

Lietuvos organizacijų vadovų streso darbe valdymas lytiškumo aspektu

Įvadas

Kiekvienas dirbantis žmogus, tam tikru momentu yra pajutęs stresą susijusį su darbu. Ivleva, Pajarskienė (2018) teigia, kad „darbe patiriamas stresas yra viena didžiausių ir labiausiai keliančių susirūpinimą sveikatos problemų Europoje. Trumpai besitęsiantis nedidelio lygio stresas būdingas daugeliui žmonių ir yra natūralus bei naudingas dėl organizmą mobilizuojančių savybių, tačiau itin stiprus ar ilgai užsitęsęs stresas siejamas su neigiamu poveikiu asmens savijautai ir sveikatai“. Streso būseną išsivysto tada, kai darbuotojas susidurdamas su psichologinėmis ir socialinėmis aplinkybėmis, nėra užtikrintas ar sugebės jas valdyti bei įveikti. Žmogus pradeda jausti baimę, todėl aplinkybės suvokia, kaip grėsmingas, tuo metu streso būsenos paveiktam darbuotojui neigiamos pasekmės atsiliepia savijautai, darbo motyvacijai, užduočių atlikimo rezultatams, elgesiui bei santykiams su kolegomis ar šeimos nariais. Todėl, stresą valdyti būtina ir kaip Tamašauskaitė, Pilipavičienė, Markevičė (2015) teigia, kad „streso darbe valdymo priemonės turėtų būti tokios, kaip darbo užduočių atlikimo ir organizacijos vertybių sistemos gerinimas, socialinių gebėjimų ir lyderystės mokymai, psichosocialinės darbo aplinkos gerinimo mokymai, bendravimo įgūdžių tobulinimas, įvairūs streso įveikos mokymai, išgyvenamo streso ir perdegimo mažinimas, darbo vaidmenų aiškumo didinimas“. Stresas darbe padidina organizacijos sąnaudas: nukenčia darbo ir sprendimų kokybę, pervertinamas vykstančių pokyčių greitis, todėl nuolat skubama, atsisakoma ilgalaikių perspektyvų analizės, pasitenkinant trumpalaikiais sprendimais, nukenčia bendradarbiavimas sprendžiant organizacijoje kylančias problemas, trūksta originalių sprendimo būdų. Moksliniuose tyimuose (Petkevičiūtė, Saudargaitė, 2006, Alexander – Stamatios Antoniou, 2009) nustatyti vyrų ir moterų patiriamos įtampos skirtumai rodo, kad moterys jaučia didesnę nei vyrai įtampą dėl galimo atleidimo pavojaus, neaiškios karjeros perspektyvos, turimo išsilavinimo ir darbo pobūdžio neatitikimo, didelės atsakomybės, konfliktų darbe, nuolatinio varžymosi su kolegomis, paslėptos diskriminacijos ir favoritizmo, nepakankamo įvertinimo bei galimybės augti, tobulėti nebuvimo. Stresas neatsiejamas įmonės vadovo profesinės veiklos komponentas. Gana dažnai pabrėžiama, kad sėkmingiausi vadovai yra vyrai, kurie dažniausiai yra ryžtingi ir turi didžiausią valdžios troškimą. Iš moterų yra laukiama, kad jos siektų nuo vyrų priklausančio vaidmens. Tai gana dažnai mažina jų pasitikėjimą savimi ir daro jas lengviau pažeidžiamas. Dažniausiai streso darbe valdymo tyrimo rezultatai sudaryti iš visų dirbančių darbuotojų, nepriklausomai nuo pareigų, šiame straipsnyje nagrinėjamas vadovų gebėjimas valdyti darbe kylantį stresą, taip siekiant sumažinti vadovų streso darbe lygį, panaikinant stresą sukeliančius veiksnius arba sumažinant jų poveikį. Nuo to, kaip vadovai geba valdyti stresą – įveikti darbe ar asmeniniame gyvenime kylančias stresines situacijas – priklauso tiek fizinė, tiek psichologinė sveikatos būklė.

Šiame straipsnyje sprendžiama tyrimo problema – kaip skirtingų lyčių vadovams valdyti stresą darbe.

Tyrimo objektas – Lietuvos organizacijų skirtingų lyčių vadovų streso valdymas.

Tyrimo tikslas – išanalizavus mokslinę literatūrą apie streso darbe atsiradimo priežastis, atlikti tyrimą, kaip skiriasi Lietuvos organizacijų vadovų streso valdymas lytiškumo aspektu.

Siekiant iškelto tyrimo tikslo sprendžiami tokie **uždaviniai**: išanalizuoti streso darbe sampratą, jo atsiradimo priežastis; atlikti Lietuvos organizacijų vadovų streso darbe lytiškumo aspektu tyrimą; remiantis gautais tyrimo rezultatais, pateikti streso darbe valdymo rekomendacijas vadovams.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė ir sintezė, giluminis, iš dalies struktūrizuotas, interviu, duomenų apdorojimas.

