



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Kompetencijų vaidmuo mažinant darbo aplinkos grėsmes ir
gerinant darbuotojo sociopsichologinę būklę**

Magistro baigiamasis projektas

Egidija Kuprytė

Projekto autorė

Prof. Dr. Asta Savanevičienė

Vadovė

Kaunas, 2021



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Kompetencijų vaidmuo mažinant darbo aplinkos grėsmes ir gerinant darbuotojo sociopsichologinę būklę

Magistro baigiamasis projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Egidija Kuprytė

Projekto autorė

Prof. Dr. Asta Savanevičienė

Vadovė

Doc. Lina Girdauskienė

Recenzentė

Kaunas, 2021



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Egidija Kuprytė

Kompetencijų vaidmuo mažinant darbo aplinkos grėsmes ir gerinant darbuotojo sociopsichologinę būklę

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Egidija Kuprytė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Kuprytė Egidija. Kompetencijų vaidmuo mažinant darbo aplinkos grėsmes ir gerinant darbuotojo sociopsichologinę būklę. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Asta Savanevičienė; Kauno technologijos universitetas, ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Verslas ir viešoji vadyba, Žmonių išteklių vadyba.

Reikšminiai žodžiai: kompetencija, darbo aplinkos grėsmės, sociopsichologinė darbuotojo būklė

Kaunas, 2021. 81 p.

Santrauka

Temos aktualumas. Sparčiai kintant verslo aplinkai vis didėjančios darbuotojo ambicijos neišvengiamai didina ir grėsmių darbo vietoje skaičių. Niedhammer ir kt. (2012) atlikti tyrimai parodė, kad tokios grėsmės, kaip aukšti psichologiniai reikalavimai, darbo ir laisvalaikio balanso sutrikimai, diskriminacija turi didelę įtaką ligų atsiradimui bei darbuotojo sociopsichologinei būklei. Pasak Goho ir kt. (2015), analizuojant grėsmių darbo vietoje poveikį, įtampas keliantys veiksniai gali būti svarbus aspektas ugdant atsparumo gebėjimus. Mokslininkai nurodo, kad yra būtina formuoti asmens gebėjimą ugdyti atsparumą, tačiau norint ugdyti atsparumą pirmiausiai reikia suprasti kaip žmogus suvokia darbo aplinkoje sutinkamas grėsmes. Individo smegenų funkcijas nagrinėja neuromokslas, tai sritis, kuri analizuoja žmogaus mąstymą, emocijas ir tam tikrą elgesį lemiančius aspektus. Neuromokslas šiandien – viena sparčiausiai besivystančių mokslo sričių, pastaruoju metu sparčiai besiskverbianti į žmogiškųjų išteklių sritį. Kad žmogiškųjų išteklių valdymas ir neuromokslas yra glaudžiai susiję, įrodo tai, kad šių disciplinų pagrindas yra žmogus: neuromokslas tiria žmogaus elgesio supratimą, tuo tarpu žmogiškieji ištekliai naudoja to supratimo pritaikymą verslui, darbo vietai ir darbuotojo patirčiai. Todėl, vis labiau svarbus tampa darbuotojo kompetencijų ugdymas pasitelkiant neuromokslo įžvalgas, tačiau tiesioginės individo kompetencijų įtakos darbo aplinkoje sutinkamoms psichologinėms grėsmėms tyrimų trūksta.

Tyrimo tikslas – nustatyti kompetencijų vaidmenį mažinant darbo aplinkos grėsmes ir gerinant darbuotojo sociopsichologinę būklę

Pagrindiniai projekto rezultatai: apibrėžtos darbuotojo sociopsichologinės būklės dedamosios, darbo aplinkos veiksniai, suponuojantys įtampą keliančias situacijas, nustatytos kompetencijos, galinčios sumažinti darbo aplinkos grėsmes ir empiriškai iširtos sąsajos tarp kompetencijų, darbo aplinkos grėsmių ir darbuotojo sociopsichologinės būklės.

Kuprytė Egidija. The Role of Competencies in Reducing Work Environment Threats and Improving the Socio-psychological Condition of the Employee. Master's Final Degree Project / supervisor prof. dr. Asta Savanevičienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Business and Public Management (Human Resources Management).

Keywords: competence, work environment threats, sociopsychological condition of the employee.

Kaunas, 2021. 81 p.

Summary

The relevance of the topic. With the rapidly changing business environment ever-increasing employee ambitions inevitably grow the number of threats in the workplace. Niedhammer et al. (2012) have shown that threats such as high psychological demands, work-life balance disorders, discrimination, etc. has a significant impact on the onset of illness and the sociopsychological condition of the employee. According to Goh et al. (2015), in analyzing the effects of workplace threats, stressors may be an important aspect in developing resilience. Researchers point out that it is necessary to shape a person's ability to develop resilience, but in order to develop resilience, one must first understand how a person perceives the threats encountered in the work environment. The functions of an individual's brain are examined by neuroscience, an area that analyzes aspects that determine human thinking, emotions, and certain behaviors. Neuroscience is one of the fastest growing fields of science today, which has been rapidly penetrating the field of human resources. The close link between human resource management and neuroscience is demonstrated by the fact that these disciplines are based on the human being: neuroscience explores the understanding of human behavior, while human resources use the application of that understanding in the business, the workplace, and the employee experience. Therefore, the development of employee competencies through neuroscience insights is becoming increasingly important, but there is a lack of research on the direct impact of individual competencies on psychological threats in the work environment.

The aim of the research - to determine the role of competencies in reducing work environment threats and improving the sociopsychological condition of the employee.

The main results of the research: defined the components of the employee's sociopsychological condition, work environment factors determining stressful situations, identified competencies that can reduce work environment threats, and empirically investigated the links between competencies, work environment threats and the employee's sociopsychological condition.

Turinys

Lentelių sąrašas.....	10
Paveikslų sąrašas.....	11
Santrumpų ir terminų sąrašas.....	12
Įvadas.....	13
1. Kompetencijų vaidmens mažinant darbo aplinkos grėsmes ir gerinant darbuotojo sociopsichologinę būklę problemos analizė.....	15
2. Kompetencijų vaidmens mažinant darbo aplinkos grėsmes ir gerinant darbuotojo sociopsichologinę būklę teoriniai sprendimai.....	20
2.1. Sociopsichologijos teorinės išvalgos darbuotojo sociopsichologinės būklės aspektu.....	20
2.1.1. Neuromokslo teorijų implikacijos sociopsichologijoje.....	20
2.1.2. Darbuotojo sociopsichologinės būklės dedamosios.....	23
2.2. Įtampą keliantys veiksniai darbo aplinkoje.....	28
2.2.1. Darbo aplinka.....	28
2.2.1.1. Darbo santykiai.....	28
2.2.1.2. Darbo turinys.....	29
2.2.1.3. Darbo organizavimas.....	30
2.2.2. Darbo aplinkos veiksniai, darantys įtaką sociopsichologinei būklei.....	31
2.3. Kompetencijos samprata ir jos klasifikacijos.....	34
2.4. Kompetencijų panaudojimo galimybės mažinant darbo aplinkos grėsmių poveikį.....	37
2.5. Kompetencijų vaidmens mažinant darbo aplinkos grėsmes ir gerinant darbuotojo sociopsichologinę būklę teorinis modelis.....	40
3. Kompetencijų vaidmens mažinant darbo aplinkos grėsmes ir gerinant darbuotojo sociopsichologinę būklę tyrimo metodika.....	42
3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai.....	42
3.2. Tyrimo instrumento konstravimas.....	42
3.3. Tyrimo imtis.....	44
3.4. Tyrimo duomenų rinkimas.....	45
3.5. Tyrimo duomenų statistinio apdorojimo ir analizės metodai.....	45
3.6. Tyrimo validumas.....	46
4. Kompetencijų vaidmens mažinant darbo aplinkos grėsmes ir gerinant darbuotojo sociopsichologinę būklę tyrimo rezultatai.....	47
4.1. Respondentų charakteristikos.....	47
4.2. Aprašomoji tyrimo rezultatų statistika.....	47
4.3. Mediacijos analizė.....	51
4.3.1. Darbo aplinkos įtaka darbuotojo sociopsichologinei būklei.....	59
4.3.2. Darbo aplinkos veiksnių įtaka kompetencijoms.....	63
4.3.3. Kompetencijų įtaka darbuotojo sociopsichologinės būklės dedamosioms.....	68
4.3.4. Mokslinė diskusija.....	72
Išvados.....	75
Literatūros sąrašas.....	77
Priedai.....	82
1 priedas. Klausimynas.....	82
2 priedas. Klausimyne pateiktų dedamųjų parametrai atlikus validavimą.....	93
3 priedas. Respondentų demografinių charakteristikų rezultatai.....	94
4 priedas. Darbo aplinkos ir SCARF konstrukto analizės rezultatai.....	95
5 priedas. Atskirų darbo aplinkos ir SCARF veiksnių koreliacinės analizės rezultatai.....	96

6	priedas. Atskirų darbo aplinkos ir SCARF veiksmų tiesinės regresijos modelių tinkamumo rodikliai	97
7	priedas. Darbo aplinkos ir kompetencijų konstrukto analizės rezultatai	98
8	priedas. Darbo aplinkos veiksmų ir kompetencijų koreliacinės analizės rezultatai.....	99
9	priedas. Darbo aplinkos veiksmų ir kompetencijų daugialypės regresinės analizės rezultatai	100
10	priedas. Kompetencijų ir SCARF konstrukto analizės rezultatai	108
11	priedas. Kompetencijų ir SCARF domenų koreliacinė analizė	109
12	priedas. Kompetencijų ir atskirų SCARF domenų regresinės analizės rezultatai	110

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Pagrindinės socialinės psichologijos tyrimų kryptys	23
2 lentelė. Pagrindinės psichosocialinių veiksnių darbo aplinkoje grupės.....	31
3 lentelė. Pagrindinės darbo aplinkos veiksnių grupės	32
4 lentelė. Kompetencijos samprata	34
5 lentelė. Kompetencijų klasifikacija (sudaryta autorės pagal Faix ir Auer, 2011).....	36
6 lentelė. Kompetencijų definicijos	36
7 lentelė. Klausimyno struktūra	43
8 lentelė. Empirinio tyrimo analizei naudoti metodai.....	45
9 lentelė. Mediacijos analizės netiesioginio efekto rezultatai.....	52
10 lentelė. Darbo aplinkos veiksnių ir statuso daugialypės tiesinės regresijos modelio koeficientų rezultatai.....	60
11 lentelė. Darbo aplinkos veiksnių ir tikrumo daugialypės tiesinės regresijos modelio koeficientų rezultatai.....	60
12 lentelė. Darbo aplinkos veiksnių ir autonomijos daugialypės tiesinės regresijos modelio koeficientų rezultatai.....	61
13 lentelė. Darbo aplinkos veiksnių ir santykių daugialypės tiesinės regresijos modelio koeficientų rezultatai.....	61
14 lentelė. Darbo aplinkos veiksnių ir teisingumo daugialypės tiesinės regresijos modelio koeficientų rezultatai.....	62
15 lentelė. Darbo aplinkos veiksnių ir SCARF domenų hipotezių išvados	62
16 lentelė. Darbo aplinkos veiksnių ir kompetencijų hipotezių išvados.....	64
17 lentelė. Kompetencijų ir atskirų SCARF domenų hipotezių išvados	69

Paveikslų sąrašas

1 pav. Neuroniniai junginiai, reaguojantys į socialinį atstūmimą ir priėmimą (pagal Eisenberger ir Cole, 2012).....	21
2 pav. “Iceberg” kompetencijų modelis (adaptuota autorės pagal Spencer ir Spencer, 1993)	35
3 pav. kompetencijų vaidmens darbo aplinkos grėsmių mažinimui ir darbuotojo sociopsichologinės būklės gerinimui modelis (sudaryta autorės)	40
4 pav. Respondento kompetencijų raiškos vertinimo teiginių vidurkiai (balais).....	48
5 pav. Respondento darbo reikalavimų vertinimo teiginių vidurkiai (balais)	48
6 pav. Respondento darbo organizavimo ir darbo turinio vertinimo teiginių vidurkiai (balais)	49
7 pav. Respondento tarpasmeninių santykių ir lyderystės vertinimo teiginių vidurkiai (balais).....	49
8 pav. Respondento darbo ir asmens sąsajų bei vertybių darbo vietoje teiginių vidurkiai (balais)...	50
9 pav. Sociopsichologinės būklės dedamųjų teiginių vidurkiai (balais).....	50
10 pav. Mediacijos analizės schema (sudaryta pagal Preacher ir Hayes, 2008).....	51
11 pav. Mediacijos analizės rezultatai	52
12 pav. Kompetencijų vaidmens darbo aplinkos grėsmių mažinimui ir darbuotojo sociopsichologinės būklės gerinimui empirinio tyrimo hipotezių modelis	58

Santrumpų ir terminų sąrašas

Santrumpos:

JDC – darbo reikalavimų ir kontrolės (angl. *Job Demand Control*) modelis

ERI – pastangų ir atlygio disbalanso (angl. *Effort - Reward Imbalance*) modelis

SDT – apsisprendimo (angl. *self determination*) teorija.

PSO – pasaulio sveikatos organizacija

EU-OSHA – Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra

SCARF – socialinių apdovanojimų ir grėsmių modelis

KODE – kompetencijų analizės metodas

Terminai:

Sociopsichologija – socialinis mokslas, kurio tikslas yra ištirti ir suvokti tikrojo, ar savo įsivaizduojamo asmens mintis, patirtį ir elgesį.

Neuromokslas – disciplinos, jungiančios nervų sistemos, ypač galvos smegenų, morfologinės ir funkcinės organizacijos bei psichikos nervinių mechanizmų tyrimus.

Darbo aplinka – tai darbo vietą supanti erdvė, kurioje gali būti darbuotojo sveikatai kenksmingų, pavojingų rizikos veiksnių (fizinių, fizikinių, cheminių, biologinių ir kitų).

Darbo laikas – laiko trukmė, kurią darbuotojas vidutiniškai per tam tikrą laikotarpį turi dirbti darbdaviui, kad atliktų pareigas pagal darbo sutartį (neskaitant papildomo darbo ir viršvalandžių).

Psichosocialinis veiksnys – veiksnys, kuris dėl darbo sąlygų, darbo reikalavimų, darbo organizavimo, darbo turinio, darbuotojų tarpusavio ar darbdavio ir darbuotojo tarpusavio santykių sukelia darbuotojui psichinį stresą.

Kompetencija – tai žinios, įgūdžiai, gebėjimai ar charakteristikos, kurios asocijuojasi su efektyvumu darbe.

Įvadas

Spartus technologinių naujovių, globalizacijos ir socialinių pokyčių tempas rinkoje reikalauja lankstumo bei atvirumo. Verslo aplinkai sparčiai kintant darbuotojams suteikiama daugiau pasirinkimo laisvės, tačiau keliama ir vis daugiau reikalavimų. Augantys reikalavimai darbo aplinkoje, kita vertus ir vis didėjančios darbuotojo ambicijos, neišvengiamai didina ir grėsmių darbo vietoje skaičių, todėl pastaruoju metu vis daugiau dėmesio skiriama ne tik nelaimingiems atsitikimams darbe, bet ir darbuotojo sociopsichologinei būklei. Pasak Grawitcho (2014), Harvardo universiteto tyrėjai atrado, kad daugiau nei 90 proc. žmogaus sprendimų priimama pasąmonėje, šiame procese dominuoja atskiros individo smegenų dalys. Žvelgiant iš supaprastintos perspektyvos žmogaus smegenys yra suskirstytos į tris pagrindines dalis, kurios daugiausiai yra emocinės, instinktyvios arba logiškos. Sritys, kurios dažniausiai daro įtaką sprendimams yra emocinės ir instinktyvios, o ne logiškos (Grawitch, 2014), todėl supratimas, kaip ir kodėl tai veikia, gali pakeisti tai, kaip personalo specialistai bendrauja, motyvuoja ir derasi su savo darbuotojais ir kokią darbo aplinką jiems kuria. Individo smegenų funkcijas nagrinėja neuromokslas, tai sritis, kuri analizuoja žmogaus mąstymą, emocijas ir tam tikrą elgesį lemiančius aspektus. Neuromokslas šiandien – viena sparčiausiai besivystančių mokslo sričių, kuri pastaruoju metu sparčiai skverbiasi į žmogiškųjų išteklių sritį. Kad žmogiškųjų išteklių valdymas ir neuromokslas yra glaudžiai susiję, įrodo tai, kad šių disciplinų pagrindas yra žmogus: neuromokslas tiria žmogaus elgesio supratimą, tuo tarpu žmogiškieji ištekliai naudoja to supratimo pritaikymą verslui, darbo vietai ir darbuotojo patirčiai. Tai yra žmogiškųjų išteklių pagrindas. Šiame konkurencingame laikotarpyje neuromokslas tampa moderatoriumi, suteikiančiu vertingų įžvalgų struktūrizuojant visą žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką.

Pastaruoju metu daug dėmesio skiriama tyrimams, kurie atskleidžia koreliacijas tarp individo sociopsichologinės būklės ir darbo aplinkos veiksnių. Niedhammer ir kt. (2012) atlikti tyrimai parodė, kad tokios grėsmės, kaip aukšti psichologiniai reikalavimai, darbo ir laisvalaikio balanso sutrikimai, diskriminacija ir kt. turi didelę įtaką ligų atsiradimui bei darbuotojo sociopsichologinei būklei, be to, šių autorių atlikti tyrimai patvirtino, kad psichologinė sauga yra vienas svarbiausių streso rizikos veiksnių darbo vietoje. Kaip nurodo Burtonas (2005), 8 proc. depresijos sukeltų ligų priskiriama profesinei rizikai, todėl vis labiau svarbi tampa žmogaus sociopsichologinė būklė, kuriai turi įtakos ir grėsmės darbo vietoje. Tokiu pat požiūriu vadovaujasi ir Leka ir kt. (2010), jie kaip pagrindinius veiksnius išskiria darbo turinį, darbo krūvį ir darbo tempą, netgi darbo aplinką bei įrangą. Šiuolaikiniai mokslininkai teigia, kad organizacijos ir vadovai turi daugybę metodų ir praktikų (atsipalaidavimo pratimai, kognityvinė elgesio terapija, sąmoningumo lavinimas ir pan.), kuriuos galima naudoti siekiant sumažinti įtampas darbo aplinkoje ir skatinti darbuotojų gerovę, tačiau pasak Goho ir kt. (2015), analizuojant grėsmių darbo vietoje poveikį, įtampas keliantys veiksniai gali būti svarbus aspektas ugdant atsparumo gebėjimus. Mokslininkai nurodo, kad yra būtina formuoti asmens gebėjimą ugdyti atsparumą.

Nurodyti autoriai vienareikšmiškai teigia, kad psichosocialiniai darbo aplinkos veiksniai turi didelę įtaką darbuotojo sociopsichologinei būklei ir svarbu juos įveikti, tačiau tiesioginės individo kompetencijų įtakos darbo aplinkoje sutinkamoms psichologinėms grėsmėms tyrimų trūksta. Dėl šios priežasties būtų naudinga tolimesnius tyrimus plėtoti skiriant dėmesį būtent šiai koreliacijai, atsižvelgiant į kompetencijų poveikį mažinant darbo aplinkos grėsmes ir gerinant darbuotojo sociopsichologinę būklę.

Problema – koks yra kompetencijų vaidmuo mažinant darbo aplinkos grėsmes ir gerinant darbuotojo sociopsichologinę būklę?

Tyrimo objektas – darbuotojo kompetencijos, mažinančios darbo aplinkos grėsmes ir gerinančios darbuotojo sociopsichologinę būklę

Tyrimo tikslas – nustatyti kompetencijų vaidmenį mažinant darbo aplinkos grėsmes ir gerinant darbuotojo sociopsichologinę būklę

Tyrimo uždaviniai:

1. apibrėžti darbuotojo sociopsichologinės būklės dedamąsias;
2. apibrėžti darbo aplinkos veiksnius, suponuojančius įtampą keliančias situacijas;
3. nustatyti kompetencijas, galinčias sumažinti darbo aplinkos grėsmes;
4. parengti kompetencijų vaidmens mažinant darbo aplinkos grėsmes ir gerinant darbuotojo sociopsichologinę būklę tyrimo metodiką;
5. empiriškai ištirti kompetencijų vaidmenį mažinant darbo aplinkos grėsmes ir gerinant darbuotojo sociopsichologinę būklę.

Tyrimo naudojami metodai: mokslinės literatūros šaltinių analizė, kiekybinis tyrimo metodas – apklausa, aprašomoji statistinė, koreliacinė, daugialypės tiesinės regresijos, mediacijos analizės, tyrimui naudotas COPSOQ II (Danijos Nacionalinio profesinės sveikatos instituto parengtas Kopenhagos Psichosocialinis klausimynas)

Darbo struktūra:

Šį tyrimą sudaro trys pagrindinės dalys: mokslinės literatūros analizė, apimanti darbuotojų sociopsichologinės būklės dedamųjų raišką remiantis neuromokslo įžvalgomis, psichosocialines darbo aplinkos grėsmių apibrėžtis bei išskirtas kompetencijas, skirtas išanalizuoti jų vaidmenį mažinant darbo aplinkos grėsmes. Antrąją dalį sudaro tyrimo metodika, pateikiamas naudotas tyrimo metodas ir instrumentas, imtis bei duomenų rinkimo būdai. Trečiojoje dalyje analizuojami ir apibendrinami tyrimo rezultatai.

1. Mokslinės literatūros dalis suskirstyta į tris skyrius: darbuotojų sociopsichologinės būklės dedamosios neuromokslo įžvalgų aspektu. Kitoje dalyje išskiriamos pagrindinės psichosocialinės grėsmės darbo aplinkoje ir jų poveikis darbuotojui. Paskutinėje dalyje pateikiama kompetencijų klasifikacija, kuri sudaryta remiantis analizuojama sociopsichologijos teorija bei jos sąsajomis su darbo grėsmėmis.
2. Tyrimo metodinėje dalyje pateikiamas empirinio tyrimo tikslas bei uždaviniai, pateikiamas tyrimo metodas ir instrumentas. Pristatoma tyrimo imtis, duomenų rinkimo ir apdorojimo būdai.
3. Tyrimo rezultatų analizės dalyje identifikuojamos respondentų charakteristikos, pateikiama atskirų konstruktyvų raiška, tikrinamos teoriniuose sprendimuose iškeltos hipotezės.

1. Kompetencijų vaidmens mažinant darbo aplinkos grėsmes ir gerinant darbuotojo sociopsichologinę būklę problemos analizė

Analizuojant kompetencijų vaidmenį mažinant darbo aplinkos grėsmes ir gerinant darbuotojo sociopsichologinę būklę svarbu apžvelgti, kiek plačiai darbo aplinkos grėsmės bei jų įtaka individui yra nagrinėjama mokslinėje literatūroje.

Remiantis Hammeriu ir kt. (2004) pirmasis socialinių veiksnių įtaką darbo vietoje pradėjo nagrinėti Gardellas dar 1977 m. Pasak jo, reikia ieškoti biologinių ir socialinių patologijų priežasčių darbo organizaciniuose resursuose, kurie siekiant patenkinti darbo reikalavimus priskiriami darbuotojams. Iki tol darbo aplinkos tyrimai daugiau buvo susiję su fizinėmis darbo aplinkos grėsmėmis, tačiau besivystant ekonomikai ir visuomenei, neatsiejamai privalo keistis ir darbo rinka, tuo pačiu keisdama darbuotojų gyvenimą, požiūrį į darbą bei darbo aplinkos sąlygas. Anksčiau buvęs „įrankiu“ tikslui pasiekti, darbuotojas tampa atskiru socialiniu individu, todėl vis didesnis dėmesys skiriamas darbuotojo sociopsichologinei būklei, nulemtai darbo aplinkos veiksnių. Kaip teigia Martina ir kt. (2016), vystant šią sritį buvo kuriamos teorijos, kurios numato neigiamas pasekmes darbuotojų psichinei sveikatai, kai pastarieji darbe susiduria su tam tikrais psichosocialiniais rizikos veiksniais.

Viena pagrindinių teorijų yra Karaseko (1979) darbo reikalavimų ir kontrolės (angl. *Job Demand Control*, JDC) modelis, kuris vėliau buvo papildytas bendradarbiaujant su Theorelu (1990) ir tapo darbo reikalavimų, kontrolės ir paramos (angl. *Job Demand Control Support*, JDCS) modeliu. Mokslininkai Karasekas (1979), Karasekas ir Theorellas (1990) tyrimų metu įrodė, kad reikalavimai, kuriuos darbuotojai patiria darbo vietoje, sąveikauja su galimybėmis, kurias jie turi, norėdami įveikti darbo užduotį ir procedūrą ir tai sukelia skirtingą streso poveikį teigia Hammeris ir kt., (2004). Šiame modelyje pagrindinis dėmesys buvo skiriamas dviem pagrindiniams darbo komponentams: darbo poreikiams ir sprendimų priėmimui, numatant, kad psichinė įtampa yra aukštų reikalavimų ir menko sprendimų priėmimo rezultatas.

Kita svarbi teorija – pastangų ir atlygio disbalanso (angl. *Effort-Reward Imbalance*, ERI) modelis buvo pristatytas Siegristo ir kt. (1986). Kaip teigia Cooperis ir Quickas (2017), pastangų ir atlygio pusiausvyros disbalanso darbe modelis tvirtina, kad abipusiškumo trūkumas dėl didelių pastangų ir nedidelio gauto pelno savo ruožtu sukelia neigiamas pykčio ir nusivylimo emocijas bei su tuo susijusias streso reakcijas, turinčias neigiamų ilgalaikių pasekmių darbuotojo sveikatai. Modelis grindžiamas prielaida, kad nauda, susijusi su darbu, priklauso nuo abipusio santykio tarp pastangų ir atlygio darbe. Pastangos reiškia darbuotojui keliamus darbo reikalavimus ir (arba) įsipareigojimus. Tiksliau tariant, ERI modelis teigia, kad darbas, pasižymintis didelėmis pastangomis ir mažu atlygiu, reiškia abipusiškumo deficitą tarp „sąnaudų“ ir „pelno“. Kaip tris pagrindines atlygio rūšis autorius išskiria: atlyginimas arba darbo užmokestis (finansinis atlygis), paaukštinimas ar darbo saugumas (su statusu susijęs atlygis) ir pagarba ar pripažinimas (socialinis ir emocinis atlygis). Šių dedamųjų disbalansas gali sukelti ilgalaikę įtampą. Taigi, sunkus darbas, negavus įvertinimo yra stresinio disbalanso pavyzdys.

Trečioji iš pagrindinių teorijų – organizacinio teisingumo modelis, kurį 1987 m. sukūrė Greenbergas. Pasak R. Ndjaboue'o (2015), organizacinio teisingumo koncepcija išsivystė iš anksčiau egzistavusios konceptualios sistemos, vadinamos Adamso „teisingumo teorija“. Organizacinis teisingumas reiškia teisingumą taisyklėse ir socialinėse normose, reglamentuojančiose įmones, ypač kalbant apie išteklių

ir naudos paskirstymą, procesus ir procedūras, sąlygojančias tą paskirstymą ir tarpasmeninius santykius. Sąveikų teisingumą sudaro du komponentai: santykinis teisingumas (orumo ir pagarbos laipsnis, gautas iš valdymo institucijos) ir informacinis teisingumas (valdymo institucijos paaiškinimų apie naujas procedūras buvimas ar nebuvimas).

Pasak Cooperio ir Quicko (2017), teoriniai socialinės aplinkos ir sveikatos modeliai dažnai sutelkti į darbo aplinką bei individo užimtumą. Taip yra dėl darbo reikšmės šiuolaikinėje visuomenėje. Darbas yra būtina sąlyga ne tik norint gauti nuolatinės pajamas, bet ir svarbi ilgalaikės socializacijos dedamoji, suteikianti asmeninio augimo ir tobulėjimo galimybes. Kokybiška darbo vieta, įskaitant stabilų užimtumą, gali prisidėti prie darbuotojų sveikatos ir gerovės, lygiai taip pat kaip priešaringos darbo sąlygos gali neigiamai veikti darbuotojo sveikatą. Kaip teigia Martina ir kt. (2016), darbo aplinka yra platus ir kompleksiškas psichosocialinių darbo ypatybių ir socialinių bei organizacinių kontekstų derinys, galintis paveikti darbuotojų psichinę sveikatą.

„Pasikeitus visuomenės sveikatos prioritetams, XX amžiaus pabaigoje – XXI amžiaus pradžioje visuomenės psichikos sveikata tapo svarbiausia visuomenės sveikatos sudedamąja dalimi ir atsidūrė sveikatos ir socialinės politikos centre“ (Lietuvos Respublikos Seimas, 2007). Jau nuo 2004 metų Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra (EU-OSHA) priskyrė prioritetą psichosocialinės darbo aplinkos veiksniams bei tyrimams, ji išlieka aktuali ir svarbi 2013–2020 metų prioritetuose, siekiant kurti tvarią darbo vietą bei ilgesnį ir sveikesnį darbinį gyvenimą (Europos Sąjungos ir sveikatos darbe agentūra, 2014). 2021 m. prioritetai pasaulinės pandemijos metu išlieka tie patys, kaip ligi šiol. 2021 m. kovo mėnesį pradedamas tvirtinti 2021–2027 metų projektas, kurio iniciatyva grindžiama ankstesnių metų strategine programa, pastarosios tikslas – išlaikyti ir pagerinti aukštus ES darbuotojų sveikatos ir saugos standartus, taip pat atsižvelgiant į psichosocialinius darbo aplinkos veiksnius.

Tai, kad psichosocialinė darbo aplinka šiuo laikotarpiu laikoma vienu iš svarbiausių darbo aplinkos klausimų šiuolaikinėje ir ateities visuomenėse, patvirtina ir pastarųjų metų tyrimai. Kaip teigia M. J. Grawitchas ir kt. (2015), verslo lyderiams didžiausias rūpestis yra šių dienų žmoniškųjų išteklių efektyvumo optimizavimas, tačiau daugelis organizacijų abejoja kokią praktiką, kuri didintų verslo rezultatus ir išlaikytų nepakitusių darbuotojo sociopsichologinę būklę, pasirinkti.

Hiltonas ir kt. (2010), teigia, kad psichikos sveikatos trikdžiai darbo vietoje sutrikdo dėmesį, susikaupimą, atmintį, motyvaciją, sprendimų priėmimą, dėmesingumą, informacijos apdorojimą ir lėtina reakcijos laiką. Dėl šių trūkumų prastėja darbo rezultatai, taip pat šiuos simptomus turintiems darbuotojams yra padidėjusi nelaimingų atsitikimų, incidentų, darbo vietoje tikimybė. Niedhammer ir kt. (2012) atlikti tyrimai parodė, kad tokios grėsmės, kaip aukšti psichologiniai reikalavimai, diskriminacija, patyčios, darbo ir laisvalaikio balanso sutrikimai, fizinis smurtas ir kt. turi didelę įtaką ligų atsiradimui bei darbuotojo sociopsichologinei būklei, be to, šių autorių atlikti tyrimai patvirtino, kad psichosocialinė sauga yra vienas svarbiausių streso rizikos veiksnių darbo vietoje. Gohas ir kt. (2015) pastebi, kad dėl neužtikrintumo darbe apie 50 proc. padidėja tikimybė susirgti, dideli darbo reikalavimai padidina tikimybę 35 proc., o ilgos darbo valandos padidina mirtingumą beveik 20 proc. Arronsono (2019) atlikto tyrimo metu buvo nustatyta, kad emociniai darbuotojų poreikiai yra svarbiausias veiksnys, į kurį reikia atkreipti dėmesį, siekiant sumažinti pastarųjų sergamumą. Pastangos pagerinti šias darbo sąlygas gali pagerinti darbuotojų sveikatą ir sumažinti darbdavių bei sveikatos draudimo išlaidas. Psichosocialiniai darbo aplinkos veiksniai yra glaudžiai susiję su

psichine darbuotojų sveikata ir perdegimo tikimybe. Todėl sociopsichologinė darbo kokybė turi būti vertinama holistišku, ne tik sveikatos bet ir gerovės veiksnių požiūriu (Shahidi F.V., 2021).

Pasak Sonnentago ir Fritzo (2015) psychosocialiniai veiksniai darbo vietoje individui sukelia stresą, kuris pasireiškia įtampos reakcijomis. Tuckey (2015) teigimu atsakas į darbo stresą sukeliančius veiksnius ir darbuotojų bei organizaciniai rezultatai skiriasi priklausomai nuo vertinamo stresoriaus tipo ir paties individo suvokimo. Tai reiškia, kad atsakas ir reakcija į stresą bei jo sukeltas poveikis yra sąlygojami paties individo, tą patį stresorių skirtingi individai suvokia ir interpretuoja skirtingai.

Gansteris (2013) apibrėžia darbo stresą kaip procesą, kurio metu psichologinė patirtis darbe ir reikalavimai (stresoriai) sukelia trumpalaikius (įtampos) ir ilgalaikius psichinės ir fizinės sveikatos pokyčius. Asmenys įvairiai vertina galimus stresorius ir tokie vertinimo skirtumai priklauso nuo daugelio veiksnių, įskaitant ankstesnę patirtį ir genetinius bei kultūrinius skirtumus. Taip pat svarbus centrinės nervų sistemos vaidmuo, kuris dažnai tiesiogiai kontroliuoja fiziologines reakcijas, naudodamas išankstines žinias ir patirtį kartu su aplinkos įvykiais.

Stresorius arba kitaip aplinkos grėsmes ir jų poveikį individo suvokimui bei sociopsichologinei būklei nagrinėja neuromokslo. Analizuojant literatūrą galima išvengti neuromokslo sąsajas su sociopsichologija. Sociopsichologijos ištakos siekia 1973 m., pirmasis šios šakos aspektas buvo asmeninės tapatybės ir socialinės tapatybės atskyrimas ir hipotezė, kad būtent socialinė tapatybė yra grupės elgesio pagrindas. Kiek vėliau, 1982–1983 m. į socialinį psichologinį elgesį atsižvelgiama jau ne tik kaip į tai, kas socialiai pasireiškia asmeniui, bet ir į tai, kas psichiškai ir emociškai pasireiškia asmenyje, o tai, savo ruožtu, daro įtaką socialiniam elgesiui. Čia galima pastebėti sociopsichologijos ir neuromokslo sąsajas, kuris vis labiau nukrypo nuo tradicinių, griežtų ir gerai suprantamų paradigmu, skirtų tiesiogiai tirti kognityvines funkcijas ir jose esančius smegenų mechanizmus realioje socialinėje aplinkoje.

„Neuromokslų tyrėjai pirmiausia tyrė smegenų struktūrą ir kiekvienos smegenų dalies unikalią funkciją“ (Lim, 2019). Tačiau naujausi tyrimai pakeitė tyrimo kryptį, pradėdant analizuoti žmogaus smegenis kaip neuronų tinklą ar kompiuterizuotą sistemą, kad būtų atskleidžiamas kompleksinis neuronų signalų modelių ir žmogaus pažinimo pobūdis“ (Lim, 2019).

Pasak Cheese'o ir Hills (2016), pirmosios neuromokslo apraiškos socialiniu požiūriu pastebimos jau 1995 m. Baumeister'io ir Leary'o atliktame tyrime, kuris teigia, kad individą formuoja socialinė sąveika ir jis kenčia, kai kyla grėsmė ar nutrūksta socialiniai ryšiai. Tai prieštarauja senam, tačiau vis dar dažnai cituojamam ir naudojamam Maslow poreikių hierarchijos modeliui - socialiniai poreikiai dabar gali būti laikomi esminiais kaip pagrindiniai fiziniai ir saugos poreikiai.

Pirmieji neuromokslą socialiniu požiūriu 2003 m. pradėjo nagrinėti Mattas Liebermanas, Naomi Eisenberger ir kt. jie pateikė išvadą, kad fizinio skausmo smegenų tinklai naudojami ir socialiniam skausmui (Cheese ir Hills, 2016).

Techniškai, jeigu kūnas patiria stresą, smegenų branduolys (angl. *amygdala*) reaguoja suaktyvindamas pogumburį (angl. *hypothalamus*), kad išsiskirtų adrenalinas, kuris sukelia tiesioginį energijos ir dėmesio pliūpsnį tam, kad būtų sumažinta arba išvengta atitinkamos grėsmės. Tuo pat metu išskiriamas kortizolis, kuris slopina tam tikras kūno funkcijas, tokias kaip imuninis atsakas. Ši grėsmės suvaldymo sistema sukurta tik trumpalaikiam reagavimui ir atsistatymui. Tačiau šiandieninėje aplinkoje stresinės situacijos dažnai išlieka ilgą laiką, o tai sukelia nuolatinius streso

simptomus, turinčius destruktivų poveikį organizmui (Medina, 2014). Todėl tampa svarbu identifikuoti pagrindines grėsmes, individui sukeliančias stresą.

Vienas populiariausių pastarųjų metų modelių, sukurtų remiantis neuromokslu ir turintis didelę praktinę reikšmę, yra socialinių apdovanojimų ir grėsmių modelis (SCARF), kurį 2008 m. pristatė Rockas. Pasak jo, visa informacija, patenkanti į smegenis yra skirstoma į dvi kategorijas: kelianti grėsmę arba padedanti išlikti. Taigi, suprasti, kas lemia socialinį elgesį, reiškia sugebėti įvertinti, kaip greitai suveikia grėsmė ir kaip viena ar kita reakcija gali pakenkti efektyviam individo socialiniam elgesiui. Pagal SCARF modelį, vyrauja penkios patirties sritys (statusas, tikrumas, autonomija, santykiai ir teisingumas), kurios darbo aplinkoje yra veikiamos grėsmių arba atlygio. Skirtingas kiekvieno atskiro domeno suvokimas skirtingai veikia individo būseną, kuri nulemia jo sociopsichologinę būklę.

Neuromokslui tampant neatsiejama socialinių tyrimų dalimi, svarbi tampa ir šio mokslo integracija į žmogiškųjų išteklių sritį. Pasak Hills (2013), visuotiniame tyrime nustatyta, kad dauguma žmogiškųjų išteklių specialistų nesinaudoja neuromokslo įžvalgomis. Didžioji dalis (73 proc.) respondentų teigė, kad, jų manymu, būtų naudinga pritaikyti neuromokslo išvadas žmogiškųjų išteklių politikai ir praktikai. Vis dėlto 64 proc. žmonių beveik nieko nežino apie tai, kaip neuromokslas yra susijęs su žmogiškaisiais ištekliais. Ir tik 12 proc. žmonių aktyviai taiko neuromokslą žmogiškųjų išteklių politikoje ir praktikoje. Pasak Lim (2019), jau 2014 m. Hodgkinsonas ir Healey skelbia, kad yra būtina nustatyti neuroninius mechanizmus kaip pagrindines organizacinio elgesio priežastis.

Pirminis neuromokslo taikymas organizacijose prasidėjo nuo fizinių pratimų sesijų, kad pagerintų smegenų funkcijas ir aktyvumo lygį, vėliau neuromokslinių išvadų taikymas buvo naudojamas atliekant veiklos vertinimo užduotis. Tačiau tik nedaugeliu tyrimų bandyta suprasti ir konceptualizuoti neuromokslų ryšį ir poveikį žmonių išteklių vystymo sričiai, ypač mokymuisi darbo vietoje. Atvirkščiai, šiuose tyrimuose daugiausia buvo tiriamas kryžminis ryšys tarp neuromokslų ir žmogiškųjų išteklių vystymo, sutelkiant dėmesį į ribotas tyrimų sritis, tokias kaip lyderystės ugdymas ir veiklos lygio mokymo intervencijos (Lim, 2019).

Kaip ir buvo minėta anksčiau stresoriaus suvokimas yra sąlygojamas paties individo ir tą patį stresorių skirtingiems individams suvokiant ir interpretuojant skirtingai, galima daryti prielaidą, kad pritaikius socialinio neuromokslo įžvalgas ir išugdžius tam tikrus individo gebėjimus, galima sumažinti dirgiklio poveikį. Todėl kitas šiam tyrimui svarbus aspektas – kompetencijos.

Vienas iš pirmųjų kompetencijas tyrinėti pradėjo McClellandas (1973), kuris tvirtino, kad geriausiai puikius rezultatus darbe prognozuojantys aspektai yra asmeninės savybės, kurias jis pavadino kompetencijomis. Vėliau šią sritį tyrinėjo ir kiti mokslininkai. Iki šių dienų dalis autorių kompetencijas traktuoja kaip gebėjimą atlikti tam tikrą veiklą, priklausomai nuo individo žinių, mokėjimo, įgūdžių, požiūrio, patirties (Hay, 1990; Spencer ir Spencer, 1993; Page ir Wilson, 1994 ir kt.) arba asmenines savybes, susijusias su žmonių veikla norint pasiekti norimą rezultatą ar atliekant užduotis tam tikromis aplinkybėmis (Klemp, 1980; Boyatzis, 1982; Abraham, 2001 ir kt.). Pasak Boyatzis (2007) nors pačių kompetencijų samprata plėtojama beveik daugelį metų, svarbiausias indėlis atsirado tik 1990–2000 m., kai buvo analizuojamos savipagalbos, kognityvinio elgesio ar kompetencijų ugdymo programos.

