tačiau dalies veiksnių įtakos darbuotojų stresui empiriniai tyrimai nepatvirtino. Ramayah ir Kumaresan (2003), tyrę organizacinių veiksnių įtaką stresui darbe, nustatė, kad iš penkių veiksnių: konfliktų, karjeros galimybių nebuvimo, susvetimėjimo, darbo krūvio, nemalonios darbo aplinkos, stresą darbe sukelia tik trys: konfliktai, karjeros galimybių nebuvimas,

susvetimėjimas. Kang ir Singh (2004) atlikti tyrimai atskleidė, kad iš dešimties jų tirtų veiksnių: prasta organizacinė struktūra ir klimatas, blogi tarpusavio santykiai, didelis darbo krūvis, darbo trukdžiai (*angl. inhibitor*), išteklių trūkumas, nepatenkinti finansiniai poreikiai ir darbo nesaugumas, neatidus vadovas, nelanksčios taisyklės, vaidmens neapibrėžtumas, monotoniškas darbas, stresą darbe sukelia tik šeši: prasta organizacinė struktūra ir klimatas, blogi tarpusavio santykiai, neatidus vadovas, vaidmens neapibrėžtumas, darbo trukdžiai.

Empirinių tyrimų rezultatus sunku palyginti, nes tą patį veiksnį skirtingi autoriai įvardina skirtingai, pvz., Dormann, Zapf (2002), Teh ir kt. (2008) vaidmens neapibrėžtumą ir vaidmens konfliktą analizavo kaip atskirus veiksnius, tuo tarpu Gilboa, Shirom, Fried ir Cooper (2007) juos vertina kaip darbo reikalavimų sudedamąją dalį.

Iš 2 lentelės matyti, kad tarptautinėje, tarpkultūrinėje aplinkoje tyrimų atliekama nedaug (Spector, Cooper, Sanchez, O'Driscoll, Sparks, 2002; Liu ir kt., 2007). Spector ir kt. (2002), atlikę tyrimus 24 šalyse, nustatė, kad nepaisant individualistinės ar kolektyvistinės kultūros darbo kontrolė vienodai neigiamai įtakoja pasitenkinimą darbu ir psichologinę savijautą, tačiau skirtingose šalyse nustatyti skirtingi ryšiai tarp darbo kontrolės ir fizinės savijautos. Liu ir kt. (2007), atlikę tyrimus JAV ir Kinijoje, teigia, kad tie patys veiksniai skirtingose šalyse sukelia nevienodas pasekmes: amerikiečiams stresą sukelia negalėjimas kontroliuoti, tiesioginiai tarpasmeniniai konfliktai, darbo grupės koordinavimo trūkumas, kinams – darbo vertinimas, darbo klaidos, netiesioginiai konfliktai, darbo sąlygos, mokymų trūkumas. Šis tyrimas atskleidė veiksnius, į kuriuos Vakarų mokslininkai nebuvo atkreipę dėmesio – tai darbo vertinimas, darbo klaidos, netiesioginiai konfliktai. Tokie tyrimų rezultatai leidžia daryti išvadą, kad dalis stresą sukeliančių veiksnių gali vienodai neigiamai veikti visose kultūrose, tuo tarpu kiti veiksniai gali būti būdingi tik tam tikroms kultūroms.

Atsižvelgiant į šias priežastis, toliau darbe bus apsiribojama moksliniais tyrimais patvirtintų esminių stresorių, t.y. stresą darbe sukeliančių veiksnių, analize: bus analizuojamos darbo sąlygos, darbo krūvis, darbo kontrolė, darbuotojo vaidmens stresoriai (vaidmens neapibrėžtumas, vaidmens konfliktas, per didelis vaidmenų krūvis, atsakomybė už kitus), tarpusavio santykiai.

Prastos **darbo sąlygos** – triukšmas, blogas apšvietimas, vėdinimas, oro temperatūra, nepatogiai suprojektuota darbo vieta ir pan., – vieni lengviausiai

pastebimų kenksmingų veiksnių, kurių neigiamas pasekmes jau yra įrodę tyrimai. Triukšmas tiesiogiai veikia sveikatą, t.y. žaloja darbuotojo klausą. Nelabai intensyvus triukšmas apsunkina komunikaciją, nuolatinis triukšmas sukelia stresą, todėl atsiranda nerimas, dirglumas ir įtampa, didėja nuovargis ir mažėja darbo efektyvumas (Cox ir kt., 2002). Oro tarša taip pat turi įtakos stresui, nes dėl jos, priklausomai nuo darbuotojų žinių apie cheminių medžiagų poveikį sveikatai, gali kilti baimė. Padidinti stresą darbe taip pat gali blogas apšvietimas, skersvėjai, ribota darbo erdvė bei kiti darbo sąlygų trūkumai (Pajarskienė, 1999).

Darbo sąlygos, kai tenka ilgą darbo laiką praleisti prie kompiuterių, taip pat sukelia stresą. Kompiuterinis šokas šioje situacijoje apibrėžiamas kaip stipri neigiama reakcija, kai prie kompiuterio reikia praleisti daugiau laiko nei tikėtasi ar pageidaujama. Videodisplėjaus terminalų stresas – tai panašus į kompiuterių šoką stresas, kurį sukelia ilgos darbo valandos prie videodisplėjaus terminalų. Nuo šio streso kenčiantys darbuotojai skundžiasi dirglumu, galvos skausmais, padidėjusiu nuovargiu, įtampa (DuBrin, 1988). Naujos informacinės technologijos ne tik leido išspręsti sudėtingas problemas, bet ir sukūrė sąlygas nuolatinei darbuotojų priežiūrai. Modernių informacinių sistemų dėka pardavėjai, telefono operatoriai, gamyboje dirbančios komandos gali tapti nuolatinės kontrolės objektu, jų produktyvumas gali būti matuojamas ir rezultatai atnaujinami bet kuriuo momentu, o tai darbuotojams sukelia stresą (Morgan, 1998).

Stresą darbe sukelia ir emocinis darbas (*angl. emotional labor*), kai reikia kontroliuoti ar keisti savo emocijas ar bent veido išraišką (Robbins, Judge, 2007). Pardavėjai ir klientus aptarnaujantys darbuotojai, palyginti su kitomis profesijomis, labiausiai kenčia nuo emocinio darbo. Tokios darbo sąlygos sukelia stresą: neigiamai veikia kraujotakos ir nervų sistemas bei silpnina imunitetą (DuBrin, 2002).

Darbuotojui stresą gali sukelti tiek per didelis, tiek per mažas **darbo krūvis**. Specialistai nustatė esminius ryšius tarp ilgų darbo valandų (nenormuotos darbo dienos) ir darbuotojų fizinės bei psichinės sveikatos (Clarke, Cooper, 2004). Per didelis darbo krūvis gali darbuotoją veikti neigiamai dviem būdais. Visų pirma darbuotojas jaučia nuovargį ir greičiau susierzina; antra, turėdamas gana įtemptą tvarkaraštį, darbuotojas jaučia įtampą nespėdamas atlikti darbų pagal numatytą grafiką (DuBrin, 1988; Pikūnas, Palujanskienė, 2005).

Siekdamos patenkinti verslo poreikius, daugelis organizacijų taiko suspaustą darbo savaitę (36-48 darbo valandos per tris keturias dienas), o kalnakasyboje,

laivyboje ir naftos pramonėje ilgus darbo periodus keičia ilgi poilsio periodai. Toks darbo grafikas taikomas dėl sudėtingumo atvykti į darbo vietą. Tačiau stebėjimai rodo, kad ilgos darbo valandos ir ilgi darbo periodai sąlygoja blogesnę sveikatą, didėjančią sergamumą, neatvykimų į darbą skaičių, mažesnį produktyvumą, todėl to reikėtų vengti. Neatvykimų, sumažėjusio produktyvumo ir galimų teisminių ginčų kaštai darbdaviams yra žymiai didesni nei kaštai, atsirandantys trumpinant darbo valandas ir adaptuojant darbuotojams palankesnius darbo grafikus (Bamber, 2006).

Russek ir Zohman (1958) nustatė, kad iš šimto darbuotojų, sergančių širdies ligomis, 25 proc. dirbo dviejose darbovietėse, 40 proc. dirbo daugiau nei 60 valandų per savaitę. Dabar jau plačiai pripažįstama nuomonė, kad dirbant daugiau nei 50-60 valandų per savaitę, viršvalandžiai negali duoti aukšto efektyvumo, todėl daugelyje šalių įstatymais darbo savaitė apribota iki 48 valandų (cit. Картрайт, Купер, 2004).

Nors mokslinėje literatūroje dažniausiai analizuojamas per didelio darbo krūvio neigiamas poveikis, tačiau neigiamai veikti gali ir per mažas darbo krūvis. Su per mažo darbo krūvio problema dažniausiai karjeros pradžioje susiduria jauni specialistai, kai jiems pavedamas atlikti užduotis gali įvykdyti ir žemesnę kvalifikaciją turintys darbuotojai. Gavęs darbą ne pagal kvalifikaciją ir savo galimybes, darbuotojas jaučia frustraciją, abejones dėl savo padėties socialinėje terpėje, jaučiasi esąs neįvertintas ir nepripažintas (Kasiulis, Barvydienė, 2001).

Neigiamas pasekmes sukelia ne tik ilgos darbo valandos, bet ir intensyvus darbo tempas. Europoje atlikti tyrimai parodė, kad 1991 metais 35 proc. darbuotojų teigė, jog didžiąją darbų dalį reikia atlikti labai greitai, 38 proc. teigė, kad darbų atlikimo terminai yra įtempti. 1996 metų tyrimas parodė, kad atitinkamai šie skaičiai išaugo iki 43 proc. ir 45 proc. (Kompier, Cooper, Geurts, 2000).

Ganster ir Schaubroeck (1991), išanalizavę iki 1991 m. atliktas mokslines studijas, tyrusias streso darbe šaltinius, daro išvadą, kad darbo krūvis nėra pagrindinis stresorius, kaip teigiama daugelyje populiarių straipsnių. Net išplėsta „darbo reikalavimų“ samprata nekoreliuoja su objektyviomis pasekmėmis, kartais net ir respondentų subjektyviai vertinamomis pasekmėmis.

Nemaža tyrimų streso darbe valdymo srityje atlikta remiantis Karasek (1979) reikalavimų - kontrolės modeliu. Daugumoje literatūros šaltinių darbo kontrolė nurodoma kaip esminis veiksnys, apibrėžiant stresą darbe ir jo įtaką darbuotojų fizinei bei dvasinei sveikatai (Logan, Ganster, 2005). Iš 2 lentelės matyti, kad darbo kontrolę tyrė De Jonge ir kt. (1999), Narayanan ir kt., (1999), Spector ir kt. (2002),

Lui, Spector, Jex (2005), Trummers, van Merode, Landeweerd (2006), Lui, Spector, Shi (2007), Love ir kt. (2007). **Darbo kontrolė** koreliuoja su pasitenkinimu darbu, vaidmens neapibrėžtumu, darbo atlikimu, noru išeiti iš darbo, darbuotojų kaita ir motyvacija (Spector, 1986; Love ir kt. 2007, De Varo ir kt. 2007).

Wall ir Clegg (1981), atlikę tyrimus, nustatė, kad didesnė kontrolė sąlygojo padidėjusią motyvaciją, pasitenkinimą darbu, geresnius darbo rezultatus bei pagerėjusią psichologinę sveikatą, taip pat sumažėjusią darbuotojų kaitą. De Jonge ir kt. (1999), atlikę tyrimus remdamiesi Karasek (1979) reikalavimų - kontrolės modeliu, nustatė, kad darbo kontrolė ir reikalavimai darbui įtakoja darbuotojų pasitenkinimą darbu, motyvaciją, tokias streso sukeltas pasekmes, kaip emocinis išsekimas, su darbu susijęs nerimas. Spector ir kt. (2002), atlikę tyrimus tarptautinėje aplinkoje, taip pat patvirtino, kad nepaisant kultūrinių skirtumų, darbo kontrolė vienodai neigiamai įtakoja pasitenkinimą darbu ir psichologinę savijautą.

Liu ir kt. (2005), analizavę darbo kontrolės įtaką streso darbe sukeltoms pasekmėms, nustatė, kad darbo kontrolė koreliuoja su šiomis streso darbe pasekmėmis: frustracija, nerimu, pasitenkinimu darbu, noru išeiti iš darbo, vizitų pas gydytoją skaičiumi bei bendru sveikatos nusiskundimų skaičiumi, tačiau nenustatė reikšmingų ryšių su neatvykimais į darbą.

Love, Irani, Standing ir Themistocleous (2006), tyrimus atlikę remdamiesi reikalavimų - kontrolės - paramos modeliu informacinių sistemų sektoriuje, nustatė, kad norint didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir užtikrinti gerą savijautą būtina didinti darbo kontrolę. Aukštas darbo kontrolės lygis taip pat sąlygoja ir geresnius darbo rezultatus. Tummers, van Merode ir Landeweerd (2006), tyrę darbo kontrolės, aplinkos netikrumo įtaką darbuotojų motyvacijai, pasitenkinimui darbu bei sveikatai, nustatė, kad nors darbo kontrolė ir teigiamai veikia motyvaciją bei pasitenkinimą darbu, tačiau neapsaugo darbuotojų nuo neigiamos aplinkos netikrumo įtakos jų sveikatai.

Pasak Quick (1997), darbuotojams, kurie ir taip dirba stimuliuojantį darbą ir atlieka įvairias užduotis, didesnė darbo kontrolė gali turėti neigiamas pasekmes. Šią priemonę galima taikyti tik darbuotojams, siekiantiems augimo. Su padidėjusia darbo kontrole dažniausiai atsiranda ir didesnė atsakomybė bei didesnis darbo krūvis – tokiomis aplinkybėmis neigiamos pasekmės gali nusverti teigiamas (cit. Spector, 1986), todėl labai svarbu suderinti organizacijos reikalavimus su darbuotojų vidinės motyvacijos poreikiu (Garg, Rastogi, 2006).

Be darbo kontrolės, kita didelė dalis tyrimų yra skirta analizuoti **darbuotojo vaidmens** stresorius. Iš 2 lentelės matyti, kad tyrimus šioje srityje atliko Ivancevich, Donnelly (1974), Narayanan ir kt., (1999), Kang, Singh (2004), Mukherjee, Malhortra (2006), Gilboa ir kt. (2008), Teh ir kt. (2008).

Mokslinėje literatūroje galima rasti tokius pagrindinius vaidmens stresorius – tai vaidmens neapibrėžtumas, vaidmens konfliktas (Ivancevich, Donnelly, 1974; DuBrin, 1988; Ganster, Schaubroeck, 1991, Greenberg, Baron, 2003), atsakomybė už kitus (Картрайт, Купер, 2004), per didelis vaidmenų krūvis (Gilboa ir kt., 2008; Teh ir kt., 2008). Pasak Ganster ir Schaubroeck (1991), vien iki 1991 metų buvo atlikta apie 200 tyrimų, vertinančių koreliaciją tarp vaidmens neapibrėžtumo, vaidmens konflikto bei jų sukkelto streso pasekmių.

Pasak Gilboa ir kt. (2008), iš visų vaidmens stresorių didžiausią neigiamą įtaką darbo rezultatams turi vaidmens neapibrėžtumas. Natūralu, kad kiekvienoje organizacijoje egzistuoja tam tikro laipsnio neapibrėžtumas ir dauguma darbuotojų sugeba atlikti įvairius savo vaidmenis nepaisant aiškumo trūkumo. Toje pačioje organizacijoje skirtingų profesijų darbuotojai gali jausti skirtingą vaidmens aiškumo trūkumą (Ivancevich, Donnelly, 1974).

Vaidmens neapibrėžtumas atsiranda tuomet, kai darbuotojui nėra aiškiai apibrėžiamos jo pareigos, neaiškūs darbo tikslai, darbo apimtis ir atsakomybė, darbuotojas nežino, ko iš jo tikisi vadovas (Картрайт, Купер, 2004) ir kokio atlygio jis gali tikėtis už atliktą darbą (Cox ir kt., 2002), nepakanka informacijos apie darbo funkcijas, neaiški darbo rezultatų vertinimo sistema (Teh ir kt., 2008). Paprastai tokioje situacijoje darbuotojas jaučia baimę, kadangi nežinodamas, ko iš jo konkrečiai tikimasi, negali kontroliuoti situacijos (DuBrin, 1988), darbuotojas ima prasčiau save vertinti, blogėja jo nuotaika, krenta motyvacija ir atsiranda noras keisti darbovietę (Картрайт, Купер, 2004).

Tyrimai rodo, kad vaidmens aiškumas reikalingas visose profesijų grupėse. Didesnis vaidmens aiškumas suteikia didesnes galimybes inovacijoms, sąlygoja didesnę pasitenkinimą, mažesnę įtampą, mažesnę tikimybę, kad darbuotojai išeis iš darbo (Ivancevich, Donnelly, 1974). Mukherjee ir Malhortra (2006), atlikę tyrimą banko skambučių centre, teigia, kad vaidmens apibrėžtumas darbuotojui yra labai svarbus teikiamų paslaugų kokybės suvokimui. Tyrimo metu taip pat buvo nustatyta, kad grįžtamasis ryšys, dalyvavimas komandoje ir kolegų parama daro įtaką vaidmens apibrėžtumui, kuris savo ruožtu įtakoja pasitenkinimą darbu ir

įsipareigojimą organizacijai. Todėl darbuotojui būtini teisingi ir tikslūs vadovų lūkesčių vaizdiniai: ką jis turi daryti, kaip daryti ir kaip bus vertinama (Kasiulis, Barvydienė, 2001), kokios jo atsakomybės ribos ir kam jis atskaitingas (DuBrin, 1988).

Vaidmens konfliktas kyla, kai darbuotojui keliami prieštaringi reikalavimai, kai vieno vykdymas apsunkina kito įvykdymą (Teh ir kt., 2008), kai pažeidžiamas vienvaldystės principas, kai nesutampa, neatitinka neformalios grupės ir oficialios organizacijos reikalavimai, jų elgesio normos (Kasiulis, Barvydienė, 2001). Katz ir Kahn išskyrė keturis vaidmens konflikto tipus (cit. DuBrin, 1988):

- kai darbuotojui pavedamos dvi užduotys, prieštaraujančios viena kitai, pavyzdžiui, labai greitai atlikti darbą ir tuo pačiu sumažinti klaidų skaičių;
- darbuotojas iš dviejų ar daugiau šaltinių gauna nesuderinamus nurodymus, pavyzdžiui, vadovas reikalauja dirbti viršvalandžius siekiant užbaigti vėluojantį projektą, tuo tarpu įmonės politika nenumato apmokėjimo už viršvalandinį darbą;
- kai konfliktuoja du skirtingi darbuotojo vaidmenys, pavyzdžiui, įmonė reikalauja 50 proc. darbo laiko praleisti komandiruotėse, tuo tarpu šeimoje grasinama skyrybomis, jei komandiruotėse bus praleidžiama 25 proc. laiko;
- kai vaidmuo, kurį organizacija reikalauja iš darbuotojo atlikti, iš esmės prieštarauja darbuotojo esminėms vertybėms.

Mokslinėje literatūroje skiriama darbuotojų atsakomybė už kitus asmenis ir už materialines vertybes. Tyrimai parodė, kad atsakomybė už kitus žmones žymiai dažniau sąlygoja širdies ligas nei atsakomybė už materialines vertybes (Картрайт, Кынеп, 2004). French ir Caplan (1970) nustatė, kad atsakomybė už kitus sąlygoja dažnesnį rūkymą, padidėjusį kraujospūdį bei didesnę cholesterolio kiekį (cit. Cox ir kt., 2002).

Gilboa ir kt. (2008), analizavę darbo reikalavimų (juos apibūdiant kaip vaidmens neapibrėžtumą, vaidmens konfliktą, per didelį vaidmenų krūvį, darbo ir namų konfliktą, aplinkos netikrumą, situaciniai apribojimai) įtaką darbo rezultatams, nustatė, kad iš visų veiksmų didžiausią neigiamą įtaką darbo rezultatams daro vaidmens neapibrėžtumą ir konfliktą. Per didelį vaidmenų krūvį neigiamai koreliuoja su vadovų darbo rezultatais, tarp žemesnio lygio darbuotojų tokios tendencijos nėra.

Pasak Dormann ir Zapf (2002), palyginti su tokiais stresoriais kaip darbo krūvis, vaidmens konfliktas ar vaidmens neapibrėžtumą, mažiau yra tyrinėjami stresą darbe

sukeliantys **socialiniai veiksniai**. Socialiniai veiksniai – tai socialinis priešiškus, konfliktai su kolegomis ir vadovu, neteisingas elgesys ir neigiamas grupės klimatas. Paskutiniu metu mokslininkai šiuos veiksnius vis dažniau pripažįsta kaip stresorius ir juos nagrinėja (Bruk-Lee, Spector, 2006). Iš 2 lentelės matyti, kad empiriniuose tyrimuose socialinius veiksnius mokslininkai intensyviau pradėjo tyrinėti tik šiame dešimtmetyje: Narayanan ir kt. (1999), Dormann, Zapf (2002), Ramayah, Kumaresan (2003), Bruk-Lee, Spector (2006), Lui ir kt. (2007). Empiriniuose tyrimuose dažnai socialiniai veiksniai įvardijami kaip tarpusavio santykiai, todėl disertacijoje toliau bus naudojama tarpusavio santykių sąvoka. Blogi tarpusavio santykiai neigiamai veikia elgesį darbe (Bruk-Lee, Spector, 2006) ir yra svarbūs kintamieji prognozuojant psichologines pasekmes darbuotojams (Heinisch, Jex, 1997; Keashly ir kt., 1997; Spector, 1987; Spector, Jex, 1998; Zapf ir kt. 2001) (cit. Dormann ir Zapf, 2002).

Jeigu tarpusavio santykiai kolektyve yra geri, darbuotojas gali gauti socialinę paramą iš bendradarbių, t.y. žmonių, geriausiai žinančių problemas, kylančias tiek pačioje įmonėje, tiek atliekant konkrečius darbus. Tyrimai rodo, kad konfliktai su vadovu sukelia didesnę stresą nei su kolegomis, kadangi pastarieji yra to paties organizacinio lygmens (Bruk-Lee, Spector, 2006).

Pasak, Cornwall-Ward ir Abbey (2005), darbuotojai palieka ne organizaciją, bet savo vadovą. Darbuotojo santykiai su vadovu yra esminiai jo motyvacijai ir atliekamo darbo efektyvumui. Mokslininkai atkreipė dėmesį, kad tie, kur vadovas yra dėmesingas ir atidus savo pavaldiniams, vyrauja draugiška atmosfera, pasitikėjimas ir pagarba (Картрайт, Купер, 2004).

Stresą darbe gali sukelti blogi santykiai ne tik su vadovu, bet ir su pavaldiniais. Ypač didelį stresą patiria tie vadovai, kurie iš prigimties yra labiau techniškai žmonės ir turi geras specialybės žinias, bet stokoja vadovavimo įgūdžių (Картрайт, Купер, 2004). Kiti vadovai jaučia didelį stresą, kai yra verčiami į sprendimų priėmimą įtraukti ir pavaldinius (Cox ir kt., 2002).

Pasak Dormann ir Zapf (2002), darbuotojų tarpusavio santykių tyrimai atskleidė asmeninių santykių svarbą patiriamam stresui darbe, palyginti juos su užduoties ar organizacinės struktūros veiksniais.

Apibendrinant iki šiol atliktų mokslinių tyrimų analizę galima teigti:

- Nors atlikta daugybė tyrimų, tačiau iki šiol mokslinėje streso literatūroje nėra nustatyta, kurie iš darbinės aplinkos veiksnių daro didžiausią įtaką stresui darbe.

- Iš 2 lentelės matyti, kad dažniausiai yra tyrinėjami ryšiai tarp stresorių ir streso sukeltų pasekmių, šiek tiek rečiau – streso lygio priklausomybė nuo socialinių demografinių charakteristikų.
- Svarbu pastebėti, kad dažniausiai yra tiriamas vienas arba apsiribojama keliais stresoriais, kai tuo tarpu platesnis stresorių spektras padėtų objektyviau įvertinti situaciją organizacijoje.
- Nustatyti tokie esminiai stresoriai: darbo sąlygos, darbo krūvis, darbo kontrolė, darbuotojo vaidmens stresoriai, tarpusavio santykiai.
- Blogos darbo sąlygos sukelia stresą, todėl atsiranda nerimas, dirglumas ir įtampa, didėja nuovargis, silpsta imunitetas bei mažėja darbo efektyvumas.
- Didelis darbo krūvis sąlygoja stresą, kuris pasireiškia blogesne darbuotojų fizine bei psichologine savijauta, neatvykimais į darbą bei mažesniu darbo efektyvumu.
- Maža darbo kontrolė neigiamai įtakoja fizinę bei psichologinę sveikatą, mažina pasitenkinimą darbu, motyvaciją, didina darbuotojų kaitą, norą išeiti iš darbo.
- Vaidmens stresoriai taip pat neigiamai įtakoja fizinę bei psichologinę sveikatą, mažina pasitenkinimą darbu, motyvaciją, didina darbuotojų kaitą, norą išeiti iš darbo, neigiamai įtakoja darbo rezultatus.
- Tarpusavio santykiai įtakoja darbuotojų psichologinę savijautą, elgesį darbe, darbuotojų motyvaciją ir atliekamo darbo rezultatus.

1.4. Socialinių demografinių charakteristikų įtaka stresui darbe

Mokslininkai pripažįsta, kad stresoriai žmogų silpnina, tačiau pabrėžia, kad streso stiprumas priklauso nuo asmens būdo ir jį supančios aplinkos. Patys įvykiai nėra stresiniai, kol jie nesuvokiami kaip tokie (Lekavičienė ir kt. 2007). Suvokimas yra tai, kaip žmogus priima iš aplinkos informaciją ir ją interpretuoja. Tą pačią informaciją skirtingi žmonės suvokia skirtingai. Ta pati situacija gali sukelti didesnę ar mažesnę stresą priklausomai nuo to, kokią patirtį darbuotojas turi, ar jau buvo susidūręs su panašiais veiksniais (DuBrin, 1988; Bowditch, Buono, 2001).

Patirtis darbe neigiamai koreliuoja su stresu. Tokiam teiginiui paremti mokslinėje literatūroje randami du paaiškinimai: pirmas – tai selektyvus pasitraukimas (*angl. selective withdrawal*): dažniau darbą keičia tie, kurie jaučia didesnę stresą, o organizacijose lieka atsparesni stresui darbuotojai. Kitas paaiškinimas – darbuotojai išsiugdo streso įveikimo mechanizmą, o kadangi tam reikia laiko, tai tikėtina, kad vyresni organizacijos darbuotojai bus visiškai adaptavęsi ir jaus mažiau streso (Robbins, Judge, 2007). Daniels, Hartley ir Travers (2006) atlikti tyrimai rodo, kad neigiami prisiminimai arba įsitikinimai apie organizacinius veiksmus darbuotojams sukelia didesnę momentinę neigiamą poveikį nei neturintiems neigiamų nusistatymų dėl tų pačių veiksmų.

Narayanan ir kt. (1999) tyrimai rodo, kad tie patys stresoriai skirtingai įtakoja vyrų ir moterų streso lygį bei skirtingose pareigose dirbančių streso lygį. Pastaraisiais dešimtmečiais situacija darbo rinkoje sparčiai keitėsi ir dabar moterys sudaro vidutiniškai 44 proc. darbo jėgos Europos Sąjungos šalyse (Parent-Thirion ir kt., 2007). Iki šiol moksliniai tyrimai nepateikė vienareikšmio atsakymo dėl streso priklausomybės nuo lyties. Vieni mokslininkai teigia, kad moterys kaip tyrimo grupė patiria didesnę stresą (Fotinos-Ventouratos, Cooper 2004), kiti mokslininkai mano, kad moterų ir vyrų patiriamas stresas skiriasi (Bamber, 2006).

Trečiasis Europos Sąjungos darbo sąlygų tyrimas parodė, kad, palyginti su vyrais, moterys turi mažiau galimybių planuoti savo darbus, joms dažniau skiriamos monotoniškos užduotys, mažiau turi galimybių spręsti, kada daryti pertrauką, rečiau užima pareigas, reikalaujančias sprendimų priėmimo ir mokymosi, dažniau jų darbą pertraukia neplanuotos užduotys, rečiau siunčiamos į mokymus. Moterys specialistės turi mažesnę darbo kontrolę nei specialistai vyrai (Gender issues in safety and health at work, 2003).

Fotinos-Ventouratos ir Cooper (2004) tyrę streso priklausomybę nuo lyties nustatė, kad moterys dažniau nei vyrai skundėsi prastesne fizine ir dvasine sveikata, moterims sunkiau nei vyrams sekėsi suderinti darbą ir šeimyninį gyvenimą. Morash, Kwak, Haarr (2006), tyrę policininkų vyrų ir moterų stresą darbe, taip pat nustatė, kad moterų streso darbe lygis aukštesnis nei vyrų, skirtingoms lytims stresą darbe sukelia skirtingi stresoriai, vyrams labiau nei moterims stresą darbe kelia žema darbo kontrolė, moterys dažniau nei vyrai kenčia nuo priekabiavimo. Ketvirtasis Europos Sąjungos darbo sąlygų tyrimas tai pat patvirtino, kad moterims ir vyrams stresą darbe sukelia skirtingi stresoriai. Nors smurto darbe lygis Europos Sąjungos šalyse yra žemas, tačiau dažniausiai smurto atvejai pasitaiko ten, kur didžiąją dalį darbuotojų sudaro moterys (Parent-Thirion ir kt., 2007).

Davidson (1995) nustatė, kad dėl organizacinės struktūros ir klimato, diskriminacijos ir išankstinio nusistatymo moterys vadovės darbe jaučia didesnę spaudimą nei vadovai vyrai. Vyrų patiriamas stresas dažniau susijęs su jų vaidmeniu organizacijos valdžios struktūroje, tuo tarpu moterys dažniau patiria stresą bandydamos derinti pareigas namie ir darbe (cit. Gender issues in safety and health at work, 2003). Lietuvoje moterims stresą darbe kelia blogas darbo organizavimas, nepriimtini darbo atlikimo metodai bei socialiniai veiksniai, iš kurių svarbiausi yra išaugęs darbo krūvis, nuolatos augantys reikalavimai, vadovų nepripažinimas bei neįvertinimas, blogi santykiai su bendradarbiais (Petkevičiūtė, Saudargaitė, 2006). Ypač aukštas streso lygis 16-34m. moterų amžiaus grupėje (Stresas darbe - žmonės kenčia tylėdami. VDI, 2002).

Narayanan ir kt. (1999) atlikti tyrimai parodė, kad tarpasmeninius konfliktus moterys dažniau nurodo kaip streso darbe priežastis nei vyrai, taip pat skiriasi vyrų ir moterų taikomos streso darbe valdymo priemonės. Vyrai imasi tiesioginių veiksmų problemai spręsti arba aptaria problemą su tiesioginiu vadovu, tuo tarpu moterys linkusios išsikalbėti apie savo problemas, o ne spręsti jas tiesiogiai. Tyrimų rezultatai taip pat rodo, kad aukštesnėse pareigose šie skirtumai išnyksta – tiek vyrai, tiek moterys streso problemas sprendžia tiesiogiai.

Tuo tarpu kiti tyrimai rodo, kad lytis tyrimų rezultatams įtakos neturi. Aziz ir Cunningham (2008), atlikę tyrimus, nustatė, kad darbuotojų lytis neturi įtakos ryšiams tarp darboholizmo ir streso darbe bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros.

Trocki ir Orioli (1994) teigia, kad tyrimų rezultatai rodo didesnę moterų stresą todėl, kad moterys atviriau ir sąžiningiau kalba apie streso darbe sukeltus požymius (cit. Fotinatos-Ventouratos, Cooper, 2004).

Pasak Vagg (2002), užimamos pareigos turi didesnę ir reikšmingesnę įtaką stresui nei darbuotojų lytis. Aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai dažniau patiria stresą priimdami lemiamus sprendimus ir veikdami kritinėse situacijose, palyginti su žemesnes pareigas užimančiais. Šiems didesnę stresą sukelia neteisingas atlygis ir ribotos karjeros galimybės (cit. Gender issues in safety and health at work, 2003).

Clarke teigia, kad viduriniojo lygio vadovai didžiausią stresą patiria dėl to, kad jie yra viduryje, o tai sąlygoja didžiausią konfliktų tikimybę. Amerikos vadovų asociacijos 1992 metų tyrimai rodo, kad viduriniojo lygio vadovai užduočių turi daugiau nei laiko joms atlikti. Hall ir Savery teigia, kad viduriniojo lygio vadovai kartais turi atsakyti į prieštaraujančius vyriausybinių organizacijų, profsąjungų atstovų, visuomenės, o taip pat ir savo vadovų bei pavaldinių reikalavimus. Tyrimai parodė, kad jaunesni viduriniojo lygio vadovai (iki 30 metų) patiria didesnę stresą dėl to, kad yra labiau kontroliuojami savo vadovų ir jiems suteikiama mažiau sprendimų priėmimo laisvės. Paskutiniaisiais dešimtmečiais viduriniojo lygio vadovai patiria didesnę stresą dar ir dėl to, kad populiarėja grupiniais sprendimais paremtas valdymo stilius bei reikia dažniau atleisti darbuotojus dėl darbo automatizavimo ir kompiuterizacijos (cit. Gender issues in safety and health at work, 2003).

Mokslininkai nesutaria, kaip darbuotojų amžius įtakoja stresą darbe. Pasak Matteson ir Ivancevich (1989), darbuotojų amžius įtakoja stresą darbe netiesiogiai, bet per patirtį darbe. Mokslininkai išskiria du amžiaus tarpsnius, kada darbuotojai jaučia didžiausią stresą – tai vadinamoji „vidurio amžiaus krizė“, kai puoselėti karjeros planai neišsipildė, o organizmas jau rodo pirmuosius senėjimo požymius, ir priešpensinis amžius. Tuo tarpu Bamber (2006) teigia, kad jaunesni darbuotojai yra labiau veikiami streso, tuo tarpu vyresni ir daugiau patirties įgiję darbuotojai mažiau kenčia nuo streso.

Trečiasis Europos Sąjungos darbo sąlygų tyrimas atskleidė, kad Europoje dažniausiai nuo streso kenčia specialistai, vadovai, mašinų operatoriai, paslaugų sektoriaus darbuotojai, tarnautojai (Gender issues in safety and health at work, 2003). Cooper su kolegomis 2004 m. atliko tyrimą, kurio metu 26 profesijų atstovai buvo vertinami pagal fizinę sveikatą, psichologinę savijautą bei pasitenkinimą darbu.

Mokslininkai nustatė, kad didžiausią stresą darbe patiria mokytojai, policininkai, socialiniai darbuotojai, greitosios pagalbos darbuotojai, skambučių centro personalas bei kalėjimo darbuotojai (Cranwell-Ward, Abbey, 2005). Greenberg ir Baron (1999) tyrimas apėmė dar daugiau profesijų. Vertindami darbo krūvį, reikalaujamą kompetencijos lygį, darbo aplinkos sąlygas, riziką, reikalavimus iniciatyvai ir ištvermei, pagal patiriamo streso darbe kiekį jie suskirstė 250 profesijų. Lentelės aukščiausias pozicijas užėmė tokios pareigos kaip šalies prezidentas, gaisrininkas, įmonės vadovas, chirurgas.

Darbuotojų išsilavinimo įtaką streso lygiui yra sunku apibrėžti, kadangi su išsilavinimu yra susiję tokie kintamieji kaip amžius, socialinis ekonominis statusas, profesija. Tyrimai patvirtino tiesioginę priklausomybę tarp streso darbe ir išsilavinimo lygio tik vienu aspektu – didesnę stresą jautė darbuotojai, kurių išsilavinimo lygis buvo žemesnis nei jų kolegų (Matteson, Ivancevich, 1989).

Apibendrinant streso darbe lygio priklausomybę nuo socialinių demografinių charakteristikų galima teigti, kad:

- Mokslininkai sutaria, jog socialinės demografinės charakteristikos įtakoja stresą darbe, tačiau empiriniai tyrimai iki šiol nepateikia vienareikšmio atsakymo, kokios socialinės demografinės charakteristikos ir kaip įtakoja streso darbe lygį.
- Iki šiol nėra vieningos nuomonės, ar moterys darbe patiria didesnę stresą nei vyrai. Vieni tyrimai tai patvirtina, kiti leidžia daryti išvadą, kad bendras streso darbe lygis panašus tiek vyrų, tiek moterų, tik skirtingų lyčių atstovai skirtingai reaguoja į skirtingus stresorius.
- Vertinant streso darbe lygio priklausomybę nuo užimamų pareigų daroma išvada, kad aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai dažniau patiria stresą priimdami lemiamus sprendimus ir veikdami kritinėse situacijose, palyginti su žemesnes pareigas užimančiais. Kiti mokslininkai išskiria vidurinio lygio vadovus kaip patiriančius didžiausią stresą dėl to, kad jie yra viduryje tarp aukščiausio lygio vadovų ir savo pavaldinių, o tai sąlygoja didžiausią konfliktų tikimybę.
- Empiriniai tyrimai pateikia skirtingus rezultatus dėl streso darbe priklausomybės nuo amžiaus ir pasirinktos profesijos.
- Empiriniai tyrimai patvirtina, kad patirtis neigiamai koreliuoja su stresu darbe.

- Išsilavinimo įtaką streso lygiui yra sunku apibrėžti, kadangi su išsilavinimu yra susiję tokie kintamieji kaip amžius, socialinis ekonominis statusas, profesija.

1.5. Organizacinių streso darbe valdymo priemonių analizė

Kaip ir dėl pačios streso sąvokos apibrėžimo, taip ir dėl streso darbe valdymo priemonių nėra visiškai aišku, ką reikėtų vertinti kaip organizacines streso valdymo priemones. Matteson ir Ivancevich (1989) laikosi nuomonės, kad tai visos vadovybės pastangos, nukreiptos į stresorius ir skirtos sumažinti bet kokias neigiamas streso sukeltas pasekmes. Toks apibrėžimas apima tiek priemones, skirtas pašalinti stresorius iš darbo aplinkos, tiek tas, kurios skirtos suderinti darbuotojų poreikius, tikslus, žinias ir įgūdžius su darbo užduotimis ir aplinka.

Organizacinės streso darbe valdymo priemonės – tai priemonės, skirtos eliminuoti arba kontroliuoti stresorius ir / arba padėti individui tapti atsparesniam stresui ir kovoti su juo (Brief ir kt., 1981).

Skiriamos dvi streso valdymo priemonių grupės – tai individualios ir organizacinės (Matteson, Ivancevich, 1989; Cox ir kt., 2000).

Streso darbe valdymo priemonių esmė – pokyčiai. Individualių streso valdymo priemonių pagrindą sudaro individualūs pokyčiai, t.y. ką darbuotojas gali pakeisti savyje, kad įveiktų ar išvengtų streso. Tuo tarpu organizacinių streso valdymo priemonių esmė – pokyčiai organizacijoje. Šiame darbe bus analizuojamos organizacinės streso darbe valdymo priemonės.

Newman ir Beehr (1979), pateikę pirmąją išsamią individualių ir organizacinių streso darbe valdymo priemonių efektyvumo mokslinės literatūros apžvalgą, atskleidė, kad iš 52 apžvelgtų mokslinių studijų tik 6 buvo paremtos empiriniais tyrimais ir mokslškai pagrįstos. Mokslininkai nustatė, kad dažniausiai buvo analizuojamos streso darbe valdymo priemonės, skirtos keisti tokias organizacines charakteristikas, kaip struktūra, politika, darbuotojo vaidmuo, darbo užduotys, tačiau daugumoje mokslinių studijų buvo pateikta tik specialistų nuomonė, paremta teorija, asmenine praktika ar patirtimi. Pasak Vingerhoets ir Marcelissen (1988), nuo 1976 m. iki 1985 m. buvo paskelbta daugiau nei 1200 straipsnių apie stresą, tačiau vos keli iš jų pateikia metodologiškai pagrįstą streso darbe valdymo priemonių vertinimą (cit. Ivancevich, Matteson, Freedman, Philips, 1990).

Murphy (1985), išanalizavęs streso darbe valdymo priemonių mokslinę literatūrą, padarė išvadą, kad didžiausias dėmesys buvo skiriamas individualioms streso valdymo priemonėms. Savo tyrime jis nerado nei vienos studijos, kur būtų kalbama apie darbo aplinkos, kaip pagrindinio streso atsiradimo šaltinio, modifikavimą. Antra, jis nerado nei vieno teorinio ar conceptualaus modelio, skirtą priemonių

veiksmingumui vertinti. Trečia, buvo vertinama tik trumpalaikė priemonių nauda (laiko ir kaštų). Ketvirta, į tyrimų imtis dažniausiai būdavo atrenkami tarnautojai vyrai, kai tuo tarpu labai didelė stresorių dalis charakteringa darbininkams. Penkta, nepakankamai įvertinta pačios organizacijos galimybės įtakoti stresą darbe, nors profesinės sąjungos nuolatos tą klausimą keldavo, į tai niekas rimtai neatsižvelgė (cit. Matteson, Ivancevich, 1989). Ivancevich ir kt. (1990) daro prielaidą, kad mokslinėje literatūroje dažniau sutinkami individualių streso darbe valdymo priemonių vertinimai todėl, kad dažniausiai juos atlieka medicinos mokslo atstovai, kurie teikia pirmenybę individualiai, o ne organizacinei perspektyvai.

DeFrak ir Cooper, 1989 metais pateikę streso darbe valdymo priemonių mokslinės literatūros apžvalgą, padarė išvadą, kad per dešimties metų laikotarpį nuo Newman ir Beehr (1979) atlikto tyrimo padaryta pažanga – streso darbe valdymo priemonės imta vertinti sistemiškiau ir tiksliau (cit. Van der Hek, Plomp, 1997). Į tyrimus įtraukiamos kontrolinės grupės, matuojamos objektyvios pasekmės, atliekami ilgalaikiai, kvaziekperimentiniai ir eksperimentiniai tyrimai (Ivancevich ir kt., 1990).

Ivancevich ir kt. (1990), atlikę organizacinių streso darbe valdymo priemonių mokslinės literatūros analizę, rado tik 4 empiriniais tyrimais pagrįstas mokslines streso darbe valdymo priemonių studijas: Jackson (1983) tyrė didesnę darbuotojų dalyvavimą priimant sprendimus, Murphy ir Hurell (1987) aprašė streso darbe valdymo komiteto veiklą, Pierce ir Newstrom (1983) analizavo laisvo darbo grafiko naudą, Wall ir Clegg (1981) analizavo darbo perprojektavimą. Tiek Ivancevich ir kt. (1990) atlikta analizė, tiek 3 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad organizacinės streso darbe valdymo priemonės pradėtos sistemiškiau vertinti tik devintojo dešimtmečio pradžioje.

Įvertinę streso darbe valdymo priemones, publikuotas 1987 – 1994 m., Van der Hek ir Plomp (1997) teigia, kad organizacinių streso darbe valdymo priemonių skaičius didėja, tačiau vis dar lieka neaišku, kurios iš jų yra veiksmingiausios. Iš metodologinės perspektyvos neaišku, kas sąlygoja teigiamą efektą: vadovų pritarimas ir noras investuoti į žmogiškuosius išteklius, atskirų priemonių komponentų kokybė ar abiejų šių veiksnių kombinacija. Kita vertus, studijų palyginimą apsunkina ir jų heterogeniškumas.

Streso darbe valdymo priemonių veiksmingumas matuojamas įvairiais būdais. Gali būti vertinamos pasekmės organizacijos lygmenyje (pvz., neatvykimai į darbą, produktyvumas), individualiame lygmenyje (nerimas, depresija) ar fiziologiniai

matavimai (kraujospūdis) (Richardson, Rothstein, 2008). Iki devintojo dešimtmečio pabaigos mokslinėje literatūroje dažniausiai buvo sutinkamas atskirų komponentų kaštų - efektyvumo vertinimas (Matteson, Ivancevich, 1989). Didelis kiekis priemonių bei matuojamų pasekmių tarp mokslininkų sukelia diskusijas, kuri priemonė yra veiksmingesnė, jei jos iš viso yra veiksmingos. Pasak Kompier, Cooper ir Geurts (2000), streso darbe valdymo praktika Europoje yra nuvilianti, kadangi streso darbe valdymo priemonės yra dažniausiai reaguojamo pobūdžio ir orientuotos į individą. Richardson ir Rothstein (2008), analizuodami streso darbe valdymo priemonių veiksmingumą, tyrimui pasirinko 1977 - 2006 m. atliktus eksperimentus. Iš 55 priemonių didžiąją dalį sudarė relaksacinės priemonės. Jų populiarumą lėmė jų paprastumas – lengvai ir nebrangiai įdiegiamos, organizacinės streso darbe valdymo priemonės vis dar buvo retos. Priešingai Murphy (1995) išvadoms, kurios teigė, kad veiksmingesnės yra kompleksinės priemonės, nei pavienės, Richardson ir Rothstein (2008) tyrimai rodo, kad kompleksinės priemonės davė mažesnį efektą. Mokslinėje literatūroje vis dar jaučiamas didelis organizacinių streso darbe valdymo priemonių vertinimo studijų trūkumas.