Streso darbe valdymo teoriniai aspektai

Dirbdami žmonės gali jaustis įvairiai: vieni dirbdami vienokį ar kitokį darbą jaučia malonumą, pasitenkinimą darbu, jiems darbas gyvenimo dalis ir galbūt įkvėpimas. Chmiel (2005) darbinį stresą apibrėžia, kaip patirtą aplinkos reikalavimų ir individualių situacijos išteklių neatitikimą, kurį lydi protiniai, fiziniai ir elgsenos simptomai. Kiti dirbdami tokį patį darbą gali jaustis lyg „nesavame kailyje“, darbas jiems prievolė, pragyvenimo šaltinis, jie dirbdami patiria nuovargį bei darbo stresą. Galiausiai ilgalaikis stresas darbe sukelia ligas, įskaitant profesines, apriboja individo galimybes ir gyvenimo kokybę, tampa našta bei iššūkiu visai sveikatos ir socialinės apsaugos sistemoms (Bubelienė, Gediminas Merkys, 2016). Kiekvienas darbuotojas jaučiantis spaudimą dėl pateiktų užduočių, kurios neatitinka turimų žinių, patiria stresą, bijodamas blogai tas užduotis atlikti. Darbo stresas gali būti apibrėžiamas, kaip žalingas fizinis ar emocinis atsakas, kuomet reikalavimai darbe neatitinka darbuotojų galimybių, išteklių ir poreikių. Įtemptų darbo sąlygų poveikis, vadinamas stresoriais, gali turėti tiesioginės įtakos darbuotojų saugai ir sveikatai (Bagočiūtė, 2010).

Stresoriais vadinama įvairūs stresinių situacijų sukėlėjai. Ir tai priklauso nuo pačio žmogaus, kokį stresą jie sukelia. Tačiau tokioje aplinkoje, kurioje dirba darbuotojai stresas pasireiškia dėl didelių fizinių krūvių ir taip pat didelių psichologinių krūvių. Tačiau yra žymiai daugiau įvykių, kurie įtakoja streso atsiradimą ir yra susiję su įvairiausiais stresoriais. Stresoriai keliantys stresą darbe gali būti be galo skirtingi ir tai yra gana subjektyvu kiekvienam iš mūsų. Kai kurie darbuotojai į išsakytas viršininko kritiškas pastabas reaguoja itin jautriai – sunku susikaupti, toliau konstruktyviai dirbti, kyla baimė, nerimas, o kitiems darbuotojams tas pats pokalbis bus gera paskata pažvelgti į iškilusią problemą kitaip, ieškant kūrybiškesnių sprendimo būdų. Tai rodo, kad reagavimas į streso šaltinius priklauso nuo mūsų asmenybės bruožų, patirties, naudojamų streso įveikimo strategijų, mąstymo būdo. Burba, Sitnikovas, Lankaitė (2014) teigia, kad „stresą galime apibrėžti kaip bendrą procesą, kuriuo įvertiname ir reaguojame į tam tikrus grėsmę ar iššūkį keliančius įvykius, vadinamuosius stresorius. Stresoriaus poveikis gali būti teigiamas, kai jis mus aktyvina ir motyvuoja įveikti sunkumus, tačiau daug dažniau stresoriai kelia grėsmę darbuotojų sveikatai bei saugumui darbe, jų įsitikinimams bei savikontrolei“.

Neabejotina, kad susikaupusi stresinė įtampa turi neigiamų pasekmių ir darbo motyvacijai, jo rezultatams, savijautai, sveikatai, elgesiui, tarpasmeniniams santykiams. Kitu požiūriu, darbuotojams, kuriems stresas yra motyvacijos variklis, pradžioje patiriant stresą, pasekmės būna naudingos karjeros siekimui, bet nepalankios sveikatai, ilgalainiui stresinė būseną gali išsivystyti į „perdegimą“ ar emocinį pervargimą.

Viena žinomiausių profesinio perdegimo sindromo tyrinėtojų Ch. Maslach (cit. Kavaliauskienė, Balčiūnaitė, 2014) skiria tris šio reiškinio komponentus:

1. Emocinis išsekimas (angl. emotional exhaustion);
2. Depersonalizacija (angl. depersonalization);
3. Mažesni asmeniniai laimėjimai (angl. reduced personal accomplishment).

Taikant šį modelį aiškėja, kad perdegimo sindromas yra atsakomoji reakcija į ilgai trunkantį profesinės, tarpasmeninės komunikacijos stresą (žr. 1 pav.):

Tridimensinis modelis taikomas tyrinėjant profesinį perdegimo sindromą, nes apima pačias svarbiausias sritis: asmeninę (emocinis išsekimas), tarpusavio santykių su kitais žmonėmis (depersonalizacija) ir darbo (asmeninių laimėjimų sumažėjimas).

Karjeros pasirinkimas ir vystymas – tai procesai, lydinčys žmogų visą gyvenimą. Karjera ir darbas žmogui padeda patenkinti fiziologinius, socialinius, saugumo, pagarbos, savirealizacijos ir kitus poreikius, todėl labai svarbu, kad kiekvienas darbuotojas gerai jaustųsi, būtų kūrybingas, ryžtingas, saugus, savimi pasitikintis ir pan. Tik toks darbuotojas bus naudingas, įsipareigojęs, padės vystyti organizacinę kultūrą, dalyvaus jos pokyčiuose ir gebės kurti harmoningą aplinką. Vis daugiau moterų siekia karjeros, norėdamos atskleisti bei vystyti savo gabumus, tapti finansiškai nepriklausomos. Tradiciniai darbo santykių orientyrai visuomenėje transformavosi, tačiau moters karjeroje jie vis dar išlieka bene stipriausiais stresoriais (Petkevičiūtė, Saudargaitė, 2006). Moksliniuose tyrimuose nustatyti vyrų ir moterų patiriamos įtampos skirtumai rodo, kad moterys jaučia didesnę nei vyrai įtampą dėl galimo atleidimo pavojaus, neaiškios karjeros perspektyvos, turimo išsilavinimo ir darbo pobūdžio neatitikimo, didelės atsakomybės, konfliktų darbe, nuolatinio varžymosi su kolegomis, paslėptos diskriminacijos ir favoritizmo, nepakankamo įvertinimo bei galimybės augti, tobulėti nebuvimo. Tokius pačius



