

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

IEVA SUBAČIŪTĖ

DARBINIS STRESAS IR VADOVO VAIDMUO JO VALDYME

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovė:
Doc. Dr. Birutė Aleksandravičiūtė

Vilnius
2018

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

DARBINIS STRESAS IR VADOVO VAIDMUO JO VALDYME

Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N61001

Vadovė

_____ Doc. dr. *Birutė Aleksandravičiūtė*

2018 - -

Recenzentas

2018 - -

Atliko

stud. I. Subačiūtė

2018 - -

VILNIUS

2018

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS.....	6
1. BENDROSIOS DARBINIO STRESO CHARAKTERISTIKOS	8
1.1 Darbinio streso samprata	8
1.2 Veiksniai, sukeltys darbinį stresą	10
1.3 Darbinio streso pasekmės	18
1.4 Individualūs darbinio streso valdymo būdai	21
2. VADOVAS IR STRESO VALDYMAS ORGANIZACIJOJE.....	24
2.1 Vadovo ir lyderio sampratų analizė.....	24
2.2 Teorinis vadovo vaidmens aspektas valdant stresą organizacijoje.....	27
3. EMPIRINIS TYRIMAS: DARBINIO STRESO VALDYMO METODAI LIETUVOS ORGANIZACIJOSE	31
3.1. Metodinė empirinio tyrimo dalis.....	31
3.2 Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė	38
3.2.1 Kiekybinio tyrimo išvados	56
3.3 Kokybinio tyrimo rezultatų analizė.....	59
3.3.1 Kokybinio tyrimo išvados	79
Diskusija.....	81
IŠVADOS	83
REKOMENDACIJOS.....	85
LITERATŪROS SĄRAŠAS	86

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<i>1 pav.</i> Individualios ir organizacinio lygmens darbinio streso pasekmės	21
<i>2 pav.</i> Respondentų pasiskirstymas pagal streso patyrimą darbe.....	40
<i>3 pav.</i> Respondentų pasiskirstymas pagal patiriamo streso pobūdį	41
<i>4 pav.</i> Dažniausios darbuotojų streso patyrimo priežastys	42
<i>5 pav.</i> Streso pasekmių dažnumo vertinimų vidurkiai	43
<i>6 pav.</i> Cronbach Alpha koeficientas 10 anketos klausimo vidiniam suderinamumui nustatyti.....	44
<i>7 pav.</i> Dažniausios streso įveikimo priemonės	46
<i>8 pav.</i> Respondentų pasiskirstymas pagal darbe patiriamo streso lygio vertinimą.....	47
<i>9 pav.</i> Respondentų pasiskirstymas pagal pasitenkinimo atliekamu darbu vertinimą	47
<i>10 pav.</i> Spearmano koreliacija tarp darbe patiriamo streso lygio ir pasitenkinimo atliekamu darbu	48
<i>11 pav.</i> Pasiskirstymas pagal vadovo skatinimą darbuotojus dalyvauti seminaruose, kursuose streso mažinimo (valdymo) tema	49
<i>12 pav.</i> Respondentų pasiskirstymas pagal darbinio streso masto organizacijoje vertinimą.....	50
<i>13 pav.</i> Respondentų pasiskirstymas pagal efektyvaus vadovų gebėjimo spręsti darbinio streso problemą organizacijoje vertinimą.....	51
<i>14 pav.</i> Spearmano koreliacija tarp darbe patiriamo streso lygio ir vadovų efektyvumo gebėti spręsti darbinio streso problemas.....	52
<i>15 pav.</i> Spearmano koreliacija tarp pasitenkinimo darbu ir vadovų efektyvumo gebėti spręsti darbinio streso problemas	53
<i>16 pav.</i> Kas, anot darbuotojų, yra atsakingas už darbinio streso valdymą.....	53

LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1 lentelė.</i> Darbinio streso samprata skirtingų autorių požiūriu	9
<i>2 lentelė.</i> Streso kategorijos ir stresoriai, skirtingų autorių požiūriu	15
<i>3 lentelė.</i> Vadovavimo ir lyderystės funkcijos	25
<i>4 lentelė:</i> Tyrime dalyvavusių vadovų charakteristikos.....	34
<i>5 lentelė:</i> Sociodemografinis respondentų profilis.....	38
<i>6 lentelė.</i> Pasiskirstymas pagal streso patyrimą darbe skirtingo amžiaus ir darbo patirties respondentų grupėse	40
<i>7 lentelė:</i> Spearmano koreliacija tarp streso pasekmių dažnumo vertinimų ir respondentų amžiaus bei darbo patirties.....	45
<i>8 lentelė.</i> Respondentų pasiskirstymas pagal darbinio streso masto organizacijoje vertinimą skirtingo amžiaus ir darbo patirties respondentų grupėse	51
<i>9 lentelė.</i> Spalvinio fono rezultatų reikšmės lentelėse	59
<i>10 lentelė.</i> Darbinio streso samprata, apklaustųjų vadovų požiūriu.....	59
<i>11 lentelė.</i> Ar, anot vadovų, darbinis stresas yra teigiamas, ar neigiamas reiškinys.....	60
<i>12 lentelė.</i> Ar organizacijoje dirbantys darbuotojai patiria darbinį stresą.....	61
<i>13 lentelė:</i> Priežastys, dėl kurių, anot vadovų, darbuotojai patiria darbinį stresą	62
<i>14 lentelė.</i> Ar, anot vadovų, darbuotojai geba valdyti darbinį stresą	63
<i>15 lentelė.</i> Darbuotojo ir organizacijos vadovo atsakomybė valdant darbinį stresą	64
<i>16 lentelė.</i> Darbuotojų patiriamo streso pasekmės organizaciniu lygmeniu	67
<i>17 lentelė.</i> Organizacinės priemonės, mažinančios darbuotojų streso lygį.....	68
<i>18 lentelė.</i> Ar darbuotojai yra dalyvavę streso valdymo programose, kursuose, seminaruose.....	70
<i>19 lentelė.</i> Streso rizikos vertinimas darbo aplinkoje	71
<i>20 lentelė.</i> Ar vadovai imasi streso prevencijos priemonių	72
<i>21 lentelė.</i> Ar vadovai patiria darbinį stresą.....	73
<i>22 lentelė:</i> Priežastys, dėl kurių vadovai patiria darbinį stresą	74
<i>23 lentelė:</i> Priemonės, padedančios vadovams įveikti darbinį stresą.....	76

IVADAS

Darbo aktualumas. Stresas – neatsiejama kiekvieno šiuolaikinio darbuotojo gyvenimo dalis. Ilgos darbo valandos, neigiami valdžios sprendimai darbuotojų atžvilgiu, mažas darbo užmokestis, nuolatinė įtampa dirbant tam, kad būtų patenkinti bent minimalūs poreikiai – tai tik dalis to, ką šiandien patiria daugelis iš mūsų. Nepaisant to, jog organizacijos savo išteklius skiria įvairiems mokymams, darbo našumui ir jo didinimui, vis dar juntama dėmesio stoka darbinėje aplinkoje patiriamų emocijų ir streso valdymui. Darbuotojų patiriamą stresą organizacijos vis dar laiko ne jų, o pačių darbuotojų rūpesčiu. Tačiau be fizinio ir psichologinio poveikio žmonių sveikatai, stresas darbe padidina ir organizacijos sąnaudas: nukenčia darbų atlikimo ir sprendimų priėmimo kokybė. Tema yra aktuali bet kokio tipo ar dydžio organizacijose, tad tikimasi, kad šio darbo rezultatai ir rekomendacijos bus naudingi ne tik tiriamiesiems darbuotojams ir vadovams, bet taip pat bus praktiškai panaudoti platesniu mastu.

Temos iširtumas. Darbe patiriamo streso įtaką darbuotojams tiria tiek Lietuvos, tiek užsienio autoriai: darbinio streso sampratą apibrėžė J. Pikūnas, A. Palujanskienė (2005), S.P. Robbins (2003), M. Chmiel (2005), T. A. Judge (2007), C. Chelariu, R. Stamp (2011). Priežastis, sukeliančias darbinį stresą, įvairiais požiūriais nagrinėjo R. Anantharaman ir K. Rajeswari (2003), J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2005), S. Santana-Cárdenas (2016), A. Dromantaitė ir kt. (2012). Stresorių rūšis išskyrė J. Pikūnas, A. Palujanskienė (2005), J. Lapė, G. Navikas (2003). Darbinio streso pasekmes tyrė ir apibrėžė E. Župerkienė (2009), H. J. Bernardin (2006), J. Pacevičius (2011), E. Sharm (2015) ir kt. Darbinio streso valdymo būdus išskyrė R. Florea (2016), J. J. Gilham (2014), N. Shan (2014).

Temos naujumas pagrindžiamas tuo, kad nepaisant to, jog yra atlikta daug tyrimų ir informacijos apie darbinį stresą galima rasti mokslinėje literatūroje, straipsniuose ir vadovėliuose, tačiau juose nėra aiškiai išryškintas vadovo - lyderio vaidmuo valdant stresą organizacijose.

Magistro baigiamajame darbe keliami **problema** – Dėl kokių priežasčių organizacijų darbuotojai patiria stresą ir kokiomis priemonėmis vadovai sprendžia šią problemą?

Darbo objektas – darbuotojų patiriamas stresas ir jo valdymo būdai.

Darbo tikslas – išsiaiškinti organizacijų darbuotojų patiriamo streso priežastis ir nustatyti, kokiomis priemonėmis vadovai valdo darbinį stresą.

Uždaviniai, padėsiantys pasiekti tikslą:

1. Atlikti darbinio streso sąvokų analizę, išskirti jį sukeliančius veiksniai, galimas pasekmes ir valdymo būdus;
2. Teoriniu aspektu išnagrinėti ir apibrėžti vadovo vaidmenį valdant organizacijose kylantį stresą.

3. Remiantis empiriniu tyrimu, nustatyti organizacijų darbuotojų ir vadovų patiriamo streso priežastis.
4. Remiantis empiriniu tyrimu išsiaiškinti, kokiomis priemonėmis vadovai sprendžia darbinio streso problemą organizacijose.

Tyrimo metodai – siekiant atskleisti teorinį nagrinėjamos problemos aspektą, šiame darbe naudotas mokslinės literatūros šaltinių aprašomasis – analitinis metodas, kadangi yra pateikiamos ir analizuojamos ištraukos iš mokslinių straipsnių, vadovėlių, monografijų ir kitų šaltinių. Siekiant išsiaiškinti darbuotojų patiriamo streso priežastis ir individualius jo įveikimo būdus, atliktas kiekybinis tyrimas – anoniminė darbuotojų apklausa. Taip pat, siekiant nustatyti kokiomis priemonėmis organizacijų vadovai – lyderiai valdo darbinį stresą, buvo atliktas kokybinis tyrimas – individualūs struktūrizuoti interviu su jais. Kiekybinio tyrimo metu gautiems duomenims apdoroti atlikta statistinių duomenų analizė, duomenų sisteminimas, analizavimas ir palyginimas. Kokybinio tyrimo duomenys buvo koduojami ir grupuojami į subkategorijas ir kategorijas, atlikta turinio analizė.

Darbo struktūra – darbas susideda iš paveikslų, lentelių ir priedų sąrašo, įvado, trijų skyrių, kurių kiekvienas išskaidytas į poskyrius. Pirmajame skyriuje darbinis stresas yra nagrinėjamas teoriniu aspektu: apibrėžiama jo sąvoka, išskiriami jį sukeliantys veiksniai, galimos pasekmės ir pateikiami individualūs darbinio streso valdymo būdai. Antrajame skyriuje į šią problemą žvelgiama praktiniu aspektu: išskiriamos lyderio ir vadovo sampratos bei jų funkcijos ir nurodomas teorinis vadovo - lyderio vaidmuo valdant organizacijoje kylantį stresą. Siekiant išsiaiškinti, dėl kokių priežasčių darbuotojai patiria darbinį stresą ir kokiomis priemonėmis vadovai-lyderiai siekia šią problemą spręsti, praktinėje darbo dalyje pateikiamas empirinis tyrimas – anoniminė darbuotojų apklausa ir struktūrizuotas interviu su vadovais.

Padėka. Darbo autorė dėkoja MRU Viešojo valdymo fakulteto Vadybos instituto docentei daktarei ir šio darbo vadovei Birutei Aleksandravičiūtei už profesionalias konsultacijas, kritines pastabas, moksliškumą ir naudingus patarimus, rengiant šį magistro baigiamąjį darbą. Taip pat darbo autorė dėkoja tyrimuose sutikusiems dalyvauti Lietuvos verslo organizacijų vadovams ir darbuotojams, skyrusiems laiko pasidalinti savo patirtimi, požiūriais bei įžvalgomis.

1. BENDROSIOS DARBINIO STRESO CHARAKTERISTIKOS

Šiame skyriuje teoriniu požiūriu žvelgiama į darbinio streso reiškinį – pateikiama darbinio streso sampratų analizė, išskiriami jį sukeliantys veiksniai ir galimos pasekmės bei pateikiamos priemonės, kurios padeda spręsti darbinio streso problemą organizacijose.

1.1 Darbinio streso samprata

Siekiant nagrinėti darbinio streso reiškinį, tikslinga būtų apibrėžti kas yra pats stresas. Žvelgiant iš praeities perspektyvos, pirmasis streso sąvoką mokslinėje literatūroje 1936 m. pavartojo fiziologas iš Kanados – Hansas Selje. Jis stresą įvardijo kaip tam tikras organizmo reakcijas, nespecifinį atsaką į bet kokią pateiktą reikalavimą ir teigė, jog individo pusiausvyrą pažeidus koku nors dirgikliu jaučiamas fiziologinis stresas. Ir tik adaptacinis periodas, vadinamas adaptaciniu sindromu, organizmui sukuria palankias sąlygas atgauti prarastą pusiausvyrą. „1953 m. jis nustatė tris jo stadijas: 1) pavojaus pajutimo; 2) pasipriešinimo arba priešingos reguliacijos; 3) išsekimo. Anot jo, streso atveju sutrinka organizmo pusiausvyrą.“ (LR Terminų bankas 2018) Svarbu ir tai, jog H. Selje, remdamasis sveikatos kriterijumi išskyrė eustresą (gerą stresą, susijusį su teigiamais jausmais) ir distresą (blogą stresą, susijusį su neigiamais jausmais ir organizmo funkcijų sutrikimu. (Selje 1974) Terminų banke eustresas apibrėžiamas kaip „teigiamas organizmo atsakas į stresą sukeliančius veiksnius.“, o distresas kaip „nemalonus, kenksmingas, trikdantis veiklą stresas.“ (LR Terminų bankas 2018) J. Pikūnas ir A. Palujanskienė pateikia konstruktyvaus streso (eustreso) sąvoką, kurioje apibrėžiama, jog „toks stresas teigiamai veikia individo ar grupės žmonių gyvenimą. Destruktyvus stresas (distresas) yra disfunkcinis individui ar grupei“ (Pikūnas ir Aldona Palujanskienė 2005, 58).

Lietuvių kalbos žodyne stresas yra apibrėžiamas kaip „organizmo reakcija, veikiant nepalankiems faktoriams, įtampa“ (Lietuvių kalbos žodynas 2018). Kituose šaltiniuose pateikiami šie apibūdinimai: „Psichinės ir fiziologinės įtampos būseną, visuma apsauginių organizmo reakcijų, kurias sukelia aplinkos (išoriniai) ar vidaus veiksniai – stresoriai“ (Paulauskas ir kt. 2008, 486); „Natūrali organizmo reakcija į aplinkos ir socialinius dirgiklius: organizmo parengtis veiklai, būseną kilusiai problemai spręsti“ (Stonkus 2002, 537) „Psichinės arba emocinės įtampos būseną, atsirandanti dėl nepalankių ar sunkių aplinkybių“ (Oksfordo terminų žodynas) „Įvairios kilmės dirgiklių ar situacijų sukelta fizinės ir psichinės įtampos būseną“ (Jovaiša 2007, 261) Kaip matome, apibūdinant šį terminą, labiausiai akcentuojamas įtampos būsenos aspektas, organizmo atsakas atremiant tam tikrus dirgiklius.

Kadangi šiame darbe nagrinėjamas konkrečiai tik darbinis stresas – verta labiau pasigilinti į jo sąvoką. Mokslinėje literatūroje stresas darbe apibrėžiamas, kaip „emocinė būseną, kurios priežastis – prieštaravimas tarp darbe keliamų reikalavimų ir asmens sugebėjimo juos atlikti“ (Andrijauskaitė ir Bumblytė 2003, 14). Europos Komisija (2002) teigia, jog „Stresas darbe – emocinių, pažintinių, elgesio ir fiziologinių reakcijų į nemalonius ir kenksmingus darbo turinio, darbo organizavimo ir darbo aplinkos aspektus visuma. Ši būseną apibūdinama kaip stiprus susijaudinimas ir didelis nepasitenkinimas, taip pat dažnai kaip jausmas, kad per daug reikalaujama“. Anot Mažeikių rajono savivaldybės visuomenės sveikatos biuro, stresas - tai „visuma apsauginių fiziologinių reakcijų, kuriomis žmogaus organizmas atsako į nepalankius veiksnius. Stresas nėra liga, tačiau ilgalaikis stresas sumažina darbo našumą ir gali tapti blogos sveikatos priežastimi. Stresas – psichinės ir fiziologinės įtampos būseną, kurios galima išvengti ar ją sumažinti. Pozityvus stresas padeda susikoncentruoti ir pasiekti geriausią rezultatą“ (Mažeikių rajono savivaldybės visuomenės sveikatos biuras, 2018))

M. Vakola ir I. Nikolaou (2005, 160-174) teigia, jog „darbinis stresas yra gerai žinomas kaip žemos motyvacijos ir dvasinės būklės, sumažėjusio darbų atlikimo, didelės darbuotojų kaitos ir nedarbingumo, nelaimingų atsitikimų, žemo pasitenkinimo darbu, žemos produktų ir paslaugų kokybės, skurdžios vidinės komunikacijos ir konfliktų priežastis.“

Tam, kad būtų galima pažvelgti plačiau ir palyginti, kaip skirtingu laikotarpiu darbinį stresą suvokė skirtingi lietuvių bei užsienio autoriai, pateikiama 1 lentelė:

1 lentelė. Darbinio streso samprata skirtingų autorių požiūriu

Autorius	Darbo streso sąvokos apibrėžimas
J. M. Ivancevich ir kt. (1990)	„Vienas ar kelių veiksnių derinys, apimantis: aplinkos stimulus ar stresorius, dažnai įvardijamus kaip jėga, veikianti individo psichologinę ir fizinę savijautą; organizmo atsakas į šias aplinkos jėgas ar jų tarpusavio sąveiką.“
Jankauskas R, B. Pajarskienė (1995)	„Emocinė būseną, kurios priežastis – prieštaravimai tarp darbe keliamų reikalavimų ir asmens gebėjimų atlikti juos, arba subjektyvus išgyvenimas ir suvokimas, jog jis negebės atlikti darbinės situacijos reikalavimų.“
Sauter, S., Murphy, L., Colligan, M., Swanson, N., Hurrell, J. Jr., (1999)	„Stiprios fizinės ir emocinės reakcijos, kurias sukelia neatitinkantys sugebėjimų, išteklių ar darbdavio poreikių, darbiniai reikalavimai.“

S. Leka, A. Griffiths, T. Cox, (2003)	„Reakcija, kurią žmogus patiria dėl darbinių reikalavimų ir spaudimo, kurie neatitinkančių žinių ir galimybių, ir kurie iššaukia poreikį įveikti.“
M. Chmiel (2005)	„Patirtas aplinkos reikalavimų ir individualių situacijos išteklių neatitikimas, kurį lydi protiniai, fiziniai ir elgsenos simptomai.“
J. Pikūnas, A. Palujanskienė (2005)	„Organizmo būseną, kylanti dėl netikėtų nepalankių aplinkybių (stresorių), dezorganizuojančių darbinę veiklą, poveikio.“

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis J. M. Ivancevich ir kt. (1990), Jankauskas R., B. Pajarskienė (1995), Sauter, S. ir kt. (1999), S. Leka ir kt. (2003) M. Chmiel (2005), J. Pikūnas, A. Palujanskienė (2005)

Iš pateiktų autorių požiūrių į darbinio streso sąvoką matyti, jog kiekvienas ją supranta skirtingai. Vieni labiau pabrėžia darbuotojo galimybių ir darbo vietos reikalavimų neatitikimus: darbuotojas pradeda jausti stresą, kuomet jo galimybės yra nepakankamos užtikrinti, kad keliami reikalavimai bus tinkamai įvykdyti; kiti teigia, jog tai yra reakcija į tam tikrus dirgiklius; tretieji darbinį stresą apibūdina kaip organizmo fizinę ir emocinę būseną. Apibendrinus autorių sampratas ir jų išskirtus bendruosius požymius, galime teigti, jog darbinis stresas – tai žmogaus darbinę veiklą trikdanči fizinė ir emocinė reakcija ar įtampos būseną, kylanti dėl prieštarų reikalavimų darbe, neatitinkančių jo žinių, galimybių ar gebėjimų.

1.2 Veiksniai, sukeliantys darbinį stresą

Apibūdinus darbinio streso sampratą, šioje darbo dalyje bus siekiama išskirti veiksniai, kurie sąlygoja darbinio streso atsiradimą.

Stresinės situacijos darbe atsiranda dėl stresorių. Tarptautinių žodžių žodyne žodis „stresorius“ apibūdinamas kaip „nepalankus veiksnys, sukeliantis žmogaus arba gyvūno organizmo įtampos būseną — stresą.“ (Tarptautinių žodžių žodynas, 2018) R. Anantharaman ir K. Rajeswari (2017) teigia, kad „stresorius gali būti suprantamas kaip sąlyga ar situacija, kuri sukelia tokią reakciją kaip pyktis, nusivylimas ar įtampa ir nerimas.“

Stresoriai skirstomi į trumpalaikius ir ilgalaikius, arba vidinius ir išorinius.

„Trumpalaikis stresas trunka nuo kelių minučių iki valandos. Tačiau trumpalaikiai įvykiai, sukeliantys stresą, gali būti tokie pat arba dar intensyvesni nei ilgalaikiai ar dideli stresą sukeliantys sunkumai. Dažnai patiriant kasdieninį stresą, kartais arba keletą kartų per dieną, problemos kaupiasi ir

gerokai pakenkia darbo ir gyvenimo kokybei, padaro žalos ir organizme vykstantiems fiziniams procesams“ (Kvalifikacijos tobulinimo programa, 2014).

Literatūroje *trumpalaikiams stresoriams* priskiriami šie:

- „laiko stoka ir skubėjimas (baimė nepasiekti tikslo, ko nors nespėti, kai verčiama atlikti daug užduočių per trumpą laiką);
- nemalonūs susitikimai ar nesutarimai su kitais darbuotojais;
- pernelyg daug darbo, darbas pavargus arba būtinybė atlikti užduotį;
- neaiškios situacijos (žmogus junta tam tikrą nesaugumą ir įtampą, kai nežino, kuo viskas baigsis)“ (Pikūnas ir Palujanskienė, 2005, 78-86)

Ilgalaikiams stresoriams autoriai priskiria šiuos::

- „varginantys profesiniai reikalavimai (ilgą laiką dirbama patiriant spaudimą; atskirų savo darbo etapų neaprėpimas);
- sunkumai, ginčai ar nesutarimai su bendradarbiais ar viršininkais (nuostata, kad darbą būtina atlikti kiek galima tobuliau ir nieko neperleisti kitiems; yra didelis išorės spaudimas ir dažnai tai ima slėgti)“ (Pikūnas ir Palujanskienė, 2005, 88-92)

Ilgalaikis stresas – savijautai daroma žala, kuri trunka keletą dienų, savaitių ar net mėnesių. Darbuotojai jaučia įtampą, vidinį spaudimą, jų pojūčių pagrindas yra baimingos mintys apie patirtus ar laukiančius sunkumus, pavyzdžiui, svarbų susitikimą ar laukiančius pokyčius organizacijoje. Nerimastingos mintys vargina jau nuo pat ryto, taigi, žmonės mažiau ilsisi ir dirba be pertraukų. Baigiantis padidėjusio krūvio laikui, darbuotojai jaučiasi išsekę tiek dvasiškai, tiek fiziškai.

Kaip matome, tiek trumpalaikiai, tiek ilgalaikiai stresą keliantys šaltiniai yra panašaus pobūdžio – skubėjimas, baimė laiku neatlikti pavestų užduočių, galiausiai jų neaprėpimas. Taip pat pabrėžiami santykiai su kitais darbuotojais. Autoriai nesutarimus su kolegomis priskiria tiek prie trumpalaikių, tiek prie ilgalaikių darbinio streso šaltinių. Taip pat galima daryti prielaidą, trumpalaikiai stresoriai gali kauptis ir ilgai virsti ilgalaikiais.

Toliau nagrinėjant stresorių rūšis, Lapė ir Navikas (2003, 67) nurodo šiuos *išorinius stresorius*:

- „darbo jėgos kaita – darbuotojas nėra užtikrintas ar išliks savo darbo vietoje, ar jam neteks atsidurti bedarbių gretose;
- ilgai atliekamas darbas, sukeliantis protinį arba fizinį nuovargį;
- pavojingas darbas fizine, psichine prasme, pavyzdžiui, tardytojo, apsaugos darbuotojo ir kt.;
- darbas, atliekamas izoliuotai nuo kitų darbuotojų, sukeliantis vienatvės jausmą.“

Tie patys autoriai išskiria ir *vidinius stresorius*:

- „nesėkmės – darbuotojui primenamos ankstesnės jo nesėkmės, patirtos atliekant užduotis;
- baimė – tikra ir tariama galimybė būti kritikuojamam, stresinės situacijos padarinių nežinojimas, sunkios užduoties sprendimas ir t.t.;
- tempo ar greičio jautimas – reikalaujama, kad darbuotojas darbą baigtų per trumpą laiką, vienu metu jis turi „sudoroti“ labai daug informacijos“ (Lapė ir Navikas 2003, 67)

Kiti autoriai prie vidinių streso priežasčių priskiria nepasitikėjimą savimi; pesimistišką požiūrį į gyvenimą; savikritiškumą; nerealius lūkesčius; nuolatinį tobulumo siekimą; slopinamą pyktį ir kt. (Pikūnas ir Palujanskienė, 2005, 78) Kaip matome, vidiniai stresoriai yra labiau susiję su vidiniais darbuotojo išgyvenimais, jo neigiamomis išankstinėmis nuostatomis, baimėmis ir pan. Išoriniai stresoriai labiau susiję su darbo pobūdžiu, fizine darbo vieta, neužtikrintumu organizacijoje. Tiek vidiniai, tiek išoriniai stresoriai gali būti identifikuojami ir kaip trumpalaikiai arba ilgalaikiai, tai priklauso nuo konkretaus atvejo.

Anot Kasiulio ir Barvydienės (2015, 260-263), „viena dažniausių streso darbe priežasčių yra darbuotojų perkrovimas darbu, arba atvirksčiai – nepakankamas krūvis.“ Kai darbų per daug, kyla nerimas, beviltiškumo jausmas. Asmuo, kuris nespėja įvykdyti vadovo pavestų darbo funkcijų laiku dėl to, jog darbuotojo krūvis yra neadekvatus jo galimybėms – nuolatos jaučia spaudimą, kuris ilgainiui perauga į stresą. Paradoksalu, tačiau toks asmuo dažniausiai ieško ne pagalbos ar tiesioginio kontakto su vadovu dėl darbo krūvio mažinimo, o savo galvoje kovoja su mintimis apie tai, jog ne laiku atlikta užduotis ne tik pakeis vadovo požiūrį į darbuotoją (jis taps neigiamas), tačiau taip pat mąsto ir apie tai, kas gali laukti jo kaip darbuotojo: papeikimas, kliūtys derinant atostogas norimu metu, tam tikros finansinės nuobaudos, o galiausiai net ir mintys apie atleidimą.

Lygiai taip pat atsitinka kuomet vadovas kelis kartus iš eilės tam pačiam darbuotojui skiria kaip niekad mažą krūvį. Tokiu atveju darbuotojas pradeda galvoti, jog vadovas juo nepasitiki, neįvertina kaip kompetentingo darbuotojo. Kitaip tariant, dėl vadovo nesugebėjimo tinkamai paskirstyti organizacijoje turimus atlikti darbus kenčia ne tik darbuotojas ir jo įvėrciai, tačiau taip pat ir darbo našumas. Gavęs darbą ne pagal kvalifikaciją ir savo galimybes, žmogus patiria abejones, dėl savo padėties socialinėje terpėje, jaučiasi esąs neįvertintas, nepripažįstamas. Dar viena iš priežasčių yra vaidmenų konfliktas. Jis kyla, kai darbuotojui keliama prieštaringi reikalavimai, pažeidžiamas vienvaldystės principas, kai yra nesutapimų tarp neformalios grupės ir organizacijos reikalavimų, elgesio normų. Kai darbuotojas nėra tikras, ko iš jo laukiama, kyla vaidmens neapibrėžtumo, nekonkretumo problema.

Dar viena iš darbinio streso priežasčių – komunikacijos stoka tarp darbuotojų ir vadovo. Svarbu, jog kiekvienas organizacijoje dirbantis asmuo žinotų, kokie yra vadovo lūkesčiai darbuotojų atžvilgiu.

Sėkmingoje ir mažiau streso išgyvenančioje organizacijoje negalimi komunikacijų barjerai tarp vadovo ir jo darbuotojų.

Streso priežastimi tampa ir informacijos gausa. Dažną darbuotoją tai suglumina – jų smegenys tampa nebeį pajėgios apdoroti labai didelio informacijos apkrovimo, kas sukelia aukštą streso lygį. Tokiose situacijose nukenčia darbuotojo produktyvumas, jis tampa irzlesnis, pasimetęs ir nesugeba tinkamai susikcentruoti ties svarbiausiais klausimais. Šis požymis labiau pasireiškia vadovams, kurie dėl laiko trūkumo tampa nepajėgūs priimti tinkamų sprendimų, susijusių su organizacijos plėtra, naujų pokyčių diegimu ar kaštų paskirstymu.

