

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Magistrantės Aistės Indriūnaitės
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

AUKŠTO ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ PRAKTIKŲ ĮTAKA PERDEGIMUI DARBE IR DARBO REZULTATAMS	THE INFLUENCE OF HIGH- COMMITMENT WORK PRACTICES ON JOB BURNOUT AND JOB PERFORMANCE
--	--

Darbo vadovė prof. dr. Renata Korsakienė

Vilnius, 2023

TURINYS

LENTELIŲ, PAVEIKSLŲ, SANTRUMPŲ SĄRAŠAS.....	4
ĮVADAS	5
1. AUKŠTO ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ PRAKTIKŲ, PERDEGIMO DARBE IR DARBO REZULTATŲ TEORINĖS ĮŽVALGOS.....	8
1.1. Aukštas įsitraukimas į darbą	8
1.1.1. Įsitraukimo į darbą samprata	8
1.1.2. Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos	9
1.2. Perdegimo darbe samprata	14
1.3. Darbo rezultatų samprata	16
1.4. Aukšto įsitraukimo į darbą praktikų, perdegimo darbe ir darbo rezultatų sąsajos.....	18
1.4.1. Aukšto įsitraukimo į darbą praktikų įtaka perdegimui darbe.....	19
1.4.2. Aukšto įsitraukimo į darbą praktikų įtaka darbo rezultatams	22
1.4.3. Perdegimo darbe įtaka darbo rezultatams.	25
2. AUKŠTO ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ PRAKTIKŲ, PERDEGIMO DARBE IR DARBO REZULTATŲ SĄSAJŲ TYRIMO METODOLOGIJA	31
2.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės	32
2.2. Tyrimo imtis ir tyrimo vienetai	33
2.3. Tyrimo metodas ir metodika	35
2.4. Tyrimo organizavimas ir eiga	39
3. AUKŠTO ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ PRAKTIKŲ, PERDEGIMO DARBE IR DARBO REZULTATŲ SĄSAJŲ TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	41
3.1. Socialiniai – demografiniai duomenys ir bendrosios respondentų charakteristikos	41
3.2. Aukšto įsitraukimo į darbą praktikų, perdegimo darbe ir darbo rezultatų duomenų pasiskirstymo analizė.....	44
3.3. Respondentų socialinių - demografinių charakteristikų skirtumų reikšmė aukšto įsitraukimo į darbą praktikoms, perdegimui darbe ir darbo rezultatams.....	45
3.4. Aukšto įsitraukimo į darbą praktikų, perdegimo darbe ir darbo rezultatų regresinė analizė	54
3.5. Perdegimo darbe įtakos aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir darbo rezultatų ryšiui mediacinė analizė	58
3.6. Emocinio išsekimo, sumažėjusių asmeninių pasiekimų, depersonalizacijos įtakos aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir darbo rezultatų ryšiui mediacinė analizė.....	60
3.7. Aukšto įsitraukimo į darbą praktikų, perdegimo darbe ir darbo rezultatų sąsajų tyrimo rezultatų analizės apibendrinimas.....	63

IŠVADOS	67
SIŪLYMAI	69
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	71
SANTRAUKA	76
SUMMARY	78
PRIEDAI	80
1 priedas. Aukšto įsitraukimo į darbą praktikų poveikio darbo rezultatams, medijuojant perdegimui darbe, anketos pavyzdys	80
2 priedas. Vidutinis visą ir ne visą darbo laiką paslaugų sektoriuje dirbusių darbuotojų skaičius pagal ekonominės veiklos rūšis	86
3 priedas. Lyties skirtumų reikšmės tyrimo kintamiesiems – T-test	86
4 priedas. Veiklos sektoriaus skirtumų reikšmės tyrimo kintamiesiems – T-test	87
5 priedas. Amžiaus skirtumų reikšmės tyrimo kintamiesiems – One-way ANOVA	87
6 priedas. Darbo stažo skirtumų reikšmės tyrimo kintamiesiems – One-way ANOVA	92
7 priedas. Užimamų pareigų lygmens skirtumų reikšmės tyrimo kintamiesiems – One-way ANOVA	96
8 priedas. <i>Skirtumai tarp kintamųjų grupių (pagal veiklos sritį)</i>	97
9 priedas. Veiklos srities skirtumų reikšmės tyrimo kintamiesiems – One-way ANOVA	98

LENTELIŲ, PAVEIKSLŲ, SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

Lentelių sąrašas

1 lentelė	12
2 lentelė	13
3 lentelė	19
4 lentelė	23
5 lentelė	26
6 lentelė	34
7 lentelė	35
8 lentelė	36
9 lentelė	36
10 lentelė	37
11 lentelė	37
12 lentelė	38
13 lentelė	41
14 lentelė	42
15 lentelė	42
16 lentelė	43
17 lentelė	43
18 lentelė	44
19 lentelė	45
20 lentelė	46
21 lentelė	46
22 lentelė	47
23 lentelė	49
24 lentelė	49
25 lentelė	51
26 lentelė	52
27 lentelė	54
28 lentelė	55
29 lentelė	56
30 lentelė	57
31 lentelė	59
32 lentelė	60
33 lentelė	62

Paveikslų sąrašas

1 paveikslas	30
2 paveikslas	31
3 paveikslas	58
4 paveikslas	61

IVADAS

Darbo temos aktualumas. Nuolat kintant rinkos sąlygoms, organizacijos vis daugiau dėmesio skiria įvairiems procesams ir jų tobulinimams, siekiant prisitaikyti prie besikeičiančio pasaulio ir išlaikyti konkurencingumą. Konkurencinis pranašumas šiuolaikinėse organizacijose vis mažiau priklauso nuo technologijų ar materialinių išteklių, o didžiausias dėmesys sėkmingai organizacijos veiklai ir plėtrai užtikrinti imamas skirti organizacijose dirbantiems žmonėms. Visų organizacijų siekiamybė yra turėti kompetentingus, energingus, įsitraukusius į darbą ir pasirengusius dėl organizacijos sėkmės investuoti savo žinias, įgūdžius ir patirtį darbuotojus. Organizacijos, veikiančioms šiandieniniame pasaulyje, nepakanka tik įdarbinti visas šias savybes turinčius darbuotojus ir džiaugtis augančiais veiklos rezultatais (Žukauskaitė ir kt., 2019). Organizacija, siekdama ilgalaikių santykių su darbuotojais, turi sukurti jiems tinkamas sąlygas, kurios leidžia skirtingų sričių specialistams atsiskleisti ir formuoja jų profesinio augimo perspektyvas.

Ilgalaikiai organizacijos santykiai su darbuotoju yra paremti organizacijos ir darbuotojo psichologiniu ryšiu. Darbuotojai šiuolaikiniame pasaulyje gali nebūti stipriai prisirišę prie konkrečios organizacijos ar profesinės srities, kadangi turi galimybę keisti darbo vietas ar net savo veiklos sritis ir gilinti įgūdžius kitose sferose. Organizacijų siekiamybė yra ilgalaikiai, psichologiniu ryšiu paremti santykiai su darbuotoju, nes tai tiesiogiai susiję su organizacijos sėkme. Toks ryšys daro teigiamą įtaką visos organizacijos veiklai, nes didėja darbuotojo įsipareigojimas organizacijai, gerėja teikiamų paslaugų ar parduodamų prekių kokybė, mažėja darbuotojų paieškos, įdarbinimo, apmokymo sąnaudos, didėja darbuotojų pasitenkinimas esama padėtimi, produktyvumas, auga organizacijos pelningumo rodikliai (Vilkaitė-Vaitonė ir Sologubas, 2019). Siekdamas konkurencinio pranašumo, sėkmingos veiklos užtikrinimo, gerų organizacijos narių darbo rezultatų organizacijos siekia didinti darbuotojų įsitraukimą į darbą ir eliminuoti galimas grėsmes ar jas sumažinti.

Į savo veiklą organizacijos siekia įdiegti įvairias procedūras ir adaptuoti tam tikras sistemas, kurios savo ruožtu gali didinti darbuotojų įsitraukimą į darbą. Įvairios įsitraukimo į darbą praktikos tikėtina, jog skatins darbuotojų efektyvumą ir prisirišimą prie organizacijos. Ne tik praktikų taikymas organizacijos veikloje, tačiau ir darbuotojų suvokimas apie įvairių praktikų tinkamumą yra neabejotinai svarbus veiksnys, siekiant tokių praktikų veiksmingumo. Dėl šios priežasties kyla klausimas, kaip skirtingų aukšto įsitraukimo į darbą praktikų adaptacija į organizacijos veiklą, darbuotojų požiūriu veikia jų psichologinį ryšį su organizacija, analizuojant jų reikšmę perdegimo darbe ir darbo rezultatų aspektu.

Analizuojamos temos ištyrimo lygis. Moksliniuose literatūros šaltiniuose analizuojamos aušto įsitraukimo į darbą praktikų sąsajos su perdegimu darbe ar darbo rezultatais, bei perdegimo darbe sąsaja su darbo rezultatais. Aušto įsitraukimo į darbą ir praktikų sąsajas su perdegimu darbe analizavo Villaviciencio-Ayub, Jurado-Cárdenas ir Valencia-Cruz (2014), Teo, Nguyen, Shafaei ir Bentley (2021), Hanisah bte Marmaya, Hitam, Zawawi ir Mohd Jody (2011), Kilroy, Flood, Bosak ir Chênevert (2016, 2017), Kalliath, O'Driscoll ir Gillespie (1998), Chen, Richard, Dorian Boncoeur ir Ford (2020), Shaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ir Bakker (2002), Conway, Fu, Monks, Alfes ir Bailey (2016). Šių autorių tyrimuose pastebima, jog aukšto įsitraukimo į darbą praktikos mažina perdegimo darbe veiksnį. Aukšto įsitraukimo į darbą ir praktikų sąsajos su darbo rezultatais nagrinėjamos šių autorių: Rodriguez ir Walters (2017), Hauff, Alewell ir Hansen (2014), Wu, Inoue, Filo ir Sato (2020), Gupta ir Sharma (2018), Pandey, Schulz ir Camp (2018). Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos, remiantis šiais tyrimais, teigiamai veikia darbo rezultatus. Perdegimo ir darbo rezultatų ryšį analizavo Taris (2006), Huang, Chan ir Lam (2010), Wright ir Bonett (1997), Gong, Chen ir Wang (2019), Wu, Hu ir Zheng (2019), Tourigny, Baba, Han ir Wang (2013), Sun ir Pan (2008), Prentice ir Thaichon (2019), Vîrgă, Shaufeli, Taris, van Beek ir Sulea (2019). Minėtų autorių atliktuose moksliniuose tyrimuose pastebima, jog perdegimas neigiamai veikia darbo rezultatus. Remiantis mokslinės literatūros šaltiniais, neabejotinai aptinkamas ryšys tarp analizuojamų veiksnių. Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos daugumoje tyrimų pasižymi teigiama nauda tiek perdegimo darbe mažinimui, tiek darbo rezultatams.

Darbo naujumas. Daugiausia tyrimų yra atliekama analizuojant atskirų komponentų ryšius ir mažai informacijos randama apie tai, kokias sąsajas tarpusavyje turi visi analizuojami veiksniai: aukšto įsitraukimo į darbą praktikos, perdegimas darbe ir darbo rezultatai. Nors žinoma, jog aukšto įsitraukimo praktikų taikymas dažniausiai padeda sumažinti perdegimo darbe veiksnį ir prisideda prie darbo rezultatų didėjimo, o perdegimas darbe neigiamai veikia darbo rezultatus, mokslinėje literatūroje nėra atliktų tyrimų, kurie analizuotų perdegimo mediacinį vaidmenį tarp aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir darbo rezultatų.

Darbo problema. Kokį poveikį aukšto įsitraukimo į darbą praktikos turi perdegimui darbe ir darbo rezultatams?

Darbo tikslas. Išanalizuoti ir empiriškai ištirti aukšto įsitraukimo į darbą praktikų poveikį perdegimui darbe ir darbo rezultatams.

Darbo uždaviniai:

1. Remiantis išanalizuota mokslinė literatūra, apibrėžti aukšto įsitraukimo į darbą praktikų, perdegimo darbe bei darbo rezultatų sąvokas ir nustatyti analizuojamų veiksnių tarpusavio ryšius,

2. Išanalizavus mokslinę literatūrą, parengti aukšto įsitraukimo į darbą praktikų poveikio perdegimui darbe ir darbo rezultatams tyrimo metodiką,

3. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, identifikuoti aukšto įsitraukimo į darbą, perdegimo darbe ir darbo rezultatų sąsajas bei pateikti išvadas ir siūlymus.

Darbo metodai. Mokslinės literatūros analizė, kuria siekiama išgryninti analizuojamų veiksnių sampratas bei analizuojamų veiksnių tarpusavio ryšius. Tyrimui atlikti naudojamas kiekybinis tyrimo analizės metodas. Empiriniame tyrime naudojamas struktūrinis anoniminis klausimynas, kurio būdu bus renkami duomenys, siekiant nustatyti aukšto įsitraukimo į darbą praktikų, perdegimo darbe ir darbo rezultatų sąsajas ir statistinę tyrimo duomenų analizę. Statistinei tyrimo duomenų analizei atlikti naudojami matematiniai ir aprašomosios statistikos metodai, duomenis apdorojant „IBM SPSS Statistics“ bei „Microsoft Excel“ programomis. Duomenys grafiškai atvaizduojami taikant aprašomosios statistikos metodą. Konstruktyvumo validumas nustatomas skaičiuojant Cronbach'ą alfa koeficientus. Duomenų pasiskirstymo normalumas nustatomas naudojant Kolmagorow – Smirnov bei Sharpio – Wilk testus. Statistiškai reikšmingų skirtumų nustatymui naudojami T-Test bei ANOVA testai. Sąsajoms nustatyti naudojami tiesinės regresinės analizės bei mediacijos analizės metodai.

Darbo struktūra. Darbą sudaro mokslinės literatūros analizės, empirinio tyrimo metodikos ir empirinių rezultatų analizės dalys. Mokslinės literatūros analizės dalyje yra apibrėžiamos pagrindinės aukšto įsitraukimo į darbą praktikų, perdegimo darbe ir darbo rezultatų sąvokos bei, remiantis jau atliktais tyrimais, nustatomos šių veiksnių tarpusavio sąsajos, Empirinio tyrimo metodikos dalyje parengiama aukšto įsitraukimo į darbą praktikų, perdegimo darbe bei darbo rezultatų sąsajų tyrimo metodika. Empirinių rezultatų analizės dalyje yra analizuojami pagal atliktą tyrimą gauti rezultatai bei teikiamos išvados ir pasiūlymai.

1. AUKŠTO ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ PRAKTIKŲ, PERDEGIMO DARBE IR DARBO REZULTATŲ TEORINĖS IŽVALGOS

Kiekviena organizacija siekia sėkmingos veiklos aprūpindama pirkėjus tam tikromis prekėmis ar paslaugomis. Neatsiejama organizacijų dalis, kuri planuoja, kuria, įgyvendina ir realizuoja tas prekes ar paslaugas yra darbuotojai, dirbantys tose organizacijose (Rodriguez ir Walters, 2017). Organizacijos siekia išlaikyti darbuotojus ir patenkinti jų poreikius taikant įvairias praktikas, kurios padidintų darbuotojų įsitraukimą į darbą, gerintų jų darbo rezultatus ir mažintų perdegimo darbe galimybę. Svarbu išanalizuoti įsitraukimo į darbą sampratą ir aukšto įsitraukimo žmogiškųjų išteklių valdymo bruožus per aukšto įsitraukimo į darbą praktikų teorinius aspektus. Taip pat svarbu identifikuoti perdegimo darbe ir darbo rezultatų sampratas teoriniame lygmenyje, taip nustatant aukšto įsitraukimo į darbą praktikų, perdegimo darbe ir darbo rezultatų sąsajas teoriniame lygmenyje.

1.1. Aukštas įsitraukimas į darbą

Aukštas įsitraukimas į darbą yra susijęs su organizacijoje dirbančių emocine ir fizine gerove, todėl yra plačiai analizuojamas šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje (Soares ir Mosquera, 2019). Svarbu išgryninti aukšto įsitraukimo į darbą sampratą ir jos pagalba identifikuoti veiksnius, didinančius organizacijose dirbančių žmonių psichologinę bei fizinę gerovę. Tokie veiksniai mokslinėje literatūroje apibrėžiami kaip aukšto įsitraukimo į darbą praktikos.

1.1.1. Įsitraukimo į darbą samprata

Darbuotojai yra pagrindinis organizacijų resursas, užtikrinantis veiklos tęstinumą ir jos sėkmę. Donaldson ir Dollwet (2013), pasak jų cituojančių autorių (Oliveira, Natividade, Assis ir Mambrini 2019) teigia, jog organizacijos tik neseniai atsitraukė nuo tradicinių verslo valdymo struktūrų, valdymo kontrolės, sąnaudų mažinimo, ekonominės vertės didinimo ir kt., ir didesnę dėmesį ėmė skirti žmogiškajam kapitalui. Dėl šios priežasties organizacijos vis daugiau dėmesio skiria darbuotojų įgūdžių ir darbo rezultatų gerinimui, atsižvelgiant į darbuotojų teigiamų patirčių kūrimą (Oliveira ir kt., 2019). Tarp organizacijos ir darbuotojo yra kuriamas psichologinis ryšys, dėl kurio yra vykdomi savotiški mainai ar įsipareigojimai (pvz. organizacija įsipareigoja užtikrinti darbuotojui karjeros galimybes, darbuotojas įsipareigoja dirbti organizacijoje ir atsisakyti kitų darbo pasiūlymų). Šių psichologinių įsipareigojimų laikymasis skatina darbuotoją įsijausti į darbo procesus, atsiduoti darbui ir labiau įsitraukti į darbą (Soares ir Mosquera, 2019).

Įsitraukimas į darbą, per pastaruosius dvidešimt metų tapo plačiai tiriama sritimi ir įgijo didelį vadybos bei pozityvios psichologijos sričių susidomėjimą (Amor, Vázquez ir Faiña, 2020). Kahn (1990), pasak jį cituojančių autorių (Hao, Richard, Dorian Boncoeur ir Ford, 2020), pirmasis apibūdino įsitraukimą į darbą kaip fizinį, kognityvinį, emocinį darbuotojo įsitraukimą į jo darbo vaidmenį. Vėliau įsitraukimas į darbą buvo apibūdinamas teigiama darbuotojo būseną, susijusią su darbu, kuriai būdingas darbuotojo veržlumas, įsijautimas ir atsidavimas darbui. (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ir Bakker, 2002). Darbuotojo veržlumas pasireiškia per darbuotojo skiriamą energiją darbo užduotims atlikti ir psichologinį atsparumą kylantiems trikdžiams darbo metu. Įsijautimas charakterizuojamas kaip didelė darbuotojo koncentracija į darbo procesus ir stiprus pasinėrimas į darbą pašalinant aplinkos trikdžius. Darbuotojo atsidavimas darbui reiškiasi per jo stiprų emocinį įsitraukimą į darbo procesus, kai darbuotojas jaučia darbo prasmę ir entuziastingai reaguoja į kylančius iššūkius (Bakker ir Demerouti, 2008). Teigiama, jog įsitraukę į darbą darbuotojai jaučia stiprų ryšį su savo darbine veikla ir jaučiasi galintys susitvarkyti su visais darbo reikalavimais (Schaufeli ir kt., 2002). Įsitraukimas į darbą mokslinėje literatūroje apibūdinamas ir kaip mechanizmas, skirtingas darbuotojų būsenas ir organizacinius veiksmus siejantis su darbo rezultatais (Soares ir Mosquera, 2019). Skirtingi įsitraukimo į darbą apibūdinimai mokslinėje literatūroje siejami tarpusavyje. Lyginant skirtingų autorių įsitraukimo į darbą sampratas, galima teigti, jog *aukštas įsitraukimas į darbą yra asmens teigiama, dažniausiai emocinė, savijauta, kai darbuotojas jaučia ryšį su savo darbine veikla ir yra atsidavęs darbui bei veikia energingai*. Įsitraukęs darbuotojas lengviau išgrynina pagrindinius organizacinius tikslus ir yra linkęs efektyviau dirbti, kad padidintų savo produktyvumą ir efektyvumą, taip prisidedant prie organizacinių tikslų siekimo.

1.1.2. Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos

Šiuolaikinėje visuomenėje vis daugiau dėmesio skiriama asmens ir organizacijos tarpusavio ryšio kūrimui ir jo gerinimui. Organizacijos savo ruožtu siekia sėkmingos ir pelningos veiklos vystymo, o asmenys, dirbantys tose organizacijose yra vienas pagrindinių sėkmingos ir pelningos veiklos elementų. Organizacijos visais laikais susiduria su įvairiais trikdžiais, neleidžiančiais joms realizuoti savo potencialo ir vykdyti sklandžios bei greitos organizacijos plėtros. Reikšmingiausi trikdžiai, neleidžiantys sėkmingai siekti minėtų tikslų, pasak (Moliuštės ir Kvedaravičiaus (2013), atsiranda vidinėje organizacijos aplinkoje: darbuotojų, dirbančių organizacijose, patirties ar kompetencijų stoka, noro dirbti ir tobulėti trūkumas, nepakankamai išvystyti gebėjimai, vadovavimo įgūdžių ir žinių trūkumas, prieštaraujanti vadovų ir darbuotojų nuostatos, netinkamos darbo sąlygos, darbuotojų baimės, abejonės ir kita. Šie trikdžiai skatina

organizacijas ieškoti problemų sprendimo būdų, daugiau dėmesio skiriant žmogiškųjų išteklių plėtrai.

Žmogiškųjų išteklių plėtra, pasak Werdhiastutie, Suhariadi ir Partiw (2020), yra organizacijos pastangos tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymo kokybę per darbuotojų kvalifikacijos kėlimą ir mokymo procesus bei vadovavimo procesų tobulinimą, kad būtų pasiekti optimalūs ir abejoms pusėms (organizacijai ir darbuotojui) aktualūs tikslai. Šis apibrėžimas puikiai apibūdina organizacijos poreikį ugdyti darbuotojus ir didinti jų įsitraukimą į darbą, kad būtų realizuoti kiti organizacijos tikslai. Norint didinti darbuotojų įsitraukimą į darbą, organizacijos turi sudaryti palankias sąlygas šiam procesui vykti (Villavicencio-Ayub, Jurado-Cárdenas, Valencia-Cruz, 2014) ir pritaikyti organizacijoms tinkamas žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas, kurių nuoseklus taikymas ir naudojimas, pasak (Hauff, Alewell, Hansen, 2014), gali turėti didelį poveikį tiek žmogiškųjų išteklių valdymo, tiek ekonominiams veiklos rezultatams.

Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos skirstomos į du pagrindinius tipus, kuriuos savo straipsnyje išskyrė (Whitener, 2001): žmogiškųjų išteklių kontrolės ir įsitraukimo praktikas. Kontrolė grįstos žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos tikslas yra padidinti darbuotojų efektyvumą ir sumažinti tiesiogines darbo sąnaudas. Pasak autorės, J. B. Arthur, vienas pirmųjų apibrėžė, jog ši praktika veikia per griežtas darbo ir užduočių atlikimo taisykles, darbuotojų elgesio darbo metu stebėjimą, griežtą darbo laiko ir pertraukų režimą, o atlygis darbuotojui priklauso nuo jo darbo rezultatų. Griežtos darbo ir užduočių atlikimo taisyklės pasireiškia per tikslų darbų priskyrimą ir padalinimą, kur aiškiai nustatyti hierarchijos lygiai ir sprendimų priėmimo procesai atitinkamuose hierarchijos lygiuose. Darbuotojų elgesio darbo metu stebėjimą daugiausia lemia tai, jog darbuotojai dažnai neturi būti aukštos kvalifikacijos, o į jų mokymo ar kvalifikacijos kėlimo procesus investuojama tik tiek, kiek reikalinga darbo užduotims atlikti. Atlyginimo sistema taikant kontrolės praktiką dažniausiai yra vertinama pagal pasiektus darbuotojui užbrėžtus tikslus ar konkrečių darbo užduočių atlikimą ar užduočių skaičių. Kontrolės praktikos principu veikiančiose organizacijose darbuotojai nėra vertinami kaip nepakeičiami ar unikalūs, todėl ir darbuotojų kaita tokiose organizacijose yra didesnė nei kitas praktikas taikančių organizacijų (Hauff ir kt., 2014). Ši praktika skirta užtikrinti griežtą darbuotojų taisyklių laikymąsi, kad būtų įvykdyti atitinkami veiksmai ir darbo procesai, nuo kurių atlikimo ir išbaigtumo priklauso darbuotojų atlyginimo sistema (Park, Jung ir Lee, 2019).

Įsitraukimu grįsta žmogiškųjų išteklių valdymo praktika reikšmingai skiriasi nuo kontrolės principu grįstos žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos. Šios praktikos taikymu organizacijose siekiama didinti darbuotojų produktyvumą ir efektyvumą, kurti tinkamas darbo sąlygas, kurios skatintų darbuotojus suvokiant pagrindinius organizacijos tikslus ir su jais susitapatinant, intensyviai dirbti, kad šie tikslai būtų pasiekti (Whitener, 2001). Kitaip tariant, įsitraukimu grįsta

praktika orientuojasi į ne tik į konkrečių darbo užduočių atlikimą, tačiau daug dėmesio skiriama darbuotojo individualių tikslų suderinimui su organizacijos tikslais, darbuotojo motyvacijai ir atsidavimo darbui skatinimui (Park ir kt., 2019). Siekiama sukurti emocinį ryšį tarp darbuotojo ir organizacijos, kurio buvimas darbuotojui primena apie organizacijos pasirengimą investuoti į darbuotojo poreikių tenkinimą ir kurti ilgalaikius santykius su darbuotoju (Meijerink, Bos-Nehles ir de Leede, 2020). Darbuotojas šiuo atveju yra unikalus ir sunkiau pakeičiamas. Pasak (Whitener, 2001), pagrindiniai veiksniai, kurie didina darbuotojų motyvaciją ir įsitraukimą, taikant aukšto įsitraukimo žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką yra atrankos procesas, augimo, tobulėjimo galimybė, konkurencingas bei teisingumu grįstas atlygis ir mokymų veiklos užtikrinimas. Autorė teigia, jog aukšto įsitraukimo žmogiškųjų išteklių valdymo praktiką taikančios skirtingos įmonės veikia produktyviau, efektyviau ir yra finansiškai rezultatyvesnės, nei pramonės šakos, taikančios mažo įsitraukimo ar kontrolės praktikas.

Įsitraukimo praktika yra neatsiejama aukšto įsitraukimo žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos dalis. Pastaroji sistema mokslinėje literatūroje yra apibūdinama kaip įsitraukimo praktikų rinkinys, naudojamas organizacijos veikloje Park, Bae ir Hong (2019). Šios sistemos adaptacija į organizacijos veiklą pagerina įvairius įmonės veiklos rodiklius, tokius kaip: finansiniai rezultatai, produktyvumas, gamybos procesų valdymas, darbuotojų įsitraukimas, pasitenkinimas darbu, darbuotojų gebėjimai, motyvacija, galimybės (Park ir kt., 2019). Organizacijos, savo praktikoje adaptuojančios aukšto įsitraukimo žmogiškųjų išteklių į darbą valdymo sistemą taiko įvairias aukšto įsitraukimo praktikas. Park ir kt., (2019), pagrindines aukšto įsitraukimo žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos praktikas išskiria kaip praktikas, grįstas saugumu, selektyviu atrankos procesu, darbuotojų skatinimo sistemomis, didesniu nei vidutiniu atitinkamos pramonės šakos darbo užmokesčiu lygiu, pažangumo vertinimu, darbuotojų mokymo ir tobulėjimo skatinimu, darbuotojų įsitraukimu, sklandžia komunikacija, darbuotojų įgalinimu bei lanksčiomis darbo sąlygomis.

Pagrindinės aukšto įsitraukimo į darbą praktikos išskiriamos skirtingų laikotarpių mokslinėje literatūroje. (Whitener, 2001), aukšto įsitraukimo į darbą praktikas apibrėžia kaip selektyvų atrankos procesą, pažangumo vertinimą, konkurencingą ir sugebėjimais grįstą darbo užmokestį bei darbuotojų mokymo ir tobulinimo veiklos vykdymą. Panašiai aukšto įsitraukimo į darbą praktikas apibrėžia ir Teo, Nguyen, Shafaei ir Bentley (2021), kurie sutinka, jog tokios praktikos yra teisingai vertinamas darbo užmokestis, darbuotojų mokymo ir tobulinimo procesas. Autoriai išskiria, jog į aukšto įsitraukimo praktikas įtraukiamas ir sąžiningas elgesys su darbuotojais bei saugumo veiksnys. Lyginant Arthur (1994); Boon ir Kalshoven (2014); Lepak ir Snell (2002) požiūrius, Meijerink ir kt., (2020) susistemino pagrindines aukšto įsitraukimo į darbą praktikas: mokymai, vidinės karjeros galimybės, įgalinimas, dalyvavimas sprendimų priėmimo

procesu, pažangumo vertinimas, motyvaciniai naudų paketai. Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos apima aukšto įsitraukimo žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos taikymą nuo atrankos proceso iki nuolatinio darbuotojo ryšio su organizacija palaikymo ir gerinimo darbuotojui jau esant organizacijoje.

Aukšto įsitraukimo žmogiškųjų išteklių valdymo sistema taip pat gali būti išskirstoma į aukšto įsitraukimo praktikų grupes. Park ir kt., (2019) pritaikė gebėjimų, motyvacijos, galimybių (GMG) žmogiškųjų išteklių valdymo modelį, kuriuo konceptualizuojama aukšto įsitraukimo žmogiškųjų išteklių valdymo sistema ir išskirtos trys pagrindinės aukšto įsitraukimo praktikų grupės (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

Aukšto įsitraukimo žmogiškųjų išteklių valdymo sistema

Aukšto įsitraukimo praktikų grupė	Praktikos
Gebėjimus ugdančios praktikos	Selektyvi personalo atranka, saugumas, mokymai
Motyvaciją ugdančios praktikos	Pažangumo vertinimas ir karjeros galimybės, konkurencingas darbo užmokestis, motyvaciniai naudų paketai
Galimybes ugdančios praktikos	Savarankiškumas, įgalinimas ir dalyvavimas sprendimų priėmimo procese, lanksčios darbo sąlygos

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Park, Bae ir Hong (2019).

Šios praktikos gali būti orientuotos į gebėjimus, motyvaciją ir galimybes ugdančias praktikas, o jų grupavimas apima ir sukonkretina anksčiau mokslinėje literatūroje aprašytas aukšto įsitraukimo praktikas. Vėlesniame tyrime nustatyta, jog GMG modelyje išskirtų praktikų taikymas organizacijose yra labai svarbus veiksnys didinant darbuotojų įsitraukimą į darbą (Nor, Johar ir Khairi, 2021).

Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas bei jų taikymą atitinkamoms žmogiškųjų išteklių grupėms pateikia Lepak ir Snell (2002). Autoriai išskiria keturias pagrindines žmogiškųjų išteklių grupes, kurioms priskiria atitinkamus įsitraukimo vertinimo veiksnius. Praktikų taikymas skirstomas į įsitraukimu grįstą, produktyvumu grįstą, atitiktimi grįstą ir bendradarbiavimu grįstą žmogiškųjų išteklių valdymą. Įsitraukimo vertinimas, kiekvienai iš minėtų žmogiškųjų išteklių valdymo grupių, yra pagrįstas pagrindinėmis aukšto įsitraukimo vertinimo praktikų grupėmis: darbo samprata, atrankos procesu, mokymais, veiklos vertinimu, naudų paketais. Išskiriamos pagrindinės aukšto įsitraukimo praktikos, pritaikytos įsitraukimu grįstam žmogiškųjų išteklių valdymui (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos įsitraukimu grįstame žmogiškųjų išteklių valdyme

Praktikų grupės	Aukšto įsitraukimo praktikos
Darbo samprata	Pokyčių valdymas, atsižvelgiant į darbuotojo darbo rezultatus, darbuotojo dalyvavimas sprendimų priėmimo procese, didelis saugumo lygis, darbuotojo užduočių įvairovė, darbo rotacijos galimybė
Atrankos procesas	Paaukštinimo galimybės, orientacija į geriausio kandidato parinkimą, neatsižvelgiant į konkretų darbą, dėmesys į kandidato gebėjimus prisidėti prie organizacijos strateginių tikslų, prioritetas teikiamas kandidato tobulėjimo potencialui
Mokymai	Išsamumas, tęstinumas, investuojami finansiniai ir laiko ištekliai, orientacija į organizacijai reikalingų darbuotojo sugebėjimų ir žinių gerinimą
Veiklos vertinimas	Pagrįstas keliais skirtingais šaltiniais (pvz. kolegomis, pavaldiniais, kt.), orientuojamasi į darbuotojo mokymosi rezultatus, orientuojamasi į darbuotojo indėlį organizacijos tikslų siekimui, teikiamas grįžtamasis ryšys apie darbuotojo pažangumą
Naudų paketai	Platus motyvacinis paketas, darbuotojų dalyvavimo įmonės valdyme programų įvedimas (akcijos ir kt.), naudojamos skatinimo priemonės už naujų idėjų generavimą

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Lepak ir Snell, (2002).