3 lentelė. Streso darbe valdymo priemonių empiriniai tyrimai

Tyrėjai	Tyrimo ryšiai	Tyrimo metodas	Imtis
Ivancevich, Donnelly, 1975	Organizacinės struktūros įtaka pasitenkinimui darbu, nerimui ir darbo atlikimui	Kiekybinis (klausimynas), 12 mėn. ilgalaikis tyrimas	295 pardavėjai, iš trijų įmonių, JAV
LaRocco, House, French, 1980	Socialinės paramos įtaka stresui darbe	Kiekybinis (klausimynas) ir kokybinis (tyrimų analizė)	636 skirtingų profesijų atstovai
Wall, Clegg, 1981	Darbo perprojektavimo, darbo kontrolės padidinimo įtaka požiūriui į darbą ir elgsenai darbe	Kokybinis (eksperimentas), 18 mėn. ilgalaikis tyrimas	35 konditerijos įmonės darbininkai
Spector, 1986	Kontrolės didinimo, įtraukimo į sprendimų priėmimą ryšys su 19 streso darbe sukeltų pasekmių (nepasitenkinimu darbu, motyvacija, darbo rezultatai...)	Kokybinis (tyrimų analizė)	88 tyrimai
Jayaratne, Hilme, Chess, 1988	Ryšys tarp socialinės paramos suvokimo ir naudojimo ir jos įtaka suvokiamam stresui ir įtampai	Kiekybinis (klausimynas)	480 socialinių darbuotojų
Cummins, 1990	Socialinės paramos įtaka stresui darbe ir nepasitenkinimui darbu	Kiekybinis (klausimynas)	96 dirbantys studentai, JAV
Jaworski, Kohli, 1991	Vadovo grįžtamojo ryšio įtaka darbo atlikimui	Kiekybinis (klausimynas)	150 automobilių pardavėjų, Europa
Murphy, 1995	Pagalbos darbuotojams tarnybos bendradarbiavimo su personalo skyriumi įtaka darbuotojų streso mažinimui	Kokybinis (atvejo analizė)	Gamybinė įmonė, JAV

Tyrėjai	Tyrimo ryšiai	Tyrimo metodas	Imtis
Leong, Furnham, Cooper, 1996	Organizacinio įsipareigojimo įtaka streso lygiui ir pasekmėms	Kiekybinis (klausimynas)	106 viešojo sektoriaus darbuotojai
Goris, Vaught, Pettit, 2000	Komunikacijos įtaka pasitenkinimui darbu, darbo rezultatams	Kiekybinis (klausimynas)	629 pramonės sektoriaus darbuotojai, JAV
Mackie, Holahan, Gottlieb, 2001	Įtraukimo į sprendimų priėmimą įtaka darbuotojų sveikatai, ypač depresijai	Kiekybinis (klausimynas)	728 sveikatos įstaigos darbuotojai
Lindstrom ir kt., 2002	Streso mokymų vadovams įtaka darbuotojų stresui	Kokybinis (eksperimentas), 2 metų ilgalaikis tyrimas	Gamybinės įmonės padalinių vadovai, Didžioji Britanija
Stamper, Johlke, 2003	Suvokiamos organizacinės paramos įtaka ryšiams tarp vaidmens stresorių (vaidmens konflikto, vaidmens neapibrėžtumo) ir požiūrio į darbą (pasitenkinimas darbu, ketinimas likti įmonėje) ir elgesio darbe	Kiekybinis (klausimynas)	235 pardavimų darbuotojai
Britt, Castro, Adler, 2005	Darbuotojo įsipareigojimo įtaka streso sukeltoms pasekmėms	Kiekybinis (klausimynas)	176 kariai, JAV
Oscá ir kt., 2005	Organizacinės paramos (vadovų ir kolegų paramos, mokymų, pripažinimo ir apdovanojimo) įtaka darbo grupių sistemos diegimui	Kiekybinis (klausimynas), 2 metų ilgalaikis tyrimas	Automobilių pramonės darbininkai, dvi imtys po 130 ir 107
Scott-Ladd, Travaglione, Marshall, 2006	Ryšiai tarp įtraukimo į sprendimų priėmimą ir darbo aplinkos bei įtaka pasitenkinimui darbu ir įsipareigojimui	Kiekybinis (klausimynas), 18 mėn. ilgalaikis tyrimas	671 darbuotojas iš trijų pramonės sektorių, Australija
Chang, Lu, 2007	Organizacinės kultūros įtaka stresui	Kokybinis (Focus grupių diskusijos)	47 skirtingų profesijų darbuotojai, Taivanas
Aube, Rousseau, Morin, 2007	Ryšiai tarp suvokiamos organizacinės kultūros ir įsipareigojimo organizacijai, bei kontrolės trūkumo ir darbo autonomijos įtaka šiems ryšiams	Kiekybinis (klausimynas)	249 kalėjimo darbuotojai, Kanada
Love ir kt., 2007	Darbo reikalavimų, darbo kontrolės ir socialinės paramos įtaka informacinių sistemų specialistų savijautai	Kiekybinis (klausimynas)	89 informacinių sistemų specialistai, Didžioji Britanija
Randall, Cox, Griffiths, 2007	Reikalavimų, darbo laiko reorganizacija: ar darbuotojų pasakojimai gali būti naudingi vertinant organizacinių priemonių diegimą	Kokybinis (interviu)	26 slaugės, Didžioji Britanija
Richardson ir kt., 2008	Suvokiamos organizacinės paramos įtaka stresoriams	Kiekybinis (klausimynas)	Mažmeninės prekybos darbuotojai, dvi imtys po 720 ir 829, JAV

Iš 3 lentelės matyti, kad mokslininkai tyrinėjo labai įvairias organizacines streso darbe valdymo priemones: organizacinę struktūrą, darbo kontrolės didinimą, įtraukimą į sprendimų priėmimą, komunikaciją, socialinę paramą, suvokiamą organizacinę paramą, streso darbe valdymo mokymus ir kt. Dažniausiai buvo pasirenkamas kiekybinis tyrimo metodas – darbuotojų apklausa. 3 lentelėje pateikti

duomenys rodo, kad panašiai kaip stresorių tyrimuose, organizacinių streso darbe valdymo priemonių tyrimuose dažniausiai pasirenkama viena iš priemonių ir siekiama nustatyti jos ryšį su streso darbe sukeltomis organizacinėmis ir individualiomis pasekmėmis bei įtaką streso darbe lygiui. Svarbu yra pastebėti, kad analizuojant vienos priemonės veiksmingumą yra neįmanoma atsiriboti nuo bendros organizacinės aplinkos, todėl iškyla rizika, kad teigiamas ar neigiamas pasekmes gali sukelti ne tirama streso valdymo priemonė, o kitos aplinkybės.

Mokslinėje literatūroje dažniausiai visos organizacinės streso darbe valdymo priemonės skirstomos į tris lygius (Cox ir kt., 2002; Pilkington ir kt., 2001; Dewe, O'Driscoll, 2001; Greenberg, Baron, 2003; Recupero, 2003; Leka ir kt., 2003; Le Fevre ir kt., 2006):

- Pirminės priemonės mažina atsiradusį stresą modifikuojant darbo aplinkoje esančius stresorius arba siekiant juos iš viso panaikinti, tai ergonominės priemonės, socialinė parama, suvokiama organizacinė parama, įtraukimas į sprendimų priėmimą, komunikacija, karjeros valdymas ir pan.
- Antrinės priemonės identifikuoja ankstyvuosius streso darbe požymius ir padeda individams efektyviau kovoti su stresu darbe, paprastai tai būna darbuotojų streso valdymo mokymai.
- Tretinės priemonės skirtos ugdyti jautresnę ir labiau reaguojančią vadovavimo sistemą bei stiprinti rūpinimąsi darbuotojų sauga ir sveikata, jos skirtos atstatyti darbuotojų, kurie jau kenčia nuo streso darbe, darbingumą – tai pagalbos darbuotojams programos.

Pirminės priemonės paprastai vertinamos kaip prevencinės, antrinės – tiek prevencinės, tiek reaguojančios, o tretinės paprastai būna reaguojančios (Dewe, O'Driscoll, 2001). Jei pirminės priemonės orientuotos į organizacijos ar grupės lygį, tai antrinės ir tretinės orientuotos į individualų darbuotoją (Le Fevre ir kt., 2006). Vakaruose organizacijos dažniausiai taiko antrines ir tretines priemones, tuo tarpu pirminės taikomos rečiau, o būtent jų esmė yra panaikinti stresorių ar bent jau minimizuoti jo poveikį (Dewe, O'Driscoll, 2001; Le Fevre ir kt., 2006). Tačiau kitų mokslininkų nuomone, trūksta empirinių tyrimų, patvirtinančių požiūrį, kad pirminės priemonės yra labiau tinkama ir pageidaujama forma, palyginus su antrinėmis ar tretinėmis (Le Fevre ir kt., 2006).

Pasak Briner ir Reynolds (1999), dauguma autorių teigia, kad organizacinės streso darbe valdymo priemonės „geresnės“ nei individualios, neturėdami tai

patvirtinančių tyrimų. Dažniausiai nurodomos priežastys: tai pirma, veiksmingiau yra šalinti priežastis, nei kovoti su pasekmėmis, antra, streso valdymo mokymai yra trumpalaikė priemonė, ir trečia, priemonių taikymas individualiame lygmenyje gali būti traktuojamas kaip „kaltinimai aukai“.

Pasak Kompier (2004), stresui darbe mažinti dažniau naudojamos individualios priemonės, nes įmonių vadovai turi savo individualistinius tikslus ir vertybes, ir esant skundams dėl streso, priežastis nurodo kaip individualius veiksnius, o ne kaip darbo veiksnius. Antra priežastis – tai mokymai: dauguma profesionalių konsultantų patys geriau jaučiasi keisdami individą nei visą organizaciją. Kitos priežastys – stresą sukeliantys veiksniai gali būti neatskiriami nuo paties darbo, iki šiol riboti empiriniai įrodymai, kad kišimasis į darbo aplinką gali sumažinti psichinės sveikatos problemas bei pamirštama įvertinti streso prevencijos kaštus ir naudą.

Briner ir Reynolds (1999) daro išvadą, kad empiriniai tyrimai visiškai nepatvirtina organizacinių priemonių naudos ir tai nėra paprastas priemonių taikymas. Jų teigimu, pirmiausia reikia suprasti neigiamo elgesio priežastis ir tik po to analizuoti, kaip organizacinės priemonės gali padėti sumažinti stresą darbe.

Pasak kai kurių specialistų, daugumos priemonių įgyvendinimas yra kvaziekperimentinio pobūdžio (kadangi tikrą eksperimentą organizacijoje sunku būtų atlikti) ir skiriasi savo galimybe kontroliuoti įvairias grėsmes, kylančias patikimumui. Kadangi antrinės ir tretinės streso darbe valdymo priemonės yra pagrįstos savanorišku dalyvavimu, tai tyrimo imties atranka gali turėti didelę įtaką priemonės vertinimui, labai skirsis vertinimai tų, kurie dalyvauja ir tų, kurie nedalyvauja (Cox ir kt., 2002).

Pirminės streso darbe valdymo priemonės dažniausiai vertinamos naudojant kvaziekperimentinius metodus, tačiau vietoj priemonės veiksmingumo vertinimo tokie metodai palygina pasekmes tarp grupių. Tokie metodai kritikuotini, nes neparodo, ar priemonė veiksminga, ar ne. Darbuotojų nuomonė apie jų patirtį diegiant streso darbe valdymo priemones yra svarbus duomenų šaltinis tolesniam pirminių streso darbe priemonių veiksmingumo tyrimui. Darbuotojų nuomonė ypač svarbi, kai aplinkybės neleidžia atlikti kvaziekperimentus. Organizacijos galėtų naudoti darbuotojų nuomonę kritiškai įvertinti ir modifikuoti pačią priemonę arba būdą, kaip ji buvo diegta, arba kontekstą, kuriame turėtų veikti. Toks metodas galėtų būti kaip pilotinis tyrimas, kad vėliau sėkmingai būtų įdiegta priemonė visoje

organizacijoje, labiau pritaikant individo poreikiams ir aplinkybėms (Randall, Cox, Griffiths, 2007).

Organizacinių streso darbe valdymo priemonių esmė, tikslas ir rezultatai apibendrintai pateikti 4 lentelėje.

4 lentelė. Organizacinės streso darbe valdymo priemonės

Lygis	Priemonės	Tikslas	Rezultatas
Pirminės (prevencinio pobūdžio)	Socialinė parama, suvokiama organizacinė parama, įtraukimas į sprendimų priėmimą, komunikacija, karjeros valdymas, suvokiamas atlygio teisingumas darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės, darbuotojo atitikimas darbo vietai	Organizacija/ darbuotojų grupė: pakeisti sistemą, pakeisti struktūrą	Sumažina stresorių skaičių ar jų poveikio intensyvumą, padidina produktyvumą, motyvaciją, pasitenkinimą darbu
Antrinės (prevencinio/ reaguojančio pobūdžio)	Streso valdymo mokymai, sveikatingumo programos	Darbuotojų grupė/ individualus darbuotojas: programos skirtos individo ir organizacijos sąveikai	Sumažina streso sukeltus negalavimus padedant darbuotojams pakeisti potencialiai stresinių situacijų vertinimą
Tretinės (reaguojančio pobūdžio)	Pagalbos darbuotojams programos	Individualus darbuotojas: dėmesio koncentravimas ypač į asmenį ir jo galimybes įveikti stresą	Sumažina fizinius ir psichologinius negalavimus, padeda darbuotojams efektyviau įveikti pasekmes

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Dewe (1994), Leka ir kt. (2003), Le Favre ir kt. (2006).

Didžiojoje Britanijoje atliktas tyrimas parodė, kad didžiosiose organizacijose 42 proc. visų taikomų priemonių priskiriama pirminėms, vidutinėse organizacijose tai sudarė 34,4 proc., o mažose – tik 30.6 proc. Dažniausiai taikomos tokios priemonės, kaip streso suvokimo mokymo programos, konsultacijos / pagalbos darbuotojams programos, streso politika, darbuotojų įtraukimas, sveikatos priežiūros specialistų pagalba, streso auditas. Kitas svarbus aspektas, ypač didelėse organizacijose yra pripažinti, kad stresas – darbuotojų saugos ir sveikatos sritis. Tam, kad būtų pradėtos spręsti problemos, būtini požiūrio bei organizacinės kultūros pokyčiai (Pilkington ir kt., 2001).

Tik nedaugelis organizacijų, taikančių streso darbe valdymo priemones, atlieka jų vertinimą. Dažniausiai nurodoma priežastis – per trumpas laikas nuo priemonės diegimo pradžios, kad būtų pasiekti rezultatai (dauguma orientuojasi į ilgalaikes priemones). Kitos organizacijos pasitenkina neformaliu įvertinimu. Tos, kurios

pasirenka formalų vertinimą, dažniausiai matuoja neatvykimus dėl ligos ir darbuotojų kaitą. Tokia informacija parodo, kad dar trūksta žinių, kaip vertinti streso darbe valdymo priemonių veiksmingumą. Organizacijos, netaikančios streso mažinimo priemonių, kaip pagrindines priežastis nurodė nežinojimą kaip spręsti ir aukščiausios vadovybės paramos nebuvimą (Pilkington ir kt., 2001). Tai dar kartą patvirtina, kad reikalingi gilesni ir išsamesni organizacinių streso darbe valdymo priemonių veiksmingumo tyrimai.

Streso valdymas neturi būti vienkartinis įvykis ar vien tik techninis procesas. Pagrįstos adekvačiu rizikos veiksmų ir grupių identifikavimu bei tinkamai pristatytos ir įgyvendintos streso darbe valdymo priemonės yra naudingos abiem pusėm – darbuotojui ir organizacijai (Kompier ir kt., 2000).

Toliau darbe išsamiau aptariamos atskiros organizacinės streso darbe valdymo priemonės.

1.5.1. Pirminių streso darbe valdymo priemonių analizė

Pirminės streso darbe valdymo priemonės paprastai vertinamos labiau kaip prevencinės nei reaguojančios. Šios priemonės dažniausiai būna ilgalaikės (Le Fevre ir kt., 2006).

Pasak Bamber (2006), pirminės streso darbe valdymo priemonės neturi būti nukreiptos vien tik į stresorius. Jų tikslas turėtų būti žymiai platesnis – sukurti sveiką organizaciją, t.y. sukurti tokią organizacijos struktūrą, politiką, darbo procesus, kad stresorius galima būtų valdyti, sumažinti jų poveikį arba, jei įmanoma, iš viso panaikinti, sudaryti sąlygas, kurios lemtų efektyvų darbo atlikimą, pasitenkinimą darbu ir gerą darbuotojų sveikatą, ir kad būtų samdomi tokie darbuotojai, kurie tikėtų organizacijai. Empiriniuose tyrimuose dažniausiai vertinama, kaip stresą darbe mažina tokios pirminės streso darbe valdymo priemonės kaip socialinė parama, suvokiama organizacinė parama, įtraukimas į sprendimų priėmimą (žr. 3 lentelę). Kitų mokslinėje literatūroje pateikiamų streso darbe valdymo priemonių taikymo nauda dažniau yra grindžiama teorinėmis prielaidomis arba remiasi empiriniais tyrimais, atliktais tikrinant šių priemonių ryšį ne su stresu darbe, bet su kitais kintamaisiais. Prie tokių organizacinių streso darbe valdymo priemonių galima priskirti komunikaciją, karjeros valdymą, suvokiama atlygio teisingumą, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemones, darbuotojo atitikimą darbo

vietai (Matteson, Ivancevich, 1989; Clarke, Cooper, 2004; Cranwell-Ward, Abbey, 2005).

Pagal tikslines grupes pirminės organizacinės priemonės gali būti suskirstytos į makroaplinkos – tai priemonės veikiančios didžiąją dalį darbuotojų, ir mikroaplinkos – labiau lokalizuotai darbuotojų grupę veikiančios priemonės (Cranwell-Ward, Abbey, 2005). Kitų autorių nuomone, toks skirstymas iš dalies yra nenatūralus, nes kai kurios priemonės gali būti taikomos tiek organizacijos, tiek atskiros grupės mastu (Bamber, 2006).

Esminiai organizacijos architektūros veiksniai yra tikslai, strategija, struktūra ir kultūra. Jie yra susieti ir vienas nuo kito priklausomi ir kiekvienoje organizacijoje skirtingi. Organizacijos nėra nekintančios, jos privalo laikui bėgant keistis, kad atitiktų naujus rinkos reikalavimus. Nepaisant to, kai organizacija keičiasi, ji dažnai turi sukurti naują viduje derančią struktūrą, įskaitant ir kultūrą, kuri skatintų aukštą darbo atlikimo lygį ir personalo atsidavimą (Bamber, 2006).

Organizacinė kultūra – tai vienas esminių veiksnių, kurie gali parodyti, kaip sėkmingai organizacija gali valdyti stresą. Dažniausiai organizacinė kultūra apibūdinama kaip garsiai neįvardijamų lūkesčių, elgesio normų ir darbo standartų visuma. Jokios taisyklės ar procedūros negali numatyti visų atvejų, tas spragas užpildo kultūra. Darbuotojo pasitenkinimas darbu dažniausiai parodo, kaip darbuotojo vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis. Kuo didesnis nesutapimas, tuo didesnis nepasitenkinimas darbu (Cranwell-Ward, Abbey, 2005). Organizacinė kultūra ne tik atspindi darbuotojų požiūrius, įsitikinimus, vertybių sistemą ir bendrai priimtas organizacines elgesio normas, bet taip pat ir būdus, kaip organizacijoje iškeliamos ir sprendžiamos problemos. Tai įtakoja, kas organizacijoje bus priimama, kaip stresorius, kokiais sveikatos sutrikimais tai pasireikš, kaip bus dokumentuojamas stresas ir sveikatos problemos bei kokių priemonių organizacija imsisi atsižvelgiant į šias ataskaitas (Leka ir kt., 2003).

Organizacijų, kuriose vertinama darbuotojų sveikata, kultūra pasižymi tokiomis charakteristikomis kaip organizacijos parama (pasireiškianti tokiomis veiksmų formomis kaip skatinimas ir pagalba darbuotojams įgyvendinant iškeltus tikslus ir vykdant pareigas), kolegų parama, konstruktyviais, neformaliais santykiais tarp kolegų, prasmingu darbuotojų dalyvavimu, efektyvia komunikacija ir informacijos pasikeitimu ir klimatu, kuris skatina darbuotojų saugą ir sveikatą (Bamber, 2006).

Organizacinė kultūra yra kompleksinis fenomenas, pirmiausia akcentuojantis vertybes, tuo tarpu klimatas siejamas su psichologine aplinka – kaip darbuotojas išgyvena tas vertybes veikloje.

Dažniau stresą patiria darbuotojai, dirbantys organizacijose su griežta ir nelanksčia politika, palyginti su tais, kurie dirba „laisvose“ organizacijose su lanksčia politika. Pastarosios organizacijos labiau remia savo darbuotojus (Cranwell-Ward, Abbey, 2005).

Organizacinės kultūros / klimato pokyčiai paprastai vykdomi per formalias pokyčių programas. Kol siūlomi nauji elgesio modeliai neįaugę į kasdienį darbuotojų elgesį visuose organizacijos lygiuose ir nenaudojamos sankcijos priešiškam elgesiui, pokyčiai nebus įgyvendinti (Bamber, 2006).

Leong, Furnham ir Cooper (1996), atlikę tyrimą viešamajame sektoriuje (žr. 3 lentelę), teigia, kad darbuotojai, jaučiantys didesnę įsipareigojimą organizacijai, priimančios ir tikintys organizacijos tikslais ir vertybėmis bei dedantys visas pastangas organizacijos veiklai plėtoti, mažiau kenčia dėl sumažėjusio pasitenkinimo darbu, blogesnės psichologinės ir fizinės sveikatos, rečiau nori išeiti iš darbo, palyginti su tais, kurių įsipareigojimas organizacijai mažesnis. Literatūroje galima rasti dvi priešingas nuomones: vienos atstovai tvirtina, kad darbuotojų didelis įsipareigojimas organizacijai gali sąlygoti didesnę stresą, kadangi darbuotojai jaudinasi dėl organizacijos problemų (Mathieu, Zajac, 1990), kitos visiškai priešingos nuomonės atstovų teigimu, organizacinis įsipareigojimas apsaugo individus nuo neigiamo streso poveikio, kadangi tai jiems padeda jausti savo darbo kryptį ir prasmę (Kobasa, 1982), suteikia stabilumą ir priklausomumo jausmą (Mowday, 1982) (cit. Leong ir kt., 1996).

Organizacijos struktūra pati savaime gali sudaryti tam tikrus apribojimus (Kang, Singh, 2004). Kartais stresą sumažinti gali organizacinės struktūros pakoregavimas ir įmonės reorganizavimas, pvz., galima suformuoti atskirą skundų nagrinėjimo skyrių, taip sumažinant darbuotojų, kurie tiesiogiai bendrauja su klientais, stresą (DuBrin, 1988). Ivancevich ir Donnelly (1975), tyrę organizacinės struktūros įtaką pasitenkinimui darbu, nerimui ir darbo atlikimui (žr. 3 lentelę), teigia, kad plokščiose organizacijose, palyginti su aukštą hierarchijos struktūrą turinčiomis organizacijomis, darbuotojai jaučia didesnę savirealizacijos galimybę ir yra labiau patenkinti darbo kontrole, jų nerimo lygis žymiai mažesnis, jų darbas žymiai efektyvesnis.

Pasak Teh ir kt. (2008), stresui darbe mažinti, ypač vaidmens neapibrėžtumui ir konfliktui mažinti, gali būti taikoma visuotinė kokybės vadyba. Šioje srityje atlikta dar

kol kas labai mažai tyrimų. Tai nėra panacėja, bet, specialistų nuomone, pagrindinės šešios visuotinės kokybės vadybos praktikos: lyderystė, strateginis planavimas, orientacija į klientus, orientacija į žmogiškuosius išteklius, procesų valdymas, informacijos analizė daro visos organizacijos veiklą efektyvesnę, tuo pačiu gali padėti sumažinti vaidmens neapibrėžtumo ir konfliktų sukeltą stresą.

Tokios organizacinės streso darbe valdymo priemonės kaip organizacinė kultūra, struktūra ar visuotinė kokybės vadyba yra labai plačios ir apimančios kitas pirmines streso darbe valdymo priemones, todėl toliau jos nebus plačiau analizuojamos.

Analizuojant 3 lentelėje pateiktą tyrimų sąrašą, galima pastebėti, kad viena iš dažniausiai tiriamų organizacinių streso darbe valdymo priemonių yra **socialinė parama**. Šią priemonę tyrė LaRocco, House ir French (1980), Cummins (1990), Osca, Urien, Gonzalez-Camino, Martinez-Perez ir Martinez-Perez (2005), Love ir kt. (2007).

Pasak LaRocco ir kt. (1980), mokslinėje literatūroje socialinės paramos samprata labai varijuoja, todėl sunkiau palyginti skirtingų tyrimų rezultatus. Negalėjimas palyginti yra sunkinantis, kadangi skirtingi tyrimai pateikia prieštaraujančius rezultatus. Mokslinėje literatūroje apibrėžiami keli socialinės paramos tipai. Socialinės paramos gali būti siekiama norint gauti praktinį patarimą, informaciją ar pagalbą konkrečiai problemai spręsti – tai informacinė (instrumentinė) parama; kitas tipas, kai siekiama paramos dėl emocijų priežasčių, siekiant moralinio palaikymo, užuojautos ar supratimo – tai emocinė parama, ir trečiasis tipas – tai įvertinimo parama, kai siekiama atlikto darbo patvirtinimo, grįžtamojo ryšio, socialinio palyginimo (LaRocco ir kt., 1980; Collins, 2008). Vėlesniuose tyrimuose buvo išskirtos atskiros organizacinės paramos formos – tai vadovo parama, kolegų parama, pripažinimas, mokymai (Osca ir kt., 2005). Šiame darbe socialinė parama bus analizuojama kaip komunikacijos srautas tarp individų, apimantis emocijas, rūpestį, dalinimąsi informacija (Logan, Ganster, 2005).

Vienas pirmųjų socialinės paramos tyrimų, kurį atliko LaRocco ir kt. (1980), atskleidė, kad jaučiantys paramą darbuotojai yra geresnės psichologinės savijautos, t.y. socialinė parama mažina nerimą, depresiją, somatinius simptomus, tačiau neįtakoja pasitenkinimo darbu, nuobodulio, nepasitenkinimo darbo krūviu.

Osca ir kt. (2005), atlikę ilgalaikį socialinės paramos įtakos darbo grupių efektyvumui tyrimą automobilių pramonėje, daro išvadą, kad parama – tai lengvai

taikoma ir nebrangi priemonė, kuri net tik gerina socialinę darbuotojų aplinką, bet ir gali suteikti nemenką indėlį įgyvendinant našumo didinimo tikslus. Tuo tarpu Cummins (1990) teigia, kad socialinė parama švelnina stresą tik tiems individams, kurie yra orientuoti į tarpusavio santykius, kitiems streso lygio gali neįtakoti.

Pasak Love ir kt. (2007), tyrusių socialinės paramos svarbą informacinių sistemų darbuotojams, negalima nuneigti ir ne darbe gaunamos socialinės paramos svarbos. Jų atliktų tyrimų rezultatai rodo, kad ne darbe gauta socialinė parama buvo žymiai reikšmingesnė, nei darbe gauta, tačiau tokių išvadų negalima taikyti visiems, nes tai gali būti susiję su konkrečia profesija (šiuo atveju informacinių sistemų specialisto).

Socialinės paramos sistema turėtų būti paprasta ir palaikoma minimaliais ištekliais. Santykiai turėtų būti tokie, kad atsiradus reikalui galima būtų kreiptis pagalbos, kolegos suprastų vieni kitų poreikius. Parama turi būti abipusė, ir abi pusės turi tai jausti (Matteson, Ivancevich, 1989).

Vis daugiau mokslinių tyrimų atkreipia dėmesį, kad socialinės paramos funkciją gali atlikti ir **suvokiama organizacinė parama**. Ten, kur organizacijos tiesiogiai gali menkai kontroliuoti kitų socialinę paramą darbuotojams, gali aktyviai taikyti suvokiamą organizacinę paramą, mažinant neigiamas streso pasekmes (Richardson ir kt., 2008). Suvokiamos organizacinės paramos įtaką darbuotojų stresui tyrė Jayaratne, Hilme, Chess (1988), Stamper, Johlke (2003), Richardson ir kt. (2008) (žr. 3 lentelę).

Pasak Eisenberger ir kt. (1986), suvokiama organizacinė parama – tai darbuotojų suvokimas, kad organizacija nori atlyginti didesnes darbuotojų pastangas, kadangi vertina jų atliekamą darbą ir rūpinasi gera darbuotojų savijauta (cit. Fields, 2002). Eisenberger ir kt. (1986) teigia, kad suvokiama organizacinė parama yra įtakojama įvairių elgesio su darbuotojais aspektų – pagyrimų, leidimų, apmokėjimo, darbo praturtinimo (cit. Stamper, Johlke, 2003).

Jayaratne ir kt. (1988) tyrę ryšį tarp organizacinės paramos suvokimo ir jos naudojimo bei suvokiamos paramos įtakos darbuotojų stresui, nustatė, kad besinaudojantys parama darbuotojai teigia gaunantys iš jos naudos, nors paramos naudojimas ne visada turėjo teigiamą įtaką pasekmėms. Parama daugiau naudojosi tie, kurie darbo aplinką suvokė kaip teikiančią paramą. Tikimybė, kad darbuotojas naudosis parama, priklauso nuo darbuotojo suvokimo. Organizacijoms reikėtų koncentruoti pastangas, kad darbuotojai priimtų darbinę aplinką kaip teikiančią

paramą, tuo pačiu darbuotojai turėtų vystyti savo gebėjimus atpažinti ženklus, reiškiančius paramą.

Stamper ir Johlke (2003), tyrę suvokiamos organizacinės paramos įtaką ryšiams tarp vaidmens neapibrėžtumo ir konflikto bei požiūrio į darbą ir elgesio darbe, atskleidė, kad organizacijos, kurios rūpinasi darbuotojų savijauta, dažniau linkusios detaliau išaiškinti darbo normas ir lūkesčius, o tai tiesiogiai mažina konfliktus ir neapibrėžtumą, kurie asocijuojasi su įvairiais darbuotojo vaidmenimis. Darbuotojai, kurie jaučią didesnę suvokiamą organizacinę paramą, labiau linkę pasilikti organizacijoje ir jaučia didesnį pasitenkinimą darbu, nei mažesnę suvokiamą organizacinę paramą jaučiantys darbuotojai. Pasak Aube, Rousseau ir Morin (2007), suvokiama organizacinė parama teigiamai veikia emocinį įsipareigojimą, vysto darbuotojų priklausomumo organizacijai ir didžiavimosi ja jausmą, tačiau mažą darbo kontrolę įtakoja suvokiamos organizacinės paramos ir įsipareigojimo ryšius: kuo didesnę kontrolę darbuotojai turi darbe ir dėl asmeninių savybių ar dėl darbo charakteristikų gali labiau įtakoti darbinę aplinką, tuo silpnesnė suvokiamos organizacinės paramos įtaka darbuotojų įsipareigojimui organizacijai.

Richardson ir kt. (2008), analizavę suvokiamos organizacinės paramos įtaką „iššūkių“ stresoriams (tiems veiksniams, kurie veikia kaip stimulus ieškoti naujų iššūkių esant suvaržymams) ir „žalingiems“ stresoriams (trukdantiems asmeniniam augimui ir tikslų siekimui), nustatė, kad suvokiama organizacinė parama įtakoja ryšius tarp žalingų stresorių ir emocinės įtampos, tačiau neįtakoja „iššūkių“ stresorių. Tyrimais taip pat nustatyta, kad suvokiama organizacinė parama teigiamai koreliuoja su tiesiogine ir netiesiogine darbo kontrole, tarpusavio pagalba, atlygio, karjeros, pripažinimo lūkesčiais, neigiamai koreliuoja su darbuotojų kaita, neatvykimais į darbą (Fields, 2002).

Suvokiamos organizacinės paramos lygį galima didinti tokiomis priemonėmis, kaip realistinis darbo peržiūrejimas (pristatymas), laisvas darbo grafikas, įtraukimas į sprendimų priėmimą, apdovanojimų programa. Neformali parama, kaip darbuotojų padaršinimas, jų sunkaus darbo pripažinimas rodo, kad organizacija remia darbuotojus ir jų atliekamus darbus (Stamper, Johlke, 2003).

Iš 3 lentelės matyti, kad **įtraukimas į sprendimų priėmimą** – taip pat viena dažniau analizuojamų organizacinių streso darbe valdymo priemonių. Tyrimus šioje srityje atliko Spector (1986), Mackie, Holahan ir Gottlieb (2001), Scott-Ladd, Travaglione ir Marshall (2006).

Pasak Spector (1986), įtraukimas į sprendimų priėmimą – sena idėja ir jos populiarumas vis dar auga. Spector (1986) išanalizavęs 88 tyrimus, kuriuose buvo nagrinėjama įtraukimo į sprendimų priėmimą įtaka streso sukeltoms pasekmėms, nustatė, kad dalyvavimas priimant sprendimus gerina darbuotojų fizinę ir psichinę savijautą, mažina vaidmens konfliktą bei neapibrėžtumą, taip pat mažina darbuotojų kaitą ir norą išeiti iš darbo, didina pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą organizacijai, įsitraukimą į organizacijos veiklą, darbo našumą ir motyvaciją. Kita vertus Matteson ir Ivancevich, (1989) teigia, kad dalyvavimas priimant sprendimus motyvaciją gali paveikti tik netiesiogiai. Pirma, tai priklauso nuo darbuotojų kontrolės, kompetencijos, pasiekimų, asmeninio augimo poreikio, t.y. nuo poreikių, kurie gali būti patenkinami dalyvaujant sprendimų priėmimo procese. Antra, turi būti dalyvaujama priimant reikšmingus sprendimus. Programa neduos pageidaujamo rezultato, jei bus pasirinkti monotoniški, kasdieniai, nesvarbūs tikslai ar darbuotojai bus nepakankamai kvalifikuoti spręsti sudėtingus tikslus. Atvirkščiai, darbuotojų įtraukimas į rutininių ir nereikšmingų sprendimų priėmimą gali padidinti stresą (DuBrin, 1988).

Įtraukimas į sprendimų priėmimą gali sąlygoti geresnius vadovų ir darbuotojų santykius. Darbuotojai, įtraukti į sprendimų priėmimą, geranoriškiau priima pokyčius (Giudance on work related stress, 2000).

Maukie ir kt. (2001), analizavę, kaip darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą įtakoja jų sveikatą, teigia, kad darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimą požiūris turi remtis idėja, kad organizacija turi būti sutvarkyta nuo viršaus į apačią taip, kad darbuotojai galėtų dalyvauti ir įtakoti organizacijos veiklą. Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą apima keturis principus: žinių ir įgūdžių didinimą, dalinimąsi informacija, valdžios paskirstymą ir veiklos įvertinimą. Tam, kad darbuotojai galėtų sėkmingai dalyvauti organizacijos veikloje, jie turi gauti informaciją, susijusią su veiklos strategija, procesais, kokybe, klientų grįžtamojo ryšiu, įvykiais ir verslo rezultatais. Jie taip pat turi turėti žinių, kaip tą informaciją interpretuoti ir ja remiantis veikti bei priimti sprendimus ir galiausiai jie turi būti apdovanoti už verslo rezultatus, asmeninį augimą ir indėlį.

Vienas būdų darbuotoją įtraukti į sprendimų priėmimą – įtraukti darbuotoją į jo darbo tikslų nustatymą. Pasak Matteson ir Ivancevich (1989), tikslų nustatymas suteikia nemažai naudos gerinant produktyvumą ir darbinio gyvenimo kokybę. Tikslai gali padėti išsiaiškinti lūkesčius, sumažinti monotoniškumą, teikti grįžtamąjį ryšį, padidinti darbuotojo pasitikėjimą savimi. Sumažinti stresą gali padėti keturi tikslų

nustatymo proceso elementai. Pirmą, svarbaus tikslo pasiekimas suteikia pasitenkinimo jausmą bei darbuotojas pripažįsta padaręs progresą. Antra, individuali veikla įgyvendinant tikslą gali veikti raminamai, sprendimo priėmimas kažką daryti suteikia pasitenkinimo savimi jausmą. Trečia, tikslo siekimas darbuotojui suteikia kontrolės jausmą, kuris sumažina netikrumo jausmą, todėl sumažėja ir nerimas. Kadangi tikslai yra svarbūs, reikalaujantys imtis veiksmų, sumažina neapibrėžtumą ir nerimą, tuo pačiu jie gali sumažinti ir stresą darbe. Kartais sudėtingų tikslų nustatymo ir siekimo procesas pats savaime gali būti streso šaltinis. Kita vertus, sudėtingų tikslų siekimas gali ir motyvuoti bei suteikti pasitenkinimo jausmą.

Scott-Ladd ir kt. (2006), tyrę ryšius tarp įtraukimo į sprendimų priėmimą ir darbo aplinkos bei įtakos pasitenkinimui darbu ir įsipareigojimui organizacijai, nustatė, kad dalyvavimas priimančiais sprendimus didina darbo kontrolę, pasitenkinimą darbu ir emocinį įsipareigojimą. Tyrimo rezultatai taip pat parodė, kad šiuolaikinė darbo aplinka, kur taikomos naujausios technologijos, darbo užduotys yra kompleksinės ir sudėtingos, verčia vadovus įtraukti į sprendimų priėmimą savo pavaldinius.

Pasak Douglas (1996), įgaliojimų suteikimas – tai dar viena įtraukimui į sprendimų priėmimą artima priemonė, kurios pagalba vadovas distresą galėtų paversti eustresu. Šios priemonės esmė – išugdyti specialistus, galinčius priimti atsakomybę ir veikti savo iniciatyva. Įgaliojimų suteikimas reiškia, kad organizacija turi sukurti tokią kultūrą, kuri skatintų darbuotojus būti atsidadavusius ir suinteresuotus. Tam, kad būtų pasiektas naujas darbuotojų autonomijos laipsnis, turi būti tokios sąlygos, kaip reikalingos informacijos sprendimų priėmimui suteikimas, atitinkamų resursų, tokių kaip laikas, vieta ir pinigai, skyrimas, bendro sprendimų priėmimo skatinimas. Empiriniai tyrimai rodo, kad organizacijos galių didinimas gali būti pasiektas taikant tris vadovavimo būdus: pirmą, būti charizmatiškam, t.y. nubrėžti darbuotojams viziją ir misiją, įteigti pasididžiavimą grupinio darbo rezultatu ir įgyti bendradarbių pagarbą ir pasididžiavimą; antra, rodyti dėmesį kiekvieno darbuotojo poreikiams, padedant jiems tobulinti įgūdžius, patariant dėl karjeros galimybių; trečia, propaguoti intelektualų augimą, skatinant racionalų ir atidų problemų sprendimą.

Toliau skyriuje bus analizuojamos tos organizacinės streso darbe valdymo priemonės, kurių veiksmingumas mažinant stresą darbe yra grindžiamas daugiau teorinėmis prielaidomis arba nestreso darbe tyrimais – tai komunikacija, karjeros valdymas, suvokiamas atlygio teisingumas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės, darbuotojo atitikimas darbo vietai.

Brief ir kt. (1981) nurodo, kad darbo efektyvumui ir pasitenkinimui darbu svarbi tiek socioemocinė, tiek užduočių **komunikacija**. Socioemocinė komunikacija patenkina darbuotojo pagarbos ir pripažinimo poreikį. Užduočių komunikacija palengvina užduočių atlikimą patenkinant pasiekimų poreikį ir padidina darbuotojų tikrumo ir nuspėjamumo apie įvykius organizacijoje lygį. Didėjanti komunikacija nebūtinai automatiškai didina ir socioemocinę, ir užduočių komunikaciją. Socioemocinė ir užduočių komunikacija didina efektyvumą, kai tuo tarpu kiti komunikacijos būdai neigiamai veikia efektyvumą. Tai komunikacija, turinti reguliavimo ir kontrolės elementų, iškraipymo ar slopinimo elementų. Susidaro užburtas ratas – žemesnis darbuotojų pasitenkinimo darbu ir darbo rezultatų lygis sąlygoja didesnę reguliuojamąją ir iškraipiančiąją komunikaciją, kuri savo ruožtu mažina darbuotojų pasitenkinimą darbu ir darbo rezultatus. Reguluojamoji ir iškraipiančioji komunikacija daugumai darbuotojų sukelia stresą, nes stabdo darbuotojų pasiekimus ir mažina darbuotojų savikontrolės jausmą.

Pagal kryptis komunikacija organizacijoje gali būti horizontali ir vertikali: iš viršaus į apačią ir iš apačios į viršų. Burns ir Stalker (1961) ir Woodward (1965) nustatė, kad rašytinė vertikali komunikacija labiau efektyvi mechanistinės struktūros organizacijose, kur darbo užduotys yra paprastos ir nesikeičia, tuo tarpu organiškose struktūros organizacijose, kur darbo užduotys yra kompleksinės ir besikeičiančios, efektyvi yra ir horizontali, ir vertikali komunikacija. Pasak Penley ir Alexander (1979), kai darbo grupės technologija tampa mažiau rutininė, keičiasi ir komunikacijos kryptis: komunikaciją iš viršaus į apačią keičia komunikacija iš apačios į viršų ir galiausiai pereina į horizontalią komunikaciją. Komunikacija iš viršaus į apačią koreliuoja su mechanistinėmis organizacijomis, o horizontali komunikacija koreliuoja su organiškėmis organizacijomis (cit. Goris, Vaught, Pettit, 2000).

Goris ir kt. (2000), analizavę komunikaciją remdamiesi darbo charakteristikų modeliu (žr. 3 lentelę), nustatė, kad kai yra aukštas darbuotojo atitikimas darbo charakteristikoms, horizontali ir vertikali iš apačios į viršų komunikacija ne visada įtakoja darbo rezultatus ir pasitenkinimą darbu. Kai darbuotojo atitikimas darbo charakteristikoms yra žemesnio lygio, komunikacija iš viršaus į apačią kartais labiau įtakoja darbo rezultatus nei pasitenkinimą darbu.

Brief ir kt. (1981) atkreipia dėmesį į dar vieną komunikacijos aspektą. Dažnai pavaldiniai skundžiasi gavę mažiau informacijos nei vadovai tvirtina jos pasiuntę. Gerinant komunikaciją organizacijoje iš vienos pusės svarbu, kaip informacija

pasiunčiama, iš kitos pusės – kaip informacija gaunama, t.y. mokėjimas klausyti. Vidutiniškai 40 proc. savo darbo laiko darbuotojas praleidžia klausydamas, o vidutinis darbuotojų klausymo efektyvumas yra tik 30 proc.

Vis daugiau specialistų atkreipia dėmesį į vadovo vaidmenį mažinant darbuotojų stresą (Cranwell-Ward, Abbey, 2005). Vadovai turėtų būti pirmieji, kurie pastebi darbuotojų stresą tiek formalių, tiek neformalių pokalbių metu. Taip pat jie pirmieji turėtų pasikalbėti su darbuotojais apie ligas, neatvykimus ir neatliktus darbus, susijusius su stresu. Vadovai neturėtų savo atsakomybės perleisti personalo ar saugos darbe specialistams, tačiau šiuos specialistus reikėtų įtraukti, jei kyla abejonių dėl darbuotojų sveikatos ar tinkamumo darbui. Vadovai turėtų sukurti tokią atmosferą, kad darbuotojai nesijaustų nepatogiai pripažindami, kad negali įveikti streso ar, kad jų darbo efektyvumas mažėja. Kuo anksčiau vadovai pripažįsta, kad yra problema, tuo didesnė tikimybė, kad darbuotojas galės likti darbe esant tinkamai pagalbai ir priežiūrai.

Kartais neįvertinamas pačių vadovų elgesys ir stresas, kurie veikia kolektyvą. Net jei vadovas ir nekalba apie savo stresą ir įsivaizduoja, kad jį sugeba paslėpti, darbuotojai apie vadovo stresą sužinos iš neverbalinės komunikacijos, t.y. jo kūno kalbos, balso intonacijos ir kitų ženklų net ir nežinodami streso šaltinio. Stresas gali būti užkrečiamas, todėl vadovams būtina kontroliuoti du dalykus: savo streso valdymą ir komunikaciją su savo komanda. Streso auditai, rizikos vertinimai ar bet kokios kitos priemonės negali pakeisti vadovo tiesioginio pokalbio su darbuotoju apie reikalavimus, kontrolę, paramą, santykius, vaidmenis ir pokyčius (Cranwell-Ward, Abbey, 2005).

Komunikacija pasidaro ypač svarbi pokyčių metu, kadangi organizaciniai pokyčiai sukelia netikrumo jausmą. Nerimas dėl organizacinių pokyčių prasideda nuo bendro nerimo dėl visos organizacijos pokyčių, o vėliau pereina į nerimą dėl konkrečios darbo vietos išsaugojimo. Darbo nesaugumas ir organizacinių pokyčių nuojauta įtakoja vidinę motyvaciją, įsipareigojimą organizacijai ir neatvykimus į darbą (Hui, Lee, 2000). Yra nemažai organizacijos pokyčių technikų – struktūros, vaidmenų, tarpusavio santykių, užduočių ir fizinės darbo aplinkos – svarbu, kad visos jos kaip streso valdymo priemonės asocijuojasi su darbuotojų poreikiu prognozuoti ir jaustis saugiais (Dewe, 1994).

Karjeros valdymas. Daugeliu atvejų, bet ne visada, tiek darbuotojas, tiek organizacija būna suinteresuoti maksimaliai panaudoti darbuotojo potencialą

(Giudance on work related stress, 2000). Tinkamas karjeros vystymas padeda išvengti tokių problemų kaip statuso nesuderinamumas, paskyrimas į per žemas ar per aukštas pareigas, karjeros vidurio krizė, senėjimas: techninis, vadovavimo ir profesinis (Brief ir kt., 1981; Cox, 1993).

Vidinė darbuotojų konkurencija didina darbuotojų nusivylimą ir stresą bei mažina atsidavimą organizacijai. Mokslininkai nurodo, kad per ilgesnį laiką atliekamas tas pats darbas praranda motyvuojantį poveikį ir ima didėti nepasitenkinimas darbu. Spręsdamos šias problemas dauguma organizacijų investuoja sudarydamos darbuotojams mokymosi ir karjeros vystymo galimybes, konsultuoja karjeros vystymo klausimais. Vakaruose taip pat plačiai paplitęs mentoringas, t.y. procesas, kurio metu vyresnis, daugiau patirties turintis darbuotojas aiškina, padeda, konsultuoja jaunesnį kolegą (Bamber, 2006).