1 pav. Ch. Maslach profesinio perdegimo sindromo sudedamosios dalys

Šaltinis: V. Kavaliauskienė, R. Balčiūnaitė, (2014).

rezultatus patvirtina Alexander – Stamatios Antoniou (2009) tyrimas, kuriame keliantys moterims įtampą veiksniai susiję su karjeros galimybėmis, santykiais su vadovais, savo vaidmens suvokimu, atsakomybės jausmu bei darbo ir šeimos suderinimo problemos. Manoma, kad organizacijos kultūra sukuria tam tikrus barjerus lyčių lygybei darbe ir buvimas moterimi statutinėje organizacijoje gali tapti rizikos faktoriumi sąlygojančiu didesnę streso išgyvenimą.

Karjera moteriai dažnai yra slegiantis ir stiprus stresorius. Mūsų visuomenėje šansai padaryti karjerą moterims ir vyrams yra nevienodi. Moterys siekdamos karjeros patiria žymiai daugiau spaudimo iš aplinkinių. Visuomenėje vyrauja specifinis pasidalijimas pagal lytis. Svarbius postus, kurie yra organizacijų hierarchijos viršūnėje, dažniausiai užima vyrai. Šios struktūros yra nepaprastai stabilios. D. Whetten ir K. S. Cameron (2002) išskiria tokius streso įveikimo būdus vadovams: stresorių pašalinimas planuojant laiką, deleguojant įgaliojimus, bendradarbiaujant, ugdant komunikacines kompetencijas, reorganizuojant veiklą, išskiriant prioritetus, sudarant tikslus ir naudojant „mažų pergalių“ strategiją. Stresui darbe įveikti vadovai gali taikyti stresorių pašalinimo strategiją (žr. 1 lentelę):

1 lentelė

Stresoriai ir jų pašalinimo priemonės (Whetten, Cameron, 2002)

Stresorius	Pašalinimo strategija
Laikas	Veiksmingas laiko valdymas; Racionalus laiko valdymas; Įgaliojimų perdavimas.
Atsparumas	Bendradarbiavimas; Komandos kūrimas; Emocinės kompetencijos ugdymas.
Situacija	Darbo reorganizavimas.
Laukimas	Tikslų sudarymas; Kuklių pergalių strategija.

Šaltinis: cit. iš E. Župerkienė, 2009.

Šie stresorių pašalinimo ir atsparumo jiems įgūdžiai yra nuolatinio, ilgalaikio poveikio priemonės. Tačiau, kai kurie stresoriai yra už vadovų kontrolės ribų, tad jų atsikratyti asmeninio poveikio priemonėmis neįmanoma. Be to, atsparumo stresui ugdymas reikalauja laiko išteklių, kurie leistų išsaugoti pusiausvyrą krizinėse situacijose. Nors įgytas atsparumas gali sumažinti neigiamą streso poveikį, kai kuriais atvejais prireikia greitų priemonių. Šių priemonių poveikis trumpalaikis, bet jos gali būti naudojamos iš karto, tik atsiradus poreikiui, ir esant reikalui pakartojamos.

Lietuvos organizacijų vadovų streso darbe valdymo tyrimas

Empirinio tyrimo uždaviniams pasiekti buvo pasirinktas kokybinis tyrimas. Norint, kad ryšys su respondentu būtų artimesnis ir lankstesnis pasirinkta kokybiniai metodai, nes gauti duomenys leidžia atskleisti įvairias savybes, kurios gali būti naudingos atliekamam tyrimui. Kokybiniam Lietuvos organizacijų vadovų streso darbe valdymo tyrimui atlikti buvo pasitelktas giluminis, iš dalies struktūrizuotas, interviu. Interviu yra teigiamai vertinamas dėl artimo kontakto su respondентаis, jų nuomonės išsiaiškinimo. Giluminio interviu metodą rekomenduojama taikyti, kai tikslinė grupė yra sunkiai pasiekiamą, yra itin užsiėmę žmonės (Libermanaitė, 2013). Tyrime dalyvauti sutiko 14 Lietuvos organizacijų vadovų. Kadangi, tyrimas atliktas palyginant vadovų atsakymus lytiškumo aspektu, todėl buvo siekiama apklausti panašų vadovų moterų ir vadovų vyrų skaičių. Vadovų moterų dalyvavo 8, o vadovų vyrų dalyvavo 6. Kadangi, kokybiniame tyrime apklaustųjų skaičius tiksliai nėra nurodytas, siekiama su kiekvienu respondentu bendrauti atvirai ir gauti nuoširdžius atsakymus, kai atsakymai pradėjo panašėti, tyrimas buvo sustabdytas.