Autoriai teigia, kad neretai streso darbe priežastimi gali tapti ištarti neigiami žodžiai. „Jautresniems asmenims žodžiai tampa stipriu sensoriumi, turinčiu ilgalaikį poveikį. Žmogaus smegenys taip jau veikia, jog nuolatos atkuria tam tikrus įvykius ar praeities detales, o būtent netinkami ir neigiami vadovo ar bet kurio iš kolegų ištarti/parašyti žodžiai konkretaus darbuotojo atžvilgiu, pastarojo sąmonėje sukelia ilgalaikį emocinį stresą. Dėl to nukenčia tiek komandinis darbas, tiek kolegų tarpusavio elgesys ne darbo metu.“ (Kasiulis ir Barvydienė 2015, 260-263)

Jonaitytė (2004, 32-34) pateikia šiuos darbo stresorius:

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

Kitas autorius išskiria šiuos stresą sukeliančius veiksnius: „prasta vadovavimo kokybė; nesaugi organizacijos politika; nesugebėjimas suderinti įsipareigojimų ir atsakomybės; vaidmenų konfliktai; organizacijos ir asmens vertybių neatitikimas; įvairaus tipo, neįprasti ar nepagrįsti pokyčiai.“ (Dubauskas 2006, 144-154)

Apžvalgoje vadovams apie streso darbe valdymą (2010, 5-8), išskiriami šie stresoriai: „kontrolės trūkumas; laiko terminų spaudimas; prasti tarpusavio santykiai, grįžtamojo ryšio trūkumas; per didelis darbo krūvis; pokyčiai organizacijoje; prieštaringos funkcijos ar darbiniai vaidmenys; atleidimo grėsmė.“

Didžiosios Britanijos Vyriausybės organizacija ACAS, dirbanti siekiant užkirsti kelią ir spręsti įvairius darbo ginčus, savo viename iš oficialių pranešimų išskiria šias darbinio streso priežastis:

- „reikalavimai – fizinių pavojų buvimas ir didelis darbo krūvis (darbo kiekis ir sudėtingumas, pamaininis darbas);
- kontrolė – darbuotojų neįtraukimas į sprendimų, kaip turi būti atliekamas jų darbas, priėmimą;
- tarpusavio santykiai – blogi darbo santykiai su kolegomis (agresija, priekabiavimas, engimas, ignoravimas);
- pokyčiai – prastas vadovavimas ir bloga komunikacija su personalu (pavyzdžiui, kodėl reikalingi pokyčiai, kas bus pasiekta jiems įvykus);
- vaidmuo – darbuotojas nesupranta savo vaidmens, darbai neaiškūs, neapibrėžti (neišsvengta vaidmens neapibrėžtumo ir konfliktų);
- parama, mokymai ir individui unikalūs veiksniai – kolegų ir tiesioginio vadovo paramos nebuvimas, pagrindinių darbo funkcijų mokymų trūkumas, dėmesio nekreipimas į individualius skirtumus.“
(ACAS, 2014, 12-36)

Cárdenas (2016, 135-143) išskiria šiuos stresorius: „fizinė darbo aplinka; prastos darbo sąlygos; pareigybių dviprasmiškumai; nepagrįsti darbo reikalavimai; pernelyg didelės apkrovos; įtempti tarpasmeniniai santykiai; neaiškiai apibrėžtos karjeros vystymosi galimybės; socialinės paramos trūkumas; menkas dalyvavimas priimant sprendimus; balanso tarp praleidžiamo laiko darbe ir buvimo su šeima trūkumas.“

Anot Dromantaitės ir kt. (2012, 225-229) dažniausiai yra išskiriami konkretūs ir universalūs veiksniai, sukeliantys stresą darbe:

„*Administracijos politika ir strategija*. Šiai kategorijai yra priskiriami tokie stresoriai kaip varžybinis spaudimas; darbuotojų rūšiavimas ir jų nuvertinimas; mokamas atlygis, kuris yra skiriamas neadekvačiai pagal nuopelnus; rotaciniai darbo pasikeitimai; biurokratinės taisyklės.

Organizacijos struktūra ir dizainas. Prie šios kategorijos priskiriami tokie veiksniai: vaidmenų neapibrėžtumas ir jų konfliktai, menkos karjeros perspektyvos, varžanti, pasitikėjimo nekelianti organizacijos kultūra.

Organizaciniai procesai ir socialiniai santykiai darbe. Šiai kategorijai būdingi tokie pavyzdžiai: vienakryptė komunikacija (iš aukštai žemyn) ir grįžtamojo ryšio stoka; griežta kontrolė; centralizuotas sprendimų priėmimas ir dalyvavimo juos priimant trūkumas; menka socialinė parama; diskriminavimas; familiarumas.

Darbo sąlygų kategorijai priskiriama vibracija; stiprus kvapas; užterštas oras; triukšmas, karštis, šaltis; kenksmingos medžiagos, prastas apšvietimas; kūno laikysena; radiacija. Nors trumpalaikis tokių faktorių egzistavimas nesukelia ypatingai didelių kliūčių, tačiau trunkantys ilgą laiko periodą – išveda

darbuotojus iš kantrybės ir sukelia ne tik neigiamas emocijas, nuovargį, išsiblaškimą, bet taip pat ir fizinį skausmą.“ (Dromantaitė ir kt. 2012, 225-229)

Taip pat autorės papildo sąrašą stresą sukeliančių veiksnių ir išskiria dar kelias streso kategorijas ir joms priskiriamus stresorius. Jie yra pateikti 2 lentelėje ir palyginti su kito mokslininko N. Chmiel (2005, 148-174) stresorių klasifikacija:

2 lentelė. Streso kategorijos ir stresoriai, skirtingų autorių požiūriu

A. Dromantaitė ir kt. (2012)		N. Chmiel (2005)	
Kategorija	Stresorius	Kategorija	Stresorius
Susiję su darbo užduotimis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Per trumpas laikas darbams atlikti 2. Per įvairios arba per daug užduočių 3. Užduočių atlikimo metu kylantis pavojus gyvybei 4. Darbo vieta – jei joje nuolat iškyla trukdžių darbui 	Darbo turinys	<ol style="list-style-type: none"> 1. Per didelis arba per mažas darbo krūvis 2. Monotoniškas darbas 3. Per didelė atsakomybė 4. Pavojingas darbas 5. Prieštaringi arba neaiškūs reikalavimai
Susiję su darbuotojo vaidmeniu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Neaiškiai apibrėžta asmens pareigų ir pavaldumo struktūra; 2. Konfliktai, kylantys dėl ribų tarp žmonių nustatymu ir išlaikymu 3. Atsakomybė už kitus darbuotojus 4. Pokyčiai karjere (padidėjusi atsakomybė arba nepatenkintos ambicijos) 	Darbo sąlygos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuodingos medžiagos 2. Kenksmingos sąlygos (triukšmas, vibracija, blogas apšvietimas, radiacija, temperatūra) 3. Kūno laikysena darbo metu 4. Fiziškai sunkus darbas 5. Pavojingos situacijos 6. Nepakankama higiena
Bendravimo veiksniai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prasti santykiai su viršininku, pavaldiniais, bendradarbiais 2. Erzinantis bendradarbių elgesys 3. Trukdymas dirbti 4. Konkurencija 5. Skundai 	Socialiniai santykiai darbe	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nevykęs vadovavimas 2. Menka socialinė parama 3. Menkos galimybės dalyvauti priimant sprendimus 4. Familiarumas 5. Diskriminavimas

Organizacijos struktūra ir mikroklimatas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atliekamiems darbams skiriamas ribotas biudžetas 2. Griežtai reglamentuoti veiksmai 3. Nėra galimybės dalyvauti priimant sprendimus 4. Vadovai sukuria aplinką, paremtą įtampa, baime ir nerimu 	Įdarbinimo sąlygos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pamaininis darbas 2. Mažas atlyginimas 3. Menkos karjeros perspektyvos 4. Netikrumas dėl darbo
--	---	--------------------	--

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis Dromantaite ir kt. (2012, 225-229) ir Chmiel (2005, 148-174)

Kaip matome iš pateiktos lentelės, autoriai išskiria po keturias kategorijas, joms priskirdami po tam tikrą skaičių stresorių. Labiausiai pabrėžiami ar autorių nuomone sutampantys veiksniai yra susiję su nevykusi vadovavimu, kuomet sukuriamą aplinką, paremtą įtampa, baime ir nerimu; per didelis darbo krūvis ir skiriamas per trumpas laikas užduotims atlikti; prastos ar net kenksmingos darbo sąlygos; menkos karjeros perspektyvos arba su tuo susiję nepatenkinti lūkesčiai; prasti santykiai su kolektyvu bei galimybių nebuvimas dalyvauti priimant sprendimus.

Darbuotojo išgyvenamo streso stiprumui įtaką gali daryti ir individualūs veiksniai. Autoriai išskiria sunkumus šeimoje, ekonominius sunkumus, tačiau labiausiai pabrėžti vertėtų asmenybės aspektą, kadangi kaip tyrimai rodo, kad kai kurie žmonės iš prigimties linkę pabrėžti neigiamus aplinkos veiksnius ir įžvelgti grėsmę išorėje, todėl labiau išgyvena stresą. Pabrėžiama, kad šios priežastys nėra pagrindiniai streso darbe sukėlėjai, tačiau būtent jie lemia tai, kad tose pačiose situacijose vieni darbuotojai jaučia stresą, o kiti – ne. (Dromantaitė ir kt. 2012, 225-229)

Be prieš tai minėtų darbinį stresą keliančių veiksnių, Raišienė ir Jonušauskas (2013, 83) straipsnyje analizuoja informacinių ir komunikacinių technologijų įtaką Lietuvos darbuotojų patiriamam technostresui. Jie teigia, jog „informacijos neprognozuojamo kiekio priėmimas bei apdorojimas įvairiais kanalais – elektroniniu paštu, mobiliuoju telefonu, socialiniuose tinkluose – asmenis verčia jaustis perkrautais įpareigojimų, prastai valdančiais savo dienvakarę, negebančiais efektyviai reaguoti į iš aplinkinių kylantį reikalavimą komunikuoti. Tai galiausiai sukelia frustraciją ir menkina darbo motyvaciją.“ <...> „Nuolatiniai organizaciniai ir technologiniai pokyčiai neleidžia specialistams pajusti turint pakankamai patirties savo srityje. Specialistai jaučia nerimą, nes pastebi, kad jų žinios itin greitai sensta. Nors tam tikrą laiką kai kurie darbuotojai gali būti naujų technologijų ir taikomųjų programų mokymosi entuziastai, nuolatinis atsinaujinimo ir tobulinimosi reikalavimas galiausiai sukuria frustraciją ir nerimą.“ (Raišienė ir Jonušauskas 2013, 83) Kaip matome, šiuolaikinės informacinės ir komunikacinės technologijos užuot palengvinusios

darbuotojų darbą ir leidžiančios greičiau ir efektyviau atlikti paskirtas užduotis, darbuotojui sukelia tokias neigiamas emocijas kaip frustracija, nerimas ir demotyvacija.

Kadangi mokslinėje literatūroje stresas dažniausiai analizuojamas neišskiriant lyčių specifikacijos, Petkevičūtė ir Saudargaitė (2006, 190) į darbinio streso problemą pažvelgė nauju kampu - nagrinėjo tik moterų patiriamo streso atsiradimo priežastis skirtingo tipo organizacijose. Buvo daroma prielaida, kad „moters patiria kiek kitokio pobūdžio stresą darbe, nei vyrai. Kalbama apie lyčių nelygybę visuomenėje ir organizacijose, jog svarbius postus, kurie yra organizacijų hierarchijos viršūnėje, dažniausiai užima vyrai. Taip pat moterims dažnai iškyla šeimos ir karjeros suderinamumo problema, kuomet norint padaryti karjerą, tenka aukoti šeimą, o tai taip pat sukelia nemažai streso. Iš jokio vyro to nebūtų reikalaujama“ (Petkevičūtė ir Saudargaitė 2006, 190-191). Atlikusios tyrimą, autorės nustatė, jog reikšmingiausi moteris darbe veikiantys stresoriai yra „išaugęs darbo krūvis, nuolat augantys reikalavimai, vadovų nepripažinimas ir neįvertinimas, blogi santykiai su bendradarbiais“ (Petkevičūtė ir Saudargaitė 2006, 197).

Tačiau visgi kiekvienas darbuotojas yra individualus, todėl ne visi vienodai supranta ir patiria stresą, o juo labiau jo priežastis. Vieniems darbuotojams stresoriumi gali būti tai, jog darbinėje aplinkoje pastarasis junta saviraiškos stygių, tuo tarpu kitiems yra juntamas per didelis darbo krūvis, o tretiesiems stresas asocijuojasi su kiekviena griežtesne vadovo pastaba. Tad galime daryti išvadą, jog viena iš esminių streso priežasčių – tinkamo darbo organizuotumo nebuvimas bei asmeniai gyvenimo įvykiai, kurių iš galvos daugelis negali išmesti net ir darbinių funkcijų atlikimo metu.

Apibendrinant galima teigti, kad darbinį stresą keliantys veiksniai gali būti skirstomi į trumpalaikius, ilgalaikius, vidinius, išorinius ir individualius.

Trumpalaikiai stresoriai – tai trumpalaikiai įvykiai, sukeliantys stresą, trunkantys nuo kelių minučių iki valandos. Patiriant *ilgalaikį* stresą, savijautai daroma žala trunka keletą dienų, savaitių ar net mėnesių. Abiejų rūšių stresoriai yra panašaus pobūdžio. Jie susiję su skubėjimu, jauduliu, baime laiku neatlikti pavestų užduočių. Galima daryti prielaidą, trumpalaikiai stresoriai gali kauptis ir ilgainiui virsti ilgalaikiais. *Vidiniai* stresoriai yra labiau susiję su vidiniais darbuotojo išgyvenimais, jo emocijomis, jausmais, neigiamomis išankstinėmis nuostatomis, baimėmis ir pan. *Išoriniai* stresoriai labiau susiję su darbo pobūdžiu, fizine darbo vieta, neužtikrintumu organizacijoje. Prie vidinių stresorių galima priskirti ir *individualius* streso faktorius. Šiuo atveju labiau pabrėžiamas asmenybės aspektas, kadangi kai kurie žmonės iš prigimties yra linkę į pesimistišką požiūrį į gyvenimą; savikritiškumą; nuolatinį tobulumo siekimą, pabrėždami neigiamus aplinkos veiksnius ir įžvelgdami grėsmę išorėje, todėl stipriai išgyvena stresą bei labiau jaučia jo pasekmes. Teigiama, kad vidiniai arba individualūs stresoriai nėra pagrindiniai

streso darbe sukėlėjai, tačiau būtent jie lemia tai, kad tose pačiose situacijose vieni darbuotojai jaus stresą, o kiti – ne, arba vieni darbuotojai bus linkę jį valdyti, o kiti sieks jį nusiūpti.

Nagrinėtų autorių nurodytus stresorius galime suskirstyti į kelias kategorijas: a) *fizinės darbo sąlygos*: vibracija; stiprus kvapas; užterštumas; triukšmas, temperatūrų svyravimai; darbas su kenksmingomis medžiagomis; prastas apšvietimas; kūno laikysena. b) *socialiniai santykiai*: nesutarimai su vadovu ir kitais darbuotojais; trukdymas dirbti; juntama konkurencija; kylantys ginčai; diskriminavimas; familiarumas; prasta komunikacija; atgalinio ryšio nebuvimas c) *darbo turinys ir užduotys*: monotoniškas darbo pobūdis; per daug arba per mažai darbo; laiko stoka atlikti užduotis; ilgos darbo valandos; nėra aiškiai apibrėžta, ko yra tikimasi iš darbuotojo; atsiranda vaidmenų konfliktai; d) *organizacijos struktūra ir procesai*: prasta vadovavimo kokybė; centralizuotas sprendimų priėmimas; nesudarytos galimybės darbuotojams dalyvauti priimant sprendimus; neaiškiai apibrėžta asmens pareigų ir pavaldumo struktūra; neaiškiai apibrėžtos karjeros vystymosi galimybės; griežta kontrolė; menka socialinė parama. e) *pokyčiai*: neįprasti arba nepagrįsti pokyčiai, neaiški situacija jiems įvykus; prastas vadovavimas ir bloga komunikacija su personalu, nepaaiškinama, kodėl pokyčiai yra reikalingi.

Taip pat išryškinami ir jausmai, kuriuos dažniausiai patiria streso kamuojamas darbuotojas. Tai nerimas, abejonės, baimė, pyktis, nusivylimas, nepasitikėjimas. Kiekvienam darbuotojui stresą gali kelti kelios kategorijų grupės, tai priklauso nuo žmogaus, kadangi visi mes stresą suvokiame ir išgyvename skirtingai. Taip pat patiriamo streso intensyvumas priklauso ir nuo konkrečios situacijos ir žinoma organizacijos, kurioje dirbama.

1.3 Darbinio streso pasekmės

Darbuotojams nuolat patiriant stresą, organizacijose neišvengiamai kyla tam tikrų sunkumų. Anot Župerkienės (2009, 312) „kad stresas įmonėje įsigalėjęs rodo tai, jog situacijos tampa nevaldomos ir tai trukdo organizacijai siekti užsibrėžtų tikslų.“

Dromantaitė ir kt. (2012, 225-229) teigia, jog „patiriant stresą, pirmiausia keičiasi žmogaus elgesys. Galimi miego, apetito sutrikimai, padidėja konfliktiškumas, dažnesnis rūkymas, alkoholio, vaistų vartojimas, pykčio arba nervinio juoko protrūkiai, irzlumas, agresyvumas. Jei stresas trunka ilgai, žmogus būna pavargęs, prislėgtos nuotaikos, nervingas, neryžtingas, jam sunku susikaupti ir susikoncentruoti į konkrečias užduotis. Tačiau galima teigti, kad šios pasekmės yra labiau individualios, tačiau ilgainiui gali tapti globalios visos organizacijos atžvilgiu.“

Kiti autoriai teigia, kad požymiai, rodantys, kad įmonėje yra streso darbe problema, dažniausiai būna susiję su:

- „darbo tvarka – pastebimi dažni nebuvimai darbe, didelė darbuotojų kaita, darbo laiko grafikų pažeidimai, drausmės problemos, bauginimai darbe, agresyvus bendravimas, neoficiali kolegų „izoliacija“;
- veikla – sumažėjusi gaminių arba paslaugų kiekybė ir pablogėjusi kokybė, nelaimingi atsitikimai darbe, prastas sprendimų priėmimas, dažnos klaidos;
- išlaidomis – padidėjusios kompensacijų išlaidos arba padidėjusios sveikatos priežiūros išlaidos darbuotojams, padažnęjį kreipimaisi į sveikatos priežiūros įstaigas;
- darbuotojų įpročiais ir elgesiu – piktnaudžiavimas tabako gaminiais (dažnos rūkymo pertraukėlės), alkoholiu (atvykimas į darbą „su kvapu“, alkoholinių gėrimų vartojimas darbo metu);
- psichologiniais reiškiniais – nerimas, depresija, negalėjimas susikonzcentruoti, padidintas jautrumas, pervargimas darbe.
- sveikata – nugaros, širdies problemos, didelis kraujospūdis, nusilpusi imuninė sistema“ (Dubauskas 2006, 147)

Nagrinėdamas stresą darbinėje aplinkoje, Bernardin (2006, 348), išskyrė šias sukkeliamas pasekmes: „sumažėja darbo našumas; pastebima, kad darbuotojai tampa irzlesni, darbinėje aplinkoje nuolat juntama įtampa, tarp kolektyvo narių padažnėja ginčų, konfliktų bei apkalbų, tad vyrauja nepakankamas bendradarbiavimas; padidėja pavargusių ir išsekusių darbuotojų sergamumas, tad nepavyksta užbaigti darbų numatytu laiku.“

Šių autorių mintis papildė ir Sharma (2015, 52-65). Ji teigė, kad „darbinis stresas gali tiesiogiai paveikti darbuotojų našumą, o tai veda prie organizacijos bendro gamybos lygio sumažėjimo. Esant mažesnei gamybai, žinoma mažėja ir įmonės pelnas, o tai netgi sukuria neigiamą bendrovės įvaizdį visoje rinkoje. Taigi galiausiai organizacija, užuot savo finansus skirdama tolesnei plėtrai, pirmiausiai yra suinteresuota padengti dėl padidėjusio darbuotojų streso atsiradusias didžiules spragas gamyboje ir pardavimų srityse.“

Prieš tai minėtų autorių mintis papildė ir naujausi tyrimai, atlikti trijose Baltijos šalyse, kurie parodė, kad net 90 proc. lietuvių pripažįsta patiriantys stresą ir jaučiantys jo įtaką savo sveikatai. Deja, net 12 proc. žmonių iš Lietuvos, patiriančių stresą, nedaro visiškai nieko, kad tai išspręstų. Straipsnyje teigiama, kad „stresas paveikia ne tik mūsų psichologinę, bet ir fizinę sveikatą, daro įtaką miego kokybei, darbo efektyvumui ir bendravimui su aplinkiniais žmonėmis“ Taip pat „stresas gali sukelti daug sveikatos sutrikimų, tokių kaip nuovargio jausmas, silpnumas, nuolatinė įtampa, susierzinimas ir nervingumas,

intensyvūs galvos skausmai, nemiga ir širdies problemos. Svarbu nenumoti į streso sukeltus padarinius ranka ir imtis efektyvių priemonių streso mažinimui“. (Vlmedicina, 2017) Kaip matome, šiame tyrime labiau akcentuojamos fizinės ir psichologinės darbinio streso pasekmės.

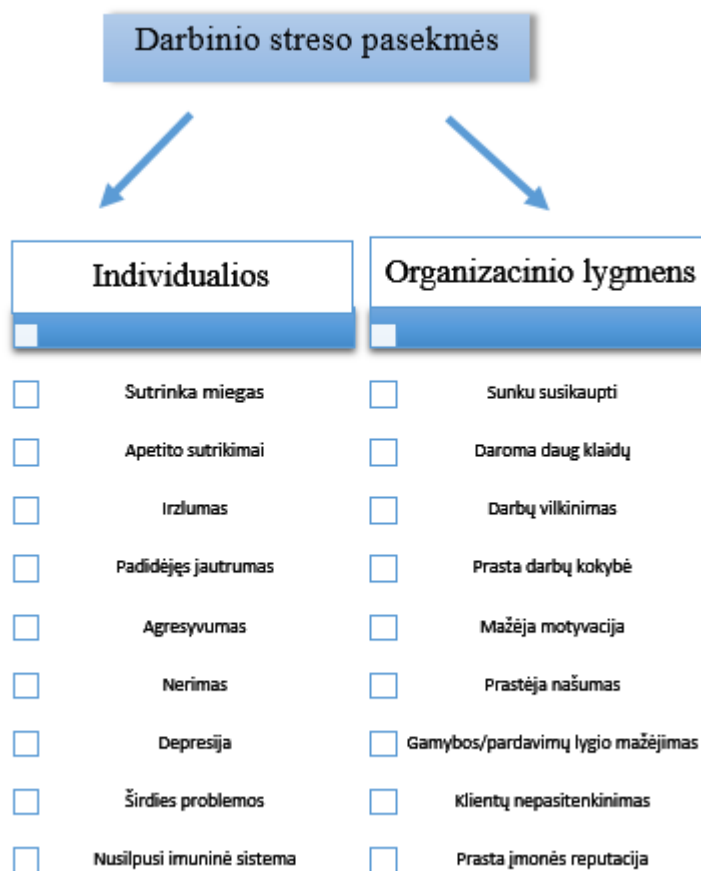
Vis dėlto, vienareikšmiškai sakyti kad stresas darbe sukelia tik neigiamas pasekmes būtų nekorektiška. Anot Selje „Gyvenimas be streso tolygus mirčiai“ – „*Complete freedom from stress is death*“ (Selje 1973) Šią mintį papildė Pacevičius (2011 1-48) savo pranešime „Streso valdymas ir atsipalaidavimas“ teigdamas, jog „stresiniai įvykiai pareikalauja „mobilizacijos“, fizinių ir dvasinių jėgų sutelkimo, bet jie ne tik atima, bet ir duoda, praturtina patirtį, padeda geriau pažinti save, mokytis ir stiprėti. Nedidelis patiriamo darbe streso lygis veikia teigiamai, skatina žmogaus veiklumą, išradingumą. Laiko stoka, konkurencija, varžybos, netgi kliūtys ir praradimai pagilina ir praturtina mūsų gyvenimo patyrimą. Nepakankamas stresas daugelį žmonių veikia kaip depresantas ir sukelia nuobodulį ir blogą nuotaiką.“ (Pacevičius 2011, 12-13) Teigiamų streso bruožų taip pat išvelgia ir Shan (2014). Jis teigia, kad „nors šiuolaikinė visuomenė stresą vertina kaip blogį ir laiko visų sunkumų priežastimi, nemanau, kad jis yra blogybė, ir net nelaikau jo bėda. Pats stresas nėra bėda, blogiausia, kad jis pasireiškia tokiomis aplinkybėmis, kai jo mažiausiai reikia. Kai kada nedidelis stresas gali padėti susikaupti ir aiškiai protauti, todėl pasiekiamas pageidaujama rezultatai. Kartais stresas gali būti teigiama, motyvuojanti jėga“ (Shan 2014, 38-39) Taigi, kaip matome, autoriai išvelgia ne tik neigiamų, bet ir teigiamų streso pasireiškimo savybių, kaip susikaupimas, patyrimų praturtinimas, motyvuojanti priemonė pavestas užduotis atlikti kokybiškai.

Apibendrinant galima teigti, kad streso darbe sukeltos pasekmės galima skirstyti į individualias ir organizacijos lygmens. (1 pav.)

Individualios pasekmės yra susijusios su žmogaus sveikata. Sutrinka miegas, kamuoja apetito sutrikimai, piktnaudžiaujama tabako gaminiais, alkoholiu ir vaistais. Vis dažniau pasireiškia pykčio protrūkiai, irzlumas, agresyvumas, nerimas, depresija, padidėjęs jautrumas. Taip pat darbuotojas pradeda skųstis skrandžio, širdies problemomis, dideliu kraujospūdžiu, nusilpusia imunine sistema. Kaip matome, šios pasekmės yra gan rimtos, ir nesumažėjus patiriamam stresui jos gali stipriai pabloginti sveikatą.

Organizacijai darbuotojų patiriamas stresas taip pat turi neigiamos įtakos ir rimtų pasekmių darbo tvarkai, veiklai ir rezultatams. Pirmiausia suprastėjusia sveikata besiskundžiantys darbuotojai neatvyksta į darbą, turi nedarbingumą. Taip pat dėl ilgalaikio streso žmonėms sunku susikaupti ir susikoncentruoti į konkrečias užduotis, jie daro daug klaidų, darbai neužbaigiami laiku dėl per vėlai priimamų sprendimų. Taip pat organizacijoje juntama įtampa, padaugėja konfliktinių situacijų, ginčų tarp kolegų, prasideda darbuotojų kaita. Darbuotojai tampa nemotyvuoti, suprastėja jų atliekamų darbų kokybė, o tai veikia organizacijos našumą ir lemia gamybos arba pardavimų lygio sumažėjimą, kas dažnai reiškia nuostolius,

nepatenkintus ir prarastus klientus, suprastėjusią reputaciją rinkoje. Taigi, organizacijos privalo būti suinteresuotos rūpintis, kad jų darbuotojai patirtų kuo mažiau streso, tam, kad būtų užtikrinta sklandi ir sėkminga veikla.



1 pav. Individualios ir organizacinio lygmens darbinio streso pasekmės

1.4 Individualūs darbinio streso valdymo būdai

Tam, kad būtų grįžtama į normalią savijautą ir juntama vidinė pusiausvyra, kiekvienas stresą patiriantis darbuotojas turėtų žinoti, kaip jį suvaldyti. Autoriai pateikia universalius būdus ar strategijas, kaip efektyviai įveikti juntamą stresą ir sumažinti jo neigiamas pasekmes. „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“ (Šikšnelytė 2009, 56).

Nurodoma, „kad pirmiausia reikia įsivardinti sau, iš kur kyla stresas, kokie veiksniai stresą sukelia mums asmeniškai. Labiau reikia susikoncentruoti į streso sukeltą priežastį, o ne jau atsiradusius

simptomus. Žinoma, būtų geriau, kad jų išvis neatsirastų. Reikia išvelgti, ar galėtų pasikeisti mūsų požiūris, jei suvoktume, kad problema slypi pačiuose mumyse (dėl perdėto nerimastingumo), ar stresą kelia tikrai rimta priežastis. Taip pat rekomenduojama praktikuoti įvairias mankštas, išbandyti sportą, susikaupimo technikas ir meditaciją, juoko, humoro terapiją ir tai turėtų atitolinti nuo blogų minčių, dėl kurių juntamas perdėtas stresas“ (Florea ir Florea 2016, 28-33). Kaip matome, šie autoriai darbuotojus labiau skatina susikoncentruoti į pačius save, savo jausmus, potyrius, samprotaudami, kad gal streso priežastys slypi visai ne išorėje, o jų asmenybėse.

Kaip kitas autorius teigia, „įgyvendinti darbinio streso prevenciją ir atitaisyti žalą, įvykusią dėl streso kaltės yra iššūkis tiek individualiu, tiek organizaciniu lygmeniu. Tačiau visgi yra būdų, kaip stresą galima sumažinti: pirmiausia reikia nusistatyti tikslus ir išmokti efektyviai panaudoti turimą laiką; reikia vengti neigiamo ir pereiti prie pozityvaus mąstymo; naudoti humorą, kaip atsipalaidavimo šaltinį; turėti užduočių darbe įvairovę; stiprinti ir išlaikyti paramos tinklus su bendradarbiais; išmokti savarankiškai stebėti savo stresą“ (Gilham 2014, 1-6).

Shan (2014, 55-176) teigia, kad „nors ir stresas vienaip ar kitaip vargina mus, visiems rūpi kaip nuo jo apsisaugoti, tačiau per mažai žinome kaip jį atpažinti, kad intumės priemonių neigiamam jo poveikiui sumažinti. Jis pateikia 10 žingsnių programą, kuri turėtų padėti žmonėms savarankiškai suvaldyti stresą. Pirmiausia jis teigia, kad svarbiausia yra rūpintis savo sveikata ir save nuolat stebėti, kadangi stresas sukelia nemažai rimtų susirgimų, dėl kurių žmonės kreipiasi į medikus. Kalbant apie sveikatą, autorius pabrėžia, kad dažnai tapatinamos sąvokos „sveikata“ ir „gera fizinė forma“. Sveikatą jis apibūdina kaip bendrąją organizmo fizinę, psichinę, emocinę, fiziologinę ir dvasinę būklę, o gera fizinė forma rodo, kiek esame pajėgūs fiziškai. Gera sveikata reiškia, kad nėra jokių ligų, negalavimų ar sutrikimų, nekamuoja skausmas. Tačiau gera sveikata nereiškia puikios fizinės formos, o pastaroji nebūtinai garantuoja gerą sveikatą. Visgi autorius pataria žmonėms fizinę formą gerinti bėgiojimu, širdies ir kraujagyslių sistemą reguliuojančia treniruote, plaukiojimu ar vežinėjimusi dviračiu.“

Autorius papildo, kad „žmogus turi skirti laiko rūpintis savo sveikata, atkreipti dėmesį į savo tiek darbinio, tiek asmeninio gyvenimo stresorius ir pasiryžti su jais kovoti. Jis mini šiuos būdus, padėsiančius įveikti stresą: sveika mityba; judėjimas – tai gali būti intensyvi fizinė veikla arba paprasčiausias pasivaikščiojimas po parką; sveikas miegas naktį; meditacija; tinkamas įvairių techninių prietaisų naudojimas, kuomet technologijomis turėtume naudotis, o ne vergauti joms; mokėjimas pasakyti „ne“; veiksmingai planuojamas laikas; sau skiriamas laikas; nemalonių santykių suregulavimas arba jų nutraukimas“ (Shan 2014, 78-136).