Analizuojant pastarųjų metų tyrimus matyti, kad kompetencijos nagrinėjamos jau holistiniu požiūriu ir daug dėmesio skiriama jų sąveikai su individą siejančia aplinka (Tangney ir kt., 2004; Somerville

ir kt., 2010; Schwarzer ir Warner, 2013; Hetzner ir kt., 2013; Leary, 2010; Zhang, 2014; Jeong ir kt., 2016; Sharma, 2017; Mills ir kt., 2018). Kinmanas ir Grantas (2010) nagrinėjo praktikantų atsparumą stresui, emocinių ir socialinių kompetencijų aspektu. Šio tyrimo išvados rodo, kad pradedantieji darbuotojai, kurių emocinės ir socialinės kompetencijos yra labiau išvystytos, yra atsparesni stresui. Rasta įrodymų, kad emocinis intelektas, empatija ir socialinė kompetencija gali būti pagrindinės apsauginės savybės darbo aplinkos grėsmių kontekste. Tyrime pabrėžiama, kaip svarbu padėti darbuotojams lavinti emocijų valdymą ir socialinius įgūdžius, siekiant pagerinti savijautą ir apsaugoti juos nuo būsimo profesinio perdegimo. Tikėtina, kad intervencijos, skirtos sustiprinti asmenines ir emocines kompetencijas, sustiprins atsparumą, o tai savo ruožtu gali apsaugoti darbuotojų gerovę. Chouhanui (2014), atlikus kompetencijų literatūros apžvalgą buvo pripažinta, kad kompetencijų ugdymas ir naudojimas nors ir yra sudėtingas darbas, tačiau tai yra patikrintas požiūris į investicijas į žmogiškuosius išteklius, siekiant efektyvesnės ir produktyvesnės darbo jėgos. Organizacijos veikimas daugiausia priklauso nuo kelių nepaprastų komponentų, o talentingas darbuotojas užima pagrindinį vaidmenį įgyvendinant organizacijos tikslus. Robertsono (2015) teigimu yra būtina ugdyti darbuotojo atsparumą darbo aplinkos grėsmėms taip gerinant darbuotojo psichinę sveikatą bei asmeninę gerovę. Pavyzdžiui, patyčios darbo vietoje pažeidžia psichosocialinę ir dvasinę pusiausvyrą, o susidūrus su patyčiomis, žemiausio atsparumo lygio darbuotojai patiria didesnę sveikatos pablogėjimą, tuo tarpu tie, kurie turi aukštesnius balus, geriau prisitaiko prie aplinkybių ir sugeba sumažinti jų diskomfortą (M. Meseguer-De-Pedro ir kt., 2019). Taigi, išugdytas atsparumas gali sumažinti diskomfortą visais sunkumų lygmenimis, atsižvelgiant į lygį, kurį suvokia paveiktas asmuo (M. Meseguer-De-Pedro ir kt., 2019).

Atlikus probleminę analizę galima teigti, kad pastaruoju metu daug dėmesio skiriama darbuotojo sociopsichologinei būklei nulemtai darbo aplinkos grėsmių, vis dažniau akcentuojant neuromokslo implikacijas žmonių išteklių valdyje bei darbuotojo sociopsichologinės būklės gerinime, tačiau tiesioginės individo kompetencijų įtakos darbo aplinkoje sutinkamoms psichologinėms grėsmėms tyrimų trūksta. Daugelyje tyrimų pabrėžiama tik darbuotojo atsparumo ugdymo svarba, tačiau pagrindinių kompetencijų nustatymo ir ugdymo darbo aplinkos grėsmių mažinimo aspektu nėra. Dėl šios priežasties būtų naudinga tolimesnius tyrimus plėtoti skiriant dėmesį būtent šiai koreliacijai, atsižvelgiant į darbuotojo sociopsichologinę būklę. Galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių specialistams naudinga žinoti apie grėsmės ir atlygio funkciją ir ją subalansuoti taikant žmogiškųjų išteklių praktiką organizacijoje, atsižvelgiant į socialinio neuromokslo praktinės raiškos rezultatus. Šiuo tyrimu bus siekiama išsiaiškinti pagrindines darbo aplinkos grėsmes bei jų įtaką darbuotojų sociopsichologinei būklei, pateikti darbuotojų kompetencijų konstrukta ir sudaryti šių kompetencijų sąsajų modelį su darbo aplinkos grėsmėmis.

2. Kompetencijų vaidmens mažinant darbo aplinkos grėsmes ir gerinant darbuotojo sociopsichologinę būklę teoriniai sprendimai

Šiame skyriuje atliekama mokslinės literatūros analizė, kurioje apibrėžiama sociopsichologijos samprata neuromokslo teorijų aspektu, sociopsichologinę darbuotojo būklę nusakantys veiksniai, darbo aplinka ir jos grėsmės bei kompetencijų teoriniai aspektai. Teorinių perspektyvų skyrius baigiamas teoriniu kompetencijų, darbo aplinkos grėsmių bei darbuotojo sociopsichologinės būklės sąsajų modeliu.

2.1. Sociopsichologijos teorinės įžvalgos darbuotojo sociopsichologinės būklės aspektu

Pasak Tango (2013), sociopsichologija buvo apibrėžta kaip socialinis mokslas, kurio tikslas yra ištirti ir suvokti tikrojo ar savo įsivaizduojamo asmens mintis, patirtį ir elgesį. Analizuojant sociopsichologinį elgesį atsižvelgiama ne tik į tai, kas socialiai pasireiškia asmeniui, bet ir į tai, kas psichiškai ir emociškai pasireiškia asmenyje, o tai, savo ruožtu, daro įtaką socialiniam elgesiui. Per pastaruosius du dešimtmečius tyrėjai padarė didelę pažangą norėdami suprasti, kaip socialiniai veiksniai daro įtaką žmonių suvokimui, jausmams ir impulsui veikti.

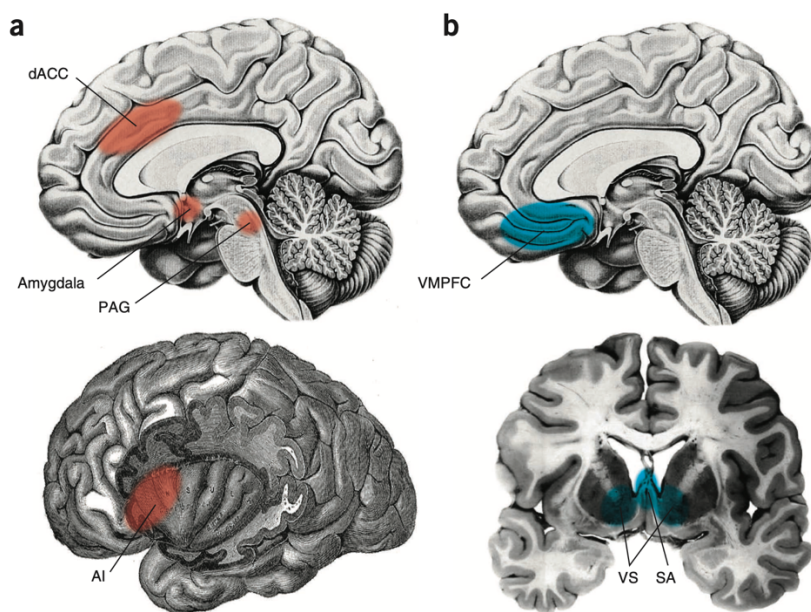
2.1.1. Neuromokslo teorijų implikacijos sociopsichologijoje

Pasak Grawitcho ir kt. (2014), Harvardo universiteto tyrėjai atrado, kad daugiau nei 90 proc. žmogaus sprendimų priėmimo vyksta sąmonėje, šiame procese dominuoja atskiros individo smegenų dalys. Smegenys yra pagrindinis organas, kuris reaguodamas į aplinkos veiksnius, paruošia individą prisitaikyti prie fizinių bei socialinių grėsmių. Jos nustato kas kelia grėsmę, kaupia prisiminimus iš ankstesnių situacijų bei išgyvenimų ir reguliuoja fiziologines ir sociologines reakcijas į kiekvieną naujai pasitaikančią situaciją.

Lygiai taip pat skirtingai kaip ir kitus aspektus individo smegenys suvokia ir galimybes bei grėsmes. Pavyzdžiui, kai smegenys atpažįsta galimą socialinės sąveikos naudą, jos suaktyvina požiūrį (atlygį) ir perduoda cheminius impulsus, susijusius su malonumu, priversdamos individą jaustis fiziškai gerai. Kai jis jaučiasi atstumtas, ar mano, kad socialinei padėčiai kyla grėsmė, smegenys suaktyvina vengimo (grėsmės) reakciją ir suaktyvina tuos pačius būdus, kurie individui teikia impulsą, kad jis kenčia skausmą. Pasauliui sparčiai žengiant į priekį individo smegenys vis dar veikia panašiai kaip laikais, kai reikėjo kovoti už būvį, kai pajutęs pavojų, kūnas pradeda grandininę cheminių medžiagų reakciją.

Pasak Eisenberger (2013) žinduolių nervų sistema sukūrė neįtikėtiną gebėjimą reaguoti į grėsmes išgyventi. Reaguodamas į pagrindines grėsmes išgyvenimui, tokias kaip plėšrūnai, aplinkos pavojai ar sužeidimai, kūnas reaguoja suderintu fiziologinių reakcijų rinkiniu, kuris padidina išgyvenimo galimybes. Pavyzdžiui, dėl išgyvenimo grėsmės suaktyvėja simpatinė nervų sistema, susijusi su kova, ir dalyvaujanti sutelkiant energijos išteklius kovojant su ilgalaikėmis grėsmėmis. Tada kiekviena ši sistema daro įtaką imuninei sistemai, galimai paruošdama organizmą kovai su padidėjusių sužeidimų tikimybe, susijusia su šiomis grėsmėmis. Pvz., padidėjęs simpatinės nervų sistemos aktyvumas padidina uždegiminį aktyvumą, tai yra pirmoji kūno gynybos linija prieš pavojų.

Taigi, organizmo reakcija į grėsmę (nepriklausomai ar tai socialinė, ar kita grėsmė) gali suaktyvinti pagrindinę individo smegenyse esančią neuroninių junginių sistemą, kuri aptinka ir sužadina prisitaikomąsias reakcijas į gresiantį pavojų (Eisenberger ir Cole, 2012) (žr. 1 pav.).



1 pav. Neuroniniai junginiai, reaguojantys į socialinį atstūmimą ir priėmimą (pagal Eisenberger ir Cole, 2012)

Manoma, kad pagrindiniai neuroniniai junginiai yra susiję su socialinio atstūmimo (raudona spalva, kairė paveikslė pusė) ir socialinio priėmimo (mėlyna spalva, dešinė paveikslė pusė) apdorojimu. Grėsmėms jautrūs regionai, dalyvaujantys atstūmimo procese ir reaguojantys į grėsmę yra smegenų branduolys (angl. *amygdala*), nugaros priekinė cingulinė žievė (angl. *dorsal anterior cingulate cortex*, dACC), priekinė insula (angl. *anterior insula*, AI). Atlygiui (apdovanojimui) jautrūs regionai, kurie dalyvauja socialinio ryšio apdorojime yra ventromedialinė prefrontalinė žievė (angl. *ventromedial prefrontal cortex*, VMPFC), pilvinis sluoksnis (angl. *ventral striatum*, VS) ir pertvaros plotas (angl. *septal area*, SA), (Eisenberger, Cole, 2012).

Žvelgiant iš supaprastintos perspektyvos, jeigu kūnas patiria stresą (t.y. suvokia grėsmę), smegenų branduolys (angl. *amygdala*) reaguoja suaktyvindamas pogumburį (angl. *hypothalamus*), kurio pagrindinė funkcija yra palaikyti organizmo homeostazę. Taip išskiriamas adrenalinas, kuris sukelia tiesioginę energijos ir dėmesio pliūpsnį tam, kad būtų sumažinta arba išvengta atitinkamos grėsmės. Tuo pat metu išskiriamas kortizolis, kuris slopina tam tikras kūno funkcijas, tokias kaip imuninis atsakas. Ši grėsmės suvaldymo sistema sukurta tik trumpalaikiam reagavimui ir atsistatymui. Tačiau šiandieninėje aplinkoje stresinės situacijos dažnai išlieka ilgą laiką, o tai sukelia nuolatinius streso simptomus, turinčius destruktivų poveikį organizmui (Medina, 2014).

Hein ir Singer (2010) teigimu - neuromokslo sritis tik neseniai susidomėjo socialinių ir emocinių smegenų tyrinėjimais. Klasikinės kognityvinės neuromokslo ir socialinės psichologijos sąjungoje atsirado nauja tarpdisciplininė sritis - socialinis neuromokslo mokslas. Naujausi neuromoksliniai tyrimai buvo skirti klasikinėms socialinėms psichologinėms problemoms, tokioms kaip žmonių gebėjimas suprasti kitų žmonių mintis, jų įsitikinimus, ketinimus bei jausmus. Taip pat kaip teigia Cacioppo ir kt. (2010), neuromokslo mokslas tiria kaip biologinės sistemos įgyvendina socialinius procesus ir elgesį, pasinaudodamos biologinėmis sąvokomis ir metodais informuoti ir patikslinti socialinių procesų ir elgesio teorijas, naudodamos socialines ir elgesio sąvokas bei duomenis.

Pasak Cacioppo ir kt. (2010), socialiniu neuromokslu grindžiama prielaida, kad tarp biologinių, psichologinių ir socialinių procesų egzistuoja teisėtos sąsajos ir tuo siekiama nustatyti nervinius, hormoninius, ląstelinius ir genetinius mechanizmus, kuriais grindžiamas socialinis elgesys, suprasti socialinio bei biologinio individo/organizacijos lygių tarpusavio sąsajas ir įtaką. Būtent socialinių ir biologinių įvykių santykio svarbos įrodymas paskatino biologinius, pažinimo ir socialinius mokslus nagrinėjantiems mokslininkams sistemingiau bendradarbiauti, laikantis bendro įsitikinimo, kad proto ir elgesio supratimą gali pagerinti integracinė analizė, apimanti organizacijos lygius, pradedant genais ir baigiant kultūromis.

Pasak Hein ir Singer (2010), iš pradžių socialinis neuromokslas daugiausia dėmesio skyrė pagrindinių socialinių gebėjimų tyrimui, šiuose tyrimuose ištirti neurologiniai ryšiai, atpažįstantys ir įsimeriantys socialiai svarbius dirgiklius, tokius kaip veido išraiškos, sąžiningi/nesąžiningi, patrauklūs/nepatrauklūs asmenų veidai, patikimumo rodikliai ir rasinė tapatybė. Vėliau mokslininkai pradėjo aiškintis neuroninius mechanizmus, kuriais grindžiamas individo sugebėjimas suprasti kitų žmonių mintis ir įsitikinimus, dalintis kitų žmonių jausmais (empatija). Svarbu tai, kad individo empatijos reakcija yra susijusi su jo emociniais ryšiais su kitu asmeniu, asmens vertinimu, ankstesne savo patirtimi ir patirtos emocijos intensyvumu.

Čia galima teigti, kad individas kito asmens būsenas vertina remdamasis savo turimomis žiniomis bei ankstesne patirtimi. Tam pritaria ir Decety'as ir Lammas (2011), jie teigia, kad individai suvokdami kažkieno emocijas, turėdami emocinę reakciją arba subjektyvią jausmo būseną bei būdami empatiški, remiasi iš esmės tais pačiais aspektais – asmenine savo patirtimi ir patirtos emocijos intensyvumu. Tačiau jie tvirtina, kad visiškas savęs ir kitų sutapatinimas gali sukelti asmeninę kančią ir pakenkti empatiškam susirūpinimui, nes asmeninis kančios suvokimas gali sukelti egoistišką norą ją sumažinti, pavyzdžiui, atsitraukiant nuo stresoriaus. Tuo tarpu, geresnius rezultatus galima išvelgti individui susitelkiant į emocijas ir elgesio reakcijas, tai yra susiję su didesniu empatiniu susirūpinimu ir mažesne asmenine kančia. Decety'o ir Lammo (2011) teigimu bendri funkciniai neurovaizdinių tyrimų rezultatai rodo, kad kai žmonės suvokia kitus esant skausmui ar varginančioms situacijoms, jie naudoja tuos pačius neuroninius mechanizmus kaip ir patys būdami tokiose situacijose.

Neuromokslui tiriant atskiras neuronų funkcijas į tai kaip individas situaciją vertina remdamasis savo turimomis žiniomis bei ankstesne patirtimi, tuo tarpu socialinė psichologija analizuoja, kaip socialinis kontekstas daro įtaką atitinkamam asmens elgesiui (Stekelenburg ir kt., 2017). Prototipinis socialinis konstruktas susijęs su kolektyviniu veiksmu, yra tas, kodėl vieni individai dalyvauja socialiniuose judėjimuose, o kiti nedalyvauja, arba dėl ko kai kurie asmenys pradėtą vienokią ar kitokią veiklą nusprendžia mesti, o kiti lieka intensyviai įsitraukę. Tam įtakos turi tipiniai psichologiniai procesai – pažinimas, elgesys bei emocijos. Taigi, pasak Stekelenburgo ir kt. (2017), socialinėje psichologijoje dėmesys sutelkiamas į subjektyvius kintamuosius ir individas imamas kaip jo analizės vienetas, tai svarbu, nes pagrindinis socialinio psichologinio tyrimo metodologinis principas yra dviejų stebėjimų sutapimas asmenyse. Bandoma suprasti, kodėl toje pačioje situacijoje esantys žmonės reaguoja taip skirtingai. Pavyzdžiui, kodėl toje pačioje situacijoje vieni jaučiasi bejėgiai, o kiti stiprūs, vieni gėdijasi savo situacijos, kai tuo tarpu kiti ja didžiuojasi, kodėl vieni pyksta, o kiti bijo ir pan.

Cherry K. (2020) išskiria devynias pagrindines socialinės psichologijos tyrimų kryptis, kuriomis remiantis analizuojamas individo elgesys (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Pagrindinės socialinės psichologijos tyrimų kryptys

Tyrimų kryptis	Tyrimo krypties esmė
Socialinis pažinimas	tai socialinės informacijos apdorojimas, saugojimas ir taikymas, individo susikuriama schema apie suvokiamą pasaulį – t.y. kaip viskas veikia bei kaip susikurtų sampratų ir minčių procesas formuoja socialinį elgesį.
Požiūris ir požiūrio keitimas	kaip formuojasi ir keičiasi individo požiūris, kokie komponentai tai lemia. Tyrėjus domina trys pagrindiniai požiūrio komponentai – emocinis (kaip individas jaučiasi), elgesio (kaip individas elgiasi vienoje ar kitose situacijose), pažintinis (kaip individas supranta aplinką ir įvairias situacijas).
Smurtas ir agresija	kodėl žmonės elgiasi agresyviai, smurtauja, koks yra socialinio mokymosi vaidmuo formuojant agresyvų elgesį.
Prosocialus elgesys	kodėl žmonės bendradarbiauja vieni su kitais arba priešingai - kodėl atsisako padėti tam tikrose situacijose ir kokie veiksniai tai lemia.
Išankstinės nuostatos (diskriminacija)	kodėl individas naudojami stereotipiniu požiūriu kokios yra to priežastys ir padariniai bei kaip formuojami išankstiniai nusistatymai.
Socialinis identitetas	kaip individas supranta pats save ir kaip šis vertinimas daro įtaką socialiniams aspektams.
Grupinis elgesys	kokie aspektai lemia sprendimų priėmimą, konfliktų valdymą bei grupės įtaką individui.
Socialinė įtaka	kokią įtaką individo elgsenai daro socialinė aplinka (normų atitikimas, paklusnumas ar priešingai pasipriešinimas)
Tarpasmeniniai santykiai	kaip tarpasmeniniai santykiai tokie kaip prisirišimas, meilė veikia individo suvokimą.

Dviejų rūšių kryptys yra ypač svarbios socialinėje psichologijoje: susikurtos schemas (socialinis pažinimas) ir požiūriai. Schema yra žinių vaizdavimas, apimantis informaciją apie asmenį ar grupę. Požiūris yra žinių reprezentacija, į kurią pirmiausia įeina tai, kad individas mėgsta ar nemėgsta žmogaus, daikto ar grupės ir kt.

Kadangi daugelis svarbiausių sprendimų priimami socialinės sąveikos kontekste didelę reikšmę turi ne tik individo išankstinis nusistatymas ar turimos žinios. Svarbus ir tai, kaip socialinis kontekstas daro įtaką atitinkamam individo elgesiui, aktyvuodamas tam tikrus smegenų neuronus ir sukeldamas atitinkamas reakcijas į socialinį priėmimą (apdovanojimą) ar socialinį atstūmimą (grėsmę). Remiantis šia teorija galima pereiti prie individo sociopsichologinės būklės dedamųjų analizės.

2.1.2. Darbuotojo sociopsichologinės būklės dedamosios

Pasak Leary'o (2015), per visą žmogaus evoliuciją didelę reikšmę kaip grėsmės ir apdovanojimai individui turėjo ir socialinis priėmimas bei atmetimas, siekis formuoti ir palaikyti bent minimalų ilgalaikių, teigiamų ir reikšmingų tarpasmeninių santykių skaičių, tai išryškėjo kaip vienas pagrindinių žmogaus prigimties aspektų. Taigi, norint sėkmingai gyventi grupėje reikia, kad individai būtų priimami (arba bent jau toleruojami) kitų grupės narių. Kaip ir buvo minėta ankstesniame poskyryje, atsižvelgiant į socialinio ryšio svarbą individų išgyvenimui, smegenys išsivystė ir aiškina grėsmes socialiniam ryšiui kaip pagrindines grėsmes išgyventi, todėl atsirado panašios fiziologinės

reakcijos į patiriamą stresą. Ilgalaikis neigiamas streso poveikis sveikatai yra pripažintas ir organizmo gebėjimu prisitaikyti prie ūmių grėsmių trumpalaikiu laikotarpiu, todėl svarbu atpažinti individo suvokimui svarbiausias, įtaką darančias sritis ir sistemingai siekti grėsmių sumažinimo galimybių.

Literatūroje gausu teorinių modelių, apibrėžiančių koncepcines struktūras ir procesus, kurie grindžia šias sritis ir nurodo kokią įtaką jos turi individo sociopsichologinei būklei:

- Maslowo (1943) poreikių teorija (angl. *hierarchy of needs*), viena pirmųjų ir geriausiai žinomų teorijų kuri buvo tiriama tiek poreikio stiprumo, tiek poreikio patenkinimo konceptualizavimo požiūriu. Šioje teorijoje buvo išskirtos penkios poreikių rūšys, pradedant fiziologiniais ir baigiant psichologiniais poreikiais. Aukščiausiam lygyje yra savirealizacijos poreikiai. Remiantis šiame tyrime analizuota literatūra, individą formuoja socialinė sąveika ir jis kenčia, kai kyla grėsmė ar nutrūksta socialiniai ryšiai. Tai prieštarauja šiam modeliui, socialiniai poreikiai dabar gali būti laikomi esminiais kaip pagrindiniai fiziniai ir saugos poreikiai.
- Karaseko (1979) darbo reikalavimų ir kontrolės (angl. *Job Demand Control, JDC*) modelis, kuris vėliau buvo papildytas bendradarbiaujant su Theorelu (1990) ir tapo darbo reikalavimų, kontrolės ir paramos (angl. *Job Demand Control Support, JDCS*) modeliu. Modelis teigia, kad reikalavimai, kuriuos darbuotojai patiria darbo vietoje, sąveikauja su galimybėmis, kurias jie turi, norėdami įveikti darbo užduotį ir procedūrą ir tai sukelia skirtingą streso poveikį. Šiame modelyje pagrindinis dėmesys buvo skiriamas dviem pagrindiniams darbo komponentams: darbo poreikiams ir sprendimų priėmimui, numatant, kad psichinė įtampa yra aukštų reikalavimų ir menko sprendimų priėmimo rezultatas (Hammer ir kt., 2004).
- Siegristo ir kt. (1986) pastangų ir atlygio disbalanso (angl. *Effort - Reward Imbalance, ERI*) modelis. Pastangų ir atlygio pusiausvyros disbalanso darbe modelis tvirtina, kad abipusiškumo trūkumas dėl didelių pastangų ir nedidelio gauto pelno savo ruožtu sukelia neigiamas pykčio ir nusivylimo emocijas bei su tuo susijusias streso reakcijas, turinčias neigiamų ilgalaikių pasekmių darbuotojo sveikatai. Modelis grindžiamas prielaida, kad nauda, susijusi su darbu, priklauso nuo abipusio santykio tarp pastangų ir atlygio darbe. Pastangos reiškia darbuotojui keliamus darbo reikalavimus ir (arba) įsipareigojimus. Tiksliau tariant, ERI modelis teigia, kad darbas, pasižymintis didelėmis pastangomis ir mažu atlygiu, reiškia abipusiškumo deficitą tarp „sąnaudų“ ir „pelno“. Kaip tris pagrindines atlygio rūšis autorius išskiria: atlyginimas arba darbo užmokestis (finansinis atlygis), paaukštinimas ar darbo saugumas (su statusu susijęs atlygis) ir pagarba ar pripažinimas (socialinis ir emocinis atlygis). Šių dedamųjų disbalansas gali sukelti ilgalaikę įtampą. Taigi, sunkus darbas, negavus įvertinimo yra stresinio disbalanso pavyzdys (Cooper, Quick, 2017).
- Greenbergo (1987) organizacinio teisingumo (angl. *organisational justice*) teorija. Organizacinis teisingumas reiškia teisingumą taisyklėse ir socialinėse normose, reglamentuojančiose įmones, ypač kalbant apie išteklių ir naudos paskirstymą, procesus ir procedūras, sąlygojančias tą paskirstymą ir tarpasmeninius santykius. Sąveikų teisingumą sudaro du komponentai: santykinis teisingumas (orumo ir pagarbos laipsnis, gautas iš valdymo institucijos) ir informacinis teisingumas (valdymo institucijos paaiškinimų apie naujas procedūras buvimas ar nebuvimas) (R. Ndjaboue, 2012).

- Decio ir Ryano (1985) sukurta apsisprendimo (angl. *self determination*, SDT) teorija. Pagrindinė šios teorijos prielaida yra ta, kad kiekvienas žmogus turi pagrindinį ir visuotinį autonomijos, kompetencijos ir ryšių poreikį. Tyrimų metu nustatyta, kad aukštesnis autonomijos lygis turi teigiamą poveikį emocinei gerovei, nepriklausomai nuo skirtingų bruožų tarp tyrimo dalyvių.
- Rocko (2008) sukurtas socialinių apdovanojimų ir grėsmių (SCARF) modelis kuriame apibendrinami penki svarbiausi smegenims svarbūs socialiniai apdovanojimai ir grėsmės. Šis modelis nustato statusą kaip vieną reikšmingiausių smegenų veiksmų. Žmogus išgyvens statuso sumažėjimą panašiai, kaip išgyvens skausmą, nes suvokiama pablogėjusios būklės grėsmė suaktyvina tą pačią smegenų sritį kaip ir skausmas (Schaufenbuel, 2014). Pagal SCARF modelį, vyrauja penkios patirties sritys (statusas, tikrumas, autonomija, santykiai ir teisingumas), kurios darbo aplinkoje yra veikiamos grėsmių arba atlygio.

Visi šie modeliai apima socialinius aspektus, kurie, remiantis jų autoriais, yra svarbiausi individui kovojant su grėsmėmis ir nusako individo sociopsichologinę būklę. Pasak Hills (2018) analizuodami šias suvokiamas grėsmes, individo išteklių bus nukreipti iš priekinės smegenų žievės (smegenų dalis, atsakinga už planavimą, sprendimų priėmimą ir elgesio moderavimą), todėl sumažės našumas ir produktyvumas ir maksimaliai padidės trikdžiai kritiniu metu. Vadinasi, galima daryti prielaidą, kad jeigu galima perkelti suvoktą grėsmę iš nesąmoningo lygio į sąmoningą lygį, ją galima pašalinti. Tačiau pirmiausiai svarbu išsiaiškinti kokie požymiai nusako darbuotojo sociopsichologinę būklę.

Iš pagrindinių teorinių modelių, remiantis naujausia neuromokslo tyrimų praktika buvo pasirinktas Rocko (2008) SCARF modelis. Kadangi svarbu ne tik suprasti socialinių grėsmių veiksmus, bet norint efektyviai valdyti pokyčius organizacijose ir sudaryti gerai veikiančią bei sveiką žmonių visuomenę reikia imtis strategijos kaip jų išvengti. Šis modelis, remiantis socialinėmis pažintinėmis neuromokslų teorijomis, išskiria penkias pagrindines sritis, kurios, pasak Rocko (2008), smegenyse suaktyvina stiprias grėsmės ir atlygio reakcijas:

- statusas,
- tikrumas,
- autonomija,
- santykiai
- teisingumas

Šie socialiniai poreikiai, individams beveik tiek pat svarbūs, kaip maisto, gėrimų ir pastogės poreikis. Jei kuriam nors iš SCARF veiksmų kyla grėsmė, smegenys pereina į išgyvenimo ir streso režimą, desperatiškai bandydamos juos susigrąžinti. Šis streso būdas kenkia aukštesnėms kognityvinėms funkcijoms, todėl jos negeba efektyviai susitvarkyti su pokyčiais teigia Engström-Eriksson (2018). Pasak Kolemba (2016), SCARF modelio pagrindinis reiškinys yra aspiracijos arba vengimo reakcijos, kurios atsiranda priklausomai nuo atskirų dirgiklių, kurie yra svarbūs individo aplinkoje. Aspiracijos reakciją suaktyvina tie stimulai, kuriuos individas supranta kaip teigiamus, turinčius potencialų atlygį, priešingai nei stimulus, vertinamus kaip neigiamus ir interpretuojamus kaip pavojus ar bausmė, kurie automatiškai skatina individą vengti. Skirtingas kiekvieno atskiro domeno suvokimas skirtingai veikia individo būseną, kuri nulemia jo sociopsichologinę būklę.

Statusas

Statusas arba socialinis laipsnis yra suvokiamas kaip santykinė kieno nors svarba kitų atžvilgiu. Aukšta būklė parodo, kad pradinis kortizolio lygis sumažėja, tai reiškia, kad yra mažesnis streso lygis, ir kartu padidėja sveikata bei ilgaamžiškumas, tai vadinasi Statuso sindromu. Žemas statusas padidina streso lygį ir neigiamai veikia sveikatą (Engström-Eriksson 2018). Pasak Rocko (2008), aukštas statusas yra susijęs su žmogaus ilgaamžiškumu ir sveikata, net kai kontroliuojami tokie veiksniai kaip pajamos ir išsilavinimas, trumpai tariant individai yra biologiškai užprogramuoti rūpintis būseną, nes tai skatina jų išlikimą. Pasak Quon ir McGrath, (2014) subjektyvi socialinė padėtis yra svarbus sveikatos rodiklis. Tai yra, žmonės, kurie suvokia, kad jų statusas yra aukštesnis, paprastai yra sveikesni nei tie, kurie suvokia, kad jie turi žemesnį statusą. „Organizacijos dažnai mano, kad vienintelis būdas pagerinti darbuotojo statusą yra paaukštinimas. Tačiau būklę galima pagerinti ir pigesniais būdais. Pavyzdžiui, statuso suvokimas padidėja, kai žmonės giriami. Statuso suvokimas taip pat padidėja, kai žmonės įgyja naują įgūdį; mokėjimas darbuotojams daugiau už įgytus įgūdžius, o ne už darbo stažą, yra savaimė statuso stiprinimo priemonė“ (Rock, 2008). Tačiau, svarbu paminėti, kad jei nerimo lygis tampa pakankamai aukštas, numatomos reakcijos gali apimti statuso neigimą, nesugebėjimą ryžtingai veikti, ieškoti patikimų atsakymų arba padidėja bandymų kontroliuoti situaciją, todėl būtina išlaikyti balansą. Taigi, galima teigti, kad individui svarbu išlaikyti aukštą suvokiamo statuso lygį, kuris ne tik užtikrina sumažina streso lygį, bet ir užtikrina geresnę savijautą ir bendrą sveikatą.

Tikrumas

Kiekvienam individui patinka jaustis užtikrintam. Numatant būsimus įvykius, galima efektyviai planuoti savo veiklą ir iš anksto pašalinti galimas grėsmes. Pasak Kolemba (2016) veikdamos situacijose, kurioms būdingas didesnis nuspėjamumo lygis, individo smegenys gali efektyviai apriboti analizuojamos informacijos kiekį, dėl kurio jos sunaudoja daug mažiau energijos, todėl tokioms situacijoms dažniausiai teikiama pirmenybė. Dalyvavimas tokiose situacijose, kuriose kyla didelis pasitikėjimas savimi, yra naudingas. Tam pritaria ir Batistas (2010) jis teigia, kad tikrumo svarba gali būti vertinama kaip smegenų pastangos taupyti energiją. Kai individas elgiasi pakankamai užtikrintai, jo smegenys jaučia modelius, sėkmingai numato kitus veiksmus ir veikia žymiai efektyviau. Bet kai jam trūksta tikrumo ir jis negali numatyti, kas nutiks toliau, smegenys turi naudoti žymiai daugiau išteklių, įtraukdamos daug energijos teigia Batistas (2010). Tokią pat nuomonę išsako ir Engström-Eriksson (2018), pasak jos, kai viskas yra nuspėjama, smegenys gali dirbti autopilotu, kuris taupo energiją. Taigi, smegenys stengsis išvengti neapibrėžtumo ir, kur tik įmanoma, ieškos tikrumo, kad apsaugotų nuo nereikalingo energijos suvartojimo. Dauguma žmonių nemėgsta ir vengia pokyčių. Sumažinti neigiamą šio reiškinio poveikį socialinėse situacijose galima pristačius konkrečiam asmeniui ar grupei numatytą veiksmų planą arba išanalizuoti numatomą tam tikros situacijos vystymąsi ir apžvelgti įvairius jų sprendimo būdus. Situacijose, kurios susijusios su žinių perdavimu galima iš pradžių pasakyti žmonėms, kas ketinama jiems pasakyti, o paskui papasakoti kas jiems buvo pasakyta Toks elgesys efektyviai padidina pasitikėjimo savimi jausmą traktuoja Kolemba (2016). Kaip teigia pats Rockas (2008), skaidri praktika yra pagrindas, ant kurio remiasi tikrumo suvokimas. Taigi, galima teigti, kad kai individas jaučiasi užtikrintas jo smegenys veikia žymiai efektyviau ir sunaudoja mažiau energijos, todėl daugelis individų vengia pokyčių, tačiau tinkamai pristačius situaciją ar pokytį vengimo reakcijos galima išvengti. Taip smegenims nereikia naudoti daugiau išteklių jas apsaugant nuo nereikalingo energijos suvartojimo.

Autonomija

Savarankiškumas arba autonomija, suprantama kaip subjektyvus situacijos kontrolės jausmas yra dar vienas veiksnys, galintis atlikti arba naudingą funkciją arba, esant apribojimui ar autonomijos praradimui, būti dar vienas grėsmę keliantis veiksnys. Pasak Batisto (2010), kai individas jaučiasi savarankiškesnis, jis yra daug atsparesnis stresui, ir kai jaučiasi ne toks savarankiškas, tas pačias aplinkybes gali suvokti kaip grėsmes, sukeliančias stresą. Engström-Eriksson (2018) teigimu laisvė ir laisvas pasirinkimas tapo žmogaus psichinės sveikatos poreikiu. Autonomija yra iššūkis pokyčių metu, nes didesni pokyčių procesai palieka mažai erdvės kiekvienam pasakyti savo nuomonę ir priimti savo sprendimus. Daugelyje pokyčių procesų kažkas nusprendžia, kas turėtų su kuo dirbti, kokius procesus sekti ir kokias sistemas naudoti. Pasirinkimai, suvokiama kontrolė ir galimybė daryti įtaką yra riboti. Tai patvirtina ir Rocko (2008) nuomonę, kad organizacijoje, kurioje žmonės jaučia, kad gali vykdyti savo sprendimus be didesnės priežiūros, stresas išlieka kontroliuojamas. Jis taip pat teigia, kad lyderiai, norintys paremti savo žmonių savarankiškumo poreikį, turi suteikti jiems laisvės rinktis, ypač kai jie yra komandos dalis ar dirba su vadovu. Pristatymas žmonėms su pasirinkimo galimybėmis arba leidimas jiems patiems organizuoti savo darbą ir nustatyti savo darbo valandas sukelia daug mažiau streso, nei verčiant juos laikytis griežtų instrukcijų ir tvarkaraščių. Taip pat svarbu paminėti, kad yra būtina atsižvelgti ir į individo autonomijos poreikį. Kai vieni asmenys gali būti pernelyg savarankiški, kitiems tuo tarpu reikia nurodymų iš vadovybės ir per didelę sprendimų laisvę tikėtina jiems suteiks per didelę atsakomybę. Pasak Wincho ir Addiso (2021), autonomijos įgyvendinimas darbo vietoje yra būtina sąlyga norint įgyti sudėtingus suvokimo, sprendimo ir sprendimų priėmimo įgūdžius, kurie yra laikomi profesinės kompetencijos kriterijais. Apibendrinant galima teigti, kad individui suteikiant savarankiškumo galima išvengti papildomo streso, tačiau yra būtina atsižvelgti ir į konkretaus individo autonomijos poreikį.

Santykiai

Pasak Velmurugano (2016), tarpasmeniniai santykiai yra dviejų ar daugiau žmonių ryšys, kuris gali būti įvairus: nuo trumpalaikio iki ilgalaikio. Ši asociacija yra socialinių grupių bei visos visuomenės pagrindas. Neveso ir Eisenbergerio (2012) teigimu vadovai ir tyrėjai jau seniai sutarė, kad komunikacijos procesai yra pagrindinis organizacijos sėkmės veiksnys, o pasak Ledauxo ir kt. (2012), pagrindinis ir apibūdinantis komandų ar darbo grupių bruožas yra tas, kad nariai yra priklausomi vienas nuo kito vykdydami užduotis ir siekdami tikslų. Kaip teigia Rockas (2008), bendradarbiavimas priklauso nuo sveikų santykių, kuriems reikia pasitikėjimo ir empatijos, tačiau smegenyse gebėjimą jausti pasitikėjimą ir empatiją kitų atžvilgiu formuoja tai, ar jie suvokiami kaip priklausantys tai pačiai socialinei grupei. Kiekvieną kartą, kai žmogus susitinka su kažkuo nauju, smegenys automatiškai nustato tai draugas ar priešas ir tada susiduria su juo tokiu būdu, kurį pabrėžia šie skirtumai. Kai naujas žmogus suvokiamas kaip skirtingos socialinės grupės, informacija keliauja nerviniais keliais, kurie yra susiję su nepatogiais jausmais ir grėsmėmis. Tuo pačiu reagavimas į grėsmę individams kyla ir kai jie jaučiasi visiškai atitrūkę nuo socialinės sąveikos - vienvė ir izoliacija individui kelia didžiulį stresą. Rockas (2008) nurodo, kad vienvė pati savaime yra grėsmės atsakas į socialinio kontakto stoką, suaktyvindama tas pačias neurochemines medžiagas, kurios užplūsta sistemą, kai žmogus patiria fizinį skausmą. Batistos (2009) teigimu tarpasmeninėje aplinkoje svarbu bendrauti tokiu būdu, kuris atskleistų panašumo taškus, sustiprintų socialinius ryšius ir padidintų panašumo jausmą, neuromoksliniu požiūriu šis procesas sukuria oksitociną, leidžia individui smegenims klasifikuoti kitą asmenį kaip „draugą“, o ne „priešą“ ir prisideda prie pasitikėjimo ir empatijos jausmų

kūrimo. Apibendrinant galima teigti, kad individo priklausymas socialinei grupei ir socialinės grupės pripažinimas sukelia teigiamas emocijas, kai tuo tarpu atotrūkis nuo socialinės sąveikos kelia stresą.

Teisingumas

Teisingumas atspindi suvokiamų taisyklių laikymąsi, kurios atspindi tinkamumą sprendimų kontekstuose. Pasak Rocko (2008), suvokimas, kad įvykis buvo nesąžiningas, sukelia stiprią reakciją organizmo sistemoje, sukeldamas priešišumą ir sumenkindamas pasitikėjimą. Engström-Eriksson (2018) teigia, kad teisingumas, lygybė ir sąžiningumas yra stiprios socialinės varomosios jėgos. Buvimas nesąžiningoje aplinkoje, net jei jis yra nukreiptas į ką nors kitą, padidina streso lygį. Pasak Batistos (2010) žmonės, kurie kitus supranta kaip nesąžiningai besielgiančius kai kuriais atvejais jaučiasi apdovanoti, kai nubaudžiami kiti. Kalbant apie įmonę, lyderiai, kurie laiku keičiasi informacija, gali išlaikyti žmonių įsitraukimą ir motyvaciją, net mažinant personalą. Taigi, čia galima teigti, kad lygiai taip pat kaip ir visi kiti analizuoti domenai, teisingumas individo atžvilgiu suvokiamas sąžiningai skatina geras emocijas ir geresnę psichinę bei fizinę sveikatą. Kai tuo tarpu įvykį ar veiksma suvokiant neteisingu individo ar kitų atžvilgiu didėja streso lygis.

Apibendrinant galima teigti, kad atsižvelgiant į socialinio ryšio svarbą individų išgyvenimui, norint išvengti grėsmių svarbu palaikyti aukštą individui dominuojančių domenų lygį. Svarbu tai, kad sumažėjęs domeno suvokimas sukelia ne tik prastas emocijas ir stresą, bet tuo pačiu kenkia ir psichinei bei fizinei sveikatai. Išsiaiškinus darbuotojo sociopsichologinę būklę nusakančius veiksnius, kaip sekančių tyrimui svarbią dedamąją svarbu apibrėžti darbo aplinką bei joje kylančias grėsmes.

2.2. Įtampą keliantys veiksniai darbo aplinkoje

Šiame poskyryje atliekama teorinė darbo aplinkos veiksnių bei darbo aplinkos grėsmių analizė, išskiriant pagrindines įtampą keliančių darbo aplinkos veiksnių grupes.

2.2.1. Darbo aplinka

„Darbo aplinka – tai darbo vietą supanti erdvė, kurioje gali būti darbuotojo sveikatai kenksmingų, pavojingų rizikos veiksnių (fizinių, fizikinių, cheminių, biologinių ir kitų)“ (Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas, 2003). Kitaip tariant, šis terminas naudojamas sąlygų, kuriose dirba darbuotojai apibūdinimui. Darbo aplinka susideda iš fizinių bei psichologinių sąlygų, kurių laikantis darbuotojo poreikiai yra patenkinami ir jis darbo vietoje jaučiasi gerai. Kitu atveju, esant nepatenkintiems darbuotojo poreikiams, darbo vieta gali kelti neigiamas emocijas bei įtampą. Martina ir kt. (2016), teigia, kad darbo aplinka yra platus ir kompleksiškas psichosocialinių darbo ypatybių ir socialinių bei organizacinių kontekstų derinys, galintis paveikti darbuotojų psichinę sveikatą. Sociopsichologinė darbo aplinka šiuo laikotarpiu laikoma vienu iš svarbiausių darbo aplinkos klausimų šiuolaikinėse ir ateities visuomenėse, todėl toliau bus apžvelgiami pagrindiniai darbo aplinkos aspektai socialiniu-psichologiniu darbo aplinkos požiūriu.