Apibendrinant vadovų moterų ir vadovų vyrų atsakymus apie darbinį stresą galima teigti, kad vyrams darbinis stresas yra ne tik neigiamų padarinių turintis reiškinys, bet ir iššūkis, kurį privalo įveikti kiekvienas norint būti geru vadovu, moterims darbinis stresas asocijuojasi tik su neigiamais aspektais (psichologinė įtampa, blogi rezultatai ir p.n.). tik viena vadovė, kuri turi ilgą darbinę patirtį teigė, jog stresas jai motyvacijos „variklis“. Moterys darbinį stresą patiria dažniau, nei vyrai, jos maišo, kur stresas sukeltas darbinėje aplinkoje, o kur už darbų ribų. Vyrai patiria stresą, bet stengiasi to neparodyti, kad darbuotojai nejaustų grėsmės ir neatrodytų pažeidžiamai, moterys palaikymo stengiasi gauti kalbėdamos su darbuotojais. Vadovėms motyvacijos priežastys yra labiau susijusios su pačiais darbuotojų poelgiais, tai būtų jų palaikymas, draugiškumas, pagyrimai, pasitikėjimas. Akcentavo, kad šilti santykiai su darbuotojais moterims svarbiau, nei materialinis skatinimas, tai joms leido pasiekti aukštesnių pareigų, suprantat kitus ir palaikant kiekvieno atliktą darbą. Vyrams motyvacijos suteikia daugiau materialinis skatinimas, karjeros galimybės, seminarai ir mokymai, teigia, kad įdomus darbas – noras būti profesionalu ir siekti daugiau žinių.

Lentelėje pateikiami apibendrinti vadovų atsakymai, kokie veiksniai jiems sukelia stresą darbe (žr. 2 lentelę):

2 lentelė

Darbinį stresą sukeliantys veiksniai

Moterys	Vyrai
Atsakomybė už savo darbuotojus;	Laiko stoka;
Darbo neįvertinimas;	Jausmų neparodymas;
Daug užduočių vienu metu;	Atsakomybė už savo darbuotojus;
Stresas sukeltas ne darbinėje veikloje;	Monotoniškas darbas, nuovargis;
Baimė nesusipėti atlikti darbų;	Galimybių neapskaičiavimas ir savikritika;
Konfliktai, psichologinė įtampa, nuovargis;	Darbo viršvalandžiai;
Darbuotojų nenoras stengtis, nepasitikėjimas;	Darbuotojų ligos ir neįvykdytos užduotys;
Patirties stygius.	Patirties stygius;
	Darbuotojų skirtingos vertybės, nepasitikėjimas.

Pastaba: lentelė sudaryta autorės, remiantis gautais vadovų atsakymais.

Palyginus vadovų moterų ir vadovų vyrų atsakymus, jie ganėtinai skirtingi. Panašumas tas, kad moterims ir vyrams stresą sukelia tokie veiksniai: atsakomybė už darbuotojus, daug užduočių vienu metu, laiko stoka, patirties trūkumas ir nuovargis, per griežti reikalavimai sau ir nepasitikėjimas kolegomis, patirties trūkumas. Skirtingai nuo vyrų moterims stresą sukelia darbo neįvertinimas, kitas stresas sukeltas ne darbinėje veikloje, konfliktai ir psichologinė įtampa bei darbuotojų nenoras stengtis, kai nepavyksta jų motyvuoti. Vyrams darbinį stresą sukelia jausmų neparodymas, turėjimas būti „šaltų nervų“, darbuotojų skirtingos vertybės, kurios nesusitampa su vadovo arba organizacijos vertybėmis, darbo viršvalandžiai, kai negali skirti laiko savo pomėgiams už darbo ribų, galimybių neapskaičiavimas, darbuotojų ligos ir neįvykdytos užduotys. Vadovės moterys jaučia fizinės pasekmės, tokias kaip padažnėjęs širdies plakimas, karštis, nemiga. Vyrams vadovams pasireiškia daugiau psichologinės ir elgesio pokyčio pasekmės, jie pradeda abejoti savo sprendimais, nuvertina save,

negatyviai žiūri į atliekamą darbą. Keletą vadovų įvardija, kad trumpalaikis stresas duoda teigiamų pasekmių – didesnis užsispyrimas atlikti darbą geriau bei suteikia motyvacijos.

Lentelėje pateikiami apibendrinti vadovų atsakymai, kaip jie stengiasi valdyti darbinį stresą (žr. 3 lentelę):

3 lentelė

Darbinio streso valdymo priemonės

Moterys	Vyrai
Hobiai (teatrų lankymai, muzika);	Iš anksto numatyti problemas ir jų išvengti;
Problemų užrašymas ant lapo ir nuomonė iš šalies;	Laiko planavimas;
Pokalbiai su darbuotojais, kuriais pasitiki;	Pokalbiai su darbuotojais;
Seminarai ir mokymai;	Didesnis atsakingumas;
Meditacija;	Sportas;
Laiko planavimas;	Seminarai, mokymai.
Buvimas su savimi;	

Pastaba: lentelė sudaryta autorės, remiantis gautais vadovų atsakymais.