Perminas ir kt. (2014, 12-13) kaip vieną iš būdų valdyti stresą siūlo relaksaciją ir jos įvairias formas (pvz., meditacija, progresuojančioji raumenų relaksacija ir kt.), kadangi „šios relaksacijos technikos sukelia atsipalaidavimo būseną, kuri apibūdinama kaip psichofiziologinė hipoaktyvumo būklė, t. y. būklė, priešinga stresui. Mokydamasis atsipalaiduoti žmogus įgyja papildomų streso įveikimo bei valdymo įgūdžių ir gali sąmoningai taikyti vieną ar kitą techniką vos tik kyla stresinė būsena. Tokie mokymai didina žmogaus streso valdymo saviveiksmingumą: vieną ar kitą atsipalaidavimo būdą įvaldęs žmogus jaučiasi turintis daugiau išteklių susitvarkyti su įvairiais stresoriais, todėl įvairūs gyvenimo įvykiai rečiau vertinami kaip keliantys stresą.“ Taigi, kaip matome, teisingai įvaldžius relaksacijos principus, galima greitai atsipalaiduoti ir lengviau įveikti stresą.

Kituose šaltiniuose taip pat yra pateikiama keletas patarimų, kaip darbuotojai individualiame lygmenyje gali suvaldyti kylantį stresą: „darbo dienos pradžioje arba pabaigoje suskirstyti darbus į grupes – nuo neatidėliotinų iki „galinčių palaukti“; pasilikti laiko nenumatytiems darbams; vienu metu dirbti tik vieną darbą; jeigu serga, neiti į darbą; pajvairinti darbo rutiną kuo nors, kas įdomu; ant rašomojo stalo laikyti tik tuos daiktus, kurių reikia dirbant; išklaudyti kritiką ir išsiaiškinti jos esmę; jei padarė klaidą, pripažinti ją ir stengtis ištaisyti; palaikyti gerus santykius su kolegomis ir viršininkais; visada klausti, jeigu nurodymai neaiškūs“ (Psichosocialiniai rizikos veiksniai ir streso darbe vertinimo rekomendacijos 2012, 4).

Apibendrinant galima teigti, kad kaip ir kiekvienas darbuotojas individualiai suvokia patiriamą stresą, taip pat individualiai ir turi rasti būdus, kurie asmeniškai padėtų su juo kovoti. Galima išbandyti įvairias mankštas, atrasti mėgstamą sportą, susikaupimo technikas ir meditaciją, juoko, humoro terapiją, gerti daug vandens, klausytis mėgstamos muzikos. Taip pat yra svarbu suskirstyti darbus į grupes ir pasilikti laiko nenumatytiems darbams; vienu metu dirbti tik vieną darbą; palaikyti gerus santykius su kolegomis ir viršininkais; visada klausti, jeigu nurodymai neaiškūs. Ir svarbiausia – reikia nebijoti apie savo patiriamą stresą pasisakyti vadovui. Jo, kaip lyderio vaidmuo valdant organizacijoje kylantį stresą aptariamas sekančiame skyriuje.

2. VADOVAS IR STRESO VALDYMAS ORGANIZACIJOJE

Šiame skyriuje siekiama apibrėžti vadovo ir lyderio sąvokas bei išskirti jų funkcijas. Taip pat pateikiami nurodymai, kaip teoriniu lygmeniu vadovai-lyderiai turėtų valdyti stresą organizacijose.

2.1 Vadovo ir lyderio sampratų analizė

Anot Northouse (2009, 14) „yra beveik tiek pat skirtingų lyderystės apibrėžimų, kiek ir žmonių, mėginusių ją apibrėžti. Nors kiekvienas mūsų intuityviai suvokiame šių žodžių prasmę, skirtingiems žmonėms jie gali reikšti skirtingus dalykus.“ Jis lyderystės sąvoką apibrėžė kaip žmogaus ypatingų bruožų arba savybių derinį, skatinantį kitus įvykdyti užduotį. (Northouse 2009, 16)

Northouse (2009, 14-15) taip pat išskyrė svarbiausias lyderystės reiškinių sudedamąsias dalis:

- a) Lyderystė yra *procesas*, kadangi lyderis daro poveikį sekėjams, o šie lyderį veikia.
- b) Lyderystė susijusi su *įtaka*, kadangi yra labai svarbu, kaip lyderis daro poveikį sekėjams. Įtaka yra būtina lyderystės sąlyga, be įtakos lyderystė neegzistuoja.
- c) Lyderystė *atsiranda grupėse*, kadangi lyderystė yra poveikis bendrą tikslą turinčių žmonių grupei.
- d) Lyderystė susijusi su *tikslo siekiu*, nes lyderis privalo sutelti žmonių grupę konkrečiai užduočiai įvykdyti.

N. Chmiel (2005, 148) lyderystę apibrėžė kaip „procesą, kurio metu individualus žmogus daro įtaką grupės nariams, kad būtų įgyvendinti grupės ar organizacijos tikslai“. Ir pasak jo „lyderystės sampratai svarbiausia grupė, įtaka ir tikslas“ (Chmiel 2005, 149).

Yra skiriami keli požiūriai į lyderystę: vienu autorių lyderystė yra suprantama kaip bruožas, kitų - kaip procesas. „Bruožų teorijos teigia, kad kai kurie asmenys turi ypatingų įgimtų savybių ar gebėjimų, darančių juos lyderiais, ir būtent dėl šių savybių jie skiriasi nuo ne lyderių. Laikantis bruožų požiūrio, lyderystės samprata formuojama kaip tam tikrų savybių, būdingų skirtingiems žmonėms, rinkinys. Tad ši samprata perša mintį, kad lyderystė yra būdinga tik išrinktiesiems, ir lyderiais gali būti tik tie, kurie turi ypatingų, paprastai įgimtų talentų. O štai lyderystę laikant procesu, ji apibrėžiama kaip reiškinys, todėl anot, šios teorijos, lyderiu gali tapti kiekvienas“ (Northouse 2009, 16).

Bruožų požiūriui nepitaria Giuliani (2006, 10) kuris teigia, kad „lyderiavimas neatsiranda iš niekur. To reikia mokytis, galima jį studijuoti, tobulinti.“

Cituodamas J. P. Kotter, Northouse (2009, 21) išskyrė šias vadovavimo ir lyderystės funkcijas:

3 lentelė. Vadovavimo ir lyderystės funkcijos

Vadovavimas užtikrina tvarką ir nuoseklumą	Lyderystė užtikrina pokyčius ir judėjimą
Planavimas ir biudžeto sudarymas <ul style="list-style-type: none"> • Sudaryti darbotvarkes • Nustatyti grafikus • Paskirstyti išteklius 	Krypties nustatymas <ul style="list-style-type: none"> • Sukurti viziją • Paaikškinti platesnį vaizdą • Nustatyti strategiją
Organizavimas ir personalo parinkimas <ul style="list-style-type: none"> • Pateikti struktūrą • Paskirstyti darbą • Įdiegti taisykles bei procedūras 	Žmonių suvienijimas <ul style="list-style-type: none"> • Supažindinti su tikslais • Siekti atsidavimo • Suburti komandas ir koalicijas
Kontrolė ir problemų sprendimas <ul style="list-style-type: none"> • Sukurti skatinimo būdus • Pateikti kūrybiškus sprendimus • Imtis koreguojamų veiksmų 	Motyvavimas ir įkvėpimas <ul style="list-style-type: none"> • Įkvėpti ir uždegti • Suteikti pavaldiniams galią • Patenkinti poreikius

Šaltinis: Sudaryta autorės pagal Northouse (2009, 21)

Iš pateiktos lentelės matyti, kad vadovavimas užtikrina veiklos tvarką bei nuoseklumą, o lyderystė – pokyčius ir judėjimą. Lyderiams svarbu sukurti viziją, paaikškinti platesnį jos vaizdą ir savo pasekėjų grupei nustatyti strategiją, kuria remiantis bus siekiama bendro tikslo. O štai vadovai apsiriboja darbotvarkių, grafikų sudarymui, išteklių paskirstymui. Lyderiai yra žmonių įkvėpėjai, o vadovai problemų sprendėjai.

Kaip teigia Northouse (2009, 20-21) „esminis skirtumas tarp vadovavimo ir lyderiavimo funkcijų yra tas, kad vadovas organizacijose užtikrina tvarką ir nuoseklumą, o lyderiui svarbiausia yra sukelti pokyčius bei judėjimą. Vadovavimo tikslas yra ieškoti tvarkos ir stabilumo, o lyderio – ieškoti adaptyvių ir konstruktyvių pokyčių.“ „Būti vadovu – reiškia gerai žinoti nusistovėjusią tvarką ir siekti, kad būtų atliktas darbas, o būti lyderiu – daryti įtaką kitiems ir kurti ateities vizijas.“ Pagal šį apibrėžimą vadovas suvokiamas kaip labiau griežtas, statiškas, ir savo funkcijas vykantis pagal tam tikras nusistovėjusias taisykles, o štai lyderis yra lankstesnis, kūrybiškesnis, jam lengviau į savo pusę patraukti žmones.

Anot Dirsytės (2009,7) „Vadovas – lyderis yra viena iš svarbiausių tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus organizacijos dalių. Todėl lyderystė, sėkmingas vadovavimas tyrinėjami jau nuo pat seniausių laikų. Mokslininkai aptardami vadovavimą ilgą laiką didžiausią dėmesį skyrė jo pagrindinėms funkcijoms: planavimui, organizavimui ir kontrolei. Ir tik vėliau buvo atkreiptas dėmesys į tai, kad vadovavimas yra

efektyvus tik tuomet, kai vadovas sugeba sutelkti žmones sėkmingam tikslų realizavimui. Tai mokslininkai įvardijo kaip lyderiavimą.“

Jos mintį papildė ir Alijošius (2008, 23), teigdamas, jog „Lyginant vadovavimo ir lyderystės sampratas, galima išskirti, jog vadovavimas yra formalus grupės valdymas pagal teisinius, administracinius įgaliojimus ir normas, o lyderystė – neformalus grupės valdymas, siejamas su tikslų siekimu, darbuotojų supratimu ir motyvavimu, pokyčių formavimu ir įgyvendinimu. Idealus atvejis, kai organizacijos vadovas kartu yra ir lyderis. Tokiu atveju susijungia formalaus vadovo įgaliojimai ir lyderio gebėjimas suprasti ir motyvuoti darbuotojus, numatyti bei įgyvendinti organizacijos tikslus, stimuliuoti pokyčius.“

Pasak S. P. Robbins (2003, 213) „Vadovavimo efektyvumui didelės įtakos turi vadovo vadovavimo stiliaus orientacija, t.y. vadovas yra orientuotas arba į užduotį, arba į santykius. Į darbuotojus orientuotas vadovas pabrėžia žmogiškuosius santykius: asmeninis domėjimasis pavaldinių poreikiais, ir pripažinimas, kad grupės nariai gali būti skirtingi. Į produktą (užduotį) orientuotas vadovas yra linkęs pabrėžti darbo techninius aspektus, - svarbiausias rūpestis – įvykdyti grupės užduotį, o grupės nariai tėra priemonė pasiekti tikslams.“

Kaip matome, yra labai sunku nubrėžti ribą tarp vadovo ir lyderio. „Vyrauja nuomonė, kad žmogus gali būti efektingas vadovas – geras planuotojas ir puikus administratorius, bet jam gali trūkti lyderiui būtinų motyvavimo sugebėjimų arba jis gali būti efektingas lyderis, sugebantis įžiebtį kitų žmonių entuziazmą ir pasišventimą, bet jam gali trūkti vadovo įgūdžių“ (Stoner ir kt. 2000, 457-487).

Vis dėlto, apibendrinus autorių apibrėžimus, požiūrius ir išsakytas mintis, galima teigti, kad lyderystė yra toks procesas, kurio metu lyderis daro įtaką tam tikrai žmonių grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas, vadovavimas – vadybinių funkcijų atlikimas. Vadovai labiau orientuojasi į vadybinių funkcijų atlikimą: planavimą, organizavimą, išteklių paskirstymą, kontrolę. O tuo tarpu lyderiai dažnai būna pokyčių iniciatoriai, jie kuria vizijas, strategijas ir telkia grupės narius bendro tikslo įgyvendinimui. Kuomet vadovai stengiasi daryti įtaką grupei dėl tikslų įgyvendinimo, juos taip pat galima vadinti lyderiais. Idealiausiu atveju efektyvus vadovavimas turi remtis lyderystės bruožais, t.y. vadovas kaip lyderis turi būti orientuotas į darbuotojus, užduotis ir tobulinimą.

2.2 Teorinis vadovo vaidmens aspektas valdant stresą organizacijoje

Šiuolaikinė sėkmingai klestinti organizacija neatsiejama nuo tokio asmens, kuris ne tik vadovautų darbuotojų kolektyvui, tikėdamasis iš pastarojo tinkamai atliktų užduočių ir teigiamų darbo rezultatų, tačiau taip pat leistų savo kolektyvui žinoti, jog susidūrus su sunkumais – pagalbos ranka visuomet bus ištiesta. Kitaip tariant, vadovai turi vertinti lyderystės ugdymą savyje kaip centrinį elementą ir vadinti save ne vadovais - lyderiais, o lyderiais - vadovais. Būtent tai ir turi atsispindėti sėkmingo lyderio – vadovo elgesyje: lyderis sukurs viziją ir ją dalinsis su savo darbuotojais, o vadovas pasinaudodamas savo kompetentingumu šią viziją pamažu įgyvendins. Lygiai toks pat lyderio - vadovo vaidmuo būdingas kalbant apie streso valdymą organizacijoje.

Streso darbe valdymo priemonės gali būti orientuotos į organizacijos arba grupės lygį arba tik į individualų darbuotoją (Le Fevre ir kt. 2006, 553) „Organizacijoje siūloma taikyti tokias streso mažinimo priemonės:

1. Sudaryti lankstesnį darbo grafiką;
2. Sukurti malonesnę darbo aplinką;
3. Skirti patalpas poilsiui;
4. Suteikti darbuotojams daugiau galių ir savarankiškumo;
5. Organizuoti atitinkamus kursus (pvz., skirtus laiko planavimui, streso valdymui ir kt.);“

Pasak Gobiūnaitės (2010, 23) „Organizacijos, kurių darbo specifika susijusi su nuolatine įtampa, jau darbuotojų atrankos metu turi galimybę atsirinkti stresui atsparesnius kandidatus. Pelno siekiančios įstaigos stresui sumažinti gali skirti daug daugiau lėšų negu švietimo organizacijos, tačiau net ir negalėdami skirti streso profilaktikai pakankamai išteklių, švietimo vadovai gali nemažai nuveikti formuodami pozityvų darbo klimatą ir kurdami bendradarbiavimą bei tarpusavio supratimą skatinančią organizacijos kultūrą.“

Kiti autoriai samprotauja, jog „esant dabartinei nestabiliai aplinkai, dėl kurios vyksta gana dramatiški organizaciniai pokyčiai, stresas tapo ypač svarbiu klausimu, į kurį kreipiamas dėmesingas lyderis. Pagrindiniu „raktu“ sėkmingam streso valdymui organizacijoje įvardijami vadovo - lyderio gebėjimai suvokti darbinį stresą bei jį keliančius veiksnius, numatyti kaip galima išvengti pasekmių, „susidraugauti“ su stresu ir imtis atsakomųjų veiksmų prieš jį turint A-B-C planą (Darling John R., Heller Victor L. 2011, 9-26). Taigi, galime daryti išvadą, jog efektyviai kovai su darbinio stresu pirmiausia lyderiui – vadovui reikia apgalvoti konkrečių veiksmų, kuriuos privaloma atlikti vieną po kito, programą.

Apžvalgoje vadovams apie streso darbe valdymą (Profiles, 2010) yra nurodomi šie patarimai, kaip elgtis su streso kamuojamais darbuotojais:

1. „pirmiausia, jei mato, kad darbuotojas patiria stresą, privalu išsiaiškinti, ar tai jo vieno rūpestis (galbūt stresas kilo ne dėl darbinių veiksnių), ar kiti darbuotojai jaučiasi panašiai. Gali būti, kad vienas persitempęs darbuotojas yra tik ledkalnio viršūnė, ir visas personalas patiria tą patį.“
2. „Taip pat svarbu atminti, kad norint padėti darbuotojui, reikia tai daryti diskretiškai, nes patiriamas stresas yra asmeninė informacija, su kuria taip pat reikia elgtis konfidencialiai.“

Apžvalgoje yra išskiriamos šios streso darbe prevencijos priemonės:

- Sudaryti darbuotojams galimybę pateikti nusiskundimus ir rimtai į juos reaguoti;
- Aiškiai apibrėžti darbuotojų užduotis ir pareigas;
- Duoti darbuotojams pakankamai laiko užduotims atlikti;
- Atlyginti darbuotojams už gerai atliktą darbą;
- Vengti neaiškumų profesinio tobulėjimo srityse;
- Suteikti darbuotojams galimybę kontroliuoti savo darbą;
- Leisti darbuotojams dalyvauti priimant jiems įtakos turinčius sprendimus;
- Sudaryti socialinės sąveikos galimybes;
- Kaip įmanoma labiau sumažinti fizinius pavojus. (Profiles, 2010)

Anot Aleksandravičienės (2004) pagrindinės streso valdymo priemonės, galinčios mažinti darbuotojų patiriamo streso intensyvumą yra šios:

- „*Emocinio klimato kontrolė*: viena iš dažniausių streso priežasčių organizacijose yra pokyčiai, todėl turi būti suteikta atitinkama parama darbuotojams, kad jie galėtų prisitaikyti prie pokyčių, sukuriant palaikančią atmosferą, suteikiant galimybę darbuotojams dalyvauti sprendimų, susijusių su jų darbu ir bendra organizacijos struktūra, priėmimo. Tai padeda išvengti streso dėl staigių ir netikėtų pasikeitimų.“

- „*Socialinės paramos suteikimas*: sumažina žmogaus jautrumą stresui. Organizacijos tokią paramą gali suteikti sudarydamos gerai sutariančias darbo grupes, mokydamos vadovus būti empatiškais ir palaikančiais pavaldinius. Draugai, šeima, kolegos, su kuriais bendraujama taip pat yra puiki priemonė įtampos nuėmimui ir objektyviam situacijos įvertinimui. Socialinė parama gali būti derinama su kitomis technikomis ir metodikomis streso mažinimui.“

- „*Darbuotojo vaidmens naujas apibrėžimas*: norint išvengti vaidmenų konflikto, vadovai turi aiškiai nurodyti darbuotojams, ką jie turi daryti ir kokios yra jų atsakomybės ribos, taip pat užtikrinti, kad reikalavimai nėra prieštaringi ir neprieštarauja darbuotojo vertybėms.“

- „*Per didelio ir per mažo krūvio vengimas*: tinkama atranka ir mokymai, teisingi karjeros sprendimai ir teisingas darbo paskirstymas gali pašalinti nemažai streso priežasčių. Darbo reikalavimai ir darbuotojo sugebėjimai turi būti adekvatūs.“

- „*Stresą patyrusių darbuotojų palaikymas*: mokoma streso valdymo technika, suteikiama galimybė užsiimti fiziniais pratimais.“

Lietuvos teisės aktai apibrėžia darbdavių pareigą vertinti ir valdyti psichosocialinę riziką. 2017 m. Higienos instituto specialistai parengė ir siūlo naudoti Lietuvai pritaikytą Jungtinės Karalystės Sveikatos ir saugos tarnybos streso valdymo metodiką – Streso darbe valdymo standartus, paremtus gerąja praktika ir mokslo įrodymais. Šie standartai įmonei, įstaigai ar organizacijai gali padėti išvengti išlaidų ir nuostolių, susijusių su stresu darbe, išsiaiškinti priežastis, dėl kurių darbuotojai patiria stresą. Juose yra pateikti įrankiai skirti streso darbe rizikos nustatymui ir valdymui. Standartai apibūdina septynias psichosocialinės darbo aplinkos sritis, kurios siejamos su tinkamai valdoma streso darbe rizika: darbo reikalavimai, darbo kontrolė, kolegų ir vadovų parama, darbuotojų tarpusavio santykiai, pareigų aiškumas, pokyčiai. (Streso darbe valdymo standartai, 2017)

Kaip teigia Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra (2015,11): „Geras lyderis rodo pavyzdį ir įkvepia darbuotojus ir skatina juos išnaudoti visą savo potencialą. Jis yra nuoširdus, draugiškas ir supranta komandos narių privalumus ir trūkumus. Geras lyderis paveda komandos nariams svarbias užduotis, skatina juos dirbti ir siekti bendrų ir aukštesnių tikslų ir prisiima atsakomybę už jų darbą. Jis rūpinasi komandos dvasia ir nusiteikimu bei visapusiškai išnaudoja komandos privalumus. Darbdavys privalo įgyvendinti planą, kuris padėtų užkirsti kelią psichosocialinei rizikai ir (arba) ją mažinti, ir sudaryti darbuotojams sąlygas patiems dalyvauti kuriant sveiką psichosocialinę darbo aplinką. Būdami prieinami ir atidūs ir stengdamiesi kurti palankią darbo vietos aplinką, vadovai ne tik sudaro sąlygas darbuotojams kelti klausimus, bet ir skatina juos padėti tuos klausimus spręsti. Įsigilinimas į darbuotojų problemas, su kuriomis jie susiduria ne darbo metu, (nors tai ir nėra darbdavio pareiga) ir galimybių palaikyti socialinius ryšius ne darbo metu sudarymas taip pat padeda gerinti palankią darbo aplinką.“

Apibrėžiant, kas yra vadovas - lyderis, galima teigti, kad tai toks žmogus, kuris pripažįsta savo atsakomybę, yra lankstus, kontroliuoja savo darbuotojus, bet kartu jais ir pasitiki, suteikia tam tikras laisves, kelia įvairius tikslus, sukuria patogią ir įdomią darbo aplinką, vertina savo darbuotojus. Dėl šių savybių galima daryti prielaidą, kad vadovui - lyderiui svarbu suvaldyti stresą organizacijoje ne vien dėl funkcinių priežasčių, bet ir todėl, kad jam tikrai rūpi jo pavaldinių ir, žinoma, visos organizacijos gerovė. Apibendrinus autorių požiūrius į vadovų – lyderių vaidmenį valdant organizacijose kylantį stresą, galima teigti, jog tam, kad darbinis stresas būtų efektyviai įveikiamas organizacijoje, vadovui – lyderiui reikia gerai pažinoti savo

komandą, domėtis, kas jos nariam sukelia stresą kasdienėje darbinėje aplinkoje. Tik žinant pagrindinius darbinį stresą organizacijoje keliančius veiksnius, vadovas – lyderis gali kurti viziją, kokių priemonių imtis jo įveikimui. Svarbi vadovo - lyderio funkcija darbe – ne tik sugebėti suvaldyti asmeniškai kylantį stresą, bet ir padėti savo pavaldiniams su juo susidoroti. Tam reikia suprasti, kas yra darbinis stresas, kaip jis veikia darbuotojus ir kokių pasekmių turi darbo našumui, kaip galima šios problemos išvengti, kad būtų sklandžiai vykdomas darbas bei realizuojami organizacijos tikslai.

3. EMPIRINIS TYRIMAS:

DARBINIO STRESO VALDYMO METODAI LIETUVOS ORGANIZACIJOSE

3.1. Metodinė empirinio tyrimo dalis

Tyrimo teorinis pagrindimas

Pirmoje darbo dalyje teoriniu lygmeniu išnagrinėjus darbinio streso charakteristikas, pateikus darbinio streso valdymo būdus ir nurodžius teorinį vadovo vaidmenį valdant organizacijose kylantį stresą, tikslinga išsiaiškinti, kaip šie aspektai pasireiškia ir yra taikomi praktiškai.

Tyrimo objektas –organizacijų darbuotojų ir vadovų patiriamas stresas ir jo valdymo priemonės.

Tyrimo tikslas – nustatyti, palyginti ir įvertinti darbinio streso valdymo metodų ypatybes individualiu ir vadovo požiūriu.

Tyrimo uždaviniai :

1. Išskirti priežastis, dėl kurių organizacijų darbuotojai ir vadovai patiria darbinį stresą.
2. Nustatyti, kokiomis priemonėmis darbuotojai ir vadovai sprendžia darbinio streso problemą organizacijose.
3. Pateikti rekomendacijas organizacijų darbuotojams ir vadovams dėl efektyvaus darbinio streso valdymo.

Tyrimo hipotezės:

1. Darbuotojų patiriamas streso lygis tiesiogiai susijęs su pasitenkinimu atliekamu darbu: kuo pasitenkinimas darbu yra aukštesnis, tuo patiriamo streso lygis yra žemesnis.
2. Darbinio streso mastas organizacijoje priklauso nuo vadovų efektyvumo gebėti spręsti darbinio streso problemas: kuo efektyviau vadovai geba spręsti darbinio streso problemą organizacijoje, tuo darbinio streso mastas organizacijoje yra mažesnis.

3. Darbuotojų pasitenkinimas jų atliekamu darbu priklauso vadovų efektyvumo gebėti spręsti darbinio streso problemas: kuo efektyviau vadovai sprendžia darbinio streso problemą organizacijoje, tuo darbuotojų pasitenkinimas atliekamu darbu yra didesnis.

Tyrimo metodas

Empirinio tyrimo tikslui pasiekti pasirinkta **mišrių metodų prieiga** (pragmatizmas), kadangi derinami kokybinio ir kiekybinio tyrimo metodai. Šie metodai pasirinkti tam, kad teorinėje darbo dalyje nagrinėjama tema ir problema būtų atskleista praktiškai keliais pjūviais: tiek iš darbuotojų, tiek ir vadovų – lyderių perspektyvos. Empiriniu tyrimu siekiama išsiaiškinti, dėl kokių priežasčių darbuotojai patiria darbinį stresą (kiekybinis tyrimas – darbuotojų apklausa) ir kokiomis priemonėmis vadovai bando šią problemą spręsti (kokybinis tyrimas – individualizuotas interviu).

Tyrimo instrumentas

Siekiant išsiaiškinti, dėl kokių priežasčių darbuotojai patiria darbinį stresą, parengtas kiekybinis tyrimas – **anoniminė apklausa**. Apklausa yra moksliskai pagrįstas ir patikimas duomenų rinkimo metodas, plačiai taikomas tiek moksliniuose, tiek taikomuosiuose socialiniuose tyrimuose. Tai toks duomenų rinkimo metodas, kai duomenys renkami pagal iš anksto suformuluotus, aiškius ir nekintama tvarka pateiktus klausimus respondentams (Gaižauskaitė ir Svajonė Mikėnė, 2014, 10-13). Šis tyrimo metodas buvo pasirinktas todėl, kad jis leidžia užtikrinti respondentų anonimiškumą, surinkti gana daug informacijos, gautus duomenis galima lengvai susisteminti, palyginti, susieti su respondentų grupių ypatumais, nustatyti ryšių tarp tiriamo reiškinių požymių buvimą ar nebuvimą.

Anketą iš viso sudarė 20 uždaro ir atviro tipo klausimų (žr. 1 Priedą). Klausimai buvo formuluojami, atsižvelgus į baigiamąjo darbo turinį ir empirinio darbo uždavinius (žr. 3 Priedą). Uždaro tipo klausimai suteikė galimybę vienodai interpretuoti visų respondentų pateiktus atsakymus, kurių pagrindu galima atlikti lyginamąją analizę. Tuo tarpu atviro tipo klausimai leido respondentams į juos atsakyti plačiau, išreikšti ir apibūdinti savo patirtį, požiūrį į tam tikrus reiškinius ar situacijas (šiuo atveju darbe patiriamą stresą.) Klausimynas buvo suskirstytas į kelis blokus:

- a) bendra informacija apie respondentą (1-5 klausimas);
- b) darbinio streso raiška darbo aplinkoje (6-13 klausimai);
- c) organizacijos vadovų vaidmuo valdant darbinį stresą (14-20 klausimai).

Siekiant nustatyti vadovų vaidmenį organizacijoje, valdant darbinį stresą, atliktas kokybinis tyrimas – individualizuoti interviu su skirtingų organizacijų vadovais. Šis tyrimo metodas pasirinktas todėl, kad tikimasi, jog vadovai, turintys tam tikros profesinės patirties ir žinių, galės plačiau pažvelgti į problemą ir pateikti patikimus atsakymus į pateiktus klausimus. Taip pat, anot Tidikio (2003, 456) „interview gali būti naudojamas kaip papildomas metodas išsamesnei informacijai gauti kartu su anketavimu.“ Interview klausimyną sudarė 12 atviro tipo klausimų. (žr. 2 Priedą) Kokybinio tyrimo klausimynas su organizacijų vadovais apibrėžtas šiais blokais:

- a) tiriamas vadovų požiūris į darbuotojų patiriamą stresą organizacijoje. (1-6 klausimai)
- b) vadovų požiūris streso valdymo klausimais. (7-8 klausimai)
- c) vadovų požiūris įvertinant streso riziką darbo aplinkoje. (9-10 klausimai)
- d) vadovų asmeninės patirtys, susijusios su darbinio stresu. (11-12 klausimai)

Darbuotojų anketų ir struktūrizuotų interviu klausimai bei jų koreliacijos su šio magistro baigiamojo darbo turiniu pateiktos 1-4 prieduose.

Tiriamųjų pasirinkimo principai. Imties sudarymas

Šio kiekybinio tyrimo tikslas buvo apklausti kuo daugiau skirtingose organizacijose ir skirtingas pareigas jose užimančių respondentų tam, kad tyrimo metu gauti duomenis būtų kuo įvairesni ir atspindėtų platesnį požiūrį į tiriamą reiškinį – darbinį stresą. Pagrindiniai tiriamųjų atrankos kriterijai buvo šie:

- a) amžius – ne jaunesni nei 20 metų amžiaus asmenys;
- b) užimtumas – dirbantys Lietuvos organizacijose;
- c) užimamos pareigos – ne vadovai.

Tyrimo imtis sudaryta remiantis paprastosios atsitiktinės atrankos principu. Verslo organizacijos, kurių darbuotojų darbinio streso raišką buvo siekiama tirti, buvo pasirinktos atsitiktinai, siunčiant į jas užklausas dalyvauti tyrime. Tiriamąją imtį sudarė 43 verslo organizacijų darbuotojai, kurie sutiko dalyvauti tyrime. Tiriamieji yra įvairių sričių specialistai iš įvairių Lietuvos miestų verslo organizacijų: 13 paslaugų, 6 gamybos, 4 pramonės, 3 logistikos, 5 personalo valdymo, 3 nekilnojamo turto, 2 reklamos sklaidos ir 7 farmacijos. Daugiausia apklaustų respondentų buvo iš Vilniaus (16), Kauno (9), Klaipėdos (7), Šiaulių (4) bei Panevėžio (3). Po 1 respondentą pavyko apklausti iš Kėdainių, Kelmės, Tauragės ir Visagino. Dėl nedidelės apklaustųjų imties šis tyrimas yra žvalgomojo pobūdžio ir tyrimo išvados neapibendrinamos visai generalinei aibei.

Kokybiniam tyrimui vadovai buvo pasirinkti pasinaudojus tikslinės atrankos būdu. Kriterijai, pagal kuriuos buvo atrenkami informantai buvo šie:

- a) vadovauja organizacijoje arba pats (-i) turi savo verslą;
- b) yra vidurinio arba aukščiausio lygio vadovas (-ė);
- c) turi ne mažesnę nei 5 metų vadovavimo patirtį;
- d) turi ne mažesnę nei 5 pavaldinių komandą.