2.2.1.1. Darbo santykiai

Tarpasmeniniai darbo santykiai paprastai apima tam tikrą tarpusavio priklausomybės lygį – tokiuose santykiuose esantys žmonės linkę daryti įtaką vienas kitam. Dėl šios tarpusavio priklausomybės dauguma dalykų, kurie keičia ar daro įtaką vienam santykių nariui, turės tam tikrą poveikį ir kitam. Be to, efektyvūs darbo santykiai prisideda prie darbuotojų pasitenkinimo darbo vietoje didinimo, jų

moralės, produktyvumo, įsipareigojimų, pasitikėjimo ir mokymosi. Tai taip pat gerina komunikacinį klimatą organizacijoje, tarpusavio santykius, tuo pačiu didindami kokybę ir pelną.

Pasak Neveso ir Eisenbergerio (2012), vadovai ir tyrėjai jau seniai sutarė, kad komunikacijos procesai yra pagrindinis organizacijos sėkmės veiksnys, o pasak Ledauxo ir kt. (2012), pagrindinis ir apibūdinantis komandų ar darbo grupių bruožas yra tas, kad nariai yra priklausomi vienas nuo kito vykdydami užduotis ir siekdami tikslų. Ledauxo ir kt. (2012) atlikto tyrimo metu buvo nagrinėjama tarpasmeninio suvokimo įtaka trijų pagrindinių komandos proceso rezultatų rinkiniui: konfliktui, darnai ir komandos efektyvumui, šį modelį nagrinėjant kaip komandos narių socialinius santykius. Nagrinėjamas požiūris peržengia tradicinius metodus, pagal kuriuos komandos suvokimas vertinamas kaip paprastas atskirų komandos narių suvokimo aspektas, atsižvelgiant į daugialypę komandos narių tarpusavio sąveiką. Pagrindinis šio tyrimo tikslas buvo ištirti, kaip komandos narių suvokimas daro įtaką komandos procesams ir rezultatams. Tyrimo rezultatai parodė, kad atviras vadovybės ir darbuotojų bendravimas yra efektyvus būdas pagerinti darbuotojo tiek įprastinio darbo, tiek papildomų veiklų rezultatus, daugiausia todėl, kad tai įrodo, jog organizacija rūpinasi gerove ir vertina darbuotojų indėlį. Kai vadovai atvirai bendrauja su darbuotojais, sukurdami komunikacijos aukštyn ir žemyn linijas, darbuotojai sustiprina savo pozicijas ir atitinkamai padidina savo pastangas atsilyginti per elgesį, kuris padeda organizacijai.

Taigi, galima teigti, kad palaikant glaudžius socialinius ryšius darbo vietoje galima tikėtis geresnės psichologinės darbuotojų sveikatos, kai darbuotojas jaučia pasitenkinimą darbu, jis jaučia įsipareigojimą ir tuo pačiu didina savo pastangas bei didesnę įsitraukimą į darbinę veiklą.

2.2.1.2. Darbo turinys

Darbo turinys – tai paskirto darbo atlikimo esmė, kuri turi įtakos įgalinimu suteikiamai atsakomybei, savo ir kitų darbuotojų darbo planavimui ir vykdymui, savarankiškų sprendimų priėmimui, gaunamos informacijos kiekiui ir kt. Taip pat darbo turinys ar skirtingos užduotys su kuriomis darbuotojai mano, kad negali susidoroti gali būti arba naujas iššūkis, arba streso šaltinis. Pasak Šorytės ir Pajarskienės (2014), tiems, kurių darbas atrodo įdomus ir prasmingas jie pasižymi didesne gerove.

Europos saugos ir sveikatos darbo agentūros (EU – OSHA) 2000-2014 m. teikiamoje informacijoje galima išskirti pagrindinius neigiamus darbo turinio aspektus:

- **pasikartojančios ir monotoniškos užduotys.** Pasak Reijsegerio (2013), darbuotojui, atliekančiam pasikartojančias ir monotoniškas užduotis darbas tampa nuobodus, o pasireiškiant aktyvumo darbe trūkumui individui kyla nepasitenkinimas ne tik darbu, bet ir pačia organizacija. Tam pritaria Maelas ir Jexas (2015), aptardami pagrindines nuobodulio sąvokas ir teigdami, kad nuobodulys tai nemaloni, trumpalaikė afektinė būseną, kai individas jaučia susidomėjimo trūkumą ir sunkiai susikoncentruoja į darbinę veiklą, arba įvardindami nuobodulį kaip psichologinę būseną, kurią žmogus patiria nusprendęs, kad tam tikroje veikloje, pavyzdžiui, darbo užduotyje, nėra jokios vertės ar reikšmės.
- **per sudėtingos darbo užduotys arba per daug skirtingų užduočių vienu metu** (angl. *multitasking*). Wetherelo (2014), atlikto tyrimo metu paaiškėjo, kad padidėjus objektyviam individo darbo turiniui ir krūviui, kartu padidėjo jo suvokiamos psichinės būsenos sumažėjimas, jam reikėjo įdėti daugiau pastangų, kas paskatino nusivylimą ir įtampą. Todėl, kai užduotys yra sudėtingesnės, varginančios ir reikalaujančios daugiau pastangų individui suveikia grėsmės pojūtis ir organizmas pradeda eikvoti savo išteklius rengdamasis gynybai. Sandersono ir kt.

(2013), teigimu, daugiafunkcinis, daug skirtingų užduočių vienu metu reikalaujantis atlikti darbas, reiškia užduotis, kurioms reikia sąmoningo dėmesio perkėlimo per trumpą laiką. Jeigu individas pasižymi menku gebėjimu atlikti daug užduočių per trumpesnę laiką tai jam gali sukelti ne tik neefektyvų ir nereikšmingą darbą, bet dažnai ir žemesnį darbo įvertinimą. Tiek dinamiški pokyčiai, vykstantys darbovietėje, tiek ir sparti technologinė pažanga daro daugiafunkcinį darbą esminiu ir neatsiejamu darbo vietoje. Kadangi daugiafunkcinis darbas yra svarbus šių dienų darbo aplinkos aspektas, svarbu, kad individas tinkamai reaguotų į gaunamas užduotis ir jos neprognozuotai nesukeltų jam papildomos įtampos.

Visi įvardinti veiksniai susiję su nepasitenkinimu darbo turiniu, ko pasekoje galimi nerimo sutrikimai, depresija ir prasta psichologinė savijauta (EU – OSHA, 2013). Taigi, galima teigti, kad ne tik darbo aplinka, bet ir pats darbo turinys gali turėti neigiamą poveikį darbuotojo sociopsichologinei būklei. Svarbu yra subalansuoti darbo turinio aspektai, kurie svarbūs, kad individas jaustų prasmę dirbant, jam nebūtų nuobodu bei keliamos užduotys atitiktų jo gebėjimus ir žinias.

2.2.1.3. Darbo organizavimas

„Darbo organizavimas apima tokius veiksnius, kaip darbo užduočių paskirstymas ir laiko planavimas, darbo užmokesčio aspektai, darbuotojams sudaromos mokymosi galimybės, pokyčių organizacijoje planavimas“ (Šorytė ir Pajarskienė, 2014, p.13). Toliau trumpai apžvelgiami pagrindiniai darbo organizavimo veiksniai:

–**užduočių paskirstymas ir organizavimas** yra sistema įvairių priemonių, suteikiančių galimybę tinkamai sutelkti turimus darbuotojus, tinkamai paskirstyti jų darbo laiką ir sukurti sąlygas tinkamai planuoti organizacijos darbą. Užduočių paskirstymas ir delegavimas organizacijoje pastaruoju metu tampa viena iš sudedamųjų motyvacijos proceso dalių, darbuotojas gavęs naujas užduotis jaučiasi įvertintas vadovybės, turi galimybę ištraukti į organizacijos procesą. Pasak Ustinavičienės ir kt. (2004), sąmoningas darbuotojo įtraukimas į organizacijos procesą palaiko ne tik subalansuotus santykius tarp darbuotojų bet ir mažina psichologinę įtampą darbo vietoje.

–**darbo laikas** apibrėžiamas kaip „laiko trukmė, kurią darbuotojas vidutiniškai per tam tikrą laikotarpį turi dirbti darbdaviui, kad atliktų pareigas pagal darbo sutartį (neskaitant papildomo darbo ir viršvalandžių) [...]“ (Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, 2016, 112 str. I d.). Lietuvos laisvosios rinkos instituto (2019) atliktais tyrimo duomenimis tinkamą darbo veiklos funkcionalumą, šansą organizacijos darbuotojams tinkamai prisitaikyti prie rinkos pokyčių ir išpildyti savo poreikius bei interesus nusako darbo laiko galimybės dirbti lanksčiai. Kitu tyrimu buvo tiriamas darbuotojų tekamumas organizacijose, kurios atsisakė įprasto modelio, pagal kurį mokamas valandinis darbo užmokestis, ir taikomas apmokėjimo modelis už rezultatus. Šio tyrimo metu nustatyta, kad organizacijos darbuotojų tekamumo rodikliai tokiose organizacijose yra maži lyginant su tomis, organizacijomis, kuriose mokamas valandinis darbo užmokestis už išdirbtą laiką, taip pavaldiniams suteikiama daugiau kontrolės ir lankstumo planuojant kiek valandų dirbs. Darbo laikas taip pat atlieka didelį vaidmenį darbo ir poilsio balansui, kuo individas daugiau dirba, tuo mažiau laiko lieka šeimai iš ko kyla kiti konfliktai.

–**darbo užmokestis**, kaip teigia Šorytė ir Pajarskienė (2014) labiau džiaugiasi tie individai, kurie gauna adekvatų darbo užmokestį. „Darbo užmokestis – tai darbo jėgos kaina: darbuotojas parduoda savo darbo jėgą, laiką, ir gauna mainais užmokestį, o jį įdarbinęs darbdavys už tai moka“ (Raziulytė, 2011, p. 73). Straipsnio autorė teigia, kad darbo užmokestis priklauso nuo keleto

veiksnių: darbuotojo (asmeninio darbuotojo indėlio, profesinės kompetencijos), ekonomikos (darbo rinkos sąlygų, darbo užmokesčio lygio bendrovėje, šakoje, gyvenimo lygio), nuo vyriausybės politikos ir teisinių aktų (vyriausybės politikos, profesinių sąjungų). Vienas pagrindinių aspektų, nusakančių darbuotojo motyvaciją, yra atlygis už atliktą darbą. Individui svarbus faktinis darbo užmokesčio dydis ir tai, kad jis gautų teisingą atlygį už atliktą darbą. Darbo užmokestis turi užtikrinti darbuotojo saugumo ir tikrumo jausmą. Jei už darbą sumokama neteisingai arba nesažiningai, individas jaučia nusivylimą, kuris reiškiasi kaip nenoras daugiau stengtis darbe ir siekis keisti darbą teigia Viningienė (2014).

Apibendrinant galima teigti, kad neužtikrinant tinkamų darbo sąlygų individui formuojasi reikšminga sociopsichologinių rizikos aspektų dedamoji, kuri daro įtaką darbo veiklos rezultatams, turi poveikį darbuotojų sveikatos būklei ir netinkamas jos valdymas gali reikšti didesnę ligų ir traumų tikimybę. Toliau bus išskiriami darbo aplinkos veiksniai, turintys įtakos darbuotojo sociopsichologinei būklei.

2.2.2. Darbo aplinkos veiksniai, darantys įtaką sociopsichologinei būklei

Darbo srityje vykstant nepamainomiems pokyčiams požiūris į darbuotoją, jo galimybes ir apribojimus, išitraukimą į darbą, įgalinimą, gerovę darbo vietoje per pastaruosius šimtmečius pasikeitė neatpažįstamai. Anksčiau buvęs įrankiu pasiekti tikslą, darbuotojas tapo atskiru socialiniu individu, kurio poreikiai bei gerovė darbe užima svarbią vietą kiekvienoje organizacijoje teigia Šorytė ir Pajarskienė (2014).

Ilgą laiką darbuotojų sveikatos būklė buvo analizuojama tik profesinės rizikos ligų ir nelaimingų atsitikimų darbe požiūriu. Tačiau pastaraisiais dešimtmečiais PSO (Pasaulio Sveikatos Organizacija) pabrėžia, kad darbuotojo sveikatos būklė turi būti analizuojama remiantis visapusišku holistiniu (biopsichosocialiniu) sveikatos modeliu. Pasak Gustainienės ir Pranckevičienės (2010), svarbu, kad būtų balansas tarp socialinių ir psichologinių veiksnių darbo vietoje, kurie savo ruožtu kelia rizikas darbuotojo tiek fizinei, tiek psichinei sveikatai. Profesinės rizikos bendruosiuose vertinimo nuostatuose (2012), tokie veiksniai apibrėžiami kaip psichosocialiniai. „Psichosocialinis veiksnys – veiksnys, kuris dėl darbo sąlygų, darbo reikalavimų, darbo organizavimo, darbo turinio, darbuotojų tarpusavio ar darbdavio ir darbuotojo tarpusavio santykių sukelia darbuotojui psichinį stresą“ (Profesinės rizikos vertinimo bendrieji nuostatai, 2012).

Kaip teigia EU-OSHA, (2014) – ryšys tarp darbo sąlygų, streso ir darbuotojų sveikatos yra pagrįstas – psichosocialiniai veiksniai sukelia darbuotojui stresą, perdegimą, blogina psichinę sveikatą, sukelia raumenų ir kaulų sistemos sutrikimus ir miego problemas.

Siekiant struktūrizuoti apibrėžti įvairių darbo aplinkos sąlygas reglamentuojančių institucijų išskiriamus psichosocialinius veiksnius sudaryta lentelė, kurioje pateikiami pagrindiniai psichosocialinių darbo aplinkos veiksnių aspektai (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Pagrindinės psichosocialinių veiksnių darbo aplinkoje grupės

Institucija	Metai	Psichosocialinių veiksnių grupės
Europos profesinių ligų klasifikatorius	2004	darbo tempo, darbo laiko organizavimas, atlygio modeliai, reikalaujamo darbo apimtis, asmeninė įtaka darbui, reikalaujama darbo kokybė,

		visuomeniniai ryšiai, darbo santykiai, rizikos veiksniai, trauminiai išgyvenimai (baimė, nerimas), kiti psichosocialiniai veiksniai.
Profesinės rizikos vertinimo bendrieji nuostatai	2012	darbas veikiant kenksmingiems ir pavojingiems veiksniams, darbo krūvis didelis darbo tempas, darbuotojų sugebėjimų ir galimybių atlikti užduotis neatitikimas, neaiškios darbo užduotys; darbo laiko trukmė, paskirstymas (naktinis, pamaininis darbas, viršvalandžiai), darbo sutarties rūšis, per didelė ar per maža darbo kontrolė, darbo apmokėjimo ypatumai; sprendimų priėmimo laisvės stoka, didžiulė atsakomybė, emocinė įtampa, mažas pasitenkinimas atliekamu darbu, monotoniškas darbas; blogi darbuotojų santykiai grupėje, neaiški ir / ar nuolat besikeičianti vadovybės pozicija ir kt.), negalėjimas kelti kvalifikacijos, prisidėti prie sprendimų priėmimo įmonėje, atsiliepimų apie atliktą darbą trūkumas, bauginimas smurtu, priekabiavimas
Europos gyvenimo ir darbo sąlygų gerinimo fondas	2013	emociniai reikalavimai; poreikis slėpti emocijas; didelis darbo krūvis; didelis darbo tempas; darbo neužtikrintumas; prasmingo darbo kiekis; galimybė paveikti darbo užduotis; vaidmens aiškumas; socialinė kolegų parama; socialinė vadovų parama; plėtos galimybės.

Apibendrinant galima teigti, kad visų institucijų išskirti psichosocialiniai darbo aplinkos veiksniai klasifikuojami, išskiriant ir akcentuojant darbo apimtį ir tempą, kognityvinius bei emocinius reikalavimus, įtaką darbe, tobulėjimo galimybes bei kolegų ir vadovų socialinę paramą. Pagrindinės psichosocialinių darbo aplinkos veiksnių grupės detalizuojamos 3 lentelėje. (Lentelė sudaryta autorės pagal Jimmieson ir kt., 2016).

3 lentelė. Pagrindinės darbo aplinkos veiksnių grupės

Darbo aplinkos veiksniai	Apibūdinimas
Darbo apimtis ir darbo tempas	Atsiranda, kai individas jaučia spaudimą dėl per didelio darbo krūvio, sunkių terminų ir bendro nesugebėjimo išpildyti organizacinių lūkesčių per turimą laiką
Kognityviniai reikalavimai	Kognityvinis poreikis yra laipsnis, kuriuo asmuo turi užsiimti kognityvine stebėseną ir dėmesingumą, kad patenkintų vaidmens reikalavimus. Buvo nustatyta, kad kognityvinis poreikis, neatitinkantis pradinių lūkesčių, turi neigiamą ryšį su psichologine įtampa. Toliau tiriant šią išvadą, buvo nustatyta kreivinė sąsaja su psichologine įtampa,

	tokia, kad labai mažu kognityvinės paklausos poveikiu psichologinei padermei būdingas neigiamas poveikis, o aukštu lygiu - teigiamas kognityvinės paklausos poveikis psichologinei įtampai.
Emociniai reikalavimai	Emocinis poreikis atsiranda, kai darbuotojai susiduria su emocijų reikalaujančiomis, nusiminimą ar nerimą keliančiomis darbui būdingomis situacijomis, kurios daro įtaką jiems asmeniškai. Emocinis poreikis stipriausiai skatina perdegimą, raumenų ir kaulų sistemos simptomus. Tai antras stipriausias psichologinės įtampos variklis (po vaidmens neaiškumo). Emocinio poreikio stokojantys darbuotojai patiria daugiau patyčių ir turi žemesnį pasitenkinimo darbu lygį.
Įtaka darbe	Tai laipsnis, kuriuo darbuotojas turi diskreciją prieiti prie savo darbo pasirinktu būdu. Iš visų darbo išteklių aukščiausia darbo kontrolė buvo stipriausias apsauginis veiksnys nuo psichologinių įtampų. Taip pat buvo įrodyta, kad kontrolė darbe yra svarbi siekiant apsisaugoti nuo darbo perdegimo, raumenų ir kaulų sistemos simptomų, patyčių darbo vietoje.
Tobulėjimo galimybės	Tai reiškia laipsnį, kuriuo darbuotojams suteikiama informacija apie organizacinius pokyčius ir suteikiama galimybė dalyvauti priimant sprendimus, kurie gali turėti įtakos jų darbui. Kad būtų apsisaugota nuo psichologinio krūvio, svarbu konsultuotis dėl pokyčių ir tobulėjimo galimybių. Iš visų darbo išteklių aukščiausias konsultavimasis dėl pokyčių buvo stipriausias apsauginis veiksnys nuo darbo perdegimo ir raumenų ir kaulų ligų simptomų. Tai taip pat buvo svarbu norint išlaikyti aukštą pasitenkinimo darbu ir žemą poreikį keisti darbą. Pokyčių konsultacijos nebuvo susijusios su patyčių darbo vietoje patirtimi.
Apdovanojimas	Pagyrimas ir pripažinimas gali būti padėšinimų, komplimentų ir kita įvertinimo forma. Didelis pagyrimas ir pripažinimas yra svarbus apsaugant nuo psichologinio krūvio, darbo perdegimo ir apyvartos ketinimų (bet nesusijusių su raumenų ir kaulų sistemos simptomais). Įdomu pažymėti, kad iš visų darbo išteklių pagyrimas ir pripažinimas turėjo stipriausią apsauginį poveikį nuo patyčių. Ši išvada leidžia manyti, kad nepakankamas vadovo pagyrimas ir pripažinimas gali pasijusti patyčių patirtimi, be to darbo išteklių gyrimas ir pripažinimas stipriausiai siejasi su pasitenkinimu darbu.
Vaidmenų ne/aiškumas	Vaidmens dviprasmybė reiškia neaiškumą ar netikrumą dėl darbo pareigų arba suvokiamą svarbios su darbu susijusios informacijos trūkumą. Buvo nustatyta, kad vaidmens neaiškumas turi stipriausią teigiamą ryšį su psichologine įtampa ir stipriausią neigiamą ryšį su pasitenkinimu darbu. Taigi, vaidmens dviprasmybė gali pasireikšti nedažnai, tačiau kai taip atsitinka, ji ima savo atlygį darbuotojams. Tai taip pat kenkė perdegimo ir noro keisti darbą ketinimams. Vaidmenų neaiškumas nekėlė pavojaus, susijusio su kaulų ir raumenų simptomais bei patyčių darbo vietoje patirtimi.
Kolegų socialinė parama	Bendradarbio palaikymas reiškia praktinės pagalbos siūlymą sprendžiant problemas ir emocinę paramą, rūpestį ir užuojautą. Buvo įrodyta, kad praktinė ir emocinė bendradarbių parama yra labai svarbi norint apsisaugoti nuo psichologinio krūvio. Parama bendradarbiams turi neigiamą ryšį su patyčių darbo vietoje patirtimi ir noru keisti darbą, ir teigiamą ryšį su pasitenkinimu darbu.
Vadovų socialinė parama	Vadovo palaikymas reiškia praktinės pagalbos siūlymą sprendžiant problemas ir emocinę paramą, rūpestį ir užuojautą. Vadovo parama svarbi norint išlaikyti mažą darbuotojų kaitą.

Apibendrinant galima teigti, kad išskirtos pagrindinės darbo aplinkos veiksmų grupės turi įtakos ne tik darbuotojo darbo rezultatams, bet ir sociopsichologinei būklei. Todėl, norint nustatyti kompetencijų poveikį šioms įvardytoms darbo aplinkos grėsmėms, reikia išanalizuoti kompetencijos kaip sąvokos specifikacijas.

2.3. Kompetencijos samprata ir jos klasifikacijos

Vienas iš pirmųjų kompetencijas tyrinėti pradėjo McClellandas (1973), kuris tvirtino, kad geriausiai puikius rezultatus darbe prognozuojantys aspektai yra asmeninės savybės, kurias jis pavadino kompetencijomis. Vėliau šią sritį tyrinėjo ir kiti mokslininkai. Iki šių dienų dalis autorių kompetencijas traktuoja kaip gebėjimą atlikti tam tikrą veiklą, priklausomai nuo individo žinių, mokėjimo, įgūdžių, požiūrio, patirties (Hay, 1990; Spencer ir Spencer, 1993; Page ir Wilson, 1994 ir kt.) arba asmenines savybes, susijusias su žmonių veikla norint pasiekti norimą rezultatą ar atliekant užduotis tam tikromis aplinkybėmis (Klemp'as, 1980; Boyatzis, 1982; Abraham, 2001 ir kt.).

Kompetencijos samprata skirtingų autorių požiūriu pateikiama 4 lentelėje. Lentelė sudaryta remiantis McClellandu (1973), Boyatziu (1982), Hay (1990), A. Skaržauskiene (2008), Chouhan, Srivastava, (2014) ir kt. autoriais.

4 lentelė. Kompetencijos samprata

Autorius	Metai	Apibrėžimas
McClelland	1973	Tai asmeninis bruožas ar įpročių rinkinys, kuris lemia efektyvesnį ar aukštesnį darbo rezultatą arba gebėjimas, kuris prideda aiškia ekonominę vertę žmogaus pastangoms atlikti darbą.
Klemp	1980	Tai pagrindinę asmens savybę, kuri lemia efektyvų ir (arba) aukštesnį darbo atlikimą.
Boyatzis	1982	Tai pagrindinės asmens savybės, kurios yra susijusios su geresniu darbo rezultatų pasiekimu.
Hay	1990	Žinios, įgūdžiai, gebėjimai ar charakteristikos, kurios asocijuojasi su efektyvumu darbe
Spencer, Spencer	1993	Tai įgūdžiai ir gebėjimai - tai, ką galima išmokti, įgyti per darbinę, gyvenimo patirtį, studijas ar apmokymus.
Page, Wilson	1994	Įgūdžiai, sugebėjimus ir asmeninės savybės, kurios reikalingos efektyviam arba geram vadovavimui.
Abraham	2001	Tai asmeninių savybių, elgesio ir bruožų rinkinys, reikalingas sėkmingam darbo atlikimui.
Martinkus, Sakalas, Neverauskas,	2003	Tai žinių ir įgūdžių derinimas bei gebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis, vadybos funkcijų atlikimas, atsižvelgiant į aplinkos ir situacijos apribojimus.

Kaip matyti iš lentelės duomenų, požiūris į kompetencijos reikšmę yra gana skirtingas, todėl pirmiausiai, analizuojant kompetencijas yra svarbu išsiaiškinti, kuriuo kompetencijos apibrėžimu ar požiūriu šiame darbe bus vadovaujama. Pasak Delamare Le Deistu ir Wintertonu (2005), egzistuoja trys kompetencijos konstrukto aiškinimo perspektyvos:

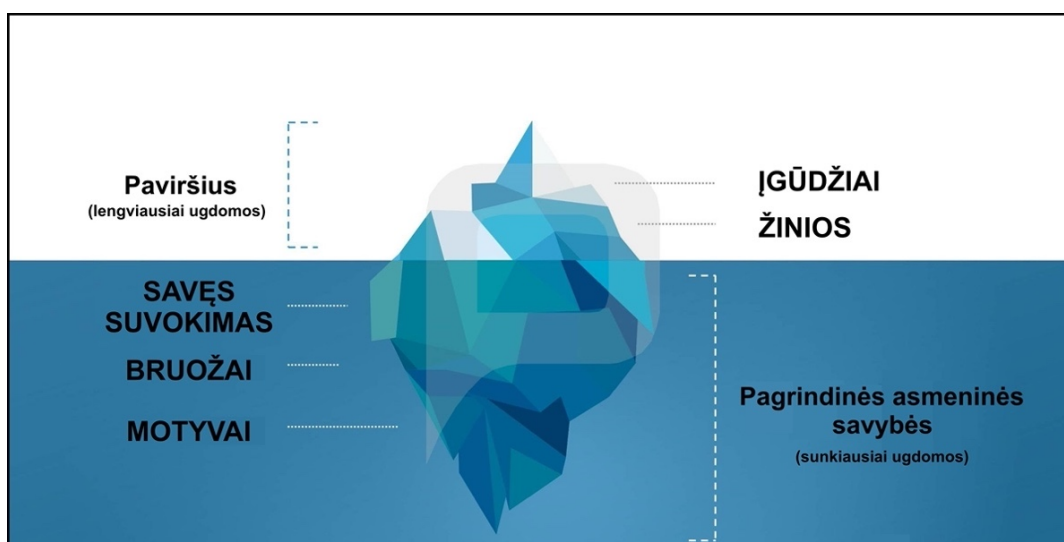
1. biheivoristinė teorija (Amerikos modelis)
2. funkcinė - analitinė teorija (Jungtinės Karalystės modelis)
3. multidimensinė, holistinė teorija (Prancūzija, Vokietija, Austrija).

Pirmuoju požiūriu kompetencijos apima įgūdžius ir polinkius, viršijančius kognityvinius gebėjimus, tokius kaip savimonė, savireguliacija ir socialiniai įgūdžiai, kompetencijos – tai elgesio formos, skirtingai nei asmenybė ir intelektas, jų galima išmokti mokant ir tobulinant. Čia tinkamiausias kompetencijos apibrėžimas, kad tai yra – pagrindinės individo savybės, susijusios su geresniu darbo rezultatu. Antruoju, funkcinio požiūriu, kompetencijos konstruktas apima funkcinės kompetencijas, susijusias su konkrečiomis profesijomis, tai reiškia, kad šiuo požiūriu kompetencija yra išreikšta

darbo atlikimo standartais, kuriuos norima pasiekti. Trečiasis požiūris parodo daugialypės kompetencijos sampratos potencialą teigia Delamare'as Le Deistas ir Wintertonas (2007).

Galima teigti, kad pirmieji du požiūriai gana siaurai aprėpia pačią kompetencijos esmę iki darbo raiškos ir kvalifikacijos sampratos, o holistiniu požiūriu svarbiausias kompetencijos elementas yra asmenybės ugdymas, todėl kompetencija yra svarbi žmogui ne tik darbo rinkoje bet ir asmeniniame gyvenime. Pastaruoju, multidimensiniu požiūriu, ir bus vadovaujama šiame darbe, kompetenciją traktuojant kaip esmines asmenines individo charakteristikas, akcentuojant jų ugdymo galimybes mažinant darbo aplinkos grėsmių įtaką.

Tęsiant apie kompetencijų ugdymą tampa aktualus Spencer ir Spencer (1993) sukurtas *Iceberg* kompetencijų modelis. Jame išskiriami penki jų lygiai, kompetencijos skirstomos į matomas ir nematomas. Įgūdžiai ir žinios yra lengviausiai matomos ir ugdomos kompetencijos, kai tuo tarpu tokios kompetencijos, kurias yra sudėtinga ugdyti, nors jos yra svarbiausios yra motyvai, bruožai ir savęs suvokimas (žr. 2 pav.)



2 pav. "Iceberg" kompetencijų modelis (adaptuota autorės pagal Spencer ir Spencer, 1993)

Čia svarbus tampa Sparrow ir Hodgkinsono (2006) traktuojamas asmens kontrolės lokusas. Autorių teigimu asmenys, turintys išorinį valdymo įsitikinimų lokusą, pasižymi stipriu polinkiu įvairius savo gyvenimo rezultatus priskirti sėkmei ar atsitiktinumui, tai žmonės, kurie dažniausiai nepasitiki savo gebėjimais, nuolat atidėlioja ir yra įtarūs. Asmenys, linkę į vidinį lokusą - atvirkščiai, pasitiki savo gebėjimu daryti įtaką aplinkai ir tiki, kad savo jėgomis ir įgūdžiais gali kontroliuoti savo gyvenimo įvykius. Tokie žmonės priešingai, yra savimi pasitikintys, neatidėlojant siekia tikslų ir yra nepriklausomi. Čia galima daryti prielaidą, kad pastariesiems kompetencijų ugdymas būtų kiek paprastesnis ir galbūt net veiksmingesnis, nei pirmajai įvardytai asmenų kategorijai. Todėl, tai tik dar kartą pabrėžia, kad yra svarbu įvertinti ir individo savęs suvokimą.

Mokslinėje literatūroje gausu ir kompetencijos klasifikacijų. Kaip ir buvo minėta aukščiau – šiame darbe remiamasi požiūriu kompetencijas traktuojant kaip esmines asmenines individo charakteristikas, todėl buvo pasirinkta Heyse ir kt. autorių 2009 sukurta kompetencijų klasifikacija (žr. 5 lentelėje).

5 lentelė. Kompetencijų klasifikacija (sudaryta autorės pagal Faix ir Auer, 2011)

Kompetencijų klasifikacijos dedamosios	Apibūdinimas
Asmeninė kompetencija	Gebėjimas būti protingu ir kritišku sau, išsiugdyti produktyvų požiūrį, vertybes ir idealus.
Veiklos (verslumo) įgūdžiai	Gebėjimas tikrai noriai ir aktyviai įgyvendinti visas žinias ir įgūdžius, visus socialinės komunikacijos rezultatus, visas asmenines vertybes ir idealus.
Techninė ir metodinė kompetencija	Gebėjimas, gerai įsisavinti technines ir metodines žinias, kūrybiškai susidoroti su beveik neišsprendžiamomis problemomis
Socialinė ir komunikacinė kompetencija	Gebėjimas susitvarkyti su kitais savo iniciatyva. Gebėjimas bendradarbiauti ir bendrauti.

Šie mokslininkai taip pat sukūrė KODE kompetencijų analizės metodą, kuris kūrėjų teigimu, yra pirmasis analizės metodas visame pasaulyje galintis tiesiogiai matuoti keturias pagrindines žmogaus kompetencijas ir yra specialiai pritaikytas kompetencijų ugdymui, o ne tik kompetencijų nustatymui. KODE procedūra leidžia diferencijuotai teigti, kaip individas priartėja prie problemų sprendimo ir kurie individualūs (anksčiau galbūt neatpažinti) potencialai iš tikrųjų egzistuoja. Vadinamasis kompetencijos atlasas parodo, kur slypi žmogaus stipriosios ir silpnosios pusės. Šiuo tikslu keturios pagrindinės kompetencijos vėl yra diferencijuojamos į 64 subkompetencijas, kurias galima panaudoti tiek formuluojant reikalavimus, tiek apibūdinant įgūdžius.

Remiantis šiuo kompetencijos atlasu ir kitų autorių požiūriu toliau pateikiamas darbo autorės sudarytas kompetencijų sąrašas, kuris bus naudojamas empirinio tyrimo metu (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Kompetencijų definicijos

Kompetencija	Kompetencijos apibūdinimas	Šaltinis
Pasitikėjimas savimi	Tikėjimas savo idėjomis ir sugebėjimas būti sėkmingam; Sugebėjimas ir intuicija priimti sprendimus užtikrintai.	Edward J. Cripe (2002) Makkar S. ir kt. (2017)
Savęs pateikimas	Savęs pristatymas yra komunikacinis veiksmas, kurio metu žmonės žodžiu ar neverbaliniu būdu perduoda tam tikrą savo atvaizdą kitiems.	Heyse, Volker; Erpenbeck, John, 2009
Humoras	Tinkamas ir sąmoningas humoro naudojimas komunikuojant.	Heyse, Volker; Erpenbeck, John, 2009
Patikimumas	Autentiškumas veikiant tinkamai, sugebėjimas veikti patikimai.	Heyse, Volker; Erpenbeck, John, 2009
Savęs valdymas	Savęs valdymas, žinojimas kada ir kaip reikšti, reguliuoti emocijas, žemas impulsyvumas, geras streso valdymo lygis.	Makkar S. ir kt. (2017)
Strateginis mąstymas	Gebėjimas analizuoti organizacijos konkurencinę padėtį atsižvelgiant į rinkos ir pramonės tendencijas, esamus ir potencialius klientus (vidinius ir išorinius) ir stipriąsias bei silpnąsias puses, palyginti su konkurentais.	Edward J. Cripe (2002)
Atvirumas pokyčiams	Naujų pokyčių įgyvendinimas, reakcija į besikeičiančius reikalavimus ir/ar besikeičiančias pagrindines sąlygas	Heyse, Volker; Erpenbeck, John, 2009
Kruopštumas	Užtikrina, kad savo ir kitų darbas ir informacija būtų išsamūs ir tiksli; kruopštus pasiruošimas susitikimams ir pristatymams; sekti su kitais, siekiant užtikrinti, kad būtų įvykdyti susitarimai ir įsipareigojimai.	Edward J. Cripe (2002)
Kryptingumas	Nenukrypstant, planuotai siekti iškeltų tikslų, įveikiant sunkumus ir nepasiduodant.	Heyse, Volker; Erpenbeck, John, 2009

Inovatyvumas	Naujausių koncepcijų ir procedūrų pritaikymas, savo kompetencijos panaudojimas kuriant naujas koncepcijas ir procedūras, ieškant naujų sprendimų išskirtinėse situacijose, kai standartiniai sprendimai nelemia rezultato.	Heyse, Volker; Erpenbeck, John, 2009
Sprendimų priėmimas	Gebėjimas nedelsiant priimti sprendimus, aktyviai nusprendžiant tarp skirtingų veiksmų variantų.	Heyse, Volker; Erpenbeck, John, 2009
Atsakomybė	Priežasties ir savo veiksmų pasekmės suvokimas, savarankiškumas, tinkamas klaidų tvarkymas.	Heyse, Volker; Erpenbeck, John, 2009
Konfliktų valdymas	Susidorojimas su kritika, faktinio ir emocinio lygių atskyrimas, sugebėjimas eiti į kompromisus.	Heyse, Volker; Erpenbeck, John, 2009
Komunikabilumas	Gerai bendravimo įgūdžiai, oponento klausymasis, kito konteksto/nuomonės svarstymas.	Heyse, Volker; Erpenbeck, John, 2009
Komandinis darbas	Leidžia sau vadovauti, leiskitės į profesinį diskursą, dirba kartu, diskutuoja.	Heyse, Volker; Erpenbeck, John, 2009
Iniciatyvumas	Priemonių, pokyčių inicijavimas. Nustatyto, ką reikia padaryti, ir padaro tai prieš paprašant arba prieš tai, kai to reikalauja situacija.	Heyse, Volker; Erpenbeck, John, 2009 Edward J. Cripe (2002)
Lyderystė	Remiasi įvairiais asmeniniais įgūdžiais, kurie įkvepia kitus dirbti kartu siekiant bendrų tikslų, linkę įkvėpti bei nukreipti grupes ir išreikšti entuziazmą dėl bendros vizijos.	Makkar S. ir kt. (2017)
Empatija	Linkę suvokti kito jausmus ir perspektyvas, aktyviai domėdamiesi jų rūpesčiais ar gebėjimu dalytis ir suprasti kito proto būseną ar emocijas.	Makkar S. ir kt. (2017)

Apibendrinant galima teigti, kad šiame darbe vadovaujamasi kompetencijų traktuojant kaip žinias, įgūdžius, gebėjimus ar charakteristikas, kurios asocijuojasi su efektyvumu darbe ir gali būti ugdomos, todėl yra svarbi dedamoji tarp darbo aplinkos grėsmių ir darbuotojo sociopsichologinės būklės. Apibūdinus pagrindines išskirtų kompetencijų sąvokas, toliau aptariamos jų ugdymo būtinumas, darbo aplinkos grėsmių kontekste.

2.4. Kompetencijų panaudojimo galimybės mažinant darbo aplinkos grėsmių poveikį

Šiame poskyryje analizuojamos kompetencijų ugdymo svarba darbuotojo sociopsichologinės būklės aspektu.

Pasak Sharma (2017) organizacija yra atsakinga už tai, kad būtų palengvinta aplinka darbo vietoje, siekiant iširti individualias kompetencijas ir paskatinti personalo specialistus atpažinti ir panaudoti individo potencialą organizacijoje pagal personalo praktiką, pvz.: mokymą ir tobulinimą, galimą vertinimą, karjeros planavimą, veiklos apžvalgą ir darbo rotacija. Tuo pat metu svarbu stebėti strateginius konkurentų žingsnius, siekiant išlaikyti organizacijos konkurencinius pranašumus, ugdant darbuotojų kompetencijas. Tam pritaria Sparrowas ir Hodgkinsonas (2006), teigdami, kad organizacijos, besirūpinančios kompanijos patikimumu, įgyvendina kolektyvinius psichinius procesus, kurie yra labiau išvystyti nei tie, kurie rūpinasi tik efektyvumu.

Pasak Ringlebo ir kt. (2015), daugelis sprendimų turi būti priimami esant stresui arba daugelis sprendimų patys sukelia stresą. Van den Bosas ir kt. (2009) nustatė, kad dalyviai, rodantys aukštesnį streso hormono kortizolio kiekį po socialinio streso testo, sprendimų priėmimo užduotį atliko ne taip gerai. Be to, vyrams blogiau sekėsi valdyti stresą nei moterims, teigia Ringlebas ir kt. (2015). Todėl ši autorių grupė vadovaujantis panašiu tyrimo protokolu, tačiau dalyvaujant tik dalyvėms moterims

nustatė, kad kortizolio lygis yra žymiai didesnis tiems, dalyviams, kurie turi menką sprendimų priėmimo įgūdžius.

Taip pat tyrimai rodo, kad kognityvinis stresas, pvz.: stresinis blaškymasis, gali turėti įtakos požiūriui į sprendimų priėmimą, bet ne tuo atveju, jei sprendimus priimantis asmuo turi aukštą emocinį intelektą. Čia galima teigti, kad savimonė turi įtakos emocinei kontrolei, tai atliepia ir dar vienas Ringlebo ir kt. (2015) nagrinėtas tyrimas, kurio metu paaiškėjo, kad dalyviai, turintys žemesnį emocinio supratimo lygį, leido nerimui juos valdyti, nors jis ir buvo nesusijęs su priimamais sprendimais, o tie, kurių emocinis intelektas didesnis, to nepadarė. Eksperimento metu mokslininkai pastebėjo, kad asmenys, turintys žemesnį emocinio intelekto lygį, taip pat gali užkirsti kelią nesusijusioms emocijoms daryti įtaką savo sprendimams dėl rizikos, tam tereikia paprasčiausiai suvokti, kad jų nerimas nėra susijęs su priimamais sprendimais. Čia galima daryti prielaidą, kad kai streso sprendimas yra didesnis stresas, individui būtų naudinga, jei jis būtų skatinamas ir palaikomas praktikuotis būtent tose srityse, kur jis turi mažiau patirties tam, kad galėtų sukurti atsparumą ir pasiekti socialinę atitiktį, kuri jam leistų būti sėkmingam ne tik darbo aplinkoje, veikloje, bet ir gyvenime.

Somerville ir kt. (2010), teigimu būtina ugdyti pasitikėjimą savimi, nes asmenys turintys žemą savivertę, dažniau patiria neigiamą poveikį ir yra labiau linkę į tarpasmeninius išgyvenimus, turi padidėjusią depresijos riziką, socialinę fobiją ir kt. Schwarzero ir Warnerio (2013), teigimu asmenys, turintys aukštą pasitikėjimo savimi lygį, pasitiki savo gebėjimais susidūrę su sunkumais, yra linkę problemas suvokti kaip iššūkius, o ne kaip nevaldomas situacijas, patiria mažiau neigiamų emocijų, priešingai nei žmonės, turintys silpną pasitikėjimo savimi lygį, pastariesiems kyla nerimas, kai susiduria su aplinkos situacijomis. Taip pat teigiama, kad aukštas pasitikėjimo savimi lygis gali apsaugoti nuo streso darbe bei lemia didesnį pasitenkinimą darbu. Reali galimybė padaryti individą atsparesnį yra skatinti pasitikėjimo savimi jausmą, kuris gali padėti pasirengti labai įtemptoms ir naujoms situacijoms bei leisti jiems naudoti adaptyvias įveikos strategijas ir iškęsti tokias situacijas, nepatiriant per daug žalos. Taigi, norint sustiprinti asmenį atsparumą sunkių gyvenimo stresų atveju, ypač svarbu sustiprinti individo pasitikėjimo savimi kompetenciją.