Lyginant vadovių moterų ir vadovų vyrų atsakymus, panašumas tas, kad abiejų lyčių vadovams padeda stresą valdyti seminarai ir mokymai, sportas. Vadovės moterys labiau linkusios valdyti stresą tada, kai laiko skiria sau, savo hobiams ir meditacijai, taip atsipalaiduojant nuo darbinio streso, vyrai labiau linkę susikoncentruoti darbe. Moterys teigia, kad joms stresą valdyti padeda pokalbiai su patikimu darbuotoju, o vyrams bendrai su visa komanda. Dauguma moterų vadovių pasakoja, kad vyksta seminarai ir mokymai apie streso valdymą, bet jie nėra pakankamai efektyvūs, nes nepateikiama asmeninių pavyzdžių, o tik teorinė dalis, kurią sunkiau yra pritaikyti praktiškai. Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos suteikia nemažai galimybių vadovams, bet kaip moterys akcentavo, kad joms šalti santykiai su bendradarbiais, jų palaikymas yra svarbesnis už organizacijų suteikiamas naudas. Vadovai teigė, kad jiems kelionės, poilsis yra efektyvesnis būdas atsipalaiduoti ir atgauti jėgas, nei seminarai, kurie nėra jiems įdomūs. Tiek vyrai, tiek moterys teigė, kad jie norėtų efektyvesnių mokymų apie darbinį stresą, kad organizacija sudarytų sąlygas teikti konsultantų, psichologų individualias pagalba.

Vadovų streso darbe valdymas Lietuvos organizacijose

Tyrimo rezultatai parodė, kad darbinis stresas yra vienas pagrindinių sunkumų, siekiant išlaikyti stabilią emocinę sveikatą, motyvaciją bei norą tobulėti organizacijose. Lietuvos organizacijų vadovai būna užimti, atlieka daug darbų vienu metu ir taip jiems nėra suteikta galimybių dalyvauti streso valdymo seminaruose, o organizacijų teikiami mokymai, respondentų teigimu, nėra efektyvūs. *Apibendrinant tyrimo rezultatus, nustatytos probleminės sritys:*

- trūksta informacijos apie darbinio streso sampratą;
- darbinio streso valdymo informacijos sklaida organizacijose yra neveiksminga;
- kai kurie stresoriai yra už vadovų kontrolės ribų, tad jų atsikratyti asmeninio poveikio priemonėmis neįmanoma;
- vadovams reikia ugdyti atitinkamas žinias ir įgūdžius, siekiant valdyti darbinį stresą;
- organizacijos teikiami mokymai/seminarai nėra efektyvūs.

Išanalizavus gauto tyrimo rezultatus ir atsižvelgiant į Lietuvos organizacijų vadovų streso darbe valdymo tyrimo gautų rezultatų problemines sritis, suformuojami veiksmai gerinant vadovų įgūdžius darbinio streso valdymui. Lentelėje matoma priemonės ir įgyvendami veiksmai mažinant darbinio streso lygiui (žr. į 4 lentelę).

Siekiant saugoti vadovus ir gerinti jų saugą ir sveikatą darbe svarbu geras darbo organizavimas ir vadyba. Darbinio streso valdymo koordinavimui organizacijose reikia paskirti atitinkamus asmenis, projektų vadovą arba padalinį, kuris būtų atsakingas už vadovams teikiamus seminarus, mokymus, konsultacijas ar įgyvendinamus projektus, tai būtų naudinga tiek moterims vadovėms, tiek vadovams vyrams. Organizacinė valdymo struktūra priklauso nuo įvairių ir labai skirtingų aplinkybių, pvz.: organizacijos dydžio, technologijų, vykdomos strategijos ir t.t. Dažniausiai pasitaikančios yra linijinė, funkcinė bei linijinė – štabinė organizacijų valdymo struktūros (Staniulienė, 2006). Norint įgyvendinti darbinio streso valdymo gerinimą, svarbu suformuluoti

atitinkamą politiką, kuria vadovaujantis turėtų veikti Lietuvos organizacijose darbinio streso valdymo padaliniai. Padaliniai privalo atsižvelgti į organizacijos puoselėjamas vertybes, misijas, vizijas, strategijas bei tikslais. Taigi, darbinio streso valdymo padaliniai turėtų vadovautis tokia politika, kurioje visos jų organizacijų veiklos atitiktų pripažįstamus streso darbe valdymo standartus.

4 lentelė

Streso darbe valdymo Lietuvos organizacijose vystymo priemonės ir veiksmai

Priemonės	Igyvendinami veiksmai
Darbinio streso valdymo gerinimas organizacijoje;	Atsakingų asmenų paskyrimas, kurie užtikrintų sklandžią veiklą organizuojant seminarus ir mokymus, konsultacijas.
Darbinio streso valdymo padalinio įgyvendinimas;	Sudaryti darbinio streso valdymo padalinio įgyvendinimo planą.
Mokymų ir seminarų efektyvumo didinimas skirtingų lyčių vadovams;	Darbinio streso valdymo mokymai ir seminarai, sveikatingumo programos, socialinių gebėjimų ir lyderystės mokymai, sveikos gyvensenos ir ergonomikos mokymai, karjeros valdymas.
Informacijos sklaidos didinimas;	Informacijos sklaidos užtikrinimas organizacijų viduje, dalyvavimas projektuose.
Konsultantų ir psichologų paieška;	Atsakingų asmenų paieška asmeninėms konsultacijoms, išgyvenamo darbinio ir kasdieninio streso bei perdegimo mažinimas, pagalbos vadovams programos.