Atrenkant kokybinio tyrimo dalyvius taip pat buvo siekiama įvairovės: buvo svarbu, kad jie būtų skirtingo amžiaus, tiek vyrai, tiek moterys; skirtingų skyrių organizacijų vadovai iš kuo įvairesnių veiklos sričių; ir turintys skirtingą darbo patirtį. Deja, teko susidurti su problema – dėl laiko stokos, didelio užimtumo ar kitų priežasčių didelė dalis vadovų tyrime dalyvauti atsisakė arba išvis neatsakė į užklaimą. Vis dėlto, interviu sutiko dalyvauti dešimt vadovų (5 vyrai ir 5 moterys), kurių charakteristikos pateiktos žemiau esančioje lentelėje:

4 lentelė: Tyrime dalyvavusių vadovų charakteristikos

Informantas	Lytis	Amžius	Pareigos	Vadovavimo patirtis	Pavaldinių skaičius
V1	Moteris	26 metai	Telekomunikacijos įmonės pardavimų grupės vadovė	5 metai	8
V2	Moteris	34 metai	Medicinos centro projektų vadovė	11 metų	5
V3	Vyras	47 metai	IT projektų vadovas	20 metų	10
V4	Moteris	43 metai	Mažosios bendrijos vadovė	10 metų	7
V5	Moteris	49 metai	Farmacijos kompanijos Pardavimų ir marketingo skyriaus vadovė	14 metų	14
V6	Moteris	38 metai	Personalo atrankų įmonės Organizacinio vystymo vadovė	9 metai	6
V7	Vyras	40 metų	Marketingo projektų vadovas	8 metai	9
V8	Vyras	33 metai	IT sistemų ir verslo konsultacijų įmonės vadovas	12 metų	12
V9	Vyras	56 metai	Santechnikos inžinerinių sistemų įmonės generalinis direktorius	23 metai	20
V10	Vyras	37 metai	Transporto skyriaus vadovas logistikos įmonėje	6 metai	17

Kaip matome, tyrime sutiko dalyvauti 10 plataus profilio vadovų (5 vyrai ir 5 moterys), kurių amžius siekia nuo 26 iki 56 metų. Visų apklaustų vadovų amžiaus vidurkis 40,3 metų, (moterų 38 metai; vyrų 42,6 metų). Vadovavimo patirties laikotarpio vidurkis siekia 11,8 metų. Visi apklausti vadovai atstovauja skirtingas sritis, tad tikimasi, kad jų patirtis atsispindės ir interviu metu.

Tyrimo validumas ir patikimumas

10 anketos klausimo vidiniam validumui nustatyti, apskaičiuotas Cronbacho alfa koeficientas. Kad skalę ar klausimų grupę būtų galima laikyti validžia, šis skaičius turi siekti 0,5. (Gaižauskaitė I. Mikėnė, 2014, p. 146)

Atsakymų patikimumą buvo siekta užtikrinti remiantis Fowler (2009, p. 88-99) pateiktais pasiūlymais: kiekvienam respondentui buvo užduodami identiški klausimai, kadangi tai leidžia daryti prielaidą, kad respondentų atsakymų skirtumai galės atsirasti dėl jų pažiūrų skirtumų, o ne dėl papildomų stimulų poveikio.

Subjektyvias būsenas atspindinčių atsakymų validumą galima patikrinti tik ieškant koreliacinių ryšių su kitais respondento pateiktais atsakymais – tad buvo siekiama nustatyti, ar streso darbe patyrimas skiriasi tarp skirtingo amžiaus ir patirties respondentų; ar darbuotojų patiriamas streso lygis tiesiogiai susijęs su pasitenkinimu atliekamu darbu; ar darbinio streso mastas organizacijoje priklauso nuo vadovų efektyvumo gebėti spręsti darbinio streso problemas; ar darbuotojų pasitenkinimas jų atliekamu darbu priklauso vadovų efektyvumo gebėti spręsti darbinio streso problemas.

Tyrimo organizavimas ir eiga

Kokybinis tyrimas buvo atliktas 2018 m. spalio 8 – lapkričio 8 dienomis. Dėl didelio šešių vadovų užimtumo, jų prašymu, interviu klausimynai buvo išsiųsti elektroniniu paštu ir po kelių dienų jie atsiuntė atsakymus į pateiktus klausimus. Keturių vadovų pageidavimu, interviu vyko su jais susitikus. Gavus vadovų sutikimą, interviu buvo įrašyti diktofonu, vėliau pokalbiai buvo atkuriami ir užrašomi atsakymai. Siekiant, kad vadovai jaustųsi laisvai ir patogiai, būtų sukurta kuo natūralesnė aplinka, interviu buvo vykdomi jų kabinetuose, organizacijos pasitarimų kambariuose ir pan.

Kiekybinis tyrimas buvo atliktas 2018 m. rugsėjo 18 – lapkričio 7 dienomis. Atliekant kiekybinį tyrimą, siekiant užtikrinti darbuotojų anonimiškumą, anketos buvo įkeltos į internetinės apklausos svetainę www.apklausa.lt. Anketos buvo siunčiamos į atsitiktinai pasirinktas verslo organizacijas. Taip pat, siekiant sudaryti didesnes galimybes tyrime dalyvauti platesnei tiriamajai populiacijai, pasirinktas ir virusinis

tinklinis metodas, kuomet prašymai dalyvauti tyrime buvo platinami socialiniais tinklais (LinkedIn ir Facebook). Darbuotojams, sutikusiems dalyvauti tyrime, buvo nusiųstos nuorodos į anketą ir nurodytas laikotarpis iki kada anketa bus aktyvi. Tikintis sulaukti didesnio respondentų aktyvumo, anketos prieiga buvo vieša. Uždarius prieigą, tyrimo duomenys buvo eksportuoti į SPSS 20 programą ir apdorojami.

Iš viso buvo atlikti 10 interviu su organizacijų vadovais ir gautos užpildytos 43 anketos.

Tyrimo etika

Tyrimas buvo atliktas nepažeidžiant mokslinių tyrimų etikos, kadangi pirmiausia tiriamieji buvo informuoti apie tyrimo esmę, iš kiekvieno iš jų gauti žodiniai arba rašytiniai sutikimai užpildyti anonimines anketas arba sudalyvauti interviu. Tiriamieji dalyvavo laisvanoriškai. Anonimiškumas ir konfidencialumas buvo užtikrinti tuo, kad tyrimo rezultatuose nebus nurodomas nei jų vardas nei pavardė ir atsakymai naudojami tik tyrimo rezultatams analizuoti ir nebus publikuojami viešai. Siekiant užtikrinti atsakymų anonimiškumą, visi autentiški atsakymai pateikiami vyriška gimine (pvz., „aš pati esu atsakinga...“ pakeista į „aš pats esu atsakingas...“). Pasisakymai, iš kurių būtų galima atpažinti situaciją ar informantą, yra apibendrinti arba pašalinti ir duomenų analizėje nepateikiami.

Tyrimo analizė

Apklausoje metu gauti duomenys apdoroti naudojantis SPSS 20 versijos paketu. Ši programinė įranga yra patogi apdorojant surinktą informaciją, pritaikyta darbui su duomenimis, jų analizei, ryšių nustatymui. Diagramos ir lentelės buvo sudarytos naudojantis Microsoft Office Excel 2013 programa. Sukaupti duomenys buvo nagrinėjami ir klasifikuojami pagal klausimų eiliškumą, nuo bendresnių temų prie konkretesnių. Naudotas surinktų duomenų vaizdavimo būdas – diagramos, lentelės. Ranginiams ir nominaliniams kintamiesiems – dažniai (proc.).

Siekiant palyginti, kaip gauti rezultatai skiriasi skirtingose respondentų grupėse pagal respondentų amžių ir darbo patirtį dabartinėje organizacijoje, buvo pritaikytas „Chi kvadrato“ (χ^2) kriterijus, tuo tarpu ryšių tarp atskirų klausimų nustatymui buvo naudota Spearmano koreliacija. Pasirinktas reikšmingumo lygmuo - 95 proc., t. y. reikšmingais skirtumais ir ryšiais laikome tokius skirtumus ir ryšius, kai „p“ reikšmė bus mažesnė už $\alpha=0,05$.

Kokybinio tyrimo duomenų analizė buvo atlikta tokia eiga: vadovų atsakymai buvo atidžiai skaitomi, išskiriami reikšminiai vienetai ir sunumeruojami. Visa tai naudojantis Microsoft Office Excel 2013 programa buvo sukelta į duomenų lentelę (bazę), kurioje kiekvienam informaciniam vienetui buvo

priskiriamos reikšmės ir tuomet vyko duomenų sisteminimas: tos pačios priskirtos reikšmės buvo filtruojamos ir grupuojamos į subkategorijas; dar labiau suglaudinus ir susisteminius gautus duomenis išskiriamos kategorijos.

3.2 Kiekybinio tyrimo rezultatų analizė

Kiekybinio tyrimo metu iš viso pavyko apklausti 43 respondentus. 1-5 anketos klausimai buvo skirti nustatyti sociodemografinį respondentų profilį. Gauti atsakymai atsispindi žemiau pateikiamoje 5 lentelėje:

5 lentelė: Sociodemografinis respondentų profilis

Charakteristika		Vnt.	Proc.
Lytis	Vyrai	15	34,9%
	Moterys	28	65,1%
Amžius	20 - 29 m.	29	67,4%
	30 - 39 m.	11	25,6%
	40 - 49 m.	2	4,7%
	50 - 59 m.	1	2,3%
	60 m. ir daugiau	0	0,0%
Išsilavinimas	Pagrindinis	0	0,0%
	Vidurinis	1	2,3%
	Spec. vidurinis	0	0,0%
	Aukštasis (koleginis)	7	16,3%
	Aukštasis universitetinis	35	81,4%
Darbo organizacijoje patirtis	Iki 1 m.	14	32,6%
	1 - 3 m.	19	44,2%
	3 - 5 m.	4	9,3%
	5 - 10 m.	2	4,7%
	10 - 15 m.	3	7,0%
	15 - 20 m.	0	0,0%
	20 m. ir daugiau	1	2,3%
Pareigos	Skyriaus vyr. specialistai	6	14,0%
	Skyriaus specialistai	17	39,5%
	Vadovų asistentai	2	4,7%
	Administracijos darbuotojai	12	27,9%
	Techniniai darbuotojai	6	14,0%

Kaip matome, iš viso pavyko apklausti 28 moteris ir 15 vyrų, kurie atitinkamai sudarė 65,1 proc. ir 34,9 proc. apklaustųjų. Pagal amžių tarp respondentų dominavo jauni 20-29 m. asmenys (67,4 proc.), o pagal išsilavinimą 98 proc. respondentų turėjo aukštąjį koleginiį ar universitetinį išsilavinimą. Pagal darbo patirtį beveik pusė respondentų (44,2 proc.) turėjo 1-3 m. patirtį dabartinėje organizacijoje, 32,6 proc. – iki 1 m., likusieji 23,2 proc. – ilgesnę nei 3 m. darbo patirtį. Pagal pareigas tarp respondentų dominavo skyrių specialistai (39,5 proc.) ir administracijos darbuotojai (27,9 proc.).

Pastebėjus grupes, kuriose yra santykinai mažas asmenų skaičius (iki 6), jos buvo apjungtos su kitomis tokia tvarka:

1) Vyresni nei 30 m. respondentai sujungiami į vieną grupę, gaunant dvi respondentų grupes – jaunesnius nei 29 m. (N=29) ir vyresnius nei 30 m. (N=14).

2) Ilgesnę nei 3 m. darbo patirtį turintys respondentai apjungiami į vieną grupę, ir taip gaunamos trys grupės – iki 1 m. (N=14), 1-3 m. (N=19) ir ilgesnę nei 3 m. darbo patirtį turinčių grupė (N=10).

Išnagrinėjus respondentų socialines-demografines charakteristikas, šeštu klausimu tyrime dalyvavusių asmenų buvo prašoma apibrėžti, kas, Jų nuomone, yra darbinis stresas ir ar tai labiau teigiamas, ar neigiamas reiškinys, savo atsakymus pagrindžiant.

Daugelyje respondentų pateiktų pasisakymų išryškėja tendencija darbinį stresą apibūdinti kaip **emocinę būseną**: „Tai emocinė būsena. (21)“; „Tai emocinė būklė, sukelta darbinių aplinkybių. (3)“; „Tai neigiama darbuotojo būsena, kurią sukelia labai įvairūs darbiniai veiksniai. (17)“ „Stresas - tai ilgalaikė būsena, patiriama dėl konfliktinių situacijų, didelio darbo krūvio, didelės atsakomybės arba kito. (20)“.

Taip pat darbuotojams darbinis stresas siejasi su nuolat patiriama **įtampa, nerimu ir baime**: „Darbinis stresas - tai nuolatinė įtampa juntama darbo aplinkoje. (1)“; „Darbinis stresas yra nuolat juntama įtampa, baimė. (6)“; „Nerimas dėl užduočių atlikimo (kokybės, greičio). (23)“; „Darbinis stresas - dėl darbo funkcijų (užduočių) vykdymo patiriama įtampa. (25)“; „Stresas skatina darbą atlikti labiau įsitempus. (33)“.

Apibendrinus respondentų pateiktus atsakymus, galima teigti, kad darbinis stresas yra ilgalaikė arba nuolatinė įtampa, baimė ir kitos neigiamos emocijos, kylančios dėl įvairių darbinių veiksnių: per didelio darbo krūvio, nepakankamai skiriamo laiko užduotims atlikti, arba nežinojimo kaip jas atlikti, psichologinio spaudimo, kritikos, didelės atsakomybės ir kt. Didžioji dauguma, respondentų darbinį stresą įvardijo kaip neigiamą reiškinį, kuris mažina darbo efektyvumą, demotivuoja ir verčia darbuotoją blogai jaustis tiek fiziškai, tiek emociškai. (žr. 5 Priede)

Septintu klausimu respondentų buvo prašoma atsakyti, ar jie darbe patiria stresą. Kaip matyti iš žemiau esančiame 2 paveiksle pateiktų rezultatų, stresą darbe patiria didžioji dauguma (95,3 proc.) respondentų:



2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal streso patyrimą darbe

Tyrimo metu palygintas streso patyrimas darbe tarp skirtingo amžiaus ir darbo patirties respondentų (žr. 6 lentelę žemiau):

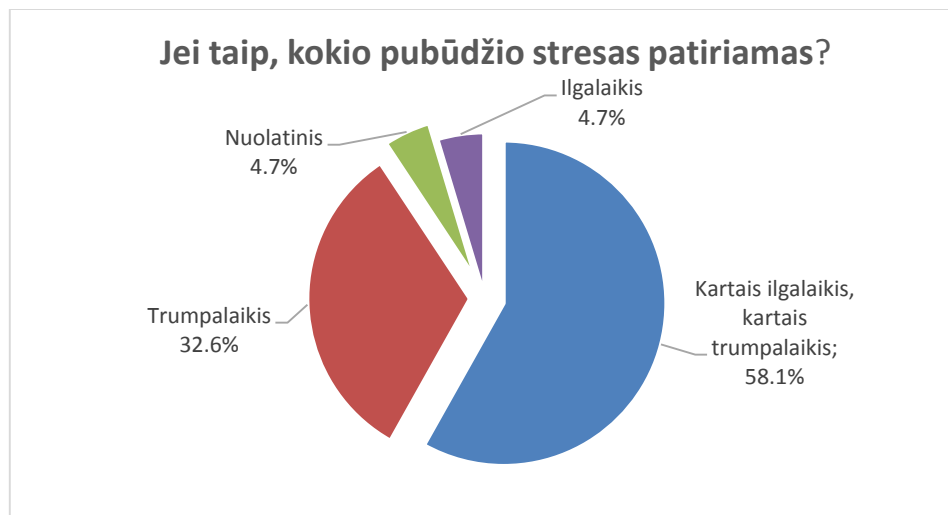
6 lentelė. Pasiskirstymas pagal streso patyrimą darbe skirtingo amžiaus ir darbo patirties respondentų grupėse

		Streso patyrimas darbe		χ^2	df	p
		Patiria	Nepatiria			
Amžius	20-29 m.	96,6%	3,4%	0,291	1	0,590
	30 m. ir daugiau	92,9%	7,1%			
Darbo organizacijoje patirtis	Iki 1 m.	92,9%	7,1%	0,636	2	0,728
	1-3 m.	94,7%	5,3%			
	3 m. ir daugiau	100,0%	0%			

Kaip matome iš lentelėje pateiktų duomenų, jaunesni nei 29 metų amžiaus respondentai patiria sąlyginai daugiau streso nei vyresni nei 30 metų respondentai (atitinkamai 96,6 proc. ir 92,9 proc.). Pagal darbo patirtį, 3 ir daugiau metų organizacijoje dirbantys respondentai teigė patiriantys darbinį stresą, iki 3 metų patirtį organizacijoje turintys darbuotojai taip pat, tik jų procentas buvo kiek žemesnis.

Apskaičiavus „Chi kvadrato“ (χ^2) kriterijus, statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta (nes $p > 0,05$), kas rodo, kad **streso darbe patyrimas tarp skirtingo amžiaus ir patirties respondentų reikšmingai nesiskiria.**

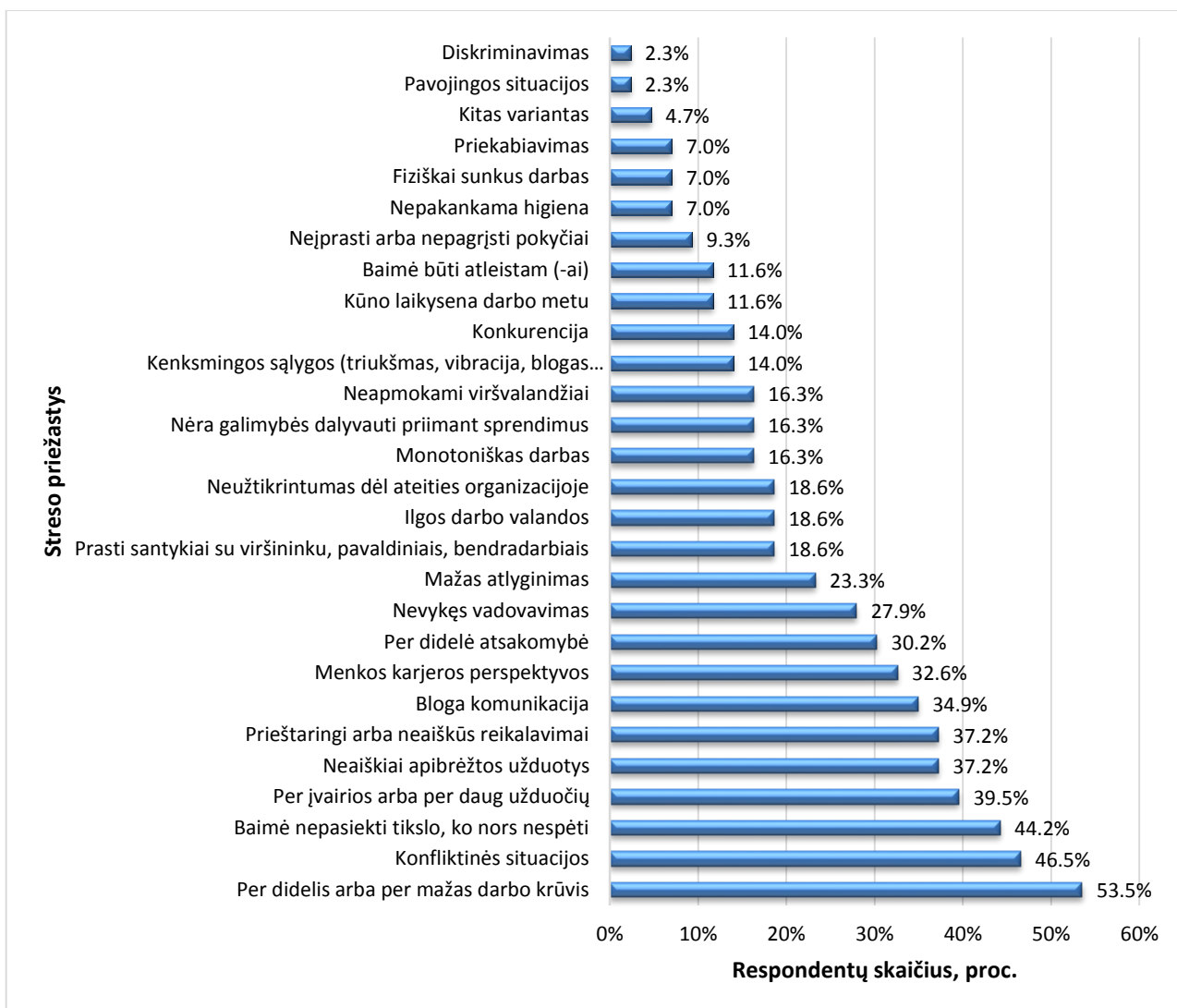
Tyrimo metu taip pat siekta nustatyti, kokio pobūdžio stresą respondentai patiria dažniausiai (žr. 3 paveikslą žemiau):



3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal patiriamo streso pobūdį

Nustatyta, kad daugiau nei pusė respondentų (58,1 proc.) kartais patiria ilgalaikį, kartais trumpalaikį stresą, o beveik trečdalis (32,6 proc.) – trumpalaikį stresą. Tuo tarpu ilgalaikį ar nuolatinį stresą patiria tik mažiau nei kas dešimtas respondentas.

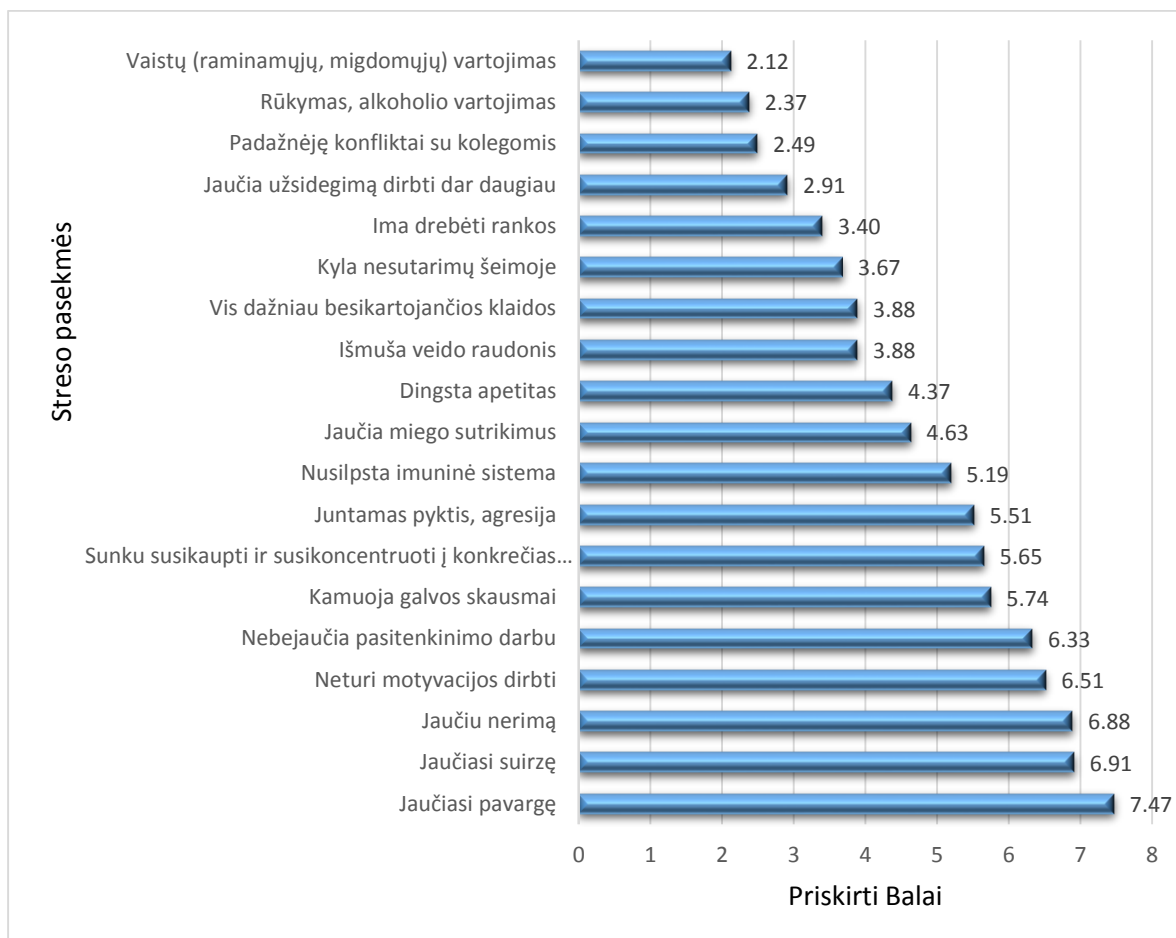
Devintuoju tyrimo klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, dėl kokių priežasčių respondentai dažniausiai darbe patiria stresą. Darbuotojų atsakymai atsispindi žemiau esančiame 4 paveiksle:



4 pav. Dažniausios darbuotojų streso patyrimo priežastys

Nustatyta, kad daugiau nei pusė respondentų stresą patiria dėl *per didelio arba dėl per mažo darbo krūvio* (53,5 proc.), taip pat dažniausiai stresas patiriamas dėl *konfliktinių situacijų* (46,5 proc.); *baimės nepasiekti tikslo, ko nors nespėti* (44,2 proc.); per įvairių arba per daug užduočių (39,5 proc.), neaiškiai apibrėžtų užduočių (37,2 proc.), prieštaringų arba netikslių reikalavimų (37,2 proc.), blogos komunikacijos (34,9 proc.), menkų karjeros perspektyvų (32,6 proc.), per didelės atsakomybės (30,2 proc.). Mažiausiai stresą sukelia neįprasti arba nepagrįsti pokyčiai, nepakankama higiena, fiziškai sunkus darbas, priekabiavimas, pavojingos situacijos, diskriminavimas ir kitos priežastys (šias priežastis nurodė mažiau nei kas dešimtas respondentas).

Tyrimo metu taip pat siekta nustatyti, kokios streso pasekmės respondentams pasireiškia dažniausiai. Tuo tikslu, dešimtu klausimu, respondentų buvo prašoma dešimtbalėje skalėje nuo 1 (Niekada) iki 10 (Visada) įvertinti 19 streso pasekmių, kurių vidurkiai pateikiami žemiau esančiame 5 paveiksle:



5 pav. Streso pasekmių dažnumo vertinimų vidurkiai

Įvertinus pateiktus rezultatus nustatyta, kad stresas darbe dažniausiai sukelia tokias pasekmes kaip *jautimasis pavargusiais, suirzusiems, nerimo jautimas, motyvacijos dirbti nebuvimas ir pasitenkinimo darbu neįjautimas* (vertinimų vidurkiai viršija 6 balus), tuo tarpu rečiausios pasekmės, kurias įvardijo respondentai – *vaistų vartojimas, rūkymas ir alkoholio vartojimas, padažnęję konfliktai su kolegomis, užsidegimas dirbti dar daugiau* (vertinimų vidurkiai nesiekia 3 balų).

Taip pat, siekiant nustatyti šio klausimo vidinį suderinamumą, buvo apskaičiuotas ir Cronbach Alfa koeficientas (žr. 6 paveikslą):

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	43	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	43	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,833	19

6 pav. Cronbach Alpha koeficientas 10 anketos klausimo vidiniam suderinamumui nustatyti

Kadangi Cronbach Alpha koeficientas buvo lygus 0,833 ir jis yra didesnis nei 0,5, galime teigti, kad *klausimas yra sudarytas tinkamai*.

Tyrimo metu, pasinaudojus Spearmano koreliacija, nustatyti ryšiai tarp streso pasekmių dažnumo ir respondentų amžiaus ir darbo patirties (žr. 7 lentelę). Reikšmingų ryšių tarp respondentų amžiaus ir streso pasekmių dažnumo nebuvo nustatyta (nes $p > 0,05$), kas rodo, kad *streso pasekmių dažnumas nesusijęs su tuo, kokio amžiaus yra asmuo*. Tuo tarpu koreliacijoje su darbo patirtimi buvo nustatyti reikšmingi ryšiai, kurie parodė, kad:

1) *Vaistus reikšmingai dažniau vartoja asmenys, organizacijoje dirbantys ilgiau* ($r=0,314$, $p=0,043 < 0,05$); (tai būtų galima paaiškinti prielaida, jog ilgiau dirbant organizacijoje, stresas pasireiškia dažniau, arba jis yra intensyvesnis, tad darbuotojai bando nurimti vartodami vaistus)

2) *Su kolegomis reikšmingai dažniau konfliktuoja didesnę darbo patirtį turintys respondentai* ($r=0,388$, $p=0,011 < 0,05$); (tai gali lemti respondentų neigiamas požiūris į jaunesnius, mažesnę darbo patirtį turinčius kolegas ir siekimas juos ko nors išmokyti, įrodyti savo teisumą vienu ar kitu klausimu ar pan.)

3) *Nesutarimų šeimoje reikšmingai dažniau kyla respondentams, turintiems ilgesnę darbo patirtį* ($r=0,327$, $p=0,035 < 0,05$)

7 lentelė: Spearmano koreliacija tarp streso pasekmių dažnumo vertinimų ir respondentų amžiaus bei darbo patirties

		Amžius	Darbo organizacijoje patirtis
Jaučiu miego sutrikimus	r	0,297	0,050
	p	0,053	0,752
Dingsta apetitas	r	0,063	0,051
	p	0,689	0,748
Kamuoja galvos skausmai	r	-0,091	0,056
	p	0,563	0,727
Nusilpsta imuninė sistema	r	-0,020	0,205
	p	0,898	0,194
Rūkymas, alkoholio vartojimas	r	-0,149	0,171
	p	0,341	0,278
Vaistų (raminamųjų, migdomųjų) vartojimas	r	0,167	0,314
	p	0,283	0,043
Išmuša veido raudonis	r	-0,252	-0,012
	p	0,103	0,942
Ima drebėti rankos	r	-0,138	0,231
	p	0,378	0,141
Juntamas pyktis, agresija	r	-0,070	0,279
	p	0,653	0,074
Jaučiuosi suirzęs (-usi)	r	-0,061	0,089
	p	0,699	0,574
Jaučiuosi pavargęs (-usi)	r	-0,079	0,021
	p	0,614	0,897
Jaučiu nerimą	r	-0,249	-0,019
	p	0,108	0,903
Neturiu motyvacijos dirbti	r	0,203	0,198
	p	0,192	0,208
Sunku susikaupti ir susikcentruoti į konkrečias užduotis	r	-0,162	0,016
	p	0,299	0,921
Vis dažniau besikartojančios klaidos	r	-0,049	0,131
	p	0,757	0,408
Padažnęję konfliktai su kolegomis	r	0,151	0,388
	p	0,335	0,011
Kyla nesutarimų šeimoje	r	0,211	0,327
	p	0,174	0,035
Nebejačiu pasitenkinimo darbu	r	0,200	0,188
	p	0,199	0,233
Jaučiu užsidedimą dirbti dar daugiau	r	-0,074	0,262
	p	0,637	0,094

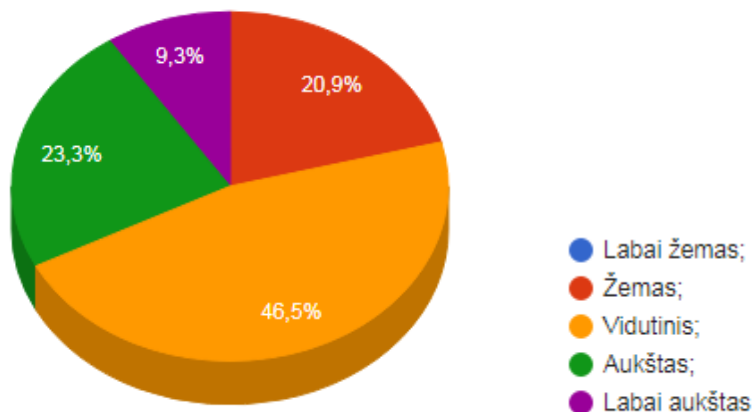
Vienuoliku anketos klausimu buvo siekiama nustatyti, kokiomis priemonėmis darbuotojai stengiasi įveikti darbinį stresą. (žr. 7 paveikslą žemiau):



7 pav. Dažniausios streso įveikimo priemonės

Nustatyta, kad dažniausiai stresas įveikiamas *stengiantis perklausti, jeigu nurodymai neaiškūs* (81,4 proc.), *šnekantis su kolegomis* (69,8 proc.), *pripažįstant savo klaidas ir stengiantis jas ištaisyti* (67,4 proc.) bei *geriant kavą ar arbatą* (60,5 proc.). Tuo tarpu rečiausiai streso įveikimui naudojamos tokios priemonės kaip meditacija, laiko nenumatytiems darbams pasilikimas, kvėpavimo pratimų atlikimas (priemonės naudoja mažiau nei kas dešimtas respondentas).