Aukšto įsitraukimo į darbą praktikas analizavę autoriai Mostafa, Bottomley, Gould-Williams, Abouarghoub ir Lythreathis, (2019), jas skirsto į penkias grupes: mokymai, karjeros ir paaukštinimo galimybės, savarankiškumas, veiklos vertinimas ir atvira komunikacija. Mokymų praktikomis siekiama išugdyti darbuotojams reikalingus įgūdžius sėkmingam veiklos atlikimui bei asmeniniam ugdymuisi. Karjeros ir paaukštinimo praktikos reikalingos, siekiant sukurti ilgalaikius ir vertingus santykius su darbuotojais. Savarankiškumo praktikos užtikrina organizacijos pasitikėjimą darbuotojais, kai jiems suteikiama galimybė darbą atlikti jiems priimtinausiu būdu. Veiklos vertinimas reikalingas siekiant užtikrinti darbuotojams reikalingą grįžtamąjį ryšį. Atvira komunikacija ir keitimasis informacija taip pat didina darbuotojų pasitikėjimą organizacija ir iniciatyvumą. Mostafa ir kt., (2019) remiantis šių praktikų įtaka organizacijos darbuotojų savijautai, parengė aukšto įsitraukimo į darbą praktikų klausimyną.

Aukšto įsitraukimo žmogiškųjų išteklių valdymas pasižymi skiriamu dideliu dėmesiu investicijoms į darbuotoją tiek finansinių, tiek laiko išteklių požiūriu. Organizacijos, kurios įgyvendina aukšto įsitraukimo į darbą praktikas, investuoja į darbuotojus ir jų teigiamą organizacijos vertinimą, suteikia jiems tobulėjimo, vidinės karjeros galimybes, unikalumo ir svarbumo pojūtį, vertina jų idėjas ir indėlį į organizaciją. Įgyvendinant aukšto įsitraukimo praktikas darbuotojai savo ruožtu suvokia organizaciją kaip savo profesinės gerovės kūrėją ir

atsilygina pozityviu požiūriu, motyvacija ir gerais darbo rezultatais (Garmendia, Elorza, Aritzeta, Madinabeitia-Olabarria, 2021).

Taigi, organizacijoms daugiau dėmesio ėmus skirti žmogiškajam kapitalui, pradėta plačiau domėtis aukštu įsitraukimu į darbą ir jo didinimo galimybėmis. Organizacijos ima ieškoti būdų, kaip formuoti stipresnę psichologinę darbuotojų ryšį su organizacija, kad skatintų darbuotojo veržlumą ir atsidavimą ir įsijautimą į darbą. Dažniausiai organizacijos viduje esančios problemos trukdo sėkmingai vykdyti veiklą ir lėtina plėtros procesus. Dėl šios priežasties organizacijos vykdo skirtingas žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas (kontrolės ar įsitraukimo), siekdamos pašalinti dirgiklius. Pastaroji žmogiškųjų išteklių valdymo praktika orientuojasi į darbuotojo efektyvumo didinimą per teigiamų ilgalaikių santykių kūrimą ir darbuotojo pasitenkinimo esama padėtimi didinimą. Įsitraukimo praktikos adaptacija į organizacijos procesus teigiamai veikia įvairius vidinius ir išorinius organizacijos veiksnius. Aukšto įsitraukimo žmogiškųjų išteklių valdymo sistema skirstoma į skirtingas aukšto įsitraukimo praktikų grupes. Aukšto įsitraukimo į darbo praktikos, remiantis GMG modeliu, yra organizacijų taikomos darbuotojų motyvaciją, gebėjimus ir galimybes ugdančios praktikos. Remiantis Lepak ir Snell (2002), išskiriamos penkios aukšto įsitraukimo į darbą praktikų grupės: darbo koncepcijos, atrankos proceso, motyvacijos, veiklos vertinimo ir naudų paketų praktikos. Mostafa ir kt., (2019) išskiria penkias aukšto įsitraukimo į darbą praktikų grupes (mokymus, karjeros ir paaugstinimo galimybes, savarankiškumą, veiklos vertinimą, atvirą komunikaciją), kuriomis remiantis sukurtas aukšto įsitraukimo į darbą praktikų klausimynas. Aukšto įsitraukimo į darbą praktikų taikymas organizacijoje reikalauja papildomų investicijų į darbuotoją, tačiau didina darbuotojo pasitenkinimą organizacija, ko pasekme gali būti pozityvus darbuotojo požiūris, motyvacija ir geri darbo rezultatai.

1.2. Perdegimo darbe samprata

Modernėjant organizacijos, o tuo pačiu ir verslo procesams, darbuotojai vis dažniau susiduria su emociniais sunkumais ir stresu darbe. Perdegimas darbe, kaip būseną, susijusi sunkumais, kylančiais dirbant moderniose organizacijose, tarp įvairių sričių darbuotojų, pradėta analizuoti jau dvidešimto amžiaus aštuntojo dešimtmečio pradžioje. H. J. Fraudemberger (1975), pasak jį cituojančio autoriaus (Angerer, 2003), perdegimą apibūdino kaip emocinį išsekimą ir motyvacijos praradimą. Perdegimas ilgą laiką buvo laikomas žmogaus charakterio lemiamą būseną, tačiau vėlesniuose tyrimuose perdegimas imtas nagrinėti ir pripažintas ne kaip asmens, o kaip aplinkos, kurioje žmogus dirba, sukeliama būseną. (Angerer, 2003) Perdegimas pirmiausia buvo pradėtas analizuoti klientų aptarnavimo ir sveikatos priežiūros sektoriuose, kadangi šios

sritys yra glaudžiai susiję su nuolatine komunikacija, didesne empatija ir neatidėliotinu problemų sprendimu.

Perdegimas mokslinėje literatūroje apibrėžiamas kaip streso rūšis, kuri yra specifiškai susijusi su darbu. Stresas, pasak Lazarius ir Folkman (1984) yra suvokiamas kaip asmens savijautos pasikeitimas reaguojant į išorinius dirgiklius ir pasikeitusias, pablogėjusias aplinkos sąlygas (Epel, Crosswell, Mayer, Prather, Slavich, Puterman ir Mendes, 2018). Greenberg (1999) teigia, jog daugelis darbų yra neabejotinai susiję su stresu, kurį sukelia įvairios emocinės būsenos, reaguojant į organizacijos viduje ir išorėje vykstančius procesus, o ilgalaikės tokios būsenos tampa nuolatiniu stresu, dažnai apibrėžiamu kaip perdegimas (Saririk, Bogan, Zengin ir Dedeoglu, 2019). Perdegimo darbe priežastys gali būti įvairūs organizacijoje vykstantys procesai, kurie yra tiesiogiai ar netiesiogiai susiję su darbo veikla. Perdegimą skatina per didelį darbo krūvį, griežti darbo reikalavimai, prasti mokymo ir administravimo procesai, riboti personalo ir finansiniai ištekliai, spaudimas, suprastėję santykiai ar konfliktai su kitais organizacijos nariais (Navaitienė ir Danilovienė, 2017). Dėl nuolatinio patiriamo streso, perdegimas Jackson ir Shuler (1983) apibrėžiamas kaip psichologinis procesas, sukliamas eilės nusistatymų ir emocijų, kurias darbuotojas patiria dėl su darbu ir asmeniniu gyvenimu susijusių išgyvenimų (Saririk ir kt., 2019).

Šiandien dažniausiai mokslinėje literatūroje sutinkamą perdegimo sampratą suformavo Maslach ir Jackson (1981), kurie sukūrė ir labiausiai paplitusį perdegimo vertinimo klausimyną. Pasak autorių, perdegimas darbe susideda iš trijų atskirų komponentų: emocinio išsekimo, depersonalizacijos ir sumažėjusių asmeninių pasiekimų (Cordes ir Dougherty, 1993). Emocinis išsekimas pasireiškia per energijos trūkumą ir labai didelį nuovargį, dėl kurio darbuotojai praranda norą dirbti ir nebejaučia motyvacijos eiti į darbą (Saririk ir kt., 2019). Emocinis išsekimas taip pat siejamas su emociniu persidirbimu ir emocinių išteklių išsekvojimu, kai darbuotojas, komunikuodamas su kitais asmenimis nebėra pajėgus įvykdyti jam keliamų reikalavimų darbe (Navaitienė ir Danilovienė, 2017). Depersonalizacija apibūdinama kaip procesas, kurio metu darbuotojai atsiriboja nuo darbo, ima nerūpestingai ir atgrasiai žiūrėti į savo darbą (Kilroy, Flood, Bosak ir Chênevert, 2016). Depersonalizacija yra susijusi su cinišku požiūriu į darbą, emociniu atsitraukimu, kuris pasireiškia nepasitikėjimu ir perdėtu šaltumu, bendraujant su kitais žmonėmis – kolegomis ar klientais (Navaitienė ir Danilovienė, 2017). Sumažėję asmeniniai pasiekimai apibrėžiami kaip neefektyvumas, kuris pasireiškia kompetencijos trūkumą ir produktyvumo nebuvimą darbe (Maslach ir Leiter, 2016). Darbuotojai, susiduriantys su šia būsena vertina save neigiamai, jaučiasi nepatenkinti savo pasiekimais ir negali įgyvendinti keliamų darbo reikalavimų (Saririk ir kt., 2019). Perdegimas darbe pirmiausia pasireiškia per emocinį išsekimą, kuris yra individualaus perdegimo indikatorius, depersonalizacija atspindi perdegimą tarpasmeniniame

lygmenyje, o sumažėję asmeniniai pasiekimai yra perdegimą savęs vertinimo aspektu (Maslach ir Leiter, 2016).

Perdegimas gali sukelti įvairias pasekmes tiek profesiniame, tiek asmeniniame gyvenime, kurios neabejotinai paveikia tiek asmeninę žmogaus sveikatą, tik organizacijos veiklos rodiklius. Angerer (2003) dar dvidešimt pirmojo amžiaus pradžioje pateikė pastebėjimus, jog perdegimas neabejotinai susijęs su pravaikštomis, darbuotojų kaita, sumažėjusiu produktyvumu bei įsitraukimu į darbą. Ši nuostata nesikeičia ir šiais laikais, Maslach ir Leiter (2016) pastebi, jog perdegimo veiksnys didina darbuotojų kaitą, skatina patyčias darbo vietoje, netgi veikia įmonės finansinius rezultatus. Pastebima, jog darbuotojai, kurie dėl perdegimo darbe svarsto apie darbo keitimą, bet pasilieka esamoje organizacijoje, dirba mažesniu našumu ir yra mažiau efektyvūs ir produktyvūs. Perdegimas taip pat gali paveikti darbuotojų tarpusavio santykius, kai dėl depersonalizacijos, kuri iššaukia perdegusio žmogaus apatišką komunikaciją ir elgesį su kitais žmonėmis yra neigiamai veikiamos ir kitų darbuotojų emocijos bei darbo rezultatai. Perdegimas darbe gali būti ir pablogėjusios psichologinės sveikatos priežastis, yra pastebėta, jog perdegimas didina nerimo, dirglumo, depresijos simptomus. Taip pat dėl perdegimo gali atsirasti ir fizinių sveikatos problemų - alergijos, galvos skausmas ir kita (Maslach ir Leiter, 2016). Taigi, perdegimas veikia asmeninę psichologinę savijautą, prisideda prie kitų žmonių psichologinės savijautos pablogėjimo ir neigiamai veikia organizacijos veiklos rezultatus.

Taigi, *perdegimas darbe yra neigiama psichologinė darbuotojo būseną, kurią veikia jo darbo aplinka ar nuolatinis stresas, lemiamas įvairių organizacijoje vykstančių procesų.* Perdegimo darbe matavimo konstrukta sukūrę autoriai Maslach ir Jackson (1981), išskyrė tris pagrindines perdegimo darbe rūšis: emocinis išsekimas, depersonalizacija ir sumažėję asmeniniai pasiekimai. Visi šie veiksniai turi įtakos tiek asmeninei darbuotojo savijautai ir savęs vertinimui, tiek tarpasmeniniams santykiams, kurie neabejotinai veikia ir organizacijos veiklos rezultatus. Perdegimo darbe problema lyginama su mažesniu našumu ir efektyvumu darbe, o jo pasekmės gali būti tiek psichologinės, tiek fizinės savijautos pablogėjimas.

1.3. Darbo rezultatų samprata

Kiekvienai organizacijai svarbu įvertinti darbuotojo atnešamą vertę įmonės veiklos rezultatams, o dėl šios priežasties kiekvienas darbuotojas savo darbo rezultatais prisideda prie organizacijos veiklos rezultatų siekimo. Darbo rezultatai, pasak Bitmis ir Erogeneli (2013), yra darbuotojo žinios ir įgūdžiai, kurie reikalingi atlikti konkrečias darbo užduotis ir darbuotojo siekio prisidėti prie organizacijos sėkmės ateityje (Oliveira, Natividade ir Assis, 2019). Darbo rezultatai mokslinėje literatūroje apibūdinami skirtingai, tačiau vieni pirmųjų apibūdinę darbo rezultatų

sąvoką, pasak Gong, Chen ir Wang (2019), buvo Campbell, McCloy, Oppler ir Sager (1993), kurie jį apibūdina kaip į tikslą orientuotus darbuotojo veiksmus. Šis darbo rezultatų apibūdinimas išryškina darbuotojo elgesio darbe atitikimo su organizacijos keliamais tikslais, svarbą.

Campbell (1999) išsamiau pateikia darbo rezultatų sąvoką, kaip darbuotojo elgesį, kuris yra svarbus organizacijos tikslams pasiekti ir gali būti vertinamas. Organizacijos nustatyti darbuotojo darbo rezultatai vertinami per darbuotojo darbo užduočių atlikimą, kurios dažniausiai yra nurodytos formaliuose dokumentuose, tokiuose kaip atitinkamos pozicijos pareiginiai nuostatai, taisyklės ir kitos procedūros (Nam ir Park, 2019). Darbuotojas savo darbo rezultatus suvokia per oficialiai pateiktas ir apibūdintas darbo užduotis, kurias turi įvykdyti, kad prisidėtų prie organizacijos siekiamų tikslų. Nustatyti formalumai leidžia darbuotojui aiškiau suprasti, kokių rezultatų iš jo tikisi organizacija ir kaip jų pasiekti. Dėl skirtingo darbuotojų darbo rezultatų suvokimo, kai kurių autorių išskiriamos dvi darbo rezultatų suvokimo sritys: užduočių vykdymas (angl. in role behavior) ir iniciatyvus elgesys (angl. extra-role behavior) (Wu, Inoue, Filo ir Sato, 2020). Pareigų vykdymas apibrėžia formalų darbuotojo elgesį, tiesiogiai nukreiptą į organizacijos tikslų siekimą remiantis nustatytais darbo reikalavimais. Sustiprintas pareigų vykdymas pasireiškia darbuotojo efektyvumu siekiant organizacijos tikslų ir viršijant oficialius nustatytus darbo reikalavimus. Šis skirstymas leidžia daryti prielaidą, jog darbo rezultatai priklauso nuo darbuotojo pareigų supratimo ir individualaus gebėjimo sėkmingai atlikti darbo užduotis, naudojantis organizacijos teikiamais ištekliais (Johari, Yean Tan ir Tjik Zulkarnain, 2018).

Mokslinėje literatūroje sutinkama ir platesnė darbo rezultatų samprata, apimanti tris pagrindines sritis. Išskiriamos trys pagrindinės darbo rezultatų sritys, kurios kartu formuoja išsamią darbo rezultatų sampratą: užduočių atlikimas, iniciatyvus elgesys ir neproduktyvus elgesys. Koopmans (2015) sukurtas šias darbo rezultatų sritis apimantis darbo rezultatų klausimynas yra plačiai naudojamas individualių darbo rezultatų vertinimui (Ramos-Villagrasa, Barrada, Fernández-Del-Río ir Koopmans, 2019). Užduočių atlikimas apibrėžiamas kaip darbuotojo įgūdžių dėka atlikta veikla, kuri darbuotojo suvokiama kaip jo pareigų dalis. Šia atlikta veikla darbuotojas tiesiogiai prisideda prie organizacijos iškeltų tikslų (Viswesvaran ir Ones, 2000). Užduočių atlikimas, kaip konkreti veikla, dažniausiai yra aprašyta pareiginiuose nuostatuose ar kituose pareigų aprašymuose. Tokia veikla apima konkrečių užduočių atlikimą, tikslus ir tvarkingus darbo procesus, darbo laiko planavimą ir užduočių organizavimą bei kylančių problemų sprendimą (Ramos-Villagrasa, Barrada, Fernández-Del-Río ir Koopmans, 2019). Iniciatyvus elgesys gali būti apibrėžiami ir kaip organizacinis pilietiškumas. Ši darbo rezultatų sritis apibūdinama kaip savanoriškas darbuotojo elgesys, kuriuo darbuotojas prisideda prie organizacijos iškeltų tikslų ne tik per formaliai nurodytą darbo užduočių atlikimą. Iniciatyvus elgesys apima užduotis, kurios nėra nurodytos darbuotojo pareiginiuose nuostatuose ar kituose

pareigų aprašymuose, tačiau skatina organizacijos tikslų siekimą – tai darbuotojo iniciatyvumu, bendradarbiavimu, entuziazmu grįsti darbo rezultatai, kurie nebūtinai tiesiogiai prisideda prie darbuotojo produktyvumo (Ramos-Villagrasa, Barrada, Fernánde-Del-Rio ir Koopmans, 2019). Tai individualūs, savo noru atliekami darbuotojo veiksmai, kurie prisideda prie efektyvaus organizacijos funkcionavimo, tačiau nėra apibrėžiami konkrečia atlygio ar vertinimo sistema. Iniciatyvus elgesys apima užduotis, susijusias su spontaniškumu, pagalba kolegoms, idėjų ir pasiūlymų teikimu, atsakomybe organizacijai, mokymusi, pozityvumo skleidimu (Viswesvaran ir Ones, 2000). Užduočių atlikimas ir iniciatyvus elgesys prisideda prie organizacijos tikslų siekimo ir jos efektyvumo, o trečioji sritis, neproduktyvus elgesys, turi neigiamą reikšmę šiems veiksniams, tačiau mokslinėje literatūroje taip pat apibrėžiamas kaip viena iš darbo rezultatų sričių. Neproduktyvus elgesys apibūdinamas kaip darbuotojo elgesys, kuris, kuris neigiamai veikia organizacijos iškeltus tikslus ir kelia grėsmę organizacijos bei jos darbuotojų gerovei (Viswesvaran ir Ones, 2000). Neproduktyvus elgesys gali neigiamai paveikti dvi grupes: asmenis ir organizaciją. Neproduktyvus elgesys susijęs su neigiamomis pasekmėmis asmenų perspektyvoje, yra tokie veiksmai kaip apkalbų skleidimas, mobingas, smurtas darbe, piktnaudžiavimas informacija ir kita. Organizaciją neigiamai veikiantys darbuotojo veiksmai yra vėlavimai į darbą, pravaikštos, žala organizacijos nuosavybei, piktnaudžiavimas organizacijos ištekliais ir kita. Ši darbo rezultatų sritis gali būti pastebima ir vertinama bei gali turėti neigiamų pasekmių darbuotojo atlyginimui bei darbo vietos išlaikymui. (Viswesvaran ir Ones, 2000; Ramos-Villagrasa, Barrada, Fernánde-Del-Rio ir Koopmans, 2019).

Taigi, darbo rezultatai yra pagrindinis darbuotojo atnešamos vertės organizacijos veiklos rezultatams vertinimo rodiklis, kuris neabejotinai susijęs su darbuotojo žiniomis ir įgūdžiais, reikalingais darbo užduotims atlikti. Darbo rezultatai yra vertinami remiantis darbuotojo darbo užduočių atlikimo atitikimu nustatytoms organizacijos tvarkoms. Darbo rezultatų samprata apima darbuotojo užduočių atlikimo, iniciatyvaus elgesio ir neproduktyvaus elgesio darbe sritis. Užduočių atlikimo sritis remiasi oficialiai pareiginiuose nuostatuose ar kitose tvarkose aprašytų užduočių atlikimą, iniciatyvus elgesys yra papildomas darbuotojo indėlis organizacijos gerovei. Neproduktyvus elgesys taip pat apibūdinamas kaip viena iš darbo rezultatų vertinimo sričių, tačiau yra susijusi su neigiamai organizacijos veiklos rodiklius veikiančia veikla.

1.4. Aukšto įsitraukimo į darbą praktikų, perdegimo darbe ir darbo rezultatų sąsajos

Aukšto įsitraukimo į darbą praktikų taikymu organizacijose siekiama sustiprinti darbuotojo psichologinį ryšį su organizacija ir eliminuoti su darbu susijusius neigiamus veiksnius (Kilroy ir kt., 2020). Svarbu išanalizuoti kaip aukšto įsitraukimo į darbą praktikų taikymas veikia

perdegimą darbe ir darbo rezultatus, bei kokią įtaką atsiradęs perdegimas darbe gali turėti darbo rezultatams bei aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir darbo rezultatų ryšiui.

1.4.1. Aukšto įsitraukimo į darbą praktikų įtaka perdegimui darbe

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebima, jog aukšto įsitraukimo praktikų taikymas organizacijose yra susijęs su perdegimu darbe. Skirtingi autoriai, tiriantys aukšto įsitraukimo ir perdegimo darbe sąsajas neturi vieningos nuomonės dėl šių veiksnių ryšio, dėl šios priežasties išryškėja dvi teorijos. Yra atliktų tyrimų, kurių rezultatais remiantis, autoriai teigia, jog aukšto įsitraukimo į darbą praktikos didina perdegimo darbe tikimybę, kitais atliktais tyrimais nustatyta, jog aukšto įsitraukimo į darbą praktikų taikymas organizacijose mažina perdegimo darbe tikimybę. Kroon, Van de Voorde ir Van Veldhoven (2009); Van der Vloodre, Paauwe ir Van Veldhoven (2012) teigimu, aukšto įsitraukimo į darbą praktikos didina darbuotojų poreikius ir iš jų tikimasi geresnių darbo rezultatų, o tai gali prisidėti prie darbuotojų perdegimo darbe (Kilroy ir kt., 2016, 2017). Vis dėlto, mokslinėje literatūroje daugiausia aptinkama tyrimų, kurių rezultatais remiantis teigiama, jog aukšto įsitraukimo į darbą praktikos mažina perdegimo darbe reiškinį (Kilroy ir kt., 2016).

Per pastarąjį dešimtmetį atlikta daug mokslinių tyrimų skirtingose šalyse ir organizacijose, kuriuose analizuojamas aukšto įsitraukimo į darbą, bei aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir perdegimo sąsajos (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Aukšto įsitraukimo į darbą bei aukšto įsitraukimo į darbą praktikų sąsajų su perdegimu tyrimai

Autorius (metai)	Tyrimo tema	Tyrimo metodas	Rezultatas
Hanisah bte Marmaya, Hitam, Zawawi ir Mohd Jody (2011)	Organizacinis įsitraukimas ir perdegimas tarp darbuotojų	Interviu metu (analizuoti 50 konkrečioje organizacijose dirbančių asmenų atsakymai)	Daugiau į darbą įsitraukę darbuotojai patiria didesnę stresą nei tie, kurie yra mažiau įsitraukę. Tik emocinis įsitraukimas į darbą mažina perdegimo galimybę tarp darbuotojų Malaizijoje.
Villaviciencio-Ayub, Jurado-Cárdenas ir Valencia-Cruz (2014)	Įsitraukimas į darbą ir profesinis perdegimas: jo ryšys su organizacijos socializacija ir	Struktūrizuota apklausa (analizuoti 1110 asmenų atsakymai, dirbančių viešose ir privačiose Meksikos miesto organizacijose)	Aukštas darbuotojų įsitraukimas į darbą mažina profesinio perdegimo lygį.

Autorius (metai)	Tyrimo tema	Tyrimo metodas	Rezultatas
	psichologiniu atsparumu		
Conway, Fu, Monks, Alfes ir Bailey (2016)	Poreikiai ar ištekliai? Ryšys tarp žmogiškųjų išteklių praktikų, darbuotojų įsitraukimo ir emocinio išsekimo pagal hibridinį darbo santykių modelį	Struktūrizuota apklausa (analizuoti 2734 asmenų atsakymai, dirbančių didelėje viešajoje Airijos organizacijoje)	Darbuotojų įgalinimas yra susijęs su įsitraukimo į darbą didėjimu ir emocinio išsekimo mažėjimu.
Kilroy, Flood, Bosak ir Chênevert (2016)	Aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir perdegimo ryšys: medijuojant darbo reikalavimams	Struktūrizuota apklausa (analizuoti 545 asmenų atsakymai, dirbančių Kanados pagrindinėje ligoninėje)	Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos yra susiję su mažesniais darbo reikalavimais ir mažesniu patiriamu perdegimu.
Chen, Richard, Dorian Boncoeur ir Ford (2020)	Įsitraukimas į darbą, emocinis išsekimas, neproduktyvus elgesys	Struktūrizuota apklausa (analizuoti 138 dirbančių asmenų atsakymai, kurie Jungtinės Amerikos Valstijų mokymo įstaigose mokėsi organizacinės elgsenos studijų programose)	Emocinis darbuotojų nestabilumas skatina emocinį išsekimą net kai darbuotojai yra įsitraukę į darbą, emociškai stabilūs, į darbą įsitraukę darbuotojai nepatiria emocinio išsekimo
Teo, Nguyen, Shafaei ir Bentley (2021)	Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos ir perdegimas darbe tarp maitinimo sektoriaus darbuotojų: mediacijos modelis	Struktūrizuota apklausa (analizuoti 257 asmenų atsakymai, dirbančių maitinimo sektoriuje)	Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos, taikomos norint padidinti darbuotojų savarankiškumą, kad būtų patenkinti darbo reikalavimai, mažina perdegimą

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Villaviciencio-Ayub; Jurado-Cárdenas ir Valencia-Cruz (2014); Teo, Nguyen, Shafaei ir Bentley (2021); Hanisah bte Marmaya, Hitam, Zawawi ir Mohd Jody (2011); Kilroy, Flood, Bosak ir Chênevert (2016); Chen, Richard, Dorian Boncoeur ir Ford (2020); Conway, Fu, Monks, Alfes ir Bailey (2016).

Nors aukšto įsitraukimo į darbą praktikų reikšmė perdegimui mokslinėje literatūroje nustatyta tiek teigiama, tiek neigiama, autoriai vieningai sutinka, jog skirtingų aukšto įsitraukimo į darbą praktikų apimtis ir taikymas organizacijose gali skirtingai paveikti perdegimą darbe. Kroon, Van de Voorde ir Van Veldhoven (2009), nustatę, jog aukšto įsitraukimo į darbą praktikos neigiamai veikia perdegimą darbe, tyrimą atliko remdamiesi labai plačių praktikų spektru, nuo atrankos praktikų grupės iki mokymų praktikų grupės. Tuo tarpu Sun ir Pan (2008), vertindami

teigiamą aukšto įsitraukimo į darbą praktikų reikšmę perdegimui darbe, tiria tik atlygio už darbą, teisingumo, darbo stabilumo ir mokymų praktikų reikšmę perdegimui darbe (Kilroy ir kt., 2016).

Daugiausia tyrimų, susijusių su aukšto įsitraukimo į darbą praktikų reikšme perdegimui darbe atliekama remiantis sveikatos ir klientų aptarnavimo sektoriuose dirbančių respondentų duomenimis. Remiantis vieno naujausių tyrimų rezultatais, Kilroy, Bosak, Flood ir Peccei (2020) nustatė, kad aukšto įsitraukimo į darbą praktikų, susijusių su darbuotojų įgalinimu, informatyvumu, atlygio sistema ir tobulėjimu taikymas gali sumažinti sveikatos sektoriuje dirbančių asmenų perdegimą darbe ir padidinti jų efektyvumą. Tokių praktikų taikymas, pasak autorių, padeda darbuotojams susitvarkyti su keliamais darbo reikalavimais, kylančiomis stresinėmis situacijomis ir efektyviai siekti darbo tikslų. Teo ir kt., (2021) aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ryšį su perdegimu darbe tyrė remdamiesi klientų aptarnavimo srityje dirbančių asmenų pateiktais duomenimis. Autoriai tyrė mokymų, grįžtamojo ryšio ir karjeros galimybių aukšto įsitraukimo į darbą praktikas, kurios turėtų mažinti perdegimą darbe. Atliktas tyrimas parodė, jog minėtų aukšto įsitraukimo į darbą praktikų taikymas didina darbuotojų savarankiškumą, kuris leidžia darbuotojams lengviau įveikti kylančius sunkumus darbo metu, susitvarkyti su stresinėmis situacijomis ir taip išvengti perdegimo (žr. 3 lentelę).

Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos, norint sumažinti perdegimą, gali būti taikomos atitinkamas praktikas priskiriant atskiriems perdegimo darbe komponentams (emociniam išsekimui, depersonalizacijai, sumažėjusiems asmeniniams pasiekimams). Nustatyta, jog aukšto įsitraukimo į darbą praktikos turi reikšmingą įtaką mažinant emocinį išsekimą. Darbo koncepcijos ir veiklos vertinimo praktikų grupės yra labiausiai susiję su emocinio išsekimo mažinimu. Darbuotojai, jaučiantys emocinį išsekimą sunkiau tvarkosi stresinėse situacijose, jaučia didelį nuovargį ir nebeturi motyvacijos eiti į darbą. Su darbo koncepcija ir veiklos vertinimu susijusios aukšto įsitraukimo į darbą praktikos, tokios kaip aiški situacijos komunikacija, pokyčiai, atsižvelgiant į darbuotojo darbo rezultatus ir darbuotojo dalyvavimas sprendimų priėmimo procese, grįžtamasis ryšys, siejamos su emocinio išsekimo mažėjimu, kadangi darbuotojas aiškiau jaučia savo ir organizacijos tikslų kryptį ir progresą, gali aiškiai suprasti savo darbo rezultatus (Conway, Fu, Monks, Alfes ir Bailey, 2016). Depersonalizacija pasireiškia per darbuotojo ir organizacijos vertybių neatitikimą, kuris iššaukia cinišką ir apatišką darbuotojo elgesį (Kilroy ir kt., 2017). Šį perdegimo komponentą gali sumažinti praktikos, susiję su darbo kontrolės mažinimu. Darbuotojų depersonalizacija mažėja, jei yra kreipiamas dėmesys į darbuotojo paaugstinimo ar rotacijos galimybę, įvairinamos darbo užduotys, darbuotojas įgalinamas, skatinamas jo savarankiškumas (Boxall ir Huo, 2021). Sumažėję asmeniniai pasiekimai pasireiškia per darbuotojo kompetencijos ir produktyvumo trūkumą. Darbuotojam, susiduriančiam su šiuo perdegimo komponentu sunku suprasti savo, kaip darbuotojo vertę ir kontroliuoti savo

darbo procesus. Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos, kurios mažina sumažėjusių asmeninių pasiekimų pojūtį yra susiję su mokymų ir veiklos vertinimo būtinybe, kai darbuotojams komunikuojama apie jų darbo rezultatus ir didinama jų kompetencija (Boxall ir Huo, 2021). Dažnai perdegimo darbe tarp darbuotojų yra pastebimas jau pablogėjus darbuotojo psichologinei ar fizinei sveikatai, kai pastebimos dažnesnės darbuotojo klaidos, mažesnis produktyvumas, neatvykimai į darbą ir kiti veiksniai, tad svarbu aukšto įsitraukimo į darbą praktikas organizacijose taikyti nuolat, atsižvelgiant į darbuotojų elgesį (Sarisik ir kt., 2019).

Taigi, pastebimos dvejopos aukšto įsitraukimo į darbą praktikų reikmės perdegimui darbe. Aukšto įsitraukimo į darbą praktikų taikymas organizacijose gali padidinti darbuotojų poreikius ar sudaryti darbuotojams įspūdį, kad organizacija iš jų tikisi geresnių darbo rezultatų, neatsižvelgdama į jų savijautą, tokiu būdu perdegimo darbe veiksnys gali didėti. Kai kuriuose tyrimuose nustatyta, jog emocinis nestabilumas ar didesnis stresas darbe didina perdegimo veiksnių tikimybę. Vis dėlto, daugiausia tyrimų remiasi prielaida, jog aukšto įsitraukimo į darbą praktikų taikymas organizacijose teigiamai veikia darbuotojo savijautą, didina jų efektyvumą ir mažina perdegimą darbe. Kadangi perdegimas darbe dažniausiai pastebimas šiam veiksniai jau prasidėjus, aukšto įsitraukimo į darbą praktikas turėtų taikyti atsižvelgiant į atskiras perdegimo darbe sritis (emocinį išsekimą, depersonalizaciją, sumažėjusius darbo rezultatus), tokiu būdu gerinant darbuotojo savijautą. Atlikus mokslinės literatūros analizę keliami hipotezė yra, jog aukšto įsitraukimo į darbą praktikos neigiamai veikia perdegimą darbe.

H1 Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos daro neigiamą įtaką perdegimui darbe.

1.4.2. Aukšto įsitraukimo į darbą praktikų įtaka darbo rezultatams

Aukštas darbuotojų įsitraukimas į darbą yra vertinamas kaip ilgalaikė psichologinė būseną, kuomet darbuotojas savo sukauptą asmeninę energiją investuoja į darbo rezultatus ir jų gerinimą (Meijerink ir kt., 2020). Žmogiškųjų išteklių praktikų taikymas organizacijose padeda didinti darbuotojų įsitraukimą į darbą, tokiu būtu gerėjant ir jų darbo rezultatams (Ciobanu, Androniceanu ir Lazaroi, 2019). Pastarieji autoriai teigia, jog įsitraukę į darbą darbuotojai linkę į darbo užduotis investuoti daugiau pastangų ir savo kompetencijas suderinti su organizacijos tikslais. Aukšto įsitraukimo į darbą praktikų įgyvendinimas organizacijose stiprina darbuotojų įgūdžius, gebėjimus ir žinias, kurie reikalingi organizacijos iškeltiems tikslams pasiekti. (Pandey, Schulz ir Camp, 2018).