Pastaba: lentelė sudaryta autorės, remiantis išanalizuota moksline literatūra ir gauto tyrimo rezultatais.

Gauto tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad norint suvaldyti darbe kylantį stresą reikalingi atitinkami įgūdžiai ir žinios. Vadovai vyrai teigia, kad norėtų tokių mokymų, kaip pvz.: karjeros valdymas, darbinio streso valdymo, o vadovės moterys: asmenybės pažinimo, sveikos gyvensenos ir lyderystės mokymų. *Mokymas darbo vietoje* – metodas, kuris suteikia patogų būdą žmonėms mokytis ir praktinių įgūdžių įgyti darbo vietoje. Toks metodas būdas gali būti: *nestruktūrizuotas*, kuris vyksta nuolatos, kai vienas asmuo perduoda reikiamą informaciją, patirtį, žinias ar įgūdžius skirtus konkrečiam darbui atlikti, *struktūrizuotas*, kai mokymai vykdomi pagal suderintą ir nustatytą programą. *Asmeninės konsultacijos su psichologais* – tai pagalba pačiam žmogui suprasti save ir savo situaciją tam, kad jis kuo lengviau priimtų kitokius sprendimus ir galėtų įveikti darbinį ir kasdieninį stresą. *Audiovizualiniai metodai* – vienas iš pažangiausių metodų, kuomet yra pritaikomos šiuolaikinės technologijos. Mokymus galima vesti pasitelkiant išmaniojo telefono vaizdo skambučius, įvairias tam skirtas programėles. *Išvažiuojamieji seminarai* – tai užsiėmimai, kurie yra vykdomi ne organizacijos viduje ir yra vedami pasamdytų specialistų ar ekspertų. Šis metodas gali būti pateikiamas tiek seminarų ar konferencijų forma, tiek praktiniais grupių užsiėmimais. *Savarankiškas mokymasis* – organizacijose sudarius atitinkamas sąlygas, vadovai gali būti skatinami mokytis savarankiškai, skaityti mokslinę literatūrą, ieškoti straipsnių, ar užsiimti kita ugdančia veikla. Organizacijos atitinkamai pagal savo specifiką, poreikius, problemines sritis, finansines galimybes ar kitus aspektus, turi pasirinkti tinkamiausius ugdymo metodus. Svarbu išsiaiškinti, kokią naudą gavo ugdymo programoje dalyvavę vadovai, kokie bendri jų atsiliepimai, patarimai, pastabos, taip pat, kaip naujas žinias būtų galima pritaikyti efektyvesniam darbinio streso valdymo gerinimui.

Informacijos sklaidos užtikrinimas organizacijos viduje – svarbu užtikrinti, kad informacija būtų pasiekiam visiems organizacijos padaliniais bei jų vadovams. Tai galima pasiekti tokiais būdais:

- Rašytinė forma, pvz.: reguliarių naujienlaiškių publikavimas organizacijos viduje, atlikti tyrimai ne tik Lietuvoje, bet ir užsienyje, jų apibendrinimai bei privalumai;
- Elektronine forma, pvz.: platformų sukūrimas (internetinės svetainės, organizacijos intranetas, el. paštas, duomenų bazės);
- Vaizdo forma, pvz.: reguliarių susirinkimų inicijavimas, įtraukiant visus organizacijos vadovus; informacinių stendų, magnetinių lentų naudojimas;
- Garso forma, pvz.: audio / video konferencijos.
- Kitokios materialios formos.

Tam, kad organizacijas pasiektų naujausia informacija, siūloma aktyviai dalyvauti darbinio streso valdymo projektuose. Įmonė „Judruma personalo projektai“ organizuoja streso, emocijų ir konfliktinių situacijų valdymo projektą (mokymo programą), kur galima išmokyti pastebėti konfliktinę situaciją ankstyvojoje jos stadijoje,

keisti savo neigiamas nuostatas ir nusiteikimą. Euro integracijos projektai vykdo projektą, kur darbuotojams ir vadovams geba suteikti žinias ir įgūdžius, kaip išvengti konfliktinių situacijų ir kaip savo darbe pritaikyti efektyviausias konfliktų valdymo ir streso įveikos technikas.