Pasak Ramayan ir Kumaresan (2003), karjeros galimybių nebuvimas neigiamai įtakoja psichologinę sveikatą, tačiau dar didesnes neigiamas pasekmes turi nesaugumo jausmas. Darbo nesaugumas – tai kontrolės trūkumas siekiant palaikyti trokštamą tęstinumą esant gąsdinančiai darbinei situacijai. Nuolatiniai pokyčiai, neatskiriama susiję su šiuolaikinėmis organizacijomis, daugumai darbuotojų reiškia darbo saugumo bei aiškumo, kaip jie galėtų vystyti savo karjerą, trūkumą. Tradiciškai žmonės bijo prarasti darbą dėl pajamų šaltinio. Darbo nesaugumas įtakoja vidinę motyvaciją, įsipareigojimą organizacijai ir neatvykimus į darbą, tačiau tyrimai rodo, kad ne visi darbuotojai vienodai patiria stresą, darbuotojai su didesne savigarpa mažiau jaučia netikrumą organizacijoje (Hui, Lee, 2000). Pati bedarbystė sukelia didesnę stresą nei nesaugumo jausmas. Bedarbiai, palyginti su dirbančiais, dažniau kenčia nuo depresijos, labiau konfliktuoja šeimoje, jaučiasi nepilnaverčiai. Kadangi žmonės dažnai save sieja su profesija, bedarbiai jaučiasi neturintys identiteto (DuBrin, 1988). Tyrimai Europoje parodė, kad darbuotojų saugumas per vieną dešimtmetį nuo 1985 metų iki 1995 metų ženkliai sumažėjo. Tą patį patvirtino ir Šiaurės Amerikoje atlikti tyrimai (Clarke, Cooper, 2004).

Suvokiamas atlygio teisingumas. Tiek organizacijose, tiek socialiniame gyvenime teisingumo suvokimas yra subjektyvus, labai individualus, apibrėžiamas pagal individualius tikslus, įsitikinimus, vertybes ir patirtį. Tiek materialus, tiek nematerialus suvokiamas neteisingumas neigiamai veikia psichologinę darbuotojo sveikatą, socialinius santykius, netiesiogiai įtakoja neatvykimus į darbą (Cox, 1993; De Boer, Bakker, Syroit, Schaufeli, 2002). Atlygio apskaičiavimo metodai ir mokėjimo

grafikai taip pat gali sukelti papildomą stresą, pvz., atlygis už atliktų operacijų kiekį (Cox ir kt., 2002). Darbuotojų įsitikinimas, kad neteisingas elgesys yra jau įtvirtintas organizacijos politikoje, gali sukelti beviltiškumo jausmą, į vadovus nukreiptą pyktį, protestus prieš sistemą ar neigiamai paveikti darbuotojų savo vertės suvokimą (De Boer ir kt., 2002).

Dauguma organizacijų deda pastangas siekdamos išvengti tokių situacijų. Organizacijos, siekdamos užkirsti kelią darbo galimybių, paaukštinimo ir atlygio neteisingumui, į savo politiką įtraukia antidiskriminacines darbo santykių nuostatas dėl lyties, tautybės ir religijos, tai reglamentuoja ir įstatymai. Su lygybės klausimu taip pat yra susiję priekabiavimas ir smurtas darbe (Bamber, 2006). Siekiant sumažinti neteisingumą svarbu, kad darbuotojai jaustų pusiausvyrą tarp savo indėlio į darbą ir pasekmių. Vadovas pusiausvyrą gali padėti atstatyti aiškindamasis darbuotojų požiūrį ir supratimą apie savo indėlį į darbą ir tai, ko jie tikisi gauti iš organizacijos, taip pat daugiau aiškindamas ir motyvuodamas savo sprendimus (De Boer ir kt., 2002).

Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės.

Kiekvienas darbuotojas atlieka kelis socialinius vaidmenis, kurie gali būti konkuruojantys vienas su kitu – sutuoktinio, tėvo ar motinos, visuomeninių organizacijų nario ir galiausiai darbuotojo. Būtent pastarąjį vaidmenį apibrėžiančios taisyklės dažnai apsunkina visų vaidmenų suderinimą, o kartais padaro jį ir neįgyvendinamą (Guidance on work related stress, 2000). Mokslinėje literatūroje galima rasti kelias darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros teorijas. Streso pertekliaus teorija (*angl. overload*) teigia, kad nepaisant fizinių ir laiko ribų tarp darbo ir šeimos, emocijos ir elgesys perkeliamas iš vienos į kitą. Priešingai teigia kompensacijos teorija (*angl. compensation*), žmonės skirtingai investuoja į darbą ir šeimą, jei nepavyksta gauti vienoje srityje, deda pastangas tai gauti kitoje (Staines, 1980) (cit. Clark, 2000). Yra užtekčiai įrodymų, kad stresas darbe veikia darbuotojų fizinę ir dvasinę sveikatą, tačiau mažiau dėmesio skiriama šiai problemai kitu aspektu: kokios individo patirto streso pasekmės tiems, su kuriais jis nuolatos bendrauja. Streso perėjimo teorija (*angl. spillover*) teigia, kad individas patiria stresą dėl sutuoktinio patirto streso darbe (Westman, 2001). Šios teorijos ir tyrimai rodo, kad abi sritys yra susijusios ir negalima ignoruoti vienos srities nedarant žalos kitai.

Specialistai siūlo keletą priemonių, kaip darbuotojams padėti užtikrinti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą:

- Neskatinti viršvalandžių, kuriuos darbuotojas dirba vien tik dėl to, kad iš jo tikimasi, o ne todėl, kad yra būtina.
- Suteikti atitinkamas atostogas ir skatinti jas išnaudoti (darbas be atostogų neturėtų būti vertinamas kaip garbingas).
- Suteikti papildomas laisvas dienas šeimai.
- Suteikti papildomas atostogas už ilgą darbo stažą.
- Skatinti personalą rinktis alternatyvius darbo būdus – tai darbo pasidalinimas, darbas nepilną darbo dieną, lankstumas pasirenkant darbo vietą ir darbo laiką, darbas namuose ar sutrumpinta darbo savaitė, darbas pusę dienos. Daugelis išvardintų būdų reikštų sumažėjusį darbo užmokestį, tačiau esant tam tikroms aplinkybėms nefinansinis atlygis yra žymiai svarbesnis (Corville, Bernardi, 1999).
- Įdiegti neatvykimų valdymo programą – tai procedūra, leidžianti darbuotojams pasirinktinai neatvykti į darbą. Paprastai darbuotojai neatvyksta į darbą, kai kenčia dėl streso sukeltų pasekmių. Neatvykimų valdymo programa leidžia darbuotojams neatvykti į darbą dar iki tol, kol stresas nesukėlė problemų (Greenberg, Baron, 2003).

Galimybė pasirinkti – svarbus veiksnys, leidžiantis suderinti darbuotojui asmenines aplinkybes su tinkamu darbo grafiku, tačiau pasirinkimo galimybės suteikimas nebūtinai turi iš karto duoti tiesioginius teigiamus rezultatus. Visų pirma dauguma mažų organizacijų negali pasiūlyti plataus lankstaus darbo grafiko pasirinkimo variantų spektro. Antra, jei darbuotojai dirba komandoje, yra pakankamai sunku suderinti skirtingus darbuotojų darbo grafikus. Trečia, organizacijos kultūra turėtų labai remti tokias iniciatyvas, kad jos nebūtų vertinamos kaip kažkam skiriama papildoma nauda ar išskirtinės darbo sąlygos, palyginti su kitais darbuotojais (Bamber, 2006). Pavyzdžiui, per didelis dėmesys šeimai turintiems darbuotojams, gali sukelti nepasitenkinimą tų darbuotojų, kurie neturi šeimų. Tuomet, kai šeimas turintys darbuotojai naudojami papildomomis laisvomis dienomis, juos turi pavaduoti šeimų neturintieji darbuotojai, todėl svarbu, kad ir jie turėtų galimybę pasirinkti naudas (DeFrank, Ivancevich, 1998). Daugelis organizacijų turi įsivedusios šias naudas, tačiau darbuotojai neskatinami jomis naudotis, be to, dažnai šios naudos vertinamos kaip moterų reikalas (Corville, Bernardi, 1999).

Darbo ir asmeninio gyvenimo konflikto mažinimo programos duoda teigiamą efektą: tyrimai keliose atskirose įmonėse „Xerox“, „Tandem Computers“ ir „Corning“

parodė, kad šios programos leido padidinti produktyvumą ir inovatyvumą, sumažino neatvykimus ir sveikatos priežiūros kaštus, pakėlė darbuotojų nuotaiką (DeFrank, Ivancevich, 1998).

Darbuotojo atitikimas darbo vietai. Ši priemonė gali būti taikoma kaip prevencinė. Ją taikant reikia įvertinti darbo pobūdį ir darbuotojo jautrumą bei pažeidžiamumą. Darbuotojai skirtingai reaguoja į tą patį streso lygį: vieniems patinka jausti padidėjusį adrenalino kiekį, tuo tarpu kiti žymiai geriau jaučiasi esant mažai įtampai. Todėl labai svarbu, kad darbuotojas atitiktų darbo vietos reikalavimus, kad galėtų pasiekti maksimalius savo veiklos rezultatus (Cranwell-Ward, Abbey, 2005).

Pasak Wanous (1977), tokias charakteristikas kaip jautrumą ir pažeidžiamumą yra pakankamai sunku pamatuoti, todėl tinkamiausias būdas padėti organizacijai sumažinti jautrių ir pažeidžiamų kandidatų priėmimo tikimybę yra realistinis darbo sąlygų ir turinio pateikimas. Jei yra galimybė, reikėtų pateikti filmuotą medžiagą ar apsilankyti būsimoje darbo vietoje (cit. Brief ir kt., 1981).

Tradiciškai kalbant apie įdarbinimą dėmesys koncentruojamas į tai, ar darbuotojas tinka darbui, t.y. ar asmuo turi reikalingų žinių, įgūdžių ar potencialo juos įgyti, kad galėtų atlikti pavestą darbą. Tačiau vertinant kandidatą labai svarbus ir kitas aspektas – kiek jis tinka organizacijai. Tai susiję su elgesiu, kuris skatina individo ar grupės gerovę. Šis individo atitikimas darbui ir organizacijai reikalauja platesnio vertinimo kriterijų rato. Atitikimą organizacijai galima būtų vertinti kaip atitikimą organizacijos kultūrai (pvz., inovacijos, konkurencija, sėkmė ir pan.). Pasak Cable ir Judge (1996), darbuotojo atitikimas organizacijai teigiamai koreliuoja su pasitenkinimu darbu, įsipareigojimu organizacijai, noru organizaciją rekomenduoti kitiems (cit. Fields, 2002). Mokslinėje literatūroje šalia darbuotojo atitikimo organizacijai analizuojamas ir jo gebėjimų bei poreikio augti atitikimas atliekamam darbui. Suvokiamas gebėjimų atitikimas darbui teigiamai koreliuoja su darbo reikalavimais, kontrole, pasitenkinimu darbu, pasitenkinimu gyvenimu, neigiamai koreliuoja su nerimu ir depresija (Xie, 1996) (cit. Fields, 2002). Darbuotojo poreikio augti atitikimas darbo charakteristikoms lemia aukštus darbo rezultatus bei pasitenkinimą darbu (Goris ir kt., 2000). Nemaža dalis tyrimų patvirtina, kad individualūs skirtumai įtakoja darbo atlikimą. Nors daugelyje darbo skelbimų tarp reikalingų darbuotojo savybių galima rasti tokias kaip „atsparumas stresui“ ar „mokėjimas įveikti stresą“, tačiau nėra sukurta vertinimo sistemos, ar kandidatas atitinka šiuos reikalavimus (Bamber, 2006).

Darbo autorės nuomone, tikslinga tiriant streso darbe valdymą darbuotojo atitikimą darbo vietai vertinti dviem aspektais - -tai darbuotojo vertybių atitikimas organizacijos vertybėms bei darbuotojų žinių ir įgūdžių atitikimas darbo vietai keliamiems reikalavimams.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, darbo autorės nuomone, būtų tikslinga analizuoti darbo prasmingumą bei vadovo grįžtamąjį ryšį kaip galimas streso darbe valdymo priemones.

Darbo prasmingumas. Darbas daugeliui vadovų ir specialistų padeda patenkinti aukštesnio lygio poreikius. Puoselėdami didelius lūkesčius darbui darbuotojai patiria stresą ar frustraciją tuo atveju, jei darbas nepatenkina jų augimo ir savirealizacijos poreikių (DuBrin, 1989). Darbo prasmingumu ir praturtinimu buvo susidomėta šeštajame dešimtmetyje, kai bihevioristai pradėjo kritikuoti tradicinį požiūrį į darbo dizainą (*angl. job design*) (Matteson, Ivancevich, 1989). Sociotechninės sistemos teorijos autorius E.Trist teigia, kad padidinti pasitenkinimą darbu ir produktyvumą galima valdant darbo procesus, kurie fokusuojasi į darbuotojų, technologijos ir darbo aplinkos tarpusavio priklausomybę. Šio požiūrio tikslas – optimizuoti ir suderinti socialinius ir techninius darbo aspektus. Sociotechninės sistemos teorija vėliau susilaukė kritikos dėl to, kad remiasi bendrais sociotechninės darbo aplinkos principais, per mažai dėmesio skiria konkrečioms priemonėms kaip organizuoti patį darbą (cit. Torraco, 2005). Darbo praturtinimo idėjų įgyvendinimą praktikoje vystė Hackman ir Oldham, kurie suformavo darbo charakteristikų modelį (*angl. Job Characteristics Model*). Modelio autoriai teigė, kad darbas turi turėti penkias pagrindines charakteristikas, pirmosios trys – tai žinių įvairiapusiškumas (įvairių darbuotojo žinių ir sugebėjimų panaudojimas), užduoties identiškumas (galimybė atlikti visą darbą nuo pradžios iki pabaigos), užduoties reikšmingumas (atlikto darbo įtaka kitiems). Šios trys charakteristikos apibrėžia darbo prasmingumą, t.y. kuo aukščiau vertinamos šios trys charakteristikos, tuo prasmingesnis darbas. Kitos dvi charakteristikos – tai darbo kontrolė (laisvė atlikti darbą taip, kaip darbuotojas mano esant geriausiai) ir grįžtamasis ryšys (darbuotojo informavimas, kaip gerai jis atlieka darbą) (Oldham, Hackman, Pearce, 1976). Modelio autoriai įsitikinę, kad šios būsenos skatina pasitenkinimą darbu, vidinę darbo motyvaciją, geresnius darbo rezultatus darbuotojų kaitos ir neatvykimų sumažėjimą. Pasak Hackman ir kt. (1975), darbuotojai su didesniu poreikiu augti (tobulėti) labiau teigiamai reaguoja į praturtintą darbą.

Fried ir Ferris (1987) atlikta 200 studijų, empiriškai tyrusių darbo charakteristikų modelį, analizė patvirtino ryšius tarp darbo charakteristikų ir psichologinių bei elgsenos pasekmių. Vėlesnė Humphrey, Nahrgang ir Morgeson (2007) 259 studijų analizė, tyrusi praplėstą darbo charakteristikų teoriją integruojant motyvacines, socialines ir darbo prasmingumo charakteristikas, nustatė, kad darbo dizainas turi didelę įtaką darbuotojų požiūriui ir elgsenai.

Tyrimais nustatyta: kai darbuotojai yra įsitikinę, kad atlieka prasmingą darbą, yra atsakingi už tą darbą ir jų darbas yra įvertinamas, jie jaučia vidinę motyvaciją, pasitenkinimą darbu, tai suteikia geresnę darbinio gyvenimo kokybę (Matteson, Ivancevich, 1989), tačiau, pasak Kelly (1992), Parker ir Wall (1998), prasmingas darbas mažiau įtakoja elgsenos pasekmes, tokias kaip darbo atlikimas, neatvykimai ir darbuotojų kaita (cit. Bamber, 2006).

Pasak Grant (2008), nors daugumos darbuotojų atliekami darbai yra prasmingi: jie saugo ir rūpinasi kitų saugumu, sveikata, gerove, tačiau labai dažnai jie nežino, kaip jų pastangos gali įtakoti situaciją. Grant (2008) atlikti eksperimentai parodė, kad darbo efektyvumas didėja tuo atveju, kai darbuotojai geriau supranta savo darbo socialinį poveikį ir vertę, t.y. savo darbo reikšmę.

Matteson ir Ivancevich (1989) teigia, kad darbo praturtinimas teigiamai įtakoja veiklos rezultatus kokybine, bet ne kiekybine išraiška. Tuo tarpu De Varo, Li ir Brookshire (2007) teigimu, darbo užduočių įvairumas teigiamai įtakoja ir darbo kokybę, ir produktyvumą. Palyginti su produktyvumu užduočių įvairumas mažiau įtakoja pasitenkinimą darbu.

Apibendrinant tyrimus, atliktus remiantis darbo charakteristikų modeliu, galima teigti, kad darbo charakteristikos (darbo prasmingumas, kontrolė, grįžtamasis ryšys) įtakoja darbuotojų elgseną, pasitenkinimą darbu bei motyvaciją. Mokslinėje literatūroje galima rasti tyrimų, kaip atskira darbo charakteristikų modelio dedamoji, t.y. darbo kontrolė, įtakoja darbuotojų stresą darbe, tačiau nepavyko rasti tyrimų, kaip kitos darbo charakteristikų modelio dedamosios: žinių įvairiapusiškumas, užduoties identiškumas ir užduoties reikšmingumas bei grįžtamasis ryšys įtakoja stresą darbe. Kadangi atlikti tyrimai rodo, kad visos bendrai darbo charakteristikos įtakoja darbuotojų elgseną, pasitenkinimą darbu bei motyvaciją, t.y. tas pačias charakteristikas, kurios mokslinėje literatūroje siejamos su stresu darbe, todėl galima daryti prielaidą, kad darbo prasmingumas, kuris apibrėžiamas kaip žinių

įvairiapusiškumas, užduoties identiškumas ir užduoties reikšmingumas, įtakoja darbuotojų stresą.

Vadovo grįžtamasis ryšys. Atsižvelgiant į anksčiau aptartus empirinius tyrimus, atliktus remiantis darbo charakteristikų modeliu, tikslinga šalia darbo prasmingumo plačiau aptarti dar vieną darbo charakteristiką – vadovo grįžtamąjį ryšį. Nors dauguma organizacijų deklaruoja turinčios darbuotojų vertinimo sistemą, dažnai darbuotojai skundžiasi neaiškiais vertinimo kriterijais. Tinkamas darbuotojo darbo rezultatų vertinimas padeda išspręsti jo vaidmens neapibrėžtumo problemą. Vertinimo sistema turi remtis dviem svarbiausiais aspektais – kas turi būti atlikta ir kaip turi būti atlikta. Veikla vertinama remiantis darbuotojo elgesio vertinimu, o darbo rezultatai lyginami su iškeltais tikslais. Pasak Brief ir kt. (1981), darbo atlikimo vertinimas bus efektyvus, jei bus daugiau konkretus nei bendro pobūdžio, orientuotas į darbuotojo elgesį, o ne į asmenį, atsižvelgiantis į darbuotojo poreikius, nukreiptas į elgesį, kurį darbuotojas gali pakeisti, bus naudojamas daugiau siūlantis tonas nei primeminis, bus dalinamasi informacija, o ne duodami patarimai, laiku suplanuota ir darbuotojui pateikiama tiek informacijos, kiek jis gali priimti.

Jaworski ir Kohli (1991), analizuodami vadovo grįžtamojo ryšio įtaką pardavimų darbuotojų veiklai (žr. 3 lentelę), išskyrė keturis grįžtamojo ryšio tipus:

- teigiamas atsiliepimas apie darbo rezultatus;
- neigiamas atsiliepimas apie darbo rezultatus;
- teigiamas atsiliepimas apie darbo procesą;
- neigiamas atsiliepimas apie darbo procesą.

Tyrimai parodė, kad teigiamas grįžtamasis ryšys sąlygoja didesnę darbuotojo pasitenkinimą vadovu. Neigiami atsiliepimai tiek apie darbo rezultatus, tiek apie darbo procesą tiesiogiai nesiejami su darbo rezultatais, tačiau įtakoja vaidmens aiškumą ir per tai netiesiogiai sąlygoja darbo rezultatus. Teigiamas grįžtamasis ryšys atlieka informacinę ir motyvacinę funkciją, kai tuo tarpu neigiamas – tik informacinę. Svarbu pastebėti, kad tyrimo metu nenustatyta, jog dėl neigiamo vadovo grįžtamojo ryšio mažėtų darbuotojų pasitenkinimas darbu, tai leistų daryti prielaidą, kad vadovo grįžtamasis ryšys galėtų būti streso darbe valdymo priemonė.

Apibendrinant pirminių streso darbe valdymo priemonių teorinę analizę galima teigti, kad pirminės streso darbe valdymo priemonės yra veiksmingos mažinant ar iš viso panaikinant stresorius, t.y. jos tiesiogiai veikia esmines streso atsiradimo priežastis, teigiamai veikia darbuotojų savijautą, darbo rezultatus bei pasitenkinimą

darbu. Empiriniai tyrimai dažniausiai nagrinėja veiksmingumą mažinant stresą darbe tokių priemonių, kaip socialinė parama, suvokiama organizacinė parama bei įtraukimas į sprendimų priėmimą. Empiriniai tyrimai atskleidė, kad socialinė parama teigiamai įtakoja psichologinę savijautą, didina darbo našumą, pasitenkinimą darbu bei mažina vaidmens konfliktą ir neapibrėžtumą, suvokiama organizacinė parama mažina vaidmens neapibrėžtumą bei konfliktus, mažina darbuotojų kaitą ir neatvykimus į darbą. Įtraukimas į sprendimų priėmimą sąlygoja geresnę fizinę ir psichinę savijautą, mažina vaidmens neapibrėžtumą, didina pasitenkinimą darbu, darbo našumą, mažina darbuotojų kaitą bei neatvykimus į darbą.

Kitų pirminių streso darbe valdymo priemonių veiksmingumas yra grindžiamas teorinėmis prielaidomis ar nestreso darbe tyrimais. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad komunikacija mažina vaidmens neapibrėžtumą, didina darbo efektyvumą bei pasitenkinimą darbu, didina darbuotojo pagarbos ir pripažinimo poreikį, didina motyvaciją, įsipareigojimą organizacijai ir mažina neatvykimų į darbą skaičių. Karjeros valdymas teigiamai veikia psichologinę sveikatą, motyvaciją, įsipareigojimą organizacijai, mažina neatvykimus į darbą. Suvokiamas atlygio teisingumas teigiamai veikia psichologinę darbuotojų sveikatą, socialinius santykius, netiesiogiai įtakoja neatvykimus į darbą. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės didina produktyvumą, inovatyvumą, mažina neatvykimus į darbą, sveikatos priežiūros kaštus. Darbuotojo atitikimas darbo vietai teigiamai koreliuoja su pasitenkinimu darbu, įsipareigojimu organizacijai, neigiamai koreliuoja su nerimu ir depresija.

Mokslinėje literatūroje nepavyko rasti darbo prasingumo ir vadovo grįžtamojo ryšio įtakos stresui darbe.

1.5.2. Antrinių streso darbe valdymo priemonių analizė

Yra dalis darbų, kur stresorių neįmanoma pašalinti, tačiau toks streso lygis, kuris sukelia fizinės ir psichinės sveikatos problemas negali būti traktuojamas kaip savaime suprantama sudėtinė darbo dalis. Kai streso šaltinių pašalinti neįmanoma, tikslinga taikyti antrines streso darbe valdymo priemones, t.y. reikia padėti darbuotojams išmokti įveikti stresą (Cranwell-Ward, Abbey, 2005; Bamber, 2006).

Antrinės streso darbe valdymo priemonės kartais yra kritikuojamos dėl to, kad visą streso valdymo našą perkelia individui ir tokiu būdu sumažina vadovybės atsakomybę dėl stresorių kontrolės, jų neigiamo poveikio mažinimo. Savo trukme

antrinės streso darbe valdymo priemonės gali labai skirtis: nuo vienos dienos atsipalaidavimo ar meditavimo mokymo iki multimodalinio požiūrio, apimančio mokymus ir grįžtamąjį ryšį, trunkantį nuo kelių savaičių iki kelių mėnesių. Įvertinti šių mokymų naudingumą yra pakankamai sudėtinga dėl rezultatų matavimo heterogeniškumo (Le Fevre ir kt., 2006). Tačiau nereikia nuvertinti individualių streso darbe valdymo priemonių. Streso prevencijos tyrimai aiškiai pripažįsta, kad individualaus lygmens streso darbe valdymo priemonės duoda teigiamą trumpalaikį efektą (Noblet, Lamontagne, 2006). Šių priemonių naudingumas yra neginčijamas, jos gali būti greitai įdiegtos ir efektyviai įvertintos be esminių darbo pertraukimų (Dewe, 1994).

Antrinės streso valdymo priemonės apima streso supratimo, prevencijos ir streso įveikimo, greito fizinių ir dvasinių jėgų atkūrimo, laiko valdymo, pozityvaus mąstymo, problemų sprendimo ir relaksacijos programas. Streso valdymo mokymai – tai sisteminis žinių, įgūdžių ar naujo požiūrio, kuris sąlygotų geresnį supratimą ir galimybę kovoti su stresu, įgijimas (Bamber, 2006). Trys esminiai streso valdymo mokymo komponentai:

- sistemiškumas – mokymai turi vykti periodiškai, o ne atsitiktinai iškilus problemai;
- žinių, įgūdžių bei naujų požiūrių įgijimas reiškia, kad po mokymų darbuotojas interpretuos įvykius ar elgsis kitaip;
- pagerėjimas – tai pagrindinis tikslas, kai kurių programų tikslas – pagilinti specifines žinias, kurios galėtų padėti pagerinti darbuotojų savijautą ar veiklą.

Bet kokie streso valdymo mokymai turi atitikti ir organizacijos, ir individo tikslus. Prieš pradedant mokymus, turi būti atlikta visos organizacijos ir atskirų darbuotojų poreikių analizė, atsižvelgiant į tai parinkti tinkamiausi metodai: paskaita, videomedžiaga, grupinės diskusijos, situacijų modeliavimas, atvejų analizė.

Lindstrom ir kt. (2002) siekdami įvertinti streso valdymo mokymų naudą, atliko eksperimentą (žr. 3 lentelę): gamykloje buvo du pagal darbuotojų skaičių panašūs padaliniai. Iš vieno padalinio mokymuose dalyvavo 25 proc., iš kito – 75 proc. vadovų. Palyginus 1999 metų ir 2000 metų prieš ir po mokymų tyrimų rezultatus paaiškėjo, kad pirmame padalinyje, kuriame buvo apmokyti tik keli vadovai, pasikeitimų nebuvo, tuo tarpu kitame padalinyje, kuriame buvo apmokyti dauguma

vadovų, neatvykimai į darbą dėl streso darbe sukeltų priežasčių (depresija, nerimas ir kt.) sumažėjo 21 proc.

Manuso apskaičiavimais, kiekvienas doleris išleistas antrinei streso darbe valdymo programa, sumažėjus streso požymiams ir padidėjus darbo efektyvumui gali duoti 5,52 dolerių naudą organizacijai (Cox ir kt., 2000).

Šalia mokymų apie streso valdymą ir sveiką gyvenimo būdą organizacijos vykdo ir sveikatingumo programas, t.y. sudaro galimybes darbuotojams lankyti sporto (sveikatingumo) klubus. Dar 19 amžiaus devintajame dešimtmetyje buvo įrodyta, kad fizinių jėgų atstatymas teigiamai įtakoja lojalumą, nuotaiką, fizinį ir protinį gyvybingumą (Bowditch, Buono, 2001), tačiau šios programos itin populiarios tapo 20 amžiaus pabaigoje. JAV atlikti tyrimai parodė, kad 1997 metais 89 proc. JAV įmonių turėjo sveikatingumo programas (palyginus su 64 proc. 1992 metais). Sveikatingumo programų teikiama nauda – tai visų pirma pagerėjusi darbuotojų nuotaika, padidėjęs darbo efektyvumas, mažesnės išlaidos sveikatos priežiūros paslaugoms, mažiau neatvykimų į darbą dėl ligų, galiausiai – tai teigiamas darbdavio įvaizdis darbo rinkoje (Fisher, Schoenfeldt, Shaw, 1999).

Apibendrinant galima teigti, kad antrinės streso darbe valdymo priemonės padeda darbuotojams atpažinti streso požymius, sumažinti įtampą ir nerimą, miego sutrikimus, somatines problemas. Šių priemonių privalumai yra tai, kad jos gali būti greitai bei nebrangiai sukurtos ir įgyvendintos be didelių darbų pertraukų. Jos gali patenkinti individualius darbuotojų poreikius ir padėti jiems kontroliuoti ne tik darbo problemas, gali būti siejamos su pagalbos darbuotojams programomis. Pagrindinis antrinių streso darbe valdymo priemonių trūkumas yra tas, kad jos nesumažina ir nepanaikina stresoriaus, o tik moko darbuotoją, kaip efektyviau jį įveikti. Nereikia pamiršti, kad jų poveikis gali būti trumpalaikis.

1.5.3. Tretinių streso darbe valdymo priemonių analizė

Tretinėms streso darbe valdymo programoms priskiriamos pagalbos darbuotojams programos (*angl. Employee assistance programs*) daugumos specialistų vertinamos kaip mažinančios organizacijos kaštus, patrauklios darbuotojams ir socialiai atsakingos. Apibrėžti pagalbos darbuotojams programas yra pakankamai sunku dėl daugybės pateikiamų sampratų ir pačių programų įvairumo, tačiau visose programose galima įžvelgti nuostatą, kad tiek dėl žmogiškųjų, tiek dėl

ekonominių priežasčių geriau yra darbuotoją reabilituoti nei pakeisti kitu (Dewe, 1994).

Kai kurie darbuotojai dėl savo asmeninių problemų patiria tokį didelį stresą, kad nuo to kenčia jų darbo efektyvumas. Pagalbos darbuotojams programos atsirado praėjusio amžiaus trečiajame dešimtmetyje JAV kaip pagalbos programos, skirtos „problemiškiems“ darbuotojams, dažniausiai kenčiantiems nuo alkoholizmo (Murphy, 1995), o devintajame dešimtmetyje išpopuliarėjo ir Didžiojoje Britanijoje (Highley-Marchington, Cooper, 1998). 1959 metais JAV buvo tik 50 pagalbos darbuotojams programų, tuo tarpu 2005 metais šiomis programomis naudojos jau 65 milijonai darbuotojų (Daniels, Teems, Carroll, 2005).

Pagalbos darbuotojams programas naudoja tiek privačios, tiek valstybinės organizacijos. Pagalbos darbuotojams programos turi du tikslus (Highley-Marchington, Cooper, 1998):

- skirtos darbuotojams, turintiems problemų, susijusių su emocijomis, stresu, tarpusavio santykiais, šeima, alkoholiu, narkotikais, turintiems finansinių, teisinių ir kitokių problemų;
- padėti organizacijai identifikuoti ir gerinti efektyvumą tų darbuotojų, kurių darbo rezultatai yra įtakojami asmeninių problemų.

Pagalbos darbuotojams programos apima šias veiklas (Highley-Marchington, Cooper, 1998):

- Efektyvus propagavimas ir reklama, informuojanti apie pagalbos darbuotojams programų prieinamumą visiems darbuotojams ir naudojimosi jomis būdus.
- Ekspertų konsultacijos ir mokymai vadovams bei kitam administraciniam personalui apie darbo atlikimo problemų identifikavimą bei darbuotojų darbo gerinimą.
- Konfidencialus, tikslus ir laiku atliekamas problemų vertinimas.
- Esant reikalui trumpalaikės konsultacijos ir kitokios pagalbos formos.
- Siuntimai tam tikroms diagnozėms nustatyti, ilgalaikis gydymas ir pagalba.
- Pagalbos darbuotojams programos susiejamos su kitais visuomeniniais ištekliais, kurie teikia paramą.
- Besinaudojančių pagalba darbuotojų priežiūra.

Pagalbos darbuotojams programos gali būti vidinės, įkurtos pačioje organizacijoje, ir išorinės, administruojamos nepriklausomų specialistų. JAV

dauguma didelių ir vidutinių įmonių turi savo pagalbos darbuotojams programas arba tam samdo konsultantus. Specialistai nesutaria, kiek darbuotojų turėtų dirbti organizacijoje, kad būtų tikslinga įsteigti vidinę instituciją, vykdančią pagalbos darbuotojams programas: vienu nuomone – 2000, kitų – 3000 darbuotojų. Dažniau organizacijos naudojasi išorės konsultantų paslaugomis ne tik dėl mažesnių kaštų, bet ir dėl to, kad vidinėmis pagalbos darbuotojams programomis darbuotojai mažiau naudojasi bijodami būti identifikuoti (Matteson, Ivancevich, 1989).

Pagalbos darbuotojams programos gali būti įvairių formų – nuo paprasto siuntimo pas specialistus iki įvairiapusės vietoje įgyvendinamos programos. Paprasčiausia forma – kai darbuotojas apsilankęs pas pagalbos darbuotojams programos koordinatorių nukreipiamas į išorinius specialistus. Dalyvauti pagalbos darbuotojams programoje darbuotojas gali trimis būdais: paskatintas vadovo, pats gali pareikšti pageidavimą arba bendradarbiai gali atkreipti dėmesį į kolegų problemas. Atskirais atvejais ir šeimos nariai arba draugai gali paraginti darbuotoją kreiptis pagalbos.

Pagalbos darbuotojams programose dirba profesionalūs specialistai – bendrosios praktikos gydytojai, psichologai, socialiniai darbuotojai, narkomanijos, alkoholizmo konsultantai, konsultantai karjeros, finansų klausimais bei teisininkai. Nepaisant to, kad vadovas gali darbuotoją skatinti pasinaudoti pagalbos darbuotojams programa, dalyvavimas šioje programoje paremtas laisvanoriškumo principu.

Šių programų kaštai atsiperka. Buvo paskaičiuota, kad 75 proc. alkoholizmo problemų turinčių darbuotojų įveikė šią problemą ir jų darbo efektyvumas pagerėjo. Nepaisant to, kad pagalbos darbuotojams programos yra konfidencialios, dauguma darbuotojų nedrįsta jomis naudotis, bijodami būti priskirti prie „probleminių“ darbuotojų (DuBrin, 1988).

Pagalbos darbuotojams programos teigiamai veikia darbuotojų gerą savijautą, darbo santykius bei ryšius su visuomene. Padėti kenčiantiems darbuotojams tuo pačiu reiškia netiesiogiai padėti ir tiems, su kuriais bendrauja kenčiantieji tiek darbe, tiek po darbo. Tai ne tik padidina teigiamą efektą, bet ir kai kuriais atvejais sumažina kitų organizacijos darbuotojų poreikį paties kreiptis pagalbos. Dažnai kenčiantieji nuo streso sukelia stresą ir kitiems. Darbuotojas, manantis, kad prie jo patiriamo streso didžiąja dalimi prisidėjo organizacija, gali gadinti nuotaiką ir kitiems darbuotojams ar net skatinti nepasitenkinimą ir neramumus, o tai neigiamai veikia

darbo santykius. Pagalbos darbuotojams programos gali padėti išsiaiškinti atsakomybės klausimus. Šiuolaikinės organizacijos, dirbdamos greitai informacija besikeičiančiame verslo pasaulyje, priverstos jautriai reaguoti į savo įvaizdį visuomenėje. Pagalbos darbuotojams programos viešųjų ryšių srityje organizacijai gali padėti keliais būdais. Pagalbos darbuotojams sukūrimas skatina organizaciją ir visuomenę kartu dirbti dėl bendro tikslo. Ypač paslaugų sektoriuje veikiančiose organizacijose vykdomos pagalbos darbuotojams programos formuoja nuomone, kad organizacijos rūpinasi savo darbuotojais, padeda sukurti į žmogiškuosius išteklius orientuotos organizacijos įvaizdį (Matteson, Ivancevich, 1989).

Kadangi pagalbos darbuotojams programų teikiamų paslaugų spektras yra labai platus, įvertinti jų veiksmingumą yra pakankamai sudėtinga. Pagalbos darbuotojams programų teikiama nauda – tai darbuotojų dėkingumas, pagerėjęs viešasis įvaizdis, teigiamas organizacijos vadovų vertinimas, geresni darbo rezultatai, sumažėjusios medicininės priežiūros išlaidos, sumažėjęs nelaimingų atsitikimų skaičius, mažiau kokybės problemų, mažesnis neatvykimų į darbą skaičius ir darbuotojų kaita. Literatūroje galima rasti labai skirtingų apskaičiavimų. Investavus į pagalbos darbuotojams programą vieną dolerį, jis gali atsipirkti nuo 3 iki 40 dolerių (Matteson, Ivancevich, 1989; Highley-Marchington, Cooper, 1998; Cox ir kt., 2002). Tačiau pasak Berridge ir Cooper (1993), tokie tyrimai susilaukia kritikos, nes juose turi būti derinamas vertintojo nepriklausomumas ir duomenų integruotumas bei konfidencialumas (cit. Cox ir kt., 2002).

Murphy (1995), atlikęs tyrimus vienoje gamybinėje įmonėje (žr. 3 lentelę), kur buvo sujungtos darbuotojų pagalbos ir žmogiškųjų išteklių tarnybų veiklos, teigia, kad šių abiejų tarnybų bendradarbiavimas nustatant streso darbe keliamas problemas ir parenkant streso darbe valdymo priemones kaštų prasme yra efektyvus.

Apibendrinant galima teigti, kad individualiame lygmenyje pagalbos darbuotojams programos jau seniai naudojamos kaip efektyvios kaštų prasme atstatant problemišką darbuotojų produktyvumą (DeFrank, Ivancevich, 1998), tuo tarpu Highley-Marchington ir Cooper (1998) daro išvadą, kad efektyviau būtų, jei pagalbos darbuotojams programos būtų taikomos visiems trimis lygiams: individo, individo / organizacijos ir organizacijos, nes dalis sukeliančių stresą priežasčių slypi pačioje organizacijoje.

Visos organizacinės streso darbe valdymo priemonės susistemintos 10 paveiksle. Iš paveikslo matyti, kad didžiąją dalį priemonių sudaro pirminės. Taip pat

reikia pastebėti, kad dalies pirminių streso darbe valdymo priemonių veiksmingumas grindžiamas dažniausiai remiantis teorinėmis prielaidomis arba ne streso darbe tyrimais.

10. paveikslas. Streso darbe valdymo priemonės



- empiriniais tyrimais pagrįstos streso darbe valdymo priemonės
- empiriškai nepagrįstos streso darbe valdymo priemonės
- darbo autorės pasiūlytos streso darbe valdymo priemonės

Apibendrinant organizacinių streso darbe valdymo priemonių teorinę analizę, galima daryti išvadas:

- Streso darbe valdymo priemonių vertė gali būti labai skirtinga: nuo darbuotojų saugumo ir geros savijautos iki bendros socialinės naudos, kuri apimtų mažesnes sveikatos priežiūros išlaidas, teises išlaidas, mažesnius prekių ir paslaugų kaštus.
- Mokslinėje literatūroje pateikiamas per siauras požiūris į streso valdymo priemones, trūksta visapusiškesnio ir subalansuoto požiūrio kartu ir į darbuotoją, ir į organizaciją. Nors ir galima įžvelgti organizacinių streso darbe

valdymo priemonių skaičiaus didėjimo tendenciją, tačiau vis dar lieka neaišku, kurios iš jų yra veiksmingesnės. Vienų specialistų teigimu, veiksmingesnės yra kompleksinės nei pavienės priemonės, tačiau kiti tyrimai tai paneigia.

- Mokslinėje literatūroje vis dar jaučiamas didelis organizacinių streso darbe valdymo priemonių vertinimo studijų trūkumas. Moksliniuose tyrimuose dažniausiai pasirenkama viena iš priemonių ir siekiama nustatyti jos ryšį su streso darbe sukeltomis organizacinėmis ir individualiomis pasekmėmis bei įtaką darbuotojų streso lygiui, tačiau analizuojant vienos priemonės veiksmingumą yra neįmanoma atsiriboti nuo bendros organizacinės aplinkos. Iškyla rizika, kad pasekmės gali sukelti ne tiriamą streso valdymo priemonę, o kitos aplinkybės, todėl vertingesnis yra kompleksinis streso darbe valdymo priemonių tyrimas.
- Mokslinėje literatūroje organizacinės streso darbe valdymo priemonės skirstomos į pirmines, antrines ir tretines. Pirminės priemonės paprastai vertinamos kaip iniciatyvios, jos mažina atsiradusį stresą modifikuojant darbo aplinkoje esančius stresorius arba siekiant juos iš viso panaikinti. Antrinės streso darbe valdymo priemonės apibūdinamos ir kaip iniciatyvios, ir kaip reaguojančios – paprastai tai būna darbuotojų mokymai ir sveikatingumo programos. Tretinės streso darbe valdymo priemonės paprastai būna reaguojančios, tai pagalbos darbuotojams programos. Jos skirtos atstatyti darbingumą tų darbuotojų, kurie jau kenčia nuo streso darbe.
- Mokslininkai empiriniais tyrimais pagrindė veiksmingumą mažinant stresą darbe šių priemonių: kaip socialinė parama, suvokiama organizacinė parama, įtraukimas į sprendimų priėmimą. Ligšioliniuose tyrimuose komunikacijos, karjeros valdymo, suvokiamo atlygio teisingumo, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonių, darbuotojo atitikimo darbo vietai veiksmingumas mažinant stresą darbe daugiau yra grindžiamas teorinėmis prielaidomis.
- Į pirminių streso darbe valdymo priemonių sąrašą yra įtraukiamos potencialios streso darbe valdymo priemonės – darbo prasmingumas bei vadovo grįžtamasis ryšys, kurių įtaka stresui darbe nebuvo tiriama.

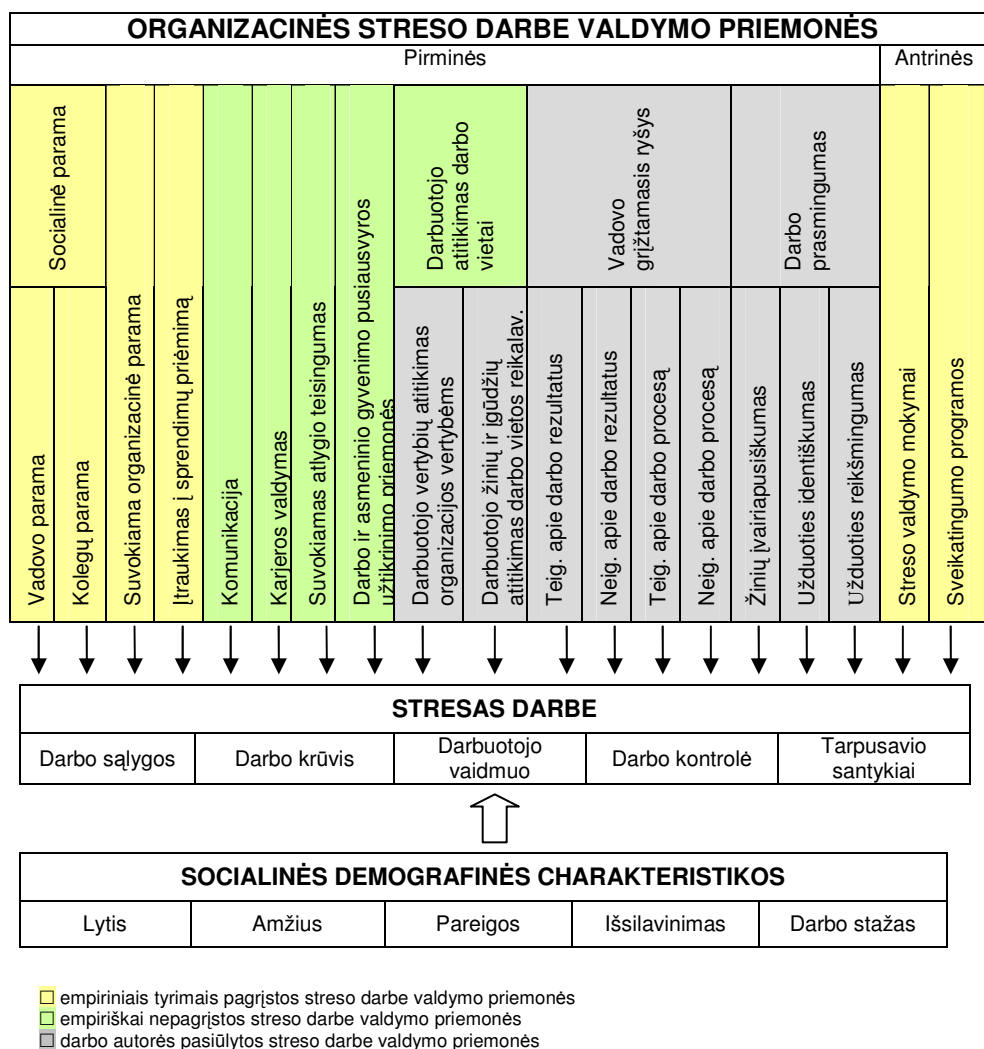
1.6. Hipotetinis streso darbe valdymo modelis

Ankstesniuose disertacijos skyriuose (žr. 1.3., 1.4., 1.5., skyrius) buvo pateikta stresorių, socialinių demografinių charakteristikų bei streso darbe valdymo priemonių teorinė bei empirinių tyrimų analizė. Remiantis atlikta analize, šiame skyriuje pateikiamas hipotetinis streso darbe valdymo modelis. Kaip jau buvo minėta ankstesniuose disertacijos skyriuose (žr. 1.3, 1.5. skyrius), dauguma empirinių tyrimų dažniausiai apsiriboja vieno ar keleto stresorių ar streso darbe valdymo priemonių analize, tuo tarpu šioje disertacijoje siūlomas kompleksinis streso darbe valdymo modelis.

Kaip jau buvo minėta 1.3. skyriuje, mokslinėje literatūroje identifikuoti šie pagrindiniai stresoriai: darbo sąlygos, darbo krūvis, darbuotojo vaidmuo, darbo kontrolė, tarpusavio santykiai. Tyrimais nustatyta, kad blogos darbo sąlygos sukelia stresą, todėl atsiranda nerimas, dirglumas ir įtampa, didėja nuovargis, silpsta imunitetas bei mažėja darbo efektyvumas (Pajarskienė, 1999, Cox ir kt., 2002). Didelis darbo krūvis sąlygoja stresą, kuris pasireiškia blogesne darbuotojų fizine bei psichologine savijauta, neatvykimais į darbą (Kompier ir kt., 2000, Clarke, Cooper, 2004) bei mažesniu darbo efektyvumu (Картрайт, Купер, 2004). Fizinę bei psichologinę sveikatą taip pat įtakoja darbo kontrolė ir vaidmens stresoriai. Be šių pasekmių darbo kontrolė ir vaidmens stresoriai dar koreliuoja su pasitenkinimu darbu, darbuotojų kaita, motyvacija, noru išeiti iš darbo, darbo rezultatais (Spector, 1986; Cox ir kt., 2002; Stamper, Jolke, 2003; Tummers, van Merode, Landeweerd, 2006; Love ir kt. 2007; Gilboa ir kt. 2008). Tarpusavio santykiai neigiamai veikia darbuotojų psichologinę savijautą, elgesį darbe, darbuotojų motyvaciją ir atliekamo darbo rezultatus (Dormann, Zapf, 2002; Bruk-Lee, Spector, 2006).