4 lentelė

Aukšto įsitraukimo į darbą bei aukšto įsitraukimo į darbą praktikų sąsajų su darbo rezultatais tyrimai

Autorius (metai)	Tyrimo tema	Tyrimo metodas	Rezultatas
Hauff, Alewell ir Hansen (2014)	Žmogiškųjų išteklių sistemos tarp kontrolės ir įsitraukimo: įvykiai, charakteristikos ir poveikis žmogiškųjų išteklių valdymo ir įmonės veiklos rezultatams	Giluminis interviu (analizuojami vykdomųjų vadovų ir žmogiškųjų išteklių vadovų, dirbančių organizacijose Vokietijoje, atsakymai)	Į įsitraukimą orientuotos žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos pranašesnės už kontrole grįstas sistemas, tačiau specifiskai parinktos žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos gali gerinti abiejų sistemų veikimą.
Gupta ir Sharma (2018)	Ryšys tarp lyderių mainų, aukšto įsitraukimo į darbą praktikų, darbuotojų atsparumo ir iniciatyvaus elgesio: darbuotojų įsitraukimas kaip mediatorius	Struktūrizuota apklausa (analizuojami 328 metro geležinkelių sistemos organizacijose Šiaurės Indijoje dirbančių asmenų atsakymai)	Aukšto įsitraukimo į darbą praktikų taikymas teigiamai veikia darbo užduotis, iniciatyvų elgesį ir darbuotojų įsitraukimą į darbą.
Pandey, Schulz ir Camp (2018)	Vadovų palaikymo aukšto įsitraukimo į darbą praktikoms įtaka darbo užduotims, iniciatyviam elgesiui ir neproduktyviam elgesiui	Eksperimentas (analizuojami 320, vadybos paskaitas viename iš Jungtinių Amerikos Valstijų Vidurio Vakarų viešųjų universitetų lankančių, studentų atsakymai)	Organizacijos, adaptuojančios aukšto įsitraukimo į darbą praktikas pasižymi geresniais darbuotojų darbo rezultatais, kai vadovai praktikas taiko atsižvelgdami į darbuotojų poreikius.
Wu, Inoue, Filo ir Sato (2020)	Vertės kūrimas ir sporto srities darbuotojų darbo rezultatai: įsitraukimo į darbą poveikis kaip mediatorius	Struktūrizuota apklausa (analizuojami 181 NRCGC organizacijoje dirbančių darbuotojų atsakymai)	Aukštas įsitraukimas į darbą teigiamai susijęs su darbo užduotimis, tačiau tarp iniciatyvaus elgesio ir įsitraukimo į darbą ryšys yra nereikšmingas.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Hauff, Alewell ir Hansen (2014); Wu, Inoue, Filo ir Sato (2020); Gupta ir Sharma (2018); Pandey, Schulz ir Camp (2018).

Daugumos aukšto įsitraukimo praktikų taikymo įtakos darbo rezultatams tyrimų pagalba buvo nustatyta, jog organizacijos, taikančios tokias praktikas, kaip mokymai ir žinių gerinimas, teisingas atlygis ir motyvaciniai paketai už darbą, karjeros galimybės, pasižymi didesniu darbo našumu ir geresniais darbuotojų darbo rezultatais (Pandey, Schulz ir Camp, 2018), tačiau

mokslinėje literatūroje vyrauja ir kitos nuomonės. Kadangi darbuotojai tikisi, jog organizacija visais būdais stengsis prisidėti prie jų gerovės, aukšto įsitraukimo į darbą praktikų taikymas gali paveikti šių darbuotojų suvokimą kita linkme. Jei organizacija orientuosis, pavyzdžiui, tik į mokymų sritį ir neskirs dėmesio darbuotojų įvertinimui už įdėtas pastangas, darbuotojai gali pajusti įtampą ir suprasti praktikas kaip signalą, jog organizacija iš jų tikisi tik didesnių pastangų ir geresnių darbo rezultatų, tačiau ignoruoja jų gerovės klausimą (Ciobanu, Androniceanu ir Lazaroi, 2019). Nors aukšto įsitraukimo į darbą praktikų taikymas daugeliu aspektu susijęs su darbo rezultatų gerinimu organizacijose, svarbu įvertinti darbuotojo santykį su organizacija, jo kompetencijas ir įvertinti praktikų taikymo būtinybę pagal atitinkamus kriterijus (žr. 4 lentelę).

Elnaga ir Irman (2013) pateikė atitinkamas rekomendacijas darbo rezultatų vertinimui ir aukšto įsitraukimo į darbą praktikų taikymo poreikiui (Rodriguez ir Walters, 2017):

1. **Gebėjimai.** Darbuotojo gebėjimų ir spragų nustatymas atsižvelgiant į darbuotojo psichologinę ir fizinę būklę ir šių veiksnių įtakos darbo rezultatams vertinimas, kurio dėka galima nustatyti aukšto įsitraukimo į darbą praktikų taikymo būtinybę esant spragoms, susijusią su pokyčių valdymu, atsižvelgiant į darbuotojo gebėjimų vertinimu ar spragų eliminavimu.

2. **Darbo procesai.** Darbuotojo supratimo apie darbo užduotis, pareigybes, atsakomybes, tarpasmeninius santykius ir laiko planavimą įvertinimas. Šių aspektų vertinimas padeda nustatyti kaip tam tikras darbuotojų supratimas apie darbo procesus veikia jų darbo rezultatus ir kokius pokyčius darbo procesuose ar darbuotojo suvokime galima pakeisti.

3. **Žinios ir įgūdžiai.** Darbuotojo žinių ir įgūdžių atitikimo darbo rezultatams vertinimas. Esant vidutiniams ar nepatenkinamiems darbo rezultatams, turėtų būti nustatomos darbuotojo mokymo galimybės, kurios eliminuotų esančias žinių ir įgūdžių spragas.

4. **Vertinimas.** Darbuotojo darbo rezultatų vertinimas pasitelkiant faktinius užduočių įvykdymo rezultatus. Esant neaiškiam darbo rezultatų vertinimui, organizacijos vadovai turėtų nustatyti aiškias darbuotojų darbo užduočių vertinimo sistemas, kuriomis remiantis darbuotojai patys galėtų periodiškai vertinti ir komentuoti savo darbo rezultatus.

5. **Grįžtamasis ryšys.** Vadovų grįžtamojo ryšio darbuotojams vertinimas, atsižvelgiant į grįžtamojo ryšio teikimo dažnumą bei jo derinimą su atitinkamais naudų paketais ar atlygiu už darbo rezultatus. Darbuotojo darbo užduočių atlikimas ir esant spragoms turi būti aptariamasis reguliariai ir nustatomas problemų sprendimas darbo rezultatams gerinti.

6. **Darbo aplinka.** Darbuotojo užduotims atlikti reikalingo laiko, darbo vietos atitikimo, įrankių, būtinų sklandžiam užtikrinimo vertinimas. Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos turi būti taikomos atsižvelgiant į darbo aplinkoje esančius trikdžius, kurie turi neigiamos įtakos darbo rezultatams.

7. **Motyvacija.** Darbuotojo darbo rezultatų vertinimas atsižvelgiant į skatinimo ir drausminimo priemonių naudojimą. Organizacija turi parinkti skatinamąsias ir drausminamąsias priemones, atsižvelgiant į darbuotojų poreikius, kad darbuotojų motyvacija nemažėtų esant netinkamoms ar trumpalaikėms priemonėms.

Aukšto įsitraukimo į darbą praktikų taikymas darbo rezultatų gerinimui, atsižvelgiant į praktikų poreikį ir reikalingumą, stiprina darbuotojo pasitenkinimą darbu ir užtikrina ne tik užduočių atlikimą, bet skatina darbuotojo iniciatyvų elgesį ir mažina neproduktyvų darbuotojų elgesį (Oliveira ir kt., 2019). Toks aukšto įsitraukimo į darbą praktikų taikymas skatina darbuotojų teigiamą požiūrį į organizaciją, dėl kurio darbuotojas neapsiriboja tik būtinų užduočių atlikimu ir vykdo papildomas užduotis, kurios yra naudingos organizacijai. Kai taikomos kiekvieno darbuotojo vertinimu grįstos aukšto įsitraukimo į darbą strategijos, darbuotojas jaučia organizacijos susirūpinimą jo gerove, ne tik darbo rezultatų gerinimu, ir stengiasi atsilyginti organizacijai savo darbo rezultatais, kuriuose pastebimas neproduktyvaus elgesio darbo metu sumažėjimas ar išnykimas (Ciobanu, Androniceanu ir Lazaroiu, 2019).

Taigi, pastebima neabejotina aukšto įsitraukimo praktikų reikšmė darbo rezultatams. Nors daugiausia tyrimų rezultatų susiję su aukšto įsitraukimo praktikų taikymo nauda darbo rezultatams, randama ir priešingų nuomonių. Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos gali neigiamai veikti darbo rezultatus, jei nėra atsižvelgiama į konkrečių praktikų poreikį organizacijoje. Dėl šios priežasties išskiriamos pagrindinės sritys, kurias vertinant galima nustatyti konkrečių aukšto įsitraukimo į darbą poreikį darbuotojams ar jų daliai: gebėjimai, darbo procesai, žinios ir įgūdžiai, vertinimas, grįžtamasis ryšys, darbo aplinka, motyvacija. Organizacija, įvertinusi darbuotojo trūkumus ar stiprybes, pritaikiusi atitinkamas aukšto įsitraukimo į darbą praktikas savo veikloje prisideda prie teigiamos darbuotojo savijautos, kuri pasireiškia užduočių atlikimu, iniciatyvaus elgesio didėjimu ir neproduktyvaus elgesio darbe mažėjimu. Išanalizavus mokslinę literatūrą keliama hipotezė, jog aukšto įsitraukimo į darbą praktikos teigiamai veikia darbo rezultatus.

H2 Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos daro teigiamą įtaką darbo rezultatams.

1.4.3. Perdegimo darbe įtaka darbo rezultatams.

Perdegimas darbe neabejotinai yra susijęs su darbo rezultatais, kaip veiksnys, kuris gali atsirasti dirbantiems asmenims ar asmenims, vykdantiems tam tikras darbo užduotis (Prentice & Thaichon, 2019). Jau dvidešimtojo amžiaus pabaigoje Golombiewski, Hilles ir Daly (1987) pastebėjo neigiamą perdegimo poveikį darbo rezultatams, produktyvumui, pasitenkinimui darbu bei įsitraukimui į darbą (Angerer, 2003). Perdegimas darbe gali sukelti neigiamas pasekmes ir

darbuotojui ir visai organizacijai, kurios susiję su padidėjusia darbuotojų kaita, pravaikštomis, sumažėjusiais darbo rezultatais. Pastebima, jog perdegimą darbe patiriantis darbuotojas negali pasiekti gerų darbo rezultatų, o dėl šios priežasties gaunamas mažesnis atlygis ir papildomos naudos, darbuotojas nesijaučia saugus darbe, didėja jo atleidimo tikimybė ir prarandamas pasitenkinimas esama padėtimi (Wu, Hu, Zheng, 2019).

5 lentelė

Perdegimo darbe ir darbo rezultatų sąsajų tyrimai

Autorius (metai)	Tyrimo tema	Tyrimo metodas	Rezultatas
Huang, Chan ir Lam (2010)	Lyderių emocinio intelekto poveikis perdegimui ir darbo rezultatams skambučių centruose Kinijoje	Struktūrizuota apklausa (analizuojami 2000 telekomunikacijų kompanijoje Šanchajuje dirbančių darbuotojų atsakymai)	Perdegimas yra darbo rezultatų blogėjimą iššaukiantis veiksnys, tačiau lyderių emocinio intelekto kokybė gali sumažinti darbuotojų patiriamą perdegimą darbe.
Shaukat, Yousaf ir Sanders (2017)	Tarpasmeninio konflikto, darbo rezultatų ir ketinimo palikti organizaciją sąsajų nagrinėjimas: perdegimo darbe, kaip mediatoriaus, vaidmuo	Struktūrizuota apklausa (analizuojami 306 telekomunikacijų inžinierių atsakymai)	Emocinis išsekimas iš dalies medijuoja ryšį tarp tarpasmeninio konflikto ir darbo rezultatų, o depersonalizacija stipriai medijuoja ryšį tarp tarpasmeninio konflikto ir darbo rezultatų. Esant perdegimui darbe, tarpasmeninis konfliktas neigiamai veikia darbo rezultatus
Wu, Hu ir Zheng (2019)	Stresas, perdegimas ir darbo rezultatai tarp statybų sektoriaus projektų vadovų: darbo reikšmingumas kaip moderatorius	Struktūrizuota apklausa (analizuojami 310 didelių statybų įmonių Kinijoje vadovų, savininkų, partnerių, sub-partnerių atsakymai)	Perdegimas darbe neigiamai veikia darbo rezultatus
Prentice ir Thaichon (2019)	Iš naujo analizuojant darbo rezultatų - perdegimo ryšį	Struktūrizuota apklausa (analizuojami 576 penkiuose viešbučiuose, klientų aptarnavimo srityje Jungtinėse Amerikos Valstijose dirbančių darbuotojų atsakymai)	Geresnius darbo rezultatus generuojantys darbuotojai yra mažiau linkę patirti perdegimą darbe

Autorius (metai)	Tyrimo tema	Tyrimo metodas	Rezultatas
Vîrgã, Shaufeli, Taris, van Beek ir Sulea (2019)	Prisirišimo stiliai ir darbuotojų rezultatai: perdegimas kaip mediatorius	Struktūrizuota apklausa (analizuojami 201 įvairiose organizacijose Olandijoje dirbantys darbuotojai ir 178 įvairiose kolegijose Rumunijoje besimokantys, dirbantys studentai)	Didelis su prisirišimu prie darbo susijęs nerimas yra siejamas su pablogėjusiais darbo rezultatais, kurie atsiranda dėl perdegimo

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis Huang, Chan ir Lam (2010); Shaukat, Yousaf ir Sanders (2017); Wu, Hu ir Zheng (2019); Prentice ir Thaichon (2019); Vîrgã, Shaufeli, Taris, van Beek ir Sulea (2019).

Nors mokslinėje literatūroje dažniausiai analizuojama neigiama perdegimo darbe reikšmė darbo rezultatams, įžvelgiamas ir galimai teigiamas šių reiškinių ryšys (žr. 5 lentelę). (Prentice ir Thaichon) 2019, pristatė teigiamas perdegimo darbe pasekmes darbo rezultatams, kur remiantis Jones (1993) atliktu tyrimu teigiama, kad perdegimas darbe gali stimuliuoti darbuotojų energiją siekiant atsikratyti perdegimo. Dėl šios priežasties darbuotojai siekia didesnio asmeninio efektyvumo ir investuoja savo laiką ir energiją į darbo rezultatų siekimą, kad perdegimo darbe veiksny išnyktų ir darbuotojai būtų patenkinti savo rezultatais. LePine, Zhang, Crawford ir Rich (2016), pasak (Prentice ir Thaichon, 2019) teigia, jog perdegimas darbe gali būti perkeliamas į darbo rezultatus – stresą sukeliantys veiksniai darbe gali motyvuoti darbuotojus juos įveikti ir pasiekti reikalingus darbo rezultatus, taip sumažinant perdegimą. Šis teigiamas požiūris į perdegimą darbe mokslinėje literatūroje sutinkamas retai ir dažniausiai vyraujanti nuomonė remiasi požiūriu, jog perdegimą darbe patiriantys darbuotojai neturi pakankamai energijos, kad galėtų efektyviai pašalinti perdegimo darbe veiksnį. Dėl šios priežasties blogėja darbuotojų darbo užduočių atlikimas, negeneruojami papildomi darbo rezultatai ir didėja neproduktyvus darbuotojo elgesys (Vîrgã ir kt., 2019).

Wright ir Bonett (1997) išskyrė pagrindines perdegimo veiksnių (emocinio išsekimo, depersonalizacijos, sumažėjusių asmeninių rezultatų) sąsajas su darbo rezultatais, kurios vėliau nagrinėjamos skirtingų autorių. Neigiama emocinio išsekimo įtaka darbo rezultatams gali būti paaiškinama ne tik kaip tiesioginis neigiamai darbo rezultatus veikiantis veiksnys. Emocinį išsekimą patiriantis darbuotojas, dėl energijos trūkumo gali tapti ciniškas ir apatiškas darbo užduotims ir aplinkai, ko pasekme gali tapti ir sumažėję asmeniniai pasiekimai (Bang ir Reio, 2017). Perdegimas darbe šiuo atveju prasideda nuo emocinio išsekimo, kuris skatina cinizmo ir sumažėjusių darbo pasiekimų veiksnius, neigiamai veikiančius darbo rezultatus. Emocinis

išsekimas labiausiai neigiamai veikia iniciatyvų elgesį, kai darbuotojas neinvestuoja papildomos energijos ir laiko, kad siektų organizacijos tikslų, kurie nėra oficialiai priskirti darbuotojo pareigybėms (Bang & Reio, 2017). Depersonalizacija, kaip vienas iš perdegimo veiksnių iš dalies leidžia darbuotojams apsisaugoti nuo energijos eikvojimo ir skatina atsiribojimą, tačiau neišnaudojama darbui energija ir atsiribojimas komunikacijos atžvilgiu neigiamai veikia darbuotojo darbo rezultatus (Prentice ir Thaichon, 2019). Pastebima, jog depersonalizacija labiausiai neigiamai veikia tiesioginių darbuotojų užduočių atlikimą, kurios nustatytos pareiginiuose nuostatuose ir kituose dokumentuose (Bang ir Reio, 2017). Taip pat darbuotojo depersonalizacija gali paveikti ir kitus organizacijos narius, sumažinti jų motyvaciją, kuri, tikėtina, pakenks ir darbuotojų darbo rezultatams (Wu, Hu ir Zheng, 2019). Sumažėję asmeniniai pasiekimai, remiantis Bang ir Reio (2017) atliktu tyrimu, turi stiprų neigiamą ryšį visiems trims darbo rezultatų komponentams: užduočių atlikimui, iniciatyviam elgesiui ir neproduktyviam elgesiui. Autoriai nustatė, jog sumažėję asmeniniai pasiekimai veikia darbo rezultatus. Dėl patiriamo perdegimo darbe, sumažėja darbuotojo pasitikėjimas savo darbu ir rezultatais, kuriuos jis gali generuoti, dėl to darbo užduotys atliekamos atmetinai, neinvestuojamas papildomas laikas papildomiems procesams organizacijos veiklos gerinimo tikslams ir dirbama neproduktyviai (Bang ir Reio, 2017). Taigi, keliami hipotezė, jog perdegimas neigiamai veikia darbo rezultatus.

H3 Perdegimas darbe darbo neigiamą įtaką darbo rezultatams.

Mokslinėje literatūroje taip pat analizuojama perdegimo, kaip mediatoriaus įtaka darbo rezultatams. Shaukat, Yousaf ir Sanders (2017) atliktame tyrime apie perdegimo, kaip mediatoriaus veikimą tarp tarpasmeninio konflikto, darbo rezultatų ir ketinimo palikti organizaciją įvertinta, jog emocinis išsekimas (dalinai) ir depersonalizacija medijuoja ryšį su tarpasmeniniu konfliktu ir darbo rezultatais. Nustatyta, jog tarpasmeninis konfliktas, veikiamas esančios depersonalizacijos, neigiamai veikia darbo rezultatus. Perdegimo, kaip mediatoriaus veikimą taip pat tyrė Vîrgă ir kt., (2019), kur nustatyta, jog perdegimas medijuoja ryšį tarp su prisirišimu susijusio nerimo ir darbo rezultatų. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog dėl didesnio perdegimo lygio, su prisirišimu susijęs nerimas neigiamai veikia darbo rezultatus, nes darbuotojai labiau linkę savo dėmesį skirti pripažinimo, palaikymo ar dėmesio siekimui.

Išanalizavus mokslinę literatūrą pastebima, jog perdegimas taip pat medijuoja ryšį tarp aukšto rezultatyvumo darbo sistemų ar praktikų. Jyoti ir Rani, (2019) atliktame tyrime buvo nustatyta dalinė perdegimo, kaip mediatoriaus įtaka tarp aukšto rezultatyvumo darbo sistemos ir ketinimo palikti organizaciją ryšio. Remiantis rezultatais teigiama, jog esant mažesniame perdegimo lygiui, organizacijos taikoma aukšto rezultatyvumo darbo sistema sumažina ketinimo

palikti organizaciją galimybę. Anksčiau Jyoti, Rani ir Gandotra (2015) bei Gkorezls, Georglou ir Theodorou (2016) atliktuose tyrimuose taip pat nustatytas perdegimo mediacinis ryšys tarp aukšto rezultatyvumo praktikų ir ketinimo palikti organizaciją (Jyoti ir Rani, 2019).

Taigi, perdegimas darbe turi reikšmingos įtakos darbo rezultatams. Mokslinėje literatūroje išskiriamos skirtingos tyrėjų nuomonės apie perdegimo reikšmę darbo rezultatams. Teigiama, jog perdegimas darbe nebūtinai reiškia prastesnius darbo rezultatus, o patiriamas ilgalaikis stresas darbe gali būti stimulus darbuotojams gerinti savo darbo rezultatus, taip stengiantis pagerinti savo savijautą. Vis dėlto, dažniausiai sutinkama neigiama perdegimo darbe reikšmė darbo rezultatams, kuri yra siejama su emocinio išsekimo, depersonalizacijos ir sumažėjusių asmeninių pasiekimų pasekmėmis darbo rezultatams. Emocinis išsekimas gali neigiamai veikti darbuotojo norą netiesiogiai prisidėti prie įmonės veiklos rezultatų. Depersonalizacija, kaip apatiškas darbuotojo elgesys daugiausia gali pasireikšti užduočių atlikime, o sumažėję darbo rezultatai neigiamai, kaip savęs nuvertinimo veiksnys veikia visas tris perdegimo darbe sritis. Taip pat pastebėta, jog perdegimas kaip mediatorius tiesiogiai ar dalinai veikia ryšius: tarp tarpasmeninio konflikto ir darbo rezultatų, su prisirišimu susijusio nerimo ir darbo rezultatų, aukšto rezultatyvumo darbo sistemos ir ketinimo palikti organizaciją bei aukšto rezultatyvumo praktikų ir ketinimo palikti organizaciją. Remiantis atliktų tyrimų rezultatais keliama hipotezė, jog perdegimas medijuoja ryšį tarp aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir darbo rezultatų:

H4 Perdegimas darbe medijuoja ryšį tarp aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir darbo rezultatų.

H4 1 Emocinis išsekimas medijuoja ryšį tarp aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir darbo rezultatų.

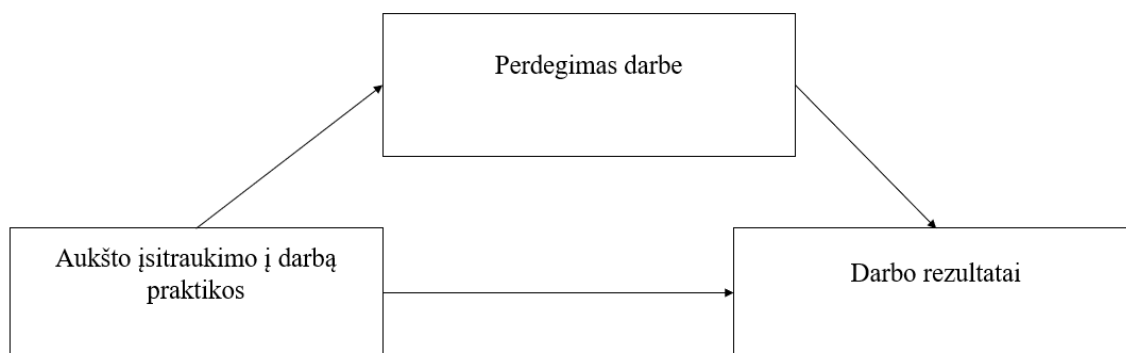
H4 2 Sumažėję asmeniniai pasiekimai medijuoja ryšį tarp aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir darbo rezultatų.

H4 3 Depersonalizacija medijuoja ryšį tarp aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir darbo rezultatų.

Remiantis mokslinės literatūros šaltiniais, pastebimos aukšto įsitraukimo į darbą praktikų, perdegimo darbe ir darbo rezultatų sąsajos. Parengtas konceptualus modelis, kuriuo remiantis bus analizuojama aukšto įsitraukimo į darbą praktikų įtaka darbo rezultatams, medijuojant perdegimui darbe (1 paveikslas).

1 paveikslas

Aukšto įsitraukimo į darbą praktikų, perdegimo darbe ir darbo rezultatų sąsajų konceptualus modelis



Šaltinis: sudaryta autorės.

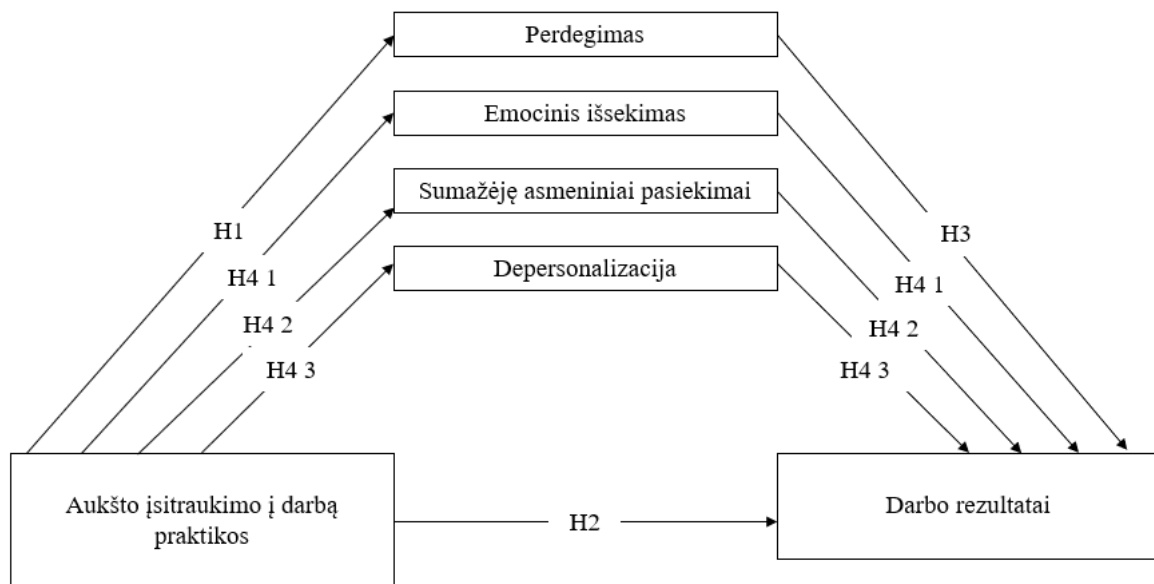
Apibendrinat galima teigti, jog išanalizavus mokslinės literatūros šaltinius, pastebima aukšto įsitraukimo į darbą praktikų reikšmė perdegimui ir darbo rezultatams. Įsitraukimas į darbą šiuolaikinėse organizacijose yra sritis, į kurią atkreipiama vis daugiau dėmesio. Įsitraukimo į darbą didinimas yra susijęs su darbuotojo psichologiniu ryšiu su organizacija, kai atsižvelgiama į gerą darbuotojo psichologinę savijautą ir teigiamą darbo aplinką, siekiant didinti organizacijos veiklos rezultatus (Villavicencio-Ayub ir kt., 2014). Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos yra psichologinio ryšio tarp darbuotojo ir organizacijos didinimo priemonė, kuri savu ruožtu veikia perdegimo darbe ir darbo rezultatų veiksnius. Perdegimas darbe yra ilgalaikio streso pasekmė, kuri turi neigiamų pasekmių tiek darbuotojo psichologinei ar fizinei savijautai, tiek organizacijos veiklos rezultatams. Darbo rezultatai yra darbuotojo tiesioginis ar netiesioginis indėlis į organizaciją, siekiant jos tikslų ir gali būti vertinamas. Aukšto įsitraukimo į darbą praktikų taikymas organizacijoje gali sumažinti ar panaikinti perdegimo darbe veiksnius, tokius kaip emocinis išsekimas, depersonalizacija ar sumažėję asmeniniai pasiekimai. Darbo rezultatai gali būti teigiamai veikiami, organizacijos veikloje taikant aukšto įsitraukimo į darbą praktikas. Pastebima, jog siekiant sumažinti perdegimą darbe ar padidinti darbo rezultatus, aukšto įsitraukimo į darbą praktikos turi būti taikomos tikslingai, atsižvelgiant į darbuotojų poreikį joms. Kitu atveju jos gali neigiamai paveikti darbuotojo požiūrį į aukšto įsitraukimo į darbą praktikas. Perdegimas darbe taip pat turi reikšmę darbo rezultatams, kuri dažniausiai yra neigiama. Perdegimas darbe taip pat atlieka mediacinį vaidmenį. Aukšto įsitraukimo į darbą praktikų taikymas organizacijose, atsižvelgiant į konkrečius darbuotojų poreikius, stiprina darbuotojo ir organizacijos ryšį ir darbuotojo pasitenkinimą esama padėtimi.

2. AUKŠTO ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ PRAKTIKŲ, PERDEGIMO DARBE IR DARBO REZULTATŲ SĄSAJŲ TYRIMO METODOLOGIJA

Aukšto įsitraukimo į darbą praktikų, perdegimo darbe ir darbo rezultatų sąsajų tyrimas atliekamas remiantis sudarytu konceptualių tyrimo modelių. Šis modelis apima tris kintamųjų sąveikas: aukšto įsitraukimo į darbą praktikas, perdegimą darbe ir darbo rezultatus (2 paveikslas). Perdegimas darbe išskaidomas į tris atskirus komponentus: emocinį išsekimą, depersonalizaciją ir sumažėjusius asmeninius pasiekimus (Cordes ir Dougherty, 1993).

2 paveikslas

Aukšto įsitraukimo į darbą praktikų, perdegimo darbe (emocinio išsekimo, sumažėjusių asmeninių pasiekimų, depersonalizacijos) ir darbo rezultatų sąsajų konceptualus modelis



Šaltinis: sudaryta autorės.

Mokslinėje literatūroje apžvelgti tyrimai analizuoja atskirų kintamųjų sąsajas: aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir perdegimo ryšys, perdegimo ir darbo rezultatų ryšys bei aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir darbo rezultatų ryšys. Remiantis atliktais empiriniais tyrimais ir gautais rezultatais apie aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ryšį su perdegimu darbe pastebima, jog aukšto įsitraukimo į darbą praktikos dažniausiai turi neigiamą ryšį su perdegimu darbe (Villaviciencio-Ayub; Jurado-Cárdenas ir Valencia-Cruz, 2014 ir kt.). Perdegimas darbe, taikant aukšto įsitraukimo į darbą praktikas gali mažėti arba tokių praktikų taikymas gali užkirsti kelią perdegimo atsiradimui. Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos, remiantis anksčiau atliktais tyrimais, turi teigiamą ryšį su darbo rezultatais, tačiau pažymima, jog aukšto įsitraukimo į darbą praktikos

turi būti specifiskai orientuotos į darbo rezultatų gerinimą (Hauff, Alewell ir Hansen, 2014 ir kt.) Perdegimo darbe ir darbo rezultatų ryšys, remiantis atliktais tyrimais, dažniausiai nustatomas neigiamas (Huang, Chan ir Lam, 2010 ir kt.). Autoriai sutinka, jog ilgalaikis patiriamas perdegimas darbe lemia prastesnius darbo rezultatus.

Atliekant mokslinės literatūros analizę nepavyko rasti tyrimų, kurie analizuotų šių trijų konkrečių kintamųjų (aukšto įsitraukimo į darbą praktikų, perdegimo darbe ir darbo rezultatų) sąsajas. Tiriant nematerialios naudos (įgalinimas, teigiamas grįžtamasis ryšys, karjeros galimybės, pripažinimas) ir darbo rezultatų ryšį, kai perdegimas darbe atliko mediatoriaus vaidmenį, nustatyta, jog esant perdegimui darbe, nematerialios naudos neturi didelės reikšmės aukštesniems darbo rezultatams (Koo, Yu, Chua, Lee, Han, 2020). Nustatyta, jog atskiri perdegimo veiksniai, depersonalizacija (iš dalies) ir emocinis išsekimas, taip pat medijuoja ryšį tarp tarpasmeninio konflikto ir darbo rezultatų (Shaukat ir kt., 2017). Vīrgā ir kt., (2019) atliktame tyrime taip pat pastebimas perdegimo, kaip mediatoriaus veikimas tarp su nerimu susijusio prisirišimo ir darbo rezultatų. Atsižvelgiant į atliktus tyrimus apie kintamųjų sąsajas bei nepakankamą informaciją apie perdegimo darbe, kaip mediatoriaus ryšį su literatūros analizėje aprašytais kintamaisiais, tyrime analizuojamos aukšto įsitraukimo į darbą, perdegimo darbe ir darbo rezultatų sąsajos.

2.1.Tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės

Tyrimo tikslas – ištirti aukšto įsitraukimo į darbą praktikų poveikį darbo rezultatams, medijuojant perdegimui darbe.