Konsultantų ir psichologų paieška. Tyrimo gautais rezultatais vadovai akcentavo, kad norėtų iš organizacijų gauti galimybę konsultuotis su specialistais, psichologais asmeniškai. Moterys vadovės teigė, kad joms tai būtų naudingiau, nei laisva diena ar premijos. Jos norėtų kalbėtis apie savo darbinį ir kasdieninį stresą negirdint kitų su žmogumi, kuris gali padėti, patarti, kaip pagerinti darbinio streso valdymą. Tokiu atveju yra psichologai – specialistai, kurie specialių testų pagalba tiria įvairaus amžiaus žmogaus mąstymą, dėmesingumą, atmintį bei gebėjimus valdant tam tikrus atvejus, šiuo atveju – streso būseną. Specialistai užsiima asmenybės bruožų tyrimais, kurių pagalba išsiaiškina žmogaus sugebėjimą užmegzti santykius, savęs įvertinimą, gebėjimą valdyti stresą, intraversiją bei ekstraversiją ir kitus dalykus. Lietuvos psichologų sąjunga rengia konsultacijas ir kviečia visus organizacinius ir verslo psichologus, personalo specialistus ir vadovus bei šia sritimi besidominčius dalyvauti organizacinės psichologijos konferencijoje „Psichologas organizacijoje“. Psichologai diskutuoja apie kitokį organizacijos realybės aspektą – nepageidaujamą elgesį organizacijoje t. y. tyčinį taisyklių, priimtų normų arba lūkesčių ignoravimą ar pažeidimą, kuris dažniausiai turi neigiamas pasekmes organizacijai ir jos nariams, patiriamas didelis darbinis stresas. Konferencijos metu gilinamasi į tokias temas kaip: psichologinis smurtas, agresija, patyčios, nesąžiningumas, sąmoningai neefektyvi veikla, piktnaudžiavimas, priklausomybės darbe, emocinis perdegimas. Konsultantai stengiasi atsakyti: kokios yra nepageidaujamo elgesio organizacijoje priežastys bei pasekmės (individo, komandos ir organizacijos lygmenimis) bei kokių veiksmų galėtume imtis, siekdami sumažinti arba panaikinti tokio elgesio pasireiškimo tikimybę, darbinį stresą, sušvelninti jau įvykusias pasekmes. Psichologai atlieka kelias esmines roles. Pirmą, jie gali suburti tinkamą komandą, siekiančią vieningo, bendro tikslo. Antra, tarpininkaudami tarp vadovybės ir darbuotojų šie specialistai padeda sklandžiau įgyvendinti pokyčius. Trečia, formuodami darbuotojų vertinimo, motyvacijos sistemas jie geba išlaikyti bendrovei itin vertingus specialistus, teigiamą bendrovės atmosferą. Tai padėtų vadovams sumažinti darbe kylantį stresą dėl konfliktų galimybės ar kitų nesutarimų.

Apibendrinant galima teigti, kad kiekvienas vadovas yra skirtingas žmogus su skirtingomis vertybėmis, mąstymu bei sugebėjimais. Darbinis stresas padaro didelės žalos tiek pačiam žmogui, tiek organizacijų siekiamiems tikslams. Todėl, reikia mokėti jį valdyti, o tam reikia įvairių žinių: vadybinių, psichologinių ir kt. Organizacijoms svarbu suprasti, kad vienas darbinio streso valdymo būdas gali netikti visiems vadovams, svarbu pabrėžti, jog reikia atkreipti dėmesį, kur vadovas mato probleminę sritį ir tada ją analizuoti.

Išvados

Įtampos sąlygomis dirbti yra įprasta, tai suteikia energijos ir motyvuoja kovoti su iššūkiais, tačiau per dideli reikalavimai sukelia stresą, kuris turi neigiamą poveikį darbuotojams ir jų organizacijoms. Stresorių yra labai daug ir įvairių, vieniems jie kenkia labiau, kitiems silpniau. Jie gali sumažinti darbuotojų motyvaciją bei norą dirbti ar pakenkti sveikatai. Ilgą laiką patirtas stresas darbe – gali sukelti rimtus psichines ar fizines sveikatos sutrikimus, silpninti adaptacinius sugebėjimus, mažinti atsparumą ligoms. Stresas gali sukelti depresiją, nerimą, nuovargį, nervingumą, taip pat širdies ligas. Nuo tokių pasekmių kenčia darbo našumas, kūrybingumas ir konkurencingumas. Kiekvienas mūsų skirtingai pasitelkia streso valdymo priemones, vieniems nusiraminti padeda laikas sau, savarankiškai spręsti kylančias problemas, kitiems geriau kreiptis į organizacijoje dirbančius žmones, ieškoti paramos ir supratimo. Moterys yra jautresnės stresoriams, vyrai savo emocijas stengiasi paslėpti taip parodydami, kad yra psichologiškai stipresni, todėl kiekvienas streso valdymą pasirenka skirtingą. Atlikto kokybinio tyrimo atskleidė, kad organizacijų vadovams trūksta žinių bei įgūdžių, o šioms kompetencijoms vystyti yra reikalingi atitinkami ekspertai, psichologai, kurie gebėtų supažindinti su praktinėmis situacijomis įveikiant darbinį stresą ir išmokstant jį valdyti.

Literatūra

1. Bagdonas, Antanas, & Adaškevičienė, Vilija. (2010). Bendrojo lavinimo mokyklų pedagogų psichosocialinės nuostatos raiška ir jai įtaką darantys veiksniai. *Socialiniai Mokslai*. 2010, Nr. 2 (68), p. 60–70. Socialiniai mokslai.
2. Bagočiūtė, A. (2010). Darbo stresą sukeliantys veiksniai: Šiaulių miesto paslaugų įmonių darbuotojų nuomonė. *Ekonomikos Ir Vadybos Aktualijos*, Ekonomikos ir vadybos aktualijos. 2010, p. 358–365.