Šiame tyrime stresas darbe apibrėžiamas kaip individo ir jo darbinės aplinkos sąveika, kai individas darbinės aplinkos veiksnius suvokia kaip grėsmingus jo asmeninei gerovei ir negali jų įveikti ar sumažinti jų neigiamo poveikio. Pasak Fields (2002), darbuotojų patiriamas streso darbe lygis yra matuojamas vertinant stresorius (plačiau tai nagrinėjama 2.1. skyriuje), todėl streso darbe valdymo modelyje darbuotojų streso darbe lygis yra stresorių: darbo sąlygų, darbo krūvio, darbo kontrolės, darbuotojo vaidmens, tarpusavio santykių suvestinis rodiklis (žr. 11 paveikslą).

11 paveikslas. Hipotetinis streso darbe valdymo modelis



Kaip buvo teigiama 1.4. skyriuje, mokslininkai sutaria, jog socialinės demografinės charakteristikos įtakoja stresą darbe, tačiau empiriniai tyrimai iki šiol nepateikia vienareikšmio atsakymo, kokios socialinės demografinės charakteristikos ir kaip įtakoja streso darbe lygį. Vieni tyrimai patvirtina, kad moterys darbe patiria didesnę stresą nei vyrai, tuo tarpu kiti leidžia daryti išvadą, kad bendras streso darbe lygis panašus tiek vyrų, tiek moterų, tik skirtingų lyčių atstovai skirtingai reaguoja į skirtingus stresorius (Kompier, 2002; Fotinatos-Venturatos, Cooper, 2004; Bamber, 2006). Vertinant streso lygio priklausomybę nuo užimamų pareigų, vieni mokslininkai

teigia, kad aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai dažniau patiria stresą (Gender issues in safety and health at work, 2003), kiti išskiria vidurinio lygio vadovus (Kompier, 2002). Taip pat nėra vieningos nuomonės apie streso darbe priklausomybę nuo amžiaus, darbo stažo (Parker, Willikams, 2001; Bamber, 2006), išsilavinimo (Matteson, Ivancevich, 1989). Taigi į tyrimo modelį kaip modelio elementas yra įtraukiamos socialinės demografinės charakteristikos. Tyrimo metu bus siekiama patikrinti socialinių demografinių charakteristikų: lyties, amžiaus, išsilavinimo, užimamų pareigų, darbo stažo įtaką streso darbe lygiui.

Atsižvelgiant į 1.5. skyriuje pateiktą streso darbe valdymo priemonių analizę galima teigti, kad dažniausiai tiriama, kaip stresą darbe mažina streso valdymo mokymai, pagalbos darbuotojams programos ar tokios pirminės streso darbe valdymo priemonės kaip socialinė parama, suvokiama organizacinė parama, įtraukimas į sprendimų priėmimą.

Mokslinėje literatūroje pateikiamų kitų streso darbe valdymo priemonių įtaka stresui dažniau yra grindžiama teorinėmis prielaidomis ar remiantis empiriniais tyrimais, analizavusiais šias priemones iš kitos perspektyvos, todėl siekiant užpildyti šią mokslinių tyrimų spragą į tyrimo modelį įtraukiamos ir tiriama įtaka stresui darbe tokių organizacinių streso darbe valdymo priemonių, kaip komunikacija, karjeros valdymas, suvokiamas atlygio teisingumas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės, darbuotojo atitikimas darbo vietai.

Į modelį taip pat yra įtrauktos darbo autorės pasiūlytos organizacinės streso darbe valdymo priemonės – tai darbuotojų atitikimo darbo vietai dedamosios: darbuotojo vertybių atitikimas organizacijos vertybėms bei darbuotojo žinių ir įgūdžių atitikimas darbo vietos reikalavimams, vadovo grįžtamasis ryšys bei keturios jo dedamosios – teigiamas apie darbo rezultatus, neigiamas apie darbo rezultatus, teigiamas apie darbo procesą, neigiamas apie darbo procesą, bei darbo prasmingumas ir trys jo dedamosios – žinių įvairiapusiškumas, užduoties identiškumas, užduoties reikšmingumas. Tyrimu siekiama išsiaiškinti, kaip kompleksiskai stresą darbe veikia visos šios organizacinės streso darbe valdymo priemonės, kurios iš jų veiksmingiausiai mažina stresą šiame kontekste.

Į hipotetinį streso darbe valdymo modelį nėra traukiamos tretinės streso darbe valdymo priemonės, kadangi tiriame Lietuvos energetikos sektoriuje šios priemonės nėra taikomos, taip pat nėra traukiamos ir tokios pirminės streso darbe valdymo priemonės kaip organizacinė kultūra, struktūra ar visuotinė kokybės vadyba,

kadangi tai yra pakankamai plačios sampratos, apimančios ir kitas streso darbe valdymo priemones.

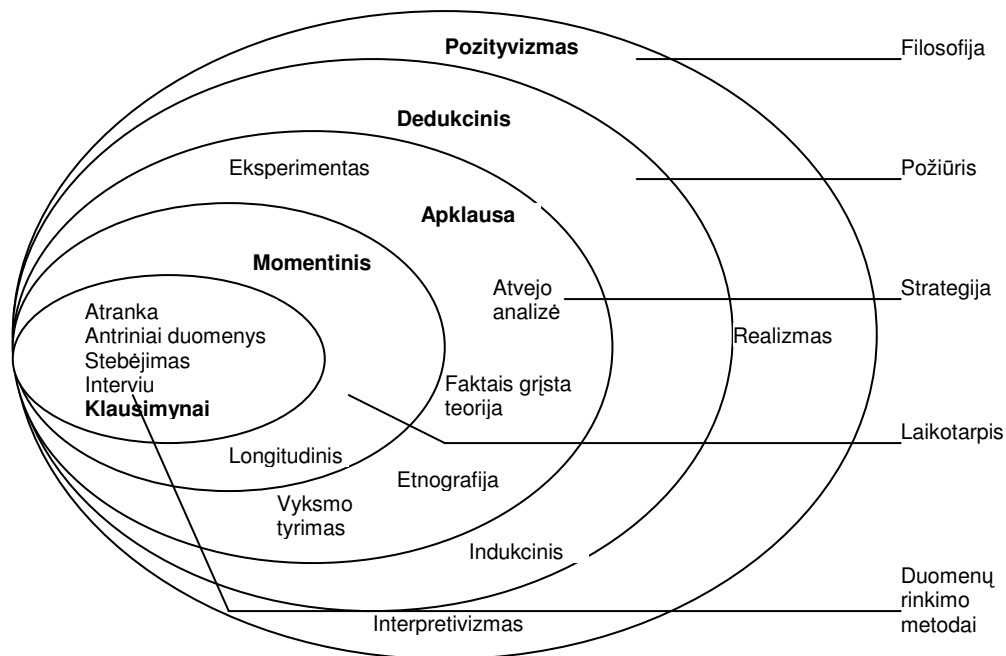
2. STRESO DARBE VALDYMO TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodologinė prieiga

Tyrimo metodologija buvo konstruojama remiantis Saunders, Lewis ir Thornhill (2003) rekomendacijomis: pirmiausia apibrėžiama tyrimo filosofija, pasirenkamas požiūris, strategija, nusprendžiama, kaip bus atliekamas tyrimas laiko perspektyvoje ir galiausiai parenkamas duomenų rinkimo metodas, renkami ir analizuojami duomenys (žr. 12 paveikslą).

Tyrimas grindžiamas pozityvistinės filosofijos idėjomis, kai pirmenybė teikiama stebimos socialinės realybės analizei, kurios galutinis rezultatas yra konkretūs apibendrinimai, dažniausiai išreiškiami kiekybiškai, panašūs į tuos, kuriuos suformuoja gamtos mokslų atstovai. Remiantis pozityvizmo idėjomis, tik tie reiškiniai, kuriuos galima stebėti, sąlygoja patikimų duomenų pateikimą. Formuojant tyrimo strategiją tokių duomenų surinkimui sudaromas teorinis modelis remiantis esančia teorija. Šis modelis yra empiriškai vertinamas, to pasekoje vystoma teorija, kuri gali būti tikrinama kitų tyrėjų (Saunders ir kt., 2003).

12 paveikslas. Tyrimo procesas



Šaltinis: Saunders ir kt., 2003

Tyrimas buvo konstruojamas remiantis dedukciniu požiūriu, t.y. remiantis esamų streso valdymo teorijų analize buvo išskirti stresoriai ir streso darbe valdymo priemonės, atliktas empirinis tyrimas, kurio metu buvo įvertinta streso darbe valdymo priemonių įtaka bendram streso darbe lygiui bei atskiriems stresoriams (Babie, 2004; Saunders, Lewis, Thornhill, 2003).

Empirinio tyrimo tikslas – empiriškai įvertinti streso darbe valdymo modelį ir identifikuoti esmines organizacines streso darbe valdymo priemones Lietuvos energetikos sektoriuje. Siekiant šio tikslo pateikiami tokie empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti bendrą streso darbe lygį bei įvertinti atskirų stresorių lygį.
2. Įvertinti socialinių demografinių charakteristikų įtaką streso darbe lygiui.
3. Nustatyti esmines streso darbe valdymo priemones bei jų veiksmingumą.

Remiantis Saunders ir kt. (2003) rekomendacijomis, pasirinkus tyrimo filosofiją ir požiūrį sekantis etapas būtų apibrėžti tyrimo strategiją, laikotarpį ir metodą (žr. 12 paveikslą).

Pasak Stanton ir kt. (2001), šiuolaikines streso matavimo strategijas galima suskirstyti į tris kategorijas – tai savianalizė (*angl. self-report*), elgesio matavimai, medicininiai / biologiniai matavimai. Tiriant stresą darbe iš vadybos mokslo perspektyvos naudojama savianalizė ir elgesio matavimai. Mokslinėje literatūroje galima rasti nemažai strategijų stresui darbe tirti – tai streso auditai, stresorių vertinimas, stebėjimo grupės, interviu vienas prieš vieną, ilgalaikis kritinių incidentų fiksavimas, neatvykimų į darbą fiksavimas, nelaimingų atsitikimų skaičius, darbuotojų kaita, darbuotojų, besinaudojančių konsultacinėmis paslaugomis, skaičius, bylinėjimosi kaštai (Cranwell-Ward, Abbey, 2005), streso darbe dienoraštis (Clarkson, Hodgkinson, 2007)

Apklausa kaip tyrimo strategija paprastai asocijuojasi su dedukciniu požiūriu. Vadybos moksle tai yra dažniausiai naudojama tyrimo strategija (Saunders ir kt., 2003). Streso darbe valdymo tyrimuose ši strategija taip pat yra paplitusi, kadangi suteikia platesnę informaciją apie darbuotojus, streso priežastis ir darbuotojų kovos su stresu būdus (Cranwell-Ward, Abbey, 2005). Disertacijos 1.3. ir 1.5. skyriuose pateiktų 2 ir 3 lentelių duomenys taip pat patvirtina apklausos taikymo tikslingumą streso darbe tyrimuose. Apklauką streso darbe tyrimuose taikė tokie mokslininkai, kaip Mackie ir kt. (2001), analizuodami įtraukimo į sprendimų priėmimą įtaką darbuotojų sveikatai, Dormann, Zapf (2002), analizuodami fizinių darbo sąlygų ir

tarpusavio santykių įtaką socialiniam priešiškumui darbe, Ramayah, Kumaresan (2003), analizuodami darbo krūvio, fizinių darbo sąlygų, tarpusavio santykių įtaką vadovų streso lygiui, Kang, Singh (2004), siekdami nustatyti organizacinius stresorius ir streso lygį, Bruk-Lee, Spector (2006), analizuodami tarpusavio santykių įtaką neigiamam darbuotojų elgesiui darbe, Love ir kt. (2007), analizuodami darbo kontrolės ir reikalavimų darbui įtaką darbuotojų savijautai ir pasitenkinimui darbu, Teh ir kt. (2008), analizuodami vaidmens neapibrėžtumo ir vaidmens konflikto įtaką pasitenkinimui darbu, nerimui bei darbo atlikimui, Richardson ir kt. (2008), siekdami nustatyti suvokiamos organizacinės paramos įtaką stresoriams.

Clarkson, Hodgkinson (2007) siūlo kiekybinį tyrimą papildyti tokiais kokybiniais tyrimo metodais, kaip streso darbe dienoraštis, kuris galėtų atskleisti, kaip skirtingomis dienomis respondentai skirtingai vertina stresą, ar stebėjimo grupės, kurios gali padėti suprasti skirtumus tarp atskirų organizacijos padalinių. Cranwell-Ward, Abbey (2005) teigia, kad šalia respondentų apklausos tokie matavimo būdai, kaip nelaimingų atsitikimų skaičius, darbuotojų kaita ir neatvykimų skaičius, galėtų suteikti platesnį vaizdą apie tolimesnes tyrimo kryptis.

Šiam tyrimui atlikti buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – buvo sudarytas tyrimo klausimynas. Kiekybinis tyrimo metodas buvo pasirinktas dėl šių pranašumų: galimybės apklausti didesnę respondentų skaičių ir gauti platesnę informaciją apie darbuotojų streso priežastis bei įvertinti organizacinių streso darbe valdymo priemonių veiksmingumą.

Pasak Fields (2002), matavimo instrumentais yra pakankamai sunku užfiksuoti vertinimo procesą, kurio metu individas suteikia įvykiui prasmę ir įvertina streso įveikimo alternatyvas. To pasekoje viena streso matavimo instrumentų grupė orientuojasi į vertinimo proceso pasekmes, kita grupė – į vertinimo proceso praeitį. Pirmoji matavimų grupė vertina tokias darbuotojų suvokiamas pasekmes kaip įtampa, frustracija, susiekvėjimas, nerimas ir depresija (šie matavimo instrumentai dažniau taikomi psichologijoje bei biomedicinoje). Antroji grupė vertina stresorių buvimą apžvelgiant paties darbo ir darbinės aplinkos aspektus tokius, kaip vaidmens konfliktas ir vaidmens neapibrėžtumas, per didelis darbo krūvis, per maža darbo kontrolė.

1 priedo lentelėje pateikiami susisteminti streso darbe matavimo instrumentai, nurodyta, kokius veiksnius matavimo instrumentai matuoja, bei aprašyti koreliacijos ryšiai. Lentelės pradžioje pateikiami į pasekmes orientuoti instrumentai: House,

Rizzo (1972) įtampos darbe skalė, Caplan ir kt. (1980) depresijos, nerimo ir dirglumo darbe skalė ir kt., toliau – streso šaltinius analizuojantys instrumentai: Ivancevich ir Matteson (1980) streso diagnostinis tyrimas, Cartwright ir Cooper (2002) ASSET klausimynas ir kt., lentelės pabaigoje – atskirus stresorius vertinantys instrumentai: Remondet ir Hansson (1991) su darbu susijusių kontrolės problemų klausimynas, Dudek, Merecz, Makowska (2002) asmeninės kontrolės jausmo darbe klausimynas ir kt.

Mokslinėje streso darbe literatūroje galima rasti streso darbe matavimo skalių atskiroms profesijų grupėms: medicinos, policijos darbuotojams, pedagogams (Fields, 2002; Koslowsky, 1998). Pasak Koslowsky (1998), tokie matavimo instrumentai dažniausiai yra sudaromi remiantis bendru streso darbe matavimo instrumentu, tik į matavimo skalę yra įtraukiami specifiniai konkrečiai profesijai būdingi veiksniai.

Į šio tyrimo instrumentą buvo įtraukiami visuotinai mokslinėje literatūroje pripažinti stresoriai, tinkantys visoms profesijų grupėms. Kadangi šioje disertacijoje stresas darbe yra analizuojamas iš vadybos mokslų perspektyvos, buvo pasirinktas antrasis streso lygio matavimo variantas, t.y. stresas darbe vertinamas analizuojant paties darbo ir darbinės aplinkos veiksnius, t.y. stresorius: darbo sąlygas, darbo krūvį, darbuotojo vaidmenį, darbo kontrolę bei tarpusavio santykius. Konstruojant streso darbe tyrimo instrumentą buvo remiamasi 1 priedo lentelėje pateiktomis specialistų sudarytomis matavimo skalėmis. Detaliau tyrimo instrumentas aprašytas kitame disertacijos skyriuje.

2.2. Tyrimo instrumento konstravimas

Klausimynas sudarytas remiantis Luobikienės (2000), Kardelio (2002), Tidikio (2003), Babbie (2004) rekomendacijomis. Klausimyno įžanginėje dalyje nurodytas apklausos tikslas, akcentuota, kad tyrimas yra anoniminis, bei paaiškinta, kaip reikia žymėti pasirinktą atsakymo variantą. Klausimyne visi klausimai yra uždaro tipo, į kuriuos atsakant respondentams reikia pažymėti labiausiai priimtinus atsakymus. Uždari klausimai buvo pasirinkti dėl kelių jų pranašumų. Visų pirma, kai yra alternatyvų, respondentui lengviau pasirinkti, be to, tyrėjui nereikia klasifikuoti atsakymų, o tai padeda išvengti subjektyvumo. Be to, tokius duomenis lengviau kiekybiškai apdoroti bei palyginti.

Klausimyną sudaro trys klausimų grupės, iš viso 66 klausimai (žr. 2 priedą). Pirmos grupės klausimais siekiama nustatyti bendrą streso darbe lygį ir atskirų stresorių lygį. Antros grupės klausimais siekiama išsiaiškinti organizacinių streso darbe valdymo priemonių veiksmingumą. Trečios grupės klausimai yra socialinio - demografinio pobūdžio. 5 lentelėje pateikiama klausimyno struktūra.

5 lentelė. Klausimyno struktūra

Veiksniai		Naudojamos matavimo skalės	Klausimyno klausimai
I. Stresorių tyrimas			
Streso darbe lygis	Darbo sąlygos	Naudota Remondet, Hansson (1991) „Darbui būdingų kontrolės problemų“ klausimyno darbo sąlygų / aplinkos klausimų grupė	2, 12 kl.
	Darbo krūvis	Adaptuota Saugos ir sveikatos agentūros (2001) Streso darbe klausimyno darbo krūvio klausimų grupė	25, 27, 38, 44 kl.
	Darbuotojo vaidmuo: vaidmens neapibrėžtumai, vaidmens konfliktas, per didelis vaidmenų krūvis, atsakomybė už kitus žmones	Adaptuotos Ivancevich, Matteson (1980) „Streso diagnostinio tyrimo“ klausimyno vaidmens neapibrėžtumo, vaidmens konflikto, per didelio vaidmenų krūvio, atsakomybės už kitus žmones klausimų grupės	3, 4, 13, 15, 21, 34, 45, 46, 54 kl.
	Darbo kontrolė	Adaptuota Saugos ir sveikatos agentūros (2001) Streso darbe klausimyno darbo autonomijos klausimų grupė	28, 35, 47 kl.
	Tarpusavio santykiai	Adaptuota Saugos ir sveikatos agentūros (2001) Streso darbe klausimyno tarpusavio santykių klausimų grupė	30, 36, 48 kl.
	Streso darbe dažnis	JAV Nacionalinio darbuotojų saugos ir sveikatos instituto (2002) Bendro socialinio tyrimo D dalies darbinio gyvenimo kokybės klausimynas	61 kl.
II. Streso darbe valdymo priemonių tyrimas			
Pirminės priemonės			
Socialinė parama: vadovo parama, kolegų parama		Adaptuota Saugos ir sveikatos agentūros (2001) Streso darbe klausimyno socialinės paramos klausimų grupė	5, 37, 39, 49, 55 kl.
Suvokiama organizacinė parama		Adaptuotas Eisenberger ir kt. (1986) suvokiamos organizacinės paramos klausimynas	6, 14, 22, 24 kl.
Įtraukimas į sprendimų priėmimą		Adaptuotas Moorman (1991) Procedūrinio ir interakcinio teisingumo klausimynas	31, 41, 57 kl.
Komunikacija		Adaptuota Saugos ir sveikatos agentūros (2008) Vadovų streso darbe valdymo kompetencijų klausimyno komunikacijos klausimų grupė	32, 42, 51, 58 kl.
Karjeros valdymas		Naudoti Ivancevich, Matteson (1980) Streso diagnostinio tyrimo klausimyno karjeros valdymo grupės klausimai	8, 17 kl.
Suvokiamas atlygio teisingumas		Adaptuotas Scarpello, Jones (1996) Procedūrinio teisingumo klausimynas	7, 16 kl.
Darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės		Adaptuoti House ir kt. (1979) Profesinio streso skalės darbo ir nedarbo konflikto klausimų grupė, Bohlen, Viveros-Long (1981) Darbo ir	9, 43, 52 kl.

	šeimos vaidmenų įtampų skalė	
Darbuotojo atitikimas darbo vietai: darbuotojo vertybių atitikimas organizacijos vertybėms, darbuotojo žinių ir įgūdžių atitikimas darbo vietos reikalavimams	Adaptuoti Abdel-Halim (1981) Suvokiamo gebėjimų ir darbo atitikimo klausimynas ir Cable, Judge (1996) Suvokiamo asmenybės ir organizacijos atitikimo klausimynas	10, 18, 23, 26 kl.
Vadovo grįžtamasis ryšys: teig. apie darbo rezultatus, neig. apie darbo rezultatus teig. apie darbo procesą, neig. apie darbo procesą	Adaptuotas Jaworski, Kohli (1991) Vadovų grįžtamojo ryšio klausimynas ir Health, Safety Executive (2008) Vadovų streso darbe valdymo kompetencijų klausimyno komunikacijos klausimų grupė	29, 40, 50, 53, 56 kl.
Darbo prasmingumas: žinių įvairiapusiškumas, užduoties identiškas užduoties reikšmingumas	Adaptuotas Hackman, Oldham (1974) „Darbo diagnostinio tyrimo“ klausimynas	1, 11, 20, 33 kl.
Antrinės priemonės		
Streso valdymo mokymai Sveikatingumo programos	Klausimai sudaryti autorės	19, 59, 60 kl.
III. Socialinės demografinės charakteristikos		
Lytis, amžius, išsilavinimas, pareigos, darbo stažas	Klausimai sudaryti autorės	62, 63, 64, 65, 66 kl.

Parengus klausimyną buvo atliktas bandomasis tyrimas, kuris padėjo patikrinti klausimyno klausimų kokybę. Buvo išdalinta dvidešimt klausimynų. Po bandomojo tyrimo nebuvo atlikta esminių klausimyno korekcijų, tik patobulintas klausimyno formatas.

Atsižvelgiant į klausimų pobūdį, streso darbe valdymo tyrimo klausimyne buvo naudojamos šios matavimo skalės:

- Likert'o (rangų) skalė buvo naudojama stresorių ir streso darbe valdymo priemonių vertinimui, t.y. kiekvienam vertinimui suteikiama skaitinė išraiška, kur „niekada“ koduojama 1, o „visada“ – 5, taip pat „visiškai nesutinku“ koduojama 1, o „visiškai sutinku“ – 5. Kuo aukštesnė stresorių vertinimo skaitinė reikšmė, tuo didesnis stresoriaus neigiamas poveikis, ir atvirkščiai – kuo aukštesnė organizacinių streso darbe valdymo priemonių vertinimo skaitinė reikšmė, tuo organizacinės streso darbe valdymo priemonės vertinamos kaip veiksmingesnės, tuo tikslu buvo reversuoti 2, 3, 8, 9, 11, 22, 28, 34, 35, 43 klausimai.
- Nominalinė skalė taikoma kokybinių požymių reikšmėms apibūdinti, t.y. lytis, išsilavinimas, užimamos pareigos.
- Intervalinė skalė taikoma tokioms reikšmėms, kaip amžius ir darbo stažas organizacijoje, apibūdinti.

2.3. Tyrimo imties nustatymas

Tyrimui atlikti buvo pasirinktos privataus kapitalo Lietuvos energetikos įmonės, parduodančios energetikos gaminius ir/arba atliekančios projektus energetikos srityje. Tyrimui buvo atrinktos įmonės, turinčios daugiau nei dešimt darbuotojų. Į tyrimo populiaciją nebuvo trauktos įmonės gaminančios ir tiekiančios elektros energiją, įmonės, užsiimančios vien tik alternatyviąją energetiką ar konsultacijomis.

Remiantis įmonių katalogu „Visa Lietuva“ (2009), bendras tokių įmonių skaičius – 35 įmonės. Buvo taikyta ištisinė apklausa, t.y. buvo susisiepta su visomis įmonėmis. Tyrime dalyvauti sutiko 15 įmonių. Remiantis įmonių atstovų pateiktais duomenimis, tyrimo metu įmonėse dirbo 1653 darbuotojai.

Įvairūs šaltiniai siūlo skirtingas imties tūrio apskaičiavimo metodikas. Moksliniuose tyrimuose dažniausiai patikimumas turėtų būti 95 proc., t.y. jei paklaida neviršija 5 proc., duomenys yra statistiškai patikimi (Kardelis, 2002). Norint nustatyti imties dydį, pasirinktas 5 proc. tikslumas ir 95 proc. patikimumas. Remiantis mokslininkų (Yamane, Taro, 1967; Saunders ir kt., 2003) imties dydžių lentelėmis, esant 95 proc. patikimumui ir 5 proc. paklaidai ir generalinės aibės visumai 2000, reprezentatyvi imtis yra 333. Kadangi šio tyrimo generalinė aibė yra baigtinė, tai imties tūrį galima apskaičiuoti pagal šią formulę:

$$n = \frac{z^2 S^2}{\left(1 - \frac{1}{N}\right) \Delta^2 + \frac{z^2 S^2}{N}}$$

Kur:

n – imties tūris.

z – standartinio normaliojo skirtinio α lygmens kritinės reikšmės, z=1,959, kai patikimumas yra 95 proc.

N – generalinės aibės visuma, N=1653.

Δ – leistinas netikslumas, t.y. skirtumas tarp atrankos grupės ir generalinės aibės visumos vidurkio, šiuo atveju $\Delta = 5\%$.

S – imties vidutinis kvadrantinis nuokrypis:

$S = \sqrt{p(100 - p)}$, kur p – tiriamos savybės konkrečios reikšmės numatomas santykinis pasirodymo dažnis, išreikštas procentais. Jei numatoma santykinio dažnio reikšmė yra sunkiai prognozuojama, imama p=50 proc. ir gaunamas didžiausias imties tūris.

Pagal šią formulę apskaičiuota, kad norint gauti statistiškai patikimus tyrimo duomenis, iš viso reikėtų apklausti 319 respondentų. Nesant galimybei prognozuoti klausimynų grįžtamumo lygio, buvo nuspręsta taikyti ištisinę apklausą, t.y. su įmonių administracijos pagalba 1653 darbuotojams buvo išsiųsti elektroniniu paštu arba išdalinti popieriniai klausimynai.

2.4. Duomenų rinkimas ir analizės metodai

Tyrimas buvo atliktas 2009 metų gegužės - birželio mėnesiais. Geografinis įmonių pasiskirstymas buvo toks: Vilniuje – 10, Kaune – 4, Jurbarko – 1, įmonės turi padalinius Kaune, Klaipėdoje, Mažeikiuose, Šiauliuose, Alytuje, Švenčionyse. Tyrimo pabaigoje buvo surinkti 495 klausimynai, iš kurių 15 buvo sugadinti, tinkamų tyrimo tikslams buvo 480 klausimynų. Tai yra pakankamas skaičius, reprezentuojantis pasirinkto energetikos sektoriaus darbuotojus. Kadangi buvo surinkta daugiau klausimynų nei buvo paskaičiuota tyrimo imtis, buvo perskaičiuota paklaida, kuri sudarė $\pm 4,5$ proc., esant 99 proc. patikimumo lygiui (Pragmatica, 2004).

Siekiant nustatyti klausimyno patikimumą, buvo apskaičiuotas Cronbach alfa. Jei alfa reikšmė yra lygi arba didesnė nei 0.70, teigiama, kad patikimumo lygis yra priimtinas (Frankfort-Nachmias, Nachmias, 2000). Tyrimo klausimyno Cronbach alfa – 0,890, tai leidžia daryti išvadą, kad klausimynas yra patikimas.

Gautų duomenų statistinei analizei taikyti aprašomosios, palyginamosios ir ryšių analizės metodai. Statistinė duomenų analizė atlikta SPSS 16.0 programa (*angl. Statistical Package for the Social Sciences*). Siekiant tyrimo tikslų buvo naudojami šie analizės metodai:

1. Organizacinių streso darbe valdymo priemonių, stresorių bei streso darbe lygiui nustatyti buvo skaičiuoti vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, mediana.
2. Kiekybinių duomenų skirstinio atitikimas normaliajam (Gauso) skirstiniui tikrintas Shapiro-Wilk'o kriterijumi. Kadangi visų kintamųjų skirstiniai nebuvo normalieji, tai skirtumai tarp grupių vertinti taikant neparametrinius Mann-Whitney (tarp dviejų grupių) ir Kruskal-Wallis (tarp daugiau nei dviejų grupių) kriterijus.
3. Ryšys tarp streso darbe, stresorių ir organizacinių streso darbe valdymo priemonių vertintas apskaičiavus Spearman'o koreliacijos koeficientus. Šis koeficientas buvo pasirinktas, nes kintamųjų skirstiniai nebuvo normalieji.

Koeficientų dydžiai, nusakantys ryšių stiprumą, buvo interpretuojami remiantis 6 lentele.

6 lentelė. Koreliacijos koeficientų interpretacija

0.90 – 1.00	Labai aukšta koreliacija	Labai stiprus ryšys
0.70 – 0.90	Aukšta koreliacija	Stiprus ryšys
0.40 – 0.70	Vidutinė koreliacija	Vidutinio stiprumo ryšys
0.20 – 0.40	Žema koreliacija	Silpnas ryšys
mažiau nei 0.20	Nežymi koreliacija	Labai silpnas, nežymus ryšys

Šaltinis: Burns (2000).

4. Siekiant nustatyti priežastinius ryšius tarp streso darbe valdymo modelio elementų, buvo atlikta daugialypės tiesinės regresijos analizė. Pasirinktas statistinio reikšmingumo lygmuo $\alpha=0,05$. Skirtumas ar ryšys laikytas statistiškai reikšmingas, kai kriterijaus reikšmingumas $p<\alpha$. Siekiant nustatyti tiesinės regresijos modelio tinkamumą, buvo apskaičiuoti determinacijos koeficientai, dažniausiai reikalaujama, kad $R^2 \geq 0,25$. Daugialypėje regresijoje naudojamas koreguotasis determinacijos koeficientas R^2_{adj} , atsižvelgiant ir į imties didumą, ir į nepriklausomų kintamųjų skaičių. Koreguotojo determinacijos koeficiento R^2_{adj} interpretacija lieka ta pati, kaip ir determinacijos koeficiento R^2 : kuo jis didesnis, tuo geriau nepriklausomo kintamojo reikšmes aprašo regresijos modelyje esančių nepriklausomų kintamųjų elgesys (Čekanavičius, Murauskas, 2004).

3. STRESO DARBE VALDYMO ENERGETIKOS SEKTORIUJE EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

3.1. Respondentų socialinės demografinės charakteristikos

Kaip jau buvo minėta 2.5. skyriuje, streso darbe valdymo tyrimo metu buvo išdalinta 1653 klausimynai, buvo grąžinta 490 klausimynų, iš kurių tinkamų tyrimo tikslams buvo 480 klausimynų. Streso darbe valdymo tyrimo rezultatai rodo aiškų vyriškos lyties dominavimą energetikos sektoriuje: vyrai sudaro 78,2 proc. (žr. 7 lentelę). Respondentų amžius svyruoja nuo 20 metų iki 72 metų, vidutinis darbuotojų amžius – 39 metai. Iš 7 lentelės matyti, kad daugiau nei pusė visų respondentų (58,0 proc.) turi aukštąjį išsilavinimą, 34,4 proc. turi profesinį, aukštesnįjį arba aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, tai lemia įmonių veiklos specifika, reikalaujanti aukštos kvalifikacijos darbuotojų.

7 lentelė. Respondentų socialinės demografinės charakteristikos

Respondentų charakteristikos		N	Proc.
Lytis	Moteris	103	21,8
	Vyras	368	78,2
	Iš viso	471	100
Amžius	<31 metų	133	29,5
	31-40 metų	134	29,7
	41-50 metų	100	18,6
	>50 metų	84	17,5
	Iš viso	451	100
Išsilavinimas	Nebaigtas vidurinis	5	1,1
	Vidurinis	30	6,4
	Profesinis	67	14,3
	Aukštesnysis, aukštasis neuniversitetinis	94	20,1
	Aukštasis	271	58,0
	Iš viso	467	100
Pareigos	Aukščiausio lygio vadovas	12	2,6
	Skyriaus vadovas, funkcinis vadovas	58	12,6
	Darbo grupės vadovas	72	15,7
	Specialistas, tarnautojas	188	41,0
	Darbininkas	129	28,1
	Iš viso	459	100
Darbo stažas	≤2 metai	138	30,8
	3-5 metai	132	29,5
	6-9 metai	64	14,3
	>10 metų	114	25,4
	Iš viso	448	100

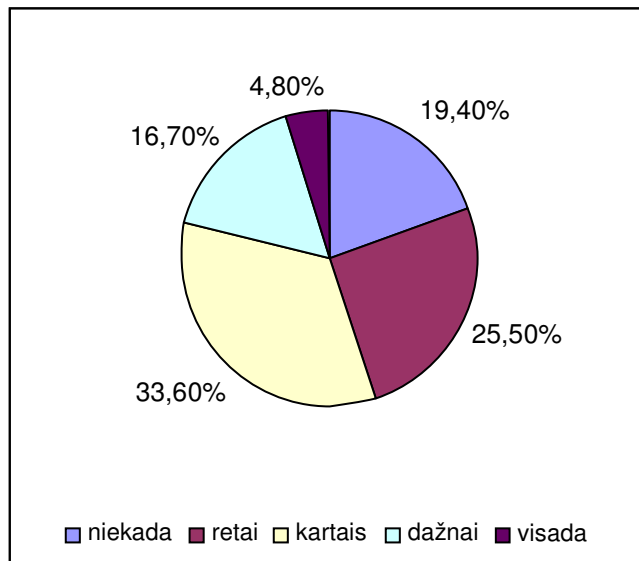
Iš 7 lentelės matyti, kad pasiskirstymas pagal pareigas pakankamai atspindi visų lygių darbuotojus. Respondentų darbo stažas svyruoja nuo kelių mėnesių iki 48 metų. 60,2 proc. respondentų dirba 5 metus arba mažiau, o 39,8 proc. dirba daugiau nei 5 metus, tai rodo, kad darbuotojų kaita sektoriuje nėra didelė.

Apibendrinant respondentų socialines demografines charakteristikas galima teigti, kad energetikos sektoriuje didžiąją dalį darbuotojų sudaro vidutinio amžiaus vyrai, turintys aukštesnįjį arba aukštąjį išsilavinimą ir savo karjerą siejantys su energetikos sektoriumi. Reikia atkreipti dėmesį, kad ne visi respondentai pildydami klausimynus nurodė savo asmeninius duomenis: lytį, amžių, išsilavinimą, pareigas ir darbo stažą organizacijoje, t.y. tuos duomenis, kurie galėtų padėti identifikuoti respondentą. Tai rodo, kad gali egzistuoti darbuotojų ir vadovybės santykių problemos: darbuotojai nedrįsta atvirai išsakyti savo nuomonės, bijodami būti identifikuoti.

3.2. Streso darbe lygio analizė

Tyrimo rezultatai rodo, kad niekada, retai arba kartais stresą patiria 78,5 proc. (376) darbuotojų, dažnai arba visada – 21,5 proc. (103).

13 paveikslas. Darbuotojų pasiskirstymas pagal streso darbe dažnį



Siekiant nustatyti streso darbe lygį, atskirų stresorių lygį bei streso darbe valdymo priemonių veiksmingumą, buvo apskaičiuoti vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (žiūrėti 8 - 9 lentelės).

8 lentelė. Streso darbe lygio ir stresorių įvertinimas (vidurkiai, standartiniai nuokrypiai)

	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Streso darbe lygis	2,41	,473
STRESORIAI		
Darbo sąlygos	2,41	1,093
Darbo krūvis	2,84	,737
Darbuotojo vaidmuo:	2,45	,541
vaidmens neapibrėžtumas	1,97	,761
vaidmens konfliktas	2,51	1,125
per didelis vaidmenų krūvis	2,20	,814
atsakomybė už kitus žmones	3,10	1,035
Darbo kontrolė	2,16	,744
Tarpusavio santykiai	2,00	,886

Iš 8 lentelės matyti, kad iš visų stresorių aukščiausiai vertinta atsakomybė už kitus žmones (3,10), didelis darbo krūvis (2,84), vaidmens konfliktas (2,51), darbo sąlygos (2,41), žemiausiai vertinti vaidmens neapibrėžtumas (1,97) ir tarpusavio santykiai (2,00).

Iš 9 lentelės matyti, kad iš visų streso darbe valdymo priemonių respondentai aukščiausiai vertino darbo prasmingumą: energetikos sektoriaus darbuotojai dažnai (dalis ir visada) turi galimybę atlikti savo darbą nuo pradžios iki pabaigos (4,21), dažnai gali panaudoti įvairias savo žinias ir įgūdžius (3,83) bei savo atliekamas užduotis vertina kaip reikšmingas / darančias įtaką kitiems žmonėms (3,85). Taip pat aukštai vertintos tokios streso darbe valdymo priemonės kaip socialinė parama (3,83): tiek vadovų (3,80), tiek kolegų (3,86), darbuotojo atitikimas darbo vietai (3,76): ypatingas darbuotojo žinių ir įgūdžių atitikimas darbo vietos reikalavimams (3,91). Šiek tiek žemiau vertinti karjeros valdymas (3,58), įtraukimas į sprendimų priėmimą (3,55) bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės (3,49). Dar žemiau vertinamos šios streso darbe valdymo priemonės: komunikacija (3,35), vadovo grįžtamasis ryšys (3,34), suvokiama organizacinė parama (3,31), suvokiamas atlygio teisingumas (3,23). Energetikos sektoriaus įmonėse gana retai organizuojami streso valdymo mokymai (2,08).

Naudotis sveikatingumo paslaugomis gali tik šiek tiek daugiau nei trečdalis energetikos sektoriaus darbuotojų (36,9%), o papildomu sveikatos draudimu draudžiamas tik ketvirtadalis darbuotojų (25,8%).

9 lentelė. Streso darbe valdymo priemonių vertinimas (vidurkiai, standartiniai nuokrypiai)

	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
PIRMINĖS STRESO DARBE VALDYMO PRIEMONĖS		
Socialinė parama:	3,83	,701
Vadovo parama	3,80	,946
Kolegų parama	3,86	,758
Suvokiama organizacinė parama	3,31	,926
Įtraukimas į sprendimų priėmimą	3,55	,848
Komunikacija	3,35	,892
Karjeros valdymas	3,58	,876
Suvokiamas atlygio teisingumas	3,23	1,186
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės	3,49	,859
Darbuotojo atitikimas darbo vietai:	3,76	,675
darbuotojo vertybių atitikimas organizacijos vertybėms	3,62	,835
darbuotojo žinių ir įgūdžių atitikimas darbo vietos reikalavimams	3,91	,770
Vadovo grįžtamasis ryšys:	3,34	,872
teigiamas ryšys apie darbo rezultatus	3,24	1,307
neigiamas ryšys apie darbo rezultatus	3,45	1,250
teigiamas ryšys apie darbo procesą	3,42	1,137
neigiamas ryšys apie darbo procesą	3,40	1,276
Darbo prasmingumas:	3,93	,651
žinių įvairovė	3,83	,864
užduoties identiškumas	4,21	,851
užduoties reikšmingumas	3,85	,973
ANTRINĖS STRESO DARBE VALDYMO PRIEMONĖS		
Streso valdymo mokymai	2,08	1,126

Apibendrinant galima teigti, kad energetikos sektoriuje pagrindiniai stresoriai yra didelis darbo krūvis, vaidmens konfliktas bei atsakomybė už kitus žmones. Iš streso darbe valdymo priemonių aukščiausiai vertintos tokios priemonės, kaip darbo prasmingumas, socialinė parama, darbuotojo atitikimas darbo vietai, karjeros valdymas, įtraukimas į sprendimų priėmimą bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės.

3.3. Socialinių demografinių charakteristikų įtakos stresui darbe analizė

Šiame skyriuje pateikiama detalesnė streso darbe analizė pagal respondentų socialines demografines charakteristikas: lytį, išsilavinimą, pareigas, amžių bei darbo stažą organizacijoje.

10 lentelė. Streso darbe lygio ir stresorių analizė pagal lytį (neparametrinis Mann-Whitney kriterijus)

	Vyrų		Moterys		p
	Vidurkis	Stand. nuokryp.	Vidurkis	Stand. nuokryp.	
Streso darbe dažnis	2,63	1,145	2,57	1,010	,649
Streso darbe lygis	2,45	,462	2,24	,485	,000
STRESORIAI					
Darbo sąlygos	2,50	1,093	2,07	1,025	,000
Darbo krūvis	2,86	,720	2,67	,750	,018
Darbuotojo vaidmuo:	2,50	,520	2,26	,576	,000
vaidmens neapibrėžtumas	1,98	,756	1,94	,798	,611
vaidmens konfliktas	2,52	1,123	2,47	1,127	,550
per didelis vaidmenų krūvis	2,25	,810	2,03	,829	,012
atsakomybė už kitus žmones	3,21	1,014	2,67	1,013	,000
Darbo kontrolė	2,16	,753	2,15	,727	,695
Tarpusavio santykiai	2,03	,904	1,86	,806	,111

Streso darbe valdymo tyrimo rezultatai parodė (žr. 10 lentelę), kad energetikos sektoriuje vyrai (2,45) patiria didesnį stresą nei moterys (2,24). Analizuojant stresorių priklausomybę nuo lyties, statistiškai reikšmingai skiriasi darbo sąlygų, darbo krūvio, darbuotojo vaidmens vertinimas. Vyrai (2,50) darbo sąlygas kaip stresorių vertino aukščiau nei moterys (2,07). Vyrai (2,86) aukščiau nei moterys (2,67) vertino darbo krūvį. Vyrams (3,21) tenka didesnė atsakomybė už kitus darbuotojus nei moterims (2,67), vyrai (2,25) dažniau nei moterys (2,03) nurodė, kad jiems skiriamos užduotys yra per daug sudėtingos / kompleksinės ir organizacija tikisi iš jų daugiau nei jų įgūdžiai ir žinios leidžia pasiekti.

Analizuojant streso darbe valdymo priemonių vertinimą pagal lytį (žr. 11 lentelę), reikia pastebėti, kad beveik visas priemones tiek vyrai, tiek moterys vertino panašiai, išskyrus darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemones, grįžtamąjį ryšį ir užduoties identifiškumą. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemones aukščiau vertino moterys (3,65) nei vyrai (3,45). Vyrai (3,55) aukščiau nei moterys (2,89) vertino vadovo neigiamą grįžtamąjį ryšį apie darbo procesą, tai leistų daryti prielaidą, kad vyrai prasčiau dirba arba vadovai lengviau išsako kritiką vyrams nei moterims. Analizuojant darbo prasmingumo dedamąsias, galima pastebėti, kad statistiškai reikšmingai skiriasi užduoties identifiškumo vertinimas. Respondentės

moterys (4,32) dažniau nei vyrai (4,17) teigė, kad atlieka visą darbą nuo pradžios iki pabaigos.

11 lentelė. Streso darbe valdymo priemonių analizė pagal lytį (neparametrinis Mann-Whitney kriterijus)

	Vyrai		Moterys		p
	Vidurkis	Stand. nuokryp.	Vidurkis	Stand. nuokryp.	
PIRMINĖS STRESO DARBE VALDYMO PRIEMONĖS					
Socialinė parama:	3,81	,700	3,87	,707	,449
Vadovo parama	3,79	,948	3,81	,963	,902
Kolegų parama	3,83	,742	3,92	,806	,281
Suvokiama organizacinė parama	3,30	,896	3,31	1,042	,535
Ištraukimas iš sprendimų priėmimo	3,58	,849	3,43	,844	,139
Komunikacija	3,35	,895	3,33	,899	,962
Karjeros valdymas	3,58	,851	3,58	,951	,831
Suvokiamas atlygio teisingumas	3,22	1,164	3,22	1,264	,986
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės	3,46	,860	3,65	,822	,024
Darbuotojo atitikimas darbo vietai:	3,73	,689	3,84	,621	,088
darbuotojo vertybių atitikimas organizacijos vertybėms	3,59	,841	3,70	,821	,169
darbuotojo žinių ir įgūdžių atitikimas darbo vietos reikalavimams	3,88	,795	3,99	,680	,257
Vadovo grįžtamasis ryšys:	3,40	,840	3,13	,964	,006
teigiamas ryšys apie darbo rezultatus	3,27	1,274	3,16	1,405	,536
neigiamas ryšys apie darbo rezultatus	3,52	1,216	3,24	1,358	,073
teigiamas ryšys apie darbo procesą	3,46	1,099	3,29	1,287	,445
neigiamas ryšys apie darbo procesą	3,55	1,222	2,89	1,356	,000
Darbo prasmingumas:	3,91	,646	3,96	,677	,505
žinių įvairovė	3,81	,865	3,85	,868	,752
užduoties identiškumas	4,17	,843	4,32	,892	,037
užduoties reikšmingumas	3,84	,965	3,66	1,020	,759
ANTRINĖS STRESO DARBE VALDYMO PRIEMONĖS					
Streso valdymo mokymai	2,07	1,117	2,11	1,160	,779

Papildomu sveikatos draudimu apdrausta 23,6 proc. vyrų ir 31,1 proc. moterų, galimybę naudotis sveikatingumo paslaugomis turi 33,4 proc. vyrų ir 46,6 proc. moterų.