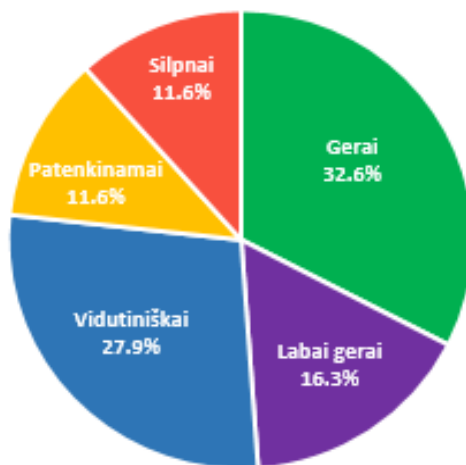
Tyrimo metu siekta nustatyti, kokio lygio stresą darbe dažniausiai patiria respondentai. Nustatyta, kad beveik pusė respondentų (46,5 proc.) patiria vidutinio lygio stresą, o kas penktas – žemo lygio (20,9 proc.). Nė vienas respondentas streso lygio neįvertino kaip labai žemo. Nepaisant to, net trečdalis respondentų nurodė, kad darbe patiria aukštą arba labai aukštą stresą. (žr. 8 paveikslą):



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbe patiriamo streso lygio vertinimą

Tryliktu klausimu respondentų buvo prašoma įvertinti pasitenkinimą savo darbu. Žemiau pateiktame 9 paveiksle nurodyta, kaip pasiskirstė jų atsakymai:

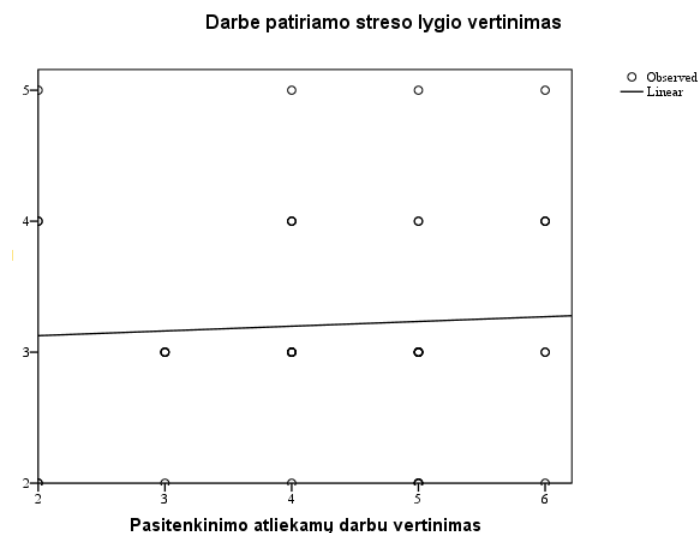
Kaip įvertintumėte pasitenkinimą Jūsų atliekamam darbu?



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pasitenkinimo atliekamam darbu vertinimą

Nustatyta, kad beveik pusė respondentų (48,9 proc.) darbu yra gerai ar labai gerai patenkinti, beveik kas trečias (27,9 proc.) tik vidutiniškai, tačiau beveik kas ketvirtas yra tik silpnai ar patenkinamai patenkinti savo atliekamam darbu (po 11,6 proc.). Nė vienas iš respondentų neatsakė, jog yra nusivylęs ar visiškai nepatenkintas atliekamam darbu, arba kad pasitenkinimas darbu yra puikus.

Nagrinėjant dvylikto ir trylikto klausimo respondentų atsakymus, kilo klausimas, ar egzistuoja ryšys tarp darbe patiriamo streso lygio ir pasitenkinimo atliekamu darbu. Šiam ryšiui nustatyti buvo pritaikyta Spearmano koreliacinė analizė. (žr. 10 paveikslą žemiau):



10 pav. Spearmano koreliacija tarp darbe patiriamo streso lygio ir pasitenkinimo atliekamu darbu

Nustatyta, kad koreliacija nebuvo reikšminga (nes $r=0,063$, $p=0,689 > 0,05$), kas šiuo atveju parodė, kad ***darbe patiriamas streso lygis nėra susijęs su pasitenkinimu atliekamu darbu.***

Tyrime dalyvavusių asmenų buvo prašoma atsakyti į atvirą klausimą, kaip organizacijos vadovai padeda spręsti su stresu susijusias problemas. Gauti respondentų atsakymai pateikiami šio darbo 6 priede.

4 respondentai (arba 9,3 proc.) į šį klausimą iš viso neatsakė. 20 respondentų (arba 46,5 proc.) pateikė keletą priemonių, kuriomis naudojasi vadovai, sprendžiant darbinio streso problemą:

a) *kalbėjimasis*: „Turime kas dvi savaites pokalbį su vadovu, jis klausia kokios buvo situacijos, kaip jaučiausi tada ir kaip išsprendžiau. (19)“; „Kalbasi apie stresines situacijas (32)“; „Kalbasi (37)“.

b) *bendrų sprendimų ieškojimas*: „Vadovas visuomet padeda surasti optimaliausią sprendimo būdą (3)“; „Sprendžia iškilusias problemas kartu. (9)“; „Palaiko, kartu ieškom sprendimų. (23)“; „Su vadovais bendrauju, stengiamės kartu spręsti iškilusias problemas. (28)“; „Sprendžiam kokias veiklas priskirti. (34)“.

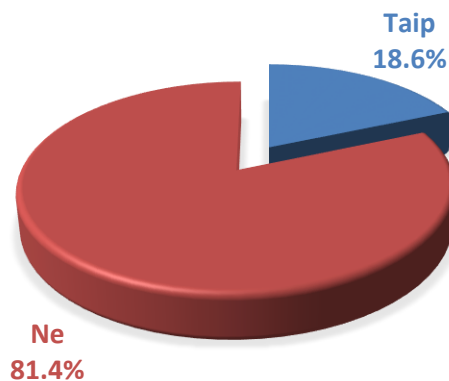
c) *nuraminimas, paskatinimas*: „Paskatina geresniam darbui pasikalbėdami, pagirdami. (11)“; „Labai ramiai komunikuoja apie esančias problemas, stengiasi nuraminti. (33)“; „Palaiko, negaili pagyrimų ir palaikančių žodžių. (36)“; „Nuramina, padrąsina, pagiria (42)“.

d) *konsultavimas*: „Konsultuoja. (17)“; „Pataria, kaip elgtis įvairiose situacijose. (35).

19 darbuotojų (44,2 proc.) nurodė, kad jų vadovai niekaip nepadedą ar net priešingai – yra viena jų darbinio streso priežasčių: „Nepadedą, palieka spręsti patiems... (2)“; „Nepadedą. Sako, kad visi taip dirba. Tai dar labiau demotivuoja, nes ignoruojama situacija. (5)“; „Niekaip, dar labiau į stresą įvaro (18)“; „Atjaučia, bet problemos spręsti nepadedą. (20)“; „Deja niekaip, tiesioginis vadovas ir yra mano pagrindinė darbe patiriamo streso priežastis... (22)“; „Niekaip. Patys sukelia nuolatinį stresą. (26)“; „Nepadedą, nes neteikia tam prioriteto. (41)“.

Apibendrinus gautus respondentų atsakymus, galima teigti, kad daugumos iš jų vadovai kalbasi, konsultuoja, pataria, o kartais ir padeda rasti tinkamą būdą, sprendžiant darbinio streso problemą, tačiau iš 39 pateiktų atsakymų net 19 nurodė, kad vadovai niekaip nepadedą, kadangi neteikia tam prioriteto, situaciją ignoruoja, taip suteikdami dar daugiau streso savo darbuotojams.

Tyrimo metu taip pat siekta nustatyti, ar vadovai skatina darbuotojus dalyvauti streso mažinimo (valdymo) kursuose, seminaruose (žr. 11 paveikslą žemiau):



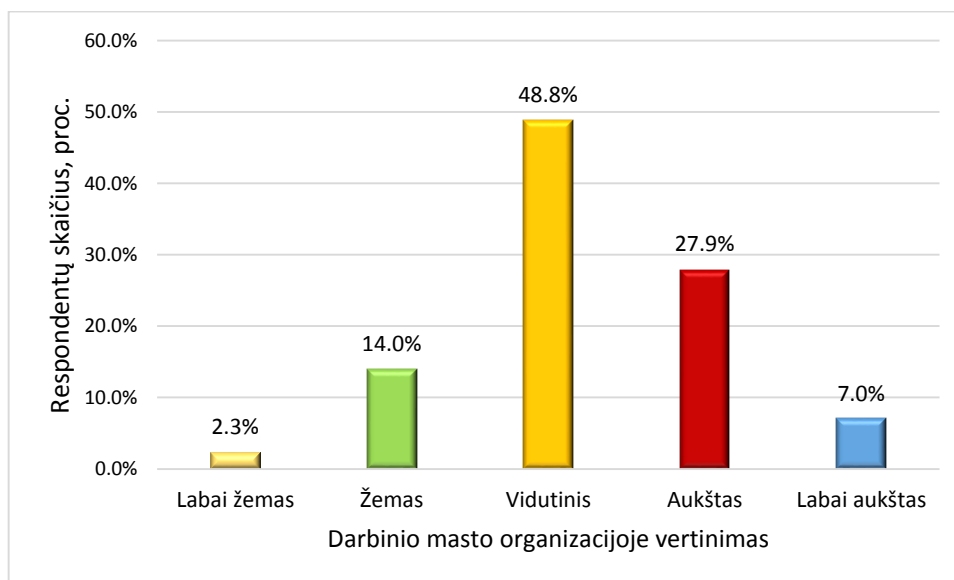
11 pav. Pasiskirstymas pagal vadovo skatinimą darbuotojus dalyvauti seminaruose, kursuose streso mažinimo (valdymo) tema

Mažiau nei penktadalis (18,6 proc.) respondentų nurodė, kad jų vadovai skatina dalyvauti minėtuose kursuose, o dauguma (81,4 proc.) pripažino, kad jų vadovai to daryti neskatina.

Tyrimo dalyvavusių asmenų buvo prašoma atsakyti į atvirą klausimą ir nurodyti, ar jų organizacijoje yra imamas streso prevencijos priemonių ir kokių. Gauti respondentų pateikti atsakymai pateikiami šio darbo 7 priede, kuriuos apibendrinus nustatyta, kad iš 41 aprašymus pateikusių respondentų 70,7 proc. nurodė, kad jų organizacijoje tokių prevencinių priemonių iš viso nesiimama, tuo tarpu likusieji 29,3 proc.

nurodė, kad yra vykdomi pokalbiai, seminarai, paskaitos, psichologo kursai, arba yra įrengiamos įvairios poilsio zonos: „Kasdien streso malšinimui su kolegomis žaidžiame stalo futbolą. Organizacija yra rengusi seminarus šia tema. (3)“; „Seminarai, paskaitos. (9)“; „Taip, turime chill room, kuriame gali nueiti pažaisti žaidimų su kolegomis, yra sėdmaišių, terasa lauke, kurioje gali padirbėti. (19)“; „Iš dalies: yra krizinių situacijų valdymo grupė, yra psichologė, su kuria galima pasikalbėti. (20)“; „Taip, bendri renginiai, platinama informacija apie tai kaip susitvarkyti su stresu, stengiamasi viską optimizuoti, kad visi darbiniai sprendimai būtų kuo aiškesni tam tikrose situacijose. (21)“; „Taip. Dažnai yra organizuojami psichologų kursai (streso valdymo, konfliktų valdymo ir pan.) (28)“.

Septynioliktą tyrimo klausimą buvo siekiama nustatyti, koks darbinio streso mastas vyrauja respondentų organizacijose. Darbuotojų atsakymai pateikti žemiau esančiame 12 paveiksle:



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbinio streso masto organizacijoje vertinimą

Kaip matome, daugiausia (48,8 proc.) respondentų darbinio streso mastą įvardijo kaip vidutinį; net 34,9 proc. respondentų nurodė, kad jų organizacijoje yra aukštas ar net labai aukštas streso mastas, tuo tarpu teigiančių, kad mastas yra žemas ar labai žemas, tebuvo 16,3 proc.

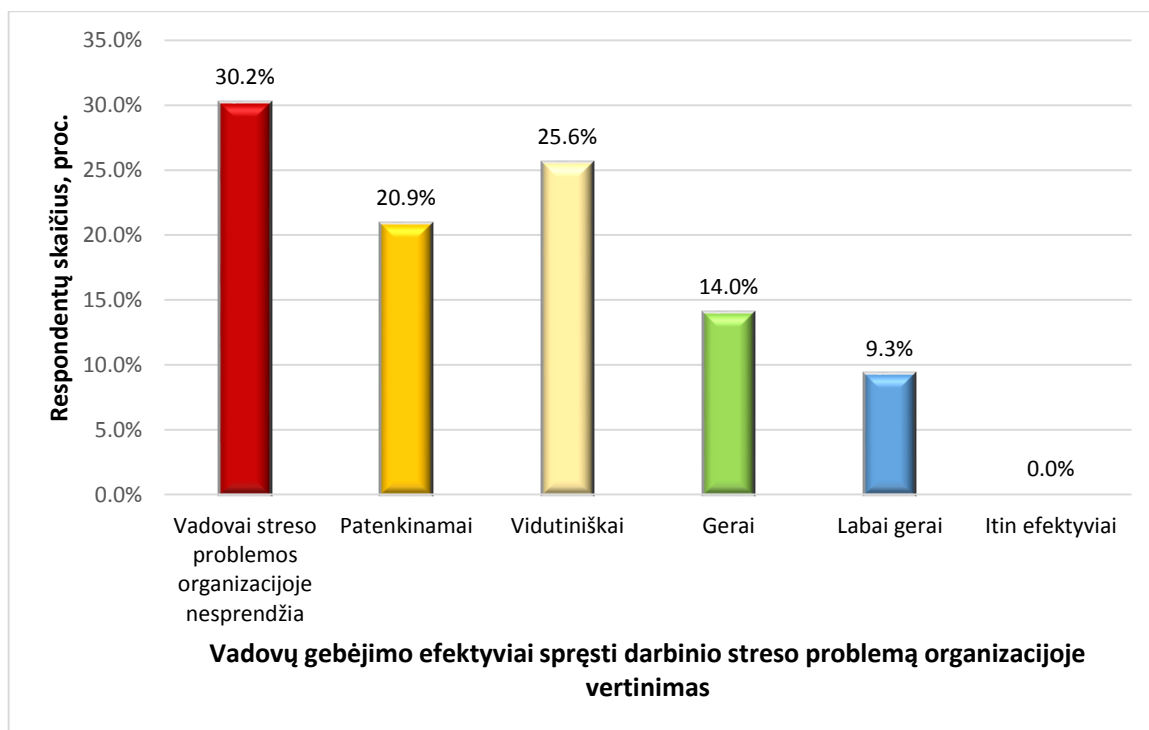
Žemiau esančioje 8 lentelėje nurodytas darbinio streso masto organizacijoje vertinimas tarp skirtingo amžiaus ir darbo patirties respondentų:

8 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal darbinio streso masto organizacijoje vertinimą skirtingo amžiaus ir darbo patirties respondentų grupėse

		Darbinio streso masto organizacijoje vertinimas					χ^2	df	p
		Labai žemas	Žemas	Vidutinis	Aukštas	Labai aukštas			
Amžius	20-29 m.	3,4%	13,8%	55,2%	24,1%	3,4%	3,259	4	0,515
	30 m. ir daugiau	0,0%	14,3%	35,7%	35,7%	14,3%			
Darbo organizacijoje patirtis	Iki 1 m.	7,1%	21,4%	50,0%	21,4%	0,0%	20,864	8	0,008
	1-3 m.	0,0%	10,5%	73,7%	10,5%	5,3%			
	3 m. ir daugiau	0,0%	11,1%	0,0%	77,8%	11,1%			

Apskaičiavus „Chi kvadrato“ (χ^2) kriterijus, buvo nustatytas reikšmingas skirtumas (nes $p=0,008<0,05$), kuris parodė, kad *streso mastą organizacijoje aukštu ir labai aukštu reikšmingai dažniau vertina respondentai, turintys 3 m. ir ilgesnę darbo patirtį, nei kad iki 3 m. darbo patirtį turintys respondentai.*

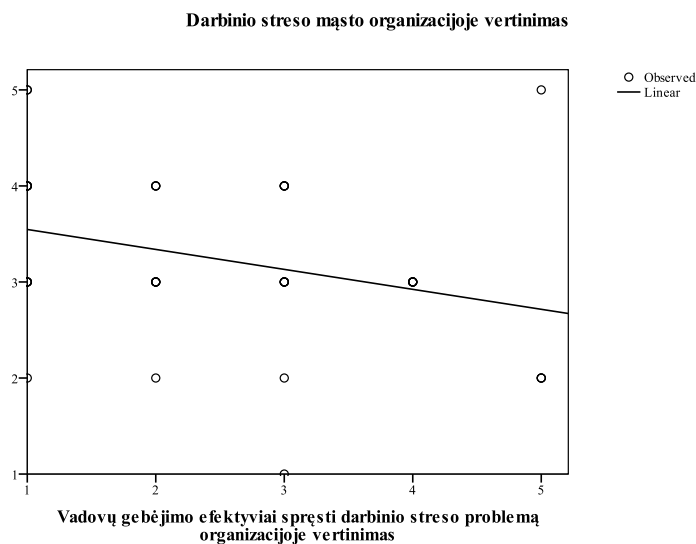
Aštuonioliktu tyrimo klausimu respondentų buvo prašoma įvertinti, kiek efektyviai vadovai sprendžia darbinio streso problemą jų organizacijose (žr. 13 paveikslą žemiau):



13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal efektyvaus vadovų gebėjimo spręsti darbinio streso problemą organizacijoje vertinimą

Net trečdalis respondentų (30,2 proc.) teigė, kad vadovai darbinio streso problemos organizacijoje nesprenžia. Ketvirtadalis apklaustų darbuotojų (25,6 proc.) teigė, kad vidutiniškai, o dar kas penktas teigė, kad problema sprendžiama tik patenkinamai. Tuo tarpu gerai ir labai gerai problemos sprendimą vertinančių respondentų tebuvo 23,3 proc.

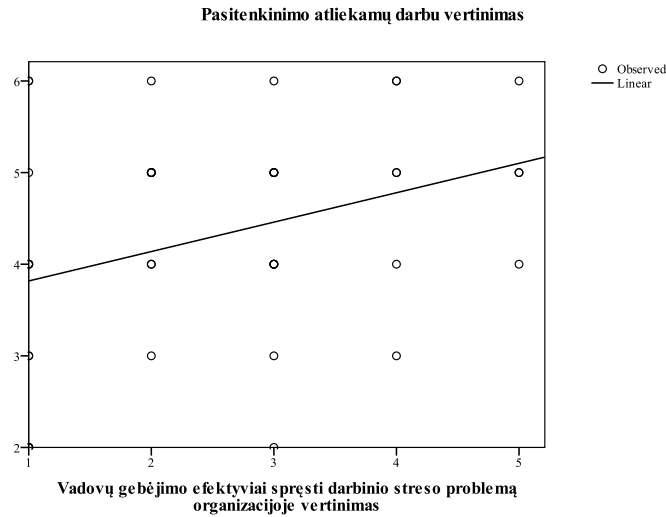
Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti ryšį tarp darbinio streso masto organizacijoje ir vadovų efektyvumo gebėti spręsti darbinio streso problemas (žr. 14 paveikslą žemiau):



14 pav. Spearmano koreliacija tarp darbe patiriamo streso lygio ir vadovų efektyvumo gebėti spręsti darbinio streso problemas

Apskaičiavus Spearmano koreliaciją nustatyta, kad tarp darbinio streso masto organizacijoje ir vadovų efektyvumo gebėti spręsti darbinio streso problemas yra reikšmingas ryšys (nes $r=-0,337$, $p=0,027<0,05$). Tad apibendrinus gautus rezultatus galima teigti, kad ***kuo efektyviau vadovai geba spręsti darbinio streso problemą organizacijoje, tuo darbinio streso mastas organizacijoje yra mažesnis.***

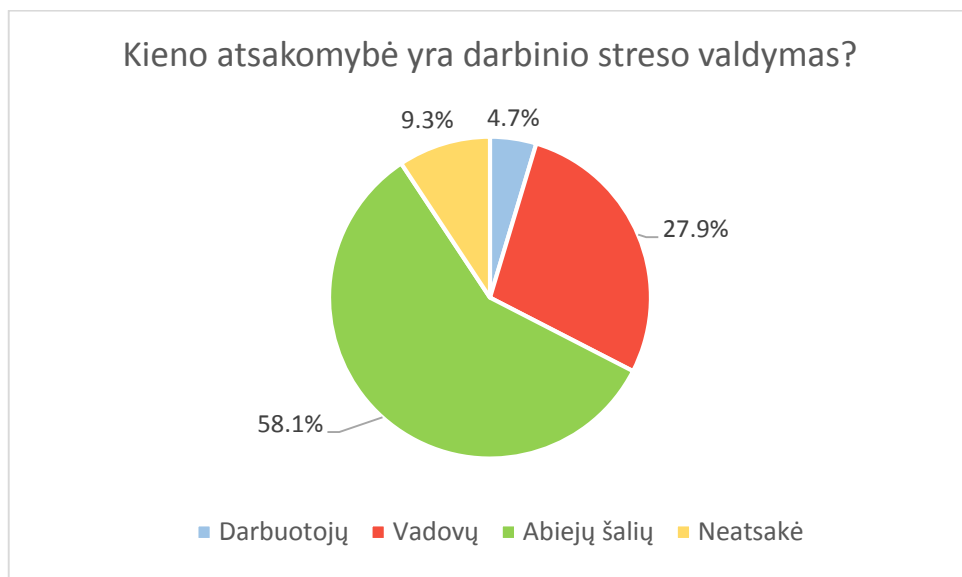
Taip pat atliekant šį tyrimą buvo nustatytas ryšys tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu ir vadovų efektyvumo gebėti spręsti darbinio streso problemas (žr. 15 paveikslą žemiau):



15 pav. Spearmano koreliacija tarp pasitenkinimo darbu ir vadovų efektyvumo gebėti spręsti darbinio streso problemas

Apskaičiavus Spearmano koreliaciją, nustatyta, kad tarp pasitenkinimo atliekamu darbu ir vadovų efektyvumo gebėti spręsti darbinio streso problemas yra reikšmingas ryšys (nes $r=0,332$, $p=0,030 < 0,05$), o tai leidžia daryti išvadą, kad *kuo efektyviau vadovai geba spręsti darbinio streso problemą organizacijoje, tuo pasitenkinimas atliekamu darbu yra didesnis*.

Tyrimo dalyvavę respondentai išsakė savo nuomonę klausimu, ar darbinis stresas ir jo valdymas yra jų pačių, ar organizacijos ir vadovų atsakomybė. Gauti respondentų atsakymai pateikiami šio darbo 8 priede, o žemiau pateiktame 16 paveiksle nurodytas respondentų nuomonių pasiskirstymas šiuo klausimu.



16 pav. Kas, anot darbuotojų, yra atsakingas už darbinio streso valdymą

Kiek daugiau nei ketvirtadalis respondentų (27,9 proc.) teigė, kad darbinio streso valdymas yra vienareikšmiškai *tik organizacijos vadovų atsakomybė*: „Organizacijos ir vadovų atsakomybė, nes jie turi sudaryti palankias sąlygas darbuotojams dirbti. (4)“; „Organizacijos, nes dažniausiai darbinis stresas kyla dėl darbo aplinkos, sąlygų. Didžiąją dalį to vadovas gali kontroliuoti. (7)“; „Vadovas turi užtikrinti darbuotojų sveikatą ir gerovę, tame tarpe ir nekelti streso. (11)“; „Tai yra vadovų atsakomybė. Jie turi visiems sudaryti geras darbo sąlygas ir leisti darbuotojui pačiam susiplanuoti savo darbą. (38)“.

Dešimtadalis respondentų į šį klausimą neatsakė, o 2 darbuotojai pasisakė, jog būten *jie yra atsakingi už patiriamą stresą valdymą*: „Manau, kad mano. Aš pats privalau gebėti įvykdyti man pavestas užduotis, ir jeigu dėl tam tikrų priežasčių nesugebu to padaryti gerai ir laiku ir tai man sukelia stresą, tai mano bėda. Ir jokie vadovai nepadės. (40)“; „Mūsų, kadangi mūsų streso lygis priklauso tik nuo mūsų pačių priimamų sprendimų. (3)“.

Visgi didžioji dauguma respondentų (58,1 proc.) mano, jog darbinio streso valdymas yra tiek jų pačių, tiek ir jų vadovų atsakomybė ir *turi būti valdomai kolegialiai*. Savo požiūrį jie grindė šiomis išsakytomis mintimis: „Abu kartu. Darbuotojas turi mokėti tinkamai reaguoti į situaciją, visko nepriimti asmeniškai, mokėti pasakyti ne, nebijoti suklysti. Vadovai turi rūpintis savo darbuotojais, neapkrauti per daug užduočių, stengtis pritaikyti darbo užduotis kiekvienam darbuotojui asmeniškai. (42)“; „Tiek mano, tiek organizacijos ir vadovų. Žmogus turi stengtis dėti savo asmenines pastangas, o organizacija/vadovas pastebėti/paskatinti pavaldinį ieškoti jam priimtinių atsipalaidavimo formų. (39)“; „Vadovas nėra atsakingas už tai, kaip darbuotojas priima stresą, tačiau yra svarbu, kad vadovas išsiaiškintų kas kelia darbuotojui stresą ir stengtis pateikti informaciją taip, kad darbuotojas streso patirtų mažiau. (36)“; „Abiejų pusių. Tiek darbuotojas, tiek darbdavys - žmonės galintys kalbėtis, mąstyti, spręsti susiklosčiusias nemalonus stresines situacijas. (27)“.

Paskutiniu klausimu tyrime dalyvavusių asmenų buvo prašoma pateikti savo pasiūlymus organizacijos vadovybei, kad darbinio streso problema būtų išspręsta. Gauti respondentų pateikti atsakymai pateikiami šio darbo 9 priede. Respondentų siūlymus šiuo klausimu būtų galima išskaidyti į tokias kategorijas:

a) ***bendravimas su darbuotoju***: „Dažniau kalbėtis su tiesioginiais pavaldiniais, klausti jų savijautos, kuo vadovas gali padėti. (2)“; „Reikia daryti susirinkimus, kalbėtis, spręsti problemas, rasti kompromisą. (14)“; „Geresnė komunikacija (25)“; „Daugiau bendrauti su savo pavaldiniais (29)“; „Bendrauti ramiai vadovams su pavaldiniais, padėti kolegoms spręsti iškilusias problemas ir nepalikti vieno bėdoje. (31)“; „Kalbėtis su darbuotojais ir išsiaiškinti, su kokiomis problemomis jie susiduria. Aktyviai

klausti ir bandyti pagerinti situaciją. (32)“; „Pirma, neignoruoti, pastebėti pavaldinį, kuris patiria stresą ir jį pakalbinti (39)“.

b) **kursų, seminarų, mokymų rengimas streso valdymo tema:** „Organizuoti mokymus, organizuoti streso valdymo užsiėmimus ir pan. (39)“; „<...>streso valdymo ir mažinimo mokymai/užsiėmimai darbuotojams. 25)“; „Jeigu jie tikrai yra lyderiai, patiems užsiregistruoti į vadovų kursus, kuriuose būtų paaiškinama, kaip nesukelti darbuotojams streso, kaip maloniai bendrauti su savo komanda, kaip būti labiau empatiškiems. (22)“; „Nuolat organizuoti mokymus, seminarus darbo vietoje. (20)“; „Organizuoti streso valdymo kursus. (11)“; „Rengti daugiau seminarų bei paskaitų šia tema. (9)“; „Vykdėti prevencinius renginius, seminarus. (8)“.

c) **darbo proceso gerinimas:** „Inicijuoti metinius pokalbius ir įsiklausyti į darbuotojų pastebėjimus. (5)“; „Darbų skyrimas ilgesniam laikotarpiui, o ne daugelio darbų skyrimas labai trumpam laiko tarpui. (7)“; „Pasitikėti savo darbuotojais, nesukti kiekvieno jų žingsnio. Paskatinti patiems priimti sprendimus, tačiau nebausti už klaidas. (19)“; „Pirmiausia aiškiai apibrėžti užduotis ir lūkesčius, kaip jos turi būti atliktos. (22)“; „Geresnė komunikacija, aiškesnis užduočių formulavimas. (25)“; „Abipusė pagalba, problemų sprendimas, krūvio padalinimas. Motyvacinės priemonės darbuotojams. (34)“; „Paskirstyti tolygiai esamą krūvį tarp esamų darbuotojų. Arba pasamdyti daugiau darbuotojų, kad tokio krūvio nebebūtų. (43)“.

Taigi apibendrinus respondentų išsakytus pasiūlymus, galima teigti, kad vadovai, spręsdami darbinio streso problemą turėtų imtis šių priemonių: visapusiškai bendrauti ir bendradarbiauti su savo pavaldiniais; dažniau organizuoti seminarus, mokymus, kursus streso valdymo tema; bei gerinti darbo procesus, aiškiai apibrėžiant užduotis, tolygiai paskirstant darbo krūvį ir leidžiant kartais sprendimus priimti patiems darbuotojams.