Tyrimo uždaviniai:

1. Pritaikant Kolmagorov-Smirnov bei Sharpio-Wilk testus, nustatyti duomenų normalųjį pasiskirstymą,
2. Įvertinti darbuotojų socialinių - demografinių charakteristikų skirtumų reikšmę aukšto įsitraukimo į darbą praktikoms, perdegimui darbe ir darbo rezultatams, naudojant reikšmingumo testus,
3. Nustatyti aukšto įsitraukimo į darbą praktikų poveikį perdegimui darbe,
4. Ištirti aukšto įsitraukimo į darbą praktikų poveikį darbo rezultatams,
5. Nustatyti perdegimo darbe poveikį darbo rezultatams,
6. Ištirti, kokią įtaką perdegimas darbe daro aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir darbo rezultatų ryšiui, kai perdegimas darbe yra mediatorius,
7. Nustatyti emocinio išsekimo mediacinį ryšį tarp aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir darbo rezultatų,

8. Nustatyti sumažėjusių asmeninių pasiekimų mediacinį ryšį tarp aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir darbo rezultatų,

9. Nustatyti depersonalizacijos mediacinį ryšį tarp aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir darbo rezultatų.

Hipotezės:

H1 Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos darbo neigiamą įtaką perdegimui darbe.

H2 Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos daro teigiamą įtaką darbo rezultatams.

H3 Perdegimas darbe darbo neigiamą įtaką darbo rezultatams.

H4 Perdegimas darbe medijuoja ryšį tarp aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir darbo rezultatų.

H4 1 Emocinis išsekimas medijuoja ryšį tarp aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir darbo rezultatų.

H4 2 Sumažėję asmeniniai pasiekimai medijuoja ryšį tarp aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir darbo rezultatų.

H4 3 Depersonalizacija medijuoja ryšį tarp aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir darbo rezultatų.

2.2. Tyrimo imtis ir tyrimo vienetai

Tyrimo imčiai apskaičiuoti reikalinga tyrimo populiacija yra Lietuvoje, paslaugų sektoriuje dirbantys darbuotojai (pagal ekonominės veiklos rūšis), kurių vidutinis skaičius, remiantis 2021 metų Lietuvos Statistikos departamento duomenimis, yra 744 782 asmenys (vyrai ir moterys). Tyrimo imties dydis apskaičiuotas naudojant Paniotto formulę.

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

kur:

n – imties dydis

Δ – imties paklaidos dydis (=0,05)

N – populiacijos dydis

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{744782}} = 399,78$$

Apskaičiuota tyrimo imtis yra 400 respondentų. Išanalizavus mokslinę literatūrą pastebima, jog perdegimo darbe veiksnys dažniau pastebimas tarp paslaugų ar medicinos srityse dirbančių darbuotojų, kadangi jų darbas susijęs su nuolatiniu komunikavimu, greitu kylančių problemų sprendimu, didesniu nuolankumu ir orientacija į kokybę (Humborstad, Humborstad ir Whitfield, 2007). Dėl šios priežasties, tyrime anketinės apklausos būdu, (talpinamos *apklausa.lt* internetinėje svetainėje) apklausiami Lietuvoje, paslaugų sektoriuje dirbantys darbuotojai.

Tyrimo metu respondentų yra prašoma nurodyti savo socialines – demografines charakteristikas pagal lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą, darbo sektorių, organizacijos dydį užimamų pareigų lygmenį, organizacijos veiklos sritį (žr. 6 lentelę).

6 lentelė

Socialinių – demografinių charakteristikų klausimynas

Socialiniai – demografiniai duomenys	
Lytis	Vyras; Moteris; Kita.
Amžius	18-25 metų; 26-35 metų; 36-45 metų; 46-55 metų; 56-64 metų.
Išsilavinimas	Vidurinis išsilavinimas; Profesinis išsilavinimas; Neuniversitetinis aukštasis išsilavinimas; Universitetinis aukštasis išsilavinimas; Kita.
Darbo stažas	Iki 1 metų; 1-3 metus; 4-10 metų; 11-20 metų; 21 ir daugiau metų.
Darbo sektorius	Viešasis sektorius; Privatus sektorius.
Organizacijos dydis	Labai maža (iki 10 darbuotojų); Maža (11-50 darbuotojų); Vidutinė (51-250 darbuotojų); Didelė (250 ir daugiau darbuotojų).
Užimamų pareigų lygmuo	Specialistas; Vyresnysis specialistas; Vyriausiasis specialistas; Vidurinio lygmens vadovas; Aukščiausio lygmens vadovas.
Organizacijos veiklos sritis	Transportas ir saugojimas; Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugų veikla; Informacija ir ryšiai; Finansinė ir draudimo veikla; Nekilnojamo turto operacijos; Profesinė, mokslinė ir techninė veikla; Administracinė ir aptarnavimo veikla; Viešasis valdymas ir gynyba; Privalomasis socialinis draudimas; Švietimas; Žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas; Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla; Kita aptarnavimo veikla.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Tiriamųjų amžiaus intervalas nustatytas atsižvelgiant į tai, nuo kada gyventojai Lietuvos Respublikoje pripažįstami pilnamečiais ir gebančiais save išlaikyti (18 metų), iki tada, kol sukanka nustatytas pensinis amžius, po kurio darbuotojai gali gauti senatvės pensiją (64 metai). Tiriamųjų taip pat prašoma nurodyti savo lytį, išsilavinimą, darbo stažą, sektorių, kuriame dirba ir organizacijos, kurioje dirba dydį, užimamų pareigų lygį bei organizacijos veiklos sritį.

2.3. Tyrimo metodas ir metodika

Siekiant ištirti aukšto įsitraukimo į darbą praktikų, perdegimo darbe ir darbo rezultatų sąsajas, pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas, kur naudojami trys konstruktai. Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos tiriamos remiantis Mostafa ir kt., (2019) parengtu sutrumpintu aukšto įsitraukimo į darbą praktikų klausimynu (ang. *High-commitment HR practices*). Perdegimas darbe tiriamas naudojant Maslach ir Jackson, (1981) sukurtą perdegimo sindromo klausimyną (ang. *Maslach Burnout Inventory*). Darbo rezultatams tirti naudojamas Koopmans, (2015) individualaus darbo atlikimo klausimynas (ang. *Individual Workplace Performance Questionnaire*) (Ramos-Villagrasa ir kt., 2019).

7 lentelė

Aukšto įsitraukimo į darbą praktikų klausimynas

Teiginiai
Organizacija, kurioje dirbu, suteikia puikias asmeninių gebėjimų gerinimo galimybes
Organizacija, kurioje dirbu siūlo mokymosi ir tobulėjimo galimybes
Organizacijoje, kurioje dirbu, turiu geras galimybes būti paaukštintas (-a)
Organizacijoje, kurioje dirbu, kvalifikuoti darbuotojai turi galimybę būti paaukštinti arba gauti didesnę darbo užmokestį/atsakomybes
Organizacija, kurioje dirbu, leidžia man pačiam (-iai) planuoti kaip atlikti darbus
Organizacija, kurioje dirbu, suteikia man didelę nepriklausomybę ir laisvę, atliekant darbus
Organizacijos, kurioje dirbu, vertinimo sistema padeda tiksliai įvertinti mano stipriąsias ir silpnąsias puses
Organizacijoje, kurioje dirbu, gaunu pakankamai informacijos apie savo darbo rezultatus
Organizacijoje, kurioje dirbu, komunikacija tarp manęs ir vadovų yra gera
Organizacijos, kurioje dirbu, darbuotojai reguliariai gauna formalius pranešimus apie organizacijos tikslus ir siekius

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Mostafa, Bottomley, Gould-Williams, Abouarghoub ir Lythreatis, (2019).

Aukšto įsitraukimo į darbą praktikų vertinimui naudojamas Mostafa ir kt., (2019) parengtas sutrumpintas aukšto įsitraukimo į darbą praktikų klausimynas (ang. *High-commitment HR practices*) (7 lentelė). Klausimynas į lietuvių kalbą išverstas taikant dvigubo vertimo metodą. Klausimyną sudaro 10 teiginių, kur atskiroms praktikoms matuoti suformuota po du teiginius: mokymams 1 – 2, paaukštinimui 3 – 4, savarankiškam darbui 5 – 6, veiklos vertinimui 7 – 8, komunikacijai 9 – 10, (pvz. paaukštinimui: „Turiu geras galimybes būti paaukštintas (-a) organizacijoje, kurioje dirbu“), kurio teiginiai matuojami 7 balų Likerto skalėje nuo 1 („visiškai nesutinku“) iki 7 („visiškai sutinku“), (žr. 7 lentelę).

8 lentelė

Aukšto įsitraukimo į darbą praktikų klausimyno patikimumo rodikliai

Konstruktas	Cronbach's Alfa šiame tyrime	Cronbach's Alfa (Mostafa ir kt., 2019)
Aukšto įsitraukimo į darbą praktikų klausimynas	0,93	0,96

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis ir Mostafa ir kt., (2019).

Apskaičiuotas aukšto įsitraukimo į darbą praktikų klausimyno Cronbach's Alfa koeficientas atliekamame tyrime yra 0,93. Šis koeficientas lyginamas su konstrukto autorių apskaičiuotu Cronbach's Alfa koeficientu, kuris lygus 0,96. Kadangi Cronbach's Alfa koeficientai abiejuose tyrimuose yra didesni nei 0,7, galima teigti, jog vidinis klausimyno suderinamumas yra priimtinas, o aukšto įsitraukimo į darbą praktikų skalė yra patikima (žr. 8 lentelę).

9 lentelė

Perdegimo sindromo klausimynas

Emocinis išsekimas	Sumažėję asmeniniai pasiekimai	Depersonalizacija
Jaučiuosi emociškai išsekęs (-usi) nuo darbo	Galiu lengvai suprasti klientų jausmus	Elgiuosi su klientais kaip su beasmeniais "objektais"
Darbo dienos pabaigoje jaučiuosi pavargęs (-usi)	Efektyviai sprendžiu klientų problemas	Tampu neužjaučiančiu (-ia)
Jaučiuosi pavargęs (-usi) pabudus ryte	Jaučiuosi darantis (-i) teigiamą įtaką žmonių gyvenime	Nerimauju, kad darbas apsunkina emociškai
Jaučiuosi bejėgis (-ė)	Jaučiuosi labai energingas (-a)	Man nerūpi, kas nutiks klientams
Jaučiuos perdegęs (-usi) nuo darbo	Galiu lengvai sukurti atpalaiduojančią atmosferą	Jaučiu, kad klientai patys kalti dėl savo problemų
Jaučiuosi nusivylęs (-usi) darbu	Jaučiuosi pakylėtas (-a) po darbo su klientais	
Jaučiuosi įdedantis (-i) per daug pastangų darbui	Darbe esu vertas (-a) pagarbos	
Darbas su žmonėmis sukelia per daug streso	Ramiai sprendžiu savo emocines problemas	
Darbas su klientais išvargina		

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Maslach ir Jackson (1981).

Patiriamam perdegimui darbe matuoti naudojamas Maslach ir Jackson (1981) sukurtas perdegimo sindromo klausimynas (*ang. Maslach Burnout Inventory*), kur perdegimo sindromas susideda iš trijų atskirų komponentų: emocinio išsekimo, sumažėjusių asmeninių pasiekimų ir

depersonalizacijos. Klausimynas išverstas į lietuvių kalbą taikant dvigubo vertimo metodą. Perdegimo sindromo klausimyną iš viso sudaro 22 teiginiai. Emociniam išsekimui matuoti suformuluoti 9 teiginiai, kurie atspindi žmogaus nuovargį ir išsekimą (pvz. „Jaučiuosi emociškai išsekęs (-usi) nuo darbo“). Sumažėjusių asmeninių pasiekimų vertinimui suformuluoti 8 teiginiai, kur respondento atsakymai atspindi individualų savęs vertinimą (pvz. „Ramiai sprendžiu savo emocines problemas“). Depersonalizacijos vertinimui pateikiami 5 teiginiai, kurie yra susiję su respondento atsitraukimu (pvz. „Elgiuosi su klientais kaip su bejausmiai „objektais““). Visi klausimyno teiginiai yra vertinami 7 balų skalėje nuo 1 („niekada“) iki 7 („kiekvieną dieną“), (žr. 9 lentelę).

10 lentelė

Perdegimo darbe klausimyno ir latentinių veiksnių patikimumo rodikliai

Konstruktas	Cronbach's Alfa šiame tyrime	Cronbach's Alfa (Maslach ir Jackson, 1981)
Perdegimo sindromo klausimynas	0,89	0,83
Emocinis išsekimas	0,92	0,89
Sumažėję asmeniniai pasiekimai	0,85	0,74
Depersonalizacija	0,78	0,77

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis ir Maslach ir Jackson (1981).

Apskaičiuotas perdegimo sindromo klausimyno Cronbach's Alfa koeficientas atliekamame tyrime yra 0,89. Konstrukto autorių apskaičiuotas Cronbach's Alfa koeficientas yra lygus 0,83. Tyrime naudojamų latentinių konstrukto veiksnių apskaičiuoti Cronbach's Alfa koeficientai: emocinio išsekimo – 0,92, sumažėjusių asmeninių rezultatų – 0,85, depersonalizacijos – 0,78. Konstrukto autorių latentinių veiksnių Cronbach's Alfa koeficientai yra atitinkamai 0,89, 0,74, 0,77. Kadangi Cronbach's Alfa koeficientai abiejuose tyrimuose yra didesni nei 0,7, galima teigti, jog vidinis klausimyno suderinamumas yra priimtinas, o aukšto įsitraukimo į darbą praktikų skalė yra patikima (žr. 10 lentelę).

11 lentelė

Individualių darbo rezultatų klausimynas

Teiginiai
Susiplanuoju savo darbą taip, kad baigčiau laiku
Mąstau apie darbo rezultatus, kuriuos man reikia įgyvendinti
Gebu nusistatyti prioritetus

Teiginiai
Gebu atlikti savo darbą efektyviai
Susiplanuoju savo laiką efektyviai
Pradedu naujos užduoties vykdymą tada, kai užbaigiau visas prieš tai turėtas užduotis
Atsiradus galimybei imuosi naujų iššūkių
Mano darbas glaudžiai susijęs su nuolatiniu žinių atnaujinimu
Nuolat tobulu savo profesinį meistriškumą
Sugalvoju kūrybiškų sprendimų esamoms problemoms spręsti
Prisiimu papildomų įsipareigojimų
Nuolat ieškau naujų iššūkių savo darbe
Aktyviai dalyvauju susirinkimuose ir/ar konsultacijose.
Darbe reiškiu nepasitenkinimą dėl menkaverčių darbinių problemų
Problemas darbe įsivaizduoju didesnes, nei jos yra
Susikoncentruoju ties situacijos neigiamais aspektais darbe, o teigiamus palieku nuošalyje
Neigiamus savo darbo aspektus aptariu su kolegomis
Neigiamus savo darbo aspektus aptariu su žmonėmis, nedirbančiais mano organizacijoje

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Koopmans (2015).

Darbo rezultatų vertinimui yra naudojamas Koopmans (2015) sudarytas individualių darbo rezultatų klausimynas (ang. *Individual Workplace Performance Questionnaire*). Šis klausimynas naudojamas nustatyti, kaip asmuo vertina savo darbo rezultatus. Klausimynas į lietuvių kalbą išverstas taikant dvigubo vertimo metodą. Individualaus darbo atlikimo klausimyną sudaro 18 teiginių, kur pirmieji 5 teiginiai suformuoti užduočių atlikimo matavimui, 6 – 13 teiginys suformuotas iniciatyvaus elgesio matavimui, 14 – 18 teiginys suformuotas neproduktyvaus elgesio matavimui, (pvz. iniciatyvus elgesys – „Pradedu naujos užduoties vykdymą tada, kai užbaigiu visas prieš tai turėtas užduotis“). Šio klausimyno teiginiai matuojami 5 balų skalėje nuo 1 („labai retai/niekada“) iki 5 („visada“), (žr. 11 lentelę).

12 lentelė

Individualių darbo rezultatų klausimyno patikimumo rodikliai

Konstruktas	Cronbach's Alfa šiame tyrime	Cronbach's Alfa (Koopmans, 2015)
Individualių darbo rezultatų klausimynas	0,79	0,85

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis ir Koopmans (2015).

Apskaičiuotas individualių darbo rezultatų klausimyno Cronbach's Alfa koeficientas šiame tyrime yra 0,79. Šis koeficientas palygintas su konstrukto autorių apskaičiuotu Cronbach's Alfa koeficientu, kuris lygus 0,85. Kadangi Cronbach's Alfa koeficientai abiejuose tyrimuose yra

didesni nei 0,7, galima teigti, jog vidinis klausimyno suderinamumas yra priimtinas, o aukšto įsitraukimo į darbą praktikų skalė yra patikima (žr. 12 lentelę).

2.4. Tyrimo organizavimas ir eiga

Tyrimui atlikti, pagal konstruktus parengta anoniminė anketa yra talpinama internetinėje svetainėje www.apklausa.lt, kurios nuoroda yra dalinamasi su paslaugų sektoriuje, Lietuvoje dirbančiais darbuotojais. Siekiant, kad į anketos klausimus atsakytų tikslinė auditorija, anketos nuoroda dalinamasi socialiniuose tinkluose (Facebook, Instagram, LinkedIn) bei tiesiogiai elektroniniu paštu susisiekiant su paslaugų sektoriaus organizacijomis, kur prašoma pasidalinti anketa su organizacijose dirbančiais darbuotojais. Anketą iš viso sudaro 56 klausimai, kur 6 klausimai skirti socialinių – demografinių charakteristikų nustatymui. Aukšto įsitraukimo į darbą praktikų matavimui pateikiama 10 teiginių, kur atsakymus respondentai žymi 7 balų skalėje nuo 1 („visiškai nesutinku“) iki 7 („visiškai sutinku“). Patiriamo perdegimo sindromo nustatymui respondentams pateikiami 22 teiginiai, į kuriuos atsakoma pažymint vieną iš 7 balų skalėje esančių teiginių nuo 1 („niekada“) iki 7 („kiekvieną dieną“). Individualaus darbo atlikimo klausimus, kurių pateikiama 18, respondentai atsako iš 5 balų skalėje esančių atsakymo variantų nuo 1 („labai retai/niekada“) iki 5 („visada“), pažymėdami sau tinkamiausią. Gauti atsakymai yra analizuojami naudojant matematinius statistikos metodus - statistinės programinės įrangos rinkinį „IBM SPSS Statistics“, diagramų sudarymui ir pateikimui naudojama „Microsoft Excel“ programa.

Atliekant statistinę analizę yra pasirenkamas nepriklausomas, priklausomas kintamasis ir mediatorius. Nepriklausomas kintamasis (X) yra aukšto įsitraukimo į darbą praktikos, priklausomas kintamasis (Y) yra darbo rezultatai, o mediatorius (M) yra perdegimas darbe. Gauti duomenys yra sisteminami taikant matematinius statistikos metodus ir grafiškai atvaizduojami taikant aprašomosios statistikos metodą. Konstrukto validumui nustatyti naudojami Cronbach‘*s* Alfa patikimumo koeficientų skaičiavimai. Skaičiuojamos skalių (aukšto įsitraukimo į darbą praktikų, darbo rezultatų ir bendro perdegimo darbe) bei perdegimo subskalių (emocinio išsekimo, sumažėjusių asmeninių pasiekimų ir depersonalizacijos) mažiausios, didžiausios vertės, vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai. Duomenų pasiskirstymo normalumas vertinamas atliekant Kolmagorow – Smirnov bei Sharpio – Wilk testus. Statistiškai reikšmingi skirtumai vertinami naudojant T-Test bei ANOVA testus. Tiesinių regresinių analizių pagalba nustatomas aukšto įsitraukimo į darbą praktikų poveikis perdegimui darbe, aukšto įsitraukimo į darbą praktikų poveikis darbo rezultatams bei perdegimo darbe poveikis darbo rezultatams. Perdegimo darbe ir atskirų jo komponentų (emocinio išsekimo, depersonalizacijos ir sumažėjusių asmeninių

pasiekimų) poveikis aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir darbo rezultatų ryšiui nustatomas atliekant mediatoriaus statistinę analizę.

3. AUKŠTO ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ PRAKTIKŲ, PERDEGIMO DARBE IR DARBO REZULTATŲ ŠĄSAJŲ TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Aukšto įsitraukimo į darbą praktikų, perdegimo darbe ir darbo rezultatų sąsajų tyrimas buvo atliekamas 2022 metų, rugpjūčio – lapkričio mėnesiais. Iš viso tyrime dalyvavo ir į pateiktos ir išplatintos anoniminės anketos klausimus atsakė 420 respondentų. Remiantis šio tyrimo imties formule, tyrimo paklaida yra lygi numatytajai 5 proc. paklaidai.

3.1. Socialiniai – demografiniai duomenys ir bendrosios respondentų charakteristikos

Iš 420 respondentų, dalyvavusių tyrime, 355 respondentų (84,5 proc.) yra moterys, 65 respondentai (15,5 proc.) yra vyrai. Didžiosios dalies, 185 respondentų (43,9 proc.) amžius yra nuo 26 iki 35 metų, mažesnę dalį sudaro 92 respondentai (22,3 proc.), kurių amžius yra nuo 18 iki 25 metų, 36-45 metų respondentų tyrime yra 59 (14,1 proc.), 46-55 metų respondentų tyrime dalyvavo 50 (11,7 proc.), o 56-64 metų respondentų tyrime dalyvavo 34 (8 proc.).

13 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Išsilavinimas	Respondentų pasiskirstymas
Vidurinis išsilavinimas	27 respondentai (6,6 proc.)
Profesinis išsilavinimas	15 respondentų (3,5 proc.)
Neuniversitetinis aukštasis išsilavinimas	92 respondentai (21,8 proc.)
Universitetinis aukštasis išsilavinimas	281 respondentai (66,9 proc.)
Kita	5 respondentai (1,2 proc.)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo apklausos duomenimis.

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą rodo, jog didžioji dalis respondentų yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą – 66,9 proc. Aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą įgiję 21,8 proc. respondentų. Bendrai, respondentai įgiję aukštąjį universitetinį ir aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą tyrime sudaro 88,7 proc. (373 respondentai). Likusi dalis respondentų, 11,3 proc., yra įgiję vidurinį išsilavinimą (27 respondentai), 15 respondentų įgiję profesinį išsilavinimą (žr. 13 lentelę).

14 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

Darbo stažas	Respondentų pasiskirstymas
Iki 1 metų	12 respondentų (3,3 proc.)
1 - 3 metai	54 respondentai (12,9 proc.)
4 - 10 metų	194 respondentai (45,8 proc.)
11 – 20 metų	74 respondentai (17,8 proc.)
21 ir daugiau metų	86 respondentai (20,2 proc.)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo apklausos duomenimis.

Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą yra netolygus, o didžiosios dalies respondentų – 194 (45,8 proc.) darbo stažas yra nuo 4 iki 10 metų, 20,2 proc. sudaro respondentai, kurių darbo stažas yra 21 metai ir daugiau (86 respondentai). 17,8 proc. respondentų darbo stažas yra 11-20 metų, 12,9 proc. respondentų darbo stažas yra 1-3 metai. Mažiausią respondentų dalį sudaro iki metų darbo stažo turintys respondentai – 3,3 proc. (žr 14 lentelę).

Lyginant respondentų pasiskirstymą pagal sektorių, kuriame jie dirba, pastebima, jog didesnė dalis tyrime dalyvavusių respondentų dirba privačiame sektoriuje – 231 respondentai (55 proc.). Viešajame sektoriuje dirba 189 respondentai (45 proc.).

15 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos dydį

Organizacijos dydis	Respondentų pasiskirstymas
Labai maža (iki 10 darbuotojų)	36 respondentai (8,7 proc.)
Maža (11-50 darbuotojų)	84 respondentai (20,2 proc.)
Vidutinė (51-250 darbuotojų)	138 respondentai (32,6 proc.)
Didelė (250 ir daugiau darbuotojų)	162 respondentai (38,5 proc.)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo apklausos duomenimis.

Pagal organizacijų, kuriose dirba respondentai, dydį, respondentai pasiskirstė taip: 38,5 proc. respondentų dirba didelėse, 250 ir daugiau darbuotojų turinčiose organizacijose, šiek tiek mažesnė dalis, 32,6 proc. respondentų dirba vidutinio dydžio organizacijose, turinčiose nuo 51 iki 250 darbuotojų. Didelėse ir vidutinėse organizacijose dirbantys respondentai užima 71,1 proc. visų respondentų imties. 28,9 proc. respondentų dirba mažose, iki 50 darbuotojų turinčiose organizacijose (20,2 proc.) arba labai mažose, iki 10 darbuotojų turinčiose organizacijose (8,7 proc.) (žr. 15 lentelę).

16 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal užimamų pareigų lygmenį

Užimamų pareigų lygmuo	Respondentų pasiskirstymas
Specialistas	221 respondentai (52,8 proc.)
Vyresnysis specialistas	70 respondentų (16,4 proc.)
Vyriausiasis specialistas	62 respondentai (14,8 proc.)
Vidurinio lygmens vadovas	55 respondentai (13,1 proc.)
Aukščiausio lygmens vadovas	12 respondentų (2,8 proc.)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo apklausos duomenimis.

Lyginant respondentų pasiskirstymą pagal užimamų pareigų lygmenį, pastebima, jog daugiau nei pusė, 221 respondentas (52,8 proc.) yra specialisto pareigų lygmenyje. Vidurinio lygmens vadovai (55 respondentai) ir vyriausieji specialistai/komandų vadovai (62 respondentai) kartu sudaro 27,9 proc. visos tyrimo imties. 16,4 proc. respondentų yra vyresniojo specialisto pareigų lygmenyje. Mažiausia dalis, 12 respondentų (2,8 proc.), yra aukščiausio lygmens vadovai (žr. 16 lentelę).

17 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos veiklos sritį

Organizacijos veiklos sritis	Respondentų pasiskirstymas
Transportas ir saugojimas	44 respondentai (10,3 proc.)
Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugų veikla	11 respondentų (2,6 proc.)
Informacija ir ryšiai	26 respondentai (6,1 proc.)
Finansinė ir draudimo veikla	44 respondentai (10,6proc.)
Nekilnojamo turto operacijos	6 respondentai (1,4 proc.)
Profesinė, mokslinė ir techninė veikla	20 respondentų (4,7 proc.)
Administracinė ir aptarnavimo veikla	45 respondentai (10,6 proc.)
Viešasis valdymas ir gynyba: privalomasis socialinis draudimas	12 respondentų (2,8 proc.)
Švietimas	73 respondentai (17,4 proc.)
Žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	42 respondentai (9,9 proc.)
Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla	21 respondentai (5,4 proc.)
Kita aptarnavimo veikla	76 respondentai (18,3 proc.)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo apklausos duomenimis.

Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijų, kuriose dirba respondentai, veiklos sritis (paslaugų sektoriaus veiklos sritis), rodo, jog daugiausia respondentų 18,3 proc., dirba kitose aptarnavimo veiklos srityse. 17,4 proc. respondentų dirba švietimo srityje, 10,6 proc. respondentų dirba administracinės ir aptarnavimo veiklos srityje, tiek pat respondentų dirba ir finansinės ir

draudimo veiklos srityje. Mažesnę dalį, 10,3 proc. respondentų dirba transporto ir saugojimo veiklos srityje. Pastarosiose veiklos srityse dirbantys specialistai sudaro 67,2 proc. visų respondentų. Respondentų pasiskirstymas kitose srityse, tokiose kaip apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikla, informacija ir ryšiai, nekilnojamo turto operacijos, profesinė, meninė ir techninė veikla, viešasis valdymas ir gynyba; privalomasis socialinis draudimas, žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas, meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla, yra 32,8 proc. (žr. 17 lentelę).

3.2. Aukšto įsitraukimo į darbą praktikų, perdegimo darbe ir darbo rezultatų duomenų pasiskirstymo analizė

Siekiant nustatyti ar duomenys aukšto įsitraukimo praktikų, perdegimo darbe (latentinių veiksmų: emocinio išsekimo, sumažėjusių asmeninių rezultatų, depersonalizacijos), darbo rezultatų klausimų imtyje pasiskirstę normaliai, atliekamos statistinės procedūros. Atliekami Kolmogorov - Smirnov ir Shapiro – Wilk testai, kurie leidžia nustatyti ar duomenys imtyje pasiskirstę normaliai ir padeda numatyti tolimesnes procedūras, skirtas parametriniams ar neparametriniams duomenims apdoroti, kurios bus atliekamos šiame tyrime. (žr. 15 lentelę)

18 lentelė

Duomenų pasiskirstymo konstruktuose normalumo testas - Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk

Konstruktas	Kolmogorov - Smirnov		Shapiro – Wilk	
	Statistic	Sig.	Statistic	Sig.
Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos	0,086	<0,001	0,958	<0,001
Perdegimas darbe	0,033	0,200	0,993	0,038
Emocinis išsekimas	0,066	<0,001	0,977	<0,001
Sumažėję asmeniniai pasiekimai	0,086	<0,001	0,970	<0,001
Depersonalizacija	0,123	<0,001	0,902	<0,001
Individualūs darbo rezultatai	0,040	0,108	0,996	0,391

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

Laikoma, jog duomenys konstrukte yra pasiskirstę normaliai, jei π vertė (Sig.) yra didesnė nei 0,05. Pagal atliktus Kolmogorov - Smirnov ir Shapiro – Wilk pastebima, jog normaliai pasiskirstę duomenys yra perdegimo darbe (Sig. 0,200) ir individualių darbo rezultatų (Sig. 0,108) konstruktuose ir šie konstruktai atitinka normalumo pasiskirstymo standartus. Kadangi kitų tyrime analizuojamų kintamųjų (aukšto įsitraukimo į darbą praktikų bei perdegimo darbe konstrukto

latentinių veiksnių) Sig. vertės yra lygios $<0,001$, duomenų pasiskirstymo normalumui įvertinti toliau analizuojamos Skewness ir Kurtosis duomenų reikšmės (žr. 18 lentelę)

19 lentelė

Duomenų pasiskirstymo konstruktuose normalumo testas - Skewness ir Kurtosis vertės

Konstruktas	Skewness	Kurtosis
Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos	-0,524	-0,522
Emocinis išsekimas	0,200	-0,855
Sumažėję asmeniniai pasiekimai	0,589	0,056
Depersonalizacija	1,089	0,792

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

Iš pateiktų gautų duomenų galima spręsti, jog konstruktų duomenys neatitinka normalaus pasiskirstymo standartų, tačiau jie yra normalumo ribose, kadangi aukšto įsitraukimo į darbą, perdegimo darbe latentinių veiksnių (emocinio išsekimo, sumažėjusių asmeninių pasiekimų) konstruktų duomenų pasiskirstymas neviršija -1 arba 1 reikšmių, todėl duomenys laikomi arti normalaus skirstinio. Taip pat pažymėtina, jog perdegimo darbe konstrukto latentinis veiksnys depersonalizacija viršija 1 (1,089), tačiau bendras konstruktas yra normaliai pasiskirstęs. Galima teigti, jog duomenys yra normalumo ribose, tad tolimesnė analizė yra atliekama pagal parametrinių duomenų reikalavimus, o tyrimo analizės teisingumo užtikrinimui regresinėje analizėje bus atliekama Bootstrap procedūra (žr. 19 lentelę).

3.3. Respondentų socialinių - demografinių charakteristikų skirtumų reikšmė aukšto įsitraukimo į darbą praktikoms, perdegimui darbe ir darbo rezultatams

Tyrime analizuojama respondentų socialinių – demografinių charakteristikų skirtumų reikšmė aukšto įsitraukimo į darbą praktikoms, perdegimui darbe ir darbo rezultatams. Dėl šios priežasties atliekami One-way ANOVA ir Studento T-test reikšmingumo testai nepriklausomoms imtims tirti. Studento T-test kriterijaus vertinimams atliktas nepriklausomoms imtims, pagal respondentų lyties (vyras, moteris) ir sektoriaus, kuriame jie dirba (viešasis sektorius, privatus sektorius) pasiskirstymą. One-way ANOVA testai atliekami nepriklausomoms imtims, pagal amžiaus, išsilavinimo, darbo stažo, organizacijos dydžio, užimamų pareigų lygmenį, organizacijos veiklos srities pasiskirstymą.

20 lentelė

Skirtumai tarp kintamųjų grupių (pagal lytį)

Tyrimo kintamieji	Vyrai (N=65)	Moterys (N=355)	T-test	
	Vidurkiai (M)	Vidurkiai (M)	t	Sig.
Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos	53,23	47,59	2,415	0,016
Perdegimas darbe	31,6	32,47	-0,646	0,519
Emocinis išsekimas	34,8	37,82	-1,527	0,128
Sumažėję asmeniniai pasiekimai	28,88	31,43	-1,557	0,120
Depersonalizacija	30,18	24,51	2,797	0,006
Individualūs darbo rezultatai	36,74	36,76	-0,029	0,977

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis (pagal priedą nr. 3).