Analizuojant tyrimo rezultatus pagal respondentų išsilavinimo lygį, pastebėta, kad didžiausią stresą patiria profesinį, aukštesnįjį arba aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turintys respondentai (2,52), nebaigtą vidurinį arba vidurinį ir aukštąjį universitetinį išsilavinimą turinčiųjų respondentų streso lygis labai panašus – 2,34 ir 2,35.

Statistiškai reikšmingai skiriasi ir patiriamas streso darbe dažnis: kuo aukštesnis išsilavinimas, tuo dažniau patiriamas stresas darbe (žr. 12 lentelę), kadangi

išsilavinimas glaudžiai susijęs su užimamomis pareigomis, tai galima daryti prielaidą, kad tokią tendenciją lemia užimamos pareigos.

**12 lentelė. Streso darbe lygio ir stresorių analizė pagal išsilavinimą
(neparametrinis Kruskal-Wallis kriterijus)**

	Nebaigtas vidurinis, vidurinis išsilavinimas		Profesinis, aukštesnysis, aukštasis ne-universitetinis išsilavinimas		Aukštasis išsilavinimas		p
	Vidurkis	Stand nuokr.	Vidurkis	Stand nuokr.	Vidurkis	Stand nuokr.	
Streso darbe dažnis	2,23	1,165	2,44	1,201	2,77	1,040	,001
Streso darbe lygis	2,34	,529	2,52	,496	2,35	,444	,003
STRESORIAI							
Darbo sąlygos	2,82	1,267	2,88	1,104	2,07	,942	,000
Darbo krūvis	2,63	,850	2,75	,688	2,88	,741	,053
Darbuotojo vaidmuo:	2,28	,464	2,55	,560	2,42	,532	,005
vaidmens neapibrėžtumas	1,96	,622	2,08	,785	1,90	,762	,064
vaidmens konfliktas	2,56	1,186	2,46	1,193	2,54	1,091	,697
per didelis vaidmenų krūvis	2,23	,730	2,34	,888	2,12	,772	,037
atsakomybė už kitus žmones	2,61	1,023	3,15	,971	3,13	1,070	,023
Darbo kontrolė	2,36	,747	2,31	,860	2,05	,648	,001
Tarpusavio santykiai	2,13	,985	2,08	,974	1,91	,802	,308

Aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai darbo sąlygas kaip stresorių vertina žemiau (2,07) nei nebaigtą vidurinį ar vidurinį (2,82) ir profesinį, aukštesnįjį arba aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turintys darbuotojai (2,88). Statistiškai reikšmingai skiriasi darbuotojo vaidmens stresorių vertinimas. Darbuotojo vaidmens stresoriai žemiausiai vertinami žemiausią išsilavinimą turinčių respondentų (2,28). Aukštesnį išsilavinimą turintieji aukščiau vertino vaidmens stresorius, ypač – atsakomybę už kitus žmones. Taip pat kuo aukštesnis išsilavinimas, tuo aukščiau vertinama darbo kontrolė (žr. 12 lentelę).

Analizuojant streso darbe valdymo priemonių vertinimą pagal išsilavinimą, nustatyta, kad aukštesnį išsilavinimą turintys respondentai aukščiau vertino suvokiamą organizacinę paramą, atitinkamai: turintieji nebaigtą vidurinį arba vidurinį išsilavinimą – 2,98, profesinį, aukštesnįjį arba aukštąjį neuniversitetinį – 3,26, aukštąjį išsilavinimą turintieji – 3,37. Kolegų paramą aukščiausiai įvertino aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai (3,92), žemiau – turintieji nebaigtą vidurinį arba vidurinį išsilavinimą (3,88), o žemiausiai – profesinį, aukštesnįjį arba aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turintys darbuotojai (3,73).

**13 lentelė. Streso darbe valdymo priemonių analizė pagal išsilavinimą
(neparametrinis Kruskal-Wallis kriterijus)**

	Nebaigtas vidurinis, vidurinis išsilavinimas		Profesinis, aukštesnysis, aukštasis ne-universitetinis išsilavinimas		Aukštasis išsilavinimas		p
	Vidur- kis	Stand. nuokr.	Vidur- kis	Stand. nuokr.	Vidur- kis	Stand. nuokr.	
PIRMINĖS STRESO DARBE VALDYMO PRIEMONĖS							
Socialinė parama:	3,86	,672	3,78	,667	3,85	,727	,349
Vadovo parama	3,84	,820	3,86	,847	3,74	1,025	,886
Kolegų parama	3,88	,776	3,73	,786	3,92	,726	,039
Suvokiama organizacinė parama	2,98	,801	3,26	,902	3,37	,955	,013
Ištraukimas į sprendimų priėmimą	3,49	,838	3,61	,803	3,52	,876	,594
Komunikacija	3,38	,810	3,39	,819	3,33	,940	,891
Karjeros valdymas	3,53	1,053	3,48	,845	3,66	,866	,081
Suvokiamas atlygio teisingumas	3,33	1,216	3,02	1,212	3,34	1,137	,018
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės	3,55	,897	3,42	,858	3,54	,850	,314
Darbuotojo atitikimas darbo vietai:	3,70	,728	3,72	,697	3,80	,654	,185
darbuotojo vertybių atitikimas organizacijos vertybėms	3,46	,847	3,55	,864	3,68	,814	,056
darbuotojo žinių ir įgūdžių atitikimas darbo vietos reikalavimams	3,93	,850	3,88	,851	3,93	,712	,879
Vadovo grįžtamasis ryšys:	3,40	,853	3,49	,785	3,24	,922	,044
teig. ryšys apie darbo rezultatus	3,14	1,309	3,50	1,223	3,10	1,337	,011
neig. ryšys apie darbo rezultatus	3,51	1,222	3,48	1,259	3,42	1,277	,918
teig. ryšys apie darbo procesą	3,53	1,134	3,57	1,038	3,32	1,200	,187
neig. ryšys apie darbo procesą	3,53	1,419	3,54	1,285	3,30	1,270	,105
Darbo prasmingumas:	3,76	,569	3,77	,710	4,05	,599	,000
žinių įvairovė	3,56	,766	3,58	,894	4,02	,804	,000
užduoties identiškumas	4,29	,789	4,12	,911	4,26	,826	,317
užduoties reikšmingumas	3,63	1,140	3,80	1,001	3,93	,932	,172
ANTRINĖS STRESO DARBE VALDYMO PRIEMONĖS							
Streso valdymo mokymai	1,91	1,040	2,41	1,220	1,91	1,038	,000

Vadovo grįžtamąjį ryšį aukščiausiai vertino profesinį, aukštesnįjį arba aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turintys darbuotojai (3,49), žemiau vertino turintieji nebaigtą vidurinį arba vidurinį išsilavinimą (3,40), žemiausiai - turintieji aukštąjį išsilavinimą (3,24). Palyginti su nebaigtą vidurinį arba vidurinį išsilavinimą turinčiais (3,14) ir aukštąjį išsilavinimą turinčiais (3,10), žymiai aukščiau teigiamą vadovų grįžtamąjį ryšį vertino profesinį, aukštesnįjį arba aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turintys darbuotojai (3,50). Atlygio teisingumą tiek nebaigtą vidurinį arba vidurinį išsilavinimą (3,33), tiek aukštąjį išsilavinimą (3,34) turintys darbuotojai suvokia labai panašiai. Žemiausiai suvokiama atlygio teisingumą vertino profesinį, aukštesnįjį arba aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turintys darbuotojai (3,02). Aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai aukščiau vertino darbo prasmingumą (4,05) ir jo dedamąją –

žinių įvairiapusiškumą (4,02), palyginti su nebaigtą vidurinį ir vidurinį išsilavinimą turinčiais (atitinkamai – 3,76 ir 3,56) ir profesinį, aukštesnįjį arba aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turinčiais darbuotojais (atitinkamai – 3,77 ir 3,58). Daugiausia streso darbe valdymo mokymų (2,41) tenka profesinį arba aukštesnįjį išsilavinimą turintiems darbuotojams. Streso valdymo mokymai vienodai retai prieinami nebaigtą vidurinį arba vidurinį išsilavinimą (1,91) ir aukštąjį universitetinį išsilavinimą (1,91) turintiems darbuotojams.

Papildomu sveikatos draudimu apdrausta 39,1 proc. visų aukštąjį išsilavinimą turinčių darbuotojų, 5,6 proc. turinčių profesinį, aukštesnįjį arba aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą ir 14,3 proc. turinčių nebaigtą vidurinį ir vidurinį išsilavinimą. Panaši tendencija pastebima ir analizuojant sveikatingumo paslaugų naudojimą – jos dažniausiai prieinamos aukštąjį išsilavinimą turintiems darbuotojams (46,9 proc.). Sąlygos naudotis sveikatingumo paslaugomis sudarytos 19,9 proc. turinčių profesinį, aukštesnįjį arba aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą ir 37,1 proc. turinčių nebaigtą vidurinį ir vidurinį išsilavinimą.

**14 lentelė. Streso darbe lygio ir stresorių analizė pagal pareigas
(neparametrinis Kruskal-Wallis kriterijus)**

	Aukščiausio lygio vadovas		Skyriaus/ funkcinis/ darbo grupės vadovas		Specialistas, tarnautojas		Darbininkas		p
	Vidurkis	Stand. nuokr.	Vidurkis	Stand. nuokr.	Vidurkis	Stand. nuokr.	Vidurkis	Stand. nuokr.	
Streso darbe dažnis	2,50	1,243	2,90	,897	2,68	1,097	2,24	1,242	,000
Streso darbe lygis	2,34	,387	2,47	,447	2,31	,487	2,47	,464	,005
STRESORIAI									
Darbo sąlygos	1,50	,853	2,10	,976	2,15	,937	3,18	1,074	,000
Darbo krūvis	2,98	,757	3,04	,745	2,76	,719	2,67	,693	,000
Darbuotojo vaidmuo:	2,75	,495	2,62	,484	2,32	,547	2,43	,537	,000
vaidmens neapibrėžtum.	1,58	,767	1,88	,703	2,01	,816	2,01	,736	,151
vaidmens konfliktas	1,58	,793	2,54	1,072	2,56	1,105	2,46	1,189	,026
per didelis vaidm. krūvis	2,25	,866	2,16	,809	2,15	,795	2,29	,828	,432
atsakom. už kitus žmones	4,64	,300	3,71	,865	2,66	,925	2,93	,993	,000
Darbo kontrolė	1,47	,540	2,03	,614	2,17	,725	2,31	,846	,000
Tarpusavio santykiai	1,67	,696	1,98	,819	1,94	,844	2,06	,993	,603

Analizuojant streso darbe valdymo tyrimo duomenis pagal pareigas, nustatyta, kad dažniausiai stresą darbe patiria skyriaus, funkciniai, darbo grupės vadovai (2,90). Jų taip pat ir aukščiausias streso darbe lygis (2,47). Toks pat streso darbe lygis ir darbininkų (2,47), žemesnis – aukščiausio lygio vadovų (2,34) ir specialistų, tarnautojų (2,31). Tyrimais nustatyta, kad statistiškai reikšmingai skiriasi darbo

sąlygų, darbo krūvio, darbuotojo vaidmens vertinimas pagal pareigas (žr. 14 lentelę). Kuo aukštesnes pareigas užima respondentai, tuo žemiau vertino darbo sąlygas kaip streso šaltinį: atitinkamai aukščiausio lygio vadovai – 1,50, skyriaus, funkciniai, darbo grupės vadovai – 2,10, specialistai, tarnautojai – 2,15, darbininkai – 3,18. Kuo aukštesnio lygio vadovai, tuo aukščiau vertinama atsakomybė už kitus žmones: aukščiausio lygio vadovai – 4,64, skyriaus, funkciniai, darbo grupės vadovai – 3,71. Tyrimo metu nustatyta, kad darbininkai (2,93) aukščiau vertina atsakomybę už kitus žmones nei specialistai ir tarnautojai (2,66). Tai galima būtų paaiškinti energetikos sektoriaus darbo specifika: darbininkai dirba su elektros įtampa ir jų veiksmas gali tiesiogiai įtakoti kolegų ar kitų žmonių sveikatą ar net gyvybę. Kuo aukštesnes pareigas darbuotojai užima, tuo žemiau vertina darbo kontrolę, t.y. jaučiasi turintys didesnę galimybę kontroliuoti savo darbą: pasirinkti darbo metodus bei pareikšti savo nuomonę kaip atlikti darbą: atitinkamai aukščiausio lygio vadovai – 1,47, skyriaus, funkciniai, darbo grupės vadovai – 2,03, specialistai ir tarnautojai – 2,17, darbininkai – 2,31.

Iš 15 lentelės matyti, kad statistiškai reikšmingai skiriasi beveik visų streso darbe valdymo priemonių vertinimas. Aukščiausio lygio vadovai žymiai aukščiau, palyginti su kitomis pareigų grupėmis, vertino vadovų (šiuo atveju savininkų, akcininkų) paramą (4,37). Kitų pareigų grupės socialinę paramą vertino labai panašiai: skyriaus, funkciniai, darbo grupės vadovai – 3,84, specialistai ir tarnautojai – 3,80, darbininkai – 3,81. Taip pat kuo aukštesnės pareigos, tuo aukščiau buvo vertinama suvokiama organizacinė parama: aukščiausio lygio vadovai – 4,23, skyriaus, funkciniai, darbo grupės vadovai – 3,47, specialistai ir tarnautojai – 3,20, darbininkai – 3,18. Įtraukimą į sprendimų priėmimą aukščiausiai vertino aukščiausio lygio vadovai (4,42), žemiausiai – specialistai ir tarnautojai (3,41). Skyriaus, funkciniai, darbo grupės vadovai bei darbininkai įtraukimą į sprendimų priėmimą vertino labai panašiai: atitinkamai – 3,60 ir 3,61. Panaši tendencija pastebima ir analizuojant komunikaciją, suvokiamą atlygio teisingumą bei darbuotojo atitikimą darbo vietai (žr. 15 lentelę). Aukščiausio lygio vadovų komunikacijos (4,35), atlygio (4,42) vertinimai žymiai aukštesni, palyginti su kitomis pareigų grupėmis, taip pat jie jaučia didesnę savo vertybių atitikimą organizacijos vertybėms (4,08) bei mano, kad jų žinios ir įgūdžiai atitinka darbo vietos reikalavimus (4,42). Specialistai ir tarnautojai (3,24) žemiau vertino komunikaciją. Skyriaus, funkciniai, darbo grupės vadovų ir darbininkų vertinimai panašūs: atitinkamai – 3,40 ir 3,38.

**15 lentelė. Streso darbe valdymo priemonių analizė pagal pareigas
(neparametrinis Kruskal-Wallis kriterijus)**

	Aukščiausio lygio vadovas		Skyriaus/ funkcinis/ darbo grupės vadovas		Specialistas, tarnautojas		Darbininkas		p
	Vidu rkis	Stand. nuokr.	Vidu rkis	Stand. nuokr.	Vidu rkis	Stand. nuokr.	Vidu rkis	Stand. nuokr.	
PIRMINĖS STRESO DARBE VALDYMO PRIEMONĖS									
Socialinė parama:	4,37	,433	3,84	,652	3,80	,741	3,81	,707	,038
Vadovo parama	4,50	,522	3,72	,923	3,71	1,015	3,90	,854	,023
Kolegų parama	4,28	,566	3,91	,669	3,86	,797	3,75	,789	,077
Suvokiama organizacinė parama	4,23	,652	3,47	,925	3,20	,979	3,18	,811	,000
Ištraukimas iš sprendimų priėmimą	4,42	,669	3,60	,795	3,41	,849	3,61	,876	,000
Komunikacija	4,35	,598	3,40	,850	3,24	,937	3,38	,835	,001
Karjeros valdymas	4,04	,891	3,73	,871	3,57	,862	3,46	,878	,022
Suvokiamas atlygio teisingumas	4,42	,557	3,41	1,092	3,10	1,193	3,11	1,211	,000
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės	3,76	,761	3,46	,874	3,54	,844	3,46	,867	,566
Darbuotojo atitikimas darbo vietai:	4,25	,574	3,87	,601	3,70	,672	3,74	,536	,007
darbuotojo vertybių atitikimas organizacijos vertybėms	4,08	,733	3,72	,805	3,59	,670	3,53	,908	,031
darbuotojo žinių ir įgūdžių atitikimą darbo vietos reikalav.	4,42	,515	4,03	,657	3,81	,549	3,93	,892	,006
Vadovo grįžtamasis ryšys:	4,07	,485	3,32	,850	3,15	,898	3,58	,814	,000
teig. ryšys apie darbo rezultat.	4,33	,985	3,26	1,225	3,05	1,383	3,39	1,263	,004
neig. ryšys apie darbo rezultat.	4,50	,674	3,62	1,143	3,24	1,305	3,53	1,261	,001
teig. ryšys apie darbo procesą	4,08	,996	3,35	1,080	3,27	1,229	3,65	1,051	,011
neig. ryšys apie darbo procesą	3,92	1,165	3,41	1,196	3,11	1,305	3,78	1,256	,000
Darbo prasmingumas:	4,56	,371	4,08	,605	3,93	,651	3,74	,647	,000
žinių įvairovė	4,75	,261	4,08	,780	3,83	,873	3,52	,807	,000
užduoties identiškumas	4,00	1,206	4,21	,764	4,27	,851	4,16	,922	,653
užduoties reikšmingumas	4,75	,452	3,95	,870	3,81	,993	3,76	1,044	,004
ANTRINĖS STRESO DARBE VALDYMO PRIEMONĖS									
Streso valdymo mokymai	2,58	1,564	1,92	,969	2,02	1,123	2,26	1,199	,111

Savo atlygį kaip teisingą žemiausiai vertino specialistai ir tarnautojai (3,10) bei darbininkai (3,11). Kuo aukštesnes pareigas darbuotojai užima, tuo aukščiau vertina savo vertybių atitikimą organizacijos vertybėms (žr. 15 lentelę), tačiau tokios tendencijos nėra vertinant žinių ir įgūdžių atitikimą. Specialistai ir tarnautojai žemiausiai vertino savo žinių ir įgūdžių atitikimą darbo vietos reikalavimams (3,81). Kuo aukštesnes pareigas užima darbuotojai, tuo labiau jie yra patenkinti karjeros valdymu organizacijoje (žr. 15 lentelę). Vadovo grįžtamąjį ryšį aukščiausiai vertino aukščiausio lygio vadovai (4,07), darbininkai vadovo grįžtamąjį ryšį vertino žemiau (3,58), skyriaus, funkciniai, darbo grupės vadovai (3,32) bei specialistai ir tarnautojai (3,15) dar žemiau. Įdomu pastebėti, kad tokia tendencija išlieka vertinant bet koki

vadovo grįžtamąjį ryšį: tiek teigiamą apie darbo rezultatus ir procesą, tiek neigiamą apie darbo rezultatus ir procesą (žr. 15 lentelę). Vertinant tokius tyrimo rezultatus, galima daryti prielaidą, kad darbininkai dažniau nei skyriaus, funkciniai, darbo grupės vadovai ar specialistai ir tarnautojai sulaukia vadovo grįžtamojo ryšio dėl to, kad jų veiklą dažniau kontroliuoja ir prižiūri vadovas, o tuo tarpu skyriaus, funkciniai, darbo grupės vadovams ar specialistams, tarnautojams suteikiama daugiau savarankiškumo. Darbo prasmingumą taip pat aukščiau vertino aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai. Aukščiausio lygio vadovai lyginant su kitomis pareigomis aukščiausiai vertino žinių įvairiapusiškumą (4,75) bei užduoties reikšmingumą (4,75). Žemėjant pareigoms atitinkamai žemėja ir darbo prasmingumo vertinimas: aukščiausio lygio vadovai – 4,56, skyriaus, funkciniai, darbo grupės vadovai – 4,08, specialistai ir tarnautojai – 3,93, darbininkai – 3,74.

Sveikatingumo priemonių taikymo analizė parodė, kad papildomu sveikatos draudimu apdrausta 33,3 proc. visų aukščiausio lygio vadovų, 42,3 proc. skyriaus, funkcinų, darbo grupės vadovų, 28,7 proc. specialistų, tarnautojų ir tik 4,6 proc. visų darbininkų. Galimybė naudotis sveikatingumo paslaugomis sudaroma 25 proc. visų aukščiausio lygio vadovų, 48 proc. skyriaus, funkcinų, darbo grupės vadovų, 41,5 proc. specialistų, tarnautojų ir tik 19,4 proc. visų darbininkų.

16 lentelė. Streso darbe lygio ir stresorių analizė pagal amžių (neparametrinis Kruskal-Wallis kriterijus)

	Iki 31 metų		31-40 metų		41-50 metų		Daugiau nei 50 metų		p
	Vidurkis	Stand. nuok.	Vidurkis	Stand. nuok.	Vidurkis	Stand. nuok.	Vidurkis	Stand. nuok.	
Streso darbe dažnis	2,54	1,168	2,61	1,068	2,67	1,120	2,51	1,058	,752
Streso darbe lygis	2,34	,440	2,45	,545	2,49	,476	2,34	,407	,097
STRESORIAI									
Darbo sąlygos	2,30	1,019	2,50	1,088	2,50	1,086	2,40	1,256	,370
Darbo krūvis	2,77	,687	2,86	,773	2,92	,733	2,67	,731	,097
Darbuotojo vaidmuo:	2,38	,498	2,50	,622	2,50	,516	2,47	,507	,263
vaidmens neapibrėžtumas	2,05	,797	1,98	,784	1,94	,699	1,90	,767	,560
vaidmens konfliktas	2,52	1,050	2,56	1,157	2,53	1,186	2,39	1,194	,738
per didelis vaidmenų krūvis	2,14	,779	2,26	,917	2,29	,828	2,14	,708	,511
atsakom. už kitus žmones	2,82	,983	3,16	,989	3,18	1,032	3,36	1,152	,001
Darbo kontrolė	2,19	,730	2,13	,736	2,19	,706	2,12	,829	,803
Tarpusavio santykiai	1,82	,835	2,11	,897	2,11	,989	1,82	,726	,019

Stresorių vertinimo analizė pagal respondentų amžių parodė, kad statistiškai reikšmingi skirtumai pastebėti vertinant atsakomybę už kitus žmones bei tarpusavio santykius (žr. 16 lentelę). Jauniausi darbuotojai, t.y. amžiaus grupėje iki 31 metų,

žemiausiai vertino savo atsakomybę už kitus (2,82). Kuo vyresni darbuotojai, tuo aukščiau vertino savo atsakomybę už kitus žmones, labiausiai atsakingi jaučiasi vyriausi darbuotojai (3,36). Tarpusavio santykiai didesnę stresą sukelia vidutinio amžiaus darbuotojams, t.y. darbuotojams, kurių amžius 31-50 metų (2,11), darbuotojams iki 31 metų ir virš 50 metų tarpusavio santykiai kelia mažiau streso (1,82).

**17 lentelė. Streso darbe valdymo priemonių analizė pagal amžių
(neparametrinis Kruskal-Wallis kriterijus)**

	Iki 31 metų		31-40 metų		41-50 metų		51 metai ir daugiau		p
	Vidu rkis	Stand. nuokr.	Vidu rkis	Stand. nuokr.	Vidu rkis	Stand. nuokr.	Vidu rkis	Stand. nuokr.	
PIRMINĖS STRESO DARBE VALDYMO PRIEMONĖS									
Socialinė parama:	3,70	,708	3,78	,612	3,94	,727	3,95	,776	,007
vadovo parama	3,57	,945	3,70	,922	3,98	,910	4,03	,976	,000
kolegų parama	3,79	,750	3,84	,687	3,92	,742	3,90	,876	,421
Suvokiama organizacinė parama	3,24	,927	3,28	,903	3,37	,893	3,39	1,042	,701
Įtraukimas į sprendimų priėmimą	3,43	,814	3,55	,754	3,59	,902	3,74	,956	,023
Komunikacija	3,25	,921	3,39	,784	3,35	,921	3,48	,983	,279
Karjeros valdymas	3,68	,877	3,60	,844	3,52	,833	3,57	,940	,354
Suvokiamas atlygio teisingumas	3,18	1,108	3,26	1,137	3,30	1,138	3,15	1,355	,846
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės	3,61	,798	3,45	,928	3,44	,880	3,53	,780	,336
Darbuotojo atitikimas darbo vietai:	3,63	,605	3,82	,660	3,80	,666	3,91	,742	,011
darbuotojo vertybių atitikimas organizacijos vertybėms	3,51	,714	3,70	,786	3,58	,906	3,79	,940	,046
darbuotojo žinių ir įgūdžių atitikimas darbo veitos reikalav.	3,77	,750	3,95	,705	4,02	,707	4,00	,855	,027
Vadovo grįžtamasis ryšys:	3,24	,869	3,32	,718	3,44	,951	3,43	1,017	,189
teig. ryšys apie darbo rezultat.	3,07	1,292	3,24	1,173	3,32	1,308	3,52	1,444	,049
neig. ryšys apie darbo rezultat.	3,37	1,234	3,60	1,056	3,42	1,288	3,41	1,490	,626
teig. ryšys apie darbo procesą	3,39	1,096	3,40	1,051	3,42	1,187	3,49	1,338	,619
neig. ryšys apie darbo procesą	3,19	1,291	3,41	1,125	3,56	1,348	3,50	1,425	,081
Darbo prasmingumas:	3,86	,638	3,92	,670	3,88	,674	4,05	,620	,218
žinių įvairovė	3,76	,943	3,85	,854	3,77	,843	3,93	,754	,593
užduoties identiškumas	4,23	,834	4,14	,833	4,05	,919	4,37	,861	,040
užduoties reikšmingumas	3,69	1,009	3,85	,930	3,96	,974	3,98	,994	,095
ANTRINĖS STRESO DARBE VALDYMO PRIEMONĖS									
Streso valdymo mokymai	1,92	,942	2,01	1,083	2,36	1,267	2,19	1,273	,090

Analizuojant streso darbe valdymo priemonių vertinimo duomenis pagal amžių, statistiškai reikšmingai skiriasi penkių priemonių vertinimas: socialinės paramos (ypač vadovo paramos), įtraukimo į sprendimų priėmimą, atitikimo darbo vietai, teigiamo vadovo grįžtamojo ryšio apie darbo rezultatus bei užduoties identiškumo (žr.

17 lentelę). Socialinės paramos bendrai ir atskirai vadovo paramos vertinimai amžiaus grupėse iki 31 m. ir 31-40 m. skiriasi: jauniausi respondentai socialinę paramą vertino 3,70, vadovų paramą – 3,57, respondentai, kurių amžius 31-40 m., socialinę paramą vertino 3,78, vadovų paramą – 3,70, tuo tarpu virš 40 m. respondentų vertinimai labai panašūs: 41-50 m. respondentai socialinę paramą vertino 3,94, respondentai virš 50 metų – 3,95, atitinkamai vadovų paramos vertinimai – 3,98 ir 3,57. Kuo vyresni darbuotojai, tuo aukštesni įtraukimo į sprendimų priėmimą bei vadovo teigiamo grįžtamojo ryšio apie darbo rezultatus vertinimai (žr. 17 lentelę). Vyriausi darbuotojai taip pat aukščiau vertina savo atitikimą darbo vietos reikalavimams (3,91), vertinant tiek darbuotojo vertybių atitikimą organizacijos vertybėms (3,79), tiek darbuotojo žinių ir įgūdžių atitikimą darbo vietos reikalavimams (4,00) atitikimą reikalavimams. Žemiausiai atitikimą darbo vietos reikalavimams vertina darbuotojai iki 31 metų. Kaip matyti iš 17 lentelės, statistiškai reikšmingai skiriasi užduoties identiško vertinimas. Aukščiausiai užduoties identiško vertino vyriausi darbuotojai (4,37), žemiau – respondentai iki 31 metų (4,23) ir 31-40 metų amžiaus (4,14), žemiausiai – 41-50 metų darbuotojai (4,05).

Sveikatingumo priemonių taikymo analizė pagal amžių parodė, kad papildomu sveikatos draudimu apdrausta 30,8 proc. visų darbuotojų, kurių amžius iki 31 metų, 33,6 proc. 31-40 metų amžiaus darbuotojų, 16 proc. 41-50 metų amžiaus darbuotojų ir tik 13,1 proc. amžiaus grupėje virš 50 metų. Sveikatingumo paslaugomis naudojasi 39,9 proc. visų darbuotojų, kurių amžius iki 31 metų, 35,8 proc. 31-40 metų amžiaus darbuotojų, 30 proc. 41-50 metų amžiaus darbuotojų ir 36,9 proc. amžiaus grupėje virš 50 metų.

Analizuojant streso darbe valdymo tyrimo duomenis pagal respondentų darbo stažą organizacijoje, pastebėta, kad statistiškai reikšmingai skiriasi streso darbe dažnis ir streso darbe lygis (žr. 18 lentelę). Dažniausiai stresą darbe patiria respondentai, kurių darbo stažas organizacijoje – virš 10 metų. Streso darbe lygis aukščiausias 3-5 metų darbo stažą turinčių respondentų (2,56), žemiausias – darbuotojų, išdirbusių iki 3 metų (2,29). 3-5 metų darbo stažą turintiems darbuotojams, palyginti su kitomis darbo stažo grupėmis didžiausią stresą sukelia darbuotojo vaidmens stresoriai (2,60): vaidmens neapibrėžtumas (2,17), per didelis vaidmenų krūvis (2,42) ir tarpusavio santykiai (2,24). Atsakomybę už kitus žmones aukščiausiai vertino ilgiausiai išdirbusieji (3,40), žemiausiai – mažiausią darbo stažą turintieji (2,85). Ši grupė taip pat žemiausiai vertino per didelį vaidmenų krūvį (2,10).

Tarpusavio santykiai mažiausiai streso darbe sukelia mažiausią darbo stažą turintiems respondentams (1,78), daugiausia – 3-5 metus organizacijoje dirbantiems respondentams.

**18 lentelė. Streso darbe lygio ir stresorių analizė pagal darbo stažą
(neparametrinis Kruskal-Wallis kriterijus)**

	Iki 3 metų		3-5 metai		6-9 metai		10 metų ir daugiau		p
	Vidu rkis	Stand. nuokr.	Vidu rkis	Stand. nuokr.	Vidu rkis	Stand. nuokr.	Vidu rkis	Stand. nuokr.	
Streso darbe dažnis	2,54	1,115	2,46	1,111	2,59	1,165	2,81	1,096	,047
Streso darbe lygis	2,29	,463	2,56	,485	2,35	,499	2,40	,429	,000
STRESORIAI									
Darbo sąlygos	2,29	1,055	2,56	1,039	2,33	1,257	2,42	1,083	,124
Darbo krūvis	2,74	,683	2,91	,660	2,87	,924	2,79	,757	,206
Darbuotojo vaidmuo:	2,32	,531	2,60	,535	2,39	,549	2,49	,528	,000
vaidmens neapibrėžtumas	1,93	,769	2,17	,801	1,83	,730	1,89	,705	,005
vaidmens konfliktas	2,41	1,102	2,69	1,116	2,48	1,084	2,39	1,182	,092
per didelis vaidmenų krūvis	2,10	,769	2,42	,837	2,16	,826	2,11	,793	,004
atsakomybė už kitus žmones	2,85	1,133	3,09	,961	3,11	1,008	3,40	,989	,001
Darbo kontrolė	2,20	,752	2,22	,726	2,01	,711	2,14	,778	,254
Tarpusavio santykiai	1,78	,774	2,24	,979	1,99	,833	1,92	,862	,002

Streso darbe valdymo priemonių analizė pagal darbo stažą, parodė, kad aukščiausiai karjeros galimybes vertino turintieji mažiausią darbo stažą (3,87). 3-5 metų darbo stažą turintys respondentai, palyginti su kitomis grupėmis, žemiausiai vertino karjeros valdymą (3,31). 6-9 metų darbo stažą turintys respondentai karjeros galimybes vertino vėl aukščiau (3,66). Tai leistų daryti prielaidą, kad po 5 metų darbuotojai arba pakeičia pareigas, arba palieka organizaciją. Ilgiausią stažą turinčių respondentų karjeros valdymo vertinimas vėl žemėja (3,55). Geriausiai darbo vietos reikalavimus atitinkantys jaučiasi 6-9 metų darbo stažą turintys respondentai (3,96), ypač aukštas jų žinių ir įgūdžių atitikimas darbo vietos reikalavimams (4,07). Mažiausiai darbo vietos reikalavimus atitinkantys jaučiasi darbuotojai, organizacijoje išdirbę 3-5 metus. Taip pat statistiškai reikšmingai skiriasi darbo prasmingumo vertinimas. 3-5 metų darbo stažą turintys respondentai, palyginti su kitomis grupėmis, savo darbą vertino kaip mažiausiai prasmingą (3,77). Palyginti su kitomis grupėmis, jie žemiausiai vertino galimybę panaudoti įvairias savo žinias (3,63) bei atlikti visą darbą nuo pradžios iki pabaigos (4,07). Savo darbą kaip prasmingą aukščiausiai vertino dirbantieji 6-9 metus (4,04) ir dirbantieji virš 10 metų (4,05). Tokia pati tendencija išlieka vertinant tiek žinių įvairovę, tiek užduoties identiškumą (žr. 19 lentelę).

**19 lentelė. Streso darbe valdymo priemonių analizė pagal darbo stažą
(neparametrinis Kruskal-Wallis kriterijus)**

	Iki 3 metų		3-5 metai		6-9 metai		10 metų ir daugiau		p
	Vidu rkis	Stand. nuokr.	Vidu rkis	Stand. nuokr.	Vidu rkis	Stand. nuokr.	Vidu rkis	Stand. nuokr.	
PIRMINĖS STRESO DARBE VALDYMO PRIEMONĖS									
Socialinė parama:	3,82	,719	3,73	,648	3,97	,592	3,85	,790	,081
vadovo parama	3,83	,973	3,64	,820	3,97	,849	3,80	1,010	,079
kolegų parama	3,82	,707	3,78	,523	3,97	,689	3,89	,870	,208
Suvokiama organizacinė parama	3,34	,919	3,22	,927	3,50	,854	3,25	,998	,127
Ištraukimas iš sprendimų priėmimo	3,56	,892	3,44	,827	3,65	,817	3,62	,854	,207
Komunikacija	3,43	,921	3,26	,891	3,47	,857	3,33	,929	,337
Karjeros valdymas	3,87	,864	3,31	,836	3,66	,832	3,55	,829	,000
Suvokiamas atlygio teisingumas	3,27	1,081	3,20	1,163	3,40	1,191	3,11	1,292	,411
Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės	3,63	,850	3,41	,837	3,48	,877	3,47	,868	,120
Darbuotojo atitikimas darbo vietai:	3,71	,625	3,65	,667	3,96	,703	3,85	,698	,007
darbuotojo vertybių atitikimas	3,56	,788	3,52	,831	3,84	,831	3,68	,892	,052
organizacijos vertybėms									
darbuotojo žinių ir įgūdžių atitikimas darbo vietos reikalav.	3,87	,795	3,79	,690	4,07	,718	4,00	,805	,019
Vadovo grįžtamasis ryšys:	3,31	,897	3,28	,849	3,51	,789	3,36	,916	,380
teig. ryšys apie darbo rezultat.	3,10	1,341	3,22	1,225	3,40	1,225	3,39	1,371	,238
neig. ryšys apie darbo rezultat.	3,46	1,268	3,37	1,211	3,72	1,161	3,45	1,324	,339
teig. ryšys apie darbo procesą	3,40	1,141	3,37	1,055	3,47	1,127	3,41	1,275	,844
neig. ryšys apie darbo procesą	3,36	1,354	3,38	1,147	3,63	1,189	3,33	1,391	,498
Darbo prasmingumas:	3,91	,629	3,77	,706	4,04	,613	4,05	,592	,003
žinių įvairovė	3,83	,885	3,63	,906	3,94	,824	3,96	,763	,019
užduoties identiškumas	4,17	,876	4,07	,858	4,40	,853	4,29	,795	,023
užduoties reikšmingumas	3,81	1,088	3,77	,978	3,95	,862	3,98	,931	,299
ANTRINĖS STRESO DARBE VALDYMO PRIEMONĖS									
Streso valdymo mokymai	1,96	1,010	2,32	1,211	2,05	1,188	1,99	1,117	,066

Sveikatingumo priemonių taikymo analizė pagal darbo stažą parodė, kad papildomu sveikatos draudimu apdrausta 26,1 proc. visų darbuotojų, kurių darbo stažas iki 3 metų, 19,7 proc. darbuotojų, kurių darbo stažas organizacijoje – 3-5 metai, 42,2 proc. darbuotojų, kurių darbo stažas organizacijoje – 6-9 metai ir 20,2 proc. darbuotojų, išdirbusių daugiau nei 10 metų. Sveikatingumo paslaugomis naudojasi 40,5 proc. visų darbuotojų, kurių stažas iki 3 metų, 31,8 proc. darbuotojų, kurių darbo stažas organizacijoje – 3-5 metai, 42,2 proc. darbuotojų, kurių darbo stažas organizacijoje – 6-9 metai ir 31,6 proc. darbuotojų, išdirbusių daugiau nei 10 metų.

Apibendrinant streso darbe analizę pagal socialines demografines charakteristikas, galima teigti, kad energetikos sektoriuje stresą darbe dažniau patiria 3-5 metus organizacijoje dirbantys vyrai, užimantys skyriaus, funkcinio ar darbo grupės vadovo pareigas, arba darbininkai, turintys profesinį, aukštesnįjį arba aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą.

3.4. Stresorių ir streso darbe valdymo priemonių sąsajų analizė

Siekiant patikrinti ryšius tarp hipotetinio streso darbe valdymo modelio elementų, buvo skaičiuojami koreliacijos koeficientai ir atlikta regresijos analizė. Pirmiausia buvo skaičiuojami Spearman'o koreliacijos koeficientai siekiant nustatyti tarpusavio ryšius tarp modelio elementų. Spearman'o koreliacijos koeficientai buvo skaičiuojami, nes kintamųjų skirstiniai nebuvo normalieji. Kaip matyti iš 20 lentelės, egzistuoja statistiškai reikšminga ($p < 0,05$) koreliacija beveik tarp visų modelio elementų:

Vidutinio stiprumo ryšiai nustatyti tarp streso darbe lygio ir streso darbe valdymo priemonių: socialinės paramos ($p = -,439$), darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonių ($p = -,615$), darbuotojo atitikimo darbo vietai ($p = -,402$).

Silpni, bet reikšmingi ($p < 0,01$) neigiami ryšiai nustatyti tarp streso darbe lygio ir likusių streso darbe valdymo priemonių: suvokiamos organizacinės paramos ($p = -,363$), įtraukimo į sprendimų priėmimą ($p = -,261$), komunikacijos ($p = -,334$), karjeros valdymo ($p = -,384$), suvokiamo atlygio teisingumo ($p = -,250$).

Silpnas, tačiau reikšmingas ($p < 0,01$) ryšys nustatytas tarp streso darbe lygio ir darbo prasmingumo ($p = -,336$).

Analizuojant atskirų stresorių ir streso darbe valdymo priemonių ryšius, nustatyti vidutinio stiprumo ryšiai tarp darbo krūvio ir darbo asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonių ($p = -,547$), tarp vaidmens neapibrėžtumo ir socialinės paramos ($p = -,556$), suvokiamos organizacinės paramos ($p = -,525$), įtraukimo į sprendimų priėmimą ($p = -,482$), komunikacijos ($p = -,549$), karjeros valdymo ($p = -,430$), darbuotojo atitikimo darbo vietai ($p = -,566$), tarp per didelio vaidmenų krūvio ir darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonių ($p = -,434$), tarp darbo kontrolės ir socialinės paramos ($p = -,482$), įtraukimo į sprendimų priėmimą ($p = -,505$), darbuotojo atitikimo darbo vietai ($p = -,471$), tarp tarpusavio santykių ir socialinės paramos ($p = -,463$) bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonių ($p = -,460$). Tarp stresorių ir kitų streso darbe valdymo priemonių nustatyti silpni, tačiau statistiškai reikšmingi ($p < 0,01$) ryšiai (žr. 20 lentelę).

20 lentelė. Rangų vidurkis, standartinis nuokrypis ir koreliacija tarp streso darbe tyrimo modelio elementų

Kintamieji	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Socialinė parama:																Streso valdymo mokymai	Sveikatingumo programos				
			vadovo parama	kolėgų parama	Suvokiama org. parama	Įtraukimas į sprendimų priėmimą	Komunikacija	Karjeros valdymas	Suvokiamas atlygio teisingumas	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės	Darbuotojo atitikimas darbo vietai:	darbuotojo vertybių atitikimas organizacijos vertybėms	darbuotojo žinių ir įgūdžių atitikimas darbo vietos reikalavimams	Vadovo grįžtamasis ryšys:	teigiamas ryšys apie darbo rezultatus	neigiamas ryšys apie darbo rezultatus	teigiamas ryšys apie darbo procesą	neigiamas ryšys apie darbo procesą			Darbo prasmingumas:	žinių įvairiapusiškumas	užduoties identifiškumas	užduoties reikšmingumas
Streso darbe dažnis	2,62	1,117	-,223*	-,188**	-,257**	-,144**	-,241**	-,070	-,177**	-,418**	-,172**	-,139**	-,144**	-,168**	-,146**	-,078	-,220**	-,057	-,036	-,121**	-,125**	-,032	-,211**	-,023
Streso darbe lygis	2,41	,473	-,439**	-,336**	-,363**	-,261**	-,334**	-,384**	-,250**	-,615**	-,402**	-,324**	-,353**	-,177**	-,160**	-,101*	-,266**	-,123*	-,336**	-,239**	-,366**	-,194**	-,125**	-,170**
Darbo sąlygos	2,41	1,093	-,278**	-,179**	-,377**	-,186**	-,269**	-,314**	-,325**	-,307**	-,327**	-,349**	-,198**	-,105*	-,117*	-,066	-,113*	-,062	-,305**	-,282**	-,188**	-,163**	-,004	-,253**
Darbo krūvis	2,84	,737	-,100*	-,093*	-,128**	-,003	-,123**	-,100*	-,132**	-,547**	-,097*	-,076	-,067	-,043	-,031	-,052	-,138**	-,070	-,014	-,05	-,074	-,026	-,043	-,009
Darbuotojo valdymo:	2,45	,541	-,260**	-,189**	-,172**	-,064	-,166**	-,292**	-,080	-,432**	-,248**	-,191**	-,243**	-,060	-,015	-,057	-,122**	-,084	-,180**	-,099*	-,323**	-,083	-,146**	-,130**
vaidmens neapibrėžtumas	1,97	,761	-,556**	-,447**	-,525**	-,482**	-,549**	-,430**	-,381**	-,394**	-,566**	-,460**	-,518**	-,393**	-,377**	-,230**	-,389**	-,265**	-,527**	-,361**	-,399**	-,456**	-,028	-,138**
vaidmens konfliktas	2,51	1,125	-,261**	-,229**	-,237**	-,162**	-,219**	-,254**	-,112*	-,308**	-,234**	-,204**	-,207**	-,146**	-,168**	-,096*	-,242**	-,041	-,192**	-,158**	-,115*	-,150**	-,050	-,026
per didelį vaidmenų krūvį	2,20	,814	-,249**	-,205**	-,247**	-,148**	-,199**	-,286**	-,171**	-,434**	-,299*	-,224**	-,307**	-,118*	-,056	-,120**	-,108*	-,218**	-,275**	-,215**	-,298**	-,150**	-,092*	-,160**
atsakomybė už kitus žmones	3,10	1,035	-,197**	-,192**	-,146**	-,301**	-,356**	-,319**	-,074	-,271**	-,040	-,233**	-,191**	-,203**	-,292**	-,152**	-,225**	-,185**	-,264**	-,235**	-,044	-,285**	-,213**	-,014
Darbo kontrolė	2,16	,744	-,482**	-,373**	-,463**	-,395**	-,369**	-,241**	-,278**	-,226**	-,471**	-,371**	-,457**	-,289**	-,306**	-,169**	-,317**	-,162**	-,474**	-,392*	-,304**	-,349**	-,008	-,143**
Tarpusavio santykiai	2,00	,886	-,463**	-,359**	-,433**	-,347**	-,333**	-,394**	-,185**	-,460**	-,369**	-,281**	-,356**	-,192**	-,209**	-,087	-,281**	-,102*	-,365**	-,304**	-,257**	-,245**	-,107*	-,109*

*-p<0,05,**-p<0,01

3.5. Streso darbe valdymo priemonių įtakos stresui darbe regresinė analizė

Atsižvelgiant į tai, kad ryšiai tarp modelio elementų yra statistiškai reikšmingi, toliau buvo atlikta regresinė analizė. Regresinė analizė leidžia priklausomo kintamojo skaitines reikšmes prognozuoti pagal vieno ar daugiau nepriklausomų kintamųjų skaitines reikšmes (Čekanavičius, Murauskas, 2004; Saunders, Lewis, Thornhill, 2007).

21 lentelė. Streso darbe valdymo priemonių poveikis stresui darbe

Priklausomas kintamasis Y	Nepriklausomi kintamieji X	Regresijos koeficientas β
Streso darbe lygis $R^2_{adj}=0,502$	Socialinė parama	-0,266***
	Suvokiama organizacinė parama	-0,031
	Įtraukimas į sprendimų priėmimą	0,075
	Komunikacija	-0,082
	Karjeros valdymas	-0,135**
	Suvokiamas atlygio teisingumas	0,014
	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės	-0,436***
	Darbuotojo atitikimas darbo vietai	-0,132*
	Vadovo grįžtamasis ryšys	0,134**
	Darbo prasmingumas	-0,30
	Streso valdymo mokymai	0,178***
	Sveikatingumo programos	0,054

*-p<0,05; **-p<0,01, ***-p<0,001

Iš 21 lentelės matyti, kad energetikos sektoriuje streso darbe valdymo modelis paaiškina net 50,2 proc. streso darbe lygio. Stipriausiai stresą darbe veikia socialinė parama, karjeros valdymas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės, darbuotojo atitikimas darbo vietai, vadovo grįžtamasis ryšys, streso darbe valdymo mokymai. Norint sumažinti stresą darbe labiausiai vertėtų atkreipti dėmesį į darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemones bei socialinę paramą. Karjeros valdymas bei darbuotojo atitikimas darbo vietai taip pat mažina stresą darbe, tuo tarpu vadovo grįžtamasis ryšys didina stresą darbe. Streso valdymo mokymų regresijos koeficientas β taip pat, kaip ir vadovo grįžtamojo ryšio teigiamas. Tokius rezultatus galima būtų aiškinti tuo, jog streso valdymo mokymai yra antrinė streso darbe valdymo priemonė ir yra vertinama kaip prevencinė ir kaip reaguojanti (skirtingai nuo pirminių, kurios vertinamos tik kaip prevencinės). Galima būtų manyti, kad streso valdymo mokymai taikomi jau streso paveiktiems darbuotojams ir tai lemia, kad šios priemonės regresijos koeficientas yra teigiamas, t.y. darbuotojų, turėjusių galimybę dalyvauti streso valdymo mokymuose streso

darbe lygis aukštesnis. Statistiškai nereikšmingi buvo tokie nepriklausomi kintamieji kaip suvokiama organizacinė parama, įtraukimas į sprendimų priėmimą, komunikacija, suvokiamas atlygio teisingumas, darbo prasmingumas, sveikatingumo programos.