3.2.1 Kiekybinio tyrimo išvados

1. Anot respondentų, darbinis stresas yra ilgalaikė arba nuolatinė įtampa, baimė ir kitos neigiamos emocijos, kylančios dėl įvairių darbinių veiksnių: per didelio darbo krūvio, nepakankamai skiriamo laiko užduotims atlikti, arba nežinojimo kaip jas atlikti, psichologinio spaudimo, kritikos, didelės atsakomybės ir kt. Didžioji dauguma, respondentų darbinį stresą įvardijo kaip neigiamą reiškinį, kuris mažina darbo efektyvumą, demotivuoja ir verčia darbuotoją blogai jaustis tiek fiziškai, tiek emociškai.
2. Didžioji dauguma (95,3 proc.) respondentų teigė patiriantys stresą darbe. Tačiau streso darbe patyrimas tarp skirtingo amžiaus ir patirties respondentų reikšmingai nesiskiria.
3. Daugiau nei pusė respondentų (58,1 proc.) kartais patiria ilgalaikį, kartais trumpalaikį stresą, o beveik trečdalis (32,6 proc.) – trumpalaikį stresą. Tuo tarpu ilgalaikį ar nuolatinį stresą patiria tik mažiau nei kas dešimtas respondentas.
4. Dažniausiai respondentai stresą darbe patiria dėl per didelio arba dėl per mažo darbo krūvio, konfliktinių situacijų; baimės nepasiekti tikslo, ko nors nespėti; per įvairių arba per daug užduočių,; prieštarų arba netikslių reikalavimų; blogos komunikacijos; menkų karjeros perspektyvų, per didelės atsakomybės. Mažiausiai stresą sukelia neįprasti arba nepagrįsti pokyčiai, nepakankama higiena, fiziškai sunkus darbas, priekabiavimas, pavojingos situacijos, diskriminavimas ir kitos priežastys.
5. Stresas darbe respondentams dažniausiai sukelia tokias pasekmes kaip jautimasis pavargusiais ir suirzusiais, nerimas, motyvacijos dirbti nebuvimas ir pasitenkinimo darbu nejautimas. Tuo tarpu rečiausios pasekmės, kurias įvardijo respondentai – vaistų vartojimas, rūkymas ir alkoholio vartojimas, padažnęję konfliktai su kolegomis, užsidegimas dirbti dar daugiau.
6. Respondentai teigė, kad stresą įveikia perklausdami, jeigu nurodymai neaiškūs; šnekėdamiesi su kolegomis; gerdami kavą ar arbatą bei pripažįstant savo klaidas ir stengiantis jas ištaisyti. Tuo tarpu rečiausiai streso įveikimui naudojamos tokios priemonės kaip meditacija, laiko nenumatytiems darbams pasilikimas, kvėpavimo pratimų atlikimas.
7. Beveik pusė respondentų (46,5 proc.) patiria vidutinio lygio stresą, o kas penktas – žemo lygio (20,9 proc.). Nė vienas respondentas streso lygio neįvertino kaip labai žemo. Nepaisant to, net trečdalis respondentų nurodė, kad darbe patiria aukštą arba labai aukštą stresą.
8. Nepaisant gan aukšto darbuotojų streso patyrimo lygio, beveik pusė respondentų (48,9 proc.) savo darbu yra gerai ar labai gerai patenkinti, beveik kas trečias (27,9 proc.) tik vidutiniškai, tačiau beveik

kas ketvirtas yra tik silpnai ar patenkinamai patenkinti savo atliekamu darbu (po 11,6 proc.). Nė vienas iš respondentų neatsakė, jog yra nusivylęs ar visiškai nepatenkintas atliekamu darbu, arba kad pasitenkinimas darbu yra puikus.

9. Daugumos respondentų vadovai kalbasi, konsultuoja, pataria, o kartais ir padeda rasti tinkamą būdą, sprendžiant darbinio streso problemą, tačiau iš 39 pateiktų atsakymų net 19 nurodė, kad vadovai niekaip nepadedą, kadangi neteikia tam prioritetą, situaciją ignoruoja, taip suteikdami dar daugiau streso savo darbuotojams.
10. Mažiau nei penktadalis (18,6 proc.) respondentų nurodė, kad vadovai skatina juos dalyvauti streso mažinimo (valdymo) kursuose ir seminaruose, tačiau dauguma (81,4 proc.) pripažino, kad jų vadovai to daryti neskatina.
11. 70,7 proc. respondentų nurodė, kad jų organizacijose nėra imamasi jokių prevencinių darbinio streso priemonių, tuo tarpu likusieji 29,3 proc. nurodė, kad yra vykdomi pokalbiai, seminarai, paskaitos, psichologo kursai, arba yra įrengiamos įvairios poilsio zonos.
12. Vertinant streso mastą organizacijoje, daugiausia (48,8 proc.) respondentų jį įvardijo kaip vidutinį; net 34,9 proc. respondentų nurodė, kad jų organizacijoje streso mastas yra aukštas ar net labai aukštas, tuo tarpu teigiančių, kad mastas yra žemas ar labai žemas, tebuvo 16,3 proc.
13. Apskaičiavus „Chi kvadrato“ (χ^2) kriterijus, buvo nustatytas reikšmingas skirtumas, kuris parodė, kad streso mastą organizacijoje aukštu ir labai aukštu reikšmingai dažniau vertina respondentai, turintys 3 m. ir ilgesnę darbo patirtį, nei kad iki 3 m. darbo patirtį turintys respondentai.
14. Net trečdalis respondentų teigė, kad vadovai darbinio streso problemos organizacijoje nespėdžia. Ketvirtadalis apklaustų darbuotojų teigė, kad vidutiniškai, o dar kas penktas teigė, kad problema sprendžiama tik patenkinamai. Tuo tarpu gerai ir labai gerai problemos sprendimą vertinančių respondentų buvo 23,3 proc.
15. Didžioji dauguma respondentų mano, jog darbinio streso valdymas yra tiek jų pačių, tiek ir jų vadovų atsakomybė ir turi būti valdomai kolegialiai. Kiek daugiau nei ketvirtadalis respondentų teigė, kad darbinio streso valdymas yra vienareikšmiškai tik organizacijos vadovų atsakomybė.
16. Vadovai, sprenddami darbinio streso problemą turėtų imtis šių priemonių: visapusiškai bendrauti ir bendradarbiauti su savo pavaldiniais; dažniau organizuoti seminarus, mokymus, kursus streso valdymo tema; bei gerinti darbo procesus, aiškiai apibrėžiant užduotis, tolygiai paskirstant darbo krūvį ir kartais leidžiant sprendimus priimti patiems darbuotojams.

Iškeltų hipotezių patvirtinimas arba atmetimas:

1. Pritaikius Spearmano koreliacinę analizę nustatyta, kad darbe patiriamo streso lygis nėra susijęs su pasitenkinimu atliekamu darbu. ***Tad 1 hipotezę atmetame.***
2. Apskaičiavus Spearmano koreliaciją nustatyta, kad tarp darbinio streso masto organizacijoje ir vadovų efektyvumo gebėti spręsti darbinio streso problemas yra reikšmingas ryšys: kuo efektyviau vadovai geba spręsti darbinio streso problemą organizacijoje, tuo darbinio streso mastas organizacijoje yra mažesnis. ***2 hipotezė priimama.***
3. Apskaičiavus Spearmano koreliaciją, nustatyta, kad tarp pasitenkinimo atliekamu darbu ir vadovų efektyvumo gebėti spręsti darbinio streso problemas yra reikšmingas ryšys: kuo efektyviau vadovai geba spręsti darbinio streso problemą organizacijoje, tuo darbuotojų pasitenkinimas atliekamu darbu yra didesnis. ***3 hipotezė priimama.***

3.3 Kokybinio tyrimo rezultatų analizė

Siekiant palengvinti interviu analizės nuskaitymą, informantų pasisakymai (išskirtos subkategorijos ir autentiški teiginiai) lentelėse suskirstytos į „teigiamus“, „neutralius“, „neigiamus“ aspektus, atitinkamai priskiriant spalvinį lentelės foną. Žalsva spalva reiškia teigiamą, raudona – neigiamą aspektą, o mėlva - neutralų, vidutinį ar palyginamąjį vertinimą. (9 lentelė)

9 lentelė. Spalvinio fono rezultatų reikšmės lentelėse

Spalva	Respondento pasisakymas
Žalsva	Teigiamas, pozityvus vertinimas
Rausva	Neigiamas vertinimas
Melsva	Neutralus vertinimas

Iš viso interviu sutiko dalyvauti 10 vadovų. Pirmuoju interviu klausimu buvo prašoma apibrėžti, kas, vadovų nuomone, yra darbinis stresas ir ar tai labiau teigiamas, ar neigiamas reiškinys, savo atsakymus pagrindžiant. Analizuojant vadovų pateiktas mintis, jos suskirstytos į tam tikras subkategorijas ir kategorijas. Gauti atsakymai atsispindi pateikiamoje 10 lentelėje:

10 lentelė. Darbinio streso samprata, apklaustųjų vadovų požiūriu

Kategorija	Subkategorija	Ištraukos iš interviu protokolo
Neigiamų faktorių visuma	Faktoriai	„Darbinis stresas - tai įvairių neigiamų faktorių visuma, kuri pirmiausiai įtakoja žmogaus/darbuotojo psichologinę būseną, trukdo produktyviam ir efektyviam darbui.“ (1)
Būsena	Įtampos būsena	„Darbinis stresas tai padidėjusi įtampa kuri atsiranda dėl darbinių veiklų.“ (3)
		„Tai nuolatinė įtampos būsena, kurią patiriame darbinėje aplinkoje.“ (4)
Situacijos	Situacijos	„Tai situacijos, kai reikia labiau pasistengti sprendžiant nuolatinės darbinės problemas ir užduotis.“ (7)

Apibendrinus gautus atsakymus, galima teigti, vadovai, apibrėždami, kas yra darbinis stresas, dažniausiai išskyrė tris aspektus: a) stresas – tai įvairių neigiamų faktorių visuma; b) stresas – tai situacijos; c) stresas – tai būseną. Prie *įvairių neigiamų faktorių visumos* priskiriamos neišspręstos problemos, arba nežinojimas kaip jas spręsti; neaiškūs užsakovų reikalavimai; nepastovumas, neapibrėžtumas, nestabilumas ir pan. *Stresas kaip situacijos* pasižymi tuo, kad neleidžia atsiskleisti darbuotojų gebėjimams, jų kūrybiškumui; neleidžia susikaupti ir susikoncentruoti į darbus; atima labai daug laiko atliekant užduotis. Apibūdinant *stresą kaip būseną* labiausiai akcentuojamas psichologinis aspektas – padidėjusi įtampa, atsirandanti dėl darbinės veiklos; susikaustymas, baimė suklysti.

Vadovai taip pat vertino, ar darbinis stresas yra labiau teigiamas, ar neigiamas reiškinys. Žemiau yra pateikta 11 lentelė, kurioje atsispindi vadovų išsakytos mintys:

11 lentelė. Ar, anot vadovų, darbinis stresas yra teigiamas, ar neigiamas reiškinys

Ištraukos iš interviu protokolo
„Trumpalaikis darbinis stresas - nieko blogo“ (3),
„Darbinis stresas labiau teigiamas reiškinys, kadangi susidūręs su konkrečia situacija, gali mokytis iš jos ir antrą kartą atsidūręs tokioje situacijoje nebestresuos, žinodamas kaip turėtų pasielgti.“ (10)
„Tai labiau teigiamas reiškinys, nes verčia eiti pirmyn ir nesigręžti atgal“ (7)
„Vienareikšmiškai tai yra neigiamas reiškinys, nes trukdo produktyviam ir efektyviam darbui“. (1)
„Patį reiškinį matau kaip neigiamą, todėl kad dėl darbuotojo susikaustymo ar tam tikros stagnacijos neleidžiančios atsiskleisti gebėjimams, kūrybiškumui.“ (5)
„Dažniau neigiamas reiškinys, nes turi neigiamų pasekmių žmonių sveikatai.“ (9)
„Neigiamas, kadangi neleidžia susikaupti bei susikoncentruoti į darbus.“ (8)
„Labiau tai yra neigiamas reiškinys“ (4)
„Manau pagal situaciją priklauso teigiamas ar neigiamas...“ (6)

Kaip matome, vadovų požiūris pasiskirstė į tris dalis: vieni teigė, kad tai vienareikšmiškai *neigiamas* reiškinys, kadangi „trukdo produktyviam ir efektyviam darbui, atima daug laiko“ (1), „turi neigiamų pasekmių žmonių sveikatai“ (9) ir „neleidžia susikaupti bei susikoncentruoti į darbus“ (8). Kiti teigė, jo tai *teigiamas* reiškinys, kadangi „susidūręs su konkrečia situacija, gali mokytis iš jos ir antrą kartą atsidūręs tokioje situacijoje ir žinodamas kaip turėtų pasielgti, žmogus nebestresuos“ (10); „verčia eiti pirmyn ir nesigręžti atgal“ (7); „skatina susikoncentruoti į situaciją ir dirbti geriau ir našiau“ (7). Treti teigė,

kad darbinis stresas yra *tiek teigiamas, tiek neigiamas*, kadangi tai labiau priklauso nuo situacijos: „kartais tai būna sukeltas aplinkinių, o kartais mes patys jį sukeliame“ (5); „trumpalaikis darbinis stresas - nieko blogo, tačiau ilgalaikis yra labai neigiamas.“ (3)

Taigi apibendrinus į šį klausimą gautus atsakymus, galima teigti, kad darbinis stresas yra įtampos būseną, kurią patiriame darbinėje aplinkoje dėl įvairių nuo mūsų priklausančių arba nepriklausančių faktorių. Labiau yra pabrėžiamas neigiamas šio reiškinio aspektas, tačiau taip pat teigiama, kad darbinio streso pobūdis priklauso nuo pačios situacijos.

Antruoju interviu klausimu vadovų buvo teirautasi, ar organizacijoje dirbantys darbuotojai patiria darbinį stresą. Ir jei taip, kaip dažnai. Atsakymus į šį klausimą, apibendrina žemiau pateikta 12 lentelė:

12 lentelė. Ar organizacijoje dirbantys darbuotojai patiria darbinį stresą

Ištraukos iš interviu protokolo
„Kartais.“ (1)
„200 kartų per metus.“ (2)
„Taip dažnai. Manysčiau net per dažnai.“ (3)
„Manau, kad taip, ir gana dažnai, bet tiksliai atsakyti negaliu.“ (4)
„Manau kad taip. Tikiuosi, kad nedažnai, bet manau, kad dažnai. (5)
„Kaip ir visur būna stresinių situacijų...Gaila, kad jos kartais kyla iš nieko arba nemokant valdyti emocijų, nes mano nuomone už tas situacijas atsakingi esam kiekvienas, bet šiaip būna jų daug.“ (6)
„Taip, kiekvieną kartą kai atsiranda naujų projektų, darbuotojai stresuoja. O tai būna gana dažnai – kiekvieną savaitę.“ (7)
„Patiria. 1-2 kartus per 1-2 mėnesius.“(8)
„Manau, kad patiria dažnai.“ (9)
„Patiria, beveik kiekvieną darbo dieną.“ (10)

Nė vienas vadovas į šį klausimą neatsakė neigiamai – *visų jų darbuotojai patiria darbinį stresą*. Du vadovai atsakė, kad darbinis stresas patiriamas kartais, 1-2 kartus per 1-2 mėnesius. Likę aštuoni vadovai teigė, kad darbuotojai darbinį stresą patiria dažnai: vieni aiškiai neakcentavo kiek dažnai, kiti teigė, kad „kiekvieną kartą kai atsiranda naujų projektų, darbuotojai stresuoja. O tai būna gana dažnai – kiekvieną savaitę. (7)“ „200 kartų per metus“(2).

Apibendrinus vadovų atsakymus į antrąjį klausimą, galima teigti, kad visi darbuotojai jų organizacijose patiria darbinį stresą. Vieni jį patiria tik kartais, kiti dažnai.

Siekiant išsiaiškinti, dėl kokių priežasčių vadovų organizacijų darbuotojai patiria stresą darbe, buvo užduotas trečias klausimas. Informantų atsakymai pateikti 13 lentelėje:

13 lentelė: Priežastys, dėl kurių, anot vadovų, darbuotojai patiria darbinį stresą

Kategorija	Subkategorija	Ištraukos iš interviu protokolo
Susiję su darbo užduotimis	Darbų atidėliojimas	„Dėl "besivelkančių" darbų.“ (4)
	Neaiškios užduotys	„Neaiškiai suformuluotos užsakovo užduotys.“(3)
	Užduotys keičiasi	„Pasitaiko, kad užduotys keičiasi po kelis kartus, tai natūraliai atsiranda dar viena priežastis stresui - ženklus laiko trūkumas.“ (3)
	Daug užduočių	„<... arba užduočių ASAP.“ (5)
	Neaiškios užduotys	„<... neaiškių užduočių.“ (7)
Socialiniai santykiai darbe	Nesusipratimai	„Dėl įvarui nesusipratimų,“ (4)
	Nesusikalbėjimai	„<... nesusikalbėjimų,“ (4)
	Konfliktai	„...konfliktinių situacijų su kolegomis ar vadovais“ (4)
	Konfliktai su kolegomis	„konfliktai su kolegomis,“ (10)
	Kontaktas su vadovu	„kontaktas su vadovu,“ (10)
	Neigiamas grįžtamasis ryšys	„Dėl neigiamo grįžtamojo ryšio“ (5)
	Vieša kritika	„arba viešos kritikos.“ (5)
Pokyčiai	Nepastovumas	„Nepastovumas“ (2)
	Atlyginimo sumažinimas	„Atlyginimo (sumažinamas)“ (2).
	Projektų kaita	„Dirbant su projektais, kurie eigoje dažnai keičiasi, reikalauja labai greitos orientacijos, sprendimų, atsakomybės ir pan.“ (9)
Darbo turinys	Darbo krūvis	Darbo krūvis (1)
	Keičiasi reikalavimai	„arba darbams įpusėjus jos pasikeičia, nes užsakovai pamato, kad nori jau nebe to o kažko kito,“ (3)
	Greitas darbo tempas	„Dėl greito darbo tempo“ (5)
	Nuolatiniai iššūkiai	„Dėl nuolatinių iššūkių,“ (7)
	Aplaidumas darbe	„Dėl aplaidumo darbe“ (8)
	Rezultatų svyravimas	„...rezultatų svyravimas.“ (10)
	Kolegų pavadavimas	„...pavadavimai kolegų nebuvimo metu“ (1)
	Neapibrėžtumas	„Neapibrėžtumas“ (2)

Bendravimas su klientais	Neigiamo požiūrio klientai	„...bendravimas su neigiamo požiūrio klientais.“ (1)
	Darbas su klientais	„Darbas su klientais, taip pat vienas iš stresą keliančių veiksnių.“ (9)
	Reiklūs klientai	„Reiklūs klientai,“ (10)
Asmeninės priežastys	Asmeninės priežastys	„Žinoma, pasitaiko, kad asmeninės priežastys pagilina stresą.“ (3)
	Emocijų nevaldymas	„Emocijų nevaldymas pagrindinė priežastis.“ (6)
	Kompetencijų stoka	„... dėl kompetencijos stokos.“ (8)

Priežastis, dėl kurių, anot vadovų, jų organizacijose darbuotojai patiria darbinį stresą, galima išskirti į kelias kategorijas:

a) **susiję su darbo užduotimis** – daug neaiškių užduočių; užduotys keičiasi; vyksta darbų atidėliojimas.

b) **socialiniai santykiai darbe** – nesusipratimai; nesusikalbėjimai; konfliktai su vadovu ir kolegomis; neigiamas grįžtamasis ryšys iš vadovo; vieša kritika.

c) **pokyčiai** – nepastovumas; atlyginimo sumažinimas; projektų kaita.

d) **darbo turinys** - darbo krūvis; kolegų pavadavimas; dažnai besikeičiantys reikalavimai; greitas darbo tempas; nuolatiniai iššūkiai; rezultatų svyravimas.

e) **bendravimas su klientais** - neigiamo požiūrio klientai; reiklūs klientai.

f) **asmeninės priežastys** - emocijų nevaldymas; kompetencijų stoka.

Dažniausiai vadovai minėjo su *darbo turiniu, socialiniais santykiais darbe ir užduočių atlikimu susijusias* priežastis, keliančias darbinį stresą jų darbuotojams. Kiek mažiau respondentai akcentavo pokyčius, bendravimą su klientais ir asmenines priežastis.

Apibendrinant informantų atsakymus į trečiąjį klausimą, galima teigti, kad labiausiai, anot vadovų, darbinį stresą darbuotojams sukelia priežastys, susijusios su darbo užduotimis, darbo turinys ir socialiniai santykiai darbe.

Ketvirtu klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, ar, vadovų manymu, jų darbuotojai geba valdyti darbinį stresą. Atsakymai į šį klausimą pateikti žemiau esančioje 14 lentelėje:

14 lentelė. Ar, anot vadovų, darbuotojai geba valdyti darbinį stresą

Ištraukos iš interviu protokolo
„Dalis moka, tačiau tikrai ne visi.“ (1)
„Nemanau, kad daro tai profesionaliai.“ (3)

„Jei sąmoningai identifikuoja situaciją, kuomet joje būna, tuomet turi galimybę analizuoti o kodėl aš taip sureagavau arba kokią emociją man tai iššaukė. O tuomet jau darbas su savimi, ir kontroliuoti streso lygmenį galima, bet ne visiškai jo atsikratyti. Na, nebent žmogus psichopatiško charakterio būdo.“ (5)
„Ne visada, bet tam yra jų vadovai kurie privalo tas situacijas suvaldyti, bet būna blogiausia, kai vadovai tas situaciją dar labiau įaudrina.“ (6)
„Geba, bet neišadą ir nevisi.“ (8)
„Tikrai taip. Tai daugiau požiūrio, žmogaus charakterio klausimas.“ (9)
„Dalis darbuotojų taip, dalis ne. Tai priklauso nuo paties darbuotojo savimotyvacijos dirbti su savimi, noro tobulėti bei turimos patirties, susiduriant su įvairiomis situacijomis.“ (10)
„Nežinau, bet tikiuosi, kad taip.“(4)
„Nelabai.“ (2)
„Manau, kad ne.“ (7)

Vadovų atsakymai buvo suskirstyti į tris kategorijas: *taip*, *ne* ir *nežinau*. Septyni informantai teigė, kad jų darbuotojai geba valdyti darbinį stresą, tačiau ne visada, ne visi arba tai atlieka neprofesionaliai. Keli vadovai akcentavo, kad „tai labiau požiūrio, žmogaus charakterio klausimas“ (9) ir kad „tai priklauso nuo paties darbuotojo savimotyvacijos dirbti su savimi, noro tobulėti bei turimos patirties, susiduriant su įvairiomis situacijomis.“ (10) Du vadovai teigė, kad jų darbuotojai nežino kaip valdyti darbinį stresą ir vienas vadovas atsakė, kad nežino, tačiau tikisi, kad taip.

Apibendrinus į šį klausimą gautus atsakymus, galima teigti, kad nors, anot vadovų, darbuotojai ir geba valdyti darbinį stresą, tačiau neprofesionaliai ir ne visi.

Taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, ar informantų požiūriu, darbinis stresas ir jo valdymas yra darbuotojo ar organizacijos (vadovo) atsakomybė. Vadovų atsakymai ir samprotavimai pateikiami 15 lentelėje:

15 lentelė. Darbuotojo ir organizacijos vadovo atsakomybė valdant darbinį stresą

Kategorija	Subkategorija	Ištraukos iš interviu protokolo
Abiejų šalių atsakomybė	Abiejų	„Manau, kad abiejų.“ (5)
		„Tai abiejų pusių atsakomybė.“ (7)
		„Manau, kad abiejų pusių.“ (8)

	Komandinis darbas	„Gyvename nuolatinių pokyčių ir naujų iššūkių laikais, tad kiekvienas naujas klientas, projektas ar užduotis kiekvienam iš mūsų sukelia tam tikrą stresą ir visi kartu turime gebėti su juo susidoroti, kitaip organizacija sustabarės ir nesugebės eiti į priekį.“ (7)
Darbuotojo atsakomybė	Dėl darbuotojo nekompetencijos	„...dėl darbuotojo nekompetencijos – darbuotojo atsakomybė.“ (2)
	Darbuotojo	„Tačiau be abejonės yra ir subjektyvios priežastys kurios priklauso nuo pačių darbuotojų.“ (3)
	Darbuotojo	„Tiek darbuotojo,“ (4)
	Darbuotojo emocijų valdymas	„Vadovai negali visą laiką stoviniuoti šalia savo pavaldinių ir stengtis, kad jie nestresuotų, jie ir patys turi save valdyti, valdyti savo emocijas.“ (4)
	Sugebėti neperdegti	„Vieno užduotis yra neperdegti,“ (5)
	Darbuotojo emocijų valdymas	„...bet darbuotojas irgi privalo sutelkti visas pastangas išgirsti vadovą ir suvaldyti savo emocijas.“ (6)
Organizacijos (vadovo) atsakomybė	Kompleksinis vadovų darbas	„Stresas ir jo valdymas yra kompleksinis darbas (CEO, HR, tiesioginis vadovas). Kiekvienas turi sutvarkyti savo lygio dalį, kad streso padarinių darbuotojai nejaustų/jaustų minimaliai.“ (1)
	Dėl darbdavio kaltės	„Stresas, sukeltas dėl darbdavio kaltės - darbdavio atsakomybė,“ (2)
	Vadovo atsakomybė	„Visų pirma tai yra mano atsakomybė. „(3)
	Objektyvios priežastys	„Kaip ir minėjau, reikėtų pasistengti padaryti viską, kad būtų iki minimumo sumažintos objektyvios priežastys galinčios sukelti darbinį stresą.“ (3)
	Vadovo atsakomybė	„...tiek ir mano (organizacijos).“ (4)
	Empatija darbuotojo atžvilgiu	„Bet iš kitos pusės, aš taip pat turėčiau būti pastabesnis darbuotojų atžvilgiu.“ (4)
	Nedaryti spaudimo	„...o kito (mano) neperspausti darbuotojo!“ (5)
	Vadovo atsakomybė	„Vadovas turi prisiimti atsakomybę už šios situacijos suvaldymą,“ (6)
	Empatija darbuotojo atžvilgiu	„Vadovas turėtų padėti, jei mato, kad darbuotojui sunku suvaldyti stresą (savo patirtimi, patarimais arba suteikti galimybę nuvykti į mokymus ar seminarus)“ (9)

	Organizacijos atsakomybė suteikti palankias sąlygas	„Mūsų kaip organizacijos atsakomybė suteikti tokias sąlygas, kad darbuotojas jaustųsi gerai bei mokėtų valdyti stresą.“ (10)
--	---	--

Kaip matome pagal pateiktus atsakymus, informantų atsakymai pasidalijo į tris kategorijas: vieni teigė, kad darbinio streso valdymas yra *tik darbuotojo atsakomybė*, kiti – kad *tik organizacijos (vadovo)*, tretį – kad *abiejų šalių*.

Tie, kurie teigė, jog darbinį stresą privalo gebėti valdyti pats darbuotojas, savo nuomonę grindė tuo, kad „jeigu darbinis stresas kyla dėl darbuotojo nekompetencijos, tai – darbuotojo atsakomybė.“ (2) Šią mintį papildė kitas informantas, teigdamas, jog „vadovai negali visą laiką stoviniuoti šalia savo pavaldinių ir stengtis, kad jie nestresuotų, jie ir patys turi save valdyti, valdyti savo emocijas.“(4) Dar vienas informantas taip pat akcentavo darbuotojų emocijų valdymą ir bendradarbiavimą su vadovu: „darbuotojas irgi privalo sutelkti visas pastangas išgirsti vadovą ir suvaldyti savo emocijas“. (6)

Daugiausiai vadovų samprotavo, kad būtent jie ir organizacija, kurioje dirba, yra atsakingi už kylantį darbinį stresą ir jo valdymą. Labai svarbūs tokie aspektai kaip empatija darbuotojo atžvilgiu, kai vadovas turėtų būti pastabesnis darbuotojų atžvilgiu, turėtų padėti, jei mato, kad darbuotojui sunku suvaldyti stresą (savo patirtimi, patarimais arba suteikti galimybę nuvykti į mokymus ar seminarus). Taip pat vadovas turi prisiimti atsakomybę už šios situacijos suvaldymą ir „pasisstengti padaryti viską, kad būtų iki minimumo sumažintos objektyvios priežastys galinčios sukelti darbinį stresą.“(3) Šis aspektas tikrai džiugina, kadangi iš atsakymų matyti, jog vadovams yra svarbi jų pavaldinių gerovė darbinėje aplinkoje.

Visgi šią mintį papildė trys vadovai, kurie pasisakė, jog darbinio streso valdymas yra tiek vadovų, tiek ir pačių darbuotojų atsakomybė. „Gyvename nuolatinių pokyčių ir naujų iššūkių laikais, tad kiekvienas naujas klientas, projektas ar užduotis kiekvienam iš mūsų sukelia tam tikrą stresą ir visi kartu turime gebėti su juo susidoroti, kitaip organizacija sustabarės ir nesugebės eiti į priekį.“(7) Šia mintimi yra akcentuojama, kad streso valdymas yra komandinis darbas, vedantis į priekį visą organizaciją.

Apibendrinant informantų atsakymus į šį klausimą, galima teigti, kad darbinio streso valdymas nėra vien tik darbuotojo, arba vien tik vadovo atsakomybė. Abi šalys turi tiek individualiai, tiek komandiškai valdyti kylantį stresą. Visgi labiau šiuo atveju yra pabrėžiama organizacijos (vadovo) svarba: vadovas turėtų būti pastabesnis darbuotojų atžvilgiu, turėtų padėti, jei mato, kad darbuotojui sunku suvaldyti stresą (savo patirtimi, patarimais arba suteikti galimybę nuvykti į mokymus ar seminarus).

Šeštuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokias pasekmes organizaciniu lygmeniu sukelia darbuotojų patiriamas stresas. Atsakymai pateikti ir sugrupuoti žemiau esančioje 16 lentelėje:

16 lentelė. Darbuotojų patiriamo streso pasekmės organizaciniu lygmeniu

Kategorija	Subkategorija	Ištraukos iš interviu protokolo
Darbuotojų kaita	Darbo vietų rotacija	„...darbo vietų rotaciją.“ (2)
Pasekmės socialiniuose santykiuose	Diskusijos ir konfliktai	„...kyla daug diskusijų ir konfliktų su kolegomis.“ (4)
	Bloga atmosfera darbe	„Aš manau, kad pagrindinė problema yra blogos atmosferos kūrimas aplink save ir jos skleidimas kitiems.“ (6)
	Prasti santykiai su kolektyvu	„...ir tai kelia problemų tiek santykiuose su kolektyvu,“ (7)
	Prasti santykiai su klientais	„...tiek su klientais.“ (7)
	Prasti santykiai su klientais	„Prarastas klientas,“ (9)
Pasekmės veiklos efektyvumui	Finansiniai nuostoliai	„Finansinius nuostolius,“ (2)
	Nepasitenkinimas darbu	„Darbuotojų nepasitenkinimas darbu,“ (1)
	Sumažėjęs efektyvumas	„...sumažėjęs darbo efektyvumas.“ (1)
	Užduotys atliekamos vėlai	„Vėluoja užduočių atlikimas, „(4)
	Klaidos	„...daroma daug klaidų,“ (4)
	Nukenčia veiklos efektyvumas	„Turbūt labiausiai nukenčia veiklos efektyvumas, dėl darbuotojo motyvacijos mažėjimo ir tam tikro apatiškumo aplinkai.“ (5)
	Nukenčia veiklos efektyvumas	„Labai ženkliai krenta darbų atlikimo greitis ir kokybė.“ (7)
	Krenta darbo našumas	„Krenta darbo našumas.“ (8)
	Įmonės įvaizdis	„bloga nuomonė apie įmonę.“ (9)
	Nenoras dirbti	„Nenorą dirbti, (10)
Prasti darbo rezultatai	„...kas vėliau atsispindi ir prastuose darbo rezultatuose.“ (10)	
Psichologiniai padariniai	Nuovargis, įtampa, nemiga	„Ir visiškai priešingi dalykai, jei darbuotojas prastai miega, nuolat pavargęs ar įsitempęs. Niekam nuo to nėra geriau.“ (3)
	Darbuotojų irzlumas	„Stresą patiriantys darbuotojai yra irzlesni.“ (7)

Analizuojant informantų atsakymus, išskirtos kelios darbuotojų patiriamo streso pasekmių grupės:

- a) *pasekmės socialiniuose santykiuose;*
- b) *pasekmės veiklos efektyvumui;*
- c) *psichologiniai padariniai;*

d) *darbuotojų kaita.*

Dažniausiai vadovai išskyrė pasekmes veiklos efektyvumui ir socialiniuose santykiuose. Kiek mažiau buvo akcentuojami psichologiniai padariniai ir darbuotojų kaita.