Stjudento T-test kriterijaus vertinimas atliktas nepriklausomoms imtims pagal lyties (vyras, moteris) pasiskirstymą. Atsižvelgiant į Sig. reikšmę, pastebima, jog keturiuose iš šešių konstruktų (perdegimo darbe, latentinių veiksnių emocinio išsekimo ir sumažėjusių asmeninių rezultatų bei individualių darbo rezultatų) statistiškai reikšmingų skirtumų nėra, kadangi Sig. > 0,05. Statistiškai reikšmingi skirtumai pastebimi tarp aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir respondentų lyties, kur Sig.=0,016. Šiuo atveju vyrai (M=53,23) yra linkę geriau vertinti organizacijos taikomas aukšto įsitraukimo į darbą praktikas, jų asmeniniu požiūriu, nei moterys (M=47,59), tad šis skirtumas yra statistiškai reikšmingas tarp vyrų ir moterų vidurkių. Statistiškai reikšmingi skirtumai pastebimi ir tarp depersonalizacijos ir respondentų lyties (Sig.=0,006). Vyrai (M=36,74) yra dažniau linkę jausti depersonalizacijos veiksni darbe (mąstyti ir elgtis ciniškai), nei moterys (M=21,51), (žr. 20 lentelę).

21 lentelė

Skirtumai tarp kintamųjų grupių (pagal veiklos sektorių)

Tyrimo kintamieji	Viešasis sektorius (N=189)	Privatus sektorius (N=231)	T-test	
	Vidurkiai (M)	Vidurkiai (M)	t	Sig.
Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos	43,73	52,09	-6,020	<0,01
Perdegimas darbe	33,16	31,65	1,555	0,121
Emocinis išsekimas	38,81	36,16	1,845	0,066
Sumažėję asmeniniai pasiekimai	31,66	30,52	0,960	0,338
Depersonalizacija	25,43	25,35	0,059	0,953
Individualūs darbo rezultatai	36,82	36,71	0,236	0,813

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis (pagal priedą nr. 4).

Remiantis atlikto Stujento T-test reikšmingumo testo duomenimis, kad penkiuose iš šešių kintamųjų skirtumų tarp dispersijų nepastebėta ($\text{Sig} > 0,05$), tad statistiškai reikšmingų skirtumų tarp perdegimo darbe, emocinio išsekimo, sumažėjusių asmeninių pasiekimų, individualių darbo rezultatų ir veiklos sektoriaus nepastebėta. Kintamųjų vertinimas populiacijoje tarp privačiame ir viešajame sektoriuje dirbančių respondentų skiriasi tik aukšto įsitraukimo į darbą praktikų vertinimo atžvilgiu, kai $\text{Sig} < 0,01$. Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos geriau vertinamos respondentų, dirbančių privačiame sektoriuje ($M=52,09$), nei viešajame sektoriuje ($M=43,73$). Respondentai, dirbantys privačiame sektoriuje geriau vertina organizacijos taikomas aukšto įsitraukimo į darbą praktikas, tad tokios praktikos privačiame sektoriuje taikomos aktyviau (žr. 21 lentelę).

22 lentelė

Skirtumai tarp kintamųjų grupių (pagal amžių)

Tyrimo kintamieji	18-25 metai (N=92)	26-35 metai (N=185)	36-45 metai (N=59)	46-55 metai (N=50)	56-64 metai (N=34)	One-way ANOVA	
	Vidurkiai (M)	Vidurkiai (M)	Vidurkiai (M)	Vidurkiai (M)	Vidurkiai (M)	F	Sig.
Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos	53,09	47,85	46,55	46,74	43,41	3,914	0,004
Perdegimas darbe	32,65	34,16	29,55	29,57	30,39	4,154	0,003
Emocinis išsekimas	38,08	39,87	33,09	34,44	33,37	3,892	0,004
Sumažėję asmeniniai pasiekimai	30,77	32,02	29,02	28,62	33,38	1,543	0,189
Depersonalizacija	25,91	27,33	24,03	22,32	20,23	3,224	0,013
Individualūs darbo rezultatai	36,32	36,25	37,67	37,29	38,35	2,440	0,046

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis (pagal priedą nr 5).

Atlikus One-Way ANOVA reikšmingumo testą nustatyta, jog statistiškai reikšmingi skirtumai pastebimi tarp visų kintamųjų ir amžiaus, išskyrus sumažėjusių asmeninių rezultatų ir amžiaus sąsajų atveju – skirtumas yra statistiškai nereikšmingas nepriklausomoje imtyje ir kintamųjų vertinimas populiacijoje nesiskiria (tarp amžiaus grupių) (žr. 22 lentelę). Statistiškai reikšmingi skirtumai pastebimi tarp aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ($\text{Sig}=0,004$), perdegimo darbe ($\text{Sig}=0,003$), emocinio išsekimo ($\text{Sig}=0,004$), depersonalizacijos ($\text{Sig}=0,013$), individualių

darbo rezultatų ($Sig=0,046$) ir respondentų amžiaus grupių. Rezultatų pasiskirstymo tendencijoms vertinti analizuojami Post Hoc LSD duomenys arba Bonferroni duomenys (žr. priedą nr 5).

Aukšto įsitraukimo į darbą praktikų vertinimas, skirtingose amžiaus grupėse, statistiškai išsiskyrė analizuojant Bonferroni duomenis. Statistiškai reikšmingi skirtumai pastebimi tarp 18-25 metų respondentų ($M=53,09$) ir 26-35 metų respondentų ($M=47,85$), kai $Sig.=0,047$. Taip pat, statistiškai reikšmingi skirtumai pastebimi ir tarp 18-25 metų respondentų ir 56-64 metų respondentų ($M=43,41$), kur $Sig=0,009$. 18-25 metų amžiaus grupės respondentai geriau vertina organizacijos taikomas aukšto įsitraukimo į darbą praktikas ir jaučia didesnę jų teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą, nei 26-35 ir 56-64 metų amžių grupių respondentai.

Perdegimo darbe dimensijos vertinimas nepriklausomoje imtyje – amžiaus grupėse, statistiškai skiriasi analizuojant Bonferroni testo duomenis. Statistiškai reikšmingi skirtumai pasireiškė lyginant 26-35 metų amžiaus grupę ($M=35,16$) su kitomis amžiaus grupėmis: 36-45 metų amžiaus grupe ($M=29,55$), kai $Sig.=0,002$, 46-55 metų amžiaus grupe ($M=29,57$), kai $Sig.=0,003$, ir 56-64 metų amžiaus grupe ($M=30,39$), kai $Sig.=0,040$. Atsižvelgiant į šiuos duomenis galima teigti, jog 26-35 metų amžiaus grupės respondentai yra labiau linkę dažniau susidurti su perdegimo darbe veiksniais, taip pat jausti perdegimo simptomus, nei kitų amžiaus grupių respondentai. 36-45 metų respondentų perdegimo vidurkis, lyginant su 26-35 metų amžiaus respondentsais yra mažesnis, tad vyresni respondentai rečiau patiria perdegimo darbe veiksniais, nei neseniai karjerą pradėję jaunesni respondentai.

Emocinio išsekimo vertinimas skirtingose amžiaus grupėse, atsižvelgiant į Bonferroni testo duomenis, statistiškai išsiskyrė tarp 26-35 metų respondentų ($M=39,87$) ir 36-45 metų respondentų ($M=33,09$), kai $Sig.=0,018$. Toks skirtumas leidžia teigti, jog 26-35 metų respondentai dažniau patiria emocinį išsekimą, nei vyresni, 36-45 metų respondentai.

Tarp depersonalizacijos vertinimo ir amžiaus grupių taip pat pastebimi reikšmingi statistiniai skirtumai, atsižvelgiant į Bonferroni duomenis. Statistiškai reikšmingi skirtumai pastebimi tarp 56-64 metų respondentų ($M=20,23$) ir 26-35 metų respondentų ($M=27,33$), kur $Sig.=0,038$. Tokie duomenys leidžia teigti, ryškiausias skirtumas yra tarp vyriausios amžiaus grupės respondentų (56-64 metai), ir 26-35 metų amžiaus grupės respondentų: vyresni ar arti pensinio amžiaus respondentai, rečiau linkę depersonalizuoti ir elgtis ciniškai, nei jaunesni respondentai.

Individualių darbo rezultatų vertinimas, skirtingose amžiaus grupėse, statistiškai išsiskyrė analizuojant LSD duomenis, kadangi Bonferroni testas reikšmingų statistinių skirtumų neužfiksavo. Statistiškai reikšmingiausi skirtumai pastebimi tarp 26-35 metų amžiaus grupės respondentų ($M=36,25$) ir 56-64 metų respondentų ($M=38,35$), kur $Sig.=0,017$. Šie duomenys

atskleidžia, jog vyresnio amžiaus respondentai dažniau gerai vertina savo individualius darbo rezultatus, yra jais patenkinti, nei jaunesni respondentai.

23 lentelė

Skirtumai tarp kintamųjų grupių (pagal išsilavinimą)

Tyrimo kintamieji	Vidurinis (N=27)	Profesinis (N=15)	Neunivers. aukštasis (N=92)	Univers. aukštasis (N=281)	Kita (N=5)	One-way ANOVA	
	Vidurkiai (M)	Vidurkiai (M)	Vidurkiai (M)	Vidurkiai (M)	Vidurkiai (M)	F	Sig.
Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos	52,18	42,80	45,97	49,13	42,20	2,045	0,087
Perdegimas darbe	33,31	30,30	31,67	32,55	32,90	0,362	0,836
Emocinis išsekimas	37,98	32,22	37,42	37,60	33,77	0,565	0,688
Sumažėję asmeniniai pasiekimai	28,70	31,83	29,57	31,60	36,00	0,961	0,429
Depersonalizacija	32,29	24,40	24,65	24,99	26,40	2,026	0,090
Individualūs darbo rezultatai	36,27	37,63	36,60	36,78	38,11	0,324	0,862

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis.

Atsižvelgiant į Sig. reikšmes (žr. 23 lentelę), pastebima, jog statistiškai reikšmingų skirtumų tarp tyrimo kintamųjų ir respondentų išsilavinimo nėra. Respondentų išsilavinimo lygis neturi įtakos jų aukšto įsitraukimo į darbą praktikų, perdegimo darbe, emocinio išsekimo, sumažėjusių asmeninių pasiekimų, depersonalizacijos ir individualių darbo rezultatų vertinimui.

24 lentelė

Skirtumai tarp kintamųjų grupių (pagal darbo stažą)

Tyrimo kintamieji	Iki 1 m. (N=12)	1-3 m. (N=54)	4-10 m. (N=194)	11-20 m. (N=74)	21 ir daugiau m. (N=86)	One-way ANOVA	
	Vidurkiai (M)	Vidurkiai (M)	Vidurkiai (M)	Vidurkiai (M)	Vidurkiai (M)	F	Sig.
Aukšto įsitraukimo	54,16	49,92	48,32	49,31	45,67	1,433	0,222

Tyrimo kintamieji	Iki 1 m. (N=12)	1-3 m. (N=54)	4–10 m. (N=194)	11-20 m. (N=74)	21 ir daugiau m. (N=86)	One-way ANOVA	
	Vidurkiai (M)	Vidurkiai (M)	Vidurkiai (M)	Vidurkiai (M)	Vidurkiai (M)	F	Sig.
į darbą praktikos							
Perdegimas darbe	35,64	35,36	33,10	30,86	29,49	4,160	0,003
Emocinis išsekimas	41,75	41,25	38,32	36,35	32,95	3,542	0,007
Sumažėję asmeniniai pasiekimai	32,81	33,77	30,99	28,91	30,95	1,323	0,261
Depersonalizacija	29,16	27,29	27,10	24,08	20,90	4,117	0,003
Individualūs darbo rezultatai	33,42	35,28	36,77	37,11	37,81	4,086	0,003

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis (pagal priedą nr. 6).

One-way ANOVA testo pagalba buvo nustatyta, jog kelių tyrimo kintamųjų – perdegimo darbe, emocinio išsekimo, depersonalizacijos, individualių darbo rezultatų ir nepriklausomos imties – respondentų darbo stažo yra statistiškai reikšmingų skirtumų (žr. 24 lentelę). Tendencijų pasiskirstymo analizei remiamasi Post Hoc Bonferroni testų duomenimis (žr. 6 priedą).

Perdegimo darbe vertinimas išsiskyrė tarp 21 ir daugiau metų darbo stažo turinčių respondentų (M=29,49) ir nuo 1 iki 3 metų darbo stažo (M=35,36) bei nuo 4 iki 10 metų darbo stažo (M=33,10) turinčių respondentų (analizuojant Bonferroni duomenis). Lyginant daugiausiai darbo stažo turinčius respondentus (21 ir daugiau metų) ir nuo 1 iki 3 metų darbo stažo turinčius respondentus, kur Sig.=0,006, pastebimas didžiausias skirtumas vidurkyje. Nuo 1 iki 3 metų darbo stažo turintys respondentai dažniau patiria perdegimo darbe simptomus (lyginant ir su 4-10 metų darbo stažo turinčiais respondентаis), nei 21 ir daugiau metų dirbantys respondentai.

Analizuojant emocinio išsekimo vertinimus pagal Bonferroni duomenis, tarp respondentų darbo stažo grupių pastebimi panašūs statistiškai reikšmingi skirtumai su perdegimo darbe ir darbo stažu. Emocinio išsekimo vertinimo skirtumai taip pat labiausiai išsiskyrė tarp 21 ir daugiau metų darbo stažo turinčių respondentų (M=32,95) ir nuo 1 iki 3 metų darbo stažo (M=41,25) bei nuo 4 iki 10 metų darbo stažo (M=38,32) turinčių respondentų. Statistiškai reikšmingi skirtumai pastebimi tarp 21 ir daugiau metų darbo stažo turinčių respondentų ir: nuo 1 iki 3 metų darbo stažo turinčių respondentų (Sig.=0,001), nuo 4 iki 10 metų darbo stažo turinčių respondentų (Sig.

0,045). Šie rezultatai atskleidžia, jog jaunesni respondentai, kurių darbo stažas 1-3, 4-10 metų, dažniau patiria emocinį išsekimą nei 21 ir daugiau metų dirbantys respondentai.

Depersonalizacijos vertinimas taip pat pasižymi statistiškai reikšmingais skirtumais tarp minėtų respondentų darbo stažo grupių, vertinant Bonferroni testo duomenis. Statistiškai reikšmingi skirtumai pastebimi tarp 21 ir daugiau metų darbo stažo turinčių respondentų (M=20,90) ir nuo 1 iki 3 metų darbo stažo (M=27,29) bei nuo 4 iki 10 metų darbo stažo (M=27,10) turinčių respondentų. 21 ir daugiau metų darbo stažo turintys respondentai rečiau patiria depersonalizacijos veiksnį ar elgiasi ciniškai, nei 1-3 metus darbo stažo turintys respondentai (Sig.=0,049) ar 4-10 metų darbo stažo turintys respondentai (Sig.=0,003). Taigi, labiau tikėtina, jog mažiau darbo stažo turintis darbuotojas su klientais dažniau elgsis ciniškai, neetiškai.

Individualių darbo rezultatų vertinimas skirtingose darbo stažo grupėse, remiantis Bonferroni duomenimis, statistiškai išsiskyrė tarp 21 ir daugiau metų darbo stažo turinčių respondentų (M=37,81) ir iki 1 metų (M=33,42, Sig=0,024)), nuo 1 iki 3 metų (M=35,28, Sig.=0,019) darbo stažo turinčių respondentų. 21 ir daugiau metų dirbantys respondentai dažniau teigiamai vertina savo individualius darbo rezultatus ir yra jais patenkinti, nei iki 1 metų ar iki 3 metų dirbantys respondentai.

25 lentelė

Skirtumai tarp kintamųjų grupių (pagal organizacijos dydį)

Tyrimo kintamieji	Labai maža (N=36)	Maža (N=84)	Vidutinė (N=138)	Didelė (N=162)	One-way ANOVA	
	Vidurkiai (M)	Vidurkiai (M)	Vidurkiai (M)	Vidurkiai (M)	F	Sig.
Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos	4,494	4,657	4,893	4,947	1,458	0,225
Perdegimas darbe	2,987	3,250	3,127	3,369	2,297	0,077
Emocinis išsekimas	3,299	3,726	3,624	3,931	2,316	0,075
Sumažėję asmeniniai pasiekimai	2,937	3,095	3,005	3,227	1,095	0,351
Depersonalizacija	2,505	2,642	2,429	2,585	0,564	0,639
Individualūs darbo rezultatai	3,621	3,661	3,712	3,664	0,491	0,689

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis.

Atsižvelgiant į Sig. reikšmes (žr. 25 lentelę), pastebima, jog konstruktuose reikšmingų skirtumų su organizacijos dydžiais nėra. Organizacijų, kuriose dirba respondentai, dydis neturi įtakos respondentų aukšto įsitraukimo į darbą praktikų, perdegimo darbe, emocinio išsekimo, sumažėjusių asmeninių pasiekimų, depersonalizacijos ir individualių darbo rezultatų vertinimui.

26 lentelė

Skirtumai tarp kintamųjų grupių (pagal užimamų pareigų lygmenį)

Tyrimo kintamieji	Specialistas. (N=221)	Vyresn. Specialistas (N=70)	Vyriaus. Specialistas (N=62)	Vid. lygmens vadovas (N=55)	Aukšč. lygmens vadovas (N=12)	One-way ANOVA	
	Vidurkiai (M)	Vidurkiai (M)	Vidurkiai (M)	Vidurkiai (M)	Vidurkiai (M)	F	Sig.
Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos	47,05	52,15	47,38	49,93	47,08	1,882	0,113
Perdegimas darbe	32,12	32,44	34,66	31,24	28,52	1,487	0,205
Emocinis išsekimas	36,88	37,84	39,30	37,33	33,14	0,595	0,667
Sumažėję asmeniniai pasiekimai	31,62	30,96	32,29	28,15	27,18	1,381	0,240
Depersonalizacija	24,36	25,08	30,09	25,23	22,33	2,509	0,041
Individualūs darbo rezultatai	36,53	36,90	36,51	37,34	38,56	0,825	0,510

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis (pagal priedą nr. 7).

Atlikus One-Way ANOVA reikšmingumo testą nustatyta, jog statistiškai reikšmingi skirtumai pastebimi tarp depersonalizacijos ir respondentų pareigų lygmens (žr. 26 lentelę). Remiantis Bonferroni testo rezultatais, statistiškai reikšmingi skirtumai pastebimi tarp specialisto (M=24,36) ir vyriausiojo specialisto (M=30,09) pareigų lygmenų, kur Sig=0,025 (žr. 7 priedą). Remiantis šiais duomenimis, galima teigti, jog vyriausieji specialistai (komandų vadovai ir pan.) dažniau jaučia depersonalizacijos veiksnį savo darbe ir elgiasi ciniškai, nei specialisto lygmens respondentai.

One-way ANOVA testo pagalba buvo nustatyta, jog kelių tyrimo kintamųjų (aukšto įsitraukimo į darbą praktikų, emocinio išsekimo, depersonalizacijos, individualių darbo rezultatų) ir nepriklausomos imties – veiklos srities, kurioje dirba respondentai, yra statistiškai reikšmingų

skirtumų. (žr. 8 priedą). Tendencijų pasiskirstymo analizei remiamasi Post Hoc Bonferroni testų duomenimis (žr. 9 priedą).

Analizuojant aukšto įsitraukimo į darbą praktikų vertinimus, pastebimi statistiškai reikšmingi skirtumai tarp finansinės ir draudimo veiklos srities ($M=53,86$) ir žmonių sveikatos priežiūros ir socialinio darbo veiklos srities ($M=41,28$), kur $Sig.=0,004$. Taip pat statistiškai reikšmingi skirtumai fiksuojami tarp žmonių sveikatos priežiūros ir socialinio darbo veiklos srities ir kitos aptarnavimo veiklos ($M=50,68$), kur $Sig.=0,046$. Remiantis pateiktais duomenimis galima teigti, jog žmonių sveikatos priežiūros ir socialinio darbo veiklos srityje dirbantys respondentai prasčiausiai vertina aukšto įsitraukimo į darbą praktikas jų organizacijose, t.y. jos nėra aktyviai taikomos šioje veiklos srityje. Kita vertus, geriausiai aukšto įsitraukimo į darbą praktikų taikymą vertina respondentai, dirbantys finansinės ir draudimo veiklos, bei kitos aptarnavimo veiklos srityse.

Emocinio išsekimo vertinimas pasižymi statistiškai reikšmingais skirtumais tarp veiklos sričių, kuriose dirba respondentai, vertinant Bonferroni testo duomenis. Statistiškai reikšmingi skirtumai pastebimi tarp transporto ir saugojimo srityje dirbančių respondentų ($M=42,02$) ir kitoje aptarnavimo veikloje dirbančių respondentų ($M=31,84$), kur $Sig.=0,015$. Šie duomenys padeda nustatyti, jog transporto ir saugojimo srityse dirbantys respondentai su emociniu išsekimu darbe susiduria dažniau, lyginant su respondентаis, dirbančiais kitose aptarnavimo srityse.

Tarp depersonalizacijos vertinimo ir veiklos sričių statistiškai reikšmingų skirtumų, atsižvelgiant į Bonferroni duomenis, nepastebima. Remiantis LSD testo duomenimis, statistiškai reikšmingi skirtumai pastebimi tarp: transporto ir saugojimo ($M=27,95$) ir kitos aptarnavimo veiklos ($M=21,39$, $Sig=0,08$), finansinės ir draudimo veiklos ($M=27,36$) ir kitos aptarnavimo veiklos ($Sig.=0,016$), nekilnojamojo turto operacijų ($M=35,66$) ir švietimo veiklos ($M=22,95$, $Sig.=0,022$), nekilnojamojo turto operacijų ($M=35,66$) ir kitos aptarnavimo veiklos ($Sig.=0,010$), profesinės, mokslinės ir techninės veiklos ($M=30,90$) ir švietimo veiklos ($Sig. 0,016$) bei kitos aptarnavimo veiklos ($Sig=0,004$), administracinės ir aptarnavimo veiklos ($M=29,06$) ir švietimo veiklos ($Sig=0,014$), bei kitos aptarnavimo veiklos ($Sig.=0,002$). Remiantis pateiktais duomenimis galima teigti, jog didesnę vidurkį turinčiose veiklos srityse dirbantys respondentai dažniau susiduria su depersonalizacija, cinišku savo elgesiu ir požiūriu, nei mažesnę vidurkį šiame tyrime turinčiose veiklos srityse dirbantys respondentai. Didžiausias vidurkių skirtumas pastebimas nekilnojamo turto operacijų srityje ir švietimo veikloje – nekilnojamo turto operacijų srityje dirbantys respondentai dažniau susiduria su depersonalizacija, cinišku savo elgesiu ir požiūriu, nei švietimo srityje dirbantys respondentai, kaip ir profesinėje, mokslinėje, techninėje srityje dirbantys respondentai, lyginant su švietimo srityje dirbančiais respondентаis.

Individualių darbo rezultatų vertinimas, skirtingose veiklos srityse, statistiškai išsiskyrė analizuojant Bonferroni testo duomenis, kur užfiksuotas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp transporto ir saugojimo veiklos srities (M=34,96) ir švietimo veiklos srities (M=38,02), kur Sig.=0,044. Švietimo srityje dirbantys respondentai dažniau teigiamai vertina savo individualius darbo rezultatus ir yra jais patenkinti, priešingai nei transporto ir saugojimo srityje dirbantys respondentai, kurie dažniau savo individualius darbo rezultatus vertina prasčiau.

3.4. Aukšto įsitraukimo į darbą praktikų, perdegimo darbe ir darbo rezultatų regresinė analizė

Tyrimė analizuojama aukšto įsitraukimo į darbą praktikų įtaka perdegimui darbe, aukšto įsitraukimo į darbą įtaka darbo rezultatams ir perdegimo darbe įtaka darbo rezultatams, atliekant tiesinę regresinę analizę. Šios analizės būdu tikrinamos hipotezės: H1 (Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos daro neigiamą įtaką perdegimui darbe), H2 (Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos daro teigiamą įtaką darbo rezultatams), H3 (Perdegimas darbe daro neigiamą įtaką darbo rezultatams). Prieš atliekant tiesinę regresinę analizę, atliekamas kintamųjų sąsajų reikšmingumo nustatymas, naudojant Pearson testą.

27 lentelė

Kintamųjų sąsajų reikšmingumas

	Koeficientai	Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos	Perdegimas darbe	Individualūs darbo rezultatai
Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos	Pearson koeficientas (p)	1	-0,385**	0,325**
	Sig.		<0,001	<0,001
Perdegimas darbe	Pearson koeficientas (p)		1	-0,557**
	Sig.			<0,001
Individualūs darbo rezultatai	Pearson koeficientas (p)			1

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis.

Atliekant tyrimo kintamųjų sąsajų nustatymo testą pastebima, jog visi kintamieji: aukšto įsitraukimo į darbą praktikos, perdegimas darbe ir individualūs darbo rezultatai yra statistiškai reikšmingi bei tarpusavyje sąveikaujantys. Stipriausiai neigiamai susiję yra perdegimas darbe ir

individualūs darbo rezultatai, kur Pearson koeficientas $p=-0,557$, t.y. kuo dažniau yra patiriamas perdegimas darbe, tuo prasčiau vertinami individualūs darbo rezultatai, ir atvirkščiai, geresnis individualių darbo rezultatų vertinimas neigiamai veikia perdegimą darbe, jį mažina. Pastebima, jog aukšto įsitraukimo į darbą praktikos perdegimą darbe veikia neigiamai ($p=-0,385$), taikant aukšto įsitraukimo į darbą praktikas perdegimas darbe mažėja. Tarp aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir individualių darbo rezultatų nustatytas teigiamas ryšys ($p=0,325$), tad veikiant aukšto įsitraukimo į darbą praktikoms darbo rezultatai gerėja (žr. 27 lentelę).

28 lentelė

Aušto įsitraukimo į darbą praktikų įtakos perdegimui darbe tiesinės regresinės analizės rodikliai

	ANOVA		Modelio suvestinė		Koeficientai			Bootstrap (koeficientų)	
	Sig.	F	Determinacijos koef. R^2	Durbin-Watson	Sig.	Stn. Beta	Nestn. B	Patikimumo intervalai	
								Apatinis	Viršutinis
H1	<0,001	72,789	0,146	1,656	<0,001	-0,385	-0,262	-0,326	-0,196

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

Atliekant tiesinę regresinę analizę pirmajai hipotezei (**H1**) patvirtinti, remiamasi ANOVA testo rezultatais, kurie reikalingi nustatyti, ar duomenys yra tinkami tiesinei regresinei analizei. Kadangi Sig. <0,001, duomenys gali būti taikomi tiesinei regresinei analizei atlikti. Analizuojant modelio suvestinės rezultatus, kur determinacijos koeficientas $R^2=0,146$, galima teigti, jog aukšto įsitraukimo į darbą praktikos (nepriklausomas kintamasis X) 14,6 proc. gali paaiškinti patiriamo perdegimo darbe (priklausomas kintamasis Y) variacijas. Durbin-Watson reikšmė parodo respondentų vertinimo reikšmės ir regresinės reikšmės paklaidų skirtumą, kuris turėtų būti 1,5-2,5. Tyrime Durbin-Watson reikšmė yra 1,656, tad aukšto įsitraukimo į darbą praktikos gali tiksliai prognozuoti perdegimą darbe. Kadangi analizuojant koeficientus pastebima, jog Sig.<0,001, gali teigti, jog aukšto įsitraukimo į darbą praktikos daro įtaką perdegimui darbe, kur paklaidos tikimybė lygi 0,001. Atsižvelgiant į Standartizuotą Beta koeficientą (-0,0385) ir nestandartizuotą B koeficientą (-0,262) galima teigti, jog tarp aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir perdegimo darbe yra atvirkštinis ryšys, kur 100 proc. padidėjus aukšto įsitraukimo į darbą praktikų vertinimui, perdegimas darbe sumažėtų 38,5 proc. Šis ryšys patvirtina hipotezę H1, jog aukšto įsitraukimo į darbą praktikos daro neigiamą įtaką perdegimui darbe (kuo labiau organizacijoje taikomos aukšto įsitraukimo į darbą praktikos, tuo rečiau patiriamas perdegimas darbe). Pagal Bootstrap testo duomenis, aukšto įsitraukimo į darbą praktikų poveikis perdegimui darbe yra neigiamas, tačiau

gali kisti nuo -0,326 (stipresnis atvirkštinis ryšys) iki -0,196 (silpnescnis atvirkštinis ryšys), (žr. 28 lentelę).

29 lentelė

Aukšto įsitraukimo į darbą praktikų įtakos darbo rezultatams tiesinės regresinės analizės rodikliai

	ANOVA		Modelio suvestinė		Koeficientai			Bootstrap (koeficientų)	
	Sig.	F	Determinacijos koef. R ²	Durbin-Watson	Sig.	Stn. Beta	Nestn. B	Patikimumo intervalai	
								Apatinis	Viršutinis
H2	<0,001	49,395	0,104	1,892	<0,001	0,325	0,105	0,075	0,137

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

Siekiant įvertinti aukšto įsitraukimo į darbą praktikų įtaką darbo rezultatams (**H2**), vertinami ANOVA testo rezultatai. Šiame teste Sig.<0,001, tad duomenys yra tinkami tiesinei regresinei analizei tarp kintamųjų atlikti. Analizuojamas determinacijos koeficientas R²=0,104, kuris parodo darbo rezultatų (Y) priklausomybę nuo aukšto įsitraukimo į darbą praktikų (X) – šiuo atveju 10,4 proc. darbo rezultatų priklauso nuo aukšto įsitraukimo į darbą praktikų veikimo. Durbin-Watson reikšmė tyrime lygi 1,892, kuri yra arti 2, tad aukšto įsitraukimo į darbą praktikos gali tiksliai prognozuoti darbo rezultatus. Koeficientų analizėje Sig.<0,001, kuri padeda nustatyti, jog aukšto įsitraukimo į darbą praktikos veikia darbo rezultatus, turi jiems įtakos. Standartizuotas Beta (0,325) ir nestandartizuotas B (0,105) koeficientai parodo kokią įtaką aukšto įsitraukimo į darbą praktikos daro darbo rezultatams. Šiuo atveju aukšto įsitraukimo į darbą praktikos daro teigiamą įtaką darbo rezultatams (kuo labiau taikomos aukšto įsitraukimo į darbą praktikos, tuo geresni darbuotojų darbo rezultatai) o šie duomenys patvirtina iškeltą hipotezę **H2**. Tiksliesniam duomenų vertinimui atlikta Bootstrap procedūra, kurios rodikliai parodė, jog tarp aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir darbo rezultatų egzistuoja tiesioginis ryšys, kuris gali kisti nuo 0,075 (silpnescnis tiesioginis ryšys) iki 0,137 (stipresnis tiesioginis ryšys), tačiau išliks teigiamas (žr. 29 lentelę).

30 lentelė

Perdegimo darbe įtakos darbo rezultatams tiesinės regresinės analizės rodikliai

	ANOVA		Modelio suvestinė		Koeficientai			Bootstrap (koeficientų)	
	Sig.	F	Determinacijos koef. R ²	Durbin-Watson	Sig.	Stn. Beta	Nestn. B	Patikimumo intervalai	
								Apatinis	Viršutinis
H3	<0,001	187,67	0,308	2,019	<0,001	-0,557	-0,265	-0,303	-0,226

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

Siekiant nustatyti perdegimo įtaką darbo rezultatams (H3), ANOVA testo rezultatai patvirtina, jog tyrimo duomenys atitinka tiesinės regresinės analizės reikalavimus ir gali būti taikomi tiesinei regresinei analizei atlikti, kai Sig<0,001. Modelio suvestinės rezultatai (Determinacijos koeficientas R²) padeda nustatyti, jog 30,8 proc. darbo rezultatų (Y) variacijų gali būti paaiškinamos perdegimu darbe (X). Šiame tyrime perdegimas darbe gali labai tiksliai prognozuoti darbo rezultatus, remiantis Durbin-Watson rodikliu, kuris lygus 2,019. Vertinant koeficientų rodiklių duomenis pastebima, jog Sig<0,001, tad perdegimas darbe neabejotinai daro įtaką darbo rezultatams, paklaidos tikimybė lygi 0,001. Siekiant išanalizuoti kokią įtaką darbo rezultatams daro perdegimas, vertinami Standartizuoto Beta (-0,557) ir nestandartizuoto B (-0,265) koeficientai šiame tyrime, kurie padeda nustatyti, jog tarp perdegimo darbe ir darbo rezultatų egzistuoja atvirkštinis ryšys, kur 100 proc. padidėjus perdegimui darbe, darbo rezultatai sumažėtų 55,7 proc. Šie duomenys patvirtina iškeltą hipotezę (**H3**), kad perdegimas darbe daro neigiamą įtaką darbo rezultatams – kuo dažnesnis perdegimo darbo veiksnys, tuo prastesni darbo rezultatai. Taip pat, remiantis Bootstrap procedūros duomenimis nustatyta, jog ryšys tarp perdegimo darbe ir darbo rezultatų yra atvirkštinis, tačiau gali kisti nuo kisti nuo -0,226 (silpnasis atvirkštinis ryšys) iki -0,303 (stipresnis atvirkštinis ryšys) (žr. 30 lentelę).