Pasak Hetznerio ir kt. (2013), atlikto tyrimo metu paaiškėjo, kad asmens pasitikėjimas savimi ir savęs efektyvumas kartu su iniciatyvumo kompetencija palaiko profesionalų grįžtamąjį ryšį darbe. Tai, kaip asmenys įsitraukia į pokyčius darbo vietoje, priklauso nuo jų iniciatyvumo. Asmeninė iniciatyva yra ypač svarbi situacijose, susijusiose su pokyčiais; profesionalai, kurie rodo didelį iniciatyvumą, dažniau dalyvauja keičiant darbo vietą, aktyviai įgyja naujų žinių ir įgūdžių, keičia darbo tvarką, nepaisant padidėjusios klaidų tikimybės, kuria naujas strategijas ir aktyviai bei atkakliai sprendžia problemas. Todėl asmeninė iniciatyva reiškia aktyvų mokymosi galimybių paiešką darbo vietoje ir norą jomis užsiimti.

Savęs pateikimas taip pat yra neatsiejama socialinio elgesio dalis. Pasak Leary' o (2010), atlikti tyrimai parodė, kad socialinių įgūdžių lavinimas sumažina drovumą ir socialinį nerimą. Remiantis savęs pateikimo perspektyva, santykis tarp socialinių įgūdžių ir socialinio nerimo paaiškinamas tuo, kad silpnų tarpasmeninių įgūdžių turintys žmonės abejoja, ar jie padarys trokštamą įspūdį kitiems. Todėl ugdant jų savęs pateikimo kompetenciją mažėja rūpestis dėl trokštamą įspūdžio sudarymo, tuo pačiu sumažėja socialinis nerimas.

Pasak Millso ir kt. (2018), tyrimai rodo, kad žmonės dažnai naudoja humorą norėdami įveikti nerimą bei sumažinti stresorių poveikį ar net depresijos lygį. Taip pat tyrimais patvirtinta, kad humoras mažina įtampą ir konfliktus, ypač tarp asmenų, kurie turi koordinuoti darbinę veiklą, kad būtų pasiektas didesnis tikslas, net jei tas komandinis darbas prieštarauja individualiems tikslams. Atsižvelgdami į teigiamą humoro naudojimo stresui įveikti naudą, mokslininkai pasiūlė, kad organizacijos galėtų naudoti humorą, kad padėtų darbuotojams įgyti daugiau teigiamos darbo patirties (cit. Deal ir Kennedy, 2000). Thorsonas ir Powellas (1991), nustatė, kad humoras turi keletą komponentų. Pirma, yra humoro atpažinimas: gebėjimas pamatyti humorą įvairiose situacijose. Antra, yra humoro vertinimas: gebėjimas mėgautis humoristiniais įvykiais ir žmonėmis. Trečia, yra humoro kūrimas, tai yra galimybė generuoti humoristines akimirkas per tokias strategijas kaip anekdotų ir juokingų istorijų pasakojimas. Galiausiai yra susidorojimo humoras: kai humoras naudojamas kaip adaptyvus mechanizmas, pavyzdžiui, gebėjimas juoktis iš problemų ir (arba) spręsti sudėtingas situacijas.

Pasak Tangney ir kt. (2004), individo gebėjimas save valdyti yra neabejotinai viena naudingiausių savybių. Svarbiausia savęs valdymo sampratoje yra gebėjimas nepaisyti ar mokėjimas pakeisti savo vidinius nusistatymus, taip pat nutraukti nepageidaujamas elgesio tendencijas ir susilaikyti nuo jų veikimo. Atliktų tyrimų duomenys rodo, kad žmonės, turintys aukštą dispozicinę savikontrolę, turi geresnių rezultatų įvairiose srityse, todėl žvelgiant iš šios perspektyvos, savikontrolė turėtų prisidėti prie įvairių teigiamų gyvenimo ir darbo rezultatų. Paprastai tariant, aukštas asmeninis savęs valdymo laipsnis turėtų būti pritaikomas prie aplinkos konteksto, tokiu atveju individams suteiktų laimesnį bei sveikesnį gyvenimą.

Pasak Jeongo ir kt. (2016), situacijose, kai organizacija inicijuoja pokyčius, darbuotojai, kurie yra labiau atviri pokyčiams, yra linkę aktyviai ieškoti aktualios informacijos, apmąstyti galimas pasekmes ir ateities padarinius savo darbui ir visai organizacijai bei stengtis įprasminti naują aplinką. Šios savybės reiškia, kad pokyčiams pasirengę darbuotojai yra pozityvūs, atidūs ir susiję, remia ir įgyvendina pokyčius. Lyonsas ir kt. (2009), nustatė, kad organizacijos narių atvirumas pokyčiams teigiamai prognozuoja jų ketinimus užsiimti pokyčių veikla, o tai lemia faktinį įsitraukimą į darbą.

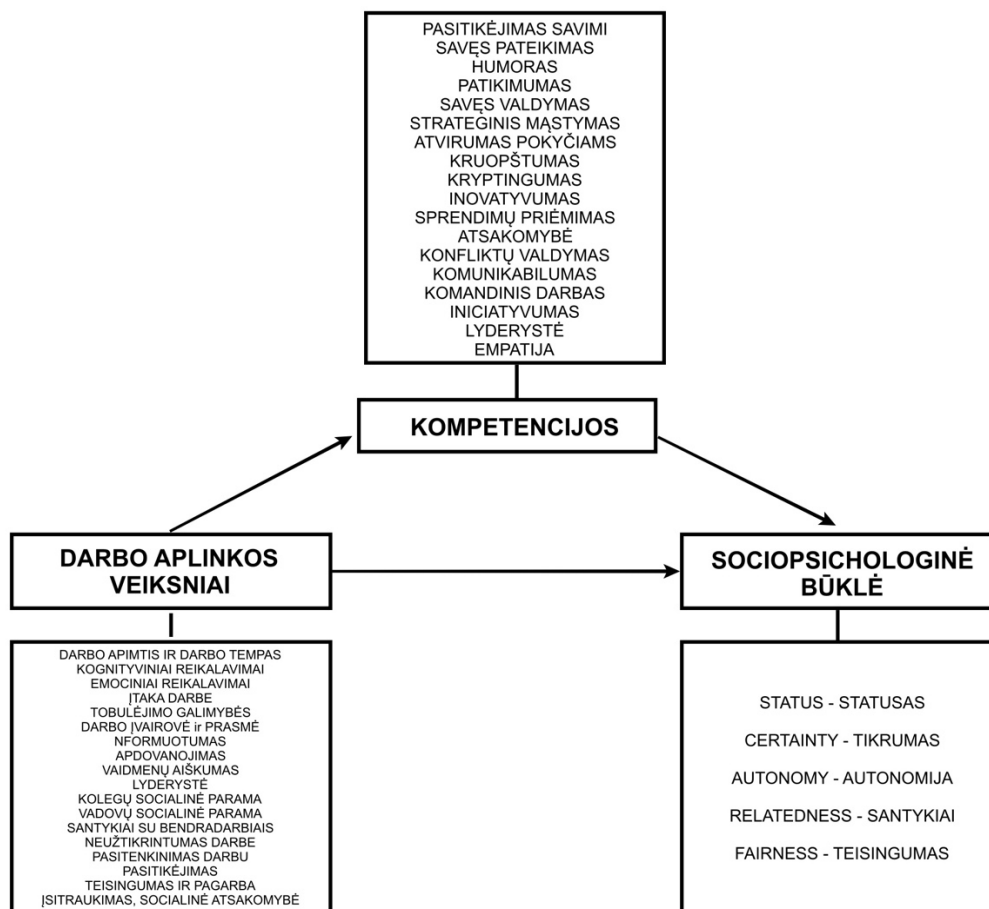
Pasak Zhango (2014), konfliktai darbo vietoje paprastai skirstomi į dvi dimensijas: viena susideda iš nesutarimų, susijusių su užduoties problemomis, o kita susijusi su emociniais ar tarpasmeniniais santykiais. Vidutinis užduočių konfliktų lygis padeda kurti idėjas, gerinti sprendimų priėmimo savybes ir skatinti kūrybiškumą, o santykių konfliktas, išitraukiant į jį gali būti žalingas. Todėl labai svarbu ugdyti darbuotojo konfliktų valdymo kompetenciją, taip gerinant darbuotojo sociopsichologinę būklę darbo vietoje.

Apibendrinant teorinę kompetencijų vaidmens mažinant darbo aplinkos grėsmes ir gerinant darbuotojo sociopsichologinę būklę analizę, svarbu pažymėti, kad atsižvelgiant į socialinio ryšio svarbą individų išgyvenimui, smegenys išsivystė ir aiškina grėsmes socialiniam ryšiui kaip pagrindines grėsmes išgyventi, todėl atsirado panašios fiziologinės reakcijos į patiriamą stresą. Galima teigti, kad siekiant išsaugoti darbuotojo sociopsichologinę būklę labai svarbu pakankamai dėmesio skirti darbo aplinkai. Ilgalais neigiamas streso poveikis sveikatai yra pripažintas ir organizmo gebėjimu prisitaikyti prie ūmių grėsmių trumpalaikiu laikotarpiu, todėl svarbu atpažinti individo suvokimui svarbiausias, įtaką darančias sritis ir sistemingai siekti grėsmių sumažinimo galimybių. Taip pat svarbu, kad neužtikrinant tinkamų darbo sąlygų individui formuojasi reikšminga

sociopsichologinių rizikos aspektų dedamoji, kuri daro įtaką darbo veiklos rezultatams, turi poveikį darbuotojų sveikatos būklei ir netinkamas jos valdymas gali reikšti didesnę ligų ir traumų tikimybę. Didesnė parama, kurią darbuotojas gauna iš darbo santykių leidžia prognozuoti geresnę psichologinę darbuotojų sveikatą, didesnę pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą savo darbo vietai, silpnesnius emocinio išsekimo, psichologinės įtampos ir psichosomatinius simptomus. Atlikti moksliniai tyrimai įrodė, kad asmenys, turintys žemesnę emocinio intelekto lygį, taip pat gali užkirsti kelią nesusijusioms emocijoms daryti įtaką savo sprendimams dėl rizikos, tam tereikia paprasčiausiai suvokti, kad jų nerimas nėra susijęs su priimamais sprendimais. Čia galima daryti prielaidą, kad kai streso sprendimas yra didesnis stresas, individui būtų naudinga, jei jis būtų skatinamas ir palaikomas praktikuotis būtent tose srityse, kur jis turi mažiau patirties tam, kad galėtų sukurti atsparumą ir pasiekti socialinę atitiktį, kuri jam leistų būti sėkmingam ne tik darbo aplinkoje, veikloje, bet ir gyvenime.

2.5. Kompetencijų vaidmens mažinant darbo aplinkos grėsmes ir gerinant darbuotojo sociopsichologinę būklę teorinis modelis

Atlikus mokslinę literatūros apžvalgą ir išanalizavus pagrindinius darbo aplinkos veiksnius, galinčius kelti grėsmę, išsiaiškinus darbuotojo sociopsichologinės būklės dedamąsias ir identifikavus tam poveikį galinčias turėti kompetencijas, buvo sudarytas teorinis modelis (žr. 3 pav.). Modelį sudaro trys konstruktai: kompetencijos, darbo aplinkos veiksniai ir darbuotojo sociopsichologinės būklės dedamosios.



3 pav. kompetencijų vaidmens mažinant darbo aplinkos grėsmių mažinimui ir darbuotojo sociopsichologinės būklės gerinimui modelis (sudaryta autorės)

Kaip pagrindinės darbuotojui reikalingos kompetencijos buvo išskirtos: pasitikėjimas savimi, savęs pateikimas, humoras, patikimumas, savęs valdymas, strateginis mąstymas, atvirumas pokyčiams, kruopštumas, kryptingumas, inovatyvumas, sprendimų priėmimas, atsakomybė, konfliktų valdymas, komunikabilumas, komandinis darbas, iniciatyvumas, lyderystė ir empatija. Kaip ir nagrinėta teorinėje analizėje sociopsichologinės būklės konstrukta sudaro šios dedamosios: statusas, tikrumas, autonomija, santykiai ir teisingumas. Šie penki domenai nusako individo sociopsichologinės būklės raišką. Kaip pagrindiniai darbo aplinkos veiksniai buvo išskirti darbo apimtis ir darbo tempas, kognityviniai reikalavimai, emociniai reikalavimai, įtaka darbe, tobulėjimo galimybės, darbo įvairovė ir prasmė, informuotumas, apdovanojimas, vaidmenų aiškumas, lyderystė, kolegų, vadovų socialinė parama bei santykiai su bendradarbiais.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad šis modelis parodo sąsajas tarp darbuotojų ugdytinų kompetencijų, kurios šiame modelyje kaip mediatorius veikia tarp nepriklausomojo kintamojo t.y. darbo aplinkos ir priklausomojo kintamojo – darbuotojo sociopsichologinės būklės.

3. Kompetencijų vaidmens mažinant darbo aplinkos grėsmes ir gerinant darbuotojo sociopsichologinę būklę tyrimo metodika

Šiame skyriuje pateikiamas empirinio tyrimo tikslas bei uždaviniai ir hipotezės, sukonstruotas tyrimo instrumentas. Pristatoma tyrimo imtis, duomenų rinkimo ir apdorojimo metodai.

3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Tyrimo tikslas – ištirti kompetencijų vaidmenį mažinant darbo aplinkos grėsmes ir gerinant darbuotojo sociopsichologinę būklę

Uždaviniai:

1. ištirti darbuotojo kompetencijų raišką
2. ištirti darbo aplinkos veiksnių raišką
3. ištirti sociopsichologinės būklės dedamųjų raišką
4. ištirti kompetencijų vaidmenį mažinant darbo aplinkos grėsmes ir gerinant darbuotojo sociopsichologinę būklę

Remiantis analizuota mokslinė literatūra keliami **hipotezė**:

H1: Kompetencijos kaip mediatorius veikia ryšyje tarp darbo aplinkos veiksnių ir sociopsichologinės būklės dedamųjų.

3.2. Tyrimo instrumento konstravimas

Remiantis analizuota mokslinė literatūra tyrimo uždaviniams spręsti parengtą nestandartizuotą autorinį klausimyną sudaro keturios klausimų grupės:

- pirmoji grupė demografiniai klausimai, kuriais svarbu identifikuoti atskiras respondentų charakteristikas, kurios gali turėti įtakos atskiriems tyrimo konstruktais.
- antros grupės klausimais siekiama išsiaiškinti tiriamųjų sociopsichologines dedamąsias.
- trečioji klausimų grupė siekia nustatyti kertines kompetencijas ir jas nusakančias elgsenas.
- ketvirtoji klausimų grupė leidžia identifikuoti darbo aplinkos veiksnis.

Antrosios ir trečiosios grupės klausimai buvo suformuluoti remiantis Sparrow & Hodgkinson (2006), Rock (2008), Heyse ir kt. (2010), Erpenbeck (2011), Faix & Auer (2011), Rock&Cox (2012), Donde&Williams (2012), Al Ringleb ir kt. (2015), King (2016), Khoreva ir kt. (2017), Erpenbeck ir kt. (2017), Sharma (2017), A. Savanevičienės ir L. Girdauskienės (2020) ir kt. moksliniais darbais.

Ketvirtoji klausimų grupė buvo sudaryta panaudojant Danijos Nacionalinio profesinės sveikatos instituto parengtą Kopenhagos psichosocialinį klausimyną - COPSOQ II (Kristensen, Hannerz ir kt., 2005; Dicke, ir kt., 2018).

Klausimų grupių struktūra bei teiginių skaičius pateikiamas 7 lentelėje. Pilnas klausimynas pateikiamas 1 priede.

7 lentelė. Klausimyno struktūra

Nr.	Tyrimo dimensija (skalė)	Tyrimo kriterijus (sub-skalė)	Klausimų formulavimo šaltiniai	Kintamųjų skaičius
BENDRAS ANKETOS KLAUSIMŲ SKAIČIUS				Viso: 252
1.	DEMOGRAFINIAI KLAUSIMAI			8
1.1.	Apie organizaciją;			3
1.2.	Apie asmenį.			5
2.	SOCIO-PSICHOLOGINĖ PATIRTIS: (Kaip dažnai jums tenka)			45
2.1.	Statusas		Savanevičienė, Girdauskienė, 2020	10
2.2.	Tikrumas			8
2.3.	Autonomija			9
2.4.	Santykiai			8
2.5.	Teisingumas			10
3.	KOMPETENCIJOS: (Kaip dažnai jums tenka?)			113
3.1.	Pasitikėjimas savimi		Faix & Auer (2011) Heyse et al. (2010) Erpenbeck (2011) Al Ringleb et al. (2015) ir kt.	8
3.2.	Savęs pateikimas			5
3.3.	Humoras			6
3.4.	Patikimumas			4
3.5.	Savęs valdymas			6
3.6.	Strateginis mąstymas			5
3.7.	Atvirumas pokyčiams			8
3.8.	Kruopštumas			6
3.9.	Kryptingumas			7
3.10.	Inovatyvumas			4
3.11.	Atsakomybė			4
3.12.	Sprendimų priėmimas			6
3.13.	Iniciatyvumas			4
3.14.	Komunikabilumas			11
3.15.	Komandinis darbas			10
3.16.	Konfliktų valdymas			6
3.17.	Lyderystė			7
3.18.	Empatija			6
4.	DARBO APLINKA			86
4.1.1	1-oji darbo aplinkos veiksmų grupė	Darbo apimtis	COPSOQ II	4
4.1.2		Darbo tempas		3
4.1.3		Kognityviniai reikalavimai		4
4.1.4		Emociniai reikalavimai		4
4.1.5		Emocijų nedemonstravimas		4

4.2.1	2-oji darbo aplinkos veiksmų grupė	Įtaka darbe	4
4.2.2		Tobulėjimo galimybės	4
4.2.3		Darbo įvairovė	2
4.2.4		Darbo prasmė	3
4.3.1		Informuotumas	2
4.3.2	3-oji darbo aplinkos veiksmų grupė	Apdovanojimas	5
4.3.3		Vaidmenų aiškumas	3
4.3.4		Vaidmenų konfliktai	4
4.3.5		Lyderystė	8
4.4.1		Kolegų socialinė parama	3
4.4.2		Vadovų socialinė parama	3
4.4.3		Santykiai su bendradarbiais	3
4.5.1	4-oji darbo aplinkos veiksmų grupė	Neužtikrintumas darbe	4
4.5.2		Pasitenkinimas darbu	4
4.6.1	5-oji darbo aplinkos veiksmų grupė	Pasitikėjimas	7
4.6.2		Teisingumas ir pagarba	4
4.6.3		Įsitraukimas, socialinė atsakomybė	4

Visi klasifikaciniai klausimai turi iš anksto numatytus atsakymų variantus, kuriuos respondentas gali pasirinkti savo nuožiūra pagal tai, kuris iš jų geriausiai jį apibūdina.

Diagnostiniai klausimai sudaryti Likerto skalėje laikantis visų klausimų kokybės ir turinio verifikacijos rekomendacijų. Likerto skalė pasirinkta dėl jos ranginės prigimties, kuri atskirais atvejais gali būti nesunkiai konvertuojama į intervalinę bei dėl jos paprastumo respondentui atsakinėjant į klausimus. Ši skalė yra vienas iš tinkamiausių vertinimo metodų tiriant nuomones, nuostatas bei sociopsichologines elgsenas. Būtent dėl išvardintų savybių ji puikiai tinka SCARF tyrimui.

3.3. Tyrimo imtis

Atliekamo tyrimo imčiai sudaryti pasirinktas atsitiktinis metodas, kai tyrimui pasirenkami lengvai pasiekiami asmenys. Tyrimo metu buvo pasirinkta ne atskiros įmonės ar sektoriai, o bendroji darbuotojų imtis. Remiantis Lietuvos Respublikos statistikos departamento duomenimis, 2019 metais vidutinis darbuotojų skaičius šalies ūkyje buvo 1 287 920.

Imčiai apskaičiuoti naudota formulė:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

Kai: n- imties dydis;

Δ - leistina paklaida;

N- tiriamos visumos skaičius.

n = 400 respondentų

Kad apklausa būtų atlikta su 5 proc. paklaida, reikalinga apklausti ne mažiau kaip 400 dirbančių Lietuvos gyventojų.

3.4. Tyrimo duomenų rinkimas

Duomenys buvo renkami 2021 metų vasario 1 d. – kovo 10 d., patalpinus klausimyną internete (<https://www.surveymonkey.com>). Respondentai buvo kviečiami dalyvauti tyrime siunčiant kvietimus el. paštu, socialinių tinklų „Facebook“ bei „LinkedIn“ paskyromis. Renkant duomenis buvo vadovaujamosi tyrimo etikos principais. Viso buvo užpildyta 414 anketų, patikrinus užpildytas anketas buvo atmestos nepilnai ar neteisingai užpildytos anketos. Liko 333 anketos, kas sudaro 80 proc. visų anketų.

3.5. Tyrimo duomenų statistinio apdorojimo ir analizės metodai

Tyrimo duomenys buvo apdorojami ir sisteminami statistinių duomenų apdorojimo programa SPSS Statistics. Pateikiant duomenų analizės rezultatus buvo naudojama MS „Excel“ programa, kuria buvo sudaromi grafikai, diagramos ir lentelės. Empirinio tyrimo uždaviniams analizuoti naudoti metodai pateikiami 8 lentelėje

8 lentelė. Empirinio tyrimo analizei naudoti metodai

Tyrimo metodas	Pagrindimas
Klausimyno logikos keitimas	<p>1) Pagal klausimyno logiką darbo aplinkos veiksnių klausimai yra mišrūs (tiek teigiami, tiek neigiami), todėl buvo konvertuojami pagal vienodą, teigiamą reikšmę.</p> <p>2) Darbo aplinkos veiksniai analizuojant duomenis pagal „Copsq II“ klausimyno logiką suskirstyti į penkias pagrindines grupes: reikalavimai darbe, darbo organizavimas ir darbo turinys, tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė, darbo ir asmens sąsaja bei vertybės darbo vietoje.</p>
Tiriamoji faktorinė analizė	<p>Taikoma vertinant konstrukto validumą. Faktorinės analizės pagalba kintamųjų tarpusavio koreliacijos metodu išgryninami atskiri faktoriai, kurie atspindi bendrą prasmę.</p> <p>Pagrindiniai matai:</p> <p>1) Kaizerio-Mejerio-Olkinio matas (angl. <i>Kaiser Meyer Olkin measure of sampling adequacy</i>, KMO). KMO palygina stebimų koreliacijos koeficientų dydžius. KMO turėtų būti didesnis už 0,6.</p> <p>2) Bartleto sferiškumo kriterijus (angl. <i>Bartlett's test of sphericity</i>) tikrina hipotezę, kad koreliacinė matrica skiriasi nuo vienetinės. $p < \alpha$ rodo statistiškai reikšmingą koreliacinės matricos skirtumą nuo vienetinės matricos. Tai reiškia, kad yra statistiškai reikšmingų kintamųjų ryšių. (Vaitkevičius, Saudargienė, 2010)</p>
Skalių patikimumo tikrinimas	<p>Klausimyno skalių patikimumas vertinamas naudojantis Kronbacho alpha (angl. <i>Cronbach's alpha</i>) patikimumo matu. Skalės patikimumas matuojamas vidinio konsistentiškumo prasme. Skalės patikimumas užtikrina, kad panašiomis aplinkybėmis bus gaunami panašūs rezultatai. Tikrinama skalė yra patikima jei jos patikimumo matas yra didesnis nei 0,7.</p>
Aprašomoji statistinė analizė	<p>Aprašomąją statistiką pateikiama gautų duomenų raiška. Taip pat naudojantis šios analizės duomenimis braižomi grafikai, apibendrinantys informaciją.</p>
Koreliacinė analizė	<p>Koreliacinė analizė naudojama nustatyti ryšio tarp kintamųjų stiprumui. Dydžiai kinta nuo -1 iki +1, arba nuo 0 iki +1.</p> <p>1) Pirsono koreliacijos koeficientas (angl. <i>Pearson correlation coefficient</i>, PCC) įvertina tiesinio ryšio stiprumą. Jis gali būti naudojamas, kai stebimų atsitiktinių dydžių X ir Y reikšmės yra išmatuotos intervalų arba santykių skalėje, o jų dvimatis skirstinys yra normalusis. Tiesinis ryšys tuo stipresnis, kuo r reikšmė</p>

	<p>bus arčiau 1. Jei $r=0$, tai tiesinio ryšio nėra, bet gali būti netiesinis ryšys (V. Janulionis, 2011)</p> <p>2) Spirmano ranginės koreliacijos koeficientas (angl. <i>Spearman's rank correlation coefficient</i>) apibūdina ryšio tarp X ir Y stiprumą monotoniškumo prasme, t.y. X didėjant, Y monotoniškai didėja (nebūtinai tiesiškai), kai $\rho > 0$ arba mažėja, kai $\rho < 0$. (Vaitkevičius ir Saudargienė, 2010)</p> <table border="1" data-bbox="643 353 1501 533"> <thead> <tr> <th colspan="11">Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė</th> </tr> <tr> <th>Labai stipri</th> <th>Stipri</th> <th>Vidutinė</th> <th>Silpna</th> <th>Labai silpna</th> <th>Nėra ryšio</th> <th>Labai silpna</th> <th>Silpna</th> <th>Vidutinė</th> <th>Stipri</th> <th>Labai stipri</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-1</td> <td>nuo -1 iki -0,7</td> <td>nuo -0,7 iki -0,5</td> <td>nuo -0,5 iki -0,2</td> <td>nuo -0,2 iki 0</td> <td>0</td> <td>nuo 0 iki 0,2</td> <td>nuo 0,2 iki 0,5</td> <td>nuo 0,5 iki 0,7</td> <td>nuo 0,7 iki 1</td> <td>+1</td> </tr> </tbody> </table>	Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė											Labai stipri	Stipri	Vidutinė	Silpna	Labai silpna	Nėra ryšio	Labai silpna	Silpna	Vidutinė	Stipri	Labai stipri	-1	nuo -1 iki -0,7	nuo -0,7 iki -0,5	nuo -0,5 iki -0,2	nuo -0,2 iki 0	0	nuo 0 iki 0,2	nuo 0,2 iki 0,5	nuo 0,5 iki 0,7	nuo 0,7 iki 1	+1
Koreliacijos koeficiento reikšmių skalė																																		
Labai stipri	Stipri	Vidutinė	Silpna	Labai silpna	Nėra ryšio	Labai silpna	Silpna	Vidutinė	Stipri	Labai stipri																								
-1	nuo -1 iki -0,7	nuo -0,7 iki -0,5	nuo -0,5 iki -0,2	nuo -0,2 iki 0	0	nuo 0 iki 0,2	nuo 0,2 iki 0,5	nuo 0,5 iki 0,7	nuo 0,7 iki 1	+1																								
<p>Regresinė analizė/ daugialypė regresinė analizė</p>	<p>Regresinės analizės metodas naudojamas tikrinant tyrimui iškeltas hipotezes, kuris paaikškina priklausomojo kintamojo priklausomybę nuo kito (nepriklausomojo) kintamojo. Pagrindiniai rodikliai, pagal kuriuos daromos išvados:</p> <p>1) Determinacijos koeficientas R kvadratas, ($R^2 \geq 0,20$) kuo R^2 didesnis, tuo glaudžiau taškai išsidėsto apie regresijos tiesę;</p> <p>2) ANOVA ($p < 0,05$) parodo, kad bent vienas regresorius yra reikalingas, bent vieno koeficiento vertė statistiškai reikšmingai skiriasi nuo nulio;</p> <p>3) Visiems regresoriams t kriterijų ($p < 0,05$), parodo, kurių konkrečiai koeficientų vertė statistiškai reikšmingai skiriasi nuo 0 (Čekanavičius ir Murauskas, 2014)</p>																																	
<p>Mediacijos analizė</p>	<p>Mediacijos analizei atlikti į SPSS duomenų apdorojimo programą buvo įdiegtas „PROCESS v3.5 by Andrew F. Hayes“ įskiepis, kurio pagalba buvo analizuojami ryšiai tarp kintamųjų ir nustatomas nepriklausomas mediatoriaus ryšys tarp priklausomo ir nepriklausomo kintamojo. Analizei atlikti buvo naudojamas savirankos (angl. <i>bootstrapping</i>) metodas su 5000 savirankos imčių ir 95 proc. pasikliautinas intervalas. (Preacher ir Hayes, 2008)</p>																																	

3.6. Tyrimo validumas

Tyrimo skalių validumas tikrinamas taikant tiriamojo faktoriaus analizės metodus, kai klausimyno teiginiai principinių komponentų metodu faktorizuojami taikant faktorių ašių sūkį pagal didžiausią sklaidą (Varimax sukimo metodas). Visų gautų faktorių Bartleto sferiškumo kriterijus (angl. *Bartlett's test of sphericity*) $p < 0.001$, tai pagrindžia, kad kintamieji yra koreliuoti ir tinkami faktorinei analizei. Svarbu paminėti, kad atliekant faktorinę analizę, elementai (atskiri teiginiai), kurie nepatenka į faktorius buvo panaikinami taikant atrankinį metodą. Detalūs faktorinės analizės rezultatai pateikiami 2 priede.

Kintamieji, kaip ir numatyta teoriniame modelyje, buvo analizuojami pagal 3 pagrindinius blokus sociopsichologines dedamąsias, kompetencijas ir darbo aplinkos veiksnus. KMO matas atskiruose blokuose svyruoja nuo 0.723 iki 0.946, tai reiškia, kad imties patikimumas varijuoja nuo vidutinio iki puikaus. Kronbacho alpha koeficientas taip pat varijuoja nuo 0,780 iki 0.935, todėl galima teigti, kad vidinis patikimumas yra tinkamas toliau empiriškai analizuojant duomenis.

Įprastai socialinių tyrimų praktikoje tikimasi, kad faktoriai paaikškintų daugiau nei pusę (50 proc.) kintamųjų dispersijos. Iš gautų faktorinės analizės rezultatų matyti, kad didžioji dalis faktorių pilnai išpildo šią sąlygą. Taigi, atlikus faktorinę analizę galima teigti, kad empiriškai gauti rezultatai yra validūs bei patikimi ir pagrįstai gali būti jungiami į skales.

4. Kompetencijų vaidmens mažinant darbo aplinkos grėsmes ir gerinant darbuotojo sociopsichologinę būklę tyrimo rezultatai

Šiame skyriuje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai analizuojami pagal klausimyno struktūrą ir iškeltus tikslus, formuojama diskusija, argumentuojami tyrimo apribojimai bei tolesnės tyrimo kryptys ir perspektyvos. Remiantis atliktų tyrimų rezultatais, formuluojami siūlymai, susiję su nagrinėjamos problemos sprendimu.

4.1. Respondentų charakteristikos

Prieš atliekant rezultatų analizę, privalu apžvelgti tyrime dalyvavusių respondentų demografinių charakteristikų, kaip galimų kontrolinių kintamųjų rezultatus. Detalūs demografinių kriterijų rezultatai pateikiami 3 priede. Iš viso tyrime dalyvavo 333 respondentai, kurių didžiąją dalį (88 proc.) sudarė moterys ir 12 proc. vyrai. Didžioji dalis apklaustųjų (83.5 proc.) dirba nevadovaujančiose pareigose ir tik maža dalis (16.5 proc.) užima vadovaujančias pareigas. Beveik pusė (43.8 proc.) respondentų priklauso 25 - 34 m. amžiaus grupei, kiek daugiau nei trečdalis (17.2 ir 16.9 proc.) yra iki 24 m ir 35 – 44 m. amžiaus kategorijose, 13,9 proc. priklauso 45 – 54 m. amžiaus grupei ir tik maža dalis (8.2 proc.) yra vyresni nei 55 m.

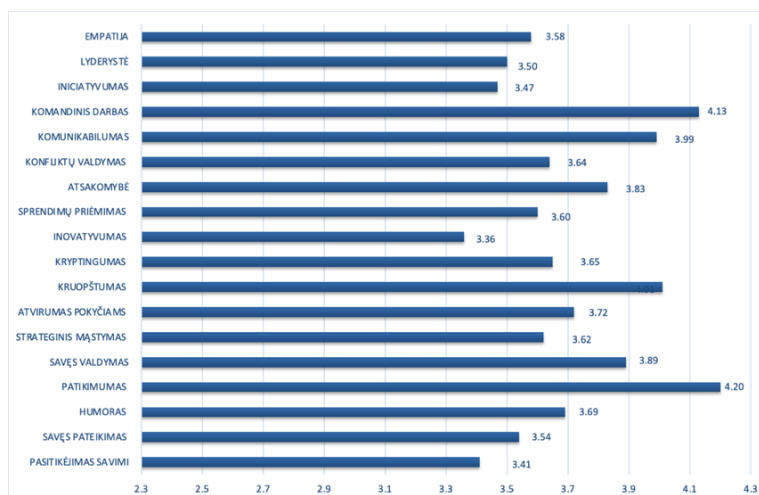
Respondentų, dirbančių viešajame (42.3 proc.) ir privačiajame (57.7 proc.) sektoriuje pasiskirstymas gana panašus, beveik pusė (40.8 proc.) respondentų dirba paslaugų sektoriuje, mažiausiai (8.2 proc.), respondentų nurodė dirbantys kultūros, statybų ar teisėsaugos srityse. Beveik ketvirtadalis (24.4 proc.) respondentų dirba paslaugų teikimo vietoje ir kiek daugiau nei penktadalis (22 proc.) administracijos skyriuje. Beveik po ketvirtadalį (26,7 proc. ir 24.6 proc.) respondentų dirba vidutinio dydžio (nuo 51 iki 250 darbuotojų) arba mažose (nuo 11 iki 50 darbuotojų) organizacijose. Po penktadalį (18.6 proc. ir 18.3 proc.) respondentų pasiskirstė dirbantys arba labai mažose (iki 10 darbuotojų), arba labai didelėse (nuo 500 darbuotojų) organizacijose ir mažiausia dalis (11.7 proc.) dirba organizacijose, kuriose yra nuo 251 iki 500 dirbančiųjų. Iš gautų duomenų matyti, kad didžiausia dalis (48.6 proc.) apklaustųjų dabartinėje organizacijoje dirba nuo 1 iki 5 m. Penktadalis (19.9 proc) respondentų dirba mažiau nei vienerius metus, 18.1 proc. respondentų dirba daugiau nei 10 metų. Mažiausia dalis apklaustųjų (13.3 proc.) dirba nuo 6 iki 10 metų.

Išanalizavus tyrimo metu pagal respondentų demografines charakteristikas gautus duomenis matyti, kad didžioji dalis respondentų yra gana jauno arba vidutinio amžiaus, pusė jų dirba viešajame, pusė privačiajame sektoriuose vidutinio dydžio arba mažose, daugiausiai paslaugas teikiančiose organizacijose. Didžioji dalis respondentų dabartinėje organizacijoje dirba nuo 1 iki 5 metų.

4.2. Aprašomoji tyrimo rezultatų statistika

Šiame poskyryje kiekybinio tyrimo rezultatai analizuojami tiriant darbuotojų kompetencijų, darbo aplinkos veiksnių bei darbuotojo sociopsichologinės būklės dedamųjų raišką.

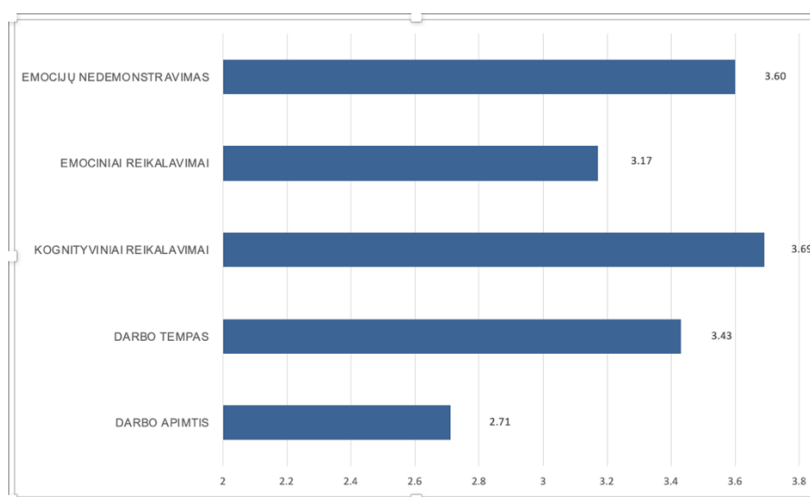
Darbuotojo kompetencijų raiška. Tyrime kompetencijas traktuojant kaip esmines asmenines individo charakteristikas, akcentuojant jų ugdymo galimybes mažinant darbo aplinkos grėsmių įtaką svarbu išanalizuoti kokiomis kompetencijomis pasižymi respondentai. Respondentų kompetencijų raiškos vertinimo teiginių vidurkiai pateikiami 4 pav.



4 pav. Respondento kompetencijų raiškos vertinimo teiginių vidurkiai (balais)

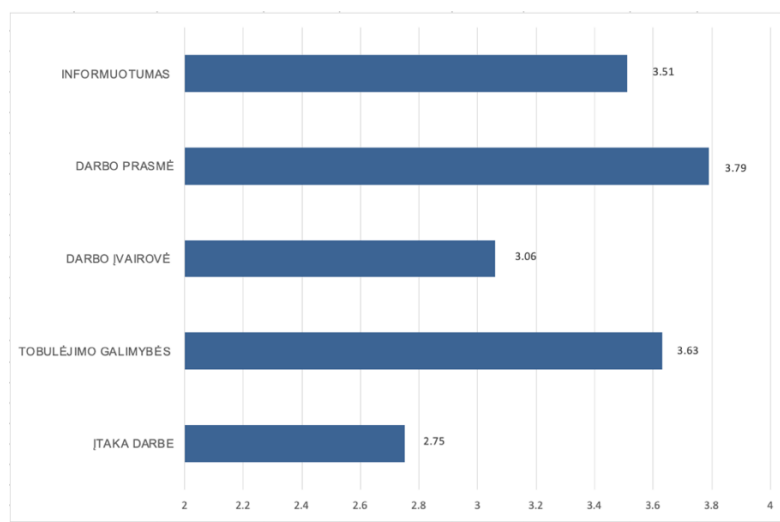
Iš gauto rezultato matyti, kad didžiausiais balais pasižymi komandinio darbo (4.13 balai) bei patikimumo (4.20) kompetencijos. Taip pat, kaip gana svarbios tarp respondentų dominuojančios kompetencijos išryškėja komunikabilumas (3.99), savęs valdymas (3.89) ir atsakomybė (3.83). Mažiausiais vidurkiais pasižymintys kompetencijos yra inovatyvumas (3.36 balai), pasitikėjimas savimi (3.40), iniciatyvumas (3.47) ir lyderystė (3.50). Apibendrinant šiuos respondentų kompetencijų raiškos vertinimo duomenis galima teigti, kad stipriausiai pasižymintys respondentų kompetencijos yra patikimumas ir komandinis darbas, o silpniausiai respondentai pasižymi inovatyvumo ir pasitikėjimo savimi kompetencija.

Darbo aplinkos veiksnių raiška. Darbo aplinkos veiksniai pagal „Copsoq II“ klausimyno logiką suskirstyti į penkias pagrindines grupes: reikalavimai darbe, darbo organizavimas ir darbo turinys, tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė, darbo ir asmens sąsaja bei vertybės darbo vietoje. Reikalavimų darbe raiškos rezultatai pateikiami 5 pav.



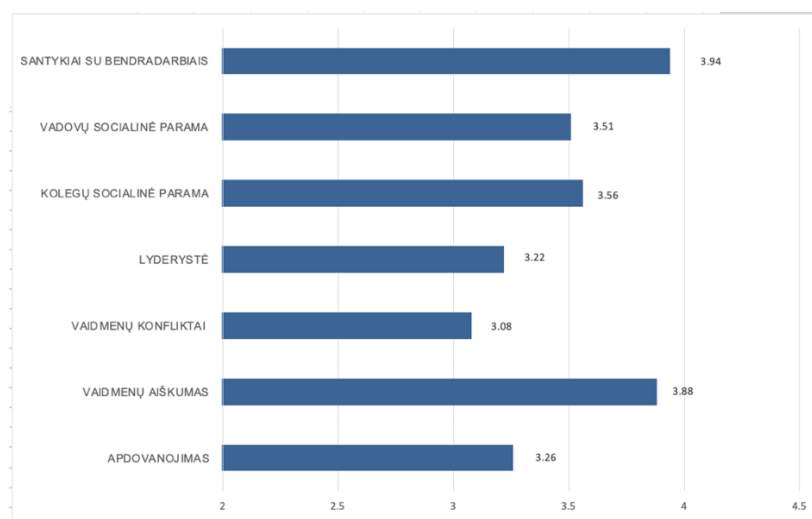
5 pav. Respondento darbo reikalavimų vertinimo teiginių vidurkiai (balais)

Iš lentelės duomenų matyti, kad didžiausias vidurkis yra kognityvinių reikalavimų dedamosios (3.69), kiek mažiau emocijų nedemonstravimas (3.60) ir mažiausiai darbo apimtis (2.71). Sekantys, darbo organizavimo ir darbo turinio raiškos rezultatai pateikiami 6 pav.



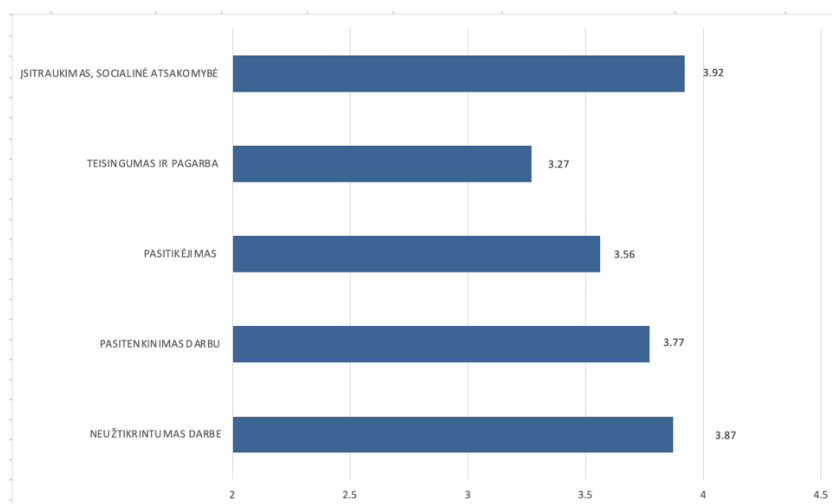
6 pav. Respondento darbo organizavimo ir darbo turinio vertinimo teiginių vidurkiai (balais)

Iš gautų rezultatų matyti, kad žemiausiu (2.75) vidurkiu respondentų tarpe pasižymi įtakos darbe dedamosios, kai tuo tarpu aukščiausi vidurkiai stebimi tobulėjimo galimybės (3.63) ir darbo prasmės (3.79) veiksmuose.