Pasekmes socialiniuose santykiuose sukelia bloga atmosfera darbe, prasti santykiai su kolegomis ir klientais, nuolat kylantys konfliktai ir nesutarimai.

Nepasitenkinimas darbu, nenoras dirbti ir vis dažniau besikartojančios klaidos skatina darbo našumo mažėjimą, todėl prastėja įmonės įvaizdis ir užklumpa finansiniai nuostoliai ir taip nukenčia veiklos efektyvumas.

Ne ką mažiau svarbūs ir psichologiniai padariniai, kadangi nemiga, nuovargis, įtampa ir irzlumas mažina darbuotojų susikoncentravimą į užduotis, prasta nuotaika persiduoda kitiems kolegoms, iš to seka nesusipratimai, nesusikalbėjimai su vienas kitu ir taip nukenčia socialiniai santykiai. Taip pat dėl nuovargio ženkliai krenta darbų atlikimo greitis ir kokybė, o tai taip pat turi tam tikrų pasekmių veiklos efektyvumui.

Na, o darbuotojų kaita organizacijai taip pat sukelia neigiamų pasekmių, kadangi kurį laiką nebūna atliekamos išėjusio darbuotojo funkcijos; naujų darbuotojų paieška reikalauja daug laiko ir papildomų kaštų.

Apibendrinant vadovų atsakymus, dažniausios darbuotojų patiriamo streso pasekmės yra sumažėjęs veiklos efektyvumas; prasti socialiniai santykiai darbinėje aplinkoje; psichologiniai padariniai (nemiga, nerimas, irzlumas, nuovargis) ir darbuotojų kaita.

Sekančiu klausimu buvo siekta išsiaiškinti, kokiomis organizacinėmis priemonėmis, jie, kaip vadovai, mažina darbuotojų streso lygį. Informantų atsakymai pateikti 17 lentelėje:

17 lentelė. Organizacinės priemonės, mažinančios darbuotojų streso lygį

Kategorija	Subkategorija	Ištraukos iš interviu protokolo
Bendravimas su darbuotoju	Komandos subūrimas	„...teambuildingas.“ (1)
	Kalbėjimasis su darbuotoju	„Jeigu situacija yra nebepakeliama, kalbamės ir stengiamės išspręsti problemą.“ (4)
	Kalbėjimasis su darbuotoju	„Trumpi pasikalbėjimai dažnu atveju leidžia pastebėti kaip jaučiasi darbuotojas. Pasidomėjimas su kokiomis problemomis susiduria.“ (5)
	Darbuotojo pagyrimas	„...ir pagalba patarimu arba trumpu koučingo pokalbiu, duoda reikiamą impulsą darbuotojui, vėliau belieka tik pagirti už įveikta situaciją.“ (5)
	Stresinių situacijų	„Taip pat klausimus, kurie sukelia stresą stengiuosi atidėti ir suteikti laiko bei erdvės darbuotojui atsitraukti, apgalvoti ir

	aptarimas su darbuotoju	pasiruošti, o tada jau galima viską ir aptarti.“ (5)
	Bendravimas su darbuotoju	„Pagrindinė priemonė yra bendravimas su darbuotoju,“ (6)
	Išklausymas	„...jo problemų išklausymas.“ (6)
	Kalbėjimasis su darbuotoju	„Pokalbiais ir analize.“ (8)
	Pasitikėjimas darbuotoju	„...pasitikėjimas“ (9)
	Darbuotojo paskatinimas	„...bei skatinimas.“ (9)
	Grįžtamojo ryšio suteikimas	„Neigiamas grįžtamasis ryšys naudojamas tik tuo atveju, kai jis yra būtinas ir vedantis link to, kad darbuotojas pasimoko iš klaidų ir gali tobulėti.“ (10)
Motyvavimas	Pažadai	„Pažadais“ (2)
	Apmokėjimas už viršvalandžius	„Daugiau streso reiškia daugiau užduočių, klientų, projektų, tad jiems mokame už viršvalandžius.“ (7)
	Mokymai	„...mokymai,“ (9)
	Motyvavimas	„Motyvacija,“ (9)
	Motyvavimas	„Stebiu, kas kiekvieną darbuotoją motyvuoja, kas jį pakrauna gera energija.“ (10)
Veiklos planavimas	Darbo krūvio paskirstymas	„Darbo krūvio paskirstymas,“ (1)
	Subjektyvių situacijų eliminavimas	„Kaip ir minėjau, stengiuosi eliminuoti subjektyvias situacijas, kurios gali sukelti darbinį stresą. Ir tai dažniausiai susiję su užsakovu.“ (3)
	Prioritetų suteikimas	„Tiesa, vertėtų paminėti, kad labai daug atsakomybių palikta patiems darbuotojams, t.y. jie patys planuojasi kada kokias veiklas darys, kurioms iš jų prioritetai ir pan.“ (3)

Iš vadovų atsakymų matyti, kad jie, siekdami sumažinti savo darbuotojų patiriamo streso lygį, naudoja šias organizacines priemones:

- a) *bendravimas su darbuotoju;*
- b) *darbuotojų motyvavimas;*
- c) *veiklos planavimas.*

Išskirdami bendravimą su darbuotojais, vadovai teigia, jog „domisi su kokiomis problemomis jie susiduria, kartu jas analizuoja ir stengiasi tas situacijas išspręsti. Trumpi pasikalbėjimai dažnu atveju leidžia pastebėti kaip jaučiasi darbuotojas, pagalba patarimu arba trumpas koučingo pokalbis duoda reikiamą impulsą darbuotojui, vėliau belieka tik pagirti už įveikta situaciją.“ (5) Taip pat vadovai teigia, jog parodo, kad savo darbuotojais pasitiki, juos pagiria, paskatina. (9) Vienas informantas minėjo, kad naudoja neigiamą

grįžtamąjį ryšį. „Neigiamas grįžtamasis ryšys naudojamas tik tuo atveju, kai jis yra būtinas ir vedantis link to, kad darbuotojas pasimoko iš klaidų ir gali tobulėti.“ (10)

Antroje vietoje vadovai akcentavo darbuotojų motyvavimą. Naudojamos tokios motyvacinės priemonės kaip stebėjimas, kas kiekvieną darbuotoją motyvuoja, kas jį pakrauna gera energija, pažadai, apmokėjimas už viršvalandžius, įvairūs mokymai.

Veiklos planavimas nurodyta kaip dar viena efektyvi organizacinė priemonė. Vadovai teigė, kad stengiasi eliminuoti subjektyvias situacijas, kurios gali sukelti darbinį stresą, paskirsto darbo krūvį, arba laiko valdymo atsakomybę palieka patiems darbuotojams, t.y. jie patys planuojasi kada kokias veiklas darys, kurioms iš jų taikomi prioritetai ir panašiai.

Apibendrinant atsakymus į septintąjį klausimą, galima teigti, kad organizacinės priemonės, kuriomis apklausti vadovai mažina savo darbuotojų streso lygį yra bendravimas su darbuotoju; darbuotojų motyvavimas ir veiklos planavimas.

Vadovų taip pat buvo klausama, ar jų darbuotojams yra tekę dalyvauti streso valdymo programose, kursuose, seminaruose. Jei taip, prašoma pakomentuoti plačiau. Informantų atsakymai atsispindi žemiau pateiktoje 18 lentelėje:

18 lentelė. Ar darbuotojai yra dalyvavę streso valdymo programose, kursuose, seminaruose

Ištraukos iš interviu protokolo
„Ne, kaip tik planuojame.“ (1)
„Neteko.“ (2)
„Ne, neteko.“ (3)
„Ne, neteko.“ (4)
„Ne.“ (5)
„Neteko, bet manau, kad būtų verta.“ (6)
„Ne.“ (7)
„Ne.“ (8)
„Ne.“ (9)
„Taip teko, kadangi mūsų įmonė rengia tokius mokymus.“ (10)

Kaip matome iš lentelėje pateiktų atsakymų, iš dešimties vadovų, tik vienas teigė, kad darbuotojai yra dalyvavę su streso valdymu susijusiuose mokymuose, kadangi jų įmonė pati tokius rengia. Likę devyni vadovai teigė, kad tokiuose kursuose, programose ar seminaruose jų darbuotojams nėra tekę dalyvauti, tačiau du vadovai pakomentavo, kad būtų verta arba netolimoje ateityje sudalyvauti planuoja. Analizuojant

šiuos atsakymus galima teigti, kad kol kas organizacijose streso valdymo mokymai nėra įprastas ir dažnas reiškinys.

Apibendrinus informantų atsakymus galima teigti, kad kol kas organizacijos nėra linkusios leisti savo darbuotojų į mokymus streso valdymo tema. Iš dešimties apklaustų vadovų tik vienas teigė, kad jų darbuotojams yra tekę dalyvauti tokiuose kursuose.

Devintu interviu klausimu siekta išsiaiškinti, kaip vadovai vertina streso riziką darbo aplinkoje ir kaip organizuoja rizikos įvertinimo procesą. Informantų atsakymai pateikiami 19 lentelėje :

19 lentelė. Streso rizikos vertinimas darbo aplinkoje

Ištraukos iš interviu protokolo
„Žinoma, geriau būtų streso darbe išvengti, bet tai yra praktiškai neįmanoma, tad geriau koncentruojamės jau į įvykusias situacijas, nes daugumos dalykų nuspėti neįmanoma.“ (4)
„...tiesiog neleidžiu stresinėms situacijoms vystytis.“ (6)
„Stresas organizacijoje yra neišvengiamas, tačiau rizikos nevertiname, nes tai atima laiką, kurį galima išnaudoti svarbesniems dalykams.“ (7)
„Nevertiname.“ (8)
„Stresas dirbant su žmonėmis yra neišvengiamas.“ (10)
„Dažniausiai tai darau subjektyviai.“ (3)
„o vertinu finansiniais nuostoliais.“ (2)
„(iš darbuotojų matome/jaučiame, kada pasiekiamas lygis yra kritinis.“ (1)
„Stebėseną, asmeniniai pokalbiai, aptarimas.“ (9)
„Tik kaip minėjau laikas nuo laiko užkalbinti darbuotojai kartais leidžia suprasti kokia situacija su komanda.“ (5)
„Praktikuojame su komanda kaip ją valdyti ir mažiau sureikšminti. Aptariame ką galėtume konkrečioje situacijoje ateityje daryti kitaip, ko ši situacija moko.“ (10)

Vadovų atsakymai į šį klausimą pasidalino į dvi dalis: vieni teigė, jog streso rizikos įvertinimo procesą vykdo, kiti – kad ne.

Nevertinantys streso rizikos organizacijoje vadovai savo mintis grindė tuo, jog „stresas organizacijoje yra neišvengiamas, tad rizikos nevertiname, nes tai atima laiką, kurį galima išnaudoti svarbesniems dalykams.“ (7) „Geriau koncentruojamės į jau įvykusias situacijas, nes daugumos dalykų nuspėti neįmanoma.“ (4) Kiti vadovai tiesiog neleidžia stresinėms situacijoms vystytis, taigi vykdyti rizikos vertinimą tiesiog nėra poreikio.

Visgi daugiau vadovų pasisakė, jog tam tikrą streso rizikos vertinimą vykdo pasitelkdami stebėseną: iš darbuotojų elgsenos matojaučia, kada pasiekiamas lygis yra kritinis – t.y. situaciją vertina subjektyviai. Taip pat informantai vykdo asmeninius pokalbius ir kartu su savo komandomis praktikuoja, kaip darbinį stresą valdyti ir mažiau sureikšminti. Vyksta aptarimai, ką darbuotojai konkrečioje situacijoje ateityje galėtų daryti kitaip, ko ši situacija moko.

Apibendrinant atsakymus galima teigti, kad vadovų, vertinančių ir nevertinančių streso riziką darbo aplinkoje yra maždaug po lygiai. Vieni vadovai vykdo stebėseną ir streso riziką vertina subjektyviai; antri su streso rizika kovoja pasitelkdami gerąją praktiką – kalbasi su savo pavaldiniais apie jau įvykusias situacijas ir aptaria, kaip galėtų iš jų pasimokyti ir ką ateityje galėtų keisti. Na, o treči vadovai teigia, kad stresas yra neišvengiamas, tad taupo savo laiką ir skiria jį svarbesniems dalykams.

Siekiant išsiaiškinti ar vadovai savo skyriuje/organizacijose imasi kokių nors streso prevencijos priemonių, buvo užduotas dešimtas klausimas. Vadovų atsakymai atsispindi žemiau pateiktoje 20 lentelėje:

20 lentelė. Ar vadovai imasi streso prevencijos priemonių

Ištraukos iš interviu protokolo
„Deja šiam momentui organizacijoje ne,“ (1)
„Nesiimama“ (2)
„Ne, nesiimame.“(3)
„Ne, nieko konkrečiau su tuo nedarome.“ (5)
„Nesiimame,“ (6)
„Ne“ (7)
„...skyriaus lygmeny taip (teambuildingo aktyvumas su psichologu)“ (1)
„Savaitiniai susirinkimai ir įvairių klausimų aptarimai (tame tarpe ir neigiamų emocijų, problemų, streso)“ (4)
„...kaip ir sakiau bandome patys mažinti stresines situacijas.“ (6)
„Rengiame susirinkimus, kuriuose aptariame darbinius reikalus, tame tarpe ir streso klausimą kartais paliečiame.“ (8)
„Daugiau tai neapčiuopiamos priemonės - išankstinis nuteikimas, kad gali būti stresinių situacijų, darbuotojų būklės vertinimas dar prieš priimant į darbą.“ (9)
„Taip, rengiami streso valdymo mokymai.“ (10)

Iš lentelėje pateiktų atsakymų matyti, jog šeši vadovai streso prevencijos priemonių savo skyriuose arba organizacijose nesiima. Vienas vadovas pakomentavo, jog organizacijos lygiu tokių priemonių nėra imamasi, tačiau skyriaus lygmenyje vykdomi darbuotojų pokalbiai su psichologu. Likę keturi vadovai teigė,

jog organizuoja savaitinius susirinkimus, kurių metu aptaria įvairius klausimus (tame tarpe ir neigiamų emocijų, problemų, streso). Vienas vadovas dar prieš priimant į darbą įvertina potencialaus kandidato būklę, jo atsparumą galimam patirti stresui. Kiti vadovai iš anksto nuteikia pavaldinius, jog gali kilti tam tikrų stresinių situacijų ir rengia mokymus streso valdymo tematika.

Apibendrinus vadovų atsakymus galima teigti, kad vienos organizacijose vadovai streso prevencijos priemonių imasi, o kitose – ne. Tie vadovai, kurie tokią prevenciją vykdo, nuteikia darbuotojus galimam streso pasireiškimui organizuodami susirinkimus, rengdami mokymus, aptardai įvairius kolektyvui svarbius klausimus, susijusius su neigiamų emocijų valdymu.

Paskutiniai du interviu klausimai buvo skirti vadovų asmeninių patirčių, susijusių su darbinio streso patyrimu, aptarimui.

Taigi vienuoliktu klausimu buvo siekta išsiaiškinti, ar vadovai patiria darbinį stresą, ir jei taip, plačiau pakomentuoti, kas jį sukelia. Informantų pasisakymai nurodyti žemiau esančiose lentelėse:

21 lentelė. Ar vadovai patiria darbinį stresą

Ištraukos iš interviu protokolo
„Taip“ (1)
„Taip“ (2)
„Taip.“ (3)
„Žinoma, kad taip.“ (4)
„Taip, žinoma.“ (5)
„Taip, be abejo.“ (6)
„Taip, žinoma patiriu.“ (7)
„Taip.“ (8)
„Taip.“ (9)
„Stresą patiriu, kurį sukelia pakankamai nemažai veiksmų.“ (10)

Kaip matome iš pateiktos lentelės, visi vadovai darbinėje aplinkoje patiria darbinį stresą. Tai parodo, kad be išimties visi: tiek darbuotojai, tiek ir darbdaviai darbo metu patiria stresą. Tai tik dar kartą įrodo, kad problema yra tikrai aktuali ir apie ją verta diskutuoti plačiau.

Žemiau pateiktoje lentelėje yra nurodytos sugrupuotos priežastys, kurias vadovai įvardija kaip keliančias darbinį stresą:

22 lentelė: Priežastys, dėl kurių vadovai patiria darbinį stresą

Kategorija	Subkategorija	Ištraukos iš interviu protokolo
Socialiniai santykiai	Kintantys klientų reikalavimai	„Kaip ir minėjau, dažniausiai tai susiję su užsakovai: „nueik nežinia kur, atnešk nežinia ką.“ (3)
	Bendravimas su klientais	„...pasiruošimas svarbiems susitikimams su vadovais ar klientais, ar auditoriais ir pan.“ (4)
	Atsakomybė aukštesniems vadovams	„Atsakomybė ir atskaitomybė aukštesniems vadovams,“ (4)
	Nesutarimai su vadovais	„Būna tų situacijų...dažna problema būna mano tiesioginio vadovo nepagrįsti kaltinimai“ (6)
	Vadovo nemokėjimas išklaudyti	„ir jo nemokėjimas išklaudyti.“ (6)
	Konfliktai su darbuotojais	„konfliktų su darbuotojais.“ (7)
	Darbuotojų kompetencijos stoka	„Darbuotojų kompetencijos stoka,“ (8)
Darbo sąlygos	Rakinamas tualetas	„tualetas rakinamas, (2)
	Šalia darbovietės nėra maitinimo įstaigos	„netoliese darbovietės nėra kur pavalgyti. (2)
Darbo turinys	Didelis darbo krūvis	„didžiulis darbo krūvis“ (1)
	Daug atsakomybių	„Kuo aukštesnės pareigos, tuo daugiau atsakomybių, tuo daugiau streso.“ (4)
	Atsakingos pareigos	„Kaip sako, kuo atsakingesnis pareigos tuo didesnis ir stresas.“ (5)
	Daug atsakomybių	„Jeį visiškai teisingai tai tarp atsakomybės ir streso reikia dėti lygybės ženklą, o tai reiškia jie viena pusė auga tai lygiai taip pat ir kita.“ (5)
	Gerų rezultatų siekimas	„Sukelia turbūt didelis noras gerų rezultatų“ (5)
	Siekimas būti įvertintu	„...ir žinoma būti įvertintu.“ (5)
	Daug atsakomybių	„daug atsakomybių: finansinių, teisinių reikalų,“ (7)
	Ambicingų rezultatų siekimas	„Pradedant nuo to, kad aukštesni vadovai tikisi ambicingų rezultatų, kurie ne visada gali nudžiuginti.“ (10)
Finansinės priežastys	Partnerių nemokumas	„...partnerių nemokumas.“ (8)
	Piniginių srautų netolygumas	„Stresą sukeltantys faktoriai - netolygūs piniginiai srautai,“ (9)
	Užsakymų praradimas	„...užsakymų praradimas.“ (9)

Laiko valdymas	Darbų vykdymas ne pagal planą	„Aš tikiuosi iš savo komandos paskirtų darbų/tikslų vykdymo, kurie ne visada vyksta kaip buvo suplanuota.“ (10)
	Laiko stoka atlikti darbus	„...laiko stoka visiems darbams atlikti.“ (1)
	Darbų atidėjimas	„Be to ilgai užtrunka derinimas, tuomet pradeda trūkti laiko, darbas atliekamas tik tam, kad suspėti, nes praleidus terminus pradedami skaičiuoti delspinigiai. Ir t.t. ir pan.“ (3)
	Užduočių atlikimo terminai	„Dėl terminų, iki kada reikia atlikti užduotis, darbus,“ (7)
	Laiko stoka vykdant užduotis	„Baigiant savo darbo laiko planavimu ir darbų atidėliojimu.“ (10)

Priežastis, dėl kurių vadovai patiria darbinį stresą galima išskirti į kelias grupes:

- a) *socialiniai santykiai;*
- b) *darbo sąlygos;*
- c) *darbo turinys;*
- d) *finansinės priežastys;*
- e) *laiko valdymas.*

Prie *socialinių santykių* vadovai kelis kartus paminėjo bendravimo su savo tiesioginiais vadovais aspektą: „pasiruošimas svarbiems susitikimams su vadovais“, „atsakomybė ir atskaitomybė aukštesniems vadovams“ (4) ir „<...> dažna problema būna mano tiesioginio vadovo nepagrįsti kaltinimai ir jo nemokėjimas išklausti“ (6). Kaip matome tendencija išlieka tokia pati, kaip ir su paprastais darbuotojais – jų tiesioginiai vadovai kelia stresą. Taip pat prie socialinių santykių galima priskirti bendravimą su klientais. Du vadovai paminėjo, kad jie stresuoja prieš susitikimus su klientais ir projektų metu kinta jų reikalavimai. Taip pat keli vadovai paminėjo, kad jiems stresą sukelia darbuotojų kompetencijos stoka ir kylantys konfliktai.

Darbo turinio prasme informantams daug streso sukelia jų atsakingos pareigos ir atitinkamai išaugęs darbo krūvis ir atsakomybės: „<...> didžiulis darbo krūvis“ (1); „Kuo aukštesnės pareigos, tuo daugiau atsakomybių, tuo daugiau streso.“ (4) Šį aspektą vienaip ar kitaip paminėjo keturi vadovai: „Jei visiškai teisingai tai tarp atsakomybės ir streso reikia dėti lygybės ženklą, o tai reiškia jie viena pusė auga tai lygiai taip pat ir kita.“ (5) Taip pat vadovai kelis kartus paminėjo gerų rezultatų siekimą ir norą būti įvertintais: „<...> aukštesni vadovai tikisi ambicingų rezultatų, kurie ne visada gali nudžiuginti.“ (10)

Laiko valdymo aspektą paminėjo keturi vadovai. Į šią kategoriją įeina tokie veiksniai kaip užduočių atlikimo terminai, laiko stoka atliekant užduotis, jų vykdymas ne pagal planą ir atidėliojimas. „Be to ilgai užtrunka derinimas, tuomet pradeda trūkti laiko, darbas atliekamas tik tam, kad suspėti, nes praleidus terminus pradedami skaičiuoti delspinigia.“ (3) „Aš tikiuosi iš savo komandos paskirtų darbų/tikslų vykdymo, kurie ne visada vyksta kaip buvo suplanuota.“ (10)

Finansinės priežastys, kurios vadovams kelia stresą darbinėje aplinkoje yra partnerių nemokumas, netolygūs piniginiai srautai, užsakymų praradimas.

Taip pat vienas vadovas išskyrė su *darbo sąlygomis* susijusias priežastis: jis teigė, kad jo darbovietėje yra rakinamas tualetas ir netoliese nėra, kur papietauti.

Apibendrinus atsakymus galima teigti, kad dažniausiai vadovams stresą sukeliančios priežastys yra susijusios su *socialiniais santykiais* (bendravimas su savo tiesioginiais vadovais, pavaldiniais, klientais ir pan.); *darbo turiniu* (didelis darbo krūvis, daug atsakomybių ir tikimasi aukšto rezultato). Taip pat svarbus *laiko valdymo* aspektas (užduočių atlikimo terminai, laiko stoka atliekant darbus ir jų atidėliojimas). Taip pat buvo paminėtas finansinis aspektas ir poreikių netenkinančios darbo sąlygos.

Paskutiniu klausimu siekta išsiaiškinti, kokiomis priemonėmis vadovai stengiasi įveikti stresines situacijas. Jų atsakymai atsispindi žemiau pateiktoje 23 lentelėje:

23 lentelė: Priemonės, padedančios vadovams įveikti darbinį stresą

Kategorija	Subkategorija	Ištraukos iš interviu protokolo
Asmeninis tobulėjimas	Pozityvus nusiteikimas	„Bei padeda lietuviškas posakis, kad nepakeičiamų nėra.“ (1)
	Susiformuoja patirtis	„Laikui bėgant, susidėlioja būdai kaip išvengti naujų darbinį stresą sukeliančių priežasčių.“ (3)
	Atsiribojimas nuo situacijos	„Stengiuosi bent kelioms minutėms "atsijungti" nuo situacijos, kuri man sukėlė stresą - puodelis kavos, ar stiklinė vandens padeda šiek tiek nurimti, atsipalaiduoti ir vėl kibti į darbus.“ (4)
	Skaičiavimas iki 3	„...kartais padeda ir elementarus suskaičiavimas mintyse iki 3, tai pakankamas laikas smegenims nurimti.“ (5)
	Situacijos įvertinimas	„Stengiuosi pastebėti kada tai nutinka, o vėliau pamąstau kas ir kodėl.“ (5)
	Savarankiškų būdų ieškojimas	„Savarankiškai ieškau būdų, kaip spręsti susidariusias stresines situacijas.“ (8)
	Asmeninis augimas	„...asmeninis augimas“ (9)
	Darbas su savimi	„ir mokymasis iš savo klaidų.“ (9)

	Lankymasis mokymuose	„Lankausi įvairiuose mokymuose: pardavimų, lyderystės, laiko planavimo, streso valdymo ir pan.“ (10)
Veiklos valdymas	Nebedirbama su užsakovais	„Visų pirma padirbus su itin nežinančio ko nori užsakovu, ateityje su juo nebedirbu.“ (3)
	Veikimas toje situacijoje	„Tuomet belieka sugalvoti, kaip norėčiau elgtis toje situacijoje ir belieka bandyti.“ (5)
	Situacijos išsiaiškinimas tuo momentu	„Tiesiog esu ramus žmogus ir žinau, kad dar didesnis stresas dar labiau gilins problemas, tad stengiuosi viską ramiai išsiaiškinti čia ir dabar.“ (6)
	Susikoncentravimas į užduotį	„Svarbiausia yra susikoncentruoti, suimti save į rankas ir tiesiog atlikti, ką reikia atlikti.“ (7)
Veiklos valdymas	Atsakomybė už darbus	„Žinojimas, kad yra tokių situacijų, kuriose tik aš esu atsakingas ir joks kitas darbuotojas nesugebės to padaryti mane veda į priekį.“ (7)
	Darbų atlikimas	„Kai visi darbai būna atlikti tada nusiraminiu, atsipalaiduoju ir apie tai nebegalvoju.“ (7)
Laiko valdymas	Nedirbama savaitgaliais	„Pirmiausia vadovaujuosi taisykle nedirbti savaitgalį.“ (1)
	Laiko planavimas	„Nemėgstu atsidėti darbų "kitai dienai", nes jie tik kaupiasi.“ (7)
	Po darbo laiko skyrimas sau	„Ne darbo metu stengiuosi atsiriboti nuo darbo reikalų ir skirti laiko sau.“ (10)
Organizacijos kultūra	Aprašyti procesai	„Įmonė turi aiškius aprašytus procesus,“ (9)
Alkoholio vartojimas	Alkoholio vartojimas	„50gr brendžio“ (2)

Kaip ir prieš tai analizuotus atsakymus, taip ir šiuos galima suskirstyti į tam tikras kategorijas. Anot vadovų priemonės, labiausiai padedančios susidoroti su darbinio stresu būtų šios:

- a) *asmeninis tobulėjimas;*
- b) *veiklos valdymas;*
- c) *laiko valdymas;*

Asmeninio tobulėjimo aspektą paminėjo net septyni informantai. Šiam darbinio streso valdymo būdui priskirtas asmeninis augimas, mokymasis iš savo klaidų, lankymasis įvairiuose seminaruose: pardavimų, lyderystės, laiko planavimo, streso valdymo ir pan. Kartais vadovams padeda ir trumpalaikis atsiribojimas nuo situacijos: „Stengiuosi bent kelioms minutėms "atsijungti" nuo situacijos, kuri man sukėlė stresą - puodelis kavos, ar stiklinė vandens padeda šiek tiek nurimti, atsipalaiduoti ir vėl kibti į darbus.“ (4) „<...> kartais padeda ir elementarus suskaičiavimas mintyse iki 3, tai pakankamas laikas smegenims nurimti.“ (5) Kadangi susiformuoja tam tikra asmeninė patirtis, „laikui bėgant, susidėlioja būdai kaip

išvengti naujų darbinį stresą sukeliančių priežasčių.“ (3) Ir būdų, kaip įveikti stresines situacijas ieškoma savarankiškai.

Taip pat siekdami valdyti stresą, vadovai daug dėmesio skiria ir savo *veiklos valdymui*. Jeigu atsiranda neigiama patirtis su kai kuriais klientais ar užsakovais, su jais ateityje yra nebedirbama: „Visų pirma padirbus su itin nežinančio ko nori užsakovu, ateityje su juo nebedirbu“. (3) Taip pat vadovai akcentavo ir savo atsakomybės svarbą ir tai, jog tiesiog stengiasi savo darbus atlikti laiku ir teisingai: „Tiesiog esu ramus žmogus ir žinau, kad dar didesnis stresas dar labiau gilins problemas, tad stengiuosi viską ramiai išsiaiškinti čia ir dabar.“ (6) „Žinojimas, kad yra tokių situacijų, kuriose tik aš esu atsakingas ir joks kitas darbuotojas nesugebės to padaryti mane veda į priekį.“ „Svarbiausia yra susikoncentruoti, suimti save į rankas ir tiesiog atlikti, ką reikia atlikti.“ (7)

Kaip dar vieną iš būdų valdyti stresą vadovai įvardijo laiko valdymą. Vadovai akcentavo savo darbotvarkės planavimą, darbų neatidėliojimą: „Nemėgstu atsidėti darbų "kitai dienai", nes jie tik kaupiasi.“ Taip pat keli vadovai po darbų ir savaitgaliais stengiasi nedirbti, o skirti daugiau laiko sau: „Pirmiausia vadovaujuosi taisykle nedirbti savaitgalį.“; „Ne darbo metu stengiuosi atsiriboti nuo darbo reikalų ir skirti laiko sau.“

Taip pat vienas vadovas paminėjo, kad organizacijoje yra aiškiai aprašyti procesai, kaip įveikti stresą, tačiau plačiau jų nepakomentavo: „Įmonė turi aiškius aprašytus procesus...“ (9)

Na, ir paskutinis vadovas teigė, kad darbinį stresą bando numalšinti vartodamas alkoholinius gėrimus: „50 gr. brendžio“ (2)

Taigi, apibendrinus vadovų atsakymus į paskutinį klausimą, galima teigti, kad *asmeninis tobulėjimas* (lankymasis mokymuose; sukaupta patirtis; pozityvus nusiteikimas), *veiklos valdymas* (atsakomybė; susikoncentravimas į užduotis, o ne į patį stresą) ir geri *laiko valdymo* įgūdžiai (darbotvarkės sudarymas; prioritetų nusistatymas; darbų neatidėliojimas) leidžia vadovams sumažinti darbe patiriamą stresą ir dirbti efektyviau.