Taigi, atlikus regresinę analizę nustatyta, jog tyrime iškeltos hipotezės atliekant tiesinę regresinę analizę pasiteisino: H1 - aukšto įsitraukimo į darbą praktikos neigiamai veikia perdegimą darbe (mažina perdegimo darbe veiksnį), H2 - aukšto įsitraukimo į darbą praktikos neigiamai veikia darbo rezultatus (didina darbo rezultatus), H3 -perdegimas darbe neigiamai veikia darbo rezultatus (mažina darbo rezultatus). Taip pat, lyginant aukšto įsitraukimo į darbą praktikų neigiamą poveikį perdegimui darbe ir teigiamą poveikį darbo rezultatams pastebėta, jog aukšto

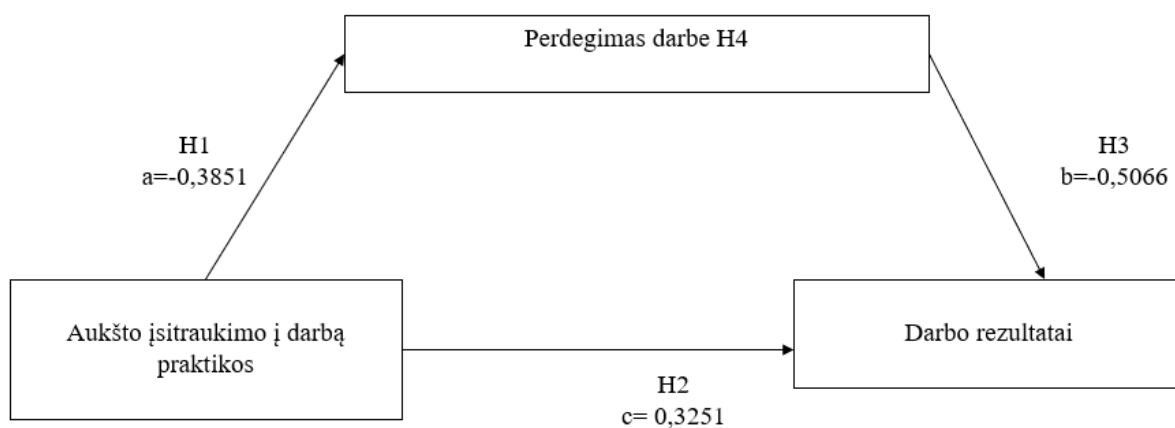
įsitraukimo į darbą praktikos daro didesnę neigiamą poveikį perdegimui darbe ir šiek tiek mažiau teigiamai veikia darbo rezultatus.

3.5. Perdegimo darbe įtakos aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir darbo rezultatų ryšiui mediacinė analizė

Siekiant išsiaiškinti perdegimo darbe įtaką aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir darbo rezultatų ryšiui, taikomas mediacinės statistinės analizės metodas. Pagal analizuojamą tyrimo modelį mediacinę analizę apima trys veiksniai: yra aukšto įsitraukimo į darbą praktikos (X), darbo rezultatai (Y) ir perdegimas darbe (M). Mediacinė analizė atliekama naudojantis PROCESS Andrew F. Hayes procedūra SPSS programoje. Anksčiau atlikta regresinė analizė padėjo nustatyti, ryšiai tarp veiksmų egzistuoja: aukšto įsitraukimo į darbą praktikos teigiamai veikia darbo rezultatus, aukšto įsitraukimo į darbą praktikos neigiamai veikia perdegimą darbe, perdegimas darbe neigiamai veikia darbo rezultatus tad toliau patvirtinamas ryšys tarp kintamųjų analizuojant mediacinės analizės duomenis.

3 paveikslas

Aukšto įsitraukimo į darbą praktikų, perdegimo darbe ir darbo rezultatų sąsajų regresinės analizės modelis



Šaltinis: sudaryta autorės.

Atlikus regresinę analizę aukšto įsitraukimo į darbą praktikų, perdegimo darbe ir darbo rezultatų ryšiams naudojant mediacinės analizės duomenis pastebima, jog ryšiai tarp kintamųjų egzistuoja. Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos neigiamai veikia perdegimą darbe, tad pagal standartizuotą Beta koeficientą, kur $a = 0,3851$, 100 proc. padidėjus aukšto įsitraukimo į darbą praktikų veikimui, perdegimas darbe sumažėtų 38,51 proc. Perdegimas darbe savo ruožtu mažina

darbo rezultatus ir perdegimui darbe padidėjus 100 proc., darbo rezultatai sumažėtų 50,66 proc., remiantis standartizuoto Beta koeficiento reikšme, kur $b=-0,5066$. Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos darbo rezultatus veikia teigiamai 32,51 proc. ($c=0,3251$), o remiantis dvigubos regresinės analizės standartizuoto Beta koeficiento reikšme, kai kartu veikia ir perdegimas, aukšto įsitraukimo į darbą praktikos darbo rezultatus teigiamai veikia 13 proc. (žr. 3 paveikslą).

31 lentelė

Perdegimo darbe įtakos aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir darbo rezultatų ryšiui mediacinės analizės rodikliai

Mediacinio modelio efektai	Efektas	Sig.	Apatinė patikimumo reikšmė (LLCI)	Viršutinė patikimumo reikšmė (ULCI)
Bendrasis efektas	0,1049	0,0000	0,0756	0,1343
Tiesioginis efektas	0,0420	0,0030	0,0143	0,0696
Mediacinio modelio efektai	Efektas		Bootstrap apatinė patikimumo reikšmė (BootLLCI)	Bootstrap viršutinė patikimumo reikšmė (BootULCI)
Netiesioginis efektas	0,0630		0,0465	0,0824

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

Mediacinės analizės rodiklių pagalba analizuojama galima perdegimo darbe įtaka aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir darbo rezultatų ryšiui. Remiantis tiesioginio efekto rodikliu (0,0420) nustatyta, jog aukšto įsitraukimo į darbą praktikų taikymas 40,04 proc. didina darbo rezultatus. Netiesioginis aukšto įsitraukimo į darbą poveikis darbo rezultatams, medijuojant perdegimui darbe, (atsižvelgiant į netiesioginio efekto koeficientą 0,0630), yra 60,06 proc. Taigi, 60,06 proc. (didesnė dalis) darbo rezultatų paaiškinami per aukšto įsitraukimo į darbą poveikį perdegimui darbe. Kadangi Bootstrap apatinė patikimumo reikšmė yra 0,0465, o viršutinė reikšmė yra 0,0823, kur abi reikšmės yra teigiamos, galima teigti, jog kuo labiau aukšto įsitraukimo į darbą praktikos veiks perdegimą darbe, tuo labiau perdegimas darbe veiks darbo rezultatus, t.y. aukšto įsitraukimo į darbą praktikų taikymas mažina perdegimą darbe, kas savo ruožtu gerina darbo rezultatus. Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos darbo rezultatus veikia per medijuojantį perdegimo darbe veiksnį, tad **H4** - perdegimas darbe medijuoja ryšį tarp aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir darbo rezultatų, pasitvirtino (žr. 31 lentelę).

3.6. Emocinio išsekimo, sumažėjusių asmeninių pasiekimų, depersonalizacijos įtakos aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir darbo rezultatų ryšiui mediacinė analizė

Atlikus perdegimo, kaip mediatoriaus įtakos aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir perdegimo darbe ryšiui analizę, toliau atliekama perdegimo latentinių veiksmių (emocinio išsekimo, sumažėjusių asmeninių rezultatų ir depersonalizacijos), kaip mediatorių (M) įtaka aukšto įsitraukimo į darbą (X) ir darbo rezultatų (Y) ryšiui. Mediacinei analizei atlikti naudojama PROCESS Andrew F. Hayes procedūra SPSS programoje. Siekiant nustatyti ryšius tarp analizuojamų veiksmių, atlikta papildoma tiesinė regresinė analizė su perdegimo latentiniais veiksmiais, kaip priklausomais ir nepriklausomais kintamaisiais.

32 lentelė

Emocinio išsekimo, sumažėjusių asmeninių pasiekimų, depersonalizacijos, aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir darbo rezultatų sąsajų tiesinės regresinės analizės rodikliai

Nepriklausomas kintamasis X	Priklausomas kintamasis Y	Determinacijos koeficientas R ²	F	Sig.	Stn. Beta	LLCI	ULCI
Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos	Emocinis išsekimas	0,1194	56,655	0,0000	-0,345	-0,436	-0,255
	Sumažėję asmeniniai pasiekimai	0,0812	36,935	0,0000	-0,285	-0,312	-0,016
	Depersonalizacija	0,0281	12,077	0,0006	-0,168	-0,237	-0,066
	Individualūs darbo rezultatai	0,3444	54,512	0,0061	0,119	0,011	0,066
Emocinis išsekimas	Individualūs darbo rezultatai			0,0000	-0,240	-0,109	-0,045
Sumažėję asmeniniai pasiekimai				0,0000	-0,358	-0,171	-0,107
Depersonalizacija				0,0104	-0,122	-0,077	-0,010

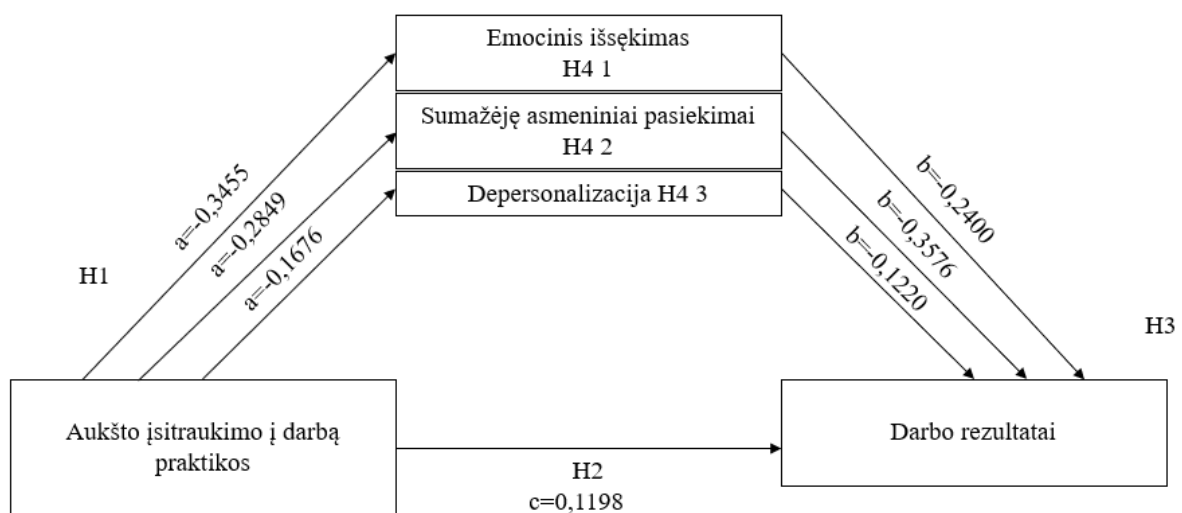
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

Analizuojant regresinės analizės rodiklius pastebima, jog visi ryšiai tarp nepriklausomų ir priklausomų kintamųjų yra tinkami tiesinei regresinei analizei ir nepriklausomi kintamieji daro įtaką priklausomiems kintamiesiems, kur Sig<0,05. Analizuojant apatines patikimumo reikšmes (LLCI) ir viršutines patikimumo reikšmes (ULCI) pastebima, jog aukšto įsitraukimo į darbą praktikos daro neigiamą įtaką visiems trimis perdegimo darbe latentiniams veiksmiams: emociniam

išsekimui, sumažėjusiems asmeniniams pasiekimams, depersonalizacijai ir teigiamai veikia darbo rezultatus. Pagal šiuos intervalus taip pat pastebima, jog aukšto įsitraukimo į darbą praktikos teigiamai veikia darbo rezultatus, o perdegimo darbe latentiniai veiksniai (emocinis išsekimas, sumažėję asmeniniai rezultatai ir depersonalizacija) daro neigiamą įtaką darbo rezultatams (žr. 32 lentelę).

4 paveikslas

Aukšto įsitraukimo į darbą praktikų, emocinio išsekimo, sumažėjusių asmeninių rezultatų, depersonalizacijos ir darbo rezultatų sąsajų regresinės analizės modelis



Šaltinis: sudaryta autorės.

Didžiausią neigiamą įtaką, pagal Standartizuotą Beta koeficientą, aukšto įsitraukimo į darbą praktikos daro emociniam išsekimui ($a = -0,345$), t.y. aukšto įsitraukimo praktikų veikimui padidėjus 100 proc., emocinis išsekimas sumažėtų 34,55 proc. Darbo rezultatus labiausiai neigiamai veikia sumažėję asmeniniai pasiekimai, kur standartizuotas Beta koeficientas lygus $b = -0,358$, t.y. sumažėjusių darbo rezultatų veiksmui padidėjus 100 proc., darbo rezultatai sumažėtų beveik ketvirtadaliu – 35,76 proc. Remiantis daugianarės regresinės analizės standartizuotu Beta koeficientu ($c = 0,1198$), kai kartu analizuojami perdegimo darbe latentiniai veiksniai, aukšto įsitraukimo į darbą praktikų veikimui padidėjus 100 proc., darbo rezultatai didėja 11,98 proc. (žr. 4 paveikslą).

33 lentelė

Emocinio išsekimo, sumažėjusių asmeninių rezultatų ir depersonalizacijos įtakos aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir darbo rezultatų ryšiui mediacinės analizės rodikliai

Mediacinio modelio efektai	Efektas	Sig.	Apatinė patikimumo reikšmė (LLCI)	Viršutinė patikimumo reikšmė (ULCI)
Bendrasis efektas	0,1049	0,0000	0,0756	0,1343
Tiesioginis efektas	0,0387	0,0061	0,0111	0,0663
Mediacinio modelio efektai	Efektas		Bootstrap apatinė patikimumo reikšmė (BootLLCI)	Bootstrap viršutinė patikimumo reikšmė (BootULCI)
Netiesioginis efektas	0,0662		0,0487	0,0864
Emocinis išsekimas	0,0268		0,0132	0,0422
Sumažėję asmeniniai pasiekimai	0,0329		0,0198	0,0482
Depersonalizacija	0,0066		0,0011	0,0140

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis

Mediacinė analizė atlikta nustatyti, ar perdegimo darbe latentiniai veiksniai: emocinis išsekimas, sumažėję asmeniniai rezultatai ir depersonalizacija, medijuoja tarp aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir darbo rezultatų ryšio. Tiesioginio efekto koeficientas (0,0387), leidžia nustatyti, jog aukšto įsitraukimo į darbą praktikos 36,89 proc. didina darbo rezultatus. Netiesioginio efekto koeficientas (0,0662) parodo, jog aukšto įsitraukimo į darbą praktikos darbo rezultatus veikia netiesiogiai, medijuojant perdegimo latentiniams veiksniams (63,11 proc.). Didžiausia dalis, 31,36 proc. darbo rezultatų gali būti paaiškinami per aukšto įsitraukimo į darbą praktikų poveikį sumažėjusiems asmeniniams pasiekimams. Bootstrap apatinės ir viršutinės patikimumo reikšmės čia svyruoja nuo 0,0198 iki 0,0482, kur abi teigiamos reikšmės reiškia, jog aukšto įsitraukimo į darbą praktikų poveikis sumažėjusiems asmeniniams pasiekimams tiesiogiai veikia sumažėjusių asmeninių pasiekimų poveikį darbo rezultatams, t.y. aukšto įsitraukimo į darbą praktikos mažina perdegimą, o tai gerina darbo rezultatus. **H4 2**, kur sumažėję asmeniniai pasiekimai medijuoja ryšį tarp aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir darbo rezultatų, yra patvirtinta. Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos 25,5 proc. darbo rezultatus veikia per emocinio išsekimo veiksni. Bootstrap apatinės ir viršutinės patikimumo reikšmės yra 0,0132 - 0,0422, todėl aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir darbo rezultatų ryšys, medijuojant emociniam išsekimui yra teigiamas. **H4 1**, kur

emocinis išsekimas medijuoja ryšį tarp aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir darbo rezultatų pasitvirtino. Silpniausias netiesioginis ryšys nustatytas tarp aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir darbo rezultatų, medijuojant depersonalizacijos veiksniai (6,29 proc.), kur ryšys tarp aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir darbo rezultatų, medijuojant depersonalizacijai yra teigiamas. **H4 3**, kur depersonalizacija medijuoja ryšį tarp aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir darbo rezultatų, taip pat pasitvirtino, tačiau mediacinis ryšys yra silpniausias (žr 33 lentelę).

Taigi, aukšto įsitraukimo į darbą praktikos mažina perdegimo darbe latentinius veiksnius (emocinį išsekimą, sumažėjusius asmeninius rezultatus, depersonalizaciją), o tai didina darbo rezultatus net esant perdegimui darbe. Tai reiškia, jog aukšto įsitraukimo į darbą praktikos teigiamai veikia darbo rezultatus esant perdegimo darbe (emocinio išsekimo, sumažėjusių asmeninių pasiekimų ar depersonalizacijos) veiksniais ir didėjant aukšto įsitraukimo į darbą praktikų veikimui, perdegimas darbe mažėja, todėl darbo rezultatai gerėja.

3.7. Aukšto įsitraukimo į darbą praktikų, perdegimo darbe ir darbo rezultatų sąsajų tyrimo rezultatų analizės apibendrinimas

Tyrimo rezultatų analizės pagalba buvo nustatyta, jog aukšto įsitraukimo į darbą praktikos daro poveikį darbo rezultatams, medijuojant perdegimui darbe. Tyrime buvo iškeltos 7 hipotezės, kurios buvo patikrintos ir patvirtintos, taikant tiesinės regresinės analizės metodą bei mediacinės analizės metodą.

Pirmoji hipotezė (H1), kuria buvo daroma prielaida, jog aukšto įsitraukimo į darbą praktikos daro neigiamą įtaką perdegimui darbe, pasitvirtino. Skirtingi autoriai, analizuodami šių kintamųjų sąsajas savo tyrimuose taip pat nagrinėję aukšto įsitraukimo į darbą bei jo praktikų įtaką perdegimui darbe patvirtino, jog aukštas darbuotojų įsitraukimas į darbą mažina perdegimo darbe lygį (Villavicencio-Ayub, ir kt., 2014), o aukšto įsitraukimo į darbą praktikos, taikomos norint didinti darbuotojų savarankiškumą, kad darbo reikalavimai būtų patenkinti, o perdegimas darbe sumažėtų (Teo ir kt., 2021). Atliktame tyrime pastebėta, jog geriausiai aukšto įsitraukimo į darbą praktikų veikimą vertina jauniausi darbuotojai (18-25 metų), tačiau nepaisant to, su perdegimo darbe veiksniais dažniausiai susiduria jauni, nuo 1 iki 3 metų stažą turintys, 26-35 metų darbuotojai. Šie duomenys svarbūs siekiant paaiškinti aukšto įsitraukimo į darbą praktikų poveikį perdegimui darbe: aukšto įsitraukimo į darbą praktikų taikymas neabejotinai mažina perdegimą darbe, tačiau labiausiai dėmesį reikia atkreipti į praktikų taikymą jauniems, trumpą darbo stažą turintiems darbuotojams, taip mažinant dažnai patiriamą jų perdegimą darbe. Atliktame tyrime taip pat pastebėta, jog Lietuvoje, privačiame sektoriuje, sveikatos priežiūros ir socialinio darbo veiklos srityse aukšto įsitraukimo į darbą praktikos yra prasčiausiai vertinamos tose srityse dirbančių

darbuotojų. Pasak Kilroy ir kt. (2020), konkrečios praktikos, tokios kaip darbuotojų įgalinimas, informavimas, teisinga atlygio sistema bei tobulėjimo galimybės, mažina sveikatos sektoriuje dirbančių darbuotojų perdegimą ir didina jų efektyvumą. Taikant tokias praktikas, darbuotojai ramiau reaguoja į kylančias stresines situacijas, susitvarko su keliamais darbo reikalavimais ir efektyviau siekia numatytų tikslų. Šis konkretus atvejis patvirtina ir regresinėje analizėje interpretuotus rezultatus, jog aukšto įsitraukimo į darbą praktikos gali tiksliai prognozuoti perdegimą darbe. Tinkamai taikomos aukšto įsitraukimo į darbą praktikos skirtingose veiklos srityse dirbantiems darbuotojams, mažina jų perdegimą darbe ir gerina jų aukšto įsitraukimo į darbą praktikų vertinimą.

Antroji hipotezė (H2), buvo iškelta siekiant išsiaiškinti, ar aukšto įsitraukimo į darbą praktikos daro teigiamą įtaką darbo rezultatams, ir ši hipotezė pasitvirtino. Analizuojant kitų autorių tyrimus taip pat buvo pastebėta, jog aukšto įsitraukimo į darbą praktikų taikymas organizacijose teigiamai veikia darbo užduotis, iniciatyvų elgesį bei darbuotojų įsitraukimą į darbą (Gupta ir Sharma, 2018), o organizacijos, kuriose aukšto įsitraukimo į darbą praktikos taikomos atsižvelgiant į darbuotojų poreikius, susiduria su geresniais darbo rezultatais (Pandey ir kt., 2018). Pastarieji autoriai išgrynino, jog tokios aukšto įsitraukimo į darbą praktikos kaip mokymai, žinių gerinimo praktikos, teisingas atlygis, motyvaciniai paketai už darbą, karjeros galimybės susiję su geresniu darbo rezultatų vertinimu. Šiame atliktame tyrime pastebėta, jog savo darbo rezultatus geriau vertina vyresnio amžiaus (56-64 metų) ir ilgą darbo stažą sukaupę (21 ir daugiau metų), darbuotojai, dirbantys švietimo veiklos srityje, lyginant su jaunesniais ir kitose srityse dirbančiais darbuotojais. Nors darbo rezultatus geriausiai vertina vyresni darbuotojai, aukšto įsitraukimo į darbą praktikų veikimu labiausiai patenkinti jauni darbuotojai (18-25 metų), kurie savo darbo rezultatus vertina vidutiniškai. Dėl šios priežasties jauniems specialistams reikalinga taikyti jų poreikius ir lūkesčius atitinkančias aukšto įsitraukimo į darbą praktikas, kad darbo rezultatų vertinimas padidėtų.

Trečioji hipotezė (H3) buvo suformuluota siekiant išsiaiškinti perdegimo įtaką darbo rezultatams teigiant, jog perdegimas darbe daro neigiamą įtaką darbo rezultatams, kur hipotezė pasitvirtino. Kiti autoriai taip pat patvirtino tokį perdegimo darbe ir darbo rezultatų ryšį, kadangi perdegimas darbe yra darbo rezultatų blogėjimą iššaukiantis veiksnys (Huang ir kt., 2010), o didelis su prisirišimu prie darbo užduočių susijęs nerimas, atsiradęs dėl perdegimo, siejamas su pablogėjusiais darbo rezultatais. Labiausiai perdegimas darbe neigiamai veikia darbo rezultatus, kai darbuotojai neturi pakankamai energijos efektyviam darbo atlikimui, o tuomet blogėja darbo užduočių atlikimas, mažėja iniciatyvus elgesys, didėja neproduktyvus elgesys (Vîrgă ir kt., 2019). Atliktame tyrime pastebima, jog dažniausiai perdegimą darbe patiria 26-35 metų darbuotojai, turintys 1-3 metų darbo stažą, o vyresni darbuotojai su perdegimo darbe veiksniumi susiduria retai ir

savo darbo rezultatus vertina geriausiai iš visų amžiaus grupių. Šie duomenys parodo, jog jautriausiai į perdegimą darbe reaguoja jauni darbuotojai, kurių darbo rezultatų vertinimas dėl šio veiksnio taip pat mažėja.

Atlikus mediacinę analizę buvo nustatyta, jog perdegimas darbe (H4), emocinis išsekimas (H4 1), sumažėję asmeniniai rezultatai (H4 2) ir depersonalizacija (H4 3) medijuoja ryšį tarp aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir darbo rezultatų, ir hipotezės pasitvirtino. Anksčiau analizuotų tyrimų, kur perdegimas darbe, kaip mediatorius veikia aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ryšį rasti nepavyko, tačiau skirtingi autoriai nustatė perdegimo mediacinę reikšmę skirtingiems kintamiesiems: emocinis išsekimas ir depersonalizacija veikia kaip mediatoriai tarp tarpasmeninio konflikto, darbo rezultatų ir ketinimo palikti organizaciją: tarpasmeninis konfliktas, veikiamas emocinio išsekimo ir depersonalizacijos darbo rezultatus veikia neigiamai (Virgā ir kt., 2019). Šiame tyrime taip pat nustatyta mediacinė perdegimo darbe reikšmė - perdegimas medijuoja ryšį tarp aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir darbo rezultatų. Aukšto įsitraukimo į darbą praktikoms mažinant perdegimo darbe veiksnį, aukšto įsitraukimo į darbą praktikos teigiamai veikia darbuotojų darbo rezultatus, susiduriant su perdegimu darbe. Atlikus perdegimo darbe latentinių veiksmių mediacinę analizę pastebėta, jog aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir darbo rezultatų ryšį labiausiai veikia sumažėję asmeniniai pasiekimai: aukšto įsitraukimo į darbą praktikų taikymas padeda darbuotojams didinti savo asmeninių pasiekimų suvokimą, o geresnis savo pasiekimų vertinimas gerina darbuotojų darbo rezultatus. Emocinis išsekimas ir depersonalizacija taip pat medijuoja ryšį tarp aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir darbo rezultatų, kur aukšto įsitraukimo į darbą praktikos mažina emocinį išsekimą ir depersonalizaciją, o esant sumažėjusiems emociniam išsekimui ir depersonalizacijai, darbo rezultatai gerėja. Taigi, aukšto įsitraukimo į darbą praktikų taikymas darbuotojams tiesiogiai mažina perdegimą darbe ir gerina darbo rezultatus. o jau esant perdegimui darbe ir taikant aukšto įsitraukimo į darbą praktikas perdegimui sumažinti, darbo rezultatai gerėja ir neišnykus perdegimo darbe veiksniams.

Aukšto įsitraukimo į darbą praktikas nuolat taikančios organizacijos ne tik didina darbuotojų įsitraukimą į darbą, suteikia darbuotojams tobulėjimo galimybes, karjeros galimybes, svarbos pojūtį, didina jų motyvaciją (Garmendia ir kt., 2021). Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos, tokios kaip sklandi komunikacija, pokyčiai atsižvelgiant į darbuotojo poreikius ir rezultatus, darbuotojo įgalinimas grįžtamasis ryšys mažina emocinio išsekimo veiksnį (Conway ir kt., 2016), sumažėjusių asmeninių pasiekimų pojūtį mažina mokymai, tobulėjimo galimybės ir reguliarus veiklos vertinimas (Boxall ir Huo, 2021), o depersonalizacija mažėja taikant kontrolės mažinimo praktikas, suteikiant paaukštavimo, rotacijos galimybes, skiriant įvairesnes darbo užduotis, įgalinant darbuotojus. Aukšto įsitraukimo į darbą praktikų taikymas, tokių kaip mokymai ir žinių gerinimas, teisingas atlygis, karjeros galimybės ir kt., prisideda prie darbuotojų darbo

rezultatų gerinimo. Apibendrinant galima teigti, jog tinkamas aukšto įsitraukimo į darbą praktikų taikymas organizacijose gerina darbuotojų savijautą (sumažina perdegimą) ir padeda darbuotojams generuoti aukštus darbo rezultatus, net egzistuojant perdegimui darbe, emociniam išsekimui, sumažėjusiems asmeniniams pasiekimams ar depersonalizacijai.

IŠVADOS

1. Darbuotojų aukšto įsitraukimo į darbą didinimas yra neatsiejama šiandieniniame pasaulyje veikiančių organizacijų veiklos dalis, kadangi darbuotojai yra pagrindinis organizacijos išteklius, generuojantis veiklos rezultatus. Organizacijos į savo veiklą adaptuoja įvairias aukšto įsitraukimo į darbą praktikas, siekdamos didinti darbuotojo ir organizacijos psichologinį ryšį, kuris turi įtakos ne tik darbuotojo pasitenkinimui organizacija, tačiau kartu teigiamai veikia ir kitus vidinius ir išorinius, tarp jų ir finansinius organizacijos veiklos rezultatus. Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos yra susiję su perdegimu darbe ir darbo rezultatais. Remiantis anksčiau atliktais tyrimais, didžioji dalis tyrimų rezultatų generuoja išvadas, jog aukšto įsitraukimo į darbą praktikų taikymas organizacijose mažina perdegimą darbe ar eliminuoja jo atsiradimo galimybę, bei teigiamai veikia veiklos rezultatus. Atlikti tyrimai taip formuoja idėją, jog ne visos aukšto įsitraukimo praktikos yra naudingos organizacijoms siekiant tvarkytis su perdegimu darbe ar gerinti darbo rezultatus. Svarbu įvertinti kiekvieno darbuotojo poreikį atitinkamoms praktikoms ir jo suvokimą apie jų naudingumą. Taip pat išanalizavus mokslinę literatūrą pastebėta, jog perdegimas dažniausiai neigiamai veikia darbo rezultatus. Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos neabejotinai veikia perdegimą darbe ir darbo rezultatus, tačiau toks praktikų veikimas priklauso ne tik nuo organizacijos pasiryžimo investuoti į darbuotoją, tačiau ir nuo pačio darbuotojo suvokimo apie praktikų būtinumą ir reikalingumą.

2. Organizacijų taikomos aukšto įsitraukimo į darbą praktikos mažina perdegimo darbe veiksnį. Geriausiai aukšto įsitraukimo į darbą praktikų taikymą vertina jauni žmonės, tačiau svarbu paminėti, jog su perdegimu taip pat dažniausiai susiduria jauni, trumpą darbo stažą turintys žmonės. Kadangi aukšto įsitraukimo į darbą praktikų taikymas svarbus jauniems darbuotojams, reikalinga mažinti jų patiriamą perdegimą taikant praktikas, atsižvelgus į darbuotojų poreikius. Individualiai skiriamas dėmesys darbuotojo poreikių išsiaiškinimui padeda organizacijai ir darbuotojui suprasti ne tik esmines perdegimo priežastis, tačiau kartu pritaikyti atitinkamas aukšto įsitraukimo į darbą praktikas perdegimui darbe mažinti.

3. Atlikus tyrimo rezultatų analizę buvo nustatyta, jog aukšto įsitraukimo į darbą praktikos neabejotinai darbo teigiamą įtaką darbo rezultatams. Labiausiai savo individualiais darbo rezultatais yra patenkinti vyresnio amžiaus darbuotojai, o jauni darbuotojai, nors aukšto įsitraukimo į darbą praktikų taikymą vertina labiau teigiamai, savo darbo rezultatus vertina prasčiau nei vyresni darbuotojai. Dėl šios priežasties naudinga orientuotis į aktyvų aukšto įsitraukimo į darbą praktikų taikymą jauniems darbuotojams, kurie nėra patenkinti savo darbo rezultatais, jaučia įtampą dėl tolimesnės karjeros ir dvejoja savo gebėjimais.

4. Nustatyta, jog perdegimas darbe darbo rezultatus veikia neigiamai, o tai turi blogina darbuotojų užduočių atlikimą, mažina iniciatyvų elgesį ir didina neproduktyvų elgesį. Organizacijos siekiamybė yra turėti lojalius, gerus darbo rezultatus generuojančius darbuotojus, tačiau jauni specialistai, patiriantys perdegimą darbe ir savo darbo rezultatus vertinantys prastai, dažnu atveju organizacijos poreikio neišpildo, o vyresni specialistai netrukus karjerą baigs. Kadangi su perdegimu darbe dažniausiai susiduria jauni darbuotojai, kurie savo darbo rezultatus vertina prasčiau, nei vyresnio amžiaus darbuotojai, reikalinga atkreipti dėmesį į jaunų specialistų poreikius ir lūkesčius.

5. Perdegimas darbe, emocinis išsekimas, sumažėję asmeniniai rezultatai ir depersonalizacija veikia aukšto įsitraukimo į darbą praktikų ir darbo rezultatų ryšį. Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos teigiamai veikia darbo rezultatus net esant sumažėjusiam perdegimui darbe. Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos daro teigiamą įtaką ir darbuotojo savijautai bei elgesiui darbe, bei jo generuojamiems darbo rezultatams. Šie tyrimo rezultatai tik patvirtina, jog organizacijos neabejotinai turi atkreipti didesnę dėmesį į aukšto įsitraukimo į darbą praktikų taikymą ir naudą darbuotojams, jų perdegimo darbe mažinimui ir geresniems darbo rezultatams.

SIŪLYMAI

Aukšto įsitraukimo į darbą praktikų taikymas atsižvelgiant ir įvertinant realią situaciją organizacijoje yra neatsiejama procedūra, siekiant sumažinti perdegimo darbe veiksnį ar pagerinti darbuotojų darbo rezultatus. Kai darbuotojai geriau vertina aukšto įsitraukimo į darbą praktikas, perdegimo darbe vertinimas yra mažesnis, o individualūs darbo rezultatai vertinami geriau. Pastebėta, jog mažiausiai aukšto įsitraukimo į darbą praktikų taikymu yra patenkinti sveikatos priežiūros ir socialinio darbo veiklos srityje dirbantys darbuotojai, nors jie susiduria su dideliu darbo krūviu, o perdegimas darbe šios srities specialistams yra artimas reiškinys. Siekiant užkirsti kelią ar sumažinti patiriamo perdegimo darbe veiksnį šioje srityje ir padidinti darbuotojų pasitenkinimą aukšto įsitraukimo į darbą praktikomis, vadovams svarbu individualiai įvertinti darbuotojo poreikius ir lūkesčius, užtikrinti teisingą atlygį, suteikti galimybę darbuotojams mokytis, inicijuoti pokyčius bei juos įgalinti. Taikant tokias praktikas, darbuotojai jaučiasi labiau įsitraukę į darbą, pasitiki savo vadovais bei organizacija, jaučiasi saugūs atlygio ir darbo užtikrinimo klausimais, o tokia darbuotojo savijauta mažina patiriamą perdegimą bei prisideda prie aukštesnių darbo rezultatų generavimo.