3. Biron, C., & Karanika-Murray, M. (2014). Process evaluation for organizational stress and well-being interventions: Implications for theory, method, and practice. *International Journal of Stress Management*, 21(1), 85–111. <https://doi.org/10.1037/a0033227>.
4. Bubelienė, Daiva ir Merkys, Gediminas. (2016). Profesinis stresas ir jo poveikis mokytojų sveikatai: Kiekybinės apklausos duomenys. *Sveikatos Mokslai*. 2016, t. 26, Nr. 6, p. 58–64.
5. Burba, Benjaminas, Sitnikovas, Olegas, & Lankaitė, Dovilė. (2014). Streso pasireiškimas, dažniausi stresą sukeliantys veiksniai, distreso valdymas tarp Lietuvos apsaugos darbuotojų. *Medicinos Teorija Ir Praktika*, 20(1), 14–20.
6. Carnegie, D. (2013). Kaip išvengti nerimo ir streso: įžvalgos, sprendimai, pavyzdžiai. Kaunas: Obuolys.
7. Ivleva, Viktorija, & Pajarskienė, Birutė. (2018). Vidaus tarnybos pareigūnų patiriamas stresas darbe. *Visuomenės Sveikata*. 2018, Nr. 1 (80), p. 22–28.
8. Jane Cranwell-Ward and Alyssa Abbey. Organizational STRESS. (2005). Houndmills, Basingstoke, Hampshire RG21 6XS and 175 Fifth Avenue, New York, N.Y.
9. Kandrašovienė, Vilma, Grigaliūnienė, Viktorija, & Riklikienė, Olga. (2015). Psichikos sveikatos slaugytojų darbe patiriamo streso kilmė, raiška ir prevencija. *Socialinė Sveikata*, (2), 31–39.
10. Kavaliauskienė, Vanda, & Balčiūnaitė, Renata. (2014). Profesinis perdegimas ir jo raiška socialinio darbo profesionalizacijos kontekste. *Tiltai*. 2014, Nr. 4 (69), p. 17–35. Tiltai.
11. Klizas, Šarūnas, & Šulnienė, Rasa. (2012). Stresas pedagogų darbe priklausomai nuo ugdymo įstaigos. *Sveikatos Mokslai*, 22(5), 5–8.
12. LaMontagne, Anthony D. (2010). The need for expanded job stress intervention effort at the organizational level, *Physical therapy reviews*, vol. 15, no. 1, pp. 38–39, doi: 10.1179/174328810X12647087218794.
13. Petkevičiūtė, N., & Saudargaitė, A. (2006). Moterų streso ypatumai skirtingo tipo organizacijose. *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, (39), 189–202.
14. Ruotsalainen, J. H., Verbeek, J. H., Mariné, A., Serra, C. (2014). Preventing occupational stress in healthcare workers. Nov. 13; (11):CD002892. doi: 10.1002/14651858.CD002892.pub3.
15. Staniulienė, S. (2006), organizavimas ir orgprojektavimas: mokomoji knyga. Kaunas: VDU.
16. Šikšnelytė, A. (2009). *Kompleksinis streso darbe valdymas: Daktaro disertacija*. Vilnius: ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas. Prieiga per eLABa – nacionalinė Lietuvos akademinė elektroninė biblioteka.
17. Liobikienė, Teresė Nijolė. (2016). Krizių intervencija socialinio darbo praktikoje. Kaunas, VDU.
18. Tamašauskaitė, Jūratė, Pilipavičienė, Lolita, Markevičė, Rūta, Šorytė, Dovilė, Kuodytė, Vilija, Grigošaitienė, Aušra, Pajarskienė, Birutė. (2015). Darbuotojų psichikos sveikatą ir gerovę stiprinančios intervencijos. *Visuomenės Sveikata*, (4), 53–61.
19. Toma Jasiukevičiūtė, Birutė Pajarskienė. (2012). Slaugytojų profesinio vaidmens pokyčiai ligoninių restruktūrizavimo metu: kokybinio tyrimo įžvalgos, priedas Nr. 1, Vilnius.
20. Župerkienė, Erika, Župerka, Aurimas, & Babičaitė, Irma. (2015). Streso įveikos veiksmų planas gerinant Klaipėdos rajono ugdymo organizacijų darbo klimatą. *Regional Formation and Development Studies*, Regional formation and development studies. 2015, Nr. 1 (15), p. 157–174.

Straipsnį recenzavo: doc. dr. Sonata Staniulienė (VDU)

Laura STASKEVIČIŪTĖ

LITHUANIAN ORGANIZATIONS LEADERS STRESS MANAGEMENT REGARDING GENDER

Summary

In this article the problem how to manage stress encountered in work area for different genders is being discussed. In the first part of the work, foreign and native literature authors opinion about stress meaning, reasons why stress appears at the working area and its effect on employees is examined also theoretical material is analyzed about how stress effects woman and man, does their experienced emotions have anything in common. The second part is dedicated to execute quality research which purpose is to analyze: Lithuanian organizations leaders understanding of working stress meaning, how much stress they are experiencing taking in consideration their gender, what are the main reasons why they are experiencing stress and how they are dealing with it. In the third part of the final thesis, after analysis of stress management in working environment, main problems and improvable areas are presented. Received quality research results shown that female leaders experiences stress at work more often than males, in addition for females its harder to deal with it. According to managers, organizational methods used to decrease stress at working area are not sufficient enough, because of that, in this final thesis, after the analysis of quality research, recommendations which would help to reduce level of stress experienced in working area are presented.