3.3.1 Kokybinio tyrimo išvados

1. Anot informantų, darbinis stresas yra įtampos būseną, kurią patiriame darbinėje aplinkoje dėl įvairių nuo mūsų priklausančių arba nepriklausančių faktorių. Labiau yra pabrėžiamas neigiamas šio reiškinio aspektas, tačiau taip pat teigiama, kad darbinio streso pobūdis priklauso nuo pačios situacijos.
2. Visi apklaustų vadovų darbuotojai organizacijose patiria darbinį stresą. Vieni jį patiria tik kartais, kiti dažnai.
3. Dažniausiai vadovai minėjo su darbo turiniu, socialiniais santykiais darbe ir užduočių atlikimu susijusias priežastis, keliančias darbinį stresą jų darbuotojams. Kiek mažiau respondentai akcentavo pokyčius, bendravimą su klientais ir asmenines priežastis.
4. Nors, anot vadovų, darbuotojai ir geba valdyti darbinį stresą, tačiau neprofesionaliai ir ne visi.
5. Darbinio streso valdymas nėra vien tik darbuotojo, arba vien tik vadovo atsakomybė. Abi šalys turi tiek individualiai, tiek komandiškai valdyti kylantį stresą. Visgi labiau šiuo atveju yra pabrėžiama organizacijos (vadovo) svarba: vadovas turėtų būti pastabesnis darbuotojų atžvilgiu, turėtų padėti, jei mato, kad darbuotojui sunku suvaldyti stresą (savo patirtimi, patarimais arba suteikti galimybę nuvykti į mokymus ar seminarus).
6. Dažniausios darbuotojų patiriamo streso pasekmės yra sumažėjęs veiklos efektyvumas; prasti socialiniai santykiai darbinėje aplinkoje; psichologiniai padariniai (nemiga, nerimas, irzlumas, nuovargis) ir darbuotojų kaita.
7. Organizacinės priemonės, kuriomis apklausti vadovai mažina savo darbuotojų streso lygį yra bendravimas su darbuotoju; darbuotojų motyvavimas ir veiklos planavimas.
8. Kol kas organizacijos nėra linkusios leisti savo darbuotojų į mokymus streso valdymo tema. Iš dešimties apklaustų vadovų tik vienas teigė, kad jų darbuotojams yra tekę dalyvauti tokiuose kursuose.
9. Vadovų, vertinančių ir nevertinančių streso riziką darbo aplinkoje yra maždaug po lygiai. Vieni vadovai vykdo stebėseną ir streso riziką vertina subjektyviai; antri su streso rizika kovoja pasitelkdami gerąją praktiką – kalbasi su savo pavaldiniais apie jau įvykusias situacijas ir aptaria, kaip galėtų iš jų pasimokyti ir ką ateityje galėtų keisti. Na, o tretieji vadovai teigia, kad stresas yra neišvengiamas, tad taupo savo laiką ir skiria jį svarbesniems dalykams.
10. Vienose organizacijose vadovai streso prevencijos priemonių imasi, o kitose – ne. Tie vadovai, kurie tokią prevenciją vykdo, nuteikia darbuotojus galimam streso pasireiškimui organizuodami susirinkimus, rengdami mokymus, aptardami įvairius kolektyvui svarbius klausimus, susijusius su neigiamų emocijų valdymu.

11. Visi apklausti vadovai darbinėje aplinkoje patiria darbinį stresą. Tai parodo, kad be išimties visi: tiek darbuotojai, tiek ir darbdaviai darbo metu patiria stresą. Dažniausiai vadovams stresą sukeliančios priežastys yra susijusios su *socialiniais santykiais* (bendravimas su savo tiesioginiais vadovais, pavaldiniais, klientais ir pan.); *darbo turiniu* (didelis darbo krūvis, daug atsakomybių ir tikimasi aukšto rezultato). Taip pat svarbus *laiko valdymo* aspektas (užduočių atlikimo terminai, laiko stoka atliekant darbus ir jų atidėliojimas). Taip pat buvo paminėtas finansinis aspektas ir poreikių netenkinančios darbo sąlygos.
12. Asmeninis tobulėjimas (lankymasis mokymuose; sukaupta patirtis; pozityvus nusiteikimas), veiklos valdymas (atsakomybė; susikoncentravimas į užduotis, o ne į patį stresą) ir geri laiko valdymo įgūdžiai (darbotvarkės sudarymas; prioritetų nusistatymas; darbų neatidėliojimas) leidžia vadovams sumažinti darbe patiriamą stresą ir dirbti efektyviau.

Diskusija

Remiantis empiriniu tyrimu nustatyta, jog didžioji dauguma respondentų (95,3 proc.) ir visi apklausti vadovai patiria stresą darbe. Šie rezultatai praktiškai atitinka naujausiai skelbtas tendencijas, kuomet Baltijos šalyse atlikus streso ir jo kontrolės tyrimą išsiaiškinta, kad net 90 proc. lietuvių pripažįsta patiriantys stresą ir jaučiantys jo įtaką savo sveikatai. (Tyrimas: lietuviai supranta streso žalą, bet priemonių nesiima, 2017)

Daugiau nei trečdalis respondentų (44,2 proc.) teigė, kad jų vadovai nespėndžia darbinio streso problemos organizacijoje, taip pat neskatina dalyvauti streso mažinimo (valdymo) kursuose ir seminaruose bei nesiima jokių prevencinių darbinio streso priemonių. Lyginant su Alijošiumi (2008), jo atlikto tyrimo metu nustatyta, jog „Dauguma respondentų (78,5 proc.) sutinka, kad jų tiesioginiai vadovai orientuoti į tobulinimą.“ (Alijošius 2008, 70). Taigi šiuo požiūriu tyrimų rezultatai žymiai skiriasi, tačiau autorius aiškiai nenurodė, ką turėjo omeny sakydamas „orientuoti į tobulinimą“.

Dažniausiai vadovams stresą sukeliančios priežastys yra susijusios su socialiniais santykiais (bendravimas su savo tiesioginiais vadovais, pavaldiniais, klientais ir pan.); darbo turiniu (didelis darbo krūvis, daug atsakomybių ir tikimasi aukšto rezultato). Taip pat svarbus laiko valdymo aspektas (užduočių atlikimo terminai, laiko stoka atliekant darbus ir jų atidėliojimas). Taip pat buvo paminėtas finansinis aspektas ir poreikių netenkinančios darbo sąlygos. Tuo tarpu priežastys, dėl kurių Župerkienės tyrime dalyvavę respondentai (vadovai) patiria stresą darbe – atsakomybė už darbuotojų likimą organizacijoje, kiekvieną dieną naujai atsirandančių problemų sukeliama įtampa ir pernelyg daug darbų vienu metu. (Župerkienė 2009, 319)

Didžioji dauguma apklaustų darbuotojų ir vadovų mano, jog darbinio streso valdymas yra abiejų šalių atsakomybė ir turi būti vykdomas kolegialiai. Atlikus empirinį tyrimą nustatyta, kad vadovo - lyderio vaidmuo valdant stresą organizacijose yra labai svarbus, kadangi kuo efektyviau vadovai geba spręsti darbinio streso problemą organizacijoje, tuo darbinio streso mastas yra mažesnis ir tuo darbuotojų pasitenkinimas atliekamu darbu yra didesnis. Šio aspekto nevertino nei vienas prieš tai paminėtų autorių.

Kritiškai vertinant gautus kiekybinio tyrimo rezultatus, jog streso darbe patyrimas tarp skirtingo amžiaus ir darbinės patirties respondentų reikšmingai nesiskiria, pastebėtas darbo trūkumas – per maža tiriamųjų imtis. Dėl ribotų laiko ir finansinių resursų pavyko apklausti pernelyg mažą skaičių respondentų ir informantų. Darbinio streso patyrimo tendencijos darbuotojų ir vadovų tarpe yra ryškios, tačiau jos reprezentuoja tik apklaustų tyrimo respondentų ir informantų nuomones, požiūrius bei patirtis. Tad kiti mokslininkai ir tyrėjai, galėtų šį tyrimą patobulinti ir pagilinti: a) apklausiant didesnę žmonių skaičių; b)

apklausiant ne tik organizacijų vadovus, bet ir gavus sutikimą – visą personalą – t.y. atliekant kompleksinį tyrimą organizacijose; c) būtų galima atlikti stebėjimą, kaip tirtose organizacijose vykdomas šio tyrimo rezultatų aptarimas, ar tyrimas buvo naudingas; d) tyrimą būtų galima pakartoti su tais pačiais respondentais, įvertinant, ar po tam tikro laiko skiriasi jų pateikti atsakymai.

IŠVADOS

1. Darbinis stresas yra emocinė būseną, patiriama darbinėje aplinkoje dėl įvairių faktorių: per didelio darbo krūvio, nepakankamai skiriamo laiko užduotims atlikti, arba nežinojimo kaip jas atlikti, psichologinio spaudimo, kritikos, didelės atsakomybės ir kt.
2. Darbinį stresą keliantys veiksniai gali būti skirstomi į šias kategorijas: a) *fizinės darbo sąlygos*: vibracija; stiprus kvapas; užterštumas; triukšmas, temperatūrų svyravimai; darbas su kenksmingomis medžiagomis; prastas apšvietimas; kūno laikysena. b) *socialiniai santykiai*: nesutarimai su vadovu ir kitais darbuotojais; trukdymas dirbti; juntama konkurencija; kylantys ginčai; diskriminavimas; familiarumas; prasta komunikacija; atgalinio ryšio nebuvimas c) *darbo turinys ir užduotys*: monotoniškas darbo pobūdis; per daug arba per mažai darbo; laiko stoka atlikti užduotis; ilgos darbo valandos; nėra aiškiai apibrėžta, ko yra tikimasi iš darbuotojo; atsiranda vaidmenų konfliktai; d) *organizacijos struktūra ir procesai*: prasta vadovavimo kokybė; centralizuotas sprendimų priėmimas; nesudarytos galimybės darbuotojams dalyvauti priimančiam sprendimus; neaiškiai apibrėžta asmens pareigų ir pavaldumo struktūra; neaiškiai apibrėžtos karjeros vystymosi galimybės; griežta kontrolė; menka socialinė parama. e) *pokyčiai*: neįprasti arba nepagrįsti pokyčiai, neaiški situacija jiems įvykus; prastas vadovavimas ir bloga komunikacija su personalu, nepaaiškinama, kodėl pokyčiai yra reikalingi.
3. Darbinio streso pasekmės galima skirstyti į individualias ir organizacijos lygmens. *Individualios pasekmės* yra susijusios su žmogaus sveikata: sutrinka miegas, kamuoja apetito sutrikimai, piktnaudžiaujama tabako gaminiais, alkoholiu ir vaistais. Skundžiamasi skrandžio, širdies problemomis, dideliu kraujospūdžiu, nusilpusia imunine sistema. Vis dažniau pasireiškia pykčio protrūkiai, irzlumas, agresyvumas, nerimas, depresija, padidėjęs jautrumas. *Organizacijai* darbuotojų patiriamas stresas turi neigiamų pasekmių darbo tvarkai, veiklai ir rezultatams. Dėl ilgalaikio streso žmonėms sunku susikaupti ir susikoncentruoti į konkrečias užduotis, jie daro daug klaidų, darbai neužbaigiami laiku dėl per vėlai priimančių sprendimų. Taip pat organizacijoje juntama įtampa, padaugėja konfliktinių situacijų, ginčų tarp kolegų, prasideda darbuotojų kaita.
4. Individualūs streso valdymo darbe būdai: svarbu suskirstyti darbus į grupes ir pasilikti laiko nenumatytoms užduotims; vienu metu dirbti tik vieną darbą; palaikyti gerus santykius su kolegomis ir vadovais; visada klausti, jeigu nurodymai neaiškūs. Ir svarbiausia – reikia nebijoti apie savo patiriamą stresą pasisakyti vadovui.
5. Autorių teigimu, tam, kad vadovas galėtų sėkmingai valdyti darbinio streso problemą, jam neužtenka tik suprasti darbinio streso sąvoką, priežastis ir galimas pasekmės. Vadovas taip pat turi būti orientuotas į

santykius ir puikiai pažinoti savo darbuotojus bei jų reakcijas, domėtusi, kokie veiksniai pastariesiems sukelia neigiamas emocijas ir drauge su jais organizacijai kurtų veiksmingą streso valdymo viziją.

6. Didžioji dauguma respondentų ir visi apklausti vadovai teigė patiriantys stresą darbe. Vertinant streso mastą organizacijose, daugiausia apklaustų darbuotojų jį įvardijo kaip vidutinį; trečdalis respondentų nurodė, kad jų organizacijoje streso mastas yra aukštas ar net labai aukštas. Apklausti vadovai taip pat teigė, kad jų darbuotojai dažnai ar labai dažnai patiria stresą.

7. Trečdalis respondentų teigė, kad jų vadovai nesprenžia darbinio streso problemos organizacijoje, taip pat neskatina dalyvauti streso mažinimo (valdymo) kursuose ir seminaruose bei nesiima jokių prevencinių darbinio streso priemonių.

8. Tyrimo metu nustatyta, kad darbuotojai stresą darbe patiria dėl per didelio arba per mažo darbo krūvio, konfliktinių situacijų; baimės nepasiekti tikslo, ko nors nespėti; per įvairių arba per daug užduočių; prieštarų arba netikslių reikalavimų; blogos komunikacijos; menkų karjeros perspektyvų bei per didelės atsakomybės. Vadovams stresą sukeliančios priežastys yra susijusios su socialiniais santykiais (bendravimas su savo tiesioginiais vadovais, pavaldiniais, klientais ir pan.); darbo turiniu (didelis darbo krūvis, daug atsakomybių ir tikimasi aukšto rezultato). Taip pat svarbus laiko valdymo aspektas (užduočių atlikimo terminai, laiko stoka atliekant darbus ir jų atidėliojimas).

9. Tyrimo metu apklausti darbuotojai stresą įveikia perklaudami savo vadovų, kaip atlikti užduotis, jeigu nurodymai jiems yra neaiškūs; pripažįstant savo klaidas ir stengiantis jas ištaisyti; šnekėdamiesi su kolegomis; gerdami kavą ar arbatą. Organizacinės priemonės, kuriomis apklausti vadovai mažina savo darbuotojų streso lygį yra bendravimas su darbuotoju (pokalbiai, problemų išklausymas, patarimai); darbuotojų motyvavimas ir veiklos planavimas (teisingas darbo krūvio paskirstymas, darbuotojų įgalinimas patiems planuoti savo laiką ir priimti sprendimus).

10. Didžioji dauguma respondentų ir trečdalis vadovų mano, jog darbinio streso valdymas yra abiejų šalių atsakomybė ir turi būti vykdomas kolegialiai.

11. Atlikus empirinį tyrimą nustatyta, kad vadovo vaidmuo valdant stresą organizacijose yra labai svarbus, kadangi kuo efektyviau vadovai geba spręsti darbinio streso problemą organizacijoje, tuo darbinio streso mastas yra mažesnis ir tuo darbuotojų pasitenkinimas atliekamu darbu yra didesnis.

REKOMENDACIJOS

Organizacijų vadovams:

1. Su atliktų tyrimų rezultatais supažindinti savo darbuotojus, kartu juos aptarti.
2. Suorganizuoti atvirą diskusiją darbinio streso tema, kuomet darbuotojai turėtų progą išsakyti savo požiūrį vadovams ir su kitais kolegomis pasidalinti mintimis, kaip pagerinti situaciją. Jei darbuotojai pageidautų, tai būtų galima atlikti anonimiškai: savo mintis užrašant ant lapų ir jas sumetant į tam skirtą urną.
3. Tyrimo anketą būtų galima periodiškai (kas 3-6 mėnesius) naudoti esamai situacijai ir vidaus mikroklimato būklei nustatyti.
4. Mažiausiai kartą per tris mėnesius vykdyti prevencinius darbinio streso renginius ir seminarus darbo vietoje. Jiems galėtų pasiruošti patys darbuotojai, ieškodami naudingos informacijos šia tema, rengdami pristatymus ir vėliau jais pasidalindami su visais kolegomis.
5. Bent kartą per pusę metų suteikti galimybes darbuotojams dalyvauti išoriniuose streso valdymo seminaruose, kursuose, paskaitose.
6. Dažniau kalbėtis su savo darbuotojais ir išsiaiškinti, su kokiomis problemomis ir iššūkiais jie susiduria. Aktyviai klausti ir kartu ieškoti būdų, kaip pagerinti situaciją.
7. Įtraukti darbinio streso temą į metinius pokalbius su darbuotojais, įsiklausyti į jų pastabas.
8. Tiksliai ir aiškiai formuluoti užduotis ir nurodyti reikalavimus, kaip jos turi būti atliktos.
9. Sąžiningai ir tolygiai paskirstyti darbo krūvį tarp esamų darbuotojų, pagal galimybes liberalizuoti darbo grafiką, suteikiant galimybę darbuotojams bent kartais dirbti nuotoliniu būdu arba iš namų.
10. Sukurti darbuotojų motyvavimo sistemą, pagal galimybes inicijuoti atlyginimų didinimo procesą.
11. Retkarčiais organizuoti susitikimus su kolegomis ir pavaldiniais neformalioje aplinkoje.

Organizacijų darbuotojams:

1. Su atliktų tyrimų rezultatais supažindinti savo vadovus, kartu juos aptarti.
2. Metinio darbo pokalbio metu užsiminti savo vadovui apie išorėje organizuojamus streso valdymo mokymus ir paprašyti leisti juose sudalyvauti.
3. Pasikalbėti su vadovu apie priežastis, sukeliančias stresą ir kartu bandyti rasti sprendimą.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Aleksandravičienė, Ieva. 2004. „Stresas darbe: kaip jį valdyti?“ *Vadovo pasaulis*, 6: 21-23.
2. Andrijauskaitė, Aistė ir Daiva Bumblytė. 2003. „Stresas darbe ir sveikata.“ Vilnius: *Mokslas ir gyvenimas*, 10: 14-16.
3. Bernardin, John. 2009. *Human Resource Management: an Experimental Approach*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
4. Chmiel, Nik. 2005. *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika 148-174.
5. Dromantaitė, Aistė, Agota Giedrė Raišienė, Daiva Račelytė, Agnė Jučiukonytė ir Lina Vyšniauskienė. 2012. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vadovėlis. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
6. Dubauskas, Gediminas. 2006. *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
7. Fowler, Floyd J. Jr. 2009. *Survey Research Methods*. Los Angeles, London: Sage Publications.
8. Gaižauskaitė, Inga ir Svajonė Mikėnė. 2014. *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
9. Giuliani, Rudolph W. 2006. *Lyderis*. Vilnius: Eugrimas.
10. Jonaitytė, Agnė. 2004. „Dar kartą stresas... darbe.“ *Psichologija tau*, 2: 32-35.
11. Jovaiša, Leonas. 2007. *Enciklopedinis edukologijos žodynas*. Vilnius: Gimtasis žodis.
12. Kasiulis Juozas ir Violeta Barvydienė. 2015. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija. 257-272.
13. Lapė, Juvencijus ir Navikas Gediminas. 2003. *Psichologijos įvadas* Vilnius: LTU Leidybos centras.
14. Northouse, Peter g. 2009. *Lyderystė. Teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
15. Pacevičius, Jonas. 2011. „Streso valdymas ir atsipalaidavimas“. Pranešimas įgyvendinant projektą „VVG ir potencialių pareiškėjų gebėjimų ugdymas, aktyvumo skatinimas ir telkimas vietos plėtros strategijos įgyvendinimui“. Šiaulių rajono vietos veiklos grupė.
16. Paulauskas, Algimantas, Karolis Jankevičius, Rapolas Liužinas, Vytautas Raškauskas ir Petras Zajančkauskas. 2008. *Ekologijos terminų aiškinamasis žodynas*. Vilnius: Grunto valymo technologijos.

17. Perminas, Aidas, Loreta Gustaitienė, Gabija Jarašiūnaitė ir Ieva Pečiulienė. 2014. *Efektyvūs streso mažinimo būdai: biogrįžtmauoju ryšiu paremta relaksacija ir progresuojančioji raumenų relaksacija*. Mokymo ir metodinė priemonė. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
18. Pikūnas, Justinas ir Aldona Palujanskienė. 2005 *Stresas: atpažinimas ir įveikimas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių centras.
19. Robbins, Stephen, P. 2003. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
20. Selye, Hans. 1973. *The evolution of the stress concept*. Am Sci. 61(6):692-9.
21. Shan, Neil. 2014. *10 Žingsnių įveikti stresą*. Vilnius: Tyto alba.
22. Stoner J. A. F. et al. 2000. *Vadyba*. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000
23. Stonkus, Stanislovas. 2002. *Sporto terminų žodynas*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
24. Streso darbe tyrimas. Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra. Liuksemburgas, 2000. (Research on work –related stress. European Agency for Safety and Health at Work. Luxembourg, 2000)
25. Tidikis, Rimanatas. 2003. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos Teisės universitetas.

Internetiniai šaltiniai:

1. Alijošius, Donatas. 2008. „Personalo darbinio streso ir vadovo lyderystės orientacijų sąryšiai (plataus profilio gamybos įmonės pavyzdžiu)“. Magistro baigiamasis darbas, Šiaulių universitetas. www.gs.elaba.lt/object/elaba:2077455/2077455.pdf
2. Anantharaman, R., Rajeswari, K. 2017. „Role of Self-Efficacy and Collective Efficacy as Moderators of Occupational Stress Among Software Development Professionals.“ International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals. 8 (2): 45-58. <https://www.igi-global.com/article/role-of-self-efficacy-and-collective-efficacy-as-moderators-of-occupational-stress-among-software-development-professionals/176595>
3. Burba, Benjaminas, Olegas Sitnikovas, Dovilė Lankaitė. 2014. „Streso pasireiškimas, dažniausi stresą sukeltantys veiksniai, distreso valdymas tarp Lietuvos apsaugos darbuotojų.“ *Medicinos Teorija ir praktika* 20 (1): 14-20. http://www.mtp.lt/files/2_str_14-20psl.pdf
4. Darling, John, and Victor Heller. 2011. „The Key for Effective Stress Management: Importance of Responsive Leadership in Organizational Development.“ *Organization Development Journal* 29,

(1): 9-26.

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=64362493&site=ehost-live>

5. Dirsytė, Indrė. 2009. „Požiūris į lyderystę būdingųjų bruožų aspektu” Magistro baigiamasis darbas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. <https://vb.mruni.eu/object/elaba:1790267/index.html>
6. Europos Komisija. 2002. „Prisitaikymas prie pokyčio darbe ir visuomenėje. Naujoji Bendrijos sveikatos ir saugos darbe strategija 2002 – 2006.“ Europos Komisijos komunikatas (Communication from the Commission – Adapting to change in work and society; A new Community strategy on health and safety at work 2002 – 2006. European Commission.) <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52007DC0062&from=EN>
7. Europos mastu atlikta nuomonės apklausa apie darbuotojų saugą ir sveikatą. 2013. Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra. Žiūrėta 2018 rugsėjo 13 d. <https://osha.europa.eu/en/safety-health-in-figures>.
8. Florea, Ramona and Radu Florea. 2016. „Individual and organizational implications of work-related stress.“ *Economy Transdisciplinary Cognition*, 19: 28-33.
http://www.ugb.ro/etc/etc2016no1/06_Florea_Ramona_Florea_Radu.PDF
9. Gilham, Jery Jo. 2014. „Preventing and Dealing with Burnout at all Levels of Intervention“ NACSW Convention. Annapolis, Maryland, 1-6.
<https://www.nacsw.org/Convention/GilhamJDealingFINAL.pdf>
10. Gobiūnaitė, Simona. 2010. „Pedagogų patiriamo streso mokykloje valdymo kokybė”. Magistro baigiamasis darbas, Vilniaus Pedagoginis universitetas. http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:1927046/datastreams/ATTACHMENT_1927050/content
11. Imties dydžio skaičiuoklė. Žiūrėta 2018 m. spalio 2 d. <http://www.apklausa.lt/imties-dydis>
12. Ivancevich J.M., Matteson M.T., Freedman S.M., Phillips J.S. 1990. „Worksite stress management interventions.“ *American Psychologist*, 45 (2): 252-261.
https://www.researchgate.net/profile/Richard_Defrank/publication/235280706_Worksite_Stress_Management_Interventions_Their_Effectiveness_and_Conceptualisation/links/562e89ca08ae04c2aeb5da9d/Worksite-Stress-Management-Interventions-Their-Effectiveness-and-Conceptualisation.pdf
13. Leka, Stavroula Amanda Griffiths and Tom Cox. 2003. „Work organisation and stress. Systematic Problem Approaches for Employers, Managers and Trade Union Representatives.“ *Protecting Workers' Health Series*. Geneva: 3-27.
www.who.int/occupational_health/publications/en/oehestress.pdf

14. Lietuvių kalbos žodynas. Žiūrėta 2018 m. liepos 10 d.
<http://www.lkz.lt/Visas.asp?zodis=stresas&lns=-1&les=-1>
15. Lietuvos Respublikos Terminų bankas. Žiūrėta 2018 m. liepos 10 d.
<http://terminai.vlkk.lt/pls/tb/tb.result>
16. Le Fevre, Mark and Gregory S. Kolt, Jonathan Matheny. 2006. „Eustress, distress and their interpretation in primary and secondary occupational stress management interventions: which way first?“, *Journal of Managerial Psychology*. 21 (6): 547-565.
<https://doi.org/10.1108/02683940610684391>
17. Oksfordo terminų žodynas. Žiūrėta 2018 m. liepos 10 d.
<https://en.oxforddictionaries.com/definition/stress>
18. Pajarskienė Birutė, Jankauskas R. 1998. *Psichinį stresą darbe sukeliantys veiksniai ir jų vertinimas. Metodinės rekomendacijos*. Vilnius: LR Sveikatos apsaugos ministerijos Higienos institutas. 5-6.
<http://www.hi.lt/uploads/pdf/leidiniai/Rekomendacijos/Psichini%20stresa%20darbe%20sukeliantys%20veiksniai1997%202.pdf>
19. Petkevičiūtė, Nijolė, ir Alma Saudargaitė. 2006 „Moterų streso ypatumai skirtingo tipo organizacijose.“ Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai 39: 189-202.
<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LT-LDB-0001:J.04~2006~1367179995962/DS.002.0.01.ARTIC>
20. Priolo, Dario. 2010. „The Leader’s Guide to Managing Workplace Stress.“ Texas: Profiles international Research Institute, 3: 5-8. <http://mrpconsulting.net/mrp/wp-content/uploads/2012/02/managing-workplace-stress-presentation-mrpllc.pdf>
21. Profiles tyrimo institutas. 2010. *Streso darbe valdymas*. Žiūrėta 2018 m. rugpjūčio 13 d.
http://profilesinternational.lt/upload/infofiles/streso_darbe_valdymas.pdf
22. Raišienė, Agota Giedrė ir Steponas Jonušauskas. 2013. „Informacinių ir komunikacinių technologijų įtaka darbuotojų technostresui: situacijos Lietuvoje charakteristika.“ *Informacijos mokslai*, 66: 78-95. <http://www.zurnalai.vu.lt/informacijos-mokslai/article/view/2065/1292>
23. Santana-Cárdenas, Soraya. 2016. „Relationship of work stress with eating behavior and obesity: Theoretical and empirical considerations.“ *Revista Mexicana de Trastornos Alimentarios* 7 (2): 135-143. https://ac.els-cdn.com/S2007152316300180/1-s2.0-S2007152316300180-main.pdf?_tid=d1a22e05-b8db-4bce-8b43-583200cf3f74&acdnat=1542879355_9f0539fc0777fcdccf7163e1013543f9
24. Sauter, S., Murphy, L., Colligan, M., Swanson, N., Hurrell, J. Jr. (1999). Stress at work. *DHHS (NIOSH)* Publication Number 99-101. <http://www.cdc.gov/niosh/atwork.html>

25. Sharma, Eliza. 2015. „A study of the factors that cause occupational stress among blue-collar employees.“ *The IUP Journal of Organizational Behavior* 14 (4): 52-65.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2711078
26. Stresas: kas tai? Mažeikių rajono savivaldybės visuomenės sveikatos biuras. Žiūrėta 2018 m. liepos 11 d. <http://mazeikiuvsb.lt/zyma/stresas/>
27. Streso darbe valdymo standartai. 2017. Higienos institutas
http://www.hi.lt/uploads/pdf/standartas/Standartu_vadovo_santrauka.pdf
28. “Streso ir psichosocialinės rizikos valdymas darbe.” Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra. Žiūrėta 2018 m. rugpjūčio 20 d. http://www.lsadps.lt/images/archyvas/589_Streso_valdymas.pdf
29. “Streso valdymas: Kvalifikacijos tobulinimo programa „Svetingumo akademija“. 2014 VP1-2.2-ŠMM-04-V6-005. Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija.
http://www.esparama.lt/documents/10157/490675/2014_Streso_valdymas.pdf/1c404e8f-3cb1-4a15-8106-94d32ad2292a
30. “Stress at work. 2010.” ACAS booklet. London Žiūrėta 2018 m. rugpjūčio 18 d.
http://www.acas.org.uk/media/pdf/l/m/B18_1.pdf
31. Šikšnelytė, Agnė. 2009. “Kompleksinis streso darbe valdymas.” Daktaro disertacija. ISM vadybos ir ekonomikos universitetas <http://gs.elaba.lt/object/elaba:1932975/>
32. Tarptautinių žodžių žodynas. Žiūrėta 2018 m. liepos 10 d. <https://www.zodynas.lt/tarptautinis-zodziu-zodynas/S/stresas>
33. „Tyrimas: lietuviai supranta streso žalą, bet priemonių nesiima“. 2017. *Vlmedicina*, 2017 m. lapkričio 15. <http://www.vlmedicina.lt/lt/tyrimas-lietuviai-supranta-streso-zala-bet-priemoniu-nesiima>
34. Vakola, Maria and Ioannis Nikolaou. 2005. „Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment?“ *Employee Relations*, 27 (2): 160 – 174.
<https://doi.org/10.1108/01425450510572685>
35. Valstybinė darbo inspekcija prie LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos. 2012.
“*Psichosocialiniai rizikos veiksniai ir streso darbe vertinimo rekomendacijos.*”
<https://www.vdi.lt/AtmUploads/PsichosocialiniaiRizikosVeiksniaiStresoDarbeVertinimoRekomendacijos.pdf>
36. Župerkienė, Erika. 2010. „Vadovų gebėjimas valdyti darbe kylantį stresą.“ *Verslas, vadyba ir studijos*. 8 (1): 312-325.
https://www.researchgate.net/publication/269974264_Vadovu_gebejimas_valdyti_darbe_kylanti_stresa