Pastebėta, jog jauni, karjeros siekiantys darbuotojai dažnai geriau vertina aukšto įsitraukimo į darbą praktikas, tačiau su perdegimu darbe tokie darbuotojai taip pat susiduria dažniausiai. Nors aukšto įsitraukimo į darbą praktikos ir mažina perdegimo darbe veiksnį, tačiau praktikos turi būti taikomos atsižvelgiant į jaunų darbuotojų poreikius bei patiriamo perdegimo priežastis. Jauni specialistai dažnai susiduria su dideliu darbo krūviu, kompetencijų stoka, grįžtamojo ryšio nepakankamumu, mentoriaus nebuvimu ar pasyvia pagalba, o šie veiksniai didina darbuotojo perdegimą darbe, kas vėliau gali turėti įtakos ir mažesniam darbuotojų įsitraukimui, didesnei kaitai organizacijoje, nepakankamiems darbo rezultatams. Vadovai, atsižvelgę į esamą situaciją turėtų skirti daugiau dėmesio jaunų specialistų kompetencijų didinimo praktikoms (organizuoti mokymus, skirti mentorių, vertinti atliktas darbo užduotis, aptarti problemas ir klaidas), suteikti reguliary grįžtamąjį ryšį specialistams, reaguoti į specialistų darbo krūvį ir jų savijautą, diegti pokyčius didelio darbo krūvio atvejais. Aukšto įsitraukimo į darbą teigiamas poveikis darbuotojų savijautai ir darbo rezultatams atsiras tuo atveju, jei organizacijos vadovai įsigilins į esamą darbuotojų savijautą, išsiaiškinus darbuotojų poreikius taikys atitinkamas praktikas, kurios padės ne tik darbuotojų emocinei būklei ar darbo rezultatams, tačiau kartu organizacijoms, kurios augins jaunus, kvalifikuotus, įsitraukusius ir lojalius darbuotojus.

Kadangi šiame tyrime buvo analizuojamas bendras aukšto įsitraukimo į darbą praktikų poveikis perdegimui darbe, bei darbo rezultatams, nenustatyta, kaip atskiros aukšto įsitraukimo praktikų grupės, tokios, kaip mokymų, paaukštinimo, savarankiško darbo, veiklos vertinimo,

komunikacijos praktikos veikia minėtus kintamuosius. Ateities tyrėjams siūloma atkreipti dėmesį į atskirų praktikų poveikį perdegimui darbe ir darbo rezultatams ir įvertinti, kaip konkrečios aukšto įsitraukimo į darbą praktikų grupės veikia darbuotojo savijautą bei darbo rezultatus. Toks tyrimas padėtų organizacijoms geriau suprasti konkrečių aukšto įsitraukimo į darbą poveikį, siekiant išspręsti perdegimo ar suprastėjusių darbo rezultatų problemas, organizacijos turėtų galimybę savo veikloje taikyti tokias praktikas, kurios tiesiogiai prisideda prie problemos sprendimo.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

- Angerer, J. M. (2003). Job burnout. In *Journal of Employment Counseling* (Vol. 40, Issue 3, pp. 98–107). American Counseling Association. Žiūrėta 2021-12-14. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2003.tb00860.x>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. Žiūrėta 2021-12-10. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bang, H., & Reio, T. G. (2017). Análisis del papel del cinismo en la relación entre el burnout y el comportamiento de los trabajadores. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 33(3), 217–227. Žiūrėta 2022-01-14. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.07.002>
- Boxall, P., & Huo, M. L. (2021). Fostering the high-involvement model of human resource management: what have we learnt and what challenges do we face? *Asia Pacific Journal of Human Resources*. Žiūrėta 2022-01-24. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12305>
- Chen, H., Richard, O. C., Dorian Boncoeur, O., & Ford, D. L. (2020). Work engagement, emotional exhaustion, and counterproductive work behavior. *Journal of Business Research*, 114, 30–41. Žiūrėta 2022-01-03. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.025>
- Ciobanu, A., Androniceanu, A., & Lazaroiu, G. (2019). An integrated psycho-sociological perspective on public employees' motivation and performance. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 10, Issue JAN). Frontiers Media S.A. Žiūrėta 2021-12-03. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00036>
- Conway, E., Fu, N., Monks, K., Alfes, K., & Bailey, C. (2016). Demands or Resources? The Relationship Between HR Practices, Employee Engagement, and Emotional Exhaustion Within a Hybrid Model of Employment Relations. *Human Resource Management*, 55(5), 901–917. Žiūrėta 2022-01-06. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1002/hrm.21691>
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 18, Issue 4). Žiūrėta 2021-12-28. Prieiga internetu: <https://www.jstor.org/stable/258593?seq=1&cid=pdf->
- de Oliveira, M. Z., Natividade, J. C., de Assis, R. S., & Mambrini, N. S. B. (2019). Performance, satisfaction and intention to remain in organizations: Individual to contextual predictors. *Trends in Psychology*, 27(2), 549–567. Žiūrėta 2022-01-14. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.9788/TP2019.2-18>
- Epel, E. S., Crosswell, A. D., Mayer, S. E., Prather, A. A., Slavich, G. M., Puterman, E., & Mendes, W. B. (2018). More than a feeling: A unified view of stress measurement for population science. In *Frontiers in Neuroendocrinology* (Vol. 49, pp. 146–169). Academic Press Inc. Žiūrėta 2022-05-08. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.yfrne.2018.03.001>
- Garmendia, A., Elorza, U., Aritzeta, A., & Madinabeitia-Olabarria, D. (2021). High-involvement HRM, job satisfaction and productivity: A two wave longitudinal study of a Spanish retail company. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 341–357. Žiūrėta 2021-12-06. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12307>
- Gong, Z., Chen, Y., & Wang, Y. (2019). The Influence of Emotional Intelligence on Job Burnout and Job Performance: Mediating Effect of Psychological Capital. *Frontiers*

- in *Psychology*, 10. Žiūrėta 2022-01-14. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02707>
- Gupta, N., & Sharma, V. (2018). Relationship between leader member exchange (LMX), high-involvement HRP and employee resilience on extra-role performance: Mediating role of employee engagement. *Journal of Indian Business Research*, 10(2), 126–150. Žiūrėta 2022-12-14. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/JIBR-09-2017-0147>
- Hauff, S., Alewell, D., & Hansen, N. K. (2014). HRM systems between control and commitment: Occurrence, characteristics and effects on HRM outcomes and firm performance. *Human Resource Management Journal*, 24(4), 424–441. Žiūrėta 2022-01-01. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12054>
- Huang, X., Chan, S. C. H., Lam, W., & Nan, X. (2010). The joint effect of leader-member exchange and emotional intelligence on burnout and work performance in call centers in China. *International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1124–1144. Žiūrėta 2022-12-01. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/09585191003783553>
- Humborstad, S. I. W., Humborstad, B., & Whitfield, R. (2007). Burnout and service employees' willingness to deliver quality service. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 7(1), 45–64. Žiūrėta 2022-05-10. Prieiga internetu: https://doi.org/10.1300/J171v07n01_03
- Johari, J., Yean Tan, F., & Tjik Zulkarnain, Z. I. (2018). Autonomy, workload, work-life balance and job performance among teachers. *International Journal of Educational Management*, 32(1), 107–120. Žiūrėta 2022-05-16. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2016-0226>
- Jyoti, J., & Rani, A. (2019). Role of burnout and mentoring between high performance work system and intention to leave: Moderated mediation model. *Journal of Business Research*, 98, 166–176. Žiūrėta 2022-05-20. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.068>
- Kilroy, S., Bosak, J., Flood, P. C., & Peccei, R. (2020). Time to recover: The moderating role of psychological detachment in the link between perceptions of high-involvement work practices and burnout. *Journal of Business Research*, 108, 52–61. Žiūrėta 2022-12-28. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.012>
- Kilroy, S., Flood, P. C., Bosak, J., & Chênevert, D. (2016). Perceptions of high-involvement work practices and burnout: the mediating role of job demands. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 408–424. Žiūrėta 2021-12-14. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12112>
- Kilroy, S., Flood, P. C., Bosak, J., & Chênevert, D. (2017). Perceptions of High-Involvement Work Practices, Person-Organization Fit, and Burnout: A Time-Lagged Study of Health Care Employees. *Human Resource Management*, 56(5), 821–835. Žiūrėta 2021-12-16. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1002/hrm.21803>
- Koo, B., Yu, J., Chua, B. L., Lee, S., & Han, H. (2020). Relationships among Emotional and Material Rewards, Job Satisfaction, Burnout, Affective Commitment, Job Performance, and Turnover Intention in the Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 21(4), 371–401. Žiūrėta 2022-06-01. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1663572>
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. In *Journal of Management* (Vol. 28, Issue 4). Žiūrėta 2021-12-07.

- Prieiga internetu:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0149206302001423>
- Lietuvos Statistikos departamentas. *Rodiklių duomenų bazė*. 2021. Žiūrėta: 2022-05-09. Prieiga internetu: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=088af837-46d1-458f-bf3c-41475a60678289&fbclid=IwAR3SA4rtphwvGXdrU0Vd3qddlPBwUL8-3Qik8nCbmFXOSbCz5R-iQzy7Pvg#/>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout. In *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior: Handbook of Stress* (pp. 351–357). Elsevier. Žiūrėta 2022-01-07. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800951-2.00044-3>
- Meijerink, J., Bos-Nehles, A., & de Leede, J. (2020). How employees' pro-activity translates high-commitment HRM systems into work engagement: the mediating role of job crafting. *International Journal of Human Resource Management*, 31(22), 2893–2918. Žiūrėta 2021-12-21. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1475402>
- Moliušytė, S., Kvedaravičius, J., & Didžiojo, V. (2013). Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. In *Scientific Journal* (Vol. 35, Issue 2). Žiūrėta 2022-12-01. Prieiga internetu: <http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/viewFile/127/156>
- Monje Amor, A., Abeal Vázquez, J. P., & Faíña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169–178. Žiūrėta 2021-11-17. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.007>
- Mostafa, A. M. S., Bottomley, P., Gould-Williams, J., Abouarghoub, W., & Lythreatis, S. (2019). High-commitment human resource practices and employee outcomes: The contingent role of organisational identification. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 620–636. Žiūrėta 2022-16-03. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12248>
- Nam, K. A., & Park, S. (2019). Factors Influencing Job Performance: Organizational Learning Culture, Cultural Intelligence, and Transformational Leadership. *Performance Improvement Quarterly*, 32(2), 137–158. Žiūrėta 2021-11-29. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1002/piq.21292>
- Navaitienė, J., & Danilovienė, V. (2017). Mokytojų perdegimas darbe ir perfekcionizmas. *Ugdymo Psichologija*, 28, 38–55. Žiūrėta 2021-12-02. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.15823/up.2017.03>
- Norzanah Mat Nor Arshad Ayub, Elaina Rose Johar, & Siti Murni Mat Khairi. (2021). The Study on Human Resource Practices and AMO Model and Its Impact on Employee Commitment among Gen Y SMEs Employees in Selangor, Malaysia. *International Journal of Business and Society*, 22(3), 1602–1622. Žiūrėta 2021-11-18. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.33736/ijbs.4324.2021>
- Pandey, A., Schulz, E. R., & Camp, R. R. (2018). The Impact of Supervisory Support for High-Performance Human Resource Practices on Employee In-Role, Extra-role and Counterproductive Behaviors1. In *JOURNAL OF MANAGERIAL ISSUES* (Issue 97). Žiūrėta 2021-12-14. Prieiga internetu: <https://www.jstor.org/stable/45176571>
- Park, J., Jung, D., & Lee, P. (2019). How to make a sustainable manufacturing process: A high-commitment HRM system. *Sustainability (Switzerland)*, 11(8). Žiūrėta 2021-12-21. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3390/su11082309>

- Park, O., Bae, J., & Hong, W. (2019). High-commitment HRM system, HR capability, and ambidextrous technological innovation. *International Journal of Human Resource Management*, 30(9), 1526–1548. Žiūrėta 2021-11-20. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1296880>
- Prentice, C., & Thaichon, P. (2019). Revisiting the job performance–burnout relationship. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 28(7), 807–832. Žiūrėta 2022-01-12. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1568340>
- Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-Del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 35(3), 195–205. Žiūrėta 2022-01-01. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- Rodriguez, J., & Walters, K. (2017). *The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation*. Žiūrėta 2021-12-15. Prieiga internetu: <https://www.researchgate.net/publication/332537797>
- Sarisik, M., Bogan, E., Zengin, B., & Dedeoglu, B. (2019). The impact of burnout on organizational commitment: A study of public sector employees in Turkey. *Journal of Global Business Insights*, 4(2), 106–118. Žiūrėta 2022-01-05. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.5038/2640-6489.4.2.1066>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. Žiūrėta 2021-11-19. Prieiga internetu: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1015630930326#Abs1>
- Shaukat, R., Yousaf, A., & Sanders, K. (2017). Examining the linkages between relationship conflict, performance and turnover intentions: Role of job burnout as a mediator. *International Journal of Conflict Management*, 28(1), 4–23. Žiūrėta 2022-06-10. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/IJCMA-08-2015-0051>
- Soares, M. E., & Mosquera, P. (2019). Fostering work engagement: The role of the psychological contract. *Journal of Business Research*, 101, 469–476. Žiūrėta 2021-12-21. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.003>
- Teo, S. T. T., Nguyen, D., Shafaei, A., & Bentley, T. (2021). High commitment HRM and burnout of frontline food service employees: a moderated mediation model. *Employee Relations*, 43(6), 1342–1361. Žiūrėta 2021-12-28. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/ER-06-2020-0300>
- Vilkaitė-Vaitonė, N., & Sologubas, S. (2019). Darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai verslo organizacijose: teorinės išvalgos. *Jaunųjų Mokslininkų Darbai*, 49(1), 27–34. Žiūrėta 2022-09-28. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.21277/jmd.v49i1.207>
- Villavicencio-Ayub, E., Jurado-Cárdenas, S., & Valencia-Cruz, A. (2014). Work engagement and occupational burnout: Its relation to organizational socialization and psychological resilience. *Journal of Behavior, Health & Social Issues*, 6(2), 45–55. Žiūrėta 2022-01-07. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.5460/jbhsi.v6.2.47026>
- Virgā, D., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., van Beek, I., & Sulea, C. (2019). Attachment Styles and Employee Performance: The Mediating Role of Burnout. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 153(4), 383–401. Žiūrėta 2021-12-01. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/00223980.2018.1542375>
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). *Perspectives on Models of Job Performance*. Žiūrėta 2021-11-14. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>

- Werdhiastutie, A., Suhariadi, F., & Partiw, S. G. (2020). Achievement Motivation as Antecedents of Quality Improvement of Organizational Human Resources. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 747–752. Žiūrēta 2022-01-05. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.886>
- Whitener, E. M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. Žiūrēta 2021-12-20. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/014920630102700502>
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1997). The contribution of burnout to work performance. In *Ltd. J. Organiz. Behav* (Vol. 18). John Wiley & Sons. Žiūrēta 2021-12-02. Prieiga internetu: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199709\)18:53.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199709)18:53.0.CO;2-I)
- Wu, G., Hu, Z., & Zheng, J. (2019). Role stress, job burnout, and job performance in construction project managers: The moderating role of career calling. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(13). Žiūrēta 2021-11-20. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3390/ijerph16132394>
- Wu, J., Inoue, Y., Filo, K., & Sato, M. (2020). Creating shared value and sport employees’ job performance: the mediating effect of work engagement. *European Sport Management Quarterly*, 1–20. Žiūrēta 2022-12-29. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1779327>
- Žukauskaitė, I., Bagdžiūnienė, D., & Rekašiūtė Balsienė, R. (2019). The Relationships between Employee Occupational Self-efficacy, Structural Empowerment, and Work Engagement. *Psichologija*, 59, 37–52. Žiūrēta 2021-12-03. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.15388/psichol.2019.3>

AUKŠTO ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ PRAKTIKŲ ĮTAKA PERDEGIMUI DARBE IR DARBO REZULTATAMS

Aistė INDRIŪNAITĖ

Magistro baigiamasis darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo programa

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas –prof. dr. Renata Korsakienė

Vilnius, 2023

SANTRAUKA

76 puslapiai, 33 lentelės, 4 paveikslai, 53 literatūros šaltiniai.

Magistro baigiamojo darbo tikslas - išanalizuoti ir empiriškai ištirti aukšto įsitraukimo į darbą praktikų poveikį perdegimui darbe ir darbo rezultatams.

Magistro baigiamasis darbas sudarytas iš penkių dalių: mokslinės literatūros analizės, tyrimo metodologijos, tyrimo rezultatų analizės, išvadų bei siūlymų.

Mokslinės literatūros analizės dalyje, remiantis mokslinės literatūros šaltiniais, analizuojamos aukšto įsitraukimo į darbą, perdegimo darbe ir darbo rezultatų sampratos bei teoriniai šių veiksnių priežasčių ir pasekmių aspektai. Taip pat analizuojama aukšto įsitraukimo į darbą praktikų įtaka perdegimui darbe, aukšto įsitraukimo į darbą praktikų įtaka darbo rezultatams bei perdegimo darbe įtaka darbo rezultatams, remiantis kitų autorių atliktais moksliniais tyrimais.

Siekiant išsiaiškinti aukšto įsitraukimo į darbą praktikų, perdegimo darbe ir darbo rezultatų sąsajas, atliktas kiekybinis tyrimo analizės metodas. Gauti 420 Lietuvoje, paslaugų sektoriuje dirbančių respondentų atsakymai į parengtą ir išplatintą struktūrinį anoniminį klausimyną, kurie toliau buvo naudojami tyrimo rezultatų analizei atlikti. Klausimyno patikimumo Cronbach's Alfa koeficientai šiame tyrime yra didesni nei 0,7, tad klausimyno skalės laikomos patikimomis. Gauti tyrimo duomenys apdoroti IBM SPSS Statistics programa, bei papildomu A. F. Hayes PROCESS įskiepiu.

Atlikta tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad aukšto įsitraukimo į darbą praktikos perdegimą darbe veikia neigiamai, aukšto įsitraukimo į darbą praktikos darbo rezultatus veikia teigiamai, o perdegimas darbe darbo rezultatus veikia neigiamai. Nustatyta, jog perdegimas darbe, emocinis išsekimas, sumažėję asmeniniai pasiekimai ir depersonalizacija medijuoja ryšį tarp aukšto

įsitraukimo į darbą praktikų ir darbo rezultatų. Aukšto įsitraukimo į darbą praktikos darbo rezultatus teigiamai veikia ir esant sumažėjusiam perdegimui darbe.

Išvadų ir pasiūlymų dalyje apibendrinta atlikta mokslinės literatūros analizė, atlikto tyrimo rezultatai bei pateikti pasiūlymai aukšto įsitraukimo į darbą praktikų taikymui sveikatos priežiūros ir socialinio darbo veiklos srityje, ir organizacijose, kuriose dirba jauni specialistai, siekiant sumažinti patiriamą perdegimą darbe bei pagerinti darbo rezultatus. Ateities tyrėjams pasiūlyta tirti atskirų aukšto įsitraukimo į darbą praktikų poveikį perdegimui darbe bei darbo rezultatams, siekiant išsiaiškinti, kaip konkrečios aukšto įsitraukimo į darbą praktikų grupės veikia minėtus veiksnius.

Raktiniai žodžiai: aukšto įsitraukimo į darbą praktikos, perdegimas darbe, emocinis išsekimas, sumažėję asmeniniai pasiekimai, depersonalizacija, darbo rezultatai.

THE INFLUENCE OF HIGH-COMMITMENT WORK PRACTICES ON JOB BURNOUT AND JOB PERFORMANCE

Aistė INDRIŪNAITĖ

Master thesis

Human Resource Management Master's Program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor –prof. dr. Renata Korsakienė

Vilnius, 2023

SUMMARY

76 pages, 33 charts, 4 pictures, 53 references.

The purpose of the master's thesis is to analyse and evaluate the influence of high-commitment work practices on job burnout and job performance.

The thesis consists of five parts: analysis of literature, research methodology, analysis of research results, conclusions, and recommendations.

In the part of literature analysis, the concept of the literature reveals the theoretical aspects, causes, and outcomes of high-commitment work practices, job burnout, and job performance. Furthermore, this part reviews the influence of high-commitment work practices on job burnout, the influence of high-commitment work practices on job performance, and the influence of job burnout on job performance, based on research conducted by other authors.

In order to analyse the links between high-commitment work practices, job burnout, and job performance, a quantitative method of research analysis was used. A structured anonymous questionnaire was prepared and distributed to 420 respondents working in Lithuania in the service sector, and the collected data was used to analyse the survey results. The questionnaire reliability Cronbach's Alpha coefficients in this study are higher than 0.7, which indicates that questionnaire scales are consistent. The research data was processed using IBM SPSS Statistics software and an additional A. F. Hayes PROCESS plugin.

The analysis of the results of the study revealed that high-commitment work practices have a negative effect on job burnout, high-commitment work practices have a positive effect on job performance, and job burnout has a negative effect on job performance. Job burnout, emotional exhaustion, reduced personal accomplishment, and depersonalization has been found to mediate

the link between high-commitment work practices and job performance. High-commitment work practices have a positive effect on job performance, despite the existence of reduced job burnout.

The conclusions and recommendations parts summarise the analysis of the literature, the results of the research conducted, and the suggestions for the application of high-commitment work practices in the sector of healthcare and social work, as well as in organisations with young employees, to reduce job burnout and improve job performance. For future researchers have been proposed to analyse the effects of separate high-commitment work practices on job burnout and job performance to determine how specific groups of high-commitment work practices affect these factors.

Keywords: high-commitment work practices, job burnout, emotional exhaustion, reduced personal accomplishment, depersonalization, job performance.

PRIEDAI

1 priedas. Aukšto įsitraukimo į darbą praktikų poveikio darbo rezultatams, medijuojant perdegimui darbe, anketos pavyzdys

Anoniminė anketa

Laba diena, gerb. respondente,

esu Vilniaus Universiteto, Ekonomikos ir verslo administravimo, Žmogiškųjų išteklių valdymo magistrantūros programos, II kurso studentė Aistė Indriūnaitė. Šiuo metu atlieku savo baigiamojo darbo tyrimą, kurio tikslas – *ištirti aukšto įsitraukimo į darbą praktikų poveikį darbo rezultatams, medijuojant perdegimui darbe.*

Kviečiu Jus dalyvauti tyrime, užpildant tyrimo anketą. Šios anketos pildymas užtruks iki 15 minučių Jūsų laiko. Apklausa yra anoniminė, anketos duomenys yra konfidencialūs ir bus pateikti apibendrintai.

Kilus klausimams, galite susisiekti el. paštu aiste.indriunaite@evaf.stud.vu.lt

Dėkoju už Jūsų laiką ir nuoširdžius atsakymus.

- Atidžiai perkaitykite pateiktus teiginius apie aukšto įsitraukimo į darbą praktikas. Atsižvelgdami į teiginių atitikimą organizacijai, kurioje Jūs dirbate, įvertinkite juos nuo 1 – (visiškai nesutinku) iki 7 – (visiškai sutinku).

Eil. nr.	Pasirinkite Jūsų nuomonę labiausiai atitinkantį atsakymo variantą į pateiktus teiginius	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Negaliu apsispręsti	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Organizacija, kurioje dirbu, suteikia puikias asmeninių gebėjimų gerinimo galimybes	1	2	3	4	5	6	7
2.	Organizacija, kurioje dirbu siūlo mokymosi ir tobulėjimo galimybes	1	2	3	4	5	6	7
3.	Organizacijoje, kurioje dirbu, turiu geras galimybes būti paaukštintas (-a)	1	2	3	4	5	6	7
4.	Organizacijoje, kurioje dirbu, kvalifikuoti darbuotojai turi galimybę būti paaukštinti arba gauti didesnę darbo užmokestį/atsakomybes	1	2	3	4	5	6	7

Eil. nr.	Pasirinkite Jūsų nuomonę labiausiai atitinkantį atsakymo variantą į pateiktus teiginius	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Negaliu apsispręsti	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
5.	Organizacija, kurioje dirbu, leidžia man pačiam (-iai) planuoti kaip atlikti darbus	1	2	3	4	5	6	7
6.	Organizacija, kurioje dirbu, suteikia man didelę nepriklausomybę ir laisvę, atliekant darbus	1	2	3	4	5	6	7
7.	Organizacijos, kurioje dirbu, vertinimo sistema padeda tiksliai įvertinti mano stipriąsias ir silpnąsias puses	1	2	3	4	5	6	7
8.	Organizacijoje, kurioje dirbu, gaunu pakankamai informacijos apie savo darbo rezultatus	1	2	3	4	5	6	7
9.	Organizacijoje, kurioje dirbu, komunikacija tarp manęs ir vadovų yra gera	1	2	3	4	5	6	7
10.	Organizacijos, kurioje dirbu, darbuotojai reguliariai gauna formalius pranešimus apie organizacijos tikslus ir siekius	1	2	3	4	5	6	7

2. Atidžiai perskaitykite teiginius apie perdegimą darbe. Atsižvelgdami į teiginių atitikimą Jūsų būsenai, įvertinkite juos nuo 1 – (niekada) iki 7 – (kiekvieną dieną).

Eil. nr.	Pasirinkite Jūsų nuomonę labiausiai atitinkantį atsakymo variantą į pateiktus teiginius	Niekada	Keletą kartų per metus	Kartą per mėnesį	Keletą kartų per mėnesį	Kartą per savaitę	Keletą kartų per savaitę	Kiekvieną dieną
1.	Jaučiuosi emociškai išsekęs (-usi) nuo darbo	1	2	3	4	5	6	7
2.	Darbo dienos pabaigoje jaučiuosi pavargęs (-usi)	1	2	3	4	5	6	7
3.	Jaučiuosi pavargęs (-usi) pabudus ryte	1	2	3	4	5	6	7
4.	Jaučiuosi bejėgis (-ė)	1	2	3	4	5	6	7
5.	Jaučiuosi perdegęs (-usi) nuo darbo	1	2	3	4	5	6	7
6.	Jaučiuosi nusivylęs (-usi) darbu	1	2	3	4	5	6	7
7.	Jaučiuosi įdedantis (-i) per daug pastangų darbui	1	2	3	4	5	6	7

Eil. nr.	Pasirinkite Jūsų nuomonę labiausiai atitinkantį atsakymo variantą į pateiktus teiginius							
		Niekada	Keletą kartų per metus	Kartą per mėnesį	Keletą kartų per mėnesį	Kartą per savaitę	Keletą kartų per savaitę	Kiekvieną dieną
8.	Darbas su žmonėmis sukelia per daug streso	1	2	3	4	5	6	7
9.	Drabas su klientais išvargina	1	2	3	4	5	6	7
10.	Galiu lengvai suprasti klientų jausmus	1	2	3	4	5	6	7
11.	Efektyviai sprendžiu klientų problemas	1	2	3	4	5	6	7
12.	Jaučiuosi darantis (-i) teigiamą įtaką žmonių gyvenime	1	2	3	4	5	6	7
13.	Jaučiuosi labai energingas (-a)	1	2	3	4	5	6	7
14.	Galiu lengvai sukurti atpalaiduojančią atmosferą	1	2	3	4	5	6	7
15.	Jaučiuosi pakylėtas (-a) po darbo su klientais	1	2	3	4	5	6	7
16.	Darbe esu vertas (-a) pagarbos	1	2	3	4	5	6	7
17.	Ramiai sprendžiu savo emocines problemas	1	2	3	4	5	6	7
18.	Elgiuosi su klientais kaip su beasmeniais “objektais”	1	2	3	4	5	6	7
19.	Tampu neužjaučiančiu (-ia)	1	2	3	4	5	6	7
20.	Nerimauju, kad darbas apsunkena emociškai	1	2	3	4	5	6	7
21.	Man nerūpi, kas nutiks klientams	1	2	3	4	5	6	7
22.	Jaučiu, kad klientai patys kalti dėl savo problemų	1	2	3	4	5	6	7

3. Atidžiai perskaitykite teiginius apie individualius darbo rezultatus. Atsižvelgdami į teiginių atitikimą Jūsų elgsenai/būsenai, įvertinkite juos nuo 1 – (labai retai/niekada) iki 5 – (visada).

Eil. nr.	Pasirinkite Jūsų nuomonę labiausiai atitinkantį atsakymo variantą į pateiktus teiginius					
		Labai retai/niekada	Retai	Nei retai, nei dažnai	Dažnai	Visada
1.	Susiplanuoju savo darbą taip, kad baigčiau laiku	1	2	3	4	5
2.	Mąstau apie darbo rezultatus, kuriuos man reikia įgyvendinti	1	2	3	4	5
3.	Gebu nusistatyti prioritetus	1	2	3	4	5

Eil. nr.	Pasirinkite Jūsų nuomonę labiausiai atitinkantį atsakymo variantą į pateiktus teiginius	Labai retai/niekada	Retai	Nei retai, nei dažnai	Dažnai	Visada
4.	Gebu atlikti savo darbą efektyviai	1	2	3	4	5
5.	Susiplanuoju savo laiką efektyviai	1	2	3	4	5
6.	Pradedu naujos užduoties vykdymą tada, kai užbaigiau visas prieš tai turėtas užduotis	1	2	3	4	5
7.	Atsiradus galimybei imuosi naujų iššūkių	1	2	3	4	5
8.	Mano darbas glaudžiai susijęs su nuolatiniu žinių atnaujinimu	1	2	3	4	5
9.	Nuolat tobulu savo profesinį meistriškumą	1	2	3	4	5
10.	Sugalvoju kūrybiškų sprendimų esamoms problemoms spręsti	1	2	3	4	5
11.	Prisiimu papildomų įsipareigojimų	1	2	3	4	5
12.	Nuolat ieškau naujų iššūkių savo darbe	1	2	3	4	5
13.	Aktyviai dalyvauju susirinkimuose ir/ar konsultacijose.	1	2	3	4	5
14.	Darbe reiškiu nepasitenkinimą dėl menkaverčių darbinių problemų	1	2	3	4	5
15.	Problemas darbe įsivaizduoju didesnes, nei jos yra	1	2	3	4	5
16.	Susikoncentruoju ties situacijos neigiamais aspektais darbe, o teigiamus palieku nuošalyje	1	2	3	4	5
17.	Neigiamus savo darbo aspektus aptariu su kolegomis	1	2	3	4	5
18.	Neigiamus savo darbo aspektus aptariu su žmonėmis, nedirbančiais mano organizacijoje	1	2	3	4	5

4. Jūsų lytis:

- Vyras;
- Moteris;
- Kita.

5. Jūsų amžius:

- 18-25 metai;

- 26-35 metai;
- 36-45 metai;
- 46-55 metai;
- 56-64 metai.

6. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis išsilavinimas;
- Profesinis išsilavinimas;
- Neuniversitetinis aukštasis išsilavinimas;
- Universitetinis aukštasis išsilavinimas;
- Kita.

7. Jūsų darbo stažas:

- Iki 1 metų;
- 1 – 3 metai;
- 4 – 10 metų;
- 11 – 20 metų;
- 21 ir daugiau metų.

8. Sektorius, kuriame dirbate:

- Viešasis sektorius;
- Privatus sektorius.

9. Organizacijos, kurioje dirbate, dydis:

- Labai maža (iki 10 darbuotojų);
- Maža (11-50 darbuotojų);
- Vidutinė (51-250 darbuotojų);
- Didelė (250 ir daugiau darbuotojų).

10. Jūsų užimamų pareigų lygmuo:

- Specialistas;
- Vyresnysis specialistas;
- Vyriausiasis specialistas;
- Vidurinio lygmens vadovas;

- Aukščiausio lygmens vadovas.

11. Organizacijos, kurioje dirbate, veiklos sritis:

- Transportas ir saugojimas;
- Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugų veikla;
- Informacija ir ryšiai;
- Finansinė ir draudimo veikla;
- Nekilnojamo turto operacijos;
- Profesinė, mokslinė ir techninė veikla;
- Administracinė ir aptarnavimo veikla;
- Viešasis valdymas ir gynyba; Privalomasis socialinis draudimas;
- Švietimas;
- Žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas;
- Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla;
- Kita aptarnavimo veikla.

Ačiū už Jūsų atsakymus.

2 priedas. Vidutinis visą ir ne visą darbo laiką paslaugų sektoriuje dirbusių darbuotojų skaičius pagal ekonominės veiklos rūšis

Vidutinis visą ir ne visą darbo laiką dirbusių darbuotojų skaičius pagal ekonominės veiklos rūšis Paslaugų sektorius, 2021		
H49_TO_H53	Transportas ir saugojimas	147379
I55_I56	Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugų veikla	39284
J58_TO_J63	Informacija ir ryšiai	38022
K64_TO_K66	Finansinė ir draudimo veikla	19117
L	Nekilnojamojo turto operacijos	16890
M69_TO_M75	Profesinė, mokslinė ir techninė veikla	54580
N77_TO_N82	Administracinė ir aptarnavimo veikla	60595
O84	Viešasis valdymas ir gynyba; privalomasis socialinis draudimas	82121
P85	Švietimas	134557
Q86_TO_Q88	Žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	112952
R90_TO_R93	Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla	26415
S94_TO_S96	Kita aptarnavimo veikla	12870
Viso:		744782

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas, 2022.