22 lentelė. Streso darbe valdymo priemonių poveikis stresui darbe (detalizuota analizė)

Priklausomas kintamasis Y	Nepriklausomi kintamieji X		Regresijos koeficientas β
Streso darbe lygis $R^2_{adj}=0,523$	Socialinė parama	Vadovo parama	-0,132**
		Kolegų parama	-0,137**
	Suvokiama organizacinė parama		-0,059
	Įtraukimas į sprendimų priėmimą		0,053
	Komunikacija		-0,064
	Karjeros valdymas		-0,127**
	Suvokiamas atlygio teisingumas		0,008
	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės		-0,418***
	Darbuotojo atitikimas darbo vietai	Darbuotojo vertybių atitikimas org. vertybėms	-0,084
		Darbuotojo žinių ir įgūdžių atitikimas darbo vietos reikalavimams	-0,097*
	Vadovo grįžtamasis ryšys	Teig. apie darbo rezultatus	0,059
		Neig. apie darbo rezultatus	0,032
		Teig. apie darbo procesą	-0,017
		Neig. apie darbo procesą	0,104*
	Darbo prasmingumas	Žinių įvairiapusiškumas	-0,002
		Užduoties identiškumas	-0,159***
		Užduoties reikšmingumas	0,077
	Streso valdymo mokymai		0,176***
	Sveikatingumo programos		0,043

*-p<0,05; **-p<0,01, ***-p<0,001

22 lentelėje pateikiama detalesnė daugialypės teisinės regresijos analizė su organizacinių streso darbe valdymo priemonių dedamosiomis. Kaip matyti iš 22 lentelės, streso darbe lygiui daro poveikį abi socialinės paramos dedamosios: vadovo parama ir kolegų parama, iš dviejų darbuotojo atitikimo darbo vietai dedamųjų stresą darbe mažina tik darbuotojo žinių ir įgūdžių atitikimas darbo vietos reikalavimams, darbuotojo vertybių atitikimas organizacijos vertybėms yra statistiškai nereikšmingas. Iš visų vadovo grįžtamojo ryšio dedamųjų stresą darbe įtakoja tik neigiamas grįžtamasis ryšys apie darbo procesą, kitos vadovo grįžtamojo ryšio dedamosios statistiškai nereikšmingos. Kadangi stresą darbe įtakoja tik viena vadovo grįžtamojo ryšio forma – neigiami atsiliepimai apie darbo procesą, tai paaiškina, kodėl vadovo

grįžtamojo ryšio, kaip nepriklausomo kintamojo regresijos koeficientas yra teigiamas, t.y. vadovo grįžtamasis ryšys didina stresą darbe. Iš trijų darbo prasingumo dedamųjų stresą darbe mažina užduoties identiškumas, kitos dvi dedamosios žinių įvairiapusiškumas ir užduoties reikšmingumas yra statistiškai nereikšmingos.

Toliau skyriuje bus analizuojama streso darbe valdymo priemonių įtaka kiekvienam stresoriui atskirai.

23 lentelė. Streso darbe valdymo priemonių poveikis darbo sąlygoms

Priklausomas kintamasis Y	Nepriklausomi kintamieji X		Regresijos koeficientas β
Darbo sąlygos $R^2_{adj}=0,238$	Socialinė parama	Kolegų parama	-0,146**
	Suvokiama organizacinė parama		-0,188*
	Karjeros valdymas		-0,114*
	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės		-0,175***
	Darbuotojo atitikimas darbo vietai	Darbuotojo vertybių atitikimas organizacijos vertybėms	-0,148**
		Darbuotojo žinių ir įgūdžių atitikimas darbo vietos reikalavimams	0,133*
	Darbo prasingumas	Žinių įvairiapusiškumas	-0,139**
	Sveikatingumo programos		0,100*

*-p<0,05; **-p<0,01, ***-p<0,001

Iš 23 lentelės matyti, kad modelis paaiškina 23,8 proc. darbo sąlygų sukkelto streso darbe. Žemas koreguotasis $R^2_{adj}=0,238$ rodo, kad darbo sąlygas be organizacinių streso darbe valdymo priemonių lemia ir kiti nepriklausomi kintamieji. Darbo sąlygų neigiamą poveikį stresui darbe mažina socialinė parama: kolegų parama, suvokiama organizacinė parama, karjeros valdymas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės, darbuotojo vertybių atitikimas organizacijos vertybėms. Analizuojant sveikatingumo programų įtaką darbo sąlygoms regresijos koeficientas yra teigiamas, kadangi sveikatingumo programos yra antrinė streso darbe valdymo priemonė ir gali būti vertinama kaip reaguojančio pobūdžio. Tai leistų daryti prielaidą, kad sveikatingumo programomis naudojasi jau streso paveikti darbuotojai. Statistiškai nereikšmingi yra tokie nepriklausomi kintamieji: komunikacija, suvokiamas atlygio teisingumas, streso valdymo mokymai. Išsami streso darbe valdymo priemonių poveikio darbo sąlygoms daugialypės tiesinės regresijos analizė pateikiama 3 priede.

24 lentelė. Streso darbe valdymo priemonių poveikis darbo krūviui

Priklausomas kintamasis Y	Nepriklausomi kintamieji X		Regresijos koeficientas β
Darbo krūvis $R^2_{adj}=0,333$	Įtraukimas į sprendimų priėmimą		0,167*
	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės		-0,557***
	Darbo prasmingumas	Žinių įvairiapusiškumas	0,104*

*-p<0,05; **-p<0,01, ***-p<0,001

Energetikos sektoriuje modelis paaiškina 33,3 proc. darbo krūvio sukkelto streso darbe (žr. 24 lentelę). Per didelio darbo krūvio sąlygotą stresą darbe galima mažinti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonėmis. Įtraukimas į sprendimų priėmimą ir žinių įvairiapusiškumas didina darbo krūvį. Kiti nepriklausomi kintamieji buvo statistiškai nereikšmingi – tai socialinė parama, suvokiama organizacinė parama, komunikacija, karjeros valdymas, suvokiamas atlygio teisingumas, darbuotojo atitikimas darbo vietai, vadovo grįžtamasis ryšys, streso valdymo mokymai, sveikatingumo programos. Išsami streso darbe valdymo priemonių poveikio darbo krūviui daugialypės tiesinės regresijos analizė pateikiama 4 priede.

25 lentelė. Streso darbe valdymo priemonių poveikis darbuotojo vaidmens stresoriams

Priklausomas kintamasis Y	Nepriklausomi kintamieji X		Regresijos koeficientas β
Darbuotojo vaidmuo $R^2_{adj}=0,309$	Socialinė parama	Vadovo parama	-0,169**
	Įtraukimas į sprendimų priėmimą		0,151*
	Karjeros valdymas		-0,154**
	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės		-0,291***
	Darbuotojo atitikimas darbo vietai	Darbuotojo žinių ir įgūdžių atitikimas darbo vietos reikalavimams	-0,130*
	Darbo prasmingumas	Žinių įvairiapusiškumas	0,099*
		Užduoties identiškasumas	-0,176***
	Streso valdymo mokymai		0,186***

*-p<0,05; **-p<0,01, ***-p<0,001

Iš 25 lentelės matyti, kad modelis paaiškina 30,9 proc. darbuotojo vaidmens sukkelto streso darbe. Neigiamą vaidmens stresorių poveikį galima mažinti socialine parama: vadovo parama, karjeros valdymu, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonėmis, darbuotojo žinių ir įgūdžių atitikimu darbo

vietos reikalavimams, darbo prasmingumo dedamąja – užduoties identiškumu. Įtraukimas į sprendimų priėmimą bei žinių įvairiapusiškumas sustiprina darbuotojo vaidmens stresorių neigiamą poveikį. Siekiant sumažinti darbuotojo vaidmens stresorių sukeltą stresą reikėtų dažniau atkreipti dėmesį į darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemones. Analizuojant streso valdymo mokymų įtaką darbuotojo vaidmens stresoriams regresijos koeficientas yra teigiamas. Kadangi streso valdymo mokymai vertinami kaip reaguojančio pobūdžio, tai leistų daryti prielaidą, kad streso valdymo mokymuose dalyvauja jau streso paveikti darbuotojai. Kiti nepriklausomi kintamieji buvo statistiškai nereikšmingi – tai suvokiama organizacinė parama, komunikacija, suvokiamas atlygio teisingumas, vadovo grįžtamasis ryšys, sveikatingumo programos. Išsami streso darbe valdymo priemonių poveikio darbuotojo vaidmeniui daugialypės tiesinės regresijos analizė pateikiama 5 priede.

Kadangi darbuotojo vaidmens stresorių sąvoka apima vaidmens neapibrėžtumą, vaidmens konfliktą, per didelį vaidmenų krūvį bei atsakomybę už kitus žmones, toliau skyriuje bus analizuojama streso darbe valdymo priemonių įtaka atskiriems vaidmens stresoriams.

26 lentelė. Streso darbe valdymo priemonių poveikis darbuotojo vaidmens neapibrėžtumui

Priklausomas kintamasis Y	Nepriklausomi kintamieji X		Regresijos koeficientas β
Darbuotojo vaidmens neapibrėžtumas $R^2_{adj}=0,509$	Socialinė parama	Vadovo parama	-0,140**
	Komunikacija		-0,203**
	Karjeros valdymas		-0,085*
	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės		-0,118**
	Darbuotojo atitikimas darbo vietai	Darbuotojo žinių ir įgūdžių atitikimas darbo vietos reikalavimams	-0,188***
	Darbo prasmingumas	Užduoties identiškumas	-0,158***
		Užduoties reikšmingumas	-0,087*
	Streso valdymo mokymai		0,090*

*-p<0,05; **-p<0,01, ***-p<0,001

Iš 26 lentelės matyti, kad modelis paaiškina net 50,9 proc. darbuotojo vaidmens neapibrėžtumo sukeltą stresą darbe. Neigiamą vaidmens neapibrėžtumo poveikį galima mažinti socialine parama: vadovo parama, komunikacija, karjeros valdymu, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonėmis, darbuotojo žinių

ir įgūdžių atitikimu darbo vietos reikalavimams, darbo prasmingumo dedamosiomis: užduoties identiškumu bei užduoties reikšmingumu. Analizuojant streso valdymo mokymų įtaką darbuotojo vaidmens neapibrėžtumui, kaip ir bendrai vaidmens stresoriams, regresijos koeficientas yra teigiamas. Kadangi streso valdymo mokymai vertinami kaip reaguojančio pobūdžio, tai leistų daryti prielaidą, kad streso valdymo mokymuose dalyvauja jau streso paveikti darbuotojai. Kiti nepriklausomi kintamieji buvo statistiškai nereikšmingi – tai suvokiama organizacinė parama, suvokiamas atlygio teisingumas, vadovo grįžtamasis ryšys, sveikatingumo programos. Išsami streso darbe valdymo priemonių poveikio darbuotojo vaidmens neapibrėžtumui daugialypės tiesinės regresijos analizė pateikiama 6 priede.

27 lentelė. Streso darbe valdymo priemonių poveikis darbuotojo vaidmens konfliktui

Priklausomas kintamasis Y	Nepriklausomi kintamieji X		Regresijos koeficientas β
Darbuotojo vaidmens konfliktas $R^2_{adj}=0,238$	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės		-0,228***
	Vadovo grįžtamasis ryšys	Teigiamas apie darbo procesą	-0,220**
	Streso valdymo mokymai		0,115*

*-p<0,05; **-p<0,01, ***-p<0,001

Iš 27 lentelės matyti, kad modelis paaiškina 23,8 proc. darbuotojo vaidmens konflikto sukeltą streso darbe. Žemas koreguotasis $R^2_{adj}=0,238$ rodo, kad darbuotojo vaidmens konfliktą be organizacinių streso darbe valdymo priemonių lemia ir kiti nepriklausomi kintamieji. Darbuotojo vaidmens konflikto sukeltą stresą galima mažinti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonėmis, teigiamu vadovo grįžtamuoju ryšiu apie darbo procesą. Analizuojant streso valdymo mokymų įtaką darbuotojo vaidmens konfliktui, kaip ir bendrai vaidmens stresoriams bei darbuotojo vaidmens neapibrėžtumui, regresijos koeficientas yra teigiamas. Kiti nepriklausomi kintamieji: socialinė parama, suvokiama organizacinė parama, įtraukimas į sprendimų priėmimą, komunikacija, karjeros valdymas, suvokiamas atlygio teisingumas, darbuotojo atitikimas darbo vietai, darbo prasmingumas, sveikatingumo programos buvo statistiškai nereikšmingi. Išsami streso darbe valdymo priemonių poveikio darbuotojo vaidmens konfliktui daugialypės tiesinės regresijos analizė pateikiama 7 priede.

28 lentelė. Streso darbe valdymo priemonių poveikis per dideliam darbuotojo vaidmenų krūviui

Priklausomas kintamasis Y	Nepriklausomi kintamieji X		Regresijos koeficientas β
Per didelis darbuotojo vaidmenų krūvis $R^2_{adj}=0,250$	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės		-0,292***
	Darbuotojo atitikimas darbo vietai	Darbuotojo žinių ir įgūdžių atitikimas darbo vietos reikalavimams	-0,113*
	Darbo prasingumas	Užduoties identiškumas	-0,158**
	Streso valdymo mokymai		0,120*
	Sveikatingumo programos		0,094*

*-p<0,05; **-p<0,01, ***-p<0,001

Iš 28 lentelės matyti, kad modelis paaiškina 25 proc. per didelio darbuotojo vaidmenų krūvio sukeltą streso darbe. Per didelio darbuotojo vaidmenų krūvio sukeltą stresą darbe galima mažinti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonėmis, darbuotojo žinių ir įgūdžių atitikimu darbo vietos reikalavimams, užduoties identiškumu. Analizuojant streso valdymo mokymų bei sveikatingumo programų įtaką per dideliam darbuotojo vaidmenų krūviui, kaip ir bendrai vaidmens stresoriams, regresijos koeficientas yra teigiamas. Kiti nepriklausomi kintamieji: socialinė parama, suvokiama organizacinė parama, įtraukimas į sprendimų priėmimą, komunikacija, karjeros valdymas, suvokiamas atlygio teisingumas, vadovo grįžtamasis ryšys buvo statistiškai nereikšmingi. Išsami streso darbe valdymo priemonių poveikio per dideliam darbuotojo vaidmenų krūviui daugialypės tiesinės regresijos analizė pateikiama 8 priede.

29 lentelė. Streso darbe valdymo priemonių poveikis darbuotojo atsakomybei už kitus žmones

Priklausomas kintamasis Y	Nepriklausomi kintamieji X		Regresijos koeficientas β
Darbuotojo atsakomybė už kitus žmones $R^2_{adj}=0,254$	Karjeros valdymas		-0,105*
	Įtraukimas į sprendimų priėmimą		0,165*
	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės		-0,123*
	Darbo prasingumas	Žinių įvairiapusiškumas	0,231***
	Streso valdymo mokymai		0,161**
			0,120*

*-p<0,05; **-p<0,01, ***-p<0,001

Energetikos sektoriuje modelis paaiškina 25,4 proc. darbuotojo atsakomybės už kitus žmones sukulto streso darbe. Darbuotojo atsakomybės už kitus žmones sąlygotą stresą darbe galima mažinti karjeros valdymu, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonėmis (žr. 29 lentelę). Įtraukimas į sprendimų priėmimą, žinių įvairiapusiškumas ir užduoties reikšmingumas didina darbuotojo atsakomybės už kitus žmones keliamą stresą. Analizuojant streso valdymo mokymų įtaką darbuotojo atsakomybei už kitus žmones, kaip ir kitiems vaidmens stresoriams, regresijos koeficientas yra teigiamas. Statistiškai nereikšmingos buvo šios streso darbe valdymo priemonės: socialinė parama, suvokiama organizacinė parama, įtraukimas į sprendimų priėmimą, komunikacija, suvokiamas atlygio teisingumas, darbuotojo atitikimas darbo vietai, vadovo grįžtamasis ryšys, sveikatingumo programos. Išsami streso darbe valdymo priemonių poveikio darbuotojo atsakomybei už kitus daugialypės tiesinės regresijos analizė pateikiama 9 priede.

30 lentelė. Streso darbe valdymo priemonių poveikis darbo kontrolei

Priklausomas kintamasis Y	Nepriklausomi kintamieji X		Regresijos koeficientas β
Darbo kontrolė $R^2_{adj}=0,330$	Įtraukimas į sprendimų priėmimą		-0,290***
	Darbuotojo atitikimas darbo vietai	Darbuotojo žinių ir įgūdžių atitikimas darbo vietos reikalavimams	-0,128*
	Darbo prasmingumas	Žinių įvairiapusiškumas	-0,147**
		Užduoties identiškumas	-0,129**

*-p<0,05; **-p<0,01, ***-p<0,001

Energetikos sektoriuje modelis paaiškina 33 proc. darbo kontrolės sukulto streso darbe. Per mažos darbo kontrolės sukeltą stresą darbe galima mažinti įtraukimu į sprendimų priėmimą, darbuotojo žinių ir įgūdžių atitikimu darbo vietos reikalavimams, žinių įvairiapusiškumu ir užduoties identiškumu (žr. 30 lentelę). Didinant darbo kontrolę ypatingą dėmesį reikėtų atkreipti į darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą. Kiti nepriklausomi kintamieji buvo statistiškai nereikšmingi – tai suvokiama organizacinė parama, vadovo grįžtamasis ryšys, komunikacija, karjeros valdymas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės, suvokiamas atlygio teisingumas. Išsami streso darbe valdymo priemonių poveikio darbo kontrolei daugialypės tiesinės regresijos analizė pateikiama 10 priede.

31 lentelė. Streso darbe valdymo priemonių poveikis tarpusavio santykiams

Priklausomas kintamasis Y	Nepriklausomi kintamieji X		Regresijos koeficientas β
Tarpusavio santykiai $R^2_{adj}=0,395$	Socialinė parama	Vadovo parama	-0,169**
		Kolegų parama	-0,151**
	Karjeros valdymas		-0,138**
	Suvokiamas atlygio teisingumas		0,113*
	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės		-0,292***
	Vadovo grįžtamasis ryšys	Neig. apie darbo procesą	0,119*
	Darbo prasmingumas	Žinių įvairiapusiškumas	-0,099*
		Užduoties identiškumas	-0,085*
	Streso valdymo mokymai		0,155***

*-p<0,05; **-p<0,01, ***-p<0,001

Iš 31 lentelės matyti, kad modelis paaiškina 39,5 proc. tarpusavio santykių sukkelto streso. Blogų tarpusavio santykių sąlygotą stresą darbe galima mažinti socialine parama: tiek vadovų, tiek kolegų parama, karjeros valdymu, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonėmis, darbo prasmingumo dedamosiomis: žinių įvairiapusiškumu ir užduoties identiškumu. Analizuojant streso valdymo mokymų įtaką tarpusavio santykiams, kaip ir analizuojant kitus stresorius, regresijos koeficientas yra teigiamas. Tarpusavio santykius neigiamai veikia neigiamas vadovo grįžtamasis ryšys apie darbo procesą bei suvokiamas atlygio teisingumas. Statistiškai nereikšmingos buvo šios streso darbe valdymo priemonės: suvokiama organizacinė parama, įtraukimas į sprendimų priėmimą, komunikacija, darbuotojo atitikimas darbo vietai, sveikatingumo programos. Išsami streso darbe valdymo priemonių poveikio tarpusavio santykiams daugialypės tiesinės regresijos analizė pateikiama 11 priede.

Apibendrinant regresinės analizės rezultatus galima teigti, kad stresą darbe galima įtakoti šiomis streso darbe valdymo priemonėmis: socialine parama, karjeros valdymu, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonėmis, darbuotojo atitikimu darbo vietai, užduoties identiškumu. Kitos streso darbe valdymo priemonės: suvokiama organizacinė parama, komunikacija, teigiamas vadovo grįžtamasis ryšys, darbo prasmingumo dedamoji užduoties identiškumas mažina atskirų stresorių neigiamą poveikį, tuo tarpu įtraukimas į sprendimų priėmimą ir žinių įvairiapusiškumas skirtingiems stresoriams turi skirtingą poveikį, o vadovo neigiamas

grįžtamasis ryšys apie darbo procesą ir užduoties reikšmingumas didina stresą darbe.

3.6. Hipotetinio streso darbe valdymo modelio įvertinimas

Iš 23-31 lentelių matyti, kad dalis streso darbe valdymo priemonių įtakoja ir bendrą streso darbe lygį, ir atskirus stresorius, dalis streso darbe valdymo priemonių įtakoja tik atskirus stresorius, dalies priemonių įtakos empiriniai tyrimai nepatvirtino.

Komunikacijos, karjeros valdymo, suvokiamo atlygio teisingumo, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonių, darbuotojo atitikimo darbo vietai veiksmingumas mažinant stresą darbe mokslinėje literatūroje yra grindžiamas teorinėmis prielaidomis arba nestreso darbe tyrimais.

Streso darbe valdymo empirinio tyrimo energetikos sektoriuje rezultatai parodė, kad komunikacija bendro streso darbe lygio neįtakoja, o tiktai mažina darbuotojo vaidmens neapibrėžtumą. Karjeros valdymas mažina bendrą streso darbe lygį, taip pat šią streso darbe valdymo priemonę tikslinga taikyti mažinant darbo sąlygų, vaidmens stresorių bei blogų tarpusavio santykių neigiamą poveikį. Nors koreliacijos analizė parodė, kad egzistuoja silpni, tačiau reikšmingi ryšiai tarp streso darbe lygio ir suvokiamo atlygio teisingumo, tačiau daugialypės tiesinės regresijos analizė parodė, kad suvokiamas atlygio teisingumas nemažina bendro streso darbe lygio ir neigiamai veikia tarpusavio santykius.

Empirinis tyrimas patvirtino, kad darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės mažina stresą darbe. Reikia pabrėžti, kad energetikos sektoriuje taikant kompleksiskai organizacines streso darbe valdymo priemones ši priemonė yra pati veiksmingiausia: darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės mažina ir bendrą streso darbe lygį, ir atskirų stresorių: darbo sąlygų, darbo krūvio, darbuotojo vaidmens stresorių, tarpusavio santykių neigiamą poveikį.

Atliktas empirinis tyrimas patvirtino tik vienos darbuotojo atitikimo darbo vietai dedamosios – darbuotojo žinių ir įgūdžių atitikimą darbo vietos reikalavimams veiksmingumą mažinant bendrą streso darbe lygį, kita dedamoji – darbuotojo vertybių atitikimas organizacijos vertybėms mažina tik blogų darbo sąlygų neigiamą poveikį.

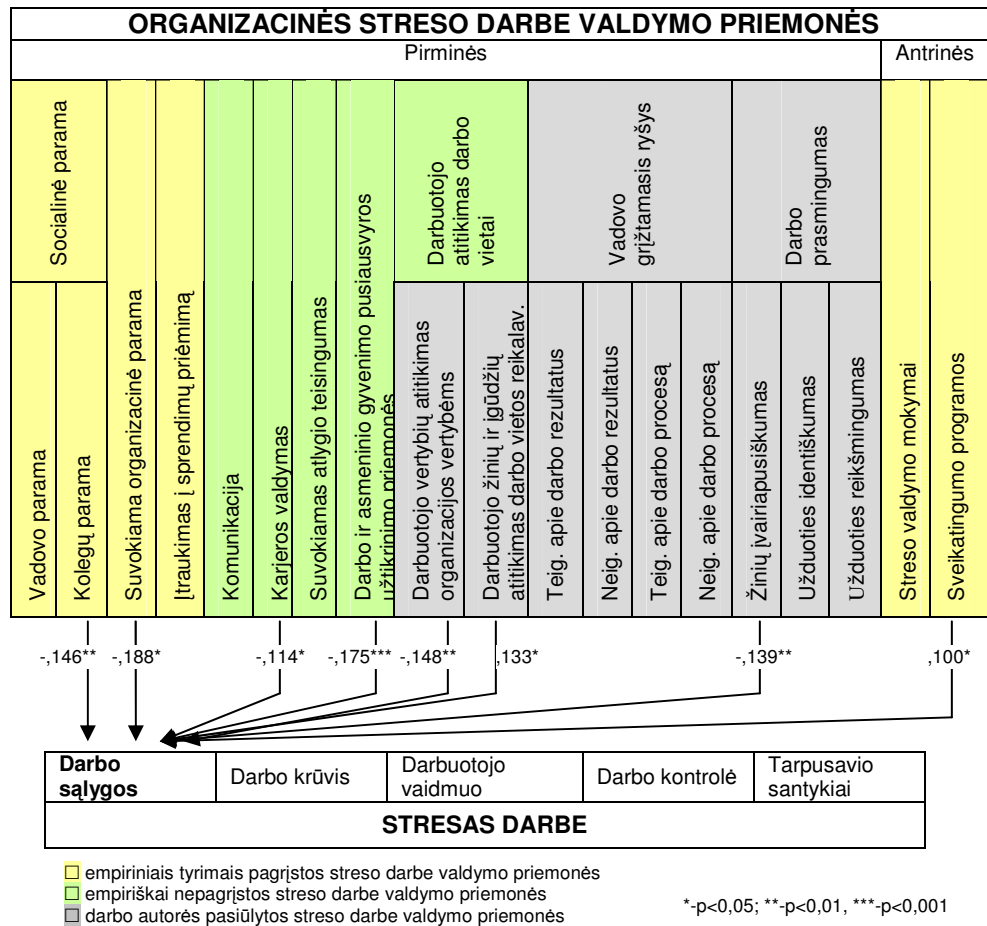
Mokslinėje literatūroje teigiama, kad vadovo grįžtamasis ryšys įtakoja vaidmens aiškumą, teigiamas vadovo grįžtamasis ryšys sąlygoja didesnę darbuotojo

pasitenkinimą vadovu. Neigiami atsiliepimai tiek apie darbo rezultatus, tiek apie darbo procesą nedemotyvuoja darbuotojų, tiesiogiai nesiejami su darbo rezultatais, tačiau įtakoja vaidmens aiškumą ir per tai netiesiogiai sąlygoja darbo rezultatus (Jaworski, Kohli, 1991). Atsižvelgiant į tai tyrime buvo daroma prielaida, kad vadovo grįžtamasis ryšys gali mažinti stresą darbe, tačiau atliktas empirinis tyrimas to nepatvirtino: vadovo grįžtamasis ryšys nemažina streso darbe. Iš visų keturių vadovo grįžtamojo ryšio formų įtaką bendram streso darbe lygiui daro tik neigiamas vadovo grįžtamasis ryšys apie darbo procesą ir, priešingai nei buvo daroma prielaida, nemažina streso darbe, o jį didina. Nors mokslinėje literatūroje teigiama, kad vadovo grįžtamasis ryšys mažina vaidmens neapibrėžtumą, tačiau tyrimo metu nebuvo nustatyta, kad vadovo grįžtamasis ryšys įtakotų vaidmens neapibrėžtumą. Statistiškai reikšmingas pasirodė tikrai teigiamas vadovo grįžtamasis ryšys apie darbo procesą mažinant vaidmens konflikto sukeltą stresą.

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad prasmingas darbas skatina pasitenkinimą darbu, vidinę darbo motyvaciją, geresnius darbo rezultatus, darbuotojų kaitos ir neatvykimų sumažėjimą (Hackman ir kt., 1975), gerina darbinio gyvenimo kokybę (Matteson, Ivancevich, 1989). Remiantis šiais teiginiais darbo prasmingumas, kaip ir vadovo grįžtamasis ryšys, buvo įtrauktas į hipotetinį streso darbe valdymo modelį kaip potenciali organizacinė streso darbe valdymo priemonė. Energetikos sektoriaus streso darbe valdymo tyrimas darbo prasmingumo veiksmingumą mažinant stresą darbe patvirtino iš dalies. Kaip parodė tyrimo rezultatai, bendrą streso darbe lygį kompleksiskai su kitomis streso darbe valdymo priemonėmis mažina viena darbo prasmingumo dedamoji – užduoties identiškumas. Žinių įvairiapusiškumas ir užduoties reikšmingumas vienu stresorių neigiamą poveikį mažina, kitų – nežymiai, bet didina.

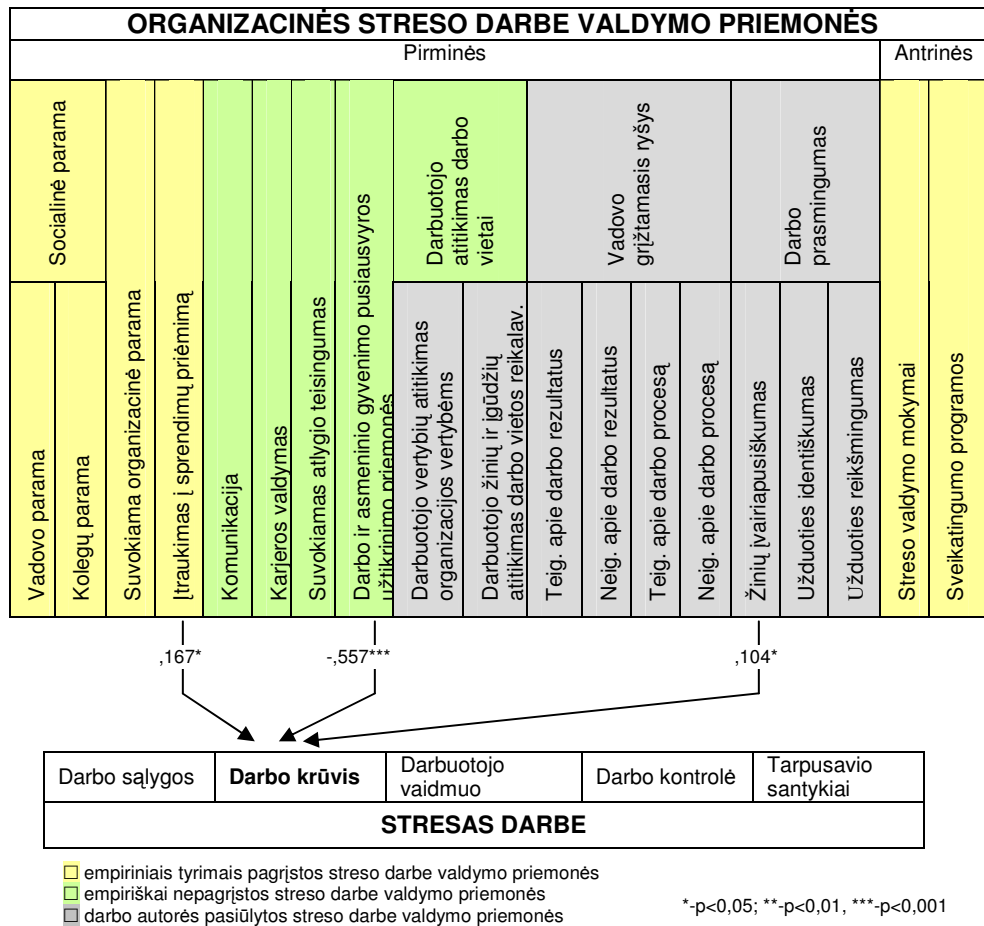
Atlikto empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kaip organizacinės streso darbe valdymo priemonės taikant jas kompleksiskai veikia atskirus stresorius.

14 paveikslas. Streso darbe valdymo priemonių poveikis darbo sąlygoms



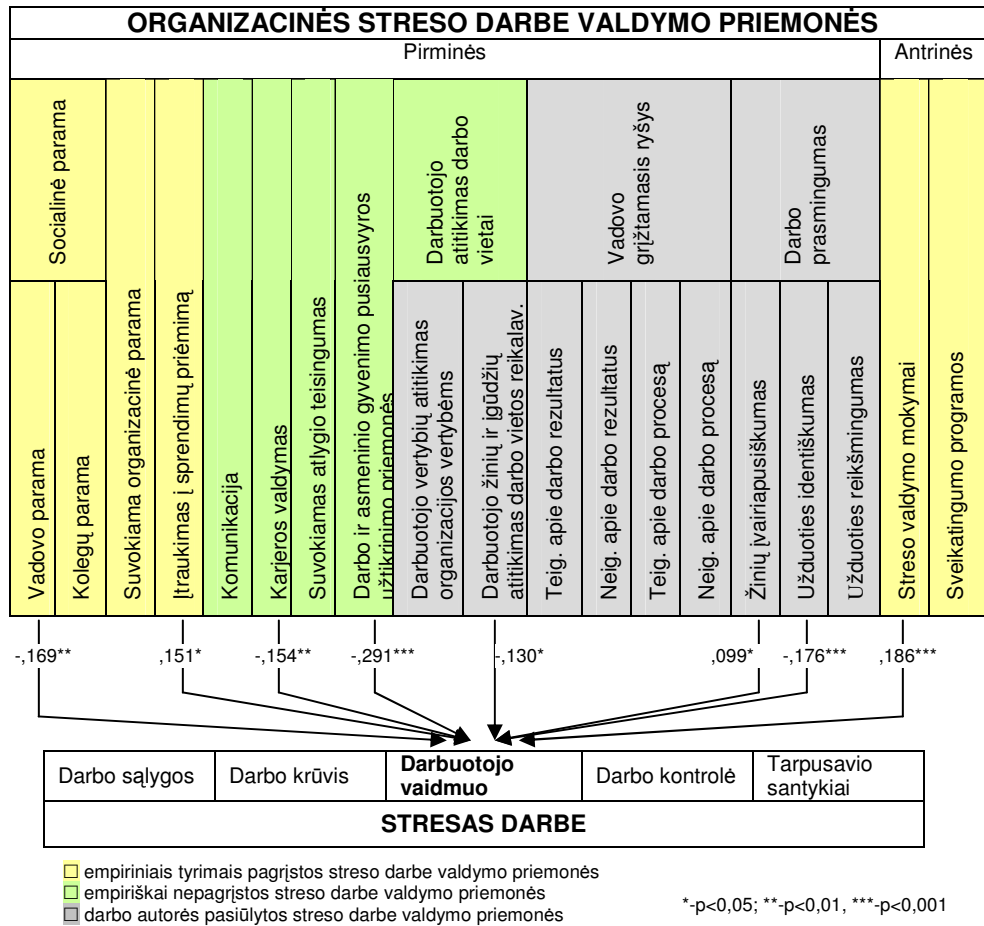
Iš 14 paveikslo matyti, kad blogų darbo sąlygų neigiamą poveikį mažina tokios organizacinės streso darbe valdymo priemonės, kaip kolegų parama, suvokiama organizacinė parama, karjeros valdymas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės, darbuotojo vertybių atitikimas, žinių įvairiapusiškumas. Reikia atkreipti dėmesį, kad darbuotojo žinių ir įgūdžių atitikimas darbo vietai didina stresą darbe. Tai leistų daryti prielaidą, kad darbuotojai, aukštai vertinantys savo kvalifikaciją ir manantys, kad jų žinios ir įgūdžiai atitinka darbo vietos reikalavimus, tikisi iš organizacijos ir geresnių darbo sąlygų.

15 paveikslas. Streso darbe valdymo priemonių poveikis darbo krūviui



Iš 15 paveikslas matyti, kad didelio darbo krūvio neigiamą poveikį mažina darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės. Svarbu yra atkreipti dėmesį, kad darbuotojų, turinčių galimybes panaudoti įvairias savo žinias darbe bei įtraukiamų į sprendimų priėmimą, darbo krūvis didėja, kartu didėja ir didelio darbo krūvio sąlygojamas stresas darbe, todėl vadovams labai svarbu atkreipti dėmesį, kaip dažnai ir į kokių sprendimų priėmimą įtraukti darbuotojus, kiek žinių įvairiapusiškumo reikalaujančias darbo vietas kurti.

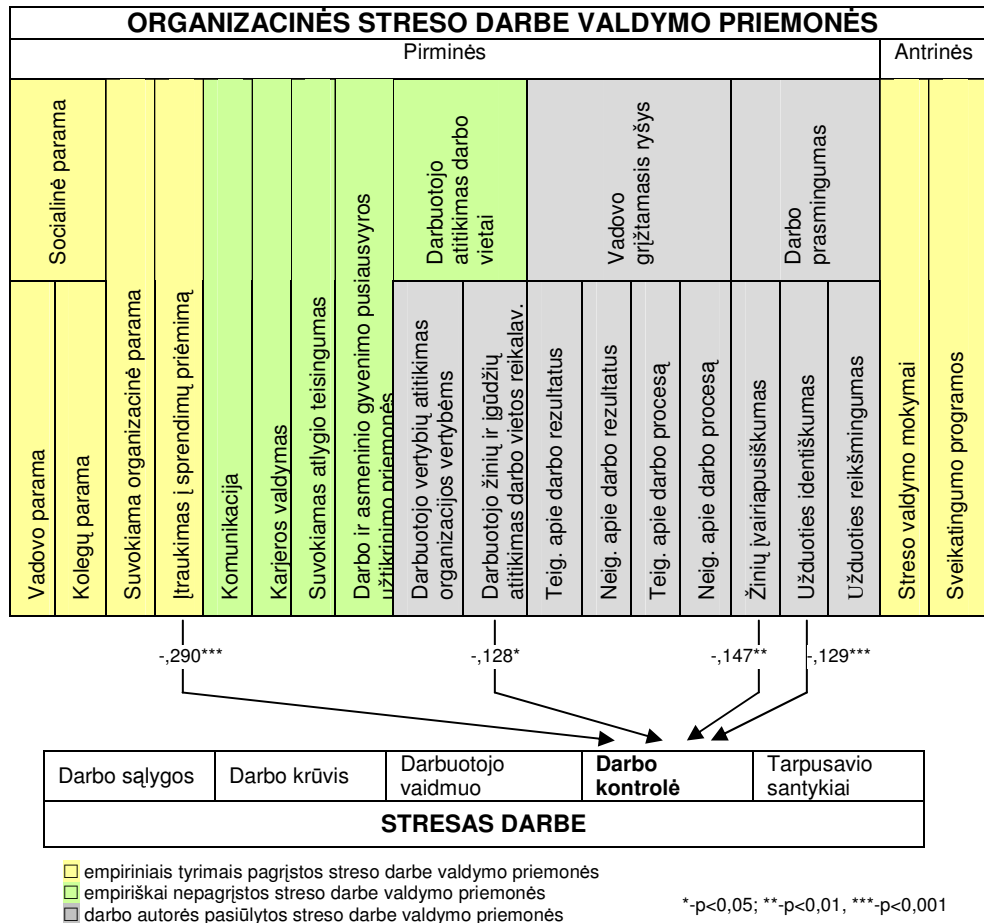
16 paveikslas. Streso darbe valdymo priemonių poveikis darbuotojo vaidmens stresoriams



Iš 16 paveikslo matyti, kad vaidmens stresorių neigiamą poveikį mažina vadovo parama (ypač ji svarbi mažinant vaidmens neapibrėžtumą), karjeros valdymas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės, darbuotojo žinių ir įgūdžių atitikimas darbo vietos reikalavimams, užduoties identiškumas. Iir didelio darbo krūvio, ir vaidmens stresorių sąlygojamą stresą darbe didina įtraukimas į sprendimų priėmimą. Įtraukimas į sprendimų priėmimą didina atsakomybę už kitus žmones, tuo pačiu – ir stresą darbe. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad žinių įvairiapusiškumas taip pat gali sustiprinti neigiamą vaidmens stresorių poveikį, konkrečiai atsakomybės už kitus žmones. Galima daryti prielaidą, kad tokius rezultatus sąlygojo tai, kad įvairias savo žinias darbe dažniausiai gali pritaikyti

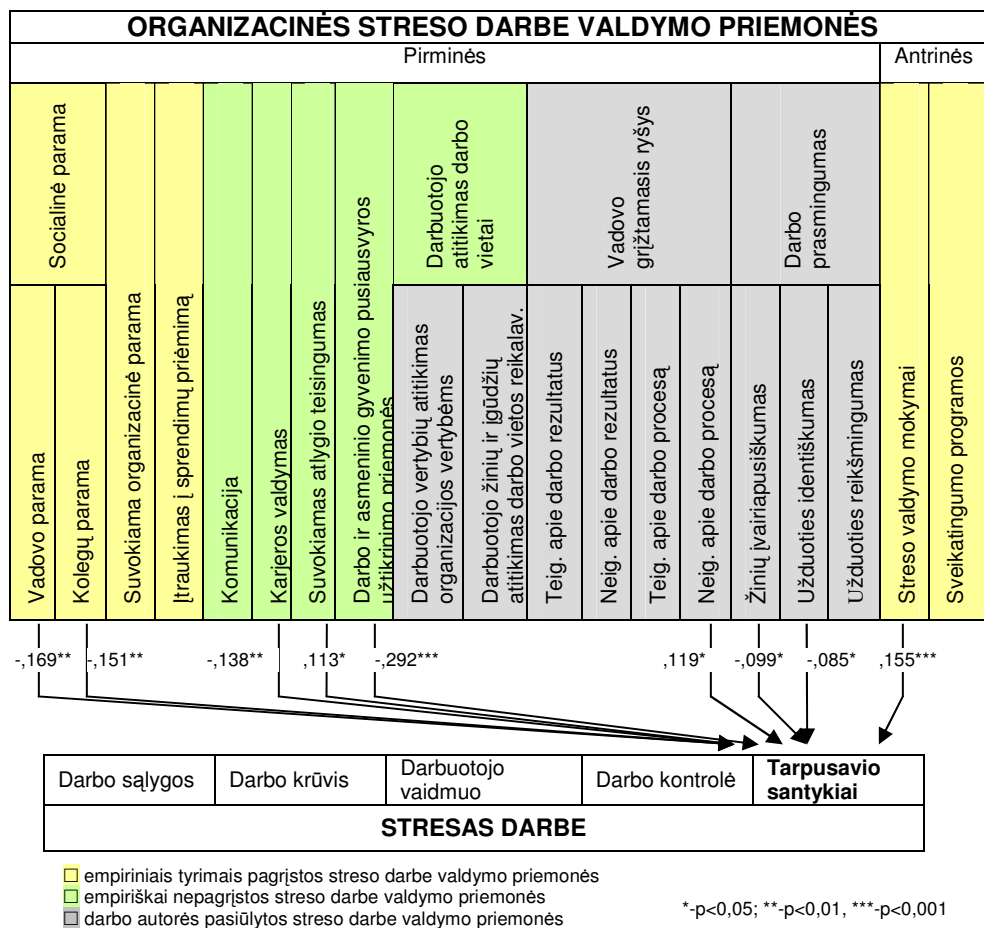
vadovai ir aukštesnio lygio specialistai. Paprastai šie darbuotojai ir būna atsakingi ir už kitus žmones.

17 paveikslas. Streso darbe valdymo priemonių poveikis darbo kontrolei



Iš 17 paveikslą matyti, kad per mažos darbo kontrolės sąlygotą stresą darbe mažina tokios organizacinės streso darbe valdymo priemonės kaip darbuotojo žinių ir įgūdžių atitikimas darbo vietos reikalavimams, žinių įvairiapusiškumas, užduoties identifiškumas. Įtraukimas į sprendimų priėmimą taip pat mažina per mažos darbo kontrolės sąlygojamą stresą darbe, priešingai nei 15 ir 16 paveiksluose, kur didino darbo krūvio ir darbuotojo vaidmens stresorių sąlygojamą stresą. Tokie rezultatai rodo, kad vadovams tenka nelengva užduotis – nustatyti optimalų įtraukimo į sprendimų priėmimą lygį.

**18 paveikslas. Streso darbe valdymo priemonių poveikis tarpusavio
santykiams**

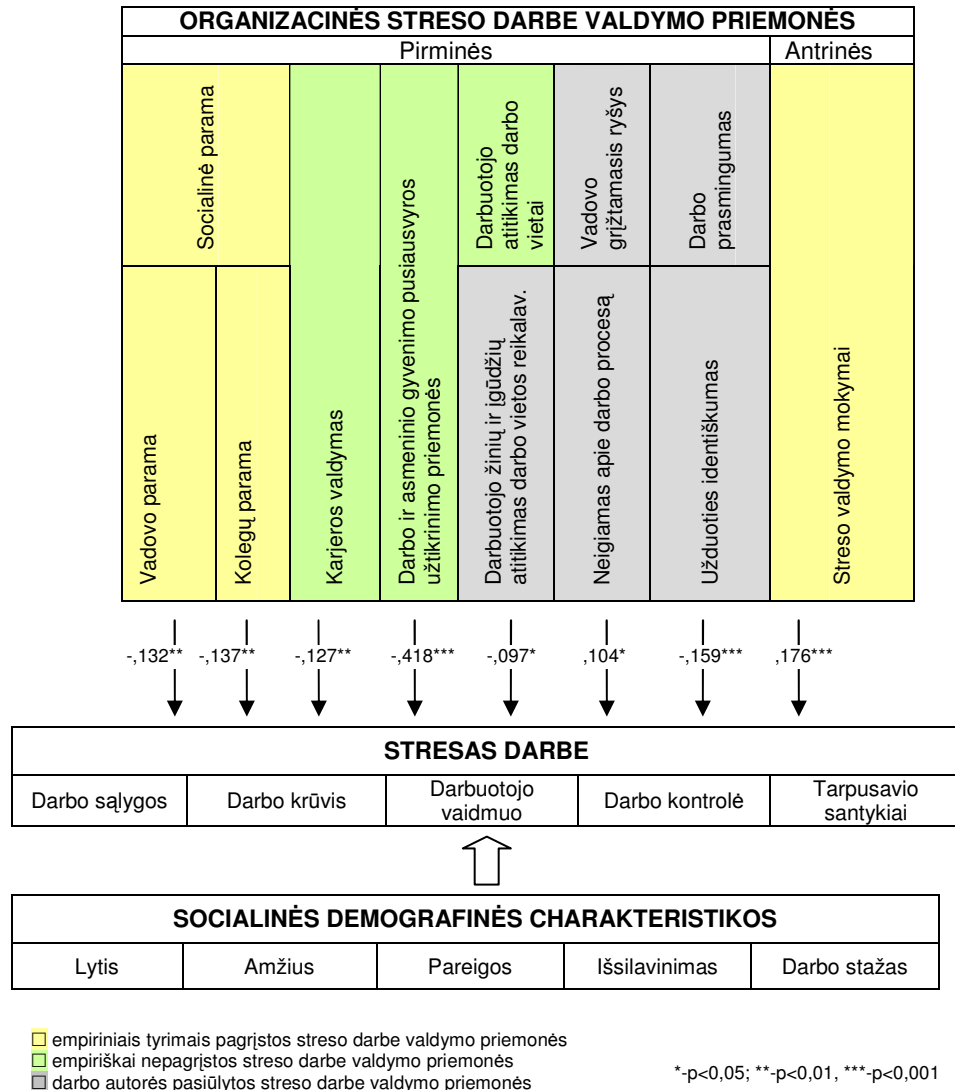


Iš 18 paveikslas matyti, kad blogų tarpusavio santykių sąlygojamą stresą darbe gali mažinti vadovo ir kolegų parama, karjeros valdymas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės, žinių įvairiapusiškumas bei užduoties identifiškumas. Neigiamas vadovo grįžtamasis ryšys apie darbo procesą neigiamai įtakoja tarpusavio santykius. Taip pat neigiamai tarpusavio santykius veikia ir suvokiama atlygio teisingumas. Galima būtų daryti prielaidą, kad atlygio teisingumo suvokimas yra labai subjektyvus ir darbuotojai lygina savo atlygį su kolegų.