7 pav. Respondento tarpasmeninių santykių ir lyderystės vertinimo teiginių vidurkiai (balais)

Tarpasmeninių santykių ir lyderystės aspektu aukščiausiais vidurkiais pasižymi vaidmenų aiškumas (3.88) ir santykiai su bendradarbiais (3.94). Mažiausiai respondentų vertinami vaidmenų konfliktai (3.08). Darbo ir asmens sąsajos bei vertybių darbo vietoje veiksniai dėl nedidelio kiekio atvaizduojami viename paveiksle (žr. 8 pav.).

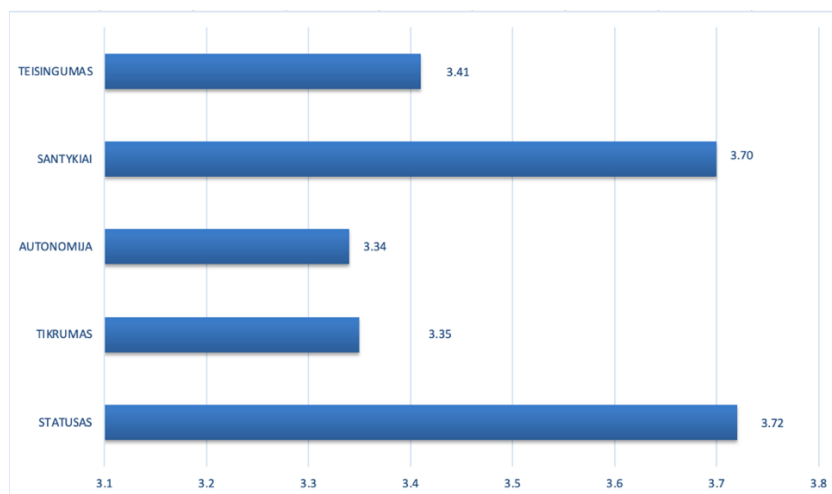


8 pav. Respondento darbo ir asmens sąsajų bei vertybių darbo vietoje teiginių vidurkiai (balais)

Kaip matyti iš gautų rezultatų mažiausias vidurkis stebimas teisingumo ir pagarbos veiksniuose (3.27), o didžiausias įsitraukimo ir socialinės atsakomybės (3.92), taip pat kaip vienas aukštesnių vidurkių stebimas ir neužtikrintumas darbe (3.87).

Apibendrinant galima teigti, kad vertinant visas penkias darbo aplinkos grupes respondentų darbo vietose dažniausiai iškylančios grėsmės yra darbo apimtis bei įtaka darbe. Kaip mažiausiai kylančias grėsmes galima įvardinti kognityvinius reikalavimus, darbo prasmę, santykius su bendradarbiais ir įsitraukimą, socialinę atsakomybę.

Sociopsichologinės būklės dedamųjų raiška. Tyrime SCARF domenais akcentuojant kaip pagrindines sociopsichologinės būklės dedamąsias, svarbu išanalizuoti kokia yra šių dedamųjų raiška respondentų tarpe (žr. 9 pav.).



9 pav. Sociopsichologinės būklės dedamųjų teiginių vidurkiai (balais)

Iš analizės duomenų matyti, kad kaip du svarbiausi domenai respondentams stebimi statusas (3.72) ir santykiai (3.70). Likę trys domenai varijuoja panašiais vidurkiais: teisingumas (3.41), tikrumas (3.35), autonomija (3.34).

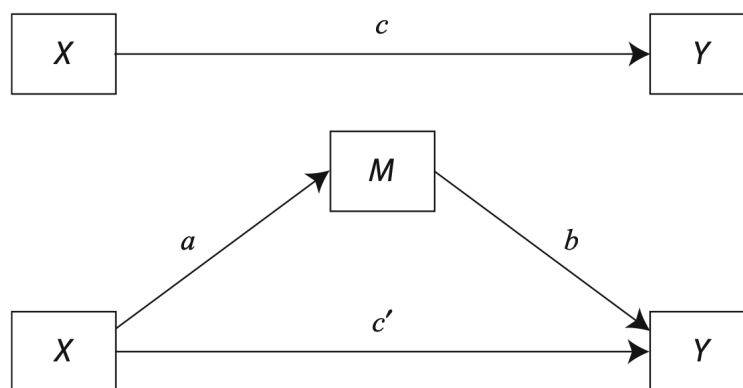
Apibendrinant respondento atskirų dedamųjų raišką matyti, kad stipriausiai pasižyminčios respondentų kompetencijos yra patikimumas ir komandinis darbas, o mažesne raiška pasižymi

inovatyvumo ir pasitikėjimo savimi kompetencijos. Kaip pagrindines iškylančias grėsmes darbo aplinkos raiškoje galima įvardinti darbo apimtį bei įtaką darbe, tuo tarpu mažiausiai respondentų tarpe kylančios grėsmės yra kognityviniai reikalavimai, darbo prasmė, santykiai su bendradarbiais ir įsitraukimas bei socialinė atsakomybė. Kaip pagrindinės sociopsichologinės būklės raiškos dedamosios yra stebimi statusas ir santykiai.

4.3. Mediacijos analizė

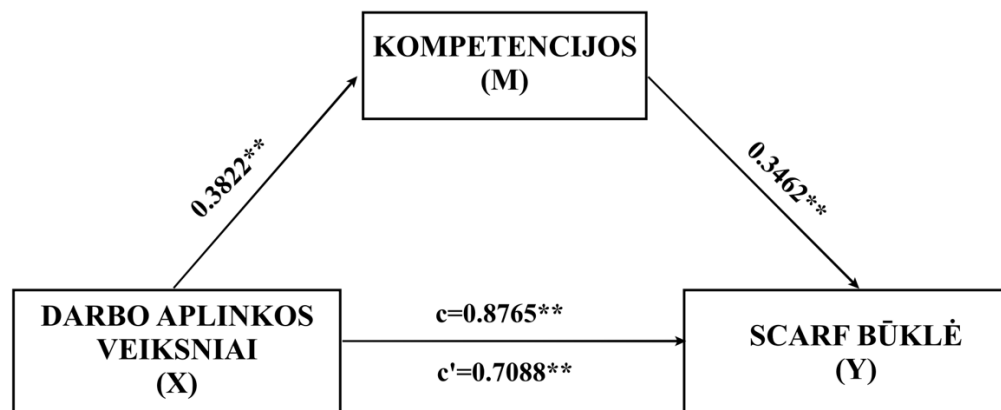
Atlikus darbuotojų kompetencijų, darbo aplinkos bei sociopsichologinės būklės dedamųjų raiškos analizę svarbu išanalizuoti ar kompetencijos kaip mediatorius veikia ryšyje tarp darbo aplinkos grėsmių ir sociopsichologinės būklės dedamųjų.

Mediacijos analizė atliekama remiantis Preacher ir Hayes (2008) modeliu (žr. 10 pav.), kai X – nepriklausomas kintamasis (darbo aplinkos veiksniai), Y – priklausomas kintamasis (darbuotojo sociopsichologinė būklė) ir M – mediatorius (kompetencijos). Schemoje matomi ryšiai: a – ryšys tarp nepriklausomo kintamojo ir mediatoriaus, b – ryšys tarp mediatoriaus ir priklausomo kintamojo, c – tiesioginis nepriklausomo ir priklausomo kintamųjų ryšys, c' – tiesioginis nepriklausomo kintamojo ir priklausomo kintamojo ryšys, veikiant mediatoriumi.



10 pav. Mediacijos analizės schema (sudaryta pagal Preacher ir Hayes, 2008)

Pagal pateiktą schemą analizuojami ryšiai tarp darbo aplinkos grėsmių, kompetencijų ir darbuotojo sociopsichologinės būklės dedamųjų. Rezultatai pateikiami 11 pav. (Paveiksle pateikiami nestandartizuoti koeficientai, kai ** reiškia statistiškai reikšmingą ryšį, $p < 0.001$). Iš paveikslo duomenų matyti, kad visi veiksniai pasižymi statistiškai reikšmingu ryšiu. Pasak Preacherio ir Hayes (2004), atliekant mediacijos analizę nėra svarbu, kad tiesioginis ryšys tarp kintamųjų taptų nereikšmingas. Kaip teigia Baronas ir Kenny's (1986), jei c' yra mažesnis už c , duomenys atitinka mediatoriaus sąlygą, todėl galima teigti, kad kompetencijos veikia kaip mediatorius ryšyje tarp darbo aplinkos veiksnių ir darbuotojo sociopsichologinės būklės dedamųjų.



11 pav. Mediacijos analizės rezultatai

Svarbu pažymėti ir tai, kad mediacijos analizės efektas apibūdinamas remiantis netiesioginio efekto reikšmingumu (Preacher ir Hayes, 2004). Netiesioginio efekto rezultatai pateikiami 9 lentelėje. Atliekant šią analizę buvo naudojamas savirankos (angl. *bootstrapping*) metodas su 5000 savirankos imčių 95 proc. pasikliautinas intervalas.

9 lentelė. Mediacijos analizės netiesioginio efekto rezultatai

Tarpinis kintamasis	Netiesioginis efektas	95 proc. CI
Kompetencijos	0.1323	[0.07;0.21]

Iš gauto rezultato matyti, kad yra nustatytas statistiškai reikšmingas netiesioginis efektas, pasikliautinas intervalas savyje netalpina nulio. Šiais rezultatais yra **patvirtinama hipotezė**, kurioje teigiama, kad *kompetencijos kaip mediatorius veikia ryšyje tarp darbo aplinkos veiksnių ir sociopsichologinės būklės dedamųjų*.

Kadangi konstruktai kompleksiškai siejasi vienas su kitu, toliau tyrime analizuojamas kompetencijų vaidmuo atskiriems kintamiesiems. (Kaip ir buvo minėta anksčiau, pagal klausimyno logiką darbo aplinkos veiksnių klausimai yra mišrūs (tiek teigiami, tiek neigiami), todėl buvo konvertuojami pagal vienodą, teigiamą reikšmę.) Iš to kyla hipotezės:

H2: Darbo aplinkos veiksniai daro teigiamą poveikį darbuotojo sociopsichologinei būklei:

H2.1. Subalansuoti reikalavimai darbo vietoje daro teigiamą poveikį statusui

H2.2. Subalansuoti reikalavimai darbo vietoje daro teigiamą poveikį tikrumui

H2.3 Subalansuoti reikalavimai darbo vietoje daro teigiamą poveikį autonomijai

H2.4. Subalansuoti reikalavimai darbo vietoje daro teigiamą poveikį santykiams

H2.5. Subalansuoti reikalavimai darbo vietoje daro teigiamą poveikį teisingumui

H2.6. Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį statusui

H2.7. Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį tikrumui

H2.8 Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį autonomijai

H2.9. Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį santykiams
H2.10. Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį teisingumui

H2.11. Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį statusui
H2.12. Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį tikrumui
H2.13. Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį autonomijai
H2.14. Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį santykiams
H2.15. Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį teisingumui

H2.16. Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį statusui
H2.17. Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį tikrumui
H2.18. Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį autonomijai
H2.19. Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį santykiams
H2.20. Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį teisingumui

H2.21. Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį statusui
H2.22. Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį tikrumui
H2.23. Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį autonomijai
H2.24. Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį santykiams
H2.25. Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį teisingumui

H3: Darbo aplinkos veiksniai daro teigiamą poveikį kompetencijoms

H3.1 Subalansuoti reikalavimai darbe daro teigiamą poveikį pasitikėjimui savimi
H3.2 Subalansuoti reikalavimai darbe daro teigiamą poveikį savęs pateikimui
H3.3 Subalansuoti reikalavimai darbe daro teigiamą poveikį humorui
H3.4 Subalansuoti reikalavimai darbe daro teigiamą poveikį patikimumui
H3.5 Subalansuoti reikalavimai darbe daro teigiamą poveikį savęs valdymui
H3.6 Subalansuoti reikalavimai darbe daro teigiamą poveikį strateginiam mąstymui
H3.7 Subalansuoti reikalavimai darbe daro teigiamą poveikį atvirumui pokyčiams
H3.8 Subalansuoti reikalavimai darbe daro teigiamą poveikį kruopštumui
H3.9 Subalansuoti reikalavimai darbe daro teigiamą poveikį kryptingumui
H3.10 Subalansuoti reikalavimai darbe daro teigiamą poveikį inovatyvumui
H3.11 Subalansuoti reikalavimai darbe daro teigiamą poveikį sprendimų priėmimui
H3.12 Subalansuoti reikalavimai darbe daro teigiamą poveikį atsakomybei
H3.13 Subalansuoti reikalavimai darbe daro teigiamą poveikį konfliktų valdymui
H3.14 Subalansuoti reikalavimai darbe daro teigiamą poveikį komunikabilumui
H3.15 Subalansuoti reikalavimai darbe daro teigiamą poveikį komandiniam darbui
H3.16 Subalansuoti reikalavimai darbe daro teigiamą poveikį iniciatyvumui

H3.17 Subalansuoti reikalavimai darbe daro teigiamą poveikį lyderystei

H3.18 Subalansuoti reikalavimai darbe daro teigiamą poveikį empatijai

H3.19 Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį pasitikėjimui savimi

H3.20 Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį savęs pateikimui

H3.21 Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį humorui

H3.22 Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį patikimumui

H3.23 Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį savęs valdymui

H3.24 Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį strateginiam mąstymui

H3.25 Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį atvirumui pokyčiams

H3.26 Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį kruopštumui

H3.27 Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį kryptingumui

H3.28 Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį inovatyvumui

H3.29 Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį sprendimų priėmimui

H3.30 Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį atsakomybei

H3.31 Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį konfliktų valdymui

H3.32 Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį komunikabilumui

H3.33 Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį komandiniam darbui

H3.34 Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį iniciatyvumui

H3.35 Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį lyderystei

H3.36 Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį empatijai

H3.37 Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį pasitikėjimui savimi

H3.38 Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį savęs pateikimui

H3.39 Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį humorui

H3.40 Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį patikimumui

H3.41 Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį savęs valdymui

H3.42 Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį strateginiam mąstymui

H3.43 Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį atvirumui pokyčiams

H3.44 Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį kruopštumui

H3.45 Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį kryptingumui

H3.46 Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį inovatyvumui

H3.47 Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį sprendimų priėmimui

H3.48 Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį atsakomybei

H3.49 Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį konfliktų valdymui

H3.50 Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį komunikabilumui

H3.51 Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį komandiniam darbui

H3.52 Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį iniciatyvumui

H3.53 Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį lyderystei

H3.54 Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį empatijai

H3.55 Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį pasitikėjimui savimi

H3.56 Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį savęs pateikimui

H3.57 Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį humorui

H3.58 Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį patikimumui

H3.59 Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį savęs valdymui

H3.60 Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį strateginiam mąstymui

H3.61 Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį atvirumui pokyčiams

H3.62 Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį kruopštumui

H3.63 Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį kryptingumui

H3.64 Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį inovatyvumui

H3.65 Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį sprendimų priėmimui

H3.66 Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį atsakomybei

H3.67 Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį konfliktų valdymui

H3.68 Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį komunikabilumui

H3.69 Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį komandiniam darbui

H3.70 Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį iniciatyvumui

H3.71 Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį lyderystei

H3.72 Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį empatijai

H3.73 Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį pasitikėjimui savimi

H3.74 Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį savęs pateikimui

H3.75 Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį humorui

H3.76 Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį patikimumui

H3.77 Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį savęs valdymui

H3.78 Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį strateginiam mąstymui

H3.79 Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį atvirumui pokyčiams

H3.80 Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį kruopštumui

H3.81 Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį kryptingumui

H3.82 Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį inovatyvumui

H3.83 Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį sprendimų priėmimui

H3.84 Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį atsakomybei

H3.85 Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį konfliktų valdymui

H3.86 Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį komunikabilumui

H3.87 Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį komandiniam darbui

H3.88 Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį iniciatyvumui

H3.89 Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį lyderystei

H3.90 Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį empatijai

H4: Kompetencijos daro teigiamą poveikį darbuotojo sociopsichologinei būklei

H4.1 Pasitikėjimas savimi daro teigiamą poveikį statusui

H4.2 Pasitikėjimas savimi daro teigiamą poveikį tikrumui

H4.3 Pasitikėjimas savimi daro teigiamą poveikį autonomijai

H4.4 Pasitikėjimas savimi daro teigiamą poveikį santykiams

H4.5 Pasitikėjimas savimi daro teigiamą poveikį teisingumui

H4.6 Savęs pateikimas daro teigiamą poveikį statusui

H4.7 Savęs pateikimas daro teigiamą poveikį tikrumui

H4.8 Savęs pateikimas daro teigiamą poveikį autonomijai

H4.9 Savęs pateikimas daro teigiamą poveikį santykiams

H4.10 Savęs pateikimas daro teigiamą poveikį teisingumui

H4.11 Humoras daro teigiamą poveikį statusui

H4.12 Humoras daro teigiamą poveikį tikrumui

H4.13 Humoras daro teigiamą poveikį autonomijai

H4.14 Humoras daro teigiamą poveikį santykiams

H4.15 Humoras daro teigiamą poveikį teisingumui

H4.16 Patikimumas daro teigiamą poveikį statusui

H4.17 Patikimumas daro teigiamą poveikį tikrumui

H4.18 Patikimumas daro teigiamą poveikį autonomijai

H4.19 Patikimumas daro teigiamą poveikį santykiams

H4.20 Patikimumas daro teigiamą poveikį teisingumui

H4.21 Savęs valdymas daro teigiamą poveikį statusui

H4.22 Savęs valdymas daro teigiamą poveikį tikrumui

H4.23 Savęs valdymas daro teigiamą poveikį autonomijai

H4.24 Savęs valdymas daro teigiamą poveikį santykiams

H4.25 Savęs valdymas daro teigiamą poveikį teisingumui

H4.26 Strateginis mąstymas daro teigiamą poveikį statusui

H4.27 Strateginis mąstymas daro teigiamą poveikį tikrumui

H4.28 Strateginis mąstymas daro teigiamą poveikį autonomijai

H4.29 Strateginis mąstymas daro teigiamą poveikį santykiams

H4.30 Strateginis mąstymas daro teigiamą poveikį teisingumui

H4.31 Atvirumas pokyčiams daro teigiamą poveikį statusui

H4.32 Atvirumas pokyčiams daro teigiamą poveikį tikrumui

H4.33 Atvirumas pokyčiams daro teigiamą poveikį autonomijai

H4.34 Atvirumas pokyčiams daro teigiamą poveikį santykiams

H4.35 Atvirumas pokyčiams daro teigiamą poveikį teisingumui

H4.36 Kruopštumas daro teigiamą poveikį statusui

H4.37 Kruopštumas daro teigiamą poveikį tikrumui

H4.38 Kruopštumas daro teigiamą poveikį autonomijai

H4.39 Kruopštumas daro teigiamą poveikį santykiams

H4.40 Kruopštumas daro teigiamą poveikį teisingumui

H4.41 Kryptingumas daro teigiamą poveikį statusui

H4.42 Kryptingumas daro teigiamą poveikį tikrumui

H4.43 Kryptingumas daro teigiamą poveikį autonomijai

H4.44 Kryptingumas daro teigiamą poveikį santykiams

H4.45 Kryptingumas daro teigiamą poveikį teisingumui

H4.46 Inovatyvumas daro teigiamą poveikį statusui

H4.47 Inovatyvumas daro teigiamą poveikį tikrumui

H4.48 Inovatyvumas daro teigiamą poveikį autonomijai

H4.49 Inovatyvumas daro teigiamą poveikį santykiams

H4.50 Inovatyvumas daro teigiamą poveikį teisingumui

H4.51 Sprendimų priėmimas daro teigiamą poveikį statusui

H4.52 Sprendimų priėmimas daro teigiamą poveikį tikrumui

H4.53 Sprendimų priėmimas daro teigiamą poveikį autonomijai

H4.54 Sprendimų priėmimas daro teigiamą poveikį santykiams

H4.55 Sprendimų priėmimas daro teigiamą poveikį teisingumui

H4.56 Atsakomybė daro teigiamą poveikį statusui

H4.57 Atsakomybė daro teigiamą poveikį tikrumui

H4.58 Atsakomybė daro teigiamą poveikį autonomijai

H4.59 Atsakomybė daro teigiamą poveikį santykiams

H4.60 Atsakomybė daro teigiamą poveikį teisingumui

H4.61 Konfliktų valdymas daro teigiamą poveikį statusui

H4.62 Konfliktų valdymas daro teigiamą poveikį tikrumui

H4.63 Konfliktų valdymas daro teigiamą poveikį autonomijai

H4.64 Konfliktų valdymas daro teigiamą poveikį santykiams

H4.65 Konfliktų valdymas daro teigiamą poveikį teisingumui

H4.66 Komunikabilumas daro teigiamą poveikį statusui

H4.67 Komunikabilumas daro teigiamą poveikį tikrumui

H4.68 Komunikabilumas daro teigiamą poveikį autonomijai

H4.69 Komunikabilumas daro teigiamą poveikį santykiams

H4.70 Komunikabilumas daro teigiamą poveikį teisingumui

H4.71 Komandinis darbas daro teigiamą poveikį statusui

H4.72 Komandinis darbas daro teigiamą poveikį tikrumui

H4.73 Komandinis darbas daro teigiamą poveikį autonomijai

H4.74 Komandinis darbas daro teigiamą poveikį santykiams

H4.75 Komandinis darbas daro teigiamą poveikį teisingumui

H4.76 Iniciatyvumas daro teigiamą poveikį statusui

H4.77 Iniciatyvumas daro teigiamą poveikį tikrumui

H4.78 Iniciatyvumas daro teigiamą poveikį autonomijai

H4.79 Iniciatyvumas daro teigiamą poveikį santykiams

H4.80 Iniciatyvumas daro teigiamą poveikį teisingumui

H4.81 Lyderystė daro teigiamą poveikį statusui

H4.82 Lyderystė daro teigiamą poveikį tikrumui

H4.83 Lyderystė daro teigiamą poveikį autonomijai

H4.84 Lyderystė daro teigiamą poveikį santykiams

H4.85 Lyderystė daro teigiamą poveikį teisingumui

H4.86 Empatija daro teigiamą poveikį statusui

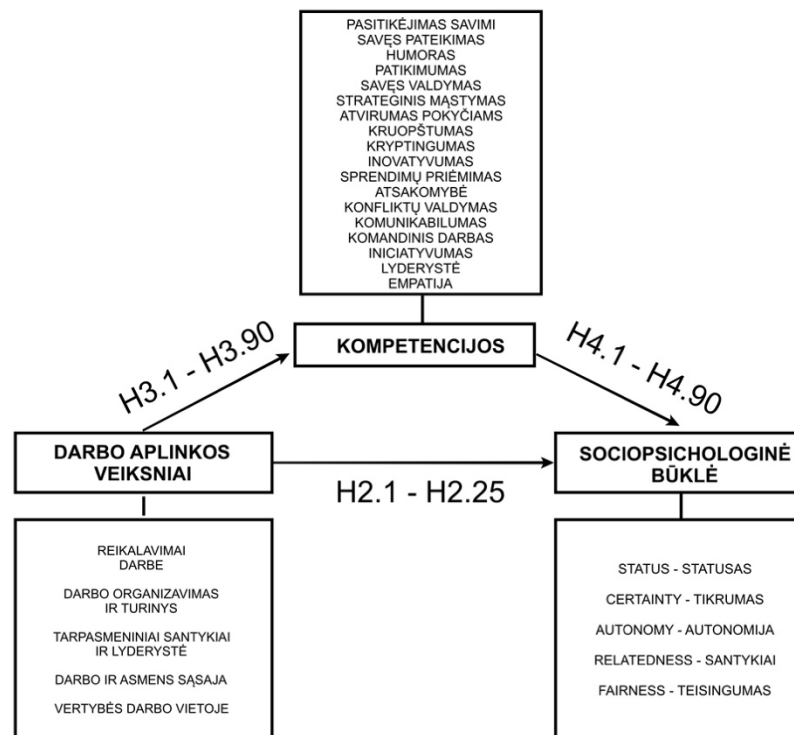
H4.87 Empatija daro teigiamą poveikį tikrumui

H4.88 Empatija daro teigiamą poveikį autonomijai

H4.89 Empatija daro teigiamą poveikį santykiams

H4.90 Empatija daro teigiamą poveikį teisingumui

Teorinis modelis, atvaizduojantis hipotezes pateikiamas 13 pav.



12 pav. Kompetencijų vaidmens darbo aplinkos grėsmių mažinimui ir darbuotojo sociopsichologinės būklės gerinimui empirinio tyrimo hipotezių modelis

4.3.1. Darbo aplinkos įtaka darbuotojo sociopsichologinei būklei

Pirmiausiai, tam nustatyti analizuojami galimi ryšiai tarp atskirų konstrukčių – priklausomojo ir nepriklausomo kintamojo, t.y. darbo aplinkos ir SCARF būklės. Atlikus Kolmogorovo Smirnov testą nustatyta, kad šių konstrukčių gautų rezultatų reikšmės yra pasiskirstę pagal normalųjį skirstinį (p reikšmė > 0.05). Ryšio patvirtinimui atlikta Pearsono koreliacinė analizė, kuri parodė, kad tarp konstrukčių yra vidutinis statistiškai reikšmingas ($r=0.623$) ryšys (4 priedas). Tai reiškia, kad teigiamai padidėjus darbo aplinkos dedamosioms, gerėja ir darbuotojo sociopsichologinė būklė.

Norint detalizuoti darbo aplinkos poveikį SCARF konstruktui buvo atlikta regresinė analizė. Gauti analizės rezultatai (4 priedas) parodė, kad šis modelis paaiškina 38,8 proc. priklausomojo kintamojo t.y. individo statuso suvokimo reikšmių sklaidos. Taip pat analizės metu paaiškėjo, kad darbo aplinkos konstruktas daro teigiamą įtaką darbuotojo sociopsichologinės būklės veiksniams ($B=0.623$, kai $p<0.001$).

Išanalizavus ryšį tarp darbo aplinkos ir SCARF konstrukčių svarbu išanalizuoti ir detalizuoti kokie yra ryšiai tarp atskirų šių konstrukčių dedamųjų. Ryšio patvirtinimui nustatyti atlikta koreliacinė analizė (5 priedas). Kaip ir buvo minėta metodologinėje dalyje darbo aplinkos veiksniai pagal Danijos psichosocialinio klausimyno „Copsoc“ logiką suskirstyti į stambesnes penkias pagrindines kategorijas: reikalavimai darbe, darbo organizavimas ir darbo turinys, tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė, darbo ir asmens sąsaja bei vertybės darbo vietoje. Visoms šioms dedamosioms atliktas Kolmogorovo Smirnov testas, kuris parodė, kad gautos reikšmės nėra pasiskirsčiusios pagal normalųjį skirstinį, todėl atliekant koreliacinę analizę naudojamas Spearmano koreliacijos koeficientas.

Koreliacinės analizės rezultatai parodė, kad silpniausias ryšys yra tarp reikalavimų darbe ir SCARF dedamųjų, visose dedamosiose, išskyrus sąsają su teisingumu statistinis reikšmingumas $p>0.05$, todėl galima teigti, kad tarp reikalavimų darbe ir SCARF dedamųjų ryšys nėra stebimas. Tuo tarpu sąsajose su kitais kintamaisiais pastebimas tiesinis reikšmingas ryšys, visais atvejais statistinis reikšmingumas $p<0.05$. Darbo organizavimas ir darbo turinys statistiškai reikšmingai veikia visas SCARF dedamasias, tarp statuso, tikrumo, autonomijos ir teisingumo stebimas vidutinis, tarp santykių aspekto kiek mažesnis, silpnas ryšys ($r=0.462$). Tarpasmeniniuose santykiuose ir lyderystės darbo vietoje kintamieji statistiškai reikšmingai taip pat koreliuoja su visomis SCARF dedamosiomis. Silpna koreliacija stebima su autonomijos dedamąja ($r=0.402$), vidutinė koreliacija stebima ryšyje su statusu ($r=0.549$), tikrumu ($r=0.561$), santykiais ($r=0.559$) ir aukščiausiu ryšiu ($r=0.665$) pasižymi koreliacija su teisingumo dedamąja. Darbo ir asmens sąsajos kintamieji pasižymi silpnu koreliacijos ryšiu, žemiausia ($r=0.301$) koreliacija pastebima su teisingumo aspektu, tačiau vertybės darbo vietoje atvirkščiai, su teisingumu koreliuoja labiausiai ($r=0.671$). Silpniausias šio dedamojo ryšys ($r=0.386$) stebimas su autonomijos kintamuoju.

Apibendrinant galima teigti, kad visos analizuotos darbo aplinkos grupės, išskyrus reikalavimai darbe, turi statistiškai reikšmingą ryšį atskirai su kiekviena SCARF dedamąja, tai reiškia, kad tarp visų konstrukčių yra tarpusavio ryšys ir vienam jų didėjant, didėja ir kitas. Čia galima daryti prielaidą, kad individo sociopsichologinei būklei didesnę poveikį turi socialiniai bei emociniai darbo aplinkos aspektai, nei darbo krūvis, darbo tempas ar kognityviniai reikalavimai ir kt.

Išanalizavus sąsajas tarp sociopsichologinės būklės dedamųjų ir pagrindinių darbo aplinkos grupių svarbu nustatyti visų šių komponentų ryšių stiprumą taikant daugialypės regresinės analizės metodą.

Regresinei analizei naudojami atskiri SCARF domenai ir atskiros su jais ryšį turinčios darbo aplinkos dedamosiomis.

Pirmiausiai analizuojama darbo aplinkos veiksnių įtaka statusui. Gauti duomenys parodė, kad modelis yra tinkamas nagrinėti, nes p reikšmė yra mažesnė nei 0.05 ($p < 0.05$). Analizuojami darbo aplinkos veiksniai paaiškina 43.3 proc. priklausomo kintamojo, šiuo atveju statuso sklaidos (6 priedas). Didėjant šiems atrinktiems darbo aplinkos komponentams, statistiškai reikšmingai didėja ir individo suvokiamas statuso lygis. Darbo aplinkos veiksnių ir statuso daugialypės tiesinės regresijos modelio koeficientų rezultatai pateikiami 10 lentelėje.

10 lentelė. Darbo aplinkos veiksnių ir statuso daugialypės tiesinės regresijos modelio koeficientų rezultatai

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	0.641	0.227		2.824	0.005
Reikalavimai darbe	0.039	0.042	0.041	0.938	0.349
Darbo organizavimas ir turinys	0.441	0,062	0.399	7.147	0.000
Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė	0.213	0.080	0.190	2.671	0.008
Darbo ir asmens sąsaja	0.174	0.050	0.165	3.477	0.001
Vertybės darbo vietoje	0.039	0.064	0.039	0.613	0.540

Iš gautų duomenų matyti, kad didžiausią įtaką individo suvokiamam statusui daro darbo organizavimo ir turinio dedamoji ($B=0.399$), kai $p < 0.001$. Tiek reikalavimai darbe ($p=0.349$), tiek vertybės darbo vietoje ($p=0.540$) įtakos statuso laipsniui neturi.

Toliau svarbu išanalizuoti kokią įtaką tikrumui, kaip antrajam SCARF domeniui turi darbo aplinkos kintamieji. Šis modelis taip pat yra tinkamas nagrinėti ($p < 0.05$), darbo aplinkos veiksniai paaiškina 44,2 proc. tikrumo sklaidos (6 priedas). Daugialypės tiesinės regresijos rezultatai pateikiami 11 lentelėje.

11 lentelė. Darbo aplinkos veiksnių ir tikrumo daugialypės tiesinės regresijos modelio koeficientų rezultatai

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	0.250	0.231		1.081	0.280
Reikalavimai darbe	0.022	0.042	0.022	0.514	0.608
Darbo organizavimas ir turinys	0.323	0.063	0.286	5.153	0.000
Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė	0.160	0.081	0.139	1.977	0.049
Darbo ir asmens sąsaja	0.174	0.051	0.162	3.424	0.001
Vertybės darbo vietoje	0.244	0.065	0.238	3.745	0.000

Iš 11 lentelės duomenų matyti, kad didžiausią įtaką individo suvokiamam tikrumui turi darbo organizavimo ir turinio dedamoji ($B=0.286$), kai $p < 0.001$. Reikalavimai darbe ($p=0.608$) įtakos tikrumo laipsniui neturi.

Išanalizavus kokios darbo aplinkos dedamosios turi įtakos individo suvokiamam tikrumo laipsniui, svarbu išanalizuoti kokią įtaką autonomijai, kaip trečiajam SCARF domeniui turi darbo aplinkos kintamieji. Modelis naudoti tinkamas ($p < 0.05$), darbo aplinkos veiksniai paaiškina 36.7 proc. autonomijos sklaidos (6 priedas). Daugialypės tiesinės regresijos rezultatai pateikiami 12 lentelėje.

12 lentelė. Darbo aplinkos veiksnių ir autonomijos daugialypės tiesinės regresijos modelio koeficientų rezultatai

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	-0.262	0.302		-0.866	0.387
Reikalavimai darbe	0.115	0.056	0.095	2.079	0.038
Darbo organizavimas ir turinys	0.677	0,082	0.487	8.249	0.000
Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė	-0.74	0.106	-0.052	-0.695	0.488
Darbo ir asmens sąsaja	0.196	0.067	0.148	2.942	0.003
Vertybės darbo vietoje	0.158	0.085	0.125	1.848	0.066

Iš gautų duomenų matyti, kad didžiausią įtaką autonomijai turi darbo organizavimo ir turinio dedamoji ($B=0.487$), kai $p < 0.001$. Tarpasmeninių santykių ir lyderystės dedamoji įtakos autonomijai neturi ($p > 0.488$), kaip ir reikalavimai darbe ($B=0.095$) bei vertybės darbo vietoje ($p=0.066$)

Išanalizavus kokios darbo aplinkos dedamosios turi įtakos individo suvokiamam autonomijos laipsniui, svarbu išanalizuoti kokią įtaką santykiams, kaip ketvirtajam SCARF domeniui turi darbo aplinkos kintamieji. Modelis naudoti tinkamas ($p < 0.05$), darbo aplinkos veiksniai paaiškina 40.7 proc. santykių sklaidos (6 priedas). Daugialypės tiesinės regresijos rezultatai pateikiami 13 lentelėje.

13 lentelė. Darbo aplinkos veiksnių ir santykių daugialypės tiesinės regresijos modelio koeficientų rezultatai

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	0.625	0.253		2.469	0.014
Reikalavimai darbe	-0.028	0.047	-0.027	-0.605	0.546
Darbo organizavimas ir turinys	0.165	0.069	0.138	2.405	0.017
Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė	0.315	0.089	0.258	3.546	0.000
Darbo ir asmens sąsaja	0.149	0.056	0.130	2.670	0.008
Vertybės darbo vietoje	0.272	0.072	0.249	3.798	0.000

Iš gautų rezultatų matyti, kad didžiausią įtaką SCARF santykių domeniui turi tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė ($B=0.258$, $p < 0.001$) bei vertybės darbo vietoje ($B=0.249$, $p < 0.001$).

Išanalizavus kokios darbo aplinkos dedamosios turi įtakos individo suvokiamam santykių laipsniui, svarbu išanalizuoti kokią įtaką teisingumui, kaip penktajam SCARF domeniui turi darbo aplinkos kintamieji. Modelis naudoti tinkamas ($p < 0.05$), darbo aplinkos veiksniai paaiškina 57.4 proc. santykių sklaidos (6 priedas). Daugialypės tiesinės regresijos rezultatai pateikiami 14 lentelėje.

14 lentelė. Darbo aplinkos veiksnių ir teisingumo daugialypės tiesinės regresijos modelio koeficientų rezultatai

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	-0.428	0.249		-1.720	0.086
Reikalavimai darbe	0.012	0.046	0.010	0.258	0.797
Darbo organizavimas ir turinys	0.206	0.067	0.148	3.053	0.002
Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė	0.410	0.087	0.290	4.703	0.000
Darbo ir asmens sąsaja	-0.060	0.55	-0.045	-1.089	0.277
Vertybės darbo vietoje	0.550	0.070	0.435	7.837	0.000

Iš x lentelės duomenų matyti, kad didžiausią įtaką individo suvokiamam teisingumui turi vertybės darbo vietoje ($B=0.435$, $p<0.001$). Taip pat svarbi ir tarpasmeninių santykių ir lyderystės dedamoji ($B=0.290$, $p<0.001$), kuri taip pat turi įtakos individo suvokiamam teisingumui.

Apibendrinant penkių išskirtų darbo aplinkos grupių įtakas atskiriems SCARF domenams galima teigti, kad šie konstruktai turi statistiškai reikšmingą ryšį, todėl teigiamai veikiant atitinkamoms darbo aplinkos dedamosioms, teigiamai kinta ir individo sociopsichologinė būklė. Žvelgiant iš sociopsichologinės perspektyvos - kai darbo aplinkos dedamoji veikia individą, jo skirtingas kiekvieno atskiro domeno suvokimas skirtingai veikia būseną, kuri nulemia jo sociopsichologinę būklę. Toliau analizėje pateikiamos metodinėje dalyje iškeltų darbo aplinkos veiksnių ir SCARF domenų hipotezių išvados (žr. 15 lentelę).

15 lentelė. Darbo aplinkos veiksnių ir SCARF domenų hipotezių išvados

Hipotezė	β	p	Išvada
H2.1. Subalansuoti reikalavimai darbo vietoje daro teigiamą poveikį statusui	0.041	0.349	Nepatvirtinta
H2.2. Subalansuoti reikalavimai darbo vietoje daro teigiamą poveikį tikrumui	0.022	0.608	Nepatvirtinta
H2.3 Subalansuoti reikalavimai darbo vietoje daro teigiamą poveikį autonomijai	0.095	0.038	Nepatvirtinta
H2.4. Subalansuoti reikalavimai darbo vietoje daro teigiamą poveikį santykiams	-0.027	0.546	Nepatvirtinta
H2.5. Subalansuoti reikalavimai darbo vietoje daro teigiamą poveikį teisingumui	0.010	0.797	Nepatvirtinta
H2.6. Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį statusui	0.399	0.000	Patvirtinta
H2.7. Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį tikrumui	0,286	0.000	Patvirtinta
H2.8 Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį autonomijai	0,487	0.000	Patvirtinta
H2.9. Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį santykiams	0.138	0.017	Patvirtinta
H2.10. Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį teisingumui	0.148	0.002	Patvirtinta
H2.11. Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį statusui	0.190	0.008	Patvirtinta
H2.12. Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį tikrumui	0.139	0.049	Patvirtinta
H2.13. Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį autonomijai	-0.052	0.488	Nepatvirtinta
H2.14. Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį santykiams	0.258	0.000	Patvirtinta
H2.15. Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį teisingumui	0.290	0.000	Patvirtinta
H2.16. Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį statusui	0.165	0.001	Patvirtinta

H2.17. Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį tikrumui	0.162	0.001	Patvirtinta
H2.18. Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį autonomijai	0.148	0.003	Patvirtinta
H2.19. Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį santykiams	0.130	0.008	Patvirtinta
H2.20. Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį teisingumui	-0.045	0.277	Nepatvirtinta
H2.21. Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį statusui	0.039	0.540	Nepatvirtinta
H2.22. Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį tikrumui	0.238	0.001	Patvirtinta
H2.23. Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį autonomijai	0.125	0.066	Nepatvirtinta
H2.24. Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį santykiams	0.249	0.000	Patvirtinta
H2.25. Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį teisingumui	0.435	0.000	Patvirtinta

Iš lentelės duomenų matyti, kad subalansuoti reikalavimai darbe neturi teigiamos įtakos nei vienam SCARF domenui, kai tuo tarpu darbo organizavimo ir turinio veiksniai turi teigiamą įtaką visiems penkiems domenams. Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė didžiausią teigiamą įtaką turi santykių ($B=0.258$, $p<0.001$) ir teisingumo ($B=0.290$, $p<0.001$) domenams. Darbo ir asmens sąsajos teigiama įtaka stebima visiems, išskyrus teisingumo ($p=0.277$) SCARF veiksnį. Taip pat vertybės darbo vietoje nei statusui ($p=0.540$), nei autonomijai ($p=0.06$) įtakos neturi, kai tuo tarpu su teisingumo domenu stebima didžiausia teigiama įtaką ($B=0.435$, $p<0.001$).

4.3.2. Darbo aplinkos veiksnių įtaka kompetencijoms

Išanalizavus darbo aplinkos įtaką darbuotojo sociopsichologinės būklės dedamosioms svarbu detalizuoti ir tai, kokia įtaką darbo aplinkos veiksnių grupės turi atskiroms kompetencijoms.

Pirmiausiai, tam nustatyti analizuojami galimi ryšiai tarp atskirų konstrukčių – darbo aplinkos veiksnių ir kompetencijų. Atlikus Kolmogorovo Smirnov testą nustatyta, kad šių konstrukčių gautų rezultatų reikšmės yra pasiskirstę pagal normalųjį skirstinį (p reikšmė > 0.05). Ryšio patvirtinimui atlikta Pearsono koreliacinė analizė, kuri parodė, kad tarp šių dviejų konstrukčių yra vidutinis statistiškai reikšmingas ($r=0.595$) ryšys (7 priedas). Tai reiškia, kad teigiamai padidėjus darbo aplinkos veiksniams, statistiškai reikšmingai kyla ir darbuotojo kompetencijų lygis. Norint detalizuoti šią darbo aplinkos veiksnių įtaką buvo atlikta regresinė analizė (7 priedas). Iš analizės rezultatų matyti, kad šis modelis paaiškina 39.5 proc. priklausomojo kintamojo t.y. kompetencijų reikšmių sklaidos.

Norint detalizuoti darbo aplinkos veiksnių įtaką darbuotojo kompetencijoms, toliau bus analizuojami atskiri darbo aplinkos veiksniai su atskiromis kompetencijomis. Ryšio patvirtinimui nustatyti atlikta koreliacinė analizė (8 priedas). Prieš atliekant koreliacinę analizę, visoms šioms dedamosioms atliktas Kolmogorovo Smirnov testas, kuris parodė, kad gautos reikšmės nėra pasiskirsčiusios pagal normalųjį skirstinį, todėl atliekant koreliacinę analizę naudojamas Spearmano koreliacijos koeficientas.

Koreliacinės analizės rezultatai parodė, kad tarp trijų darbo aplinkos veiksnių grupių ir kompetencijų yra statistiškai reikšmingas tiesinis ryšys. Reikalavimai darbe turi silpną ryšį su konfliktų valdymo ($r=0.418$) ir empatijos ($r=0.408$) kompetencijomis. Darbo organizavimas turi vidutinį ryšį su pasitikėjimo savimi kompetencija ($r=0.519$), inovatyvumo ($r=0.509$), atsakomybės ($r=0.519$) ir iniciatyvumo ($r=0.495$). Kiek silpnesnis ryšys stebimas su strateginio mąstymo ($r=0.428$), atvirumo pokyčiams ($r=0.456$), kryptingumo ($r=0.466$), sprendimų priėmimo ($r=0.447$) ir lyderystės ($r=0.425$) kompetencijomis. Sekantis darbo veiksnys tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė koreliuoja su pasitikėjimu savimi ($r=0.418$), kryptingumu ($r=0.403$) ir atsakomybe ($r=0.401$). Tarp tokių darbo

aplinkos veiksnių grupių kaip darbo ir asmens sąsaja bei vertybės darbo vietoje stebimas statistiškai reikšmingas bet gana silpnas ryšys ($r < 0.400$).

Išanalizavus sąsajas tarp darbo aplinkos veiksnių ir darbuotojo kompetencijų, svarbu nustatyti visų šių komponentų ryšių stiprumą taikant daugialypės regresinės analizės metodą. Regresinei analizei naudojamos atskiros darbo aplinkos veiksnių grupės ir atskiros su jomis ryši turinčios kompetencijos. Detalūs darbo aplinkos veiksnių ir kompetencijų analizės rezultatai pateikiami 9 priede. Rezultatai parodė, kad visi modeliai yra tinkamas nagrinėti, nes p reikšmės yra mažesnės negu 0.05 ($p < 0.05$).

Analizuojant darbo aplinkos įtaką pasitikėjimui savimi matyti, kad didžiausią įtaką stebima su darbo organizavimo ir turinio veiksniais ($B=0.474$, $p < 0.001$). Svarbu pažymėti ir tai, kad tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė ($p=0.669$) bei vertybės darbo vietoje ($p=0.449$) įtakos pasitikėjimui savimi neturi. Savęs pateikimo kompetencijai didžiausia teigiama įtaka stebima su darbo ir asmens sąsajomis darbo aplinkoje ($B=0.202$, $p < 0.001$), tuo tarpu vertybės darbo vietoje įtakos neturi ($p=0.058$), o tarp reikalavimų darbe ir savęs pateikimo stebimas neigiamas ryšys ($B=-0.300$, $p < 0.001$). Humorui, kaip kompetencijai didžiausią įtaką pagal atliktos analizės rezultatus turi darbo organizavimas ir turinys ($B=0.215$, $p=0.002$), tuo tarpu tarp vertybių darbo vietoje ($p=0.877$) ir tarpasmeninių santykių ir lyderystės ($p=0.952$) su humoro įtakos nėra. Vertinant sekančios kompetencijos patikimumo rezultatus matyti, kad šiai kompetencijai teigiamos įtakos turi darbo ir asmens sąsaja ($B=0.190$, $p=0.001$) bei vertybės darbo vietoje ($B=0.193$, $p=0.01$). Savęs valdymui didžiausią teigiamą įtaką turi darbo organizavimas ir darbo turinys ($B=0.294$, $p < 0.001$) bei darbo ir asmens sąsaja ($B=0.208$, $p < 0.001$). Strateginiam mąstymui, atvirumui pokyčiams taipogi didžiausią teigiamą įtaką turi darbo organizavimas ir darbo turinys ($B=0.363$, $B=0.396$, kai $p < 0.001$). Kruopštumui, tuo tarpu didžiausia teigiama įtaka stebima su vertybėmis darbo vietoje ($B=0.207$, $p=0.007$), o tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė ($p=0.921$) bei darbo organizavimas ir turinys ($p=0.633$) teigiamos įtakos neturi. Kryptingumui didžiausią įtaką turi darbo organizavimo ir turinio aspektų dedamoji ($B=0.341$, $p < 0.001$). Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė ($p=0.403$) ir vertybės darbo vietoje ($p=0.309$) įtakos kryptingumui neturi. Tiek inovatyvumui, tiek sprendimų priėmimui ir atsakomybei didžiausią teigiamą įtaką turi darbo organizavimas ir darbo turinys, o tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė bei vertybės darbo vietoje įtakos neturi. Priešingai, konfliktų valdymo kompetencijai, kaip ir komunikabilumui, didžiausią teigiamą įtaką turi darbo ir asmens sąsaja ($B=0.179$, $B=0.246$, $p=0.001$). Na, ir paskutinėms trims kompetencijoms: iniciatyvumui, lyderystei bei empatijai, svarbiausia teigiama įtaka stebima su darbo organizavimu ir darbo turiniu ($B=0.491$, $B=0.404$, $B=0.258$, kai $p < 0.001$).

Apibendrinant gautus atskirų darbo aplinkos veiksnių ir atskirų kompetencijų daugialypės tiesinės regresinės analizės rezultatus matyti, kad didžiausia teigiama įtaka kompetencijoms stebima su darbo organizavimo ir darbo turinio bei darbo ir asmens sąsajų dedamosiomis. Toliau analizėje pateikiamos metodinėje dalyje iškeltų darbo aplinkos veiksnių ir kompetencijų hipotezių išvados (žr. 16 lentelę).

16 lentelė. Darbo aplinkos veiksnių ir kompetencijų hipotezių išvados

Hipotezė	β	p	Išvada
H3.1 Subalansuoti reikalavimai darbe daro teigiamą poveikį pasitikėjimui savimi	-0.201	0.000	Nepatvirtinta
H3.2 Subalansuoti reikalavimai darbe daro teigiamą poveikį savęs pateikimui	-0.300	0.000	Nepatvirtinta
H3.3 Subalansuoti reikalavimai darbe daro teigiamą poveikį humorui	-0.114	0.037	Nepatvirtinta

H3.4 Subalansuoti reikalavimai darbe daro teigiamą poveikį patikimumui	-0.285	0.037	Nepatvirtinta
H3.5 Subalansuoti reikalavimai darbe daro teigiamą poveikį savęs valdymui	-0.194	0.000	Nepatvirtinta
H3.6 Subalansuoti reikalavimai darbe daro teigiamą poveikį strateginiam mąstymui	-0.227	0.000	Nepatvirtinta
H3.7 Subalansuoti reikalavimai darbe daro teigiamą poveikį atvirumui pokyčiams	-0.175	0.000	Nepatvirtinta
H3.8 Subalansuoti reikalavimai darbe daro teigiamą poveikį kruopštumui	-0.309	0.000	Nepatvirtinta
H3.9 Subalansuoti reikalavimai darbe daro teigiamą poveikį kryptingumui	-0.274	0.000	Nepatvirtinta
H3.10 Subalansuoti reikalavimai darbe daro teigiamą poveikį inovatyvumui	-0.219	0.000	Nepatvirtinta
H3.11 Subalansuoti reikalavimai darbe daro teigiamą poveikį sprendimų priėmimui	-0.280	0.000	Nepatvirtinta
H3.12 Subalansuoti reikalavimai darbe daro teigiamą poveikį atsakomybei	-0.329	0.000	Nepatvirtinta
H3.13 Subalansuoti reikalavimai darbe daro teigiamą poveikį konfliktų valdymui	-0.431	0.000	Nepatvirtinta
H3.14 Subalansuoti reikalavimai darbe daro teigiamą poveikį komunikabilumui	-0.363	0.000	Nepatvirtinta
H3.15 Subalansuoti reikalavimai darbe daro teigiamą poveikį komandiniam darbui	-0.348	0.000	Nepatvirtinta
H3.16 Subalansuoti reikalavimai darbe daro teigiamą poveikį iniciatyvumui	-0.200	0.000	Nepatvirtinta
H3.17 Subalansuoti reikalavimai darbe daro teigiamą poveikį lyderystei	-0.374	0.000	Nepatvirtinta
H3.18 Subalansuoti reikalavimai darbe daro teigiamą poveikį empatijai	-0.438	0.000	Nepatvirtinta
H3.19 Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį pasitikėjimui savimi	0.474	0.000	patvirtinta
H3.20 Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį savęs pateikimui	0.160	0.013	patvirtinta
H3.21 Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį humorui	0.215	0.002	patvirtinta
H3.22 Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį patikimumui	0.084	0.204	Nepatvirtinta
H3.23 Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį savęs valdymui	0.294	0.000	patvirtinta
H3.24 Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį strateginiam mąstymui	0.363	0.000	patvirtinta
H3.25 Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį atvirumui pokyčiams	0.396	0.000	patvirtinta
H3.26 Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį kruopštumui	0.032	0.633	Nepatvirtinta
H3.27 Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį kryptingumui	0.341	0.000	patvirtinta
H3.28 Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį inovatyvumui	0.551	0.000	patvirtinta
H3.29 Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį sprendimų priėmimui	0.421	0.000	patvirtinta

H3.30 Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį atsakomybei	0.450	0.000	patvirtinta
H3.31 Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį konfliktų valdymui	0.128	0.046	patvirtinta
H3.32 Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį komunikabilumui	0.131	0.035	patvirtinta
H3.33 Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį komandiniam darbui	0.161	0.000	patvirtinta
H3.34 Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį iniciatyvumui	0.491	0.000	patvirtinta
H3.35 Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį lyderystei	0.404	0.000	patvirtinta
H3.36 Darbo organizavimas ir darbo turinys daro teigiamą poveikį empatijai	0.258	0.000	patvirtinta
H3.37 Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį pasitikėjimui savimi	-0.033	0.669	nepatvirtinta
H3.38 Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį savęs pateikimui	0.143	0.081	nepatvirtinta
H3.39 Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį humorui	0.005	0.952	nepatvirtinta
H3.40 Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį patikimumui	0.032	0.703	nepatvirtinta
H3.41 Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį savęs valdymui	-0.052	0.538	nepatvirtinta
H3.42 Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį strateginiam mąstymui	-0.026	0.746	nepatvirtinta
H3.43 Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį atvirumui pokyčiams	-0.055	0.489	nepatvirtinta
H3.44 Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį kruopštumui	0.008	0.921	nepatvirtinta
H3.45 Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį kryptingumui	0.065	0.403	nepatvirtinta
H3.46 Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį inovatyvumui	-0.094	0.211	nepatvirtinta
H3.47 Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį sprendimų priėmimui	-0.044	0.575	nepatvirtinta
H3.48 Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį atsakomybei	-0.031	0.667	nepatvirtinta
H3.49 Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį konfliktų valdymui	-0.072	0.376	nepatvirtinta
H3.50 Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį komunikabilumui	0.034	0.663	nepatvirtinta
H3.51 Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį komandiniam darbui	0.036	0.645	nepatvirtinta
H3.52 Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį iniciatyvumui	-0.091	0.232	nepatvirtinta

H3.53 Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį lyderystei	-0.148	0.049	nepatvirtinta
H3.54 Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą poveikį empatijai	-0.090	0.247	nepatvirtinta
H3.55 Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį pasitikėjimui savimi	0.154	0.002	patvirtinta
H3.56 Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį savęs pateikimui	0.202	0.000	patvirtinta
H3.57 Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį humorui	0.179	0.003	patvirtinta
H3.58 Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį patikimumui	0.190	0.001	patvirtinta
H3.59 Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį savęs valdymui	0.208	0.000	patvirtinta
H3.60 Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį strateginiam mąstymui	0.188	0.001	patvirtinta
H3.61 Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį atvirumui pokyčiams	0.266	0.000	patvirtinta
H3.62 Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį kruopštumui	0.153	0.008	patvirtinta
H3.63 Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį kryptingumui	0.131	0.012	patvirtinta
H3.64 Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį inovatyvumui	0.145	0.004	patvirtinta
H3.65 Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį sprendimų priėmimui	0.184	0.000	patvirtinta
H3.66 Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį atsakomybei	0.120	0.014	patvirtinta
H3.67 Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį konfliktų valdymui	0.179	0.001	patvirtinta
H3.68 Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį komunikabilumui	0.246	0.000	patvirtinta
H3.69 Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį komandiniam darbui	0.192	0.000	patvirtinta
H3.70 Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį iniciatyvumui	0.175	0.001	patvirtinta
H3.71 Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį lyderystei	0.197	0.000	patvirtinta
H3.72 Darbo ir asmens sąsaja daro teigiamą poveikį empatijai	0.131	0.013	patvirtinta
H3.73 Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį pasitikėjimui savimi	0.052	0.449	nepatvirtinta
H3.74 Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį savęs pateikimui	0.043	0.558	nepatvirtinta
H3.75 Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį humorui	-0.012	0.877	nepatvirtinta
H3.76 Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį patikimumui	0.193	0.011	patvirtinta
H3.77 Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį savęs valdymui	0.118	0.121	nepatvirtinta
H3.78 Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį strateginiam mąstymui	0.021	0.769	nepatvirtinta
H3.79 Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį atvirumui pokyčiams	-0.013	0.852	nepatvirtinta
H3.80 Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį kruopštumui	0.207	0.007	patvirtinta
H3.81 Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį kryptingumui	0.071	0.309	nepatvirtinta
H3.82 Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį inovatyvumui	-0.040	0.554	nepatvirtinta
H3.83 Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį sprendimų priėmimui	-0.044	0.531	nepatvirtinta
H3.84 Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį atsakomybei	-0.044	0.531	nepatvirtinta
H3.85 Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį konfliktų valdymui	0.073	0.319	nepatvirtinta
H3.86 Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį komunikabilumui	0.142	0.044	patvirtinta
H3.87 Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį komandiniam darbui	0.191	0.007	patvirtinta
H3.88 Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį iniciatyvumui	0.011	0.877	nepatvirtinta

H3.89 Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį lyderystei	0.029	0.670	nepatvirtinta
H3.90 Vertybės darbo vietoje daro teigiamą poveikį empatijai	0.093	0.186	nepatvirtinta

Iš lentelės duomenų matyti, kad daugiausiai yra patvirtintų hipotezių, kurias sieja darbo organizavimo ir turinio aspektai bei darbo ir asmens sąsajos. Darbo ir asmens sąsajos turi teigiamą įtaką visoms analizuojamoms kompetencijoms, o darbo organizavimo ir turinio aspektai nedaro teigiamo poveikio tik kruopštumo ir patikimumo kompetencijoms. Tuo tarpu tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė stebimos reikšmingos teigiamos įtakos kompetencijoms neturi. Vertybės darbo vietoje teigiamai veikia tik patikimumo, kruopštumo, komunikabilumo ir komandinio darbo kompetencijas, na, o subalansuoti reikalavimai pasak tyrimo duomenų turi neigiamą įtaką visoms analizuojamoms kompetencijoms.

4.3.3. Kompetencijų įtaka darbuotojo sociopsichologinės būklės dedamosioms

Išanalizavus darbo aplinkos dedamųjų įtaką kompetencijoms toliau svarbu detalizuoti ir tai, kokią įtaką atskiros kompetencijos turi atskiriems SCARF domenams.

Pirmiausiai, tam nustatyti analizuojami galimi ryšiai tarp atskirų konstruktyvų – kompetencijų ir SCARF būklės. Atlikus Kolmogorovo Smirnovą testą nustatyta, kad šių konstruktyvų gautų rezultatų reikšmės yra pasiskirstę pagal normalųjį skirstinį (p reikšmė > 0.05). Ryšio patvirtinimui atlikta Pearsono koreliacinė analizė, kuri parodė, kad tarp šių dviejų konstruktyvų yra vidutinis statistiškai reikšmingas ($r=0.495$) ryšys (10 priedas). Tai reiškia, kad teigiamai padidėjus darbuotojo kompetencijoms, statistiškai reikšmingai didėja ir darbuotojo sociopsichologinė būklė. Norint detalizuoti kompetencijų įtaką buvo atlikta regresinė analizė (žr. x lentelė.). Iš analizės rezultatų matyti, kad šis modelis paaiškina 24.5 proc. priklausomojo kintamojo t.y. individo SCARF būklės reikšmių sklaidos. Taigi, galima daryti išvadą, kad darbuotojo kompetencijos turi įtaką darbuotojo SCARF būklei.

Toliau, norint nustatyti kompetencijų įtaką atskiriems SCARF domenams, ryšio patvirtinimui nustatyti atlikta koreliacinė analizė (11 priedas). Prieš atliekant koreliacinę analizę, visoms šioms dedamosioms atliktas Kolmogorovo Smirnovą testas, kuris parodė, kad gautos reikšmės nėra pasiskirsčiusios pagal normalųjį skirstinį, todėl atliekant koreliacinę analizę naudojamas Spearmano koreliacijos koeficientas.

Iš koreliacinės analizės gautų duomenų matyti, kad pasitikėjimo savimi kompetencija turi statistiškai reikšmingą vidutinį ryšį su statuso ($r=0.411$), tikrumo ($r=0.422$) bei autonomijos ($r=0.483$) domenais. Savęs pateikimas teigiamai koreliuoja su santykių domenu ($r=0.425$), inovatyvumas ($r=0.410$) ir iniciatyvumas ($r=0.447$) su autonomija. Čia galima teigti, kad didėjant atskirų darbuotojo kompetencijų lygiui didėja ir gerėja ir individo atskirų SCARF domenų įverčiai. Norint patikrinti šių kompetencijų įtaką buvo atlikta daugialypė tiesinės regresijos analizė tiriant kiekvienos kompetencijos įtaką atskiram domenui. Detalūs analizės rezultatai pateikiami 12 priede.

Iš gautų rezultatų paaiškėjo, kad visi modeliai yra tinkami nagrinėti, nes jų p reikšmės yra mažesnės negu 0.05 ($p < 0.05$). Pirmiausiai, analizuojant kompetencijų įtaką statusui matyti, kad didžiausia įtaka stebima su pasitikėjimo savimi kompetencija ($B=0.264$, $p < 0.001$), kiek mažesnė, tačiau taip pat gana reikšminga įtaka stebima ir su savęs pateikimo kompetencija ($B=0.164$, $p=0.023$). Tikrumui didžiausia įtaka taip pat stebima su pasitikėjimo savimi kompetencija ($B=0.310$, $p < 0.001$), taip pat įtakos turi ir iniciatyvumas ($B=0.213$, $p=0.004$) ir savęs pateikimas ($B=0.163$, $p=0.023$). Autonomijai,

kaip ir dviems prieš tai analizuotiems domenams stebima didžiausia įtaka su pasitikėjimo savimi kompetencija ($B=0.384$, $p<0.001$), taip pat neigiama įtaka matyti komandinio darbo aspektu ($B=-0.208$, $p=0.002$). Kiek silpnesnė, tačiau teigiama įtaka taip pat stebima ir su iniciatyvumu ($B=0.168$, $p=0.016$). Ketvirtajam santykių domenui didžiausia įtaka taip pat stebima su savęs pateikimo kompetencija ($B=0.226$, $p<0.002$), taip pat įtakos turi ir pasitikėjimas savimi ($B=0.170$, $p=0.033$) ir iniciatyvumas ($B=0.156$, $p=0.036$). Paskutiniajam teisingumo domenui, kaip ir pirmiems trims didžiąsias teigiamą įtaką turi pasitikėjimo savimi kompetencija ($B=0.270$, $p<0.001$), kiek mažesnė, tačiau reikšminga įtaka stebima ir su strateginiu mąstymu ($B=0.159$, $p=0.048$) bei su kryptingumu ($B=0.193$, $p=0.016$).

Apibendrinant gautus rezultatus matyti, kad didžiausią teigiamą įtaką SCARF domenams daro pasitikėjimo savimi kompetencija. Taip pat stebimos strateginio mąstymo, savęs pateikimo ir kryptingumo ir iniciatyvumo įtakos atskiriems SCARF konstruktais. Toliau analizėje pateikiamos metodinėje dalyje iškeltų kompetencijų ir atskirų SCARF domenų hipotezių išvados (žr. 17 lentelę).

17 lentelė. Kompetencijų ir atskirų SCARF domenų hipotezių išvados

Hipotezė	B	p	Išvada
H4.1 Pasitikėjimas savimi daro teigiamą poveikį statusui	0.264	0.001	patvirtinta
H4.2 Pasitikėjimas savimi daro teigiamą poveikį tikrumui	0.310	0.000	patvirtinta
H4.3 Pasitikėjimas savimi daro teigiamą poveikį autonomijai	0.384	0.000	patvirtinta
H4.4 Pasitikėjimas savimi daro teigiamą poveikį santykiams	0.170	0.033	patvirtinta
H4.5 Pasitikėjimas savimi daro teigiamą poveikį teisingumui	0.270	0.001	patvirtinta
H4.6 Savęs pateikimas daro teigiamą poveikį statusui	0.164	0.023	patvirtinta
H4.7 Savęs pateikimas daro teigiamą poveikį tikrumui	0.163	0.023	patvirtinta
H4.8 Savęs pateikimas daro teigiamą poveikį autonomijai	0.029	0.663	Nepatvirtinta
H4.9 Savęs pateikimas daro teigiamą poveikį santykiams	0.226	0.002	patvirtinta
H4.10 Savęs pateikimas daro teigiamą poveikį teisingumui	0.119	0.102	Nepatvirtinta
H4.11 Humorą daro teigiamą poveikį statusui	-0.004	0.953	Nepatvirtinta
H4.12 Humorą daro teigiamą poveikį tikrumui	-0.100	0.120	Nepatvirtinta
H4.13 Humorą daro teigiamą poveikį autonomijai	0.011	0.852	Nepatvirtinta
H4.14 Humorą daro teigiamą poveikį santykiams	0.100	0.126	Nepatvirtinta
H4.15 Humorą daro teigiamą poveikį teisingumui	-0.036	0.581	Nepatvirtinta
H4.16 Patikimumas daro teigiamą poveikį statusui	0.078	0.267	Nepatvirtinta
H4.17 Patikimumas daro teigiamą poveikį tikrumui	0.077	0.268	Nepatvirtinta
H4.18 Patikimumas daro teigiamą poveikį autonomijai	0.015	0.816	Nepatvirtinta
H4.19 Patikimumas daro teigiamą poveikį santykiams	0.047	0.501	Nepatvirtinta
H4.20 Patikimumas daro teigiamą poveikį teisingumui	0.026	0.714	Nepatvirtinta
H4.21 Savęs valdymas daro teigiamą poveikį statusui	0.111	0.122	Nepatvirtinta
H4.22 Savęs valdymas daro teigiamą poveikį tikrumui	-0.037	0.608	Nepatvirtinta
H4.23 Savęs valdymas daro teigiamą poveikį autonomijai	0.051	0.448	Nepatvirtinta

H4.24 Savęs valdymas daro teigiamą poveikį santykiams	0.018	0.805	Nepatvirtinta
H4.25 Savęs valdymas daro teigiamą poveikį teisingumui	0.022	0.768	Nepatvirtinta
H4.26 Strateginis mąstymas daro teigiamą poveikį statusui	-0.010	0.902	Nepatvirtinta
H4.27 Strateginis mąstymas daro teigiamą poveikį tikrumui	0.111	0.156	Nepatvirtinta
H4.28 Strateginis mąstymas daro teigiamą poveikį autonomijai	0.036	0.625	Nepatvirtinta
H4.29 Strateginis mąstymas daro teigiamą poveikį santykiams	-0.032	0.684	Nepatvirtinta
H4.30 Strateginis mąstymas daro teigiamą poveikį teisingumui	0.159	0.048	patvirtinta
H4.31 Atvirumas pokyčiams daro teigiamą poveikį statusui	-0.028	0.727	Nepatvirtinta
H4.32 Atvirumas pokyčiams daro teigiamą poveikį tikrumui	0.006	0.939	Nepatvirtinta
H4.33 Atvirumas pokyčiams daro teigiamą poveikį autonomijai	0.008	0.917	Nepatvirtinta
H4.34 Atvirumas pokyčiams daro teigiamą poveikį santykiams	-0.003	0.968	Nepatvirtinta
H4.35 Atvirumas pokyčiams daro teigiamą poveikį teisingumui	-0.103	0.210	Nepatvirtinta
H4.36 Kruopštumas daro teigiamą poveikį statusui	-0.019	0.765	Nepatvirtinta
H4.37 Kruopštumas daro teigiamą poveikį tikrumui	-0.054	0.386	Nepatvirtinta
H4.38 Kruopštumas daro teigiamą poveikį autonomijai	-0.062	0.294	Nepatvirtinta
H4.39 Kruopštumas daro teigiamą poveikį santykiams	-0.003	0.967	Nepatvirtinta
H4.40 Kruopštumas daro teigiamą poveikį teisingumui	-0.011	0.858	Nepatvirtinta
H4.41 Kryptingumas daro teigiamą poveikį statusui	0.117	0.133	Nepatvirtinta
H4.42 Kryptingumas daro teigiamą poveikį tikrumui	0.146	0.062	Nepatvirtinta
H4.43 Kryptingumas daro teigiamą poveikį autonomijai	0.036	0.624	Nepatvirtinta
H4.44 Kryptingumas daro teigiamą poveikį santykiams	0.154	0.051	Nepatvirtinta
H4.45 Kryptingumas daro teigiamą poveikį teisingumui	0.193	0.016	patvirtinta
H4.46 Inovatyvumas daro teigiamą poveikį statusui	0.036	0.646	Nepatvirtinta
H4.47 Inovatyvumas daro teigiamą poveikį tikrumui	-0.032	0.680	Nepatvirtinta
H4.48 Inovatyvumas daro teigiamą poveikį autonomijai	0.092	0.204	Nepatvirtinta
H4.49 Inovatyvumas daro teigiamą poveikį santykiams	-0.085	0.280	Nepatvirtinta
H4.50 Inovatyvumas daro teigiamą poveikį teisingumui	0.028	0.720	Nepatvirtinta
H4.51 Sprendimų priėmimas daro teigiamą poveikį statusui	-0.030	0.716	Nepatvirtinta
H4.52 Sprendimų priėmimas daro teigiamą poveikį tikrumui	-0.072	0.389	Nepatvirtinta
H4.53 Sprendimų priėmimas daro teigiamą poveikį autonomijai	0.112	0.153	Nepatvirtinta
H4.54 Sprendimų priėmimas daro teigiamą poveikį santykiams	-0.026	0.754	Nepatvirtinta
H4.55 Sprendimų priėmimas daro teigiamą poveikį teisingumui	-0.119	0.160	Nepatvirtinta
H4.56 Atsakomybė daro teigiamą poveikį statusui	0.102	0.167	Nepatvirtinta
H4.57 Atsakomybė daro teigiamą poveikį tikrumui	0.009	0.904	Nepatvirtinta
H4.58 Atsakomybė daro teigiamą poveikį autonomijai	0.087	0.208	Nepatvirtinta
H4.59 Atsakomybė daro teigiamą poveikį santykiams	-0.007	0.923	Nepatvirtinta

H4.60 Atsakomybė daro teigiamą poveikį teisingumui	0.088	0.240	Nepatvirtinta
H4.61 Konfliktų valdymas daro teigiamą poveikį statusui	-0.107	0.092	Nepatvirtinta
H4.62 Konfliktų valdymas daro teigiamą poveikį tikrumui	-0.143	0.025	Nepatvirtinta
H4.63 Konfliktų valdymas daro teigiamą poveikį autonomijai	-0.121	0.044	Nepatvirtinta
H4.64 Konfliktų valdymas daro teigiamą poveikį santykiams	-0.123	0.057	Nepatvirtinta
H4.65 Konfliktų valdymas daro teigiamą poveikį teisingumui	-0.142	0.028	Nepatvirtinta
H4.66 Komunikabilumas daro teigiamą poveikį statusui	0.083	0.239	Nepatvirtinta
H4.67 Komunikabilumas daro teigiamą poveikį tikrumui	0.015	0.827	Nepatvirtinta
H4.68 Komunikabilumas daro teigiamą poveikį autonomijai	-0.041	0.534	Nepatvirtinta
H4.69 Komunikabilumas daro teigiamą poveikį santykiams	0.100	0.160	Nepatvirtinta
H4.70 Komunikabilumas daro teigiamą poveikį teisingumui	0.103	0.148	Nepatvirtinta
H4.71 Komandinis darbas daro teigiamą poveikį statusui	-0.087	0.219	Nepatvirtinta
H4.72 Komandinis darbas daro teigiamą poveikį tikrumui	0.039	0.580	Nepatvirtinta
H4.73 Komandinis darbas daro teigiamą poveikį autonomijai	-0.208	0.002	Nepatvirtinta
H4.74 Komandinis darbas daro teigiamą poveikį santykiams	0.024	0.736	Nepatvirtinta
H4.75 Komandinis darbas daro teigiamą poveikį teisingumui	0.105	0.143	Nepatvirtinta
H4.76 Iniciatyvumas daro teigiamą poveikį statusui	0.113	0.127	Nepatvirtinta
H4.77 Iniciatyvumas daro teigiamą poveikį tikrumui	0.213	0.004	patvirtinta
H4.78 Iniciatyvumas daro teigiamą poveikį autonomijai	0.168	0.016	patvirtinta
H4.79 Iniciatyvumas daro teigiamą poveikį santykiams	0.156	0.036	patvirtinta
H4.80 Iniciatyvumas daro teigiamą poveikį teisingumui	0.134	0.074	Nepatvirtinta
H4.81 Lyderystė daro teigiamą poveikį statusui	-0.040	0.646	Nepatvirtinta
H4.82 Lyderystė daro teigiamą poveikį tikrumui	-0.152	0.082	Nepatvirtinta
H4.83 Lyderystė daro teigiamą poveikį autonomijai	0.028	0.732	Nepatvirtinta
H4.84 Lyderystė daro teigiamą poveikį santykiams	-0.076	0.387	Nepatvirtinta
H4.85 Lyderystė daro teigiamą poveikį teisingumui	-0.239	0.007	Nepatvirtinta
H4.86 Empatija daro teigiamą poveikį statusui	-0.166	0.330	Nepatvirtinta
H4.87 Empatija daro teigiamą poveikį tikrumui	0.025	0.745	Nepatvirtinta
H4.88 Empatija daro teigiamą poveikį autonomijai	-0.133	0.069	Nepatvirtinta
H4.89 Empatija daro teigiamą poveikį santykiams	-0.043	0.582	Nepatvirtinta
H4.90 Empatija daro teigiamą poveikį teisingumui	-0.104	0.185	Nepatvirtinta

Iš gautų rezultatų matyti, kad pasitikėjimo savimi kompetencija daro teigiamą įtaką visiems penkiems SCARF domenams, didžiausia įtaka stebima autonomijai ($B=0.384$, $p<0.001$), mažiausia santykių dedamajai ($B=0.170$, $p=0.033$), tačiau santykių domenui reikšmingą ir kiek didesnę įtaką darbo savęs pateikimo kompetencija ($B=0.226$, $p=0.002$). Savęs pateikimo kompetencija taip pat daro įtaką statusui ($B=0.164$, $P=0.023$) ir autonomijai ($B=0.163$, $p=0.023$). Keletas kompetencijų, tokios kaip strateginis mąstymas daro įtaką paviniams domenams, pvz.: stebima gana silpna įtaka teisingumui

($B=0.159$, $p=0.048$), teisingumui taip pat įtakos turi ir kryptingumas ($B=0.193$, $p=0.016$). Svarbu paminėti ir tai, kad iniciatyvumo kompetencija daro teigiamą įtaką trimis atskiriems SCARF domenams: tikrumui ($B=0.213$, $p=0.004$), autonomijai ($B=0.168$, $p=0.016$) ir santykiams ($B=0.156$, $p=0.036$). Taigi, apibendrinant galima teigti, kad kaip svarbiausias kompetencijas, darančias teigiamą įtaką darbuotojo sociopsichologinei būklei galima išskirti pasitikėjimą savimi, savęs pateikimą ir iniciatyvumą.

4.3.4. Mokslinė diskusija

Atlikus kompetencijų vaidmens mažinant darbo aplinkos grėsmes ir gerinant darbuotojo sociopsichologinę būklę tyrimo analizę ir **patikrinus iškeltas hipotezes nustatyta, kad:**

- subalansuoti reikalavimai darbe neturi teigiamos įtakos nei vienam SCARF domenui;
- darbo organizavimo ir turinio veiksniai turi teigiamą įtaką visiems penkiems domenams;
- tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė didžiausią teigiamą įtaką turi santykiams ir teisingumui, taip pat įtaka stebima ir statuso bei tikrumo domenams;
- darbo ir asmens sąsajos teigiama įtaka stebima visiems, išskyrus teisingumo veiksnį;
- vertybės darbo vietoje nei statusui, nei autonomijai įtakos neturi, kai tuo tarpu įtaka stebima su tikrumu ir santykiais, o didžiausia teigiama įtaka stebima su teisingumo domenu

Tikrinant darbo aplinkos veiksnių įtaką kompetencijų dedamosioms, nustatyta, kad:

- darbo ir asmens sąsajos turi teigiamą įtaką visoms analizuojamoms kompetencijoms;
- darbo organizavimo ir turinio veiksniai nedaro teigiamo poveikio tik kruopštumo ir patikimumo kompetencijoms, kitoms kompetencijoms stebima teigiama įtaka;
- tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė stebimos reikšmingos teigiamos įtakos kompetencijoms neturi;
- vertybės darbo vietoje teigiamai veikia tik patikimumo, kruopštumo, komunikabilumo ir komandinio darbo kompetencijas;
- subalansuoti reikalavimai pasak tyrimo duomenų turi neigiamą įtaką visoms analizuojamoms kompetencijoms;

Šiuo atveju analizės rezultatai patvirtina teorinėje dalyje analizuotą literatūrą, kur buvo teigiama, kad padidėjus objektyviam individo darbo turiniui ir krūviui, kartu padidėja jo suvokiamos psichinės būsenos sumažėjimas, jam reikėjo įdėti daugiau pastangų, kas paskatina nusivylimą ir įtampą (Wetherel, 2014). Kai užduotys yra sudėtingesnės, varginančios ir reikalaujančios daugiau pastangų individui suveikia grėsmės pojūtis ir organizmas pradeda eikvoti savo išteklius rengdamasis gynybai. Taigi, galima teigti, kad darbo turinys gali turėti neigiamą poveikį darbuotojo sociopsichologinei būklei.

Svarbu yra subalansuoti darbo turinio aspektai, kurie svarbūs, kad individas jaustų prasmę dirbant, jam nebūtų nuobodu bei keliamos užduotys atitiktų jo gebėjimus ir žinias. Taip pat prie darbo organizavimo ir turinio aspektų priskirta autonomija darbo vietoje, kurios teoriniai imperatyvai taip pat yra patvirtinti šiuo tyrimu. Pasak Batistos (2010) kai individas jaučiasi savarankiškesnis, jis yra daug atsparesnis stresui - ir kai jaučiasi ne toks savarankiškas, tas pačias aplinkybes gali suvokti kaip grėsmes, sukeliančias stresą. Engström-Erikssono (2018) teigimu laisvė ir laisvas pasirinkimas tapo žmogaus psichinės sveikatos poreikiu. Autonomija yra iššūkis pokyčių metu, nes didesni pokyčių procesai palieka mažai erdvės kiekvienam pasakyti savo nuomonę ir priimti savo sprendimus.

Pasak Rocko (2008) bendradarbiavimas priklauso nuo sveikų santykių, kuriems reikia pasitikėjimo ir empatijos, tačiau smegenyse gebėjimą jausti pasitikėjimą ir empatiją kitų atžvilgiu formuoja tai, ar jie suvokiami kaip priklausantys tai pačiai socialinei grupei. Batista (2009) teigimu tarpasmeninėje aplinkoje svarbu bendrauti tokiu būdu, kuris atskleistų panašumo taškus, sustiprintų socialinius ryšius ir padidintų panašumo jausmą, tai šiuo atveju ir atskleidžia tiek tarpasmeninių santykių, tiek vertybių įtaką SCARF domenams. Analizės rezultatai patvirtino ir šį teorijos teiginį, nes tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė daro teigiamą įtaką keturiems SCARF domenams (išskyrus autonomiją). Pasak Ustinavičienės ir kt. (2004), sąmoningas darbuotojo įtraukimas į organizacijos procesą palaiko ne tik subalansuotus santykius tarp darbuotojų bet ir mažina psichologinę įtampą darbo vietoje.

Tikrinant kompetencijų įtaką sociopsichologinės būklės dedamosioms, nustatyta, kad:

- pasitikėjimo savimi kompetencija daro teigiamą įtaką visiems penkiems SCARF domenams,
- savęs pateikimo kompetencija daro teigiamą įtaką statusui, autonomijai ir santykiams.
- iniciatyvumo kompetencija daro teigiamą įtaką trimis atskiriems SCARF domenams: tikrumui, autonomijai ir santykiams.

Taigi, čia apibendrinant galima teigti, kad kaip svarbiausias kompetencijas, darančias teigiamą įtaką darbuotojo sociopsichologinei būklei galima išskirti **pasitikėjimą savimi, savęs pateikimą ir iniciatyvumą**. Visos šios kompetencijos teigiamai veikia po tris ar daugiau atskirų sociopsichologinės būklės dedamųjų.

Apibendrinant šių trijų kompetencijų teorinę analizę matyti, kad Somerville ir kt. (2010), teigimu būtina ugdyti pasitikėjimą savimi, nes asmenys turintys žemą savivertę, dažniau patiria neigiamą poveikį ir yra labiau linkę į tarpasmeninius išgyvenimus, turi padidėjusią depresijos riziką, socialinę fobiją ir kt. Schwarzer ir Warner (2013), teigimu asmenys, turintys aukštą pasitikėjimo savimi lygį, pasitiki savo gebėjimais susidūrę su sunkumais, yra linkę problemas suvokti kaip iššūkius, o ne kaip nevaldomas situacijas, patiria mažiau neigiamų emocijų, priešingai nei žmonės, turintys silpną pasitikėjimo savimi lygį, pastariesiems kyla nerimas, kai susiduria su aplinkos situacijomis. Taip pat teigiama, kad aukštas pasitikėjimo savimi lygis gali apsaugoti nuo streso darbe bei lemia didesnę pasitenkinimą darbu. Reali galimybė padaryti individą atsparesnį yra skatinti pasitikėjimo savimi jausmą, kuris gali padėti pasirengti labai įtemptoms ir naujoms situacijoms bei leisti jiems naudoti adaptyvias įveikos strategijas ir iškęsti tokias situacijas, nepatiriant per daug žalos. Taigi, norint sustiprinti asmenį atsparumą sunkių gyvenimo stresų atveju, ypač svarbu sustiprinti individo pasitikėjimo savimi kompetenciją.

Pasak Hetzner ir kt. (2013), teigia, kad tai, kaip asmenys įsitraukia į pokyčius darbo vietoje, priklauso nuo jų iniciatyvumo. Asmeninė iniciatyva yra ypač svarbi situacijose, susijusiose su pokyčiais; profesionalai, kurie rodo didelį iniciatyvumą, dažniau dalyvauja keičiant darbo vietą, aktyviai įgyja naujų žinių ir įgūdžių, keičia darbo tvarką, nepaisant padidėjusios klaidų tikimybės, kuria naujas strategijas ir aktyviai bei atkakliai sprendžia problemas. Todėl asmeninė iniciatyva reiškia aktyvų mokymosi galimybių paiešką darbo vietoje ir norą jomis užsiimti.

Savęs pateikimas taip pat yra neatsiejama socialinio elgesio dalis. Pasak Leary (2010), atlikti tyrimai parodė, kad socialinių įgūdžių lavinimas sumažina drovumą ir socialinį nerimą. Remiantis savęs pateikimo perspektyva, santykis tarp socialinių įgūdžių ir socialinio nerimo paaiškinamas tuo, kad silpnų tarpasmeninių įgūdžių turintys žmonės abejoja, ar jie padarys trokštamą įspūdį kitiems. Todėl

ugdant jų savęs pateikimo kompetenciją mažėja rūpestis dėl trokštamo įspūdžio sudarymo, tuo pačiu sumažėja socialinis nerimas.