Iš 14-18 paveikslų matyti, kad antrinių streso darbe valdymo priemonių – streso valdymo mokymų ir sveikatingumo priemonių – regresijos koeficientai yra teigiami. Galima būtų daryti prielaidą, kad tokius rezultatus sąlygojo tai, jog antrinėmis

priemonėmis naudojasi dažniausiai jau streso darbe paveikti darbuotojai ir palyginti su kitais, jų streso darbe lygis yra aukštesnis.

19 paveikslas. Energetikos sektoriuje empiriškai patvirtintas streso darbe valdymo modelis



19 paveiksle pateikiamas streso darbe modelis ir nurodyti regresijos koeficientai, t.y. kaip organizacinės streso darbe valdymo priemonės taikant jas kompleksiskai veikia bendrą streso darbe lygį. Iš 19 paveiksl matyti, kad streso darbe lygį mažina

abi socialinės paramos dedamosios: vadovo parama ir kolegų parama, karjeros valdymas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės, darbuotojo žinių ir įgūdžių atitikimas darbo vietos reikalavimams, darbo prasmingumo dedamoji užduoties identifiškumas. Svarbu atkreipti dėmesį, kad neigiamas vadovo grįžtamasis ryšys apie darbo procesą didina stresą darbe.

3.7. Mokslinė diskusija

Empirinis tyrimas patvirtino streso darbe lygio tendencijas Vakarų šalyse. Tiek šio empirinio tyrimo, tiek Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos tyrimų duomenimis (Clarek, Cooper, 2004) 80 proc. darbuotojų teigia darbe patiriantys stresą. Daugiau nei penktadalis (21,5 proc.) respondentų stresą darbe patiria dažnai arba visada. Galima išvesti paralelę tarp šių rezultatų ir Europos Sąjungos darbo sąlygų tyrimo (Parent-Thirion, 2007), kur labai panašus skaičius respondentų (22,3 proc.) nurodė stresą kaip veiksnį, sukeliantį sveikatos problemas.

Energetikos sektoriaus streso darbe valdymo empirinio tyrimo rezultatai pagrindė hipotetinį streso darbe valdymo modelį: streso darbe lygis priklauso nuo socialinių demografinių charakteristikų, stresą darbe mažina kompleksiskai taikomos streso darbe valdymo priemonės. Toliau skyriuje bus detaliau analizuojami empirinio tyrimo metu nustatyti ryšiai tarp streso darbe valdymo modelio elementų.

Tyrimo rezultatų analizė patvirtino, kad socialinės demografinės charakteristikos įtakoja darbuotojų streso darbe lygį. Statistiškai reikšmingai skiriasi vyrų ir moterų streso lygis. Vyrų patiria didesnę stresą darbe nei moterys, jiems didesnę stresą nei moterims sukelia darbo sąlygos, tai gali būti paaiškinama tuo, kad energetikos sektoriuje didžiąją dalį darbininkų bei darbų vadovų sudaro vyrai ir jie dirba sudėtingesnėmis sąlygomis: daugiau tenka keliauti, dirbti su elektros įtampa bei įvairiomis oro sąlygomis lauke. Taip pat vyrams didesnę stresą nei moterims sukelia darbo krūvis ir darbuotojo vaidmuo: ypač – atsakomybė už kitus žmones. Didelį darbo krūvį taip pat galima būti aiškinti sektoriaus veiklos specifika. Kadangi dauguma įmonių vykdo projektus, tai gali nulemti netolygų darbo krūvį. Taip pat gali egzistuoti ir darbo planavimo problema, kai nesugebama iš anksto prognozuoti ir planuoti darbų krūvio, o po to didelis darbo krūvis sukelia stresą. Aukštą atsakomybės už kitus žmones vertinimą galima aiškinti tuo, jog vadovai jaučia atsakomybę už savo pavaldinius, tuo tarpu pavaldiniai, ypač darbininkai, jaučia atsakomybę už kitus žmones, kadangi dirba su elektros įtampa ir jų neatidus darbas

ir klaidos gali sąlygoti kolegų ar kitų žmonių sveikatos sutrikimus ar mirtiną nelaimingą atsitikimą.

Statistiškai reikšmingai skiriasi streso lygis priklausomai nuo darbuotojų išsilavinimo. Didžiausią stresą darbe patiria profesinį, aukštesnįjį ir aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turintys darbuotojai. Kadangi dalis šios grupės darbuotojų yra darbo grupės vadovai arba specialistai, galima būtų teigti, kad jie labiau jaučia stresą darbe dėl savo žemesnio išsilavinimo nei tas pačias pareigas užimantys kolegos (Matteson, Ivancevich, 1989). Kita šios grupės dalis yra darbininkai. Galima būtų daryti prielaidą, kad jie jaučiasi einantys per žemas pareigas ir nepakankamai įvertinti. Jie savo atlygį vertino kaip mažiausiai teisingą, lyginant su kitomis grupėmis ir mažiausiai sulaukė kolegų paramos.

Tyrimo rezultatų analizė pagal užimamas pareigas tik iš dalies patvirtino mokslinėje literatūroje vyraujančią nuomonę, kad vidurinio lygio vadovai patiria didžiausią stresą darbe (Gender issues in safety and health at work, 2003). Tyrimo rezultatai patvirtino, kad skyriaus, funkciniai ir darbo grupės vadovai patiria didesnę stresą nei aukščiausio lygio vadovai ir specialistai, tačiau toks pat, kaip ir skyriaus, funkcinų ir darbo grupės vadovų, yra darbininkų streso lygis. Galima būtų daryti prielaidą, kad tai nulemia energetikos sektoriaus veiklos specifika – darbininkams didžiausią stresą darbe sukelia darbo sąlygos.

Mokslinėje literatūroje nesutariama dėl amžiaus įtakos stresui darbe. Empiriniai tyrimai taip pat nenustatė statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingų amžiaus grupių streso lygio.

Tyrimo rezultatai atskleidė statistiškai reikšmingus skirtumus tarp streso darbe ir darbo stažo. Didžiausią stresą darbe patiria 3-5 metus įmonėje dirbantys darbuotojai. 6-9 metus išdirbusiųjų streso lygis mažėja. Mokslinėje literatūroje tokiai situacijai randami du paaiškinimai. Dažniau darbą keičia tie, kurie jaučia didesnę stresą, o organizacijose lieka atsparesni stresui darbuotojai. Kitas paaiškinimas – darbuotojai išsiugdo streso įveikimo mechanizmą, o kadangi tam reikia laiko, tikėtina, kad ilgiau organizacijoje išdirbę darbuotojai bus visiškai adaptavęsi ir jaus mažiau streso (Robbins, Judge, 2007). Taigi galima daryti prielaidą, kad po 3-5 metų darbo toje pačioje organizacijoje darbuotojas arba ją palieka, arba išsiugdo streso įveikimo mechanizmą.

Empirinis tyrimas patvirtino LaRocco ir kt., (1980), Cummins (1990), Osca ir kt. (2005), Love ir kt. (2007) teiginius, kad socialinė parama yra viena iš veiksmingiausių

streso darbe valdymo priemonių. Po darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonių tai veiksmingiausiai stresą darbe mažinanti priemonė. Bendrą stresą darbe lygį mažina tiek kolegų, tiek vadovų parama. Kitą organizacinę stresą darbe valdymo priemonę – įtraukimą į sprendimų priėmimą, mokslinėje literatūroje pripažįstama kaip stresą mažinančią (Spector, 1986, Maukie ir kt., 2001, Scott-Ladd ir kt. 2006), empirinis tyrimas patvirtino tik iš dalies: įtraukimas į sprendimų priėmimą neįtakoja bendro streso darbe lygio, bet veikia tik atskirus stresorius: darbo krūvį, darbuotojo vaidmenį, darbo kontrolę.

Pasak Richardson ir kt. (2008), ten, kur organizacijos mažai gali tiesiogiai kontroliuoti kitų socialinę paramą darbuotojams, gali aktyviai taikyti suvokiamą organizacinę paramą mažinant neigiamas streso pasekmes, tačiau tyrimas energetikos sektoriuje to nepatvirtino. Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad suvokiama organizacinė parama mažina blogų darbo sąlygų sukeltą stresą.

Mokslinėje literatūroje apie karjeros valdymą kaip stresą darbe mažinančią priemonę diskutuojama labiau iš teorinių pozicijų (Ramayan, Kumaresman, 2003, Clarke, Cooper, 2004, Bamber, 2006). Empirinis tyrimas šias teorines prielaidas patvirtino – tinkamai organizuojamas karjeros valdymas šioje srityje mažina darbuotojų stresą, tuo tarpu komunikacijos, kaip streso darbe valdymo priemonės, veiksmingumą tyrimas patvirtino tik iš dalies: komunikacija neįtakoja bendro streso lygio, tačiau mažina vaidmens neapibrėžtumą. Mokslinėje literatūroje šios priemonės veiksmingumas buvo grindžiamas ne streso darbe tyrimais.

Suvokiamo atlygio teisingumo, kaip ir karjeros valdymo ar komunikacijos įtaka stresui darbe, mokslinėje literatūroje dažniau buvo grindžiama teorinėmis prielaidomis ir nestreso darbe tyrimais (Cox, 1993; De Boer ir kt. 2002; Cox ir kt., 2002). Empirinis tyrimas nepatvirtino šios priemonės įtakos stresui darbe.

Tyrimo rezultatai parodė, kad darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės kaip streso darbe valdymo priemonės taikomos rečiau, palyginti su tokiais priemonėmis kaip socialinė parama, darbuotojo atitikimas darbo vietai. Tyrimo rezultatai parodė, kad taikant kompleksiskai streso darbe valdymo priemones, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonių įtaka mažinant stresą darbe yra statistiškai reikšmingiausia. Darbo ir asmeninio gyvenimo teorijos akcentuoja tai, kad šios abi sritys yra labai susijusios ir negalima ignoruoti vienos srities nedarant žalos kitai (Westman, 2001), kadangi darbinio gyvenimo kokybė yra sudėtinė gyvenimo kokybės dalis (Datta, 1999; Schabracq, Cooper,

2000). Darbuotojo asmeninio gyvenimo problemų žala jo darbo rezultatams Vakaruose jau seniai yra pripažįstama ir tokiems darbuotojams taikomos pagalbos darbuotojams programos. Tyrimais nustatyta, kad pagalba tokiems darbuotojams ir jų sugrąžinimas į darbą tiesiogiai susijęs su jų darbo efektyvumu (Dewe, 1994). Lygiai taip pat socialiai atsakingos organizacijos galėtų veikti iš kitos pusės – kad stresas darbe ir darbo problemos nemažintų asmeninio gyvenimo kokybės. Tikslingumą plėtoti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemones pagrindžia empirinio tyrimo rezultatai: darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės – tai priemonės, kompleksiniame streso darbe valdymo kontekste labiausiai mažinančios tiek bendrą streso darbe lygį, tiek atskirų stresorių neigiamą poveikį.

Empirinis tyrimas patvirtino dar vienos priemonės veiksmingumą, kuris buvo daugiau grindžiama teorinėmis prielaidomis (Cranwell-Ward, Abbey, 2005). Darbuotojo atitikimas darbo vietai mažina stresą darbe. Tyrimai patvirtino, kad tikslinga valdant stresą darbe daugiau dėmesio skirti darbuotojų atrankai, ypač darbuotojo žinių ir įgūdžių atitikimui darbo vietos reikalavimams. Empirinio tyrimo rezultatai patvirtino darbo autorės pasiūlyto darbuotojo atitikimo darbo vietai išskyrimą į darbuotojo vertybių atitikimą organizacijos vertybėms bei žinių ir įgūdžių atitikimą darbo vietos reikalavimams tikslingumą, kadangi empirinis tyrimas parodė, jog bendram streso darbe lygiui žinių ir įgūdžių atitikimas reikšmingesnis nei vertybių atitikimas. Galbūt negalima to absoliučiai taikyti visoms ūkio šakoms, tačiau ten, kur reikalingi aukštos kvalifikacijos darbuotojai – būtina taikyti šią priemonę. Darbuotojo vertybių atitikimas organizacijos vertybėms bei darbuotojo žinių ir įgūdžių atitikimas darbo vietos reikalavimams skirtingai veikia skirtingus stresorius, darbuotojo vertybių atitikimas organizacijos vertybėms mažina darbo sąlygų sukeltą stresą, darbuotojų žinių ir įgūdžių atitikimas darbo vietos reikalavimams mažina vaidmens stresorių keliamą stresą.

Iki šiol nebuvo atlikta empirinių tyrimų, siekiančių patvirtinti ryšius tarp streso darbe ir vadovo grįžtamojo ryšio formų: teigiamo grįžtamojo ryšio apie darbo rezultatus, neigiamo apie darbo rezultatus, teigiamo apie darbo procesą bei neigiamo apie darbo procesą bei ryšius tarp streso darbe ir darbo prasmingumo: žinių įvairiapusio, užduoties identiškumo, užduoties reikšmingumo. Nors Jaworski ir Kohli (1991) teigė, kad teigiamas vadovo grįžtamasis ryšys didina motyvaciją ir pasitenkinimą darbu, o neigiamas vadovo grįžtamasis ryšys atlieka informacinę

funkciją ir nemažina darbuotojų pasitenkinimo darbu, tačiau tyrimo rezultatai rodo, kad neigiami vadovo atsiliepimai apie darbo procesą didina darbuotojų stresą, ir tik viena vadovo grįžtamojo ryšio forma teigiamas vadovo grįžtamasis ryšys apie darbo procesą mažina vaidmens konflikto sukeltą stresą.

Atliktas tyrimas parodė, kad egzistuoja statistiškai reikšmingi ryšiai tarp darbo prasmingumo ir streso darbe. Bendrame streso darbe valdymo priemonių kontekste darbo prasmingumo dedamoji užduoties identiškumas mažina stresą darbe. Žinių įvairiapusiškumas ir užduoties reikšmingumas vienų stresorių neigiamą poveikį mažina, kitų – nežymiai, bet didina. Tai leidžia daryti prielaidą, kad reikšmingi darbai įpareigoja darbuotojus ir atsakomybė jiems sukelia stresą. Galima būtų daryti prielaidą, kad reikšmingi darbai ir galimybė panaudoti įvairias savo žinias mažintų stresą darbe tik daliai darbuotojų, kurių savirealizacijos poreikis yra aukštas.

IŠVADOS

Disertacijoje pateikta mokslinės literatūros analizė ir streso darbe valdymo empirinio tyrimo, atlikto Lietuvos energetikos sektoriuje, rezultatai įgalino suformuluoti konkrečias išvadas.

1. Mokslinės literatūros analizė leido atskleisti tokius esminius stresorius darbe: darbo sąlygos, darbo krūvis, darbo kontrolė, darbuotojo vaidmens stresoriai (vaidmens neapibrėžtumas, vaidmens konfliktas, per didelis vaidmenų krūvis, atsakomybė už kitus žmones), tarpusavio santykiai.

Blogos darbo sąlygos sukelia stresą, todėl atsiranda nerimas, dirglumas ir įtampa, didėja nuovargis, silpsta imunitetas bei mažėja darbo efektyvumas. Didelio darbo krūvio sąlygotas stresas pasireiškia blogesne darbuotojų fizine bei psichologine savijauta, neatvykimais į darbą bei mažesniu darbo efektyvumu. Maža darbo kontrolė neigiamai įtakoja fizinę bei psichologinę sveikatą, mažina pasitenkinimą darbu, motyvaciją, didina darbuotojų kaitą, norą išeiti iš darbo. Vaidmens stresoriai taip pat neigiamai įtakoja fizinę bei psichologinę sveikatą, mažina pasitenkinimą darbu, motyvaciją, didina darbuotojų kaitą, norą išeiti iš darbo, neigiamai įtakoja darbo rezultatus. Tarpusavio santykiai įtakoja darbuotojų psichologinę savijautą, elgesį darbe, darbuotojų motyvaciją ir atliekamo darbo rezultatus.

Teorinė analizė atskleidė, kad dažniausiai yra tiriamas vienas arba apsiribojama keliais stresoriais, kai tuo tarpu norint įvertinti situaciją organizacijoje svarbu apimti platesnį stresorių spektrą.

2. Streso darbe valdymo priemonės skirstomos į tris lygius: pirmines, antrines ir tretines. Pirminės priemonės paprastai vertinamos kaip prevencinės, jos mažina atsiradusį stresą, modifikuojant darbo aplinkoje esančius stresorius arba siekiant juos iš viso panaikinti. Identifikuotos šios organizacinės streso darbe valdymo priemonės: socialinė parama (vadovo ir kolegų parama), suvokiama organizacinė parama, įtraukimas į sprendimų priėmimą, komunikacija, karjeros valdymas, suvokiamas atlygio teisingumas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės, darbuotojo atitikimas darbo vietai. Socialinės paramos, suvokiamos organizacinės paramos, įtraukimo į sprendimų priėmimą veiksmingumą mažinant stresą darbe mokslininkai pagrindė empiriškai. Komunikacijos, karjeros valdymo, suvokiamo atlygio teisingumo, darbo ir

asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonių, darbuotojo atitikimo darbo vietai veiksmingumas mažinant stresą darbe yra grindžiamas teorinėmis prielaidomis arba nestreso darbe tyrimais. Iki šiol mokslinėje literatūroje nenagrinėti nei teoriniame lygmenyje, nei empiriškai netirti vadovo grįžtamasis ryšys ir darbo prasmingumas kaip organizacinės streso darbe valdymo priemonės. Vadovo grįžtamasis ryšys, susidedantis iš teigiamo grįžtamojo ryšio apie darbo rezultatus, neigiamo apie darbo rezultatus, teigiamo apie darbo procesą, neigiamo apie darbo procesą, ir darbo prasmingumas, susidedantis iš žinių įvairiapusiškumo, užduoties identiškumo ir užduoties reikšmingumo, būdami vienomis iš esminių pasitenkinimą darbu ir darbo rezultatyvumą didinančių priemonių, šioje disertacijoje identifikuoti ir pasiūlyti kaip potencialios streso darbe mažinimo priemonės.

Antrinės streso darbe valdymo priemonės gali būti taikomos ir kaip prevencinės, ir kaip reaguojančios, tai darbuotojų mokymai ir sveikatingumo programos. Tretinės streso darbe valdymo priemonės vertinamos kaip reaguojančios. Jos skirtos atstatyti darbingumą tų darbuotojų, kurie jau kenčia nuo streso darbe, tai – pagalbos darbuotojams programos.

Streso valdymo priemonių vertė gali būti labai skirtinga: nuo darbuotojų saugumo ir geros savijautos iki bendros socialinės naudos, kuri apimtų mažesnes sveikatos priežiūros išlaidas, teises išlaidas, mažesnius prekių ir paslaugų kaštus.

3. Formuojant hipotetinį streso darbe valdymo modelį buvo pasirinktas kompleksinis streso darbe valdymo priemonių vertinimas. Tokį sprendimą lėmė tai, kad siekta neatsiriboti nuo bendros organizacinės aplinkos ir išvengti rizikos, kad pasekmės gali sukelti ne tirama streso valdymo priemonė, o kitos aplinkybės.

Hipotetiniame streso darbe valdymo modelyje bendras streso darbe lygis yra suvestinis rodiklis šių esminių stresorių: darbo sąlygų, darbo krūvio, darbo kontrolės, vaidmens stresorių bei tarpusavio santykių.

Formuojant hipotetinį streso darbe valdymo modelį buvo įtrauktos pirminės ir antrinės streso darbe valdymo priemonės, kurių veiksmingumas mažinant stresą darbe jau yra patvirtintas empiriniais tyrimais - tai socialinė parama, suvokiama organizacinė parama, įtraukimas į sprendimų priėmimą, streso valdymo mokymai, sveikatingumo programos. Įtrauktos ir tos pirminės priemonės, kurių

veiksmingumas mokslinėje literatūroje iki šiol buvo grindžiamas tik teorinėmis prielaidomis ir nestreso darbe tyrimais – tai komunikacija, karjeros valdymas, suvokiamas atlygio teisingumas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės, darbuotojo atitikimas darbo vietai. Darbo autorės pasiūlymu išskirtos šios darbuotojo atitikimo darbo vietai dedamosios: darbuotojo vertybių atitikimas organizacijos vertybėms bei darbuotojo žinių ir įgūdžių atitikimas darbo vietos reikalavimams.

[hipotetinį streso darbe valdymo modelį įtrauktos darbo autorės pasiūlytos iki šiol empiriškai netirtos organizacinės streso darbe valdymo priemonės – tai vadovo grįžtamasis ryšys: teigiamas apie darbo rezultatus, neigiamas apie darbo rezultatus, teigiamas apie darbo procesą, neigiamas apie darbo procesą ir darbo prasmingumas: žinių įvairiapusiškumas, užduoties identiškumas, užduoties reikšmingumas.

Tretinės streso darbe valdymo priemonės nebuvo įtrauktos, kadangi energetikos sektoriuje jos nėra taikomos.

4. Empirinis tyrimas iš esmės patvirtino streso darbe valdymo modelį. Nustatyta, kad Lietuvos energetikos sektoriuje streso darbe valdymo priemonės yra veiksmingos taikant jas kompleksiskai. Bendrą streso darbe lygį mažina bei atskirus stresorius įtakoja socialinė parama, karjeros valdymas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės, darbuotojo žinių ir įgūdžių atitikimas darbo vietos reikalavimams, užduoties identiškumas.

Tyrimo rezultatai patvirtino socialinių demografinių charakteristikų įtaką stresui darbe. Nustatyta, kad vyrų streso darbe lygis yra aukštesnis nei moterų. Didžiausią stresą darbe patiria darbuotojai, turintys profesinį, aukštesnįjį ar aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, užimantys skyriaus, funkcinį, darbo grupių vadovų pareigas, ir darbininkai. Streso darbe lygio pagal darbo stažą analizė parodė, kad aukščiausias streso darbe lygis yra darbuotojų, kurių darbo stažas organizacijoje – 3-5 metai.

5. Tiriant streso darbe valdymo priemonių įtaką atskiriems stresoriams nustatyta, kad blogų darbo sąlygų keliamą stresą darbe galima mažinti taikant šias organizacines streso darbe valdymo priemones: kolegų paramą, suvokiamą organizacinę paramą, karjeros valdymą, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemones, darbuotojų vertybių atitikimą organizacijos vertybėms, žinių įvairiapusiškumą. Didelio darbo krūvio keliamą stresą darbe

galima mažinti taikant darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemones. Darbuotojo vaidmens stresorių neigiamą poveikį mažina vadovo parama, karjeros valdymas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės, darbuotojo žinių ir įgūdžių atitikimas darbo vietos reikalavimams, užduoties identiškumas. Mažos darbo kontrolės sąlygojamą stresą darbe mažina įtraukimas į sprendimų priėmimą, darbuotojo žinių ir įgūdžių atitikimas darbo vietos reikalavimams, darbo prasmingumo dedamosios: žinių įvairiapusiškumas bei užduoties identiškumas. Blogų tarpusavio santykių sąlygojamą stresą darbe mažina vadovo ir kolegų parama, karjeros valdymas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės, žinių įvairiapusiškumas ir užduoties reikšmingumas.

6. Remiantis tyrimo rezultatais, organizacijoms siūlomos tokios rekomendacijos stresui darbe valdyti:

- Periodiškai atlikti streso darbe tyrimus kaip atskirus tyrimus arba streso darbe valdymo klausimyną įtraukti kaip sudėtinę dalį į kitą organizacijos tyrimą.
- Remiantis tyrimo rezultatais parinkti ir taikyti streso darbe valdymo priemones. Siekiant sumažinti darbuotojų bendrą streso darbe lygį, tikslingiau yra streso darbe valdymo priemones taikyti kompleksiskai. Jei yra vienas ar keli ryškūs stresoriai, galima taikyti streso darbe valdymo priemones mažinančias būtent tų stresorių poveikį.
- Taip pat tikslinga būtų atkreipti dėmesį darbuotojų socialines demografines charakteristikas, kadangi skirtingos socialinės demografinės grupės nevienodai reaguoja į tuos pačius stresorius. Vyrų patiria didesnę stresą nei moterys, palyginti su moterimis vyrams didesnę stresą darbe sukelia didelis darbo krūvis ir atsakomybė už kitus žmones, todėl mažinant vyrų patiriamą stresą darbe būtų tikslinga taikyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemones bei tinkamą karjeros valdymą. Vertinant pagal darbo stažą organizacijoje vadovams vertėtų atkreipti dėmesį į darbuotojus, išdirbusius 3-5 metus organizacijoje, nes būtent šios grupės streso darbe lygis aukščiausias. Jų stresą galima būtų mažinti taikant tokias streso darbe valdymo priemones kaip socialinė parama, karjeros valdymas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės, užduoties identiškumas. Kuo vyresni darbuotojai, tuo didesnę stresą jiems sukelia

atsakomybė už kitus žmones. Siekiant sumažinti jų stresą darbe galima taikyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemones ir karjeros valdymą. Darbininkams stresą darbe sukelia maža darbo kontrolė, todėl juos dažniau galima būtų įtraukti į sprendimų priėmimą. Vidurinio lygio vadovams stresą kelia didelis darbo krūvis ir atsakomybė už kitus, todėl jiems vertėtų taikyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemones bei peržiūrėti, kiek ir kokių sprendimų priėmime jie turi dalyvauti ir prisiimti atsakomybę.

TOLIMESNIŲ TYRINĖJIMŲ KRYPTYS

Empirinis tyrimas buvo atliktas naudojant kiekybinį tyrimo metodą. Plėtojant tolimesnius streso darbe valdymo tyrimus, vertėtų kiekybinius tyrimus papildyti kokybiniais tyrimais, tokiais kaip streso darbe dienoraštis (Clarkson, Hodgkinson, 2007). Taip pat tikslinga būtų matuoti nelaimingų atsitikimų skaičių, darbuotojų kaitą, neatvykimų į darbą skaičių (Cranwell-Ward, Abbey, 2005), toks tyrimų papildymas galėtų suteikti platesnį vaizdą.

Streso darbe valdymo modelis buvo tikrintas tik vienoje verslo šakoje, t.y. energetikos įmonėse, todėl platesniam modelio tinkamumo patvirtinimui būtų tikslinga atlikti tyrimus kitose verslo šakose.

Empirinis tyrimas parodė, kad pirminių ir antrinių streso darbe valdymo priemonių veiksmingumą sunku lyginti tarpusavyje, kadangi antrinėmis streso darbe valdymo priemonėmis naudojasi mažiau respondentų, ypač nedidelis skaičius darbuotojų turėjo galimybę dalyvauti streso valdymo mokymuose. Tyrimų rezultatus gali iškreipti tai, kad streso valdymo mokymuose dalyvauja, papildomu sveikatos draudimu ar sveikatingumo paslaugomis naudojasi labiau streso darbe paveikti darbuotojai, siekiantys sumažinti streso darbe sukeltas pasekmes. Šiame tyrime buvo analizuojama tik streso valdymo mokymų ir sveikatingumo priemonių prieinamumas, tolimesniuose tyrimuose būtų tikslinga išsiaiškinti, kaip darbuotojai vertina streso valdymo mokymų bei sveikatingumo priemonių naudą mažinant stresą darbe.

Plėtojant tolimesnius streso darbe valdymo tyrimus vertėtų daugiau dėmesio skirti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonėms kaip vienai iš esminių streso darbe valdymo priemonių. Iki šiol ši priemonė nebuvo plačiai nagrinėjama, jos veiksmingumas buvo grindžiamas teorinėmis prielaidomis, tačiau, kaip parodė empirinis streso darbe valdymo tyrimas, taikant kompleksiskai streso darbe valdymo priemones, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonių įtaka mažinant stresą darbe yra reikšmingiausia.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Aparicio J.C. (2002). Workplace stress – a growing problem. Magazine of the European Agency for Safety and Health at Work. No. 5. 14-15.
2. Aube, C., Rousseau, V., Morin, E.M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment. Journal of Managerial Psychology. Vol. 22 No. 5. 479-495.
3. Aziz, S., Cunningham, J. (2008). Workaholism, work stress, work-life imbalance: exploring gender's role. Gender in Management: An International Journal. Vol. 23. No. 8. 553-566.
4. Babbie, E. (2004). The Practice of Social Research (10th ed.). Belmont: Thomson Wadsworth.
5. Bakker, A.B., Demerouti, E. (2007). The Job Demands – Resources model: state of the art. Journal of Managerial Psychology Vol. 22 No. 3. 309-328.
6. Bamber, M.R. (2006). CBT for Occupational Stress in Health Professionals. London: Taylor, Francis Group.
7. Bowdich, J. L., Buono, A.F. (2001). A Primer on Organizational Behavior (5th ed.). New York: John Wiley, Sons.
8. Brief, A.P., Schuler, R.S., van Sell, M. (1981). Managing job stress. Boston: Little, Brown and Co.
9. Briner, R.B., Reynolds, S. (1999). The costs, benefits, and limitations of organizational level stress interventions. Journal of Organizational Behavior. Vol. 20. 647-664.
10. Britt, T.W., Castro, C.A., Adler, A.B. (2005). Self-Engagement, Stressors, and Health: A Longitudinal Study. Personality and Social Psychology Bulletin. Vol. 31. 1475-1486.
11. Bruk-Lee, V., Spector, P.E. (2006). The Social Stressors – Counterproductive Work Behaviors Link: Are Conflicts with Supervisors and Coworkers the same? Journal of Occupational Health Psychology. Vol. 11. No. 2. 145-156.
12. Burns, R.B. (2000). Introduction to Research Methods (4th ed.). London: Sage Publications.
13. Calnan, M., Wadsworth, E., May, M., Smith, A., Wainwright, D. (2004). Job strain, effort-reward imbalance, and stress at work: competing or complementary models? Scandinavian Journal of Public Health. Vol. 32. 84-93.

14. Chang, K., Lu, L. (2007). Characteristics of organizational culture, stressors and wellbeing. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 22 No. 6. 549-568.
15. Clark, S.C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*. Vol. 53 No. 6. 747-770.
16. Clarke, Sh., Cooper, C.L. (2004). *Managing the Risk of Workplace Stress*. London: Taylor, Francis Group.
17. Clarkson, G.P., Hodgkinson, G.P. (2007). What can occupational stress diaries achieve that questionnaires can't? *Personnel Review*. Vol. 36 No. 5. 684-700.
18. Collins, S. (2008). Statutory Social Workers: Stress, Job Satisfaction, Coping, Social Support and Individual Differences. *British Journal of Social Work*. Vol. 38. 1173-1193.
19. Cooper, C.L., Dewe, P., O'Driscoll, M.P. (2001). *Organizational stress: a review and critique of theory, research, and applications*. Thousand Oaks: Sage Publications.
20. Corville, J., Bernardi L.M. (1999). Helping employees manage stress. *Canadian Manager*. Pasiakta 2007 03 09 adresu <http://www.allbusinees.com/periodicals/publications>
21. Cox, T. (1993). *Stress research and stress management: putting theory to work*. HSE Books. Pasiakta 2007 03 09 adresu http://www.hse.gov.uk/research/crr_pdf/1993/crr93061.pdf
22. Cox, T., Griffiths, A., Rial-Gonzalez, E. (2002). *Research on Work-related Stress*. Luxemburg: Official Publications of the European Communities.
23. Cranwell-Ward, J., Abbey, A. (2005). *Organizational stress*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
24. Cummins, R.C. (1990). Job stress and the Buffering Effect of Supervisory Support. *Group Organization Management*. Vol. 15 No.1. 92-104.
25. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2004). *Statistika ir jos taikymas*. Vilnius: TEV.
26. Daniels, A., Teems, L., Carroll, C. (2005). Transforming Employee Assistance Programs by Crossing the Quality Chasm. *International Journal of Mental Health*. Vol. 34. No. 1. 37-54.
27. Daniels, K., Hartley, R., Travers, C.J. (2006). Beliefs about stressors alter stressors' impact: Evidence from two experience-sampling studies. *Human Relations*. Vol. 59. 1261-1285.

28. Datta, T. (1999). Quality of Worklife: A Human Values Approach. *Journal of Human Values*. Vol. 5. No. 2. 136-145.
29. De Boer, E.M., Bakker, A.B., Syroit J.E., Schaufeli W.B. (2002). Unfairness at work as a predictor of absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 23. 181-197.
30. De Jonge, J., Schaufeli, W.B. (1998). Job characteristics and employee well-being: a test of Warr's Vitamin Model in health care workers using structural equation modelling. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 19. 387-407.
31. De Jonge, J., van Breukelen, G.J.P., Landeweerd, J.A., Nijhuis, F.J.N. (1999). Comparing Group and Individual Level Assessments of Job Characteristics in Testing the Job Demand-Control Model: A Multilevel Approach. *Human Relations*. Vol. 52. No. 1. 95-122.
32. De Varo, J., Li, R., Brookshire, D. (2007). Analysing the job characteristics model: new support from a cross-section of establishments. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 18 No. 6. 986-1003.
33. DeFrank, R.S., Ivancevich, J.M. (1998). Stress on the Job: An Executive Update. *The Academy of Management Executive*, Vol. 12 No. 3. 55-66.
34. Dessler, G. (2002). *Human resource management* (9th ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
35. Dewe P. (1994). EAPs and stress management: from theory to practice to comprehensiveness. *Personnel Review*. Vol. 23. No. 7. 21-32.
36. Dewe P., O'Driscoll M. (2002). Stress management interventions: what do managers actually do? *Personnel Review*. Vol. 31. No. 2. 143-165.
37. Dormann, C., Zapf, D. (2002). Social stressors at work, irritation, and depressive symptoms: Accounting for unmeasured third variables in a multi-wave study. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 75. 33-58.
38. Douglas, M.E. (1996). Creating eustress in the workplace: a supervisor's role. *Supervision*. Pasiecta 2007 03 09 adresu <http://www.allbusinees.com/periodicals/publications>
39. DuBrin, A. J. (1988). *Human relations, a job oriented aproach* (4th ed.). Engelwood Cliffs: Prentice Hall.
40. DuBrin, A.J. (2002). *Fundamental of Organizational Behavior* (2nd ed.). Cincinnati: South-Western.

41. Dudek, B., Merecz, D., Makowska, Z. (2002). Theoretical assumptions and psychometric characteristics of the sense of personal control at work questionnaire. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*. Vol. 15 No. 1. 29-36.
42. Edwards, J.A., Guppy, A., Cockerton, T. (2007, April-June). A longitudinal study exploring the relationships between occupational stressors, non-work stressors, and work performance. *Work, Stress*. Vol. 21 No. 2. 99-116.
43. Fields, D.L. (2002). *Taking the measure of work*. Thousand Oaks: Sage Publications.
44. Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F., Shaw, J.B. (1999). *Human Resource Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
45. Fotinatos-Ventouratos, R., Cooper, C. (2005). The role of gender and social class in work stress. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 20 No. 1. 14-23.
46. Frankfort-Nachmias, C., Nachmias, D. (2000). *Research Methods in the Social Sciences*. (6th ed.). New York, N.Y.: Worth Publishers.
47. Fried, Y., Ferris, G.R. (1987). The validity of the job characteristics model: a review and meta-analysis. *Personnel Psychology*. Vol. 40. 287-322.
48. Ganster, D.C., Schaubroeck, J. (1991). Work Stress and Employee Health. *Journal of Management*. Vol.17 No. 2. 235-271.
49. Garg, P., Rastogi, R. (2006). New model of job design: motivating employees' performance. *Journal of Management Development*. Vol. 25 No. 6. 572-587.
50. Gender issues in safety and health at work. European agency for Safety and Health at Work. (2003). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
51. Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., Cooper, C. (2008). A Meta Analysis of Work Demend Stressors and Job Performance: examining main and Moderating Efects. *Personnel Psychology*. Vol. 61. 227-271.
52. Goris, J.R., Vaught, B.C., Pettit, J.D. (2000). Effects of Communication Direction on Job Performance and Satisfaction: A Moderated Regression Analysis. *Journal of Business Communication*. Vol. 37 No. 4. 348-368.
53. Grakauskas, Ž. (2006). *Stresas ir elgesio savireguliacija: teoriniai sąveikos aspektai*. Daktaro disertacija. Vilnius.

54. Grant, A.M. (2008). The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 93 No. 1. 108-124.
55. Greenberg, J., Baron, R.A. (2003). *Behavior in organizations* (8th ed.). Harlow: Prentice Hall.
56. Guidance on work-related stress. Spice of life or kiss of death? (2003). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
57. Hackman, J.R., Oldham, G., Janson, R., Purdy, K. (1975). A New Strategy for Job Enrichment. *California Management Review*. Vol. 17 No. 4. 57-71.
58. Highley-Marchington, C., Cooper, C.L. (1998). An assessment of employee assistance and workplace counselling programmes in British organizations. HSE Books. Pasiecta 2007 03 09 adresu http://www.hse.gov.uk/research/crr_pdf/1993/crr98167.pfd
59. Hui C., Lee C. (2000). Moderating Effects of Organization-Based Self-Esteem on Organizational Uncertainty: Employee Response Relationships. *Journal of Management*. Vol. 26 No. 2. 215-232.
60. Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D., Morgeson, F.P. (2007). Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 92. No. 5. 1332-1356.
61. Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. (1974). A Study of Role Clarity and Need for Clarity for Three Occupational Groups. *The Academy of Management Journal*, Vol. 17. No. 1. 28-36.
62. Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. (1975). Relation of Organizational Structure to Job satisfaction, Anxiety-Stress, and Performance, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20. No. 2, 272-280.
63. Ivancevich, J.M., Matteson, M.T., Freedman, S.M., Philips, J.S. (1990). Worksite Stress Management Interventions. *American Psychologist*. Vol. 45. No. 2. 252-261.
64. Yamane, T. (1967). *Elementary Sampling Theory*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
65. Jayaratne, S., Himle, D., Chess, W.A. (1988). Dealing with Work stress and Strain: Is the Perseption of Support more Important than its Use? *The Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 24. No. 2. 191-202.

66. Jaworski, B.J., Kohli, A.K. (1991). Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction. *Journal of Marketing Research*. Vol. 28. 190-201.
67. Jeurissen, T., Nyklicek, I. (2001). Testing the Vitamin Model of job stress in Dutch health care workers. *Work, Stress*. Vol. 15. No. 3. 254-264.
68. Kang, L.S., Singh, R. (2004, January-June). Identifying stressors at Work – a Case of Employees in the Electronics Industry. *Decision*. Vol. 31. No. 1. 51-72.
69. Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 24. 285-308.
70. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
71. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
72. Kinman, G., Jones, F. (2008). Effort-reward imbalance, over-commitment and work-life conflict: testing an expanded model. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 23 No. 3. 236-251.
73. Kompier, M. (2004). Research must look at what interventions work as well as when and why. *Healthcare Papers*. Vol. 5. No. 2. 45-48.
74. Kompier, M.A.J., Cooper, C.L. Geurts, S.A.E. (2000). A multiple case study approach to work stress prevention in Europe. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 96. No. 3. 371-400.
75. Koslowsky, M. (1998). *Modelling the Stress-strain Relationship in Work Settings*. Routledge Progress in Psychology.
76. Kvedaravičius, J.E. (2002). *Organizacijų vystymosi teorinių pagrindų plėtra*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
77. Landy, F.J. (1985). *Psychology of Work Behavior*. Illinois: The Dorsey Press.
78. LaRocco, J.M., House, J.S., French, J.R.P. (1980). Social Support, Occupational Stress, and Health. *Journal of Health and Social Behavior*. Vol. 21. 202-218.
79. Lazarus, R.L. (1990). Theory-based stress measurement. *Psychological Inquiry*. Vol. 1 No. 1. 3-13.
80. Le Fevre M., Matheny J., Kolt G.S. (2006). Eustress, distress and their interpretation in primary and secondary occupational stress management interventions: which way first? *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 21 No. 6. 547-565.

81. Le Fevre, M., Matheny, J., Kolt, G.S. (2003). Eustress, distress, and interpretation in occupational stress. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 18. No. 7. 726-744.
82. Leka, S., Griffiths, A., Cox, T. (2003). *Work organization, stress*. Switzerland: World Health Organization.
83. Lekavičienė, R. ir kt. (2007). *Psichologija šiandien*. Kaunas: Technologija.
84. Leong, C.S., Furnham, A., Cooper, C.L. (1996). The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship. *Human Relations*. Vol. 49. No.10. 1345-1363.
85. Levi L. (2002). Spice of life or kiss of death? *Magazine of the European Agency for Safety and Health at Work*. Working on stress. No.5. 11-13.
86. Lindstrom, K., Ertel, M., Ullsperger, P., Jones, K., Houtman, I., Lika, S., Analitis, M., Cuixart, S.N., Jeppesen, H.J. (2002). Tackling work – related stress. *Magazine of the European Agency for Safety and Health at Work*. No.5. 17-20.
Pasiėkta 2007 03 09 adresu http://agency.osha.eu.int/publications/magazine/5/en/index_8.htm
87. Liu, C., Spector, P.E., Jex, S.M. (2005). The relation of control with job strains: A comparison of multiple data sources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 78. 325-336.
88. Liu, C., Spector, P.E., Shi, L. (2007). Cross-national job stress: a quantitative and qualitative study. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 28. 209-239.
89. Logan, M.S., Ganster, D.C. (2005). An Experimental Evaluation of a Control Intervention to Alleviate Job-related Stress. *Journal of Management*, Vol. 31. No. 1. 90-107.
90. Love, P.E.D., Irani, Z., Standing, C., Themistocleous, M. (2007). Influence of job demands, job control and social support on information systems professionals' psychological well-being. *International Journal of Manpower*. Vol. 28. No. 6. 513-528.
91. Luobikienė, I. (2000). *Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika*. Kaunas: Technologija.
92. Luthans, F. (1985). *Organizational Behavior* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
93. Mackevičienė, A. *Tarptautinių žodžių žodynas*. (1999). Vilnius: UAB Gimtinė.

94. Mackie, K.S., Holahan, C.K., Gottlieb, N.H. (2001). Employee involvement management practices, work stress, and depression in employees of a human services residential care facility. *Human Relations*. Vol. 54. No. 8. 1065-1092.
95. Main, Ch., Glozier, N., Wright, J. (2005). Validity of the HSE stress tool: an investigation within four organizations by the Corporate Health and Performance Group. *Occupational Medicine*. Vol. 55. 208-214.
96. Matteson, M.T., Ivancevich, J.M. (1979). Organizational Stressors and Heart Disease: A Research Model. *Academy of Management Review*. Vol. 4. No. 3. 347-357.
97. Matteson, M.T., Ivancevich, J.M. (1989). *Controlling Work Stress: Effective Human Resource and Management Strategies*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
98. Myers, D. (2000). *Psichologija*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
99. Morash, M., Kwak, D.H., Haarr, R. (2006). Gender differences in the predictors of police stress. *An International Journal of Police Strategies, Management*. Vol. 29. No. 3. 541-563.
100. Morgan, G. (1998). *Images of Organization* (ex. ed). Thousand Oaks: SAGE Publications.
101. Mukherjee, A., Malhortra, V.N. (2006). Does role clarity explain employee-perceived service quality? *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 17. No. 5. 444-473.
102. Murphy, L.R. (1995). Managing job stress: An employee assistance/human resource management partnership. *Personnel Review*. Vol. 24. No. 1. 41-50.
103. Narayanan, L., Manon, S., Spector, P.E. (1999). Stress in the Workplace: A Comparison of Gender and Occupations. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 20 No. 1. 63-73.
104. Newman, J.D., Beehr, T. (1979). Personal and Organizational Strategies for handling Job Stress: A review of Research and Opinion. *Personnel Psychology*. Vol. 32. 1-43.
105. Noblet, A., Lamontagne, A.D. (2006). The role of workplace health promotion in addressing job stress. *Health Promotion International*. Vol. 21. No. 4. 346-353.
106. Oldham, G.R., Hackman, J.R., Pearce, J.L. (1976). Conditions under Which Employees Respond Positively to Enriched Work. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 61. No. 4. 395-403.

- 107.Osca, A., Urien, B., Gonzalez-Camino, G., Martinez-Perez, M.D., Martinez-Perez, N. (2005). Organisational support and group efficacy. Journal of managerial Psychology. Vol. 20. No. 3/4. 292-311.
- 108.Pajarskienė, B. (1999). Širdies ir kraujagyslių sistemos funkcinė būklė priklausomai nuo psichosocialinių darbo stresorių. Daktaro disertacija. Kaunas.
- 109.Palmer, S., Cooper, C., Thomas, K. (2001). Model of organizational stress for use within an occupational health education/promotion or wellbeing programme. Health education Journal. Vol. 60 No. 4. 378-380.
- 110.Parent-Thirion, A., Macias, E.F., Hurley, J., Vermeylen, G. (2007). Fourth European Working Conditions Survey. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.
- 111.Parker, K.R., Sparkes, T.J. (1998). Organizational interventions to reduce work stress: are they effective? HSE Books. Pasiakta 2005 09 05 adresu http://www.hse.gov.uk/research/crr_pdf/1993/crr98193.pdf
- 112.Parker, S.K., Willikams, H.M. (2001). Effective Teamworking: reducing the psychosocial risks. HSE Books. Pasiakta 2005 09 21 adresu http://www.hse.gov.uk/research/crr_pdf/2001/crr01393.pdf
- 113.Paton, N. (2008). HSE stress management standards have little effect. Occupational Health. Vol. 60. No. 11. pp. 6.
- 114.Petkevičiūtė, N., Saudargaitė, A. (2006). Moterų streso ypatumai skirtingo tipo organizacijose. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 189-201.
- 115.Pikūnas, J., Palujanskienė, A. (2005). Stresas: atpažinimas ir įveikimas. Kaunas: Pasaulio lietuvių centras.
- 116.Pilkington, A., Mulholland, R.E., Cowie, H.A., Graham, M.K., Hutchinson, P.A. (2001). Baseline measurement for the evaluation of the work related stress campaign. HSE Books. Pasiakta 2005 09 21 adresu: http://www.hse.gov.uk/research/crr_pdf/2001/crr01322.pdf
- 117.Pragmatica (2004). Sampling Error Calculator. Pasiakta 2009 09 03 adresu: <http://www.pragmatica.bg/indexen.php?ID=8>
- 118.Ramayah, A.M.N.T., Kumaresan, S. (2003). Organisational Stressors and Job Stress among Managers: The Moderating Role of Neuroticism. Singapore Management Review, Vol. 27 No. 2. 63-79.
- 119.Randall, R., Cox, T., Griffiths, A. (2007). Participants' accounts of a stress management intervention. Human Relations. Vol. 60. No.8. 1181-1209.

120. Recupero, Ch.M. (2003). Enhancing organizational safety through stress management: participating on a corporate safety committee has enabled an EAP to help develop organizational initiatives, including a stress management program. *The Journal of Employee Assistance*. Pasiekta 2005 09 21 adresu <http://www.allbusiness.com/periodicals/publications>
121. Richardson, H.A., Yang, J., Vandenberg, R.J., DeJoy, D.M., Wilson, M.G. (2008). Perceived organizational support's role in stressor-strain relationships. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 23. No. 7. 789-810.
122. Richardson, K.M., Rothstein, H.R. (2008). Effects of Occupational Stress management Intervention Programs: A Meta-Analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol. 13. No. 1. 69-93.
123. Robbins, S.P., Judge, T.A. (2007). *Organizational behavior* (12th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.
124. Rossi, A.M., Perrewe P.L., Sauter, S.L. (Eds). (2006). *Stress and quality working life*. International Stress Management Association.
125. Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2003). *Research Methods for Business Students*. (3th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
126. Schabracq, M.J., Cooper, C.L. (2000). The changing nature of work and stress. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 15. No. 3. 227-241.
127. Schnall P. (1998). Job strain: a brief introduction to job strain. Pasiektas 2005 03 20 adresu <http://www.workhealth.org/strain/briefintro.html>
128. Scott-Ladd, B., Travaglione, A., Marshall, V. (2006). Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment. *Leadership & Organizational Development Journal*. Vol. 27. No. 5. 399-414.
129. Siegrist, J. (2002). Reducing social inequalities in health: work-related strategies. *Scandinavian Journal of Public Health*. Vol. 30. 49-53.
130. Smith, L.A., Roman, A., Dollard, M.F., Winefield, A.H., Siegrist, J. (2005). Effort-reward imbalance at work: the effects of work stress on anger and cardiovascular disease symptoms in a community sample. *Stress and Health*. Vol. 21. 113-128.
131. Spector, P.E. (1986). Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work. *Human Relations*. Vol. 39 No.11. 1005-1016.

- 132.Spector, P.E. (2002). Employees control and occupational stress. American Psychology Society. Vol. 11. No. 4. 133-136.
- 133.Spector, P.E. et al. (2001). Do National Level of Individualism and Internal Locus of Control Relate to Well-Being: An Ecological Level International Study. Journal of Organizational Behavior. Vol. 22. No. 8. 815-832.
- 134.Spector, P.E., Cooper, C.L., Sanchez, J.I., O'Driscoll, M., Sparks, K. (2002). Locus of control and well-being at work: How generalizable are western findings? Academy of Management Journal. Vol. 45 No. 2. 453-466.
- 135.Stamper, C.L., Johlke, M.C. (2003). The Impact of Perceived Organizational Support on the Relationship between Boundary Spanner Role Stress and Work Outcomes. Journal of Management. Vol. 29. No. 4. 569-588.
- 136.Stanton, J.M., Balzer, W.K., Smith, P.C., Parra, L.F., Ironson G. (2001). A general measurement of work stress: the stress in general scale. Educational and Psychological Measurement. Vol. 61. No. 5. 866-888.
- 137.Stranks, J. (2005). Stress at Work: Management and Prevention. Elsevier Science, Technology Books.
- 138.Teh, P., Ooi, K., Yong, C. (2008). Does TQM impact on role stressors? A conceptual model. Industrial Management & Data Systems. Vol. 108. No. 8. 1029-1044.
- 139.Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
- 140.Torraco, R.J. (2005). Work Design Theory: A Review and Critique with Implications for Human Resource Development. Human Resource Development Quarterly. Vol. 16. No. 1. 85-106.
- 141.Totterdell, P., Wood, S., Wall, T. (2006). An intra-individual test of the demands-control model: A weekly diary study of psychological strain in portfolio workers. Journal of Occupational and Organizational Psychology. Vol. 79. 63-84.
- 142.Tummers, G.E.R., van Merode, G.G., Landeweerd, J.A. (2006). Organizational Characteristics as Predictors of Nurses' Psychological Work Reactions. Organizational Studies. Vol. 27. No. 4. 559-584.
- 143.Valackienė, A. (2001). Skirtingų kartų moterų profesinė karjera: padėties ir požiūrio vertinimas Lietuvoje. Daktaro disertacija. Kaunas.

144. Valackienė, A. (2002). Moterų stresai darbinėje aplinkoje: jų identifikavimas socialinių tinklų ir asmenybės saviraiškos aspektu. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 223-235.
145. Valstybinė darbo inspekcija. (2002). Stresas darbe – žmonės kenčia tylėdami. Vilnius: VDI.
146. Van der Doef, M., Maes, S. (1999). The Job Demand-Control (-Support) Model and psychological well-being: a review of 20 years of empirical research. Work Stress Vol. 13. No. 2. 87-114.
147. Van der Hek, H., Plomp, H.N. (1997). Occupational stress management programmes: a practical overview of published effect studies. Occupational Medicine. Vol. 47. No. 3. 133-141.
148. Wall, T.D., Clegg, C.W. (1981). A longitudinal field study of group work redesign. Journal of occupational behaviour. Vol. 2. 31-49.
149. Westman, M. (2001). Stress and strain crossover. Human relations, Vol. 54. No. 6. 717-751.
150. Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Dollard, M.F., Demerouti, E. (2007). When do job demands particularly predict burnout? Journal of Managerial Psychology. Vol. 22. No. 8. 766-786.
151. Картрайт, С., Купер, К. Л. (2004). Стресс на рабочем месте. Харьков: Гуманитарный Центр.
152. Селье, Г. (1982). Стресс без дистресса. Москва: Прогресс.

PRIEDAI

Priedas Nr. 1

Streso darbe lygio matavimo instrumentai

Matavimo instrumento pavadinimas ir jo autoriai	Matavimo instrumento aprašymas ir validumas
Įtampos darbe skalė House, Rizzo, 1972	Matavimo instrumentas aprašo darbuotojo psichologinius ir psichosomatininius simptomus, kuriuos sukelia darbe patiriama įtampa. Tai apima mastą, kiek darbo sukelta įtampa neleidžia darbuotojui užmigti naktį ir pastoviai darbuotojas apie ją galvoja. Įtampa darbe teigiamai koreliuoja su vaidmens neapibrėžtumu, vaidmens konfliktu, darbo ir šeimos konfliktu, ketinimu išeiti iš darbo ir prasta fizine sveikata, neigiamai koreliuoja su atsidavimu organizacijai, darbo pasitenkinimu, amžiumi ir savęs vertinimu.
Įtampos darbe indeksas Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, 1964	Matavimo instrumentas aprašo darbuotojo streso darbe suvokimą, naudojant 15 klausimų apie stresinių įvykių dažnumą ir vaidmens perkrovimo mastą. Šis instrumentas vertina tokius psichologinius streso simptomus kaip jausmas, kad yra per daug darbo, neturėjimas idėjų ir priemonių, kaip įgyvendinti projektą, negalėjimas atlikti visų darbų. Įtampa darbe teigiamai koreliuoja su kontrolės darbe problemomis, domėjimusi darbu, darbo lūkesčiais, vadovo psichosocialinės paramos nebuvimu, neigiamai koreliuoja su darbinio gyvenimo kokybe, pasitenkinimu darbu, tikslo siekimu, atsidavimu organizacijai, savęs vertinimu darbe, šeimyninio gyvenimo kokybe ir pasitenkinimu gyvenimu.
Susieikvojimo matavimas Pines, Aronson, 1988	Matavimo instrumentas vertina fizinę ir emocinę būseną, prašant respondentų įvertinti, kaip dažnai jie patiria 21 stresinę situaciją. Šis instrumentas koncentruojasi į išsekimą kaip pagrindinę susieikvojimo priežastį. Susieikvojimas teigiamai koreliuoja su darbo reikalavimais ir stresą sukeliančių veiksnių buvimu, neigiamai koreliuoja su pasitenkinimu darbe, suvokiama kontrole darbe ir socialine parama.
Depresija, nerimas ir dirglumas darbe Caplan, Cobb, French, Van Harrison, Pinneau, 1980	Matavimo instrumentas vertina tris dimensijas – lygį, kiek darbuotojas būdamas darbe jaučia depresiją (yra nelaimingas, liūdnas), yra neramus (nervingas, įsitempęs) ir dirglus (susierzinęs, piktas). Depresija darbe teigiamai koreliuoja su ketinimu išeiti iš darbo, neigiamai koreliuoja su atsidavimu organizacijai ir pasitenkinimu darbu.
Frustracija darbe Petres, O'Connoer, Rudolf, 1980	Matavimo instrumentas naudoja tris klausimus, nustatant lygį, kiek darbuotojas vertina savo darbą kaip keliantį frustraciją. Frustracija darbe teigiamai koreliuoja su nerimu darbe, vaidmens konfliktu, vaidmens neapibrėžtumu, darbo krūviu, situaciniais suvaržymais, konfliktais darbe ir ketinimu išeiti iš darbo, neigiamai koreliuoja su pasitenkinimu darbu.
Streso diagnostinis tyrimas Ivancevich, Matteson, 1980	Matavimo instrumentas vertina darbuotojo įtampą dėl vaidmens neapibrėžtumo, kokybinės vaidmens perkrovos, karjeros vystymosi, atsakomybės už kitus. Įtampa darbe teigiamai koreliuoja su spaudimu vykdyti pokyčius,

	ketinimu išeiti iš darbo, neigiamai koreliuoja su pasitenkinimu darbu, įsitraukimu į darbą.
Streso darbe skalė Parker, Decotiis, 1983	Matavimo instrumentas vertina stresą darbe remiantis dviem dimensijomis – laiko spaudimo sukeliamas stresas ir nerimas. Stresas darbe teigiamai koreliuoja su vaidmens neapibrėžtumu ir perkrova, neigiamai koreliuoja su atsidavimu organizacijai, pasitenkinimu darbu.
Stresą sukeliančių įvykių aprašas Motowidlo, Packard, Manning, 1986	Matavimo instrumentas vertina stresinių įvykių dažnumą darbe. Instrumentas buvo kuriamas vertinti medicinos įstaigose dirbančio personalo stresą. Stresinių įvykių dažnumas teigiamai koreliuoja su psichologiniu distresu, kiekibiškai dideliu darbo krūviu, somatiniais nusiskundimais, neigiamai koreliuoja su pasitenkinimu darbu, darbo atlikimu ir darbo kontrole.
Profesinio streso skalė House, McMichael, Wells, Kaplan, Landerman, 1979	Matavimo instrumentas vertina, kaip dažnai darbuotojams trukdo stresinės situacijos. Matavimo instrumentas apima penkias subskales, kurios vertina streso lygį dėl atsakomybės darbe, kokybės reikalavimų, vaidmens konfliktų, darbo ir nedarbo konfliktų ir darbo krūvio. Profesinis stresas teigiamai koreliuoja su vaidmens neapibrėžtumu, vaidmens konfliktu, asmenine diskriminacija, neigiamai koreliuoja su socialine parama darbe, vidinės kontrolės trūkumu, pasitenkinimu darbu. Penkios streso dimensijos (atsakomybė darbe, kokybės reikalavimai, vaidmens konfliktas, darbo ir nedarbo konfliktai ir darbo krūvis) tarpusavyje koreliuoja teigiamai.
Suvokiami stresą darbe sukeliantys veiksniai Kanner, Kafry, Pines, 1978	Matavimo instrumentas vertina dėl nuobodumo kylantį teigiamų įvykių darbe ir gyvenime trūkumą ir dėl streso kylančių neigiamų įvykių buvimą. Stresą sukeliantys veiksniai teigiamai koreliuoja su susieikvojimu, neigiamai koreliuoja su socialine parama, suvokiama kontrole darbe.
Profesinio streso indikatorius Cooper, 1988	Matavimo instrumentas, kurį sudaro 160 klausimų, vertina dvasinę ir fizinę sveikatą ir pasitenkinimą darbu, šešis stresą sukeliančius veiksniai: patį darbą, vaidmenį, santykius darbe, karjerą ir pasiekimus, organizacinę struktūrą bei klimatą ir darbo bei namų sąveiką. Remdamosi šiuo instrumentu 1996 m. Williams ir Cooper sukūrė įtampos valdymo indikatorius, skirtą matuoti specialistų ir tarnautojų streso lygį.
ASSET Cartwright, Cooper, 2002	Matavimo instrumentas vertina aštuonis streso šaltinius: darbo santykius, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, per didelį darbo krūvį, darbo saugumą, kontrolę, komunikaciją, atlygį ir naudas, darbo aspektus. Matavimo instrumentas lengvai užpildomas ir pritaikytas darbininkams. Validumas kol kas yra ribotas dėl nedidelio tyrimų kiekio.
Su darbu susijusios kontrolės problemos Remondet, Hansson, 1991	Matavimo instrumentas vertina kontrolės problemas tokiose srityse, kaip darbo reikalavimai, ribotos augimo galimybės, asmeninės/šeimoms krizės, darbo sąlygos. Respondentų prašoma įvertinti tiek stresinių įvykių dažnumą, tiek kontrolės netekimo lygį dėl kilusių stresinių įvykių. Darbo sąlygotos kontrolės problemos teigiamai koreliuoja su nerimu darbe, neigiamai koreliuoja su pasitenkinimu darbe.
Darbinių santykių sąlygotų įvykių skalė Kelloway, Barling, Shah, 1993	Matavimo instrumentas naudoja gyvenimo įvykių metodologiją ir vertina tris dimensijas: darbinių santykių sąlygotų įvykių atsiradimą, tokių įvykių neigiamų pasekmių suvokimą ir teigiamą darbinių santykių suvokimą. Respondentų prašoma vertinti stresą sukėlusius darbinius santykius, įvykius tik per pasirinktą dieną ar periodą. Teigiamas darbinių santykių stresas teigiamai koreliuoja su gera nuotaika ir pasitenkinimu darbu. Neigiamas darbinių santykių stresas neigiamai koreliuoja su gera nuotaika ir pasitenkinimu darbu, teigiamai

	koreliuoja su bloga nuotaika.
Reguliaraus važinėjimo į darbą ir atgal įtampos skalė Kluger, 1998	Matavimo instrumentas vertina, iki kokio lygio darbuotojams kelia įtampą reguliarius važinėjimas į darbą ir atgal. Instrumentas apima tiek darbuotojų kognityvinį vertinimą, tiek emocines reakcijas. Kognityvinė ir emocinė įtampa teigiamai koreliuoja su nuvažiuojamo kelio atstumu, nuovargiu, somatiniais simptomais, neigiamai koreliuoja su važinėjimo alternatyvomis ir mėgavimusi važiavimu į darbą.
Asmeninės kontrolės jausmo darbe klausimynas Dudek, Merecz, Makowska, 2002	Matavimo instrumentas vertina kontrolės darbe suvokimą tokiais darbo aspektais: užduočių kiekis ir sudėtingumas, darbo tempas, įtaka bendradarbiams, įtaka vadovams, darbo atlikimas, darbo grafikas. Kontrolė darbe teigiamai koreliuoja su pasitenkinimu darbu ir asmeniniais laimėjimais, neigiamai koreliuoja su stresu darbe, emociniu išsekimu, depersonalizacija, dvasine sveikata.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Fiels (2002), Dudek, Merecz, Makowska (2002), Clarke, Cooper (2004).

TYRIMO ANKETA

Gerbiamas respondente, ši apklausa yra atliekama norint išsiaiškinti bendrą streso lygį bei atskirus stresą darbe įtakojančius veiksnius. Atsakymus pažymėkite apveddami atitinkamą skaičių. Jūsų atsakymai yra anonimiški ir bus panaudoti tik tyrimo tikslams. NUOŠIRDŽIAI DĖKOJAME

1. Darbe galiu panaudoti įvairias savo žinias ir įgūdžius.
Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 Visiškai sutinku
2. Mano darbo vieta yra patogi (apšvietimas, vėdinimas, triukšmas, temperatūra ir pan.).
Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 Visiškai sutinku
3. Man aiškios mano pareigos ir funkcijos.
Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 Visiškai sutinku
4. Mano veiksmai ir priimami sprendimai gali įtakoti kitų žmonių saugumą ar savijautą.
Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 Visiškai sutinku
5. Aš visada galiu tikėtis tiesioginio vadovo pagalbos sprendžiant darbo problemas.
Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 Visiškai sutinku
6. Įmonė vertina mano indėlį į bendrų tikslų pasiekimą.
Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 Visiškai sutinku
7. Atlygis už mano darbą yra nustatomas teisingai.
Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 Visiškai sutinku
8. Šioje įmonėje nėra man tinkamų galimybių daryti karjerą.
Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 Visiškai sutinku
9. Jaučiu, kad darbas trukdo mano asmeniniam gyvenimui.
Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 Visiškai sutinku
10. Mano vertybės atitinka žmonių, su kuriais aš dirbu, vertybes.
Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 Visiškai sutinku
11. Mano atliekamas darbas yra paprastas ir pasikartojantis.
Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 Visiškai sutinku
12. Dirbu sveikatai kenksmingoje / pavojingoje aplinkoje.
Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 Visiškai sutinku
13. Man skiriamos užduotys yra per daug sudėtingos / kompleksiškos.
Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 Visiškai sutinku

14. Įmonė rūpinasi mano gera savijauta.
 Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 Visiškai sutinku
15. Aš esu atsakingas (-a) už kitų darbuotojų mokymą / vystymą.
 Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 Visiškai sutinku
16. Mano atliekamo darbo rezultatus teisingai atspindi atlygis.
 Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 Visiškai sutinku
17. Atlikdamas (-a) savo darbą aš tobulėju ir įgyju naujų žinių ir įgūdžių.
 Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 Visiškai sutinku
18. Darbas man suteikia galimybę daryti tai, ką aš geriausiai mokau.
 Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 Visiškai sutinku
19. Gaunu pakankamai mokymų apie streso valdymą.
 Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 Visiškai sutinku
20. Mano atliekamas darbas yra reikšmingas kitiems žmonėms.
 Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 Visiškai sutinku
21. Aš nesuprantu, koks mano darbo indėlis į bendrą įmonės tikslo įgyvendinimą.
 Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 Visiškai sutinku
22. Net jei ir pasiekčiau geriausius rezultatus, įmonė to nepastebėtų.
 Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 Visiškai sutinku
23. Aš manau, kad buvau tinkamai pasirengęs (-usi) tam darbui, kurį dabar atlieku.
 Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 Visiškai sutinku
24. Įmonei rūpi mano nuomonė.
 Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 Visiškai sutinku
25. Aš negaliu atlikti kai kurių užduočių, nes esu per daug užsiėmęs (-usi).
 Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 Visiškai sutinku
26. Įmonės deklaruojamos vertybės sutampa su mano vertybėmis.
 Visiškai nesutinku 1 2 3 4 5 Visiškai sutinku
27. Aš dirbu labai intensyviai.
 Niekada 1 2 3 4 5 Visada
28. Aš pats (-i) nustatau savo darbo tempą.
 Niekada 1 2 3 4 5 Visada
29. Tiesioginis vadovas mane informuoja, kai mano darbo rezultatai geri.
 Niekada 1 2 3 4 5 Visada
30. Prie manęs priekabiaujama tiek nemaloniais žodžiais, tiek veiksmais.
 Niekada 1 2 3 4 5 Visada

31. Tiesioginis vadovas atsižvelgia į mano nuomonę.
- | | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|--------|
| Niekada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Visada |
|---------|---|---|---|---|---|--------|
32. Aš esu informuojamas (-a) apie tai, kas vyksta įmonėje.
- | | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|--------|
| Niekada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Visada |
|---------|---|---|---|---|---|--------|
33. Aš atlieku visą darbą nuo pradžios iki pabaigos.
- | | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|--------|
| Niekada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Visada |
|---------|---|---|---|---|---|--------|
34. Man aišku, ko darbe iš manęs tikimasi.
- | | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|--------|
| Niekada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Visada |
|---------|---|---|---|---|---|--------|
35. Aš pats (-i) galiu pasirinkti, kaip atlikti man pavestą darbą.
- | | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|--------|
| Niekada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Visada |
|---------|---|---|---|---|---|--------|
36. Tarp mano kolegų yra trintis ir konfliktai.
- | | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|--------|
| Niekada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Visada |
|---------|---|---|---|---|---|--------|
37. Su tiesioginiu vadovu galiu kalbėti apie tai, kas mane liūdina ar erzina darbe.
- | | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|--------|
| Niekada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Visada |
|---------|---|---|---|---|---|--------|
38. Aš dirbu ilgus viršvalandžius.
- | | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|--------|
| Niekada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Visada |
|---------|---|---|---|---|---|--------|
39. Kai reikia, aš sulaukiu kolegų pagalbos ir paramos.
- | | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|--------|
| Niekada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Visada |
|---------|---|---|---|---|---|--------|
40. Tiesioginis vadovas man pasako, kai mano darbo rezultatai neatitinka jo lūkesčių.
- | | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|--------|
| Niekada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Visada |
|---------|---|---|---|---|---|--------|
41. Turiu galimybes diskutuoti ir išreikšti abejones dėl priimamų sprendimų.
- | | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|--------|
| Niekada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Visada |
|---------|---|---|---|---|---|--------|
42. Man yra aiškiai komunikuojami mano darbo tikslai ir užduotys.
- | | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|--------|
| Niekada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Visada |
|---------|---|---|---|---|---|--------|
43. Po darbo grįžtu namo toks (-ia) pavargęs (-usi), kad nebeturiu jėgų daryti tai, ką norėčiau.
- | | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|--------|
| Niekada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Visada |
|---------|---|---|---|---|---|--------|
44. Man nustatomi neįvykdomi darbų atlikimo terminai.
- | | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|--------|
| Niekada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Visada |
|---------|---|---|---|---|---|--------|
45. Įmonė tikisi iš manęs daugiau nei mano žinios ir įgūdžiai leidžia pasiekti.
- | | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|--------|
| Niekada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Visada |
|---------|---|---|---|---|---|--------|
46. Aš esu atsakingas (-a) už kitų darbuotojų darbą.
- | | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|--------|
| Niekada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Visada |
|---------|---|---|---|---|---|--------|

47. Aš galiu pareikšti nuomonę apie būdus, kaip atlikti savo darbą.

Niekada	1	2	3	4	5	Visada
---------	---	---	---	---	---	--------

48. Santykiai darbe yra įtempti.

Niekada	1	2	3	4	5	Visada
---------	---	---	---	---	---	--------

49. Man kolegos rodo pagarbą, kurios esu nusipelnęs (-iusi).

Niekada	1	2	3	4	5	Visada
---------	---	---	---	---	---	--------

50. Tiesioginis vadovas mane pagiria, kai taikau tinkamus darbo metodus.

Niekada	1	2	3	4	5	Visada
---------	---	---	---	---	---	--------

51. Man paaiškinamos įmonėje vykdomų pokyčių priežastys ir tikslai.

Niekada	1	2	3	4	5	Visada
---------	---	---	---	---	---	--------

52. Man pavyksta rasti pusiausvyrą tarp darbo ir laisvalaikio.

Niekada	1	2	3	4	5	Visada
---------	---	---	---	---	---	--------

53. Tiesioginis vadovas man pasako, kai darbe elgiuosi netinkamai.

Niekada	1	2	3	4	5	Visada
---------	---	---	---	---	---	--------

54. Aš sulaukiu sunkiai tarpusavyje suderinamų reikalavimų iš dviejų ar daugiau asmenų.

Niekada	1	2	3	4	5	Visada
---------	---	---	---	---	---	--------

55. Mano kolegos noriai išklauso mano problemas, susijusias su darbu.

Niekada	1	2	3	4	5	Visada
---------	---	---	---	---	---	--------

56. Tiesioginis vadovas patikrina, ar aš teisingai supratau tai, ką jis man pasakė.

Niekada	1	2	3	4	5	Visada
---------	---	---	---	---	---	--------

57. Esu laiku informuojamas (-a) apie sprendimų priėmimą ir jų įgyvendinimą.

Niekada	1	2	3	4	5	Visada
---------	---	---	---	---	---	--------

58. Kai darbe vykdomi pokyčiai, man aišku, kaip tai bus įgyvendinta praktiškai.

Niekada	1	2	3	4	5	Visada
---------	---	---	---	---	---	--------

59. Įmonė sudaro man galimybę naudotis sveikatos draudimu

1. Taip	2. Ne
---------	-------

60. Įmonė sudaro man galimybę naudotis sveikatingumo priemonėmis (sporto klubai, masažai ir pan.).

1. Taip	2. Ne
---------	-------

61. Darbe patiriu stresą.

Niekada	1	2	3	4	5	Visada
---------	---	---	---	---	---	--------

62. Lytis 1. Vyras 2. Moteris

63. Jūsų amžius _____ (įrašykite Jums suėjusių metų skaičių)

64. Jūsų išsilavinimas: (apibraukite Jums tinkantį atsakymą)

1. Nebaigtas vidurinis
2. Vidurinis
3. Profesinis
4. Aukštesnysis, aukštasis neuniversitetinis
5. Aukštasis

65. Jūsų pareigos: (apibraukite Jums tinkantį atsakymą)

1. Aukščiausio lygio vadovas
2. Skyriaus vadovas, funkcinis vadovas (personalo vadovas, gamybos vadovas ir pan.)
3. Darbo grupės vadovas (projektų vadovas, darbų vadovas ir pan.)
4. Specialistas, tarnautojas (inžinierius, vadybininkas, administratorė ir pan.)
5. Darbininkas (technikas, elektrikas, vairuotojas ir pan.)

66. Kiek metų dirbate šioje įmonėje _____ (įrašykite iki šios dienos išdirbtų metų skaičių)

Streso darbe valdymo priemonių poveikis darbo sąlygoms

Priklausomas kintamasis Y	Nepriklausomi kintamieji X	Regresijos koeficientas β
Darbo sąlygos $R^2_{adj}=0,211$	Socialinė parama	-0,073
	Suvokiama organizacinė parama	-0,177*
	Ištraukimas į sprendimų priėmimą	0,015
	Komunikacija	0,050
	Karjeros valdymas	-0,111*
	Suvokiamas atlygio teisingumas	-0,085
	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės	-0,173***
	Darbuotojo atitikimas darbo vietai	-0,024
	Vadovo grįžtamasis ryšys	0,154*
	Darbo prasmingumas	-0,127*
	Streso valdymo mokymai	0,006
	Sveikatingumo programos	0,132**

*-p<0,05; **-p<0,01, ***-p<0,001

Priklausomas kintamasis Y	Nepriklausomi kintamieji X		Regresijos koeficientas β
Darbo sąlygos $R^2_{ad}=0,238$	Socialinė parama	Vadovo parama	-0,096
		Kolegų parama	-0,146**
	Suvokiama organizacinė parama		-0,188*
	Ištraukimas į sprendimų priėmimą		-0,041
	Komunikacija		0,092
	Karjeros valdymas		-0,114*
	Suvokiamas atlygio teisingumas		-0,091
	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės		-0,175***
	Darbuotojo atitikimas darbo vietai	Darbuotojo vertybių atitikimas org. vertybėms	-0,148**
		Darbuotojo žinių ir įgūdžių atitikimas darbo vietos reikalavimams	0,133*
	Vadovo grįžtamasis ryšys	Teig. apie darbo rezultatus	0,026
		Neig. apie darbo rezultatus	0,009
		Teig. apie darbo procesą	0,106
		Neig. apie darbo procesą	0,028
	Darbo prasmingumas	Žinių įvairiapusiškumas	-0,139**
		Užduoties identiškumas	-0,080
		Užduoties reikšmingumas	0,029
	Streso valdymo mokymai		-0,010
	Sveikatingumo programos		0,100*

*-p<0,05; **-p<0,01, ***-p<0,001

Streso darbe valdymo priemonių poveikis darbo krūviui

Priklausomas kintamasis Y	Nepriklausomi kintamieji X	Regresijos koeficientas β
Darbo krūvis $R^2_{ad}=0,333$	Socialinė parama	-0,045
	Suvokiama organizacinė parama	0,009
	Ištraukimas į sprendimų priėmimą	0,165*
	Komunikacija	-0,083
	Karjeros valdymas	0,004
	Suvokiamas atlygio teisingumas	-0,091
	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės	-0,559***
	Darbuotojo atitikimas darbo vietai	-0,023
	Vadovo grįžtamasis ryšys	-0,006
	Darbo prasmingumas	0,140**
	Streso valdymo mokymai	0,073
	Sveikatingumo programos	-0,055

*-p<0,05; **-p<0,01, ***-p<0,001

Priklausomas kintamasis Y	Nepriklausomi kintamieji X		Regresijos koeficientas β
Darbo krūvis $R^2_{ad}=0,333$	Socialinė parama	Vadovo parama	-0,064
		Kolegų parama	0,022
	Suvokiama organizacinė parama		0,016
	Ištraukimas į sprendimų priėmimą		0,167*
	Komunikacija		-0,079
	Karjeros valdymas		0,005
	Suvokiamas atlygio teisingumas		-0,098
	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės		-0,557***
	Darbuotojo atitikimas darbo vietai	Darbuotojo vertybių atitikimas org. vertybėms	-0,016
		Darbuotojo žinių ir įgūdžių atitikimas darbo vietos reikalavimams	-0,034
	Vadovo grįžtamasis ryšys	Teig. apie darbo rezultatus	0,066
		Neig. apie darbo rezultatus	-0,056
		Teig. apie darbo procesą	-0,091
		Neig. apie darbo procesą	0,080
	Darbo prasmingumas	Žinių įvairiapusiškumas	0,104*
		Užduoties identiškumas	-0,004
		Užduoties reikšmingumas	0,069
Streso valdymo mokymai		0,065	
Sveikatingumo programos		-0,059	

*-p<0,05; **-p<0,01, ***-p<0,001

Streso darbe valdymo priemonių poveikis darbuotojo vaidmeniui

Priklausomas kintamasis Y	Nepriklausomi kintamieji X	Regresijos koeficientas β
Darbuotojo vaidmuo $R^2_{ad}=0,276$	Socialinė parama	-0,226**
	Suvokiama organizacinė parama	-0,066
	Ištraukimas į sprendimų priėmimą	0,172*
	Komunikacija	-0,138
	Karjeros valdymas	-0,155
	Suvokiamas atlygio teisingumas	0,083
	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės	-0,312***
	Darbuotojo atitikimas darbo vietai	-0,151*
	Vadovo grįžtamasis ryšys	0,083
	Darbo prasmingumas	0,047
	Streso valdymo mokymai	0,187***
	Sveikatingumo programos	0,044

*-p<0,05; **-p<0,01, ***-p<0,001

Priklausomas kintamasis Y	Nepriklausomi kintamieji X		Regresijos koeficientas β
Darbuotojo vaidmuo $R^2_{ad}=0,309$	Socialinė parama	Vadovo parama	-0,169**
		Kolegų parama	-0,068
	Suvokiama organizacinė parama		0,033
	Įtraukimas į sprendimų priėmimą		0,151*
	Komunikacija		-0,128
	Karjeros valdymas		-0,154**
	Suvokiamas atlygio teisingumas		0,081
	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės		-0,291***
	Darbuotojo atitikimas darbo vietai	Darbuotojo vertybių atitikimas org. vertybėms	-0,069
		Darbuotojo žinių ir įgūdžių atitikimas darbo vietos reikalavimams	-0,130*
	Vadovo grįžtamasis ryšys	Teig. apie darbo rezultatus	0,051
		Neig. apie darbo rezultatus	0,055
		Teig. apie darbo procesą	-0,007
		Neig. apie darbo procesą	0,053
	Darbo prasmingumas	Žinių įvairiapusiškumas	0,099*
		Užduoties identiškumas	-0,176***
		Užduoties reikšmingumas	0,074
Streso valdymo mokymai		0,186***	
Sveikatingumo programos		0,041	

*-p<0,05; **-p<0,01, ***-p<0,001

Streso darbe valdymo priemonių poveikis darbuotojo vaidmens neapibrėžtumui

Priklausomas kintamasis Y	Nepriklausomi kintamieji X	Regresijos koeficientas β
Darbuotojo vaidmens neapibrėžtumai $R^2_{ad}=0,495$	Socialinė parama	-0,174**
	Suvokiama organizacinė parama	-0,058
	Ištraukimas į sprendimų priėmimą	0,002
	Komunikacija	-0,194**
	Karjeros valdymas	-0,083
	Suvokiamas atlygio teisingumas	0,004
	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės	-0,134**
	Darbuotojo atitikimas darbo vietai	-0,173**
	Vadovo grįžtamasis ryšys	-0,007
	Darbo prasmingumas	-0,201***
	Streso valdymo mokymai	0,082*
	Sveikatingumo programos	-0,004

*-p<0,05; **-p<0,01, ***-p<0,001

Priklausomas kintamasis Y	Nepriklausomi kintamieji X		Regresijos koeficientas β
Darbuotojo vaidmens neapibrėžtumai $R^2_{ad}=0,509$	Socialinė parama	Vadovo parama	-0,140**
		Kolegų parama	-0,051
	Suvokiama organizacinė parama		-0,075
	Ištraukimas į sprendimų priėmimą		0,010
	Komunikacija		-0,203**
	Karjeros valdymas		-0,085*
	Suvokiamas atlygio teisingumas		0,003
	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės		-0,118**
	Darbuotojo atitikimas darbo vietai	Darbuotojo vertybių atitikimas org. vertybėms	-0,026
		Darbuotojo žinių ir įgūdžių atitikimas darbo vietos reikalavimams	-0,188***
	Vadovo grįžtamasis ryšys	Teig. apie darbo rezultatus	-0,005
		Neig. apie darbo rezultatus	0,030
		Teig. apie darbo procesą	-0,027
		Neig. apie darbo procesą	0,001
	Darbo prasmingumas	Žinių įvairiapusiškumas	-0,053
		Užduoties identiškumas	-0,158***
		Užduoties reikšmingumas	-0,087*
Streso valdymo mokymai		0,090*	
Sveikatingumo programos		0,014	

*-p<0,05; **-p<0,01, ***-p<0,001

Streso darbe valdymo priemonių poveikis darbuotojo vaidmens konfliktui

Priklausomas kintamasis Y	Nepriklausomi kintamieji X	Regresijos koeficientas β
Darbuotojo vaidmens konfliktas $R^2_{ad}=0,154$	Socialinė parama	-0,093
	Suvokiama organizacinė parama	-0,121
	Ištraukimas į sprendimų priėmimą	0,086
	Komunikacija	-0,155
	Karjeros valdymas	-0,105
	Suvokiamas atlygio teisingumas	0,131
	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės	-0,207***
	Darbuotojo atitikimas darbo vietai	-0,050
	Vadovo grįžtamasis ryšys	-0,011
	Darbo prasmingumas	-0,011
	Streso valdymo mokymai	0,111
	Sveikatingumo programos	-0,043

*-p<0,05; **-p<0,01, ***-p<0,001

Priklausomas kintamasis Y	Nepriklausomi kintamieji X		Regresijos koeficientas β
Darbuotojo vaidmens konfliktas $R^2_{ad}=0,180$	Socialinė parama	Vadovo parama	-0,099
		Kolegų parama	0,010
	Suvokiama organizacinė parama		-0,067
	Ištraukimas į sprendimų priėmimą		0,140
	Komunikacija		-0,151
	Karjeros valdymas		-0,101
	Suvokiamas atlygio teisingumas		0,126
	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės		-0,228***
	Darbuotojo atitikimas darbo vietai	Darbuotojo vertybių atitikimas org. vertybėms	-0,066
		Darbuotojo žinių ir įgūdžių atitikimas darbo vietos reikalavimams	-0,042
	Vadovo grįžtamasis ryšys	Teig. apie darbo rezultatus	0,044
		Neig. apie darbo rezultatus	-0,046
		Teig. apie darbo procesą	-0,220**
		Neig. apie darbo procesą	0,154
	Darbo prasmingumas	Žinių įvairiapusiškumas	-0,035
		Užduoties identiškumas	-0,026
		Užduoties reikšmingumas	-0,020
	Streso valdymo mokymai		0,115*
	Sveikatingumo programos		-0,042

*-p<0,05; **-p<0,01, ***-p<0,001

Streso darbe valdymo priemonių poveikis per dideliam darbuotojo vaidmenų krūviui

Priklausomas kintamasis Y	Nepriklausomi kintamieji X	Regresijos koeficientas β
Per didelis darbuotojo vaidmenų krūvis $R^2_{ad}=0,231$	Socialinė parama	-0,106
	Suvokiama organizacinė parama	0,040
	Ištraukimas į sprendimų priėmimą	0,061
	Komunikacija	-0,040
	Karjeros valdymas	-0,072
	Suvokiamas atlygio teisingumas	0,020
	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės	-0,323***
	Darbuotojo atitikimas darbo vietai	-0,080
	Vadovo grįžtamasis ryšys	-0,040
	Darbo prasmingumas	-0,116*
	Streso valdymo mokymai	0,127**
	Sveikatingumo programos	0,100*

*-p<0,05; **-p<0,01, ***-p<0,001

Priklausomas kintamasis Y	Nepriklausomi kintamieji X		Regresijos koeficientas β
Per didelis darbuotojo vaidmenų krūvis $R^2_{adj}=0,250$	Socialinė parama	Vadovo parama	-0,090
		Kolegų parama	-0,042
	Suvokiama organizacinė parama		-0,020
	Ištraukimas į sprendimų priėmimą		0,030
	Komunikacija		-0,045
	Karjeros valdymas		-0,063
	Suvokiamas atlygio teisingumas		-0,020
	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės		-0,292***
	Darbuotojo atitikimas darbo vietai	Darbuotojo vertybių atitikimas org. vertybėms	0,018
		Darbuotojo žinių ir įgūdžių atitikimas darbo vietos reikalavimams	-0,113*
	Vadovo grįžtamasis ryšys	Teig. apie darbo rezultatus	0,043
		Neig. apie darbo rezultatus	0,051
		Teig. apie darbo procesą	0,081
		Neig. apie darbo procesą	-0,079
	Darbo prasmingumas	Žinių įvairiapusiškumas	-0,061
		Užduoties identiškumas	-0,158**
		Užduoties reikšmingumas	-0,054
	Streso valdymo mokymai		0,120*
	Sveikatingumo programos		0,094*

*-p<0,05; **-p<0,01, ***-p<0,001

Streso darbe valdymo priemonių poveikis darbuotojo atsakomybei už kitus žmones

Priklausomas kintamasis Y	Nepriklausomi kintamieji X	Regresijos koeficientas β
Darbuotojo atsakomybė už kitus žmones $R^2_{adj}=0,229$	Socialinė parama	-0,157*
	Suvokiama organizacinė parama	0,174*
	Ištraukimas į sprendimų priėmimą	0,198**
	Komunikacija	0,013
	Karjeros valdymas	-0,105*
	Suvokiamas atlygio teisingumas	0,087
	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės	-0,131**
	Darbuotojo atitikimas darbo vietai	-0,057
	Vadovo grįžtamasis ryšys	0,128*
	Darbo prasmingumas	0,281***
	Streso valdymo mokymai	0,125*
	Sveikatingumo programos	0,036

*-p<0,05; **-p<0,01, ***-p<0,001

Priklausomas kintamasis Y	Nepriklausomi kintamieji X		Regresijos koeficientas β
Darbuotojo atsakomybė už kitus žmones $R^2_{adj}=0,254$	Socialinė parama	Vadovo parama	-0,093
		Kolegų parama	-0,065
	Suvokiama organizacinė parama		0,146
	Ištraukimas į sprendimų priėmimą		0,165*
	Komunikacija		0,038
	Karjeros valdymas		-0,105*
	Suvokiamas atlygio teisingumas		0,088
	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės		-0,123*
	Darbuotojo atitikimas darbo vietai	Darbuotojo vertybių atitikimas org. vertybėms	-0,097
		Darbuotojo žinių ir įgūdžių atitikimas darbo vietos reikalavimams	0,019
	Vadovo grįžtamasis ryšys	Teig. apie darbo rezultatus	0,032
		Neig. apie darbo rezultatus	0,044
		Teig. apie darbo procesą	0,063
		Neig. apie darbo procesą	0,078
	Darbo prasmingumas	Žinių įvairiapusiškumas	0,231***
		Užduoties identiškumas	-0,083
		Užduoties reikšmingumas	0,161**
	Streso valdymo mokymai		0,120*
	Sveikatingumo programos		0,019*

*-p<0,05; **-p<0,01, ***-p<0,001

Streso darbe valdymo priemonių poveikis darbo kontrolei

Priklausomas kintamasis Y	Nepriklausomi kintamieji X	Regresijos koeficientas β
Darbo kontrolė $R^2_{adj}=0,333$	Socialinė parama	-0,161**
	Suvokiama organizacinė parama	-0,088
	Ištraukimas į sprendimų priėmimą	-0,284***
	Komunikacija	0,103
	Karjeros valdymas	0,061
	Suvokiamas atlygio teisingumas	0,001
	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės	-0,046
	Darbuotojo atitikimas darbo vietai	-0,127*
	Vadovo grįžtamasis ryšys	0,051
	Darbo prasmingumas	-0,234***
	Streso valdymo mokymai	0,059
	Sveikatingumo programos	0,078

*-p<0,05; **-p<0,01, ***-p<0,001

Priklausomas kintamasis Y	Nepriklausomi kintamieji X		Regresijos koeficientas β
Darbo kontrolė $R^2_{adj}=0,330$	Socialinė parama	Vadovo parama	-0,043
		Kolegų parama	-0,120
	Suvokiama organizacinė parama		-0,110
	Ištraukimas į sprendimų priėmimą		-0,290***
	Komunikacija		0,100
	Karjeros valdymas		0,070
	Suvokiamas atlygio teisingumas		-0,004
	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės		-0,032
	Darbuotojo atitikimas darbo vietai	Darbuotojo vertybių atitikimas org. vertybėms	-0,038
		Darbuotojo žinių ir įgūdžių atitikimas darbo vietos reikalavimams	-0,128*
	Vadovo grįžtamasis ryšys	Teig. apie darbo rezultatus	0,008
		Neig. apie darbo rezultatus	-0,022
		Teig. apie darbo procesą	-0,019
		Neig. apie darbo procesą	0,038
	Darbo prasmingumas	Žinių įvairiapusiškumas	-0,147**
		Užduoties identiškumas	-0,129**
		Užduoties reikšmingumas	-0,027
	Streso valdymo mokymai		0,062
	Sveikatingumo programos		0,080

*-p<0,05; **-p<0,01, ***-p<0,001

Streso darbe valdymo priemonių poveikis tarpusavio santykiams

Priklausomas kintamasis Y	Nepriklausomi kintamieji X	Regresijos koeficientas β
Tarpusavio santykiai $R^2_{adj}=0,391$	Socialinė parama	-0,292***
	Suvokiama organizacinė parama	-0,083
	Ištraukimas į sprendimų priėmimą	-0,067
	Komunikacija	0,097
	Karjeros valdymas	-0,151**
	Suvokiamas atlygio teisingumas	0,114*
	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės	-0,287***
	Darbuotojo atitikimas darbo vietai	-0,015
	Vadovo grįžtamasis ryšys	0,192***
	Darbo prasmingumas	-0,103*
	Streso valdymo mokymai	0,145**
	Sveikatingumo programos	0,013

*-p<0,05; **-p<0,01, ***-p<0,001

Priklausomas kintamasis Y	Nepriklausomi kintamieji X		Regresijos koeficientas β
Tarpusavio santykiai $R^2_{adj}=0,395$	Socialinė parama	Vadovo parama	-0,169**
		Kolegų parama	-0,151**
	Suvokiama organizacinė parama		-0,080
	Ištraukimas į sprendimų priėmimą		-0,043
	Komunikacija		-0,095
	Karjeros valdymas		-0,138**
	Suvokiamas atlygio teisingumas		0,113*
	Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimo priemonės		-0,292***
	Darbuotojo atitikimas darbo vietai	Darbuotojo vertybių atitikimas org. vertybėms	-0,023
		Darbuotojo žinių ir įgūdžių atitikimas darbo vietos reikalavimams	-0,028
	Vadovo grįžtamasis ryšys	Teig. apie darbo rezultatus	0,041
		Neig. apie darbo rezultatus	0,076
		Teig. apie darbo procesą	-0,011
		Neig. apie darbo procesą	0,119*
	Darbo prasmingumas	Žinių įvairiapusiškumas	-0,099*
		Užduoties identiškumas	-0,085*
		Užduoties reikšmingumas	0,033
	Streso valdymo mokymai		0,155***
	Sveikatingumo programos		0,005

*-p<0,05; **-p<0,01, ***-p<0,001