Tyrimo ribotumai:

- didelis teiginių skaičius klausimyne, kas tikėtina turi įtakos tam, kad nemaža dalis anketų nebuvo užpildytos iki pabaigos, taip pat pildant ilgą klausimyną respondentas dėl laiko stokos gali pasirinkti bet kokius atsakymo variantus, kas gali lemti neobjektyvų vertinimą;
- didžioji dalis respondentų yra moterys, todėl tyrimo imtis nėra reprezentatyvi Lietuvos dirbančių gyventojų atžvilgiu;
- respondentų skaičius gana panašiai siejasi su klausimyno teiginių skaičiumi, atliekant tam tikras analizes statistinių duomenų apdorojimo programa SPSS yra sąlyga, kad imties skaičius būtų didesnis atitinkamu skaičiumi kartais, kas tikėtina padėtų apskaičiuoti objektyvesnius rezultatus;

Tolimesnių tyrimų kryptys:

- tikslinga būtų gautus rezultatus palyginti ir interpretuoti pagal demografines charakteristikas (pvz. užimamos ne/vadovaujančios pareigos, vyrų/moterų ar amžiaus pasiskirstymą);
- atliekant tyrimą sumažinti teiginių skaičių (pvz. naudoti Copsoq trumpesnę klausimyno versiją);

Išvados

1. Atsižvelgiant į socialinio ryšio svarbą individų išgyvenimui, smegenys išsivystė ir aiškina grėsmes socialiniam ryšiui kaip pagrindines grėsmes išgyventi, todėl svarbu atpažinti individo suvokimui svarbiausias, įtaką darančias sritis ir sistemingai siekti grėsmių sumažinimo galimybių. Vienas populiariausių pastarųjų metų modelių, sukurtų remiantis neuromokslu ir turintis didelę praktinę reikšmę, yra socialinių apdovanojimų ir grėsmių modelis (SCARF), kurį 2008 m. pristatė D. Rock'as. Pasak jo, visa informacija, patekusi į smegenis yra suskirstoma į dvi kategorijas: kelianti grėsmę arba padedanti išlikti. Pagal SCARF modelį, vyrauja penkios patirties sritys (statusas, tikrumas, autonomija, santykiai ir teisingumas), kurios darbo aplinkoje yra veikiamos grėsmių arba atlygio. Skirtingas kiekvieno atskiro domeno suvokimas skirtingai veikia individo būseną, kuri nulemia jo sociopsichologinę būklę.
2. Įprastai darbuotojų sveikatos būklė siejama su profesinių ligų ir nelaimingų atsitikimų darbe prevencija. Tačiau PSO pabrėžia, kad darbuotojo sveikatos būklė turi būti analizuojama remiantis holistiniu (biopsichosocialiniu) sveikatos modeliu, apimti ne tik socialinius, bet ir psichologinius veiksnius bei su sveikata susijusį elgesį mano Gustainienė ir Pranckevičienė (2010). Taigi, psichosocialinis veiksnys – veiksnys, kuris dėl darbo sąlygų, darbo reikalavimų, darbo organizavimo, darbo turinio, darbuotojų tarpusavio ar darbdavio ir darbuotojo tarpusavio santykių sukelia darbuotojui psichinį stresą. (Profesinės rizikos vertinimo bendrieji nuostatai, 2012). Kaip pagrindiniai psichosocialiniai darbo aplinkos veiksniai, suponuojantys įtampą keliančias situacijas, remiantis Jimmieson (2016), buvo išskirti: darbo apimtis ir darbo tempas, kognityviniai, emociniai reikalavimai, įtaka darbe, tobulėjimo galimybės, apdovanojimas, vaidmenų ne/aiškumas, kolegų ir vadovų socialinė parama.
3. Kompetencijas traktuojant kaip žinias, įgūdžius, gebėjimus ar charakteristikas, kurios asocijuojasi su efektyvumu darbe bei akcentuojant jų ugdymo galimybes mažinant darbo aplinkos grėsmių įtaką, remiantis Heyse ir kt. (2009), sukurtu kompetencijos atlasu buvo išskirtos šios pagrindinės kompetencijos, galinčios sumažinti darbo aplinkos grėsmes: pasitikėjimas savimi, savęs pateikimas, humoras, patikimumas, savęs valdymas, strateginis mąstymas, atvirumas pokyčiams, kruopštumas, kryptingumas, inovatyvumas, sprendimų priėmimas, atsakomybė, konfliktų valdymas, komunikabilumas, komandinis darbas, iniciatyvumas, lyderystė ir empatija.
4. Atlikus mokslinę literatūros apžvalgą buvo sudarytas teorinis tyrimo modelis. Suformuluotas tyrimo tikslas bei uždaviniai, remiantis analizuota literatūra iškeltos hipotezės, kurios apjungė visus tris teorijoje aptartus konstruktus, taip pat buvo konstruojamas tyrimo klausimynas, kurio pagalba buvo rinkti ir apklausti respondentai.
5. Atlikus mediacijos analizę nustatyta, kad kompetencijos kaip mediatorius veikia darbo aplinkos ir darbuotojo sociopsichologinės būklės ryšį. Empiriškai ištyrus atskirų konstrukčių darbo aplinkos, SCARF būklės ir kompetencijų įtaką vienas kitam nustatyta, kad:
 - *analizuojant darbo aplinkos įtaką SCARF domenams* subalansuoti reikalavimai darbe neturi teigiamos įtakos nei vienam SCARF domenui, kai tuo tarpu darbo organizavimo ir turinio veiksniai turi teigiamą įtaką visiems penkiems domenams. Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė didžiausią teigiamą įtaką turi santykiams ir teisingumui. Darbo ir asmens sąsajos teigiama įtaka stebima visiems, išskyrus teisingumo SCARF veiksnį. Taip pat vertybės darbo vietoje nei statusui, nei autonomijai įtakos neturi, kai tuo tarpu su teisingumo domenu stebima didžiausia teigiama įtaka.

- *analizuojant darbo aplinkos įtaką kompetencijoms* darbo ir asmens sąsajos turi teigiamą įtaką visoms analizuojamoms kompetencijoms, o darbo organizavimo ir turinio aspektai nedaro teigiamo poveikio tik kruopštumo ir patikimumo kompetencijoms, kitoms kompetencijoms stebima teigiama įtaka. Tuo tarpu tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė stebimos reikšmingos teigiamos įtakos kompetencijoms neturi. Vertybės darbo vietoje teigiamai veikia tik patikimumo, kruopštumo, komunikabilumo ir komandinio darbo kompetencijas, na, o subalansuoti reikalavimai pasak tyrimo duomenų turi neigiamą įtaką visoms analizuojamoms kompetencijoms.
- *analizuojant kompetencijų įtaką SCARF domenams* pasitikėjimo savimi kompetencija daro teigiamą įtaką visiems penkiems SCARF domenams, didžiausia įtaka stebima autonomijai, mažiausia santykių dedamajai, tačiau santykių domenui reikšmingą ir kiek didesnę įtaką daro savęs pateikimo kompetencija. Savęs pateikimo kompetencija taip pat daro įtaką statusui ir autonomijai. Keletas kompetencijų, tokios kaip strateginis mąstymas daro įtaką pavieniams domenams, pvz.: stebima gana silpna įtaka teisingumui, teisingumui taip pat įtakos turi ir kryptingumas. Svarbu paminėti ir tai, kad iniciatyvumo kompetencija daro teigiamą įtaką trims atskiriems SCARF domenams: tikrumui, autonomijai ir santykiams. Taigi, apibendrinant galima teigti, kad kaip svarbiausias kompetencijas, darančias teigiamą įtaką darbuotojo sociopsichologinei būklei galima išskirti **pasitikėjimą savimi, savęs pateikimą ir iniciatyvumą**. Visos šios kompetencijos teigiamai veikia po tris ar daugiau atskirų sociopsichologinės būklės dedamųjų.

Rekomendacijos:

1. Žmogiškųjų išteklių specialistams rekomenduojama atkreipti dėmesį į grėsmių mažinimo ir apdovanojimų skatinimo darbo vietoje galimybes. Sudaryti planą tobulinant darbo organizavimo ir turinio bei darbo ir asmens sąsajos aspektus darbo vietoje, kurie, kaip parodė šis tyrimas turi didžiausią įtaką ne tik darbuotojo sociopsichologinei būklei, bet ir kompetencijoms.
2. Siekiant sumažinti darbo aplinkos grėsmių įtaką darbuotojo sociopsichologinei būklei svarbu sudaryti kompetencijų ugdymo planą, kuriuo būtų galima ugdyti tokias darbuotojo kompetencijas kaip pasitikėjimas savimi, savęs pateikimas bei iniciatyvumas.

Literatūros sąrašas

1. Abraham, S. E., Karns, L.A., Shaw, K., Mena, M.A. (2001), Managerial competencies and the managerial performance appraisal process, *Journal of management development*, 842
2. Aronsson, V., Toivanen, S., Leineweber, C., (2018). Can a poor psychosocial work environment and insufficient organizational resources explain the higher risk of ill-health and sickness absence in human service occupations? Evidence from a Swedish national cohort, <https://doi.org/10.1177/1403494818812638>
3. Batista, E., (2010), David Rock on Neuroscience, Leadership and the SCARF Model
4. Boyatzis, R.E., (2007), Competencies in the 21st century, *Journal of Management Development*. Vol 27, No 1, 5-12.
5. Burton, J., WHO Healthy workplace framework, *World Health Organisation* (2005). p.79
6. Cacioppo, J. T., Berntson, G.G., Decety, J. (2010), Social neuroscience and its relationship to social psychology, Vol. 28, 675–685., <https://doi.org/10.1521/soco.2010.28.6.675>
7. Cheese, P., Hills, J., 2016, Understanding the human at work – how neurosciences are influencing HR practices, Vol. 15 No. 4, <https://doi.org/10.1108/SHR-06-2016-0048>
8. Chouhan, V. S., Srivastava, S., (2014), Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, ISSN: 2319-7668, 14-22.
9. Cooper, C.L., Quick, J., C. (2017) *The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice. The Effort-Reward Imbalance model*
10. Cripe E., (2002), 31 Core Competencies Explained, *Workforce*
11. Čekanavičius V., Murauskas G., (2014), *Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose*, Vilniaus Universiteto leidykla, ISBN 978-609-459-300-0
12. Dicke, T., Marsh, H.W., Riley P., Parker P.D., Guo, J., Horwood, M., (2018), Validating the Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ-II) Using Set-ESEM: Identifying Psychosocial Risk Factors in a Sample of School Principals, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00584>
13. Decety, J., Lamm, C. (2011), Empathy versus Personal Distress: Recent Evidence from Social Neuroscience
14. Deci E., Ryan R., (2014), The Importance of Universal Psychological Needs for Understanding Motivation in the Workplace, *The Oxford handbook of work engagement, motivation and self-determination theory*, Oxford Library of Psychology
15. Delamare Le Deist, F., Winterton, J., (2005), What Is Competence?, *Human Resource Development International*, <https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>
16. Eisenberger, N.I., Cole S. W. (2012), Social neuroscience and health: neurophysiological mechanisms linking social ties with physical health, *Nature neuroscience*, <https://doi.org/10.1038/nn.3086>
17. Eisenberger, N. (2013), Social ties and health: a social neuroscience perspective, 23:407–413, <https://doi.org/10.1016/j.conb.2013.01.006>
18. Engström-Eriksson M., 2018, Impact of social threats and their effect on organizational change process efficiency
19. Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra (EU-OSHA), 2014, [žiūrėta 2021-01-10]. Prieiga per internetą: <https://osha.europa.eu/en/publications/psychosocial-risks-europe-prevalence-and-strategies-prevention>
20. Europos gyvenimo ir darbo sąlygų gerinimo fondas, 2013, [žiūrėta 2020-06-03]. Prieiga per internetą: <https://www.eurofound.europa.eu/lt>
21. Europos profesinių ligų klasifikatorius, 2004, [žiūrėta 2020-06-03]. Prieiga per internetą: http://hi.simplifit.lt/uploads/pdf/padaliniai/PLR/EPLS_vadovas.pdf

22. Faix, W. G., Auer, M., 2011, Kompetenz. Persönlichkeit. Bildung. School of International Business and Entrepreneurship. ISBN 978-3-941417-74-8
23. Ganster, D.C., Rosen, CH.C., (2013), Work Stress and Employee Health: A Multidisciplinary Review, *Journal of Management* Vol. 39 No. 5, 1085-1122 doi: 10.1177/0149206313475815
24. Goh, J., Pfeffer, J., Zenios, S.A. (2015). Workplace stressors & health outcomes: Health policy for the workplace. *Behavioral Science & Policy*, 1(1), 43–52.
25. Grawitch, M.J., Ballard, D. W., Erb, K.R. (2015). To Be or Not to Be (Stressed): The Critical Role of a Psychologically Healthy Workplace in Effective Stress Management, <https://doi.org/10.1002/smi.2619>
26. Guangrong, D., Tang, K. I., ir De Meuse, K. P., (2010), Leadership competencies across organizational levels: a test of the pipeline model, *Journal of Management Development* Vol. 30 No. 4, 366-380, DOI 10.1108/02621711111126837
27. Gustainienė L., Pranckevičienė A., (2010), VDU. Kokie veiksniai skatina darbuotojų gerovę ir palankią darbo aplinką?
28. Hay, J., 1990, Managerial Competences or Managerial Characteristics?, *Management education and development*, 305-315p. <https://doi.org/10.1177/135050769002100404>
29. Hammer, T.H., Saksvik, P.O., Nytro, K., Torvatn, H., Bayazit, M. (2004). Expanding the Psychosocial Work Environment: Workplace Norms and Work–Family Conflict as Correlates of Stress and Health, Vol. 9, No. 1, 83–97, doi: 10.1037/1076-8998.9.1.83
30. Hein, G., Singer, T., (2010), Neuroscience Meets Social Psychology: An Integrative Approach to Human Empathy and Prosocial Behavior, <https://doi.org/10.1037/12061-006>
31. Heyse, V., Erpenbeck J., (2009), Kompetenztraining, ISBN 978-3-7992-6367-2
32. Hetzner, S., Heid, H., Gruber, H. (2013), Using workplace changes as learning opportunities Antecedents to reflection in professional work, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 27 No. 1, 34-50, DOI 10.1108/JWL-12-2013-0108
33. Hills, J., (2013). Are your leaders brain-savvy, and why should you care?, *Strategic HR Review*, Vol. 13 No. 1, 11-15. <https://doi.org/10.1108/SHR-07-2013-0077>
34. Hills, J., (2018), Minimise threat and maximise reward to accelerate change
35. Hilton, M.F., Whiteford H.A., (2010), Associations between psychological distress, workplace accidents, workplace failures and workplace successes. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 83,923–933;
36. Hopper, E., (2020), Maslow's Hierarchy of Needs Explained
37. Jeong, S., Hsiao, Y. Y., Song, J. H., Kim, J., Bae, S. H., (2016), The Moderating Role of Transformational Leadership on Work Engagement: The Influences of Professionalism and Openness to Change, *Human resource development quarterly*, vol. 27, no. 4, DOI: 10.1002/hrdq.21265
38. Jimmieson, N., Tucker, M., (2016), An assessment of psychosocial hazards in the workplace, School of Management Queensland University of Technology
39. Kinman G., Grant, L. (2010), Exploring Stress Resilience in Trainee Social Workers: The Role of Emotional and Social Competencies, <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcq088>
40. Kolemba, M., 2016, Brain as a social organ. Practical application of social awards and threats - scarf model – in management and building customer relationships training, *General and Professional Education*, 17-23 p., ISSN 2084-1469
41. Kristensen, T.S., Hannerz H., Hogh, A, Borg V., The Copenhagen Psychosocial Questionnaire-a tool for the assesment and improvement of the psychosocial work environment, *Scand J Work Environ Health* 31(6), 438-449.

42. Ledaux, J. (2012), Rethinking the Emotional Brain, *Neuron*, 73(4):653–676, DOI 10.1016/j.neuron.2012.02.004
43. Leka, S., Houdmont, J. (2010). Occupational health psychology. p.125, PB:9781405191159
44. Leary, M. R., (2010), Social Anxiety as an Early Warning System: A Refinement and Extension of the Self- Presentation Theory of Social Anxiety, *Social Anxiety: Clinical, Developmental, and Social Perspectives*. Doi: 10.1016/B978-0-12-375096-9.00018-3
45. Leary, M. R., (2015), Emotional responses to interpersonal rejection, 17(4): 435–441, doi: 10.31887/DCNS.2015.17.4/mleary
46. Lietuvos laisvosios rinkos darbo institutas, (2019), 2020 darbo lankstumo indeksas
47. Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas, (2003) (www.e-seimas.lrs.lt)
48. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (2016), 112 straipsnis, 1 dalis, Darbo laiko norma
49. Lietuvos Respublikos Seimas, (2007), Nutarimas dėl psichikos sveikatos strategijos patvirtinimo (www.e-seimas.lrs.lt)
50. Lietuvos Respublikos seimas, (2012), Lietuvos Respublikos Socialinės Apsaugos ir Darbo Ministro ir Lietuvos Respublikos Sveikatos Apsaugos Ministro įsakymas dėl profesinės rizikos vertinimo bendrųjų nuostatų patvirtinimo, I punktą, 3 dalis
51. Lim, D. H., Chai, D. S., Park, S., Doo, M. Y., (2019), Neuroscientism, the neuroscience of learning: An integrative review and implications for learning and development in the workplace, *European Journal of Training and Development*, ISSN: 2046-9012
52. Lyons, J. B., Swindler, S. D., Offner, A. (2009), The impact of leadership on change readiness in the US military. *Journal of Change Management*, 9, 459–475, <https://doi.org/10.1080/14697010903360665>
53. Mael, F., Jex, S., (2015), Workplace Boredom: An Integrative Model of Traditional and Contemporary Approaches, <https://doi.org/10.1177/1059601115575148>
54. Makkar S., Basu, S. (2017), The Impact of Emotional Intelligence on Workplace Behaviour: A Study of Bank Employees, <https://doi.org/10.1177/0972150917713903>
55. Martin, A., Karanika-Murray, M., Biron, C., Sanderson, K. (2014). The Psychosocial Work Environment, Employee Mental Health and Organizational Interventions: Improving Research and Practice by Taking a Multilevel Approach, *Stress and Health*, Volume 32, <https://doi.org/10.1002/smi.2593>
56. McClelland, D.C., (1973). Testing for Competence Rather Than for “Intelligence”, *American Psychologist*
57. Medina, J., (2014), Brain Rules (Updated and Expanded): 12 Principles for Surviving and Thriving at Work, Home, and School.
58. Meseguer-de-Pedro, M., Garcia-Izquierdo, M, Fernández-Valera, M. M., Soler-Sánchez M. I., (2019), The role of Resilience between Workplace Bullying and Health: A Mediation Analysis, Vol. 35. Num. 3., 177 – 182 p., <https://doi.org/10.5093/jwop2019a16>
59. Mills, C., B., Keller, M., Chilcutt, A., Nelson, M. D., (2018), No Laughing Matter Workplace Bullying, Humor Orientation, and Leadership Styles, *Workplace Health & Safety*, vol 67, no 4, DOI:10.1177/2165079918811318.
60. Ndjabou‘e, R., Brisson, Ch., V‘ezina, M., (2012), Organisational justice and mental health: a systematic review of prospective studies, <http://dx.doi.org/10.1136/oemed-2011-100595>
61. Neves, P., Eisenberger, R., (2012), Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organizational Support. <https://doi.org/10.1080/08959285.2012.721834>
62. Niedhammer, I., Chastang, J., Sultan-Taieb, H., Vermeylen, G., Parent-Thirion, A. (2012). Psychosocial work factors and sickness absence in 31 countries in Europe. *European journal of public health*. Volume 23, 622–629, <https://doi.org/10.1093/eurpub/cks124>

63. Pejtersen, J. H, Kristensen, T.S., Borg, V., Bjorner, J.B., (2010), The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ II), *Scandinavian Journal of Public Health* 38(3 Suppl): 8-24, doi:10.1177/1403494809349858
64. Preacher, K. J., Hayes, A. F. ,(2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, & computers*, 36(4), 717-731.
65. Preacher, K. J., Hayes A. F. (2008), Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models, *Behavior Research Methods*, vol. 40, p. 879–891.
66. Quon, E.C., McGrath, J.J., (2014), Subjective Socioeconomic Status and Adolescent Health: A Meta-Analysis, *American Psychological Association*, Vol. 33, No. 5, 433–447. <http://dx.doi.org/10.1037/a0033716>
67. Raziulytė, S., (2011), Darbo užmokesčio ir jį lemiančių veiksnių analizė lietuvių pavyzdžiu. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr. 4 (33).
68. Reijseger, G., Schaufeli W.B., Peeters, M.C.W, Taris, T.W., Beek, I., Ouweneel, E., (2013), Watching the paint dry at work: psychometric examination of the Dutch Boredom Scale, 508-525 p, <https://doi.org/10.1080/10615806.2012.720676>
69. Ringleb, AL., H., Rock, D., Ancova, CH., (2015), Neuroleadership in 2014, *Neuroleadership journal*, (ISSN 2203-613X)
70. Robertson, I.T., Cooper, C. L., Sarkar, M., Curran T., (2015), Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review, <https://doi.org/10.1111/joop.12120>Citations: 187 PDFPDF
71. Rock D., 2008, Managing with the Brain in Mind, *Strategy-business*, Issue 56
72. Rock&Cox (2012), SCARF® in 2012: updating the social neuroscience of collaborating with others, *NeuroLeadership Journal*.
73. Sanderson, K., R., Bruk-Lee, V., Viswesvaran, Ch., Gutierrez, S., Kantrowitz, T., (2013), Multitasking: Do preference and ability interact to predict performance at work?, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 556–563, DOI:10.1111/joop.12025
74. Savaneviciene, A., Girdauskiene, L. (2020) Leadership in Ensuring Positive Socio-Psychological Experiences of Employees. *Business Management and Leadership*. AHFE 2020. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, vol 1209. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-50791-6_81
75. Schaufenbuel, K., (2014), *The Neuroscience of Leadership: Practical Applications*
76. Schwarzer, R., Warner, L. M., (2013), Perceived Self-Efficacy and its Relationship to Resilience, *The Springer Series on Human Exceptionality*, DOI 10.1007/978-1-4614-4939-3_10
77. Shahidi, F.V., Gignac, M.A.M, Oudyk, J., Smith, P.M., (2021) Assessing the Psychosocial Work Environment in Relation to Mental Health: A Comprehensive Approach, <https://doi.org/10.1093/annweh/wxaa130>
78. Skaržauskienė A., (2008), *Sisteminis mąstymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje: daktaro disertacija*, ISM University of Management and Economics, Kaunas:
79. Sparrow, P. R., Hodgkinson, G. P., (2006), What Is Strategic Competence and Does It Matter? Exposition of the Concept and a Research Agenda,
80. Sonnentag, S., Fritz CH., (2015), Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework, *Journal of Organizational Behavior*, Volume 36, S72-S103., <https://doi.org/10.1002/job.1924>
81. Stekelenburg, J., Klandermans, B., (2017), Individuals in movements: A social psychology of contention

82. Sharma, P., (2017), Competence Development at the Workplace: a conceptual framework, Business School, Vol. 1 No.1, November, 39-44.
83. Skaržauskienė A., 2008, Sisteminiis mąstymas kaip kompetencija lyderystės paradigmoje, daktaro disertacija, socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, Kaunas.
84. Somerville, L. H., Kelley W. M., Heatherton, T. F., (2010), Self-esteem Modulates Medial Prefrontal Cortical Responses to Evaluative Social Feedback, *Department of Psychological and Brain Sciences*, 2010, 20:3005-3013, doi:10.1093/cercor/bhq049
85. Šorytė D., Pajarskienė B, (2014), Darbuotojų gerovė ir ją skatinantys psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai, *Visuomenės sveikata*, 2 (65)
86. Tang, L., (2014), The application of social psychology theories and concepts in hospitality and tourism studies: A review and research agenda <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.09.003>
87. Tangney, J. P., Baumeister, R. F, Boone, A. L., (2004), High Self-Control Predicts Good Adjustment, Less Pathology, Better Grades, and Interpersonal Success, *Journal of Personality* 72:2
88. Thorson, J.A., Powell, F. C., (1991), Development and validation of a multidimensional sense of humor scale, *Journal of clinical psychology*, [https://doi.org/10.1002/1097-4679\(199301\)49:1<13::AID-JCLP2270490103>3.0.CO;2-S](https://doi.org/10.1002/1097-4679(199301)49:1<13::AID-JCLP2270490103>3.0.CO;2-S)
89. Tuckey, M.R., Searle, B.J., Boyd, M. C., Winefield, A.H., Winefield, H.H, Hindrances are not threats: advancing the multidimensionality of work stress *Journal of Occupational Health Psychology*, 2015; 20(2):131-147, <http://dx.doi.org/10.1037/a0038280>
90. Ustinavičienė, R., Obelenis, V., Ereminas, D., (2004), Dirbančiųjų sveikata ir šiuolaikinės darbo sąlygos, *Medicina (Kaunas)*, 40(9)
91. Vaitkevičius R., Saudargienė A., (2010), *Psichologinių tyrimų duomenų analizė*, VDU, ISBN 978-9955-12-561-7
92. Van den Bos, R., Flik, G., (2015), Editorial: Decision-making under stress: the importance of cortico-limbic circuits, <https://doi.org/10.3389/fnbeh.2015.00203>
93. Velmurugan C., (2016), Interpersonal Relationship and Organizational Effectiveness, *International Journal of Business Management and Leadership*, ISSN 2231-122X Volume 7, Number 1, 1-5p.
94. Viningienė D. (2014), Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos, ISSN 2029-9370. *Regional Formation and development Studies*, no. 1 (6)
95. Visuotinė lietuvių enciklopedija, <https://www.vle.lt/straipsnis/neuromokslai/>
96. Wetherell, M.A., Carter, K. (2014), The Multitasking Framework: The Effects of Increasing Workload on Acute Psychobiological Stress Reactivity, *Stress Health* 30:103–109, DOI: 10.1002/smi.2496
97. Winch, C., Addis, M., (2021), Autonomy and expertise in the English workplace, *Journal of Vocational Education & Training*, <https://doi.org/10.1080/13636820.2020.1869808>

Priedai

1 priedas. Klausimynas

Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto tyrėjų komanda, vadovaujama prof. dr. Astos Savanevičienės vykdo tyrimą „Darbuotojų kompetencijų vaidmuo, užtikrinant pozityvias sociopsichologines patirtis skirtinguose darbo aplinkos kontekstuose“.

Tyrimo tikslas - ištirti darbuotojų kompetencijų vaidmenį, užtikrinant pozityvias sociopsichologines patirtis skirtinguose darbo aplinkos kontekstuose.

Tyrimas yra mokslinio pobūdžio, todėl jo rezultatai po apdorojimo bus viešinami. Tačiau visi duomenys bus pateikiami apibendrinta forma, kurioje nebus įmanoma identifikuoti konkrečios tyrime dalyvavusios organizacijos ir darbuotojo. Garantuojame Jūsų pateiktos informacijos konfidencialumą. Visi Jūsų atsakymai liks anoniminiai.

PILDYMO INSTRUKCIJA

Prašome įvertinti kiekvieną anketoje pateiktą teiginį. Prie kiekvieno teiginio žymėkite tik vieną Jūsų nuomonę ar patirtį atliepiančią atsakymo variantą.

BENDROJI INFORMACIJA

1. **Jūsų organizacijos veiklos rūšis** (nurodykite pagrindinę)

<input type="checkbox"/> Gamyba	<input type="checkbox"/> Paslaugos	<input type="checkbox"/> Prekyba
<input type="checkbox"/> Švietimas	<input type="checkbox"/> Sveikata	<input type="checkbox"/> Kita _____ (rašykite)
2. **Sektorius:**

<input type="checkbox"/> Privatus	<input type="checkbox"/> Viešasis
-----------------------------------	-----------------------------------
3. **Kiek darbuotojų dirba Jūsų įmonėje?**

<input type="checkbox"/> Iki 10 darbuotojų	<input type="checkbox"/> Nuo 51 iki 250 darbuotojų
<input type="checkbox"/> Nuo 11 iki 50 darbuotojų	<input type="checkbox"/> Nuo 251 iki 500 darbuotojų
	<input type="checkbox"/> Daugiau nei 500 darbuotojų
4. **Ar užimate vadovaujančias pareigas?**

<input type="checkbox"/> Taip	<input type="checkbox"/> Ne
-------------------------------	-----------------------------
5. **Kokiame funkciname padalinyje dirbate?**

<input type="checkbox"/> Direkcijoje
<input type="checkbox"/> Administracijoje
<input type="checkbox"/> Apskaitos departamente (skyriuje) / buhalterijoje
<input type="checkbox"/> Ekonomikos / finansų departamente (skyriuje)
<input type="checkbox"/> Gamyboje
<input type="checkbox"/> IT departamente (skyriuje)
<input type="checkbox"/> Marketingo departamente (skyriuje)
<input type="checkbox"/> Pardavimų departamente (skyriuje)
<input type="checkbox"/> Tyrimų ir vystymo departamente (skyriuje)/ eksperimentinėje laboratorijoje
<input type="checkbox"/> Žmonių išteklių valdymo departamente (skyriuje)
<input type="checkbox"/> Prekybos salėje
<input type="checkbox"/> Paslaugų teikimo vietoje
<input type="checkbox"/> kita (rašykite) _____
6. **Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?**

<input type="checkbox"/> mažiau nei 1 metus	<input type="checkbox"/> 6-10 metų
<input type="checkbox"/> 1-5 metus	<input type="checkbox"/> daugiau nei 10 metų
7. **Jūsų amžius:**

<input type="checkbox"/> Iki 24 m.	<input type="checkbox"/> 35 – 44 m.	<input type="checkbox"/> 55 – 65 m.
<input type="checkbox"/> 25 – 34 m.	<input type="checkbox"/> 45 – 54 m.	<input type="checkbox"/> Virš 65 m.
8. **Jūsų lytis:**

<input type="checkbox"/> Vyras	<input type="checkbox"/> Moteris
--------------------------------	----------------------------------

- 9. Pažymėkite dažnai Jūs jaučiate šias sociopsichologines patirtis? Atsakymo stulpelyje ties kiekvienu klausimu žymėkite tik po vieną Jūsų nuomonę ir patirtį atitinkantį apskritimą

SOCIOPSICHOLOGINĖS PATIRTYS	SOCIOPSICHOLOGINIŲ PATIRČIŲ APIBŪDINIMAS	Kaip dažnai Jums tenka ?				
		Nie- kada	Labai retai	Kai kada	Gana dažnai	Nuolat
STATUSAS	Jaustis gerbiamu(-a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Jaustis pripažintu(-a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Jaustis esančiu(-ia) „savo vietoje“	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Jausti, kad žinai ko iš Tavęs tikimasi ir, kad sugebėsi tai padaryti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Jausti, kad į Tavo nuomonę yra atsižvelgiama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Jaustis vertinamu(-a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Jaustis pilnaverčiu(-te) kolektyvo nariu(-e)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Jaustis reikšmingu(-a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Jausti, kad Tavimi pasitiki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Jaustis pasitikinčiu savimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TIKRUMAS	Jaustis užtikrintu(-a), kad esi saugus(-i) ateityje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Jausti pasitikėjimą kolegomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Jausti, kad turi pilną informaciją, susijusią su ateities įvykiais organizacijoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Jaustis užtikrintu(-a), kad žinai tai ką, būtina žinoti atliekant savo darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Jaustis tikru dėl savo ateities perspektyvų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Jaustis galintis prognozuoti, kaip įvykiai klostysis ateityje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Jaustis užtikrint(-a), kad esi palaikomas(-a) bendradarbių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Jaustis užtikrintu(-a), kad esi palaikomas(-a) vadovo(-ų)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AUTONOMIJA	Jaustis, kad gali savarankiškai kontroliuoti įvykius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Jausti, kad atlikdamas(-a) savo darbą esi nepriklausomas(-a) nuo kolegų nurodymų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Jausti, kad dirbdamas(-a) savo darbą esi nepriklausomas(-a) nuo vadovų nurodymų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Jausti, kad savo darbe turi teisę pats(-i) spręsti kas turi būti atlikta ir padaryta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Jausti, kad savo darbe gali nevaržomai tvarkytis taip kaip manai esant reikalinga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SOCIOPSICHOLOGI NĖS PATIRTYS	SOCIOPSICHOLOGINIŲ PATIRČIŲ APIBŪDINIMAS	Kaip dažnai Jums tenka ?				
		Nie- kada	Labai retai	Kai kada	Gana dažnai	Nuolat
	Jausti, kad turi teisę savarankiškai priimti sprendimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Jaustis, kad gali nevaržomai imtis iniciatyvos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Jausti, kad tau yra suteikta teisė būti savarankišku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Jausti, kad gali daryti įtaką kitiems	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SANTYKIAI	Jausti, kad rūpi kitiems	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Jausti, kad esi grupės/organizacijos dalimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Jausti, kad gali neformaliai bendrauti su vadovu (-ais)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Jausti, kad bendradarbiai su tavimi yra draugiški	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Jausti, kad gali būti atviras kolektyve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Jausti, kas iš tiesu yra Tavo draugas, o kas yra priešas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Jausti, kad esi saugus(-i) būdamas tarp bedradarbių ir bendraudamas(-a) su jais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Jausti, kad esi saugus(-i) santykiuose su vadovu(-ais) ir bendraudamas(-a) su juo(-jais)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TEISINGUMAS	Jausti, kad visiems sudarytos jų individualius pasiekimus ir kompetencijas atitinkančios galimybės darbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Jausti, kad vadovas dėmesingas visiems darbuotojams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Jausti kad visi vertinami pagal tai, koks yra jų asmeninis indėlis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Jausti, kad organizacijoje su visais elgiamasi laikantis tų pačių taisyklių ir principų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Jausti, kad vadovas(-i) vertindamas(-i) Jūsų ir Jūsų kolegų pasiekimus yra nešališkas(-i) ir vadovaujasi aiškiais kriterijais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Jausti, kad kolegos, vertindami Jūsų pasiekimus, yra nešališki ir nesivadovauja emocijomis, simpatijomis ar antipatijomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Jausti, kad visi savo veiksmus ir sprendimus darbe grindžia tomis pačiomis visuotinai priižintomis vertybinėmis nuostatomis ir vertybėmis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Jausti, kad organizacijoje visi procesai vyksta skaidriai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Jausti, kad visiems yra taikomi vienodi vertinimo kriterijai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Jausti, kad visiems keliami reikalavimai yra adekvatūs jų galimybėms	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Pažymėkite kaip dažnai Jums taip tenka elgtis darbe?

KOMPETENCIJA	KOMPETENCIJAS APIBŪDINANTIS ELGESYS	Kaip dažnai Jums tenka?				
		Nie- kada	Labai retai	Kai kada	Gana dažnai	Nuolat
PASITIKĖJIMAS SAVIMI	Teikti kolegoms asmenine patirtimi grįstus komentarus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Teikti pasiūlymus, dalintis savo įžvalgomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Aiškiai, tinkamai ir išsamiai išsakyti savo nuomonę, net jei kiti ir nesutiks su ja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Imtis naujų iššūkių, projektų ar užduočių kai to reikia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Prisiimti atsakomybę už sudėtingų ar nepopuliarių sprendimų priėmimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Deleguoti užduotis, kurias komandos nariai gali atlikti geriau nei Jūs pats(-i)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Pripažinti, kai esi neteisus (-i) arba kažkas turi geresnį sprendimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SAVĖS PATEIKIMAS	Jaustis nevaržomai tarp nepažįstamų žmonių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tinkamai reikšti savo emocijas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Kalbėti su intonacija, siekiant sustiprinti teiginių prasmę	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Pokalbio metu naudoti adekvačią neverbalinę (gestų, išraiškų) kalbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Prisitaikyti prie dialogo partnerių kalbos lygio, t.y. kalbėti „slengu“, normine ar specializuota dalykine kalba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HUMORAS	Dalintis savo patirtimi, mintimis ir pasiūlymų, naudojant tinkamas sąvokas ir gramatiškai teisingai suformuluotus sakinius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nebijoti pasijuokti iš savęs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Įžvelgti juokingus aspektus kritinėse situacijose ir gebėti tinkamai bei korektiškai juos pakomentuoti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Išsakyti juokingus aspektus kritinėse situacijose tinkamu metu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Derinti humoro formatą prie pašnekovų etinių ir kultūrinių normų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Laiku sustoti juokavus ir grįžti į dalykinį pokalbį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PATIKIMUMAS	Susiprasti, kada galima pajuokauti, o kada - ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tinkamai ir apdairiai elgtis su konfidencialia informacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Pateikti visą būtiną informaciją, netgi pranešant apie problemą, klaidą ar kitą sudėtingą situaciją	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

KOMPETENCIJA	KOMPETENCIJAS APIBŪDINANTIS ELGESYS	Kaip dažnai Jums tenka?				
		Nie- kada	Labai retai	Kai kada	Gana dažnai	Nuolat
	Spręsti darbo problemas korektiškai, bet ryžtingai Laikytis įsipareigojimų ir susitarimų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SAVĖS VALDYMAS	Apsibrėžti savo veiksmų laisvės ribas kiekvienoje konkrečioje situacijoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Kiekvienoje situacijoje pradėti veikti tik tinkamai įvertinus savo potencialą ir galimybes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Visus žmones vertinti tik pagarbiai ir tik teisingai, netgi esant spaudimui iš jų pusės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Prisitaikyti prie skirtingų žmonių, su kuriais dirbi, jų darbo stiliaus, asmeninio, kultūrinio braižo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Imantis veiklos tinkamai įsivertinti riziką ir teikti pirmenybę tik gerai suplanuotiems ir gerai apgalvotiems veiksams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Demonstruoti savybes, kurių reikalauja aplinkybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STRATEGINIS MĄSTYMAS	Atpažinti galimus sunkumus ir pasiruošti juos neutralizuoti iki jiems išstinkant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Numatyti kelis žingsnius į priekį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Pradėti veikti tik nusistačius veiklos prioritetus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Turėti aiškią ateities viziją	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Sprendžiant svarbius ateitį liečiančius klausimus sprendimus priimti kūrybiškai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ATVIRUMAS POKYČIAMS	Palankiai reaguoti į pokyčius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Palaikyti naujas iniciatyvas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Mąstymu ir elgesiu prisitaikyti prie kintančios aplinkos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Koreguoti pirminį tikslą ar planą, jei tai leidžia pasiekti geresnę rezultatą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Greitai persiorientuoti, pakeisti elgseną sureaguojant į netikėtas situacijas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Prisiimti atsakomybę už įvykdytus pokyčius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Turėti drąsos mesti iššūkį pripažintoms tiesoms ir žengti į dar nežinomas sritis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sugebėti peržengti nusistovėjusias ribas, taisykles, veiklos principus, t.y. gebėti rasti naujus sprendimo būdus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	Labai atidžiai tikrinti informaciją	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nuolat fiksuoti susitarimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

KOMPETENCIJA	KOMPETENCIJAS APIBŪDINANTIS ELGESYS	Kaip dažnai Jums tenka?				
		Nie- kada	Labai i retai	Kai kada	Gana dažnai	Nuolat
KRUOPŠTUMAS	Atlikti darbą labai metodiškai ir tiksliai pagal instrukcijas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Kiekvienoje situacijoje veikti atidžiai ir apdairiai, nuosekliai įvertinant savo veiksmų laisvę	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Atidžiai atlikti net nepatrauklias rutinines užduotis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Patikrinti savo asmeninį ir savo kolegų darbą jeigu darbas buvo atliekamas kartu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KRYPTINGUMAS	Būti atkakliam įveikiant kylančius sunkumus ir nepasiduodant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Orienuotis į ilgalaikius tikslus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Siekiant tikslų, nusistatyti aukštus standartus sau ir nustatyti juos kitiems	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Rizikuoti, siekiant iškeltų tikslų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nenukrypti į antraeilius darbus vykdant prioritetinius darbus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nukreipti savo ir kitų pastangas tikslų pasiekimui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Priimant sprendimus nenukrypti nuo vizijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INOVATYVUMAS	Generuoti naujas idėjas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Drąsiai eksperimentuoti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Išvelgti problemose naujas galimybes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Rasti būdų įveikti ar pašalinti kliūtis, trukdančias pasiekti savo tikslus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS	Priimant sprendimus įvertinti jų padarinius ir riziką	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Argumentuoti ir pagrįsti savo apsisprendimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Priimant sprendimus vadovautis intuicija ir patirtimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Priimti sprendimą, net jei susiduri su pasipriešinimu ar opozicija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Identifikuoti kertinius klausimus, kurie yra svarbūs priimant sprendimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Priimant sprendimus vadovautis faktais ir skaičiavimais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ATSAKOMYBĖ	Prisiimti atsakomybę už projektų ar iniciatyvų pristatymą, apgynimą ar paviešinimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Prisiimti atsakomybę už priimamų sprendimų savalaikiškumą, padarinius ir riziką	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

KOMPETENCIJA	KOMPETENCIJAS APIBŪDINANTIS ELGESYS	Kaip dažnai Jums tenka?				
		Nie- kada	Labai retai	Kai kada	Gana dažnai	Nuolat
KONFLIKTŲ VALDYMAS	Laikytis etinių moralinių principų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Laikytis taisyklių teisinių reikalavimų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nešališkai ir objektyviai elgtis konfliktinėse ir įtemptose situacijose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Diskusijos ar nesutarimo metu išsiaiškinti kito asmens prieštaravimo priežastis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Prieš imantis veiksmų atpažinti tikėtiną konflikto šaltinį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tarpininkauti sprendžiant konfliktus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nekonfrontuoti su konfliktiškais žmonėmis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KOMUNIKACIJOS KOMUNIKABILUMAS	Išlikti „blaiviai mąstančiam“ konfliktinėse ir sudėtingose situacijose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nevaržomai bendrauti ir reikšti savo mintis įvairiomis temomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Struktūrizuoti ir aiškiai dėstyti savo mintis ir idėjas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Išklausti kitus nepertraukinėjant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Tinkamai reaguoti į atsakymus ir grįžtamąjį ryšį, suprantant, kad kiti gali turėti kitokią nuomonę	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Korektiškai atsakyti, neįžeidžiant ir nesutrikdant, bet tinkamai perteikiant visą esmę ir turinį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Pradėti bendravimą, o ne laukti, kol kiti kreipsis pirmi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Be jokios įtampos ir suvaržymų pradėti pokalbį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Kurti palankią aplinką diskutuoti be baimės ir grindžiamą abipusiu supratimu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Būti tolerantišku ir gerbti kitų požiūrį ir papročius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Priimti pašnekovo prieštaravimą be išankstinio priešiško nusistatymo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Savalaikiai susivokti, kada reikia kalbėti, o kada būtina klausytis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
KOMANDINIS DARBAS	Tartis su kitais kai dirbama kartu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Norėti ir gebėti dirbti kartu, komandoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Dalintis informacija dirbant su kitais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Atsižvelgti į kolegų nuomonę kai dirbama kartu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Išklausti ir išgirsti kartu dirbančių žmonių nuomones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Dirbant kartu siekti sutarimo ir bendro sprendimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

KOMPETENCIJA	KOMPETENCIJAS APIBŪDINANTIS ELGESYS	Kaip dažnai Jums tenka?				
		Nie- kada	Labai retai	Kai kada	Gana dažnai	Nuolat
	Padėti komandos nariams kai jie susiduria su sunkumais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Užduotis komandos nariams paskirstyti atsižvelgiant į jų sugebėjimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Sutelkti skirtingų požiūrių ir interesų bendradarbius kartu veikti vardan bendro tikslo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Derinti asmeninius tikslus su bendrais komandos/ organizacijos tikslais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INICIATYVUMAS	Savo iniciatyva teikti pasiūlymus ir dalintis savo profesinėmis žiniomis ir pasiūlymais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Savo noru įsitraukti į darbinę veiklą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Pačiam vystyti savo idėjas ir koncepcijas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Savo noru įsitraukti į organizacijoje vystomų idėjų ir koncepcijų įgyvendinimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LYDERYSTĖ	Padrąsinti bendradarbius išsakyti savo nuomonę ar imtis veiksmų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Rizikuoti priimant sprendimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Įtaigiai komunikuoti informaciją	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Rodyti pavyzdį savo elgesiu, pačiam vadovaujantis organizacijos vertybėmis ir principais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Perteikti savo viziją kitiems aiškiai ir suprantamai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Padrąsinti kitus veikti kai to reikia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Įtaigiai bendrauti ir dalintis savo požiūriu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Paaikškinti užduočių prasmę ir naudą bendradarbiams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EMPATIJA	Nukreipti greta dirbančių žmonių emocijas tinkama linkme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Įsijausti į bendradarbio (-ės) padėtį, gebėti suprasti ir išvysti pasaulį jo akimis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Rūpintis kitais greta esančiais ir suprasti kada jiems to reikia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Atpažinti ir atskleisti bendradarbių sugebėjimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Pastebėti kitų žmonių poreikius ar lūkesčius ir į juos atsižvelgti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Suprasti šalia esančių žmonių jausmus ir elgtis adekvačiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Pažymėkite kaip dažnai pasireiškia įvardinti darbo aplinkos veiksniai

DARBO APLINKOS VEIKSNIAI	Niekada / Beveik niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Visada
DARBO APIMTIS ir DARBO TEMPAS					
Jūsų darbo krūvis pasiskirsto netolygiai, todėl susidaro virškrūviai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūs neturite laiko užbaigti visas savo darbo užduotis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūs nespėjate atlikti darbus laiku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūs turite pakankamai laiko savo darbo užduotims atlikti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūs turite dirbti labai greitai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūs dirbate dideliu tempu visą dieną	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jums būtina išlaikyti aukštą darbo tempą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KOGNITYVINIAI REIKALAVIMAI					
Jums reikia sutelkti dėmesį į daugelį dalykų, kai dirbate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūsų darbas reikalauja, kad prisimintumėte daug dalykų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūsų darbas reikalauja, kad kurtumėte naujas idėjas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūsų darbas reikalauja priimti greitus sprendimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EMOCINIAI REIKALAVIMAI					
Jūsų darbas sukelia emociškai trikdančių situacijų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūsų darbas susijęs su kitų žmonių asmeninėmis problemomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūsų darbas emociškai sekinantis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūs esate emociškai įsitraukęs į darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūs turite su visais elgtis vienodai, net jei Jūs tam ir nepritariate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūsų darbas reikalauja, kad Jūs nedemonstruotumėte savo jausmų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iš Jūsų reikalauja būti maloniais ir atvirais visiems - nepriklausomai nuo to, kaip jie elgiasi su Jumis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ĮTAKA DARBE					
Jūs turite didelę sprendimo laisvę darbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūs galite pasirinkti su kuo dirbti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūs galite daryti įtaką Jums skiriamo darbo apimčiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūs turite tam tikrą įtaką tam, ką Jūs darote darbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TOBULĖJIMO GALIMYBĖS					
Jūsų darbas reikalauja iš Jūsų imtis iniciatyvos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūs turite galimybę mokytis naujų dalykų savo darbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūs galite naudoti savo įgūdžius ar / ir patirtį savo darbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūsų darbas suteikia Jums galimybę ugdyti savo įgūdžius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DARBO ĮVAIROVĖ ir PRASMĖ					
Jūsų darbas yra įvairus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūs turite daryti tą patį vėl ir vėl	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūsų darbas yra prasmingas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūs jaučiate, kad darbas, kurį Jūs atliekate, yra svarbus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūs jaučiatės motyvuotas ir įsitraukęs į savo darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DARBO APLINKOS VEIKSNIAI	Nesutinku / Beveik nesutinku	Šiek tiek nesutinku	Šiek tiek sutinku	Sutinku	Labai sutinku

INFORMUOTUMAS					
Jūs savo darbo vietoje esate iš anksto informuojamas apie, pvz., svarbius sprendimus, pokyčius, ateities planus ir pan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūs gaunate visą reikiamą informaciją, kad galėtumėte gerai atlikti savo darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
APDOVANOJIMAS					
Jūsų darbas yra pripažintas ir vertinamas vadovybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovybė Jus gerbia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūs darbe esate vertinamas teisingai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūsų perspektyvos darbe yra geros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūsų alga yra teisinga ir atitinka Jūsų pastangas darbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VAIDMENŲ AIŠKUMAS					
Jūsų darbo tikslai yra aiškūs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūs tiksliai žinote už ką esate atsakingi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūs tiksliai žinote ko iš Jūsų tikimasi darbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jums tenka daryti darbe tai, kam vieni žmonės pritaria, o kiti nepitaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūsų darbe yra prieštarų reikalavimų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūs kartais turite daryti tai, kas turėtų būti daroma kitaip	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūs kartais turite daryti tai, kas atrodo, yra nebūtina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LYDERYSTĖ					
Kaip dažnai Jūsų tiesioginis vadovas					
užtikrina, kad kiekvienas darbuotojas turėtų geras tobulėjimo galimybes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
suteikia pirmenybę pasitenkinimui darbu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gerai planuoja darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gerai sprendžia konfliktus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
į procesus įtraukia pagal skirtingus kriterijus atrenkamus žmones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
iš tavęs tikisi, kad su mažiau išteklių sukursi/ pagaminsi tiek pat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nepripažįsta tavo darbo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
žmonės yra traktuojami ir jiems atlyginama skirtingai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KOLEGŲ SOCIALINĖ PARAMA					
Jūs gaunate pagalbą ir paramą iš savo kolegų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūsų kolegos yra pasirengę išklausti Jūsų problemas darbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūsų kolegos kalba su Jumis apie tai, kaip gerai Jūs atliekate savo darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VADOVŲ SOCIALINĖ PARAMA					
Jūsų vadovas yra pasirengęs išklausti Jūsų problemas darbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūs gaunate pagalbą ir paramą iš savo tiesioginio vadovo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūsų vadovas kalba su Jumis apie tai, kaip Jums sekasi atlikti savo darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SANTYKIAI SU BENDRADARBIAIS					
Tarp Jūsų ir Jūsų kolegų yra gera atmosfera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarp Jūsų ir Jūsų kolegų darbe yra geras bendradarbiavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūs jaučiatės bendruomenės dalimi savo darbo vietoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

DARBUOTOJO-DARBO SĄSAJOS	Nesutinku / Beveik nesutinku	Šiek tiek nesutinku	Šiek tiek sutinku	Sutinku	Labai sutinku
NEUŽTIKRINTUMAS DARBE					
Jūs jaudinatės, kad galite netekti darbo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūs jaudinatės, kad dėl naujų technologijų galite tapti nereikalingas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūs jaudinatės, kad Jums būtų sunku rasti kitą darbą, jei netektumėte dabartinio darbo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūs jaudinatės, kad galite būti perkeltas(-a) į kitą darbą prieš savo valią	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

DARBUOTOJO-DARBO SĄSAJOS	Man tai nesvarbu	Labai nepatenkina(-as)	Nepatenkina (-as)	Patenkina (-as)	Labai patenkina(-as)
PASITENKINIMAS DARBU Apie savo darbą apskritai. Kiek Jūs esate patenkinta(-as)					
Savo darbo perspektyvomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fizinėmis darbo sąlygomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuo, kaip yra panaudojami Jūsų sugebėjimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savo darbu kaip visuma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

VERTYBĖS DARBE	Nesutinku / Beveik nesutinku	Šiek tiek nesutinku	Šiek tiek sutinku	Sutinku	Labai sutinku
PASITIKĖJIMAS Šie klausimai yra ne apie Jūsų darbą, bet apie tai kas galimai vyksta Jums dirbant darbo vietoje					
Darbuotojai neperduoda informacijos vieni kitiems	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbuotojai neperduoda informacijos vadovybei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visumoje, darbuotojai pasitiki vieni kitais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovybė pasitiki darbuotojais, kad jie savo darbą atliks gerai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūs pasitikite informacija, kurią gaunate iš vadovybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovybė neperduoda informacijos darbuotojams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbuotojai gali išsakyti savo nuomonę ir parodyti savo jausmus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TEISINGUMAS IR PAGARBA					
Konfliktai sprendžiami sąžiningai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbuotojai yra įvertinami, kai gerai atlieka darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visus darbuotojų pasiūlymus vadovybė traktuoja rimtai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbai paskirstomi sąžiningai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. ĮSITRAUKIMAS, SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ					
Vyrai ir moterys darbo vietoje traktuojami vienodai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toleruojami skirtingų rasių ir religijų darbuotojai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toleruojami vyresnio amžiaus darbuotojai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toleruojami darbuotojai, turintys įvairių ligų ar negalių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 priedas. Klausimyne pateiktų dedamųjų parametrai atlikus validavimą

					Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	Bartlett's Test of Sphericity	Extraction Sums of Squared Loadings	Cronbach's Alpha	Summary Item Statistics		
						Sig.	% of Variance		Mean	Minimum	Maximum
1 BLOKAS SOCIOPSICHOLOGINĖS PATIRTYS											
STATUSAS	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.924	0.000	49.774	0.906	0.491	0.297	0.674
TIKUMAS	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.831	0.000	49.837	0.854	0.492	0.332	0.728
AUTONOMIJA	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.925	0.000	59.720	0.929	0.591	0.388	0.791
SANTYKIAI	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.887	0.000	50.579	0.883	0.495	0.315	0.695
TEISINGUMAS	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.946	0.000	59.096	0.935	0.587	0.436	0.717
2 BLOKAS KOMPETENCIJOS											
PASITIKĖJIMAS SAVIMI	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.827	0.000	50.476	0.854	0.497	0.299	0.652
SAVĖS PATEIKIMAS	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.817	0.000	50.934	0.836	0.505	0.404	0.660
HUMORAS	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.836	0.000	54.881	0.877	0.543	0.399	0.748
PATIKIMUMAS	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.780	0.000	57.379	0.840	0.567	0.475	0.719
SAVĖS VALDYMAS	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.823	0.000	46.038	0.836	0.459	0.315	0.629
STRATEGINIS MĄSTYMAS	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.815	0.000	57.096	0.867	0.568	0.45	0.716
ATVIRUMAS POKYČIAMS	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.900	0.000	55.275	0.906	0.550	0.366	0.752
KRUOPŠTUMAS	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.870	0.000	47.985	0.812	0.471	0.307	0.551
KRYPTINGUMAS	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.891	0.000	54.742	0.891	0.543	0.383	0.712
INOVATYVUMAS	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.810	0.000	69.623	0.899	0.694	0.585	0.749
SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.876	0.000	55.509	0.879	0.551	0.428	0.654
ATSAKOMYBĖ	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.607	0.000	49.109	0.783	0.484	0.285	0.762
KONFLIKTŲ VALDYMAS	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.862	0.000	56.623	0.881	0.560	0.461	0.755
KOMUNIKABILUMAS	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.902	0.000	50.364	0.916	0.501	0.292	0.752
KOMANDINIS DARBAS	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.900	0.000	52.050	0.905	0.515	0.338	0.743
INICIATYVUMAS	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.810	0.000	66.269	0.885	0.660	0.585	0.767
LYDERYSTĖ	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.931	0.000	62.809	0.930	0.626	0.500	0.719
EMPATIJA	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.895	0.000	62.494	0.908	0.623	0.510	0.697
3 BLOKAS DARBO APLINKOS VEIKSNIAI											
DARBO APIMTIS	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.771	0.000	57.687	0.839	0.565	0.473	0.741
DARBO TEMPAS	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.743	0.000	76.065	0.903	0.758	0.717	0.809
KOGNITYVINIAI REIKALAVIMAI	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.734	0.000	50.497	0.783	0.488	0.315	0.653
EMOCINIAI REIKALAVIMAI	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.810	0.000	62.002	0.857	0.610	0.485	0.721
EMOCIJŲ NEDEMONSTRAVIMAS	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.704	0.000	55.870	0.789	0.557	0.525	0.588
ĮTAKA DARBE	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.795	0.000	60.191	0.857	0.600	0.538	0.679
TOBULĖJIMO GALIMYBĖS	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.771	0.000	62.646	0.864	0.614	0.528	0.777
DARBO ĮVAIROVĖ IR PRASMĖ	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.768	0.000	49.204	0.774	0.414	0.088	0.759
INFORMUOTUMAS	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.500	0.000	66.070	0.795	0.662	0.662	0.662
APDOVANOJIMAS	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.817	0.000	60.692	0.872	0.587	0.324	0.778
VAIDMENŲ AIŠKUMAS	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.738	0.000	70.536	0.877	0.704	0.678	0.746
VAIDMENŲ KONFLIKTAI	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.730	0.000	55.781	0.823	0.541	0.289	0.655
LYDERYSTĖ	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.815	0.000	59.149	0.877	0.590	0.457	0.700
KOLEGŲ SOCIALINĖ PARAMA	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.672	0.000	60.466	0.806	0.583	0.493	0.725
VADOVŲ SOCIALINĖ PARAMA	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.723	0.000	70.217	0.874	0.697	0.631	0.743
SANTYKIAI SU BENDRADARBIAIS	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.734	0.000	75.293	0.895	0.748	0.705	0.822
NEUŽTIKRINTUMAS DARBE	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.774	0.000	56.764	0.838	0.566	0.501	0.626
PASITENKINIMAS DARBU	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.773	0.000	54.513	0.817	0.533	0.452	0.701
PASITIKĖJIMAS	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.796	0.000	54.127	0.820	0.547	0.455	0.601
TEISINGUMAS IR PAGARBA	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.840	0.000	66.193	0.886	0.662	0.629	0.692
ĮSITRAUKIMAS, SOCIALINĖ ATSAKOMYBĖ	REGR., Principal axis factoring, Varimax				0.729	0.000	57.595	0.839	0.568	0.457	0.789

3 priedas. Respondentų demografinių charakteristikų rezultatai

Lytis	
Vyrai	11,7 proc. (N=39)
Moterys	88,3 proc. (N=294)
Amžius	
Iki 24 m.	16,9 proc. (N=56)
25 – 34 m.	43,8 proc. (N=145)
35 – 44 m.	17,2 proc. (N=57)
45 – 54 m.	13,9 proc. (N=46)
55 – 65 m.	7,6 proc. (N=25)
Virš 65 m.	0,6 proc. (N=2)
Organizacijos veiklos rūšis	
Gamyba	13,3 proc. (N=44)
Švietimas	14,5 proc. (N=48)
Paslaugos	40,8 proc. (N=135)
Sveikata	4,8 proc. (N=16)
Prekyba	18,4 proc. (N=61)
Kita	8,2 proc. (N=27)
Sektorius	
Viešasis	42,3 proc. (N=141)
Privatus	57,7 proc. (N=192)
Darbuotojų skaičius respondento organizacijoje	
Iki 10 darbuotojų	18,3 proc. (N=61)
Nuo 11 iki 50 darbuotojų	24,6 proc. (N=82)
Nuo 51 iki 250 darbuotojų	26,7 proc. (N=89)
Nuo 251 iki 500 darbuotojų	11,7 proc. (N=39)
Daugiau nei 500 darbuotojų	18,6 proc. (N=62)
Respondento užimamos pareigos	
Vadovaujančios	16,5 proc. (N=55)
Nevadovaujančios	83,5 proc. (N=278)
Funkcinis padalinys, kuriame dirba respondentas	
Direkcija	3 proc. (N=10)
Administracija	22 proc. (N=73)
Apskaitos departamentas (skyrius) / buhalterija	2,1 proc. (N=7)
Ekonomikos / finansų departamentas (skyrius)	2,4 proc. (N=8)
Gamyba	6,6 proc. (N=22)
IT departamentas (skyrius)	3,6 proc. (N=12)
Marketingo departamentas (skyrius)	1,8 proc. (N=6)
Pardavimų departamentas (skyrius)	7,5 proc. (N=25)
Tyrimų ir vystymo departamentas (skyrius)/ eksperimentinė laboratorija	0,6 proc. (N=2)
Žmonių išteklių valdymo departamentas (skyrius)	8,1 proc. (N=27)
Prekybos salė	7,5 proc. (N=25)
Paslaugų teikimo vieta	24,4 proc. (N=81)
Kita	10,2 proc. (N=34)
Kiek laiko respondentas dirba šioje organizacijoje	
Mažiau nei 1 metus	19,9 proc. (N=66)
1-5 metus	48,6 proc. (N=161)
6-10 metų	13,3 proc. (N=44)
Daugiau nei 10 metų	18,1 proc. (N=60)

4 priedas. Darbo aplinkos ir SCARF konstruktyvumo analizės rezultatai

		SCARF	Darbo aplinka
SCARF	Pearson correlation	1,000	0,623**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	333	333

R	R ²	Pakoreguotas R ²	p
0,623	0,388	0,386	0,000

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	0.407	0,217		1,873	0,062
Darbo aplinka	0,920	0,064	0,623	14.480	0,000

5 priedas. Atskirų darbo aplinkos ir SCARF veiksmų koreliacinės analizės rezultatai

	Statusas		Tikrumas		Autonomija		Santykiai		Teisingumas	
	Spearmano koreliacijos koeficientas		Spearmano koreliacijos koeficientas		Spearmano koreliacijos koeficientas		Spearmano koreliacijos koeficientas		Spearmano koreliacijos koeficientas	
	p		p		p		p		p	
Reikalavimai darbe	0.083	0.132	0.081	0.138	0.081	0.138	0.058	0.293	0.110*	0.046
Darbo organizavimas ir darbo turinys	0.584**	0.000	0.544**	0.000	0.551**	0.000	0.462**	0.000	0.513**	0.000
Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė	0.549**	0.000	0.561**	0.000	0.402**	0.000	0.559**	0.000	0.665**	0.000
Darbo ir asmens sąsaja	0.431**	0.000	0.441**	0.000	0.344**	0.000	0.370**	0.000	0.301**	0.000
Vertybės darbo vietoje	0.453**	0.000	0.544**	0.000	0.386**	0.000	0.526**	0.000	0.671**	0.000

6 priedas. Atskirų darbo aplinkos ir SCARF veiksmų tiesinės regresijos modelių tinkamumo rodikliai

Darbo aplinkos veiksmų ir statuso domeno daugialypės tiesinės regresijos modelio tinkamumo

R	R²	Pakoreguotas R²	p
0,658	0,433	0,424	0,000

rodikliai

Darbo aplinkos veiksmų ir tikrumo domeno daugialypės tiesinės regresijos modelio tinkamumo rodikliai

R	R²	Pakoreguotas R²	p
0,665	0,442	0,435	0,000

Darbo aplinkos veiksmų ir autonomijos domeno daugialypės tiesinės regresijos modelio tinkamumo rodikliai

R	R²	Pakoreguotas R²	p
0,606	0,367	0,357	0,000

Darbo aplinkos veiksmų ir santykių domeno daugialypės tiesinės regresijos modelio tinkamumo rodikliai

R	R²	Pakoreguotas R²	p
0,638	0,407	0,397	0,000

Darbo aplinkos veiksmų ir teisingumo domeno daugialypės tiesinės regresijos modelio tinkamumo rodikliai

R	R²	Pakoreguotas R²	p
0,758	0,574	0,568	0,000

7 priedas. Darbo aplinkos ir kompetencijų konstruktyų analizės rezultatai

		Kompetencijos	Darbo aplinka
Kompetencijos	Pearson correlation	1,000	0,595**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	333	333

R	R ²	Pakoreguotas R ²	p
0,628	0,395	0,393	0.000

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	0,887	0,194		4,576	0,000
Darbo aplinka	0,834	0,057	0,628	14,696	0,000

8 priedas. Darbo aplinkos veiksnių ir kompetencijų koreliacinės analizės rezultatai

(nurodomas tik $r > 0.400$ statistiškai reikšmingas ryšys)

	Reikalavimai darbe	Darbo organizavimas ir turinys	Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė
	<i>Spearman' o koreliacijos koeficientas</i> <i>p</i>	<i>Spearman' o koreliacijos koeficientas</i> <i>p</i>	<i>Spearman' o koreliacijos koeficientas.</i> <i>p</i>
Pasitikėjimas savimi		0.519**	0.418**
Strateginis mąstymas		0.428**	
Atvirumas pokyčiams		0.456**	
Kryptingumas		0.466**	0.403**
Inovatyvumas		0.509**	
Sprendimų priėmimas		0.447**	
Atsakomybė		0.519**	0.401**
Konfliktų valdymas	0.418**		
Iniciatyvumas		0.495**	
Lyderystė		0.425**	
Empatija	0.408**		

9 priedas. Darbo aplinkos veiksnių ir kompetencijų daugialypės regresinės analizės rezultatai

Darbo aplinkos veiksniai ir pasitikėjimas savimi

R	R ²	Pakoreguotas R ²	Standartinė regresijos paklaida	p
0,436	0,190	0,188	0.72711	0,000

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	1.450	0.250		5.810	0.000
Reikalavimai darbe	-0.201	0,046	-0.201	-4.379	0.000
Darbo organizavimas ir darbo turinys	0.544	0.068	0.474	7.996	0.000
Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė	-0.038	0.089	-0.033	-0.428	0.669
Darbo ir asmens sąsaja	0.168	0.055	0.154	3.062	0.002
Vertybės darbo vietoje	0.054	0.071	0.052	0.758	0.449

Darbo aplinkos veiksniai ir savęs pateikimas

R	R ²	Pakoreguotas R ²	Standartinė regresijos paklaida	p
0,519	0,270	0,258	0.72711	0,000

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	1.997	0.303		6.598	0.000
Reikalavimai darbe	-0.338	0,056	-0.300	-6.075	0.000
Darbo organizavimas ir darbo turinys	0.207	0.082	0.160	2.511	0.013
Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė	0.189	0.108	0.143	1.749	0.081
Darbo ir asmens sąsaja	0.250	0.067	0.202	3.744	0.000
Vertybės darbo vietoje	0.051	0.086	0.043	0.587	0.558

Darbo aplinkos veiksniai ir humoras

R	R ²	Pakoreguotas R ²	Standartinė regresijos paklaida	p
0,349	0,122	0,108	0.72711	0,000

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	2.387	0.314		7.606	0.000
Reikalavimai darbe	-0.121	0,058	-0.114	-2.100	0.037
Darbo organizavimas ir darbo turinys	0.263	0.086	0.215	3.073	0.002
Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė	0.007	0.112	0.005	0.061	0.952
Darbo ir asmens sąsaja	0.208	0.069	0.179	3.014	0.003
Vertybės darbo vietoje	-0.014	0.089	-0.012	-0.155	0.877

Darbo aplinkos veiksniai ir patikimumas

R	R ²	Pakoreguotas R ²	Standartinė regresijos paklaida	p
0,472	0,223	0,211	0.72711	0,000

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	2.970	0.289		10.284	0.000
Reikalavimai darbe	-0.297	0,053	-0.285	-5.594	0.037
Darbo organizavimas ir darbo turinys	0.100	0.079	0.084	1.272	0.204
Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė	0.039	0.103	0.032	0.382	0.703
Darbo ir asmens sąsaja	0.216	0.064	0.190	3.401	0.001
Vertybės darbo vietoje	0.210	0.082	0.193	2.552	0.011

Darbo aplinkos veiksniai ir savės valdymas

R	R ²	Pakoreguotas R ²	Standartinė regresijos paklaida	p
0,467	0,218	0,206	0.72711	0,000

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	2.430	0.267		9.108	0.000
Reikalavimai darbe	-0.186	0,049	-0.194	-3.800	0.000
Darbo organizavimas ir darbo turinys	0.275	0.073	0.294	3.782	0.000

Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė	-0.059	0.095	-0.052	-0.617	0.538
Darbo ir asmens sąsaja	0.219	0.059	0.208	3.724	0.000
Vertybės darbo vietoje	0.118	0.076	0.118	1.555	0.121

Darbo aplinkos veiksniai ir strateginis mąstymas

R	R ²	Pakoreguotas R ²	Standartinė regresijos paklaida	p
0,527	0,278	0,267	0.72711	0,000

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	1.896	0.304		6.241	0.000
Reikalavimai darbe	-0.258	0,056	-0.227	-4.622	0.000
Darbo organizavimas ir darbo turinys	0.473	0.083	0.363	5.720	0.000
Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė	-0.035	0.108	-0.026	-0.324	0.746
Darbo ir asmens sąsaja	0.234	0.067	0.188	3.498	0.001
Vertybės darbo vietoje	0.025	0.086	0.021	0.294	0.769

Darbo aplinkos veiksniai ir atvirumas pokyčiams

R	R ²	Pakoreguotas R ²	Standartinė regresijos paklaida	p
0,555	0,308	0,297	0.72711	0,000

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	1.793	0.270		6.642	0.000
Reikalavimai darbe	-0.181	0,050	-0.175	-3.640	0.000
Darbo organizavimas ir darbo turinys	0.470	0.074	0.396	6.387	0.000
Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė	-0.067	0.096	-0.055	-0.692	0.489
Darbo ir asmens sąsaja	0.301	0.060	0.266	5.062	0.000
Vertybės darbo vietoje	-0.014	0.077	-0.013	-0.187	0.852

Darbo aplinkos veiksniai ir kruopštumas

R	R ²	Pakoreguotas R ²	Standartinė regresijos paklaida	p
---	----------------	-----------------------------	---------------------------------	---

0,430	0,185	0,172	0.72711	0,000
-------	-------	-------	---------	-------

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	3.223	0.294		10.977	0.000
Reikalavimai darbe	-0.320	0,054	-0.309	-35.927	0.000
Darbo organizavimas ir darbo turinys	0.038	0.080	0.032	0.478	0.633
Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė	0.010	0.103	0.008	0.099	0.921
Darbo ir asmens sąsaja	0.174	0.065	0.153	2.688	0.008
Vertybės darbo vietoje	0.224	0.083	0.207	2.697	0.007

Darbo aplinkos veiksniai ir kryptingumas

R	R ²	Pakoreguotas R ²	Standartinė regresijos paklaida	p
0,574	0,329	0,319	0.72711	0,000

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	1.917	0.276		6.955	0.000
Reikalavimai darbe	-0.294	0,051	-0.274	-5.800	0.000
Darbo organizavimas ir darbo turinys	0.420	0.075	0.341	5.613	0.000
Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė	0.081	0.097	0.065	0.837	0.403
Darbo ir asmens sąsaja	0.154	0.061	0.131	2.540	0.012
Vertybės darbo vietoje	0.079	0.078	0.071	1.018	0.309

Darbo aplinkos veiksniai ir inovatyvumas

R	R ²	Pakoreguotas R ²	Standartinė regresijos paklaida	p
0,610	0,372	0,362	0.72711	0,000

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	1.232	0.338		3.640	0.000
Reikalavimai darbe	-0.298	0,062	-0.219	-4.791	0.000

Darbo organizavimas ir darbo turinys	0.861	0.092	0.551	5.613	0.000
Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė	-0.149	0.119	-0.094	-1.252	0.211
Darbo ir asmens sąsaja	0.216	0.075	0.145	2.891	0.004
Vertybės darbo vietoje	-0.057	0.096	-0.040	-0.592	0.554

Darbo aplinkos veiksniai ir sprendimų priėmimas

R	R ²	Pakoreguotas R ²	Standartinė regresijos paklaida	p
0,568	0,323	0,313	0.72711	0,000

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	2.212	0.284		7.792	0.000
Reikalavimai darbe	-0.307	0,052	-0.280	-5.892	0.000
Darbo organizavimas ir darbo turinys	0.532	0.077	0.421	6.879	0.000
Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė	-0.056	0.100	-0.044	-0.562	0.575
Darbo ir asmens sąsaja	0.221	0.063	0.184	3.536	0.000
Vertybės darbo vietoje	-0.050	0.080	-0.044	-0.627	0.531

Darbo aplinkos veiksniai ir atsakomybė

R	R ²	Pakoreguotas R ²	Standartinė regresijos paklaida	p
0,637	0,406	0,397	0.72711	0,000

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	2.064	0.298		6.936	0.000
Reikalavimai darbe	-0.405	0,055	-0.329	-7.405	0.000
Darbo organizavimas ir darbo turinys	0.636	0.081	0.450	7.873	0.000
Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė	-0.045	0.104	-0.031	-0.430	0.667
Darbo ir asmens sąsaja	0.162	0.066	0.120	2.471	0.014
Vertybės darbo vietoje	0.088	0.084	0.068	1.044	0.297

Darbo aplinkos veiksniai ir konfliktų valdymas

R	R²	Pakoreguotas R²	Standartinė regresijos paklaida	p
0,508	0,258	0,247	0.72711	0,000

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	3.571	0.331		10.795	0.000
Reikalavimai darbe	-0.528	0,061	-0.431	-8.679	0.000
Darbo organizavimas ir darbo turinys	0.180	0.090	0.128	2.004	0.046
Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė	-0.103	0.116	-0.072	-0.886	0.376
Darbo ir asmens sąsaja	0.240	0.073	0.179	3.289	0.001
Vertybės darbo vietoje	0.093	0.094	0.073	0.998	0.319

Darbo aplinkos veiksniai ir komunikabilumas

R	R²	Pakoreguotas R²	Standartinė regresijos paklaida	p
0,557	0,310	0,299	0.72711	0,000

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	2.817	0.252		11.194	0.000
Reikalavimai darbe	-0.351	0,046	-0.363	-7.585	0.000
Darbo organizavimas ir darbo turinys	0.145	0.068	0.131	2.123	0.035
Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė	0.038	0.088	0.034	0.436	0.663
Darbo ir asmens sąsaja	0.260	0.055	0.246	4.689	0.000
Vertybės darbo vietoje	0.144	0.071	0.142	2.018	0.044

Darbo aplinkos veiksniai ir komandinis darbas

R	R²	Pakoreguotas R²	Standartinė regresijos paklaida	p
0,561	0,315	0,304	0.72711	0,000

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	2.835	0.255		11.138	0.000

Reikalavimai darbe	-0.341	0,047	-0.348	-7.284	0.000
Darbo organizavimas ir darbo turinys	0.181	0.069	0.161	2.616	0.000
Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė	0.041	0.089	0.036	0.461	0.645
Darbo ir asmens sąsaja	0.206	0.056	0.192	3.672	0.000
Vertybės darbo vietoje	0.196	0.072	0.191	2.719	0.007

Darbo aplinkos veiksniai ir iniciatyvumas

R	R ²	Pakoreguotas R ²	Standartinė regresijos paklaida	p
0,584	0,342	0,331	0.72711	0,000

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	1.214	0.336		3.607	0.000
Reikalavimai darbe	-0.263	0,062	- 0.200	-4.270	0.000
Darbo organizavimas ir darbo turinys	0.743	0.091	0.491	8.159	0.000
Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė	-0.141	0.118	-0.091	-1.197	0.232
Darbo ir asmens sąsaja	0.252	0.074	0.175	3.411	0.001
Vertybės darbo vietoje	0.015	0.095	0.011	0.155	0.877

Darbo aplinkos veiksniai ir lyderystė

R	R ²	Pakoreguotas R ²	Standartinė regresijos paklaida	p
0,608	0,370	0,360	0.72711	0,000

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	2.429	0.313		7.575	0.000
Reikalavimai darbe	-0.470	0,058	- 0.374	-8.173	0.000
Darbo organizavimas ir darbo turinys	0.583	0.085	0.404	6.855	0.000
Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė	-0.217	0.110	-0.148	-1.977	0.049
Darbo ir asmens sąsaja	0.271	0.069	0.197	3.925	0.000
Vertybės darbo vietoje	0.038	0.089	0.029	0.427	0.670

Darbo aplinkos veiksniai ir empatija

R	R²	Pakoreguotas R²	Standartinė regresijos paklaida	p
0,563	0,317	0,307	0.72711	0,000

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	3.190	0.311		10.245	0.000
Reikalavimai darbe	-0.526	0,057	- 0.438	-9.192	0.000
Darbo organizavimas ir darbo turinys	0.356	0.085	0.258	4.208	0.000
Tarpasmeniniai santykiai ir lyderystė	-0.127	0.109	-0.090	-1.160	0.247
Darbo ir asmens sąsaja	0.172	0.069	0.131	2.501	0.013
Vertybės darbo vietoje	0.117	0.088	0.093	1.324	0.186

10 priedas. Kompetencijų ir SCARF konstruktyų analizės rezultatai

		Kompetencijos	SCARF
Kompetencijos	Pearson correlation	1,000	0,495**
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	333	333

R	R ²	Pakoreguotas R ²	p
0,495	0,245	0,243	0.000

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	1.480	0,200		7.413	0,000
Darbo aplinka	0,551	0,053	0,495	10.367	0,000

11 priedas. Kompetencijų ir SCARF domenų koreliacinė analizė

	STATUSAS		TIKRUMAS		AUTONOMIJA		SANTYKIAI		TEISINGUMAS	
	<i>Spearman'o koreliacijos koeficientas</i>	<i>p</i>	<i>Spearman'o koreliacijos koeficientas</i>	<i>p</i>	<i>Spearman'o koreliacijos koeficientas</i>	<i>p</i>	<i>Spearman'o koreliacijos koeficientas</i>	<i>p</i>	<i>Spearman'o koreliacijos koeficientas</i>	<i>p</i>
Pasitikėjimas savimi	0.411**	0,000	0.422**	0,000	0.483**	0,000	0.385**	0,000	0.370**	0,000
Savęs pateikimas	0.378**	0,000	0.318**	0,000	0.317**	0,000	0.425**	0,000	0.328**	0,000
Humoras	0.266**	0,000	0.191**	0,000	0.264**	0,000	0.350**	0,000	0.213**	0,000
Patikimumas	0.282**	0,000	0.214**	0,000	0.161**	0,000	0.274**	0,000	0.221**	0,000
Savęs valdymas	0.290**	0,000	0.193**	0,000	0.200**	0,000	0.251**	0,000	0.219**	0,000
Strateginis mąstymas	0.295**	0,000	0.305**	0,000	0.318**	0,000	0.271**	0,000	0.311**	0,000
Atvirumas pokyčiams	0.313**	0,000	0.321**	0,000	0.368**	0,000	0.318**	0,000	0.280**	0,000
Kruopštumas	0.183**	0,001	0.126**	0,022	0.690	0,209	0.178**	0,001	0.160**	0,003
Kryptingumas	0.337**	0,000	0.353**	0,000	0.321**	0,000	0.356**	0,000	0.369**	0,000
Inovatyvumas	0.297**	0,000	0.300**	0,000	0.410**	0,000	0.251**	0,000	0.270**	0,000
Sprendimų priėmimas	0.303**	0,000	0.286**	0,000	0.381**	0,000	0.299**	0,000	0.266**	0,000
Atsakomybė	0.350**	0,000	0.288**	0,000	0.373**	0,000	0.291**	0,000	0.296**	0,000
Konfliktų valdymas	0.112**	0,041	0.620	0,260	0.940	0,086	0.154**	0,005	0.960	0,082
Komunikabilumas	0.285**	0,000	0.246**	0,000	0.163**	0,003	0.320**	0,000	0.289**	0,000
Komandinis darbas	0.199**	0,000	0.224**	0,000	0.900	0,100	0.251**	0,000	0.244**	0,000
Iniciatyvumas	0.345**	0,000	0.391**	0,000	0.447**	0,000	0.356**	0,000	0.316**	0,000
Lyderystė	0.272**	0,000	0.271**	0,000	0.312**	0,000	0.267**	0,000	0.198**	0,000
Empatija	0.188**	0,001	0.238**	0,000	0.209**	0,000	0.249**	0,000	0.169**	0,002

12 priedas. Kompetencijų ir atskirų SCARF domenų regresinės analizės rezultatai

Statusas

R	R ²	Pakoreguotas R ²	Standartinė regresijos paklaida	p
0,549	0,301	0,261	0.72711	0,000

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	1.791	0.253		7.086	0.000
Pasitikėjimas savimi	0.254	0,075	0.264	3.363	0.001
Savęs pateikimas	0.139	0.061	0.164	2.288	0.023
Humoras	-0.003	0.058	-0.004	-0.59	0.953
Patikimumas	0.071	0.064	0.078	1.112	0.267
Savęs valdymas	0.110	0.071	0.111	1.551	0.122
Strateginis mąstymas	-0.008	0.066	-0.010	-0.124	0.902
Atvirumas pokyčiams	-0.026	0.75	-0.028	-0.350	0.727
Kruopštumas	-0.017	0.057	-0.019	-0.300	0.765
Kryptingumas	0.105	0.070	0.117	1.505	0.133
Inovatyvumas	0.025	0.055	0.036	0.460	0.646
Sprendimų priėmimas	-0.026	0.073	-0.030	-0.364	0.716
Atsakomybė	0.079	0.057	0.102	1.384	0.167
Konfliktų valdymas	-0.084	0.050	-0.107	-1.693	0.092
Komunikabilumas	0.082	0.070	0.083	1.179	0.239
Komandinis darbas	-0.084	0.068	-0.087	-1.232	0.219
Iniciatyvumas	0.082	0.054	0.113	1.532	0.127
Lyderystė	-0.031	0.067	-0.040	-0.460	0.646
Empatija	-0.132	0.062	-0.166	-2.143	0.33

Tikrumas

R	R ²	Pakoreguotas R ²	Standartinė regresijos paklaida	p
0,550	0,302	0,262	0.72711	0,000

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	1.705	0.258		6.607	0.000
Pasitikėjimas savimi	0.305	0,077	0.310	3.962	0.000
Savęs pateikimas	0.142	0.062	0.163	2.282	0.023
Humoras	-0.092	0.059	-0.100	-1.560	0.120

Patikimumas	0.072	0.065	0.077	1.109	0.268
Savęs valdymas	-0.037	0.073	-0.037	-0.513	0.608
Strateginis mąstymas	0.095	0.067	0.111	1.422	0.156
Atvirumas pokyčiams	0.006	0.076	0.006	0.077	0.939
Kruopštumas	-0.051	0.059	-0.054	-0.869	0.386
Kryptingumas	0.134	0.071	0.146	1.876	0.062
Inovatyvumas	-0.023	0.056	-0.032	0.412	0.680
Sprendimų priėmimas	-0.064	0.074	-0.072	-0.862	0.389
Atsakomybė	0.007	0.058	0.009	0.121	0.904
Konfliktų valdymas	-0.114	0.051	-0.143	-2.252	0.025
Komunikabilumas	0.016	0.071	0.015	0.218	0.827
Komandinis darbas	0.039	0.070	0.039	0.554	0.580
Iniciatyvumas	0.159	0.055	0.213	2.901	0.004
Lyderystė	-0.119	0.068	-0.152	-1.746	0.082
Empatija	0.21	0.063	0.025	0.326	0.745

Autonomija

R	R ²	Pakoreguotas R ²	Standartinė regresijos paklaida	p
0,620	0,384	0,348	0.72711	0,000

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	1.726	0.299		5.770	0.000
Pasitikėjimas savimi	0.466	0,089	0.384	5.218	0.000
Savęs pateikimas	0.031	0.072	0.029	0.436	0.663
Humoras	0.013	0.068	0.011	0.187	0.852
Patikimumas	0.018	0.076	0.015	0.233	0.816
Savęs valdymas	0.064	0.084	0.051	0.759	0.448
Strateginis mąstymas	0.038	0.078	0.036	0.490	0.625
Atvirumas pokyčiams	0.009	0.089	0.008	0.104	0.917
Kruopštumas	-0.071	0.068	-0.062	-1.050	0.294
Kryptingumas	0.041	0.083	0.036	0.491	0.624
Inovatyvumas	0.082	0.065	0.092	1.272	0.204
Sprendimų priėmimas	0.123	0.086	0.112	1.432	0.153
Atsakomybė	0.085	0.068	0.087	1.262	0.208
Konfliktų valdymas	-0.119	0.059	-0.121	-2.027	0.044
Komunikabilumas	-0.051	0.082	-0.041	-0.623	0.534
Komandinis darbas	-0.255	0.081	-0.208	-3.150	0.002
Iniciatyvumas	0.155	0.064	0.168	2.434	0.016

Lyderystė	0.027	0.079	0.028	0.343	0.732
Empatija	-0.134	0.073	-0.133	-1.827	0.069

Santykiai

R	R ²	Pakoreguotas R ²	Standartinė regresijos paklaida	p
0,535	0,287	0,246	0.72711	0,000

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	1.407	0.278		5.068	0.000
Pasitikėjimas savimi	0.178	0,083	0.170	2.145	0.033
Savęs pateikimas	0.208	0.067	0.226	3.116	0.002
Humoras	0.097	0.064	0.100	1.533	0.126
Patikimumas	0.047	0.070	0.047	0.673	0.501
Savęs valdymas	0.019	0.078	0.018	0.247	0.805
Strateginis mąstymas	-0.029	0.072	-0.032	-0.407	0.684
Atvirumas pokyčiams	-0.003	0.082	-0.003	-0.040	0.968
Kruopštumas	-0.003	0.063	-0.003	-0.041	0.967
Kryptingumas	0.150	0.077	0.154	1.955	0.051
Inovatyvumas	-0.065	0.060	-0.085	-1.082	0.280
Sprendimų priėmimas	-0.025	0.080	-0.026	-0.313	0.754
Atsakomybė	-0.006	0.063	-0.007	-0.097	0.923
Konfliktų valdymas	-0.105	0.055	-0.123	-1.914	0.057
Komunikabilumas	0.108	0.077	0.100	1.410	0.160
Komandinis darbas	0.025	0.075	0.024	0.337	0.736
Iniciatyvumas	0.124	0.059	0.156	2.103	0.036
Lyderystė	-0.063	0.073	-0.076	-0.867	0.387
Empatija	-0.037	0.068	-0.043	-0.551	0.582

Teisingumas

R	R ²	Pakoreguotas R ²	Standartinė regresijos paklaida	p
0,531	0,282	0,241	0.72711	0,000

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Konstanta	1.132	0.323		3.504	0.001
Pasitikėjimas savimi	0.327	0,097	0.270	3.365	0.001
Savęs pateikimas	0.127	0.078	0.119	1.639	0.102

Humoras	-0.041	0.074	-0.036	-0.552	0.581
Patikimumas	0.030	0.082	0.026	0.367	0.714
Savęs valdymas	0.027	0.091	0.022	0.296	0.768
Strateginis mąstymas	0.170	0.086	0.159	1.982	0.048
Atvirumas pokyčiams	-0.120	0.096	-0.103	-1.256	0.210
Kruopštumas	-0.013	0.073	-0.011	-0.180	0.858
Kryptingumas	0.218	0.090	0.193	2.432	0
Inovatyvumas	0.025	0.070	0.028	0.359	0.720
Sprendimų priėmimas	-0.131	0.093	-0.119	-1.407	0.160
Atsakomybė	0.086	0.073	0.088	1.178	0.240
Konfliktų valdymas	-0.141	0.064	-0.142	-2.212	0.028
Komunikabilumas	0.129	0.089	0.103	1.450	0.148
Komandinis darbas	0.130	0.088	0.105	1.470	0.143
Iniciatyvumas	0.123	0.069	0.134	1.792	0.074
Lyderystė	-0.230	0.085	-0.239	-2.708	0.007
Empatija	-0.105	0.079	-0.104	-1.328	0.185