3 priedas. Lyties skirtumų reikšmės tyrimo kintamiesiems – T-test

		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Aukšto ištraukimo į darbą vidurkis	Equal variances assumed	1,341	,248	2,415	418	,008	,016	,47441	,19646	,08824	,86058
	Equal variances not assumed			2,519	92,502	,007	,013	,47441	,18834	,10038	,84844
Perdegimo darbe vidurkis	Equal variances assumed	,216	,643	-,646	418	,259	,519	-,08672	,13429	-,35069	,17724
	Equal variances not assumed			-,634	87,635	,264	,528	-,08672	,13686	-,35871	,18527
Individualiu darbo rezultatu vidurkis	Equal variances assumed	,732	,393	-,029	418	,488	,977	-,00185	,06384	-,12735	,12364
	Equal variances not assumed			-,027	84,504	,489	,978	-,00185	,06817	-,13741	,13370
Emocinio išsekimo vidurkis	Equal variances assumed	,148	,701	-,1527	418	,064	,128	-,30150	,19745	-,68962	,08661
	Equal variances not assumed			-,1549	90,139	,062	,125	-,30150	,19470	-,68831	,08530
Sumazejusiu asmeniniu pasiekimu vidurkis	Equal variances assumed	1,326	,250	-,1557	418	,060	,120	-,25414	,16321	-,57497	,06668
	Equal variances not assumed			-,1426	83,155	,079	,158	-,25414	,17821	-,60858	,10029
Depersonalizacijos vidurkis	Equal variances assumed	8,419	,004	3,220	418	<,001	,001	,56776	,17630	,22121	,91430
	Equal variances not assumed			2,797	80,290	,003	,006	,56776	,20295	,16389	,97162

4 priedas. Veiklos sektoriaus skirtumų reikšmės tyrimo kintamiesiems – T-test

		Independent Samples Test				t-test for Equality of Means						
		Levene's Test for Equality of Variances				Significance		Mean	Std. Error	95% Confidence Interval of the Difference		
		F	Sig.	t	df	One-Sided p	Two-Sided p	Difference	Difference	Lower	Upper	
Auksto isitraukimo į darba vidurkis	Equal variances assumed	,866	,352	-6,064	418	<,001	<,001	-,83608	,13788	-1,10710	-,56505	
	Equal variances not assumed			-6,020	389,007	<,001	<,001	-,83608	,13888	-1,10913	-,56302	
Perdegimo darbe vidurkis	Equal variances assumed	,267	,606	1,555	418	,060	,121	,15145	,09740	-,04000	,34289	
	Equal variances not assumed			1,549	395,122	,061	,122	,15145	,09778	-,04079	,34369	
Individualių darbo rezultatų vidurkis	Equal variances assumed	1,326	,250	,236	418	,407	,813	,01096	,04641	-,08027	,10218	
	Equal variances not assumed			,237	406,231	,406	,813	,01096	,04627	-,07999	,10191	
Emocinio išsekimo vidurkis	Equal variances assumed	1,201	,274	1,845	418	,033	,066	,26450	,14336	-,01730	,54630	
	Equal variances not assumed			1,837	394,777	,033	,067	,26450	,14396	-,01852	,54752	
Sumažėjusių asmeninių pasiekimų vidurkis	Equal variances assumed	,227	,634	,960	418	,169	,338	,11406	,11887	-,11960	,34771	
	Equal variances not assumed			,952	388,704	,171	,341	,11406	,11975	-,12139	,34950	
Depersonalizacijos vidurkis	Equal variances assumed	5,613	,018	,060	418	,476	,952	,00779	,12975	-,24725	,26283	
	Equal variances not assumed			,059	363,283	,477	,953	,00779	,13226	-,25230	,26788	

5 priedas. Amžiaus skirtumų reikšmės tyrimo kintamiesiems – One-way ANOVA

		Multiple Comparisons						
				Mean	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
Dependent Variable		(I) 2. Jūsų amžius:	(J) 2. Jūsų amžius:	Difference (I-J)			Lower Bound	Upper Bound
Auksto isitraukimo į darba vidurkis	LSD	18–25 metai	26–35 metai	,52438*	,18429	,005	,1621	,8866
			36–45 metai	,65385*	,24094	,007	,1802	1,1275
			46–55 metai	,63578*	,25381	,013	,1369	1,1347
			56–64 metai	,96861*	,28993	<,001	,3987	1,5385
		26–35 metai	18–25 metai	-,52438*	,18429	,005	-,8866	-,1621
			36–45 metai	,12947	,21599	,549	-,2951	,5540
			46–55 metai	,11141	,23025	,629	-,3412	,5640
			56–64 metai	,44423	,26955	,100	-,0856	,9741
		36–45 metai	18–25 metai	-,65385*	,24094	,007	-,1275	-,1802
			26–35 metai	-,12947	,21599	,549	-,5540	,2951
			46–55 metai	-,01807	,27768	,948	-,5639	,5278
			56–64 metai	,31476	,31104	,312	-,2967	,9262
		46–55 metai	18–25 metai	-,63578*	,25381	,013	-,1347	-,1369
			26–35 metai	-,11141	,23025	,629	-,5640	,3412
			36–45 metai	,01807	,27768	,948	-,5278	,5639
			56–64 metai	,33282	,32111	,301	-,2984	,9640
		56–64 metai	18–25 metai	-,96861*	,28993	<,001	-,15385	-,3987
			26–35 metai	-,44423	,26955	,100	-,9741	,0856
			36–45 metai	-,31476	,31104	,312	-,9262	,2967
			46–55 metai	-,33282	,32111	,301	-,9640	,2984
	Bonferroni	18–25 metai	26–35 metai	,52438*	,18429	,047	,0043	1,0445
			36–45 metai	,65385	,24094	,069	-,0261	1,3338
			46–55 metai	,63578	,25381	,126	-,0805	1,3521
			56–64 metai	,96861*	,28993	,009	,1504	1,7868
		26–35 metai	18–25 metai	-,52438*	,18429	,047	-,10445	-,0043
			36–45 metai	,12947	,21599	1,000	-,4801	,7390
			46–55 metai	,11141	,23025	1,000	-,5384	,7612
			56–64 metai	,44423	,26955	1,000	-,3165	1,2049
		36–45 metai	18–25 metai	-,65385	,24094	,069	-,13338	,0261
			26–35 metai	-,12947	,21599	1,000	-,7390	,4801
			46–55 metai	-,01807	,27768	1,000	-,8017	,7656
			56–64 metai	,31476	,31104	1,000	-,5630	1,1926
		46–55 metai	18–25 metai	-,63578	,25381	,126	-,13521	,0805
			26–35 metai	-,11141	,23025	1,000	-,7612	,5384
			36–45 metai	,01807	,27768	1,000	-,7656	,8017
			56–64 metai	,33282	,32111	1,000	-,5734	1,2390
		56–64 metai	18–25 metai	-,96861*	,28993	,009	-,17868	-,1504
			26–35 metai	-,44423	,26955	1,000	-,12049	,3165
			36–45 metai	-,31476	,31104	1,000	-,1926	,5630
			46–55 metai	-,33282	,32111	1,000	-,12390	,5734

5 priedas (tęsinys). Amžiaus skirtumų reikšmės tyrimo kintamiesiems – One-way ANOVA

Perdegimo darbe vidurkis	LSD	18–25 metai	26–35 metai	–,15065	,12503	,229	–,3964	,0951		
			36–45 metai	,31049	,16346	,058	–,0108	,6318		
			46–55 metai	,30854	,17219	,074	–,0299	,6470		
			56–64 metai	,22704	,19669	,249	–,1596	,6137		
		26–35 metai	18–25 metai	,15065	,12503	,229	–,0951	,3964		
			36–45 metai	,46115*	,14653	,002	,1731	,7492		
			46–55 metai	,45919*	,15621	,003	,1521	,7662		
			56–64 metai	,37769*	,18287	,040	,0182	,7372		
		36–45 metai	18–25 metai	–,31049	,16346	,058	–,6318	,0108		
			26–35 metai	–,46115*	,14653	,002	–,7492	–,1731		
			46–55 metai	–,00196	,18838	,992	–,3723	,3683		
			56–64 metai	–,08345	,21102	,693	–,4982	,3313		
		46–55 metai	18–25 metai	–,30854	,17219	,074	–,6470	,0299		
			26–35 metai	–,45919*	,15621	,003	–,7662	–,1521		
			36–45 metai	,00196	,18838	,992	–,3683	,3723		
			56–64 metai	–,08150	,21785	,709	–,5097	,3467		
		56–64 metai	18–25 metai	–,22704	,19669	,249	–,6137	,1596		
			26–35 metai	–,37769*	,18287	,040	–,7372	–,0182		
			36–45 metai	,08345	,21102	,693	–,3313	,4982		
			46–55 metai	,08150	,21785	,709	–,3467	,5097		
		Bonferroni	LSD	18–25 metai	26–35 metai	–,15065	,12503	1,000	–,5035	,2022
					36–45 metai	,31049	,16346	,582	–,1508	,7718
					46–55 metai	,30854	,17219	,739	–,1774	,7945
					56–64 metai	,22704	,19669	1,000	–,3281	,7821
				26–35 metai	18–25 metai	,15065	,12503	1,000	–,2022	,5035
					36–45 metai	,46115*	,14653	,018	,0476	,8747
					46–55 metai	,45919*	,15621	,035	,0184	,9000
					56–64 metai	,37769	,18287	,395	–,1384	,8938
				36–45 metai	18–25 metai	–,31049	,16346	,582	–,7718	,1508
					26–35 metai	–,46115*	,14653	,018	–,8747	–,0476
					46–55 metai	–,00196	,18838	1,000	–,5336	,5297
					56–64 metai	–,08345	,21102	1,000	–,6790	,5121
				46–55 metai	18–25 metai	–,30854	,17219	,739	–,7945	,1774
					26–35 metai	–,45919*	,15621	,035	–,9000	–,0184
					36–45 metai	,00196	,18838	1,000	–,5297	,5336
					56–64 metai	–,08150	,21785	1,000	–,6963	,5333
				56–64 metai	18–25 metai	–,22704	,19669	1,000	–,7821	,3281
					26–35 metai	–,37769	,18287	,395	–,8938	,1384
					36–45 metai	,08345	,21102	1,000	–,5121	,6790
					46–55 metai	,08150	,21785	1,000	–,5333	,6963

5 priedas (tęsinys). Amžiaus skirtumų reikšmės tyrimo kintamiesiems – One-way ANOVA

Emocinio issekimo vidurkis	LSD	18–25 metai	26–35 metai	–,17882	,18447	,333	–,5414	,1838
			36–45 metai	,49912*	,24118	,039	,0250	,9732
			46–55 metai	,36353	,25406	,153	–,1359	,8629
			56–64 metai	,47137	,29022	,105	–,0991	1,0419
		26–35 metai	18–25 metai	,17882	,18447	,333	–,1838	,5414
			36–45 metai	,67794*	,21620	,002	,2529	1,1029
			46–55 metai	,54234*	,23048	,019	,0893	,9954
			56–64 metai	,65019*	,26982	,016	,1198	1,1806
		36–45 metai	18–25 metai	–,49912*	,24118	,039	–,9732	–,0250
			26–35 metai	–,67794*	,21620	,002	–1,1029	–,2529
			46–55 metai	–,13559	,27796	,626	–,6820	,4108
			56–64 metai	–,02775	,31135	,929	–,6398	,5843
		46–55 metai	18–25 metai	–,36353	,25406	,153	–,8629	,1359
			26–35 metai	–,54234*	,23048	,019	–,9954	–,0893
			36–45 metai	,13559	,27796	,626	–,4108	,6820
			56–64 metai	,10784	,32143	,737	–,5240	,7397
		56–64 metai	18–25 metai	–,47137	,29022	,105	–1,0419	,0991
			26–35 metai	–,65019*	,26982	,016	–1,1806	–,1198
			36–45 metai	,02775	,31135	,929	–,5843	,6398
			46–55 metai	–,10784	,32143	,737	–,7397	,5240
	Bonferroni	18–25 metai	26–35 metai	–,17882	,18447	1,000	–,6994	,3418
			36–45 metai	,49912	,24118	,391	–,1815	1,1798
			46–55 metai	,36353	,25406	1,000	–,3535	1,0805
			56–64 metai	,47137	,29022	1,000	–,3477	1,2904
		26–35 metai	18–25 metai	,17882	,18447	1,000	–,3418	,6994
			36–45 metai	,67794*	,21620	,018	,0678	1,2881
			46–55 metai	,54234	,23048	,191	–,1081	1,1928
			56–64 metai	,65019	,26982	,164	–,1113	1,4116
		36–45 metai	18–25 metai	–,49912	,24118	,391	–1,1798	,1815
			26–35 metai	–,67794*	,21620	,018	–1,2881	–,0678
			46–55 metai	–,13559	,27796	1,000	–,9200	,6488
			56–64 metai	–,02775	,31135	1,000	–,9064	,8509
		46–55 metai	18–25 metai	–,36353	,25406	1,000	–1,0805	,3535
			26–35 metai	–,54234	,23048	,191	–1,1928	,1081
			36–45 metai	,13559	,27796	1,000	–,6488	,9200
			56–64 metai	,10784	,32143	1,000	–,7993	1,0150
		56–64 metai	18–25 metai	–,47137	,29022	1,000	–1,2904	,3477
			26–35 metai	–,65019	,26982	,164	–1,4116	,1113
			36–45 metai	,02775	,31135	1,000	–,8509	,9064
			46–55 metai	–,10784	,32143	1,000	–1,0150	,7993

5 priedas (tęsinys). Amžiaus skirtumų reikšmės tyrimo kintamiesiems – One-way ANOVA

Depersonalizacijos vidurkis	LSD	18-25 metai	26-35 metai	-1,4167	,16680	,396	-,4695	,1862
			36-45 metai	,18791	,21807	,389	-,2408	,6166
		46-55 metai	,35930	,22972	,119	-,0923	,8109	
		56-64 metai	,56777*	,26242	,031	,0519	1,0836	
		26-35 metai	18-25 metai	,14167	,16680	,396	-,1862	,4695
			36-45 metai	,32958	,19549	,093	-,0547	,7139
			46-55 metai	,50097*	,20840	,017	,0913	,9106
			56-64 metai	,70944*	,24397	,004	,2299	1,1890
		36-45 metai	18-25 metai	-,18791	,21807	,389	-,6166	,2408
			26-35 metai	-,32958	,19549	,093	-,7139	,0547
			46-55 metai	,17139	,25133	,496	-,3226	,6654
			56-64 metai	,37986	,28152	,178	-,1735	,9332
		46-55 metai	18-25 metai	-,35930	,22972	,119	-,8109	,0923
			26-35 metai	-,50097*	,20840	,017	-,9106	-,0913
			36-45 metai	-,17139	,25133	,496	-,6654	,3226
			56-64 metai	,20847	,29064	,474	-,3628	,7798
		56-64 metai	18-25 metai	-,56777*	,26242	,031	-1,0836	-,0519
			26-35 metai	-,70944*	,24397	,004	-1,1890	-,2299
			36-45 metai	-,37986	,28152	,178	-,9332	,1735
			46-55 metai	-,20847	,29064	,474	-,7798	,3628
	Bonferroni	18-25 metai	26-35 metai	-,14167	,16680	1,000	-,6124	,3291
			36-45 metai	,18791	,21807	1,000	-,4275	,8033
			46-55 metai	,35930	,22972	1,000	-,2890	1,0076
			56-64 metai	,56777	,26242	,311	-,1728	1,3083
		26-35 metai	18-25 metai	,14167	,16680	1,000	-,3291	,6124
			36-45 metai	,32958	,19549	,926	-,2221	,8813
			46-55 metai	,50097	,20840	,167	-,0872	1,0891
			56-64 metai	,70944*	,24397	,038	,0209	1,3980
		36-45 metai	18-25 metai	-,18791	,21807	1,000	-,8033	,4275
			26-35 metai	-,32958	,19549	,926	-,8813	,2221
			46-55 metai	,17139	,25133	1,000	-,5379	,8807
			56-64 metai	,37986	,28152	1,000	-,4146	1,1744
		46-55 metai	18-25 metai	-,35930	,22972	1,000	-1,0076	,2890
			26-35 metai	-,50097	,20840	,167	-1,0891	,0872
			36-45 metai	-,17139	,25133	1,000	-,8807	,5379
			56-64 metai	,20847	,29064	1,000	-,6117	1,0287
		56-64 metai	18-25 metai	-,56777	,26242	,311	-1,3083	,1728
			26-35 metai	-,70944*	,24397	,038	-1,3980	-,0209
			36-45 metai	-,37986	,28152	1,000	-1,1744	,4146
			46-55 metai	-,20847	,29064	1,000	-1,0287	,6117

5 priedas (tęsinys). Amžiaus skirtumų reikšmės tyrimo kintamiesiems – One-way ANOVA

Individualiu darbo rezultatu vidurkis	LSD	18-25 metai	26-35 metai	,00732	,05989	,903	-,1104	,1250
			36-45 metai	-,13517	,07830	,085	-,2891	,0187
			46-55 metai	-,09664	,08248	,242	-,2588	,0655
			56-64 metai	-,20272*	,09422	,032	-,3879	-,0175
		26-35 metai	18-25 metai	-,00732	,05989	,903	-,1250	,1104
			36-45 metai	-,14250*	,07019	,043	-,2805	-,0045
			46-55 metai	-,10396	,07482	,165	-,2510	,0431
			56-64 metai	-,21004*	,08759	,017	-,3822	-,0379
		36-45 metai	18-25 metai	,13517	,07830	,085	-,0187	,2891
			26-35 metai	,14250*	,07019	,043	,0045	,2805
			46-55 metai	,03853	,09024	,670	-,1388	,2159
			56-64 metai	-,06755	,10108	,504	-,2662	,1311
		46-55 metai	18-25 metai	,09664	,08248	,242	-,0655	,2588
			26-35 metai	,10396	,07482	,165	-,0431	,2510
			36-45 metai	-,03853	,09024	,670	-,2159	,1388
			56-64 metai	-,10608	,10435	,310	-,3112	,0990
		56-64 metai	18-25 metai	,20272*	,09422	,032	,0175	,3879
			26-35 metai	,21004*	,08759	,017	,0379	,3822
			36-45 metai	,06755	,10108	,504	-,1311	,2662
			46-55 metai	,10608	,10435	,310	-,0990	,3112
	Bonferroni	18-25 metai	26-35 metai	,00732	,05989	1,000	-,1617	,1763
			36-45 metai	-,13517	,07830	,850	-,3561	,0858
			46-55 metai	-,09664	,08248	1,000	-,3294	,1361
			56-64 metai	-,20272	,09422	,320	-,4686	,0632
		26-35 metai	18-25 metai	-,00732	,05989	1,000	-,1763	,1617
			36-45 metai	-,14250	,07019	,430	-,3406	,0556
			46-55 metai	-,10396	,07482	1,000	-,3151	,1072
			56-64 metai	-,21004	,08759	,169	-,4572	,0372
		36-45 metai	18-25 metai	,13517	,07830	,850	-,0858	,3561
			26-35 metai	,14250	,07019	,430	-,0556	,3406
			46-55 metai	,03853	,09024	1,000	-,2161	,2932
			56-64 metai	-,06755	,10108	1,000	-,3528	,2177
		46-55 metai	18-25 metai	,09664	,08248	1,000	-,1361	,3294
			26-35 metai	,10396	,07482	1,000	-,1072	,3151
			36-45 metai	-,03853	,09024	1,000	-,2932	,2161
			56-64 metai	-,10608	,10435	1,000	-,4006	,1884
		56-64 metai	18-25 metai	,20272	,09422	,320	-,0632	,4686
			26-35 metai	,21004	,08759	,169	-,0372	,4572
			36-45 metai	,06755	,10108	1,000	-,2177	,3528
			46-55 metai	,10608	,10435	1,000	-,1884	,4006

6 priedas. Darbo stažo skirtumų reikšmės tyrimo kintamiesiems – One-way ANOVA

Perdegimo darbe vidurkis	LSD							
	LSD	Iki 1 metu	1 ? 3 metai	,02820	,31276	,928	-,5866	,6430
			4 ? 10 metu	,25348	,29152	,385	-,3196	,8265
			11 ? 20 metu	,47840	,30498	,117	-,1211	1,0779
			21 ir daugiau metu	,61513*	,30200	,042	,0215	1,2088
		1 ? 3 metai	Iki 1 metu	-,02820	,31276	,928	-,6430	,5866
			4 ? 10 metu	,22528	,15078	,136	-,0711	,5217
			11 ? 20 metu	,45020*	,17540	,011	,1054	,7950
			21 ir daugiau metu	,58694*	,17016	<,001	,2525	,9214
		4 ? 10 metu	Iki 1 metu	-,25348	,29152	,385	-,8265	,3196
			1 ? 3 metai	-,22528	,15078	,136	-,5217	,0711
			11 ? 20 metu	,22492	,13390	,094	-,0383	,4881
			21 ir daugiau metu	,36166*	,12696	,005	,1121	,6112
	11 ? 20 metu	Iki 1 metu	-,47840	,30498	,117	-,10779	,1211	
		1 ? 3 metai	-,45020*	,17540	,011	-,7950	-,1054	
		4 ? 10 metu	-,22492	,13390	,094	-,4881	,0383	
		21 ir daugiau metu	,13674	,15539	,379	-,1687	,4422	
	21 ir daugiau metu	Iki 1 metu	-,61513*	,30200	,042	-,12088	-,0215	
		1 ? 3 metai	-,58694*	,17016	<,001	-,9214	-,2525	
		4 ? 10 metu	-,36166*	,12696	,005	-,6112	-,1121	
		11 ? 20 metu	-,13674	,15539	,379	-,4422	,1687	
	Bonferroni	Iki 1 metu	1 ? 3 metai	,02820	,31276	1,000	-,8545	,9108
			4 ? 10 metu	,25348	,29152	1,000	-,5692	1,0762
			11 ? 20 metu	,47840	,30498	1,000	-,3823	1,3391
			21 ir daugiau metu	,61513	,30200	,423	-,2371	1,4674
1 ? 3 metai		Iki 1 metu	-,02820	,31276	1,000	-,9108	,8545	
		4 ? 10 metu	,22528	,15078	1,000	-,2003	,6508	
		11 ? 20 metu	,45020	,17540	,106	-,0448	,9452	
		21 ir daugiau metu	,58694*	,17016	,006	,1067	1,0671	
4 ? 10 metu		Iki 1 metu	-,25348	,29152	1,000	-,10762	,5692	
		1 ? 3 metai	-,22528	,15078	1,000	-,6508	,2003	
		11 ? 20 metu	,22492	,13390	,938	-,1530	,6028	
		21 ir daugiau metu	,36166*	,12696	,046	,0034	,7199	
11 ? 20 metu	Iki 1 metu	-,47840	,30498	1,000	-,13391	,3823		
	1 ? 3 metai	-,45020	,17540	,106	-,9452	,0448		
	4 ? 10 metu	-,22492	,13390	,938	-,6028	,1530		
	21 ir daugiau metu	,13674	,15539	1,000	-,3018	,5753		
21 ir daugiau metu	Iki 1 metu	-,61513	,30200	,423	-,14674	,2371		
	1 ? 3 metai	-,58694*	,17016	,006	-,10671	-,1067		
	4 ? 10 metu	-,36166*	,12696	,046	-,7199	-,0034		
	11 ? 20 metu	-,13674	,15539	1,000	-,5753	,3018		

6 priedas (tęsinys). Darbo stažo skirtumų reikšmės tyrimo kintamiesiems – One-way ANOVA

Emocinio issekimo vidurkis	LSD	Iki 1 metu	1 ? 3 metai	,05041	,46224	,913	-,8582	,9590
			4 ? 10 metu	,34374	,43085	,425	-,5032	1,1907
			11 ? 20 metu	,54079	,45074	,231	-,3452	1,4268
			21 ir daugiau metu	,88006*	,44633	,049	,0027	1,7574
		1 ? 3 metai	Iki 1 metu	-,05041	,46224	,913	-,9590	,8582
			4 ? 10 metu	,29333	,22285	,189	-,1447	,7314
			11 ? 20 metu	,49038	,25922	,059	-,0192	,9999
			21 ir daugiau metu	,82965*	,25148	,001	,3353	1,3240
		4 ? 10 metu	Iki 1 metu	-,34374	,43085	,425	-1,1907	,5032
			1 ? 3 metai	-,29333	,22285	,189	-,7314	,1447
			11 ? 20 metu	,19705	,19789	,320	-,1919	,5861
			21 ir daugiau metu	,53632*	,18763	,004	,1675	,9052
		11 ? 20 metu	Iki 1 metu	-,54079	,45074	,231	-1,4268	,3452
			1 ? 3 metai	-,49038	,25922	,059	-,9999	,0192
			4 ? 10 metu	-,19705	,19789	,320	-,5861	,1919
			21 ir daugiau metu	,33927	,22966	,140	-,1122	,7907
		21 ir daugiau metu	Iki 1 metu	-,88006*	,44633	,049	-1,7574	-,0027
			1 ? 3 metai	-,82965*	,25148	,001	-1,3240	-,3353
			4 ? 10 metu	-,53632*	,18763	,004	-,9052	-,1675
			11 ? 20 metu	-,33927	,22966	,140	-,7907	,1122
	Bonferroni	Iki 1 metu	1 ? 3 metai	,05041	,46224	1,000	-1,2541	1,3549
			4 ? 10 metu	,34374	,43085	1,000	-,8722	1,5596
			11 ? 20 metu	,54079	,45074	1,000	-,7313	1,8128
			21 ir daugiau metu	,88006	,44633	,493	-,3795	2,1397
		1 ? 3 metai	Iki 1 metu	-,05041	,46224	1,000	-1,3549	1,2541
			4 ? 10 metu	,29333	,22285	1,000	-,3356	,9222
			11 ? 20 metu	,49038	,25922	,592	-,2412	1,2219
			21 ir daugiau metu	,82965*	,25148	,011	,1199	1,5394
		4 ? 10 metu	Iki 1 metu	-,34374	,43085	1,000	-1,5596	,8722
			1 ? 3 metai	-,29333	,22285	1,000	-,9222	,3356
			11 ? 20 metu	,19705	,19789	1,000	-,3614	,7555
			21 ir daugiau metu	,53632*	,18763	,045	,0068	1,0658
		11 ? 20 metu	Iki 1 metu	-,54079	,45074	1,000	-1,8128	,7313
			1 ? 3 metai	-,49038	,25922	,592	-1,2219	,2412
			4 ? 10 metu	-,19705	,19789	1,000	-,7555	,3614
			21 ir daugiau metu	,33927	,22966	1,000	-,3088	,9874
		21 ir daugiau metu	Iki 1 metu	-,88006	,44633	,493	-2,1397	,3795
			1 ? 3 metai	-,82965*	,25148	,011	-1,5394	-,1199
			4 ? 10 metu	-,53632*	,18763	,045	-1,0658	-,0068
			11 ? 20 metu	-,33927	,22966	1,000	-,9874	,3088

6 priedas (tęsinys). Darbo stažo skirtumų reikšmės tyrimo kintamiesiems – One-way ANOVA

Depersonalizacijos vidurkis	LSD	Iki 1 metu	1 ? 3 metai	,18704	,41554	,653	-,6298	1,0039
			4 ? 10 metu	,20636	,38732	,594	-,5550	,9677
		11 ? 20 metu	,50856	,40520	,210	-,2880	1,3051	
		21 ir daugiau metu	,82597*	,40124	,040	,0373	1,6147	
		1 ? 3 metai	Iki 1 metu	-,18704	,41554	,653	-1,0039	,6298
			4 ? 10 metu	,01932	,20034	,923	-,3745	,4131
			11 ? 20 metu	,32152	,23304	,168	-,1366	,7796
			21 ir daugiau metu	,63893*	,22607	,005	,1945	1,0833
		4 ? 10 metu	Iki 1 metu	-,20636	,38732	,594	-,9677	,5550
			1 ? 3 metai	-,01932	,20034	,923	-,4131	,3745
			11 ? 20 metu	,30220	,17790	,090	-,0475	,6519
			21 ir daugiau metu	,61961*	,16868	<,001	,2880	,9512
		11 ? 20 metu	Iki 1 metu	-,50856	,40520	,210	-1,3051	,2880
			1 ? 3 metai	-,32152	,23304	,168	-,7796	,1366
			4 ? 10 metu	-,30220	,17790	,090	-,6519	,0475
			21 ir daugiau metu	,31741	,20646	,125	-,0884	,7232
		21 ir daugiau metu	Iki 1 metu	-,82597*	,40124	,040	-1,6147	-,0373
			1 ? 3 metai	-,63893*	,22607	,005	-1,0833	-,1945
			4 ? 10 metu	-,61961*	,16868	<,001	-,9512	-,2880
			11 ? 20 metu	-,31741	,20646	,125	-,7232	,0884
	Bonferroni	Iki 1 metu	1 ? 3 metai	,18704	,41554	1,000	-,9857	1,3598
			4 ? 10 metu	,20636	,38732	1,000	-,8867	1,2994
			11 ? 20 metu	,50856	,40520	1,000	-,6350	1,6521
			21 ir daugiau metu	,82597	,40124	,402	-,3064	1,9583
		1 ? 3 metai	Iki 1 metu	-,18704	,41554	1,000	-1,3598	,9857
			4 ? 10 metu	,01932	,20034	1,000	-,5461	,5847
			11 ? 20 metu	,32152	,23304	1,000	-,3361	,9792
			21 ir daugiau metu	,63893*	,22607	,049	,0009	1,2769
		4 ? 10 metu	Iki 1 metu	-,20636	,38732	1,000	-1,2994	,8867
			1 ? 3 metai	-,01932	,20034	1,000	-,5847	,5461
			11 ? 20 metu	,30220	,17790	,901	-,1999	,8043
			21 ir daugiau metu	,61961*	,16868	,003	,1436	1,0956
		11 ? 20 metu	Iki 1 metu	-,50856	,40520	1,000	-1,6521	,6350
			1 ? 3 metai	-,32152	,23304	1,000	-,9792	,3361
			4 ? 10 metu	-,30220	,17790	,901	-,8043	,1999
			21 ir daugiau metu	,31741	,20646	1,000	-,2652	,9001
		21 ir daugiau metu	Iki 1 metu	-,82597	,40124	,402	-1,9583	,3064
			1 ? 3 metai	-,63893*	,22607	,049	-1,2769	-,0009
			4 ? 10 metu	-,61961*	,16868	,003	-1,0956	-,1436
			11 ? 20 metu	-,31741	,20646	1,000	-,9001	,2652

6 priedas (tęsinys). Darbo stažo skirtumų reikšmės tyrimo kintamiesiems – One-way ANOVA

Individualių darbo rezultatų vidurkis	LSD	Iki 1 metu	1 ? 3 metai	-,18621	,14867	,211	-,4785	,1060
			4 ? 10 metu	-,33467 [*]	,13857	,016	-,6071	-,0623
			11 ? 20 metu	-,36912 [*]	,14497	,011	-,6541	-,0841
			21 ir daugiau metu	-,43842 [*]	,14355	,002	-,7206	-,1562
		1 ? 3 metai	Iki 1 metu	,18621	,14867	,211	-,1060	,4785
			4 ? 10 metu	-,14846 [*]	,07168	,039	-,2893	-,0076
			11 ? 20 metu	-,18291 [*]	,08337	,029	-,3468	-,0190
			21 ir daugiau metu	-,25220 [*]	,08088	,002	-,4112	-,0932
		4 ? 10 metu	Iki 1 metu	,33467 [*]	,13857	,016	,0623	,6071
			1 ? 3 metai	,14846 [*]	,07168	,039	,0076	,2893
			11 ? 20 metu	-,03445	,06365	,589	-,1596	,0907
			21 ir daugiau metu	-,10375	,06035	,086	-,2224	,0149
		11 ? 20 metu	Iki 1 metu	,36912 [*]	,14497	,011	,0841	,6541
			1 ? 3 metai	,18291 [*]	,08337	,029	,0190	,3468
			4 ? 10 metu	,03445	,06365	,589	-,0907	,1596
			21 ir daugiau metu	-,06930	,07386	,349	-,2145	,0759
		21 ir daugiau metu	Iki 1 metu	,43842 [*]	,14355	,002	,1562	,7206
			1 ? 3 metai	,25220 [*]	,08088	,002	,0932	,4112
			4 ? 10 metu	,10375	,06035	,086	-,0149	,2224
			11 ? 20 metu	,06930	,07386	,349	-,0759	,2145
	Bonferroni	Iki 1 metu	1 ? 3 metai	-,18621	,14867	1,000	-,6058	,2334
			4 ? 10 metu	-,33467	,13857	,162	-,7257	,0564
			11 ? 20 metu	-,36912	,14497	,113	-,7782	,0400
			21 ir daugiau metu	-,43842 [*]	,14355	,024	-,8435	-,0333
		1 ? 3 metai	Iki 1 metu	,18621	,14867	1,000	-,2334	,6058
			4 ? 10 metu	-,14846	,07168	,390	-,3507	,0538
			11 ? 20 metu	-,18291	,08337	,288	-,4182	,0524
			21 ir daugiau metu	-,25220 [*]	,08088	,019	-,4805	-,0239
		4 ? 10 metu	Iki 1 metu	,33467	,13857	,162	-,0564	,7257
			1 ? 3 metai	,14846	,07168	,390	-,0538	,3507
			11 ? 20 metu	-,03445	,06365	1,000	-,2141	,1452
			21 ir daugiau metu	-,10375	,06035	,863	-,2741	,0666
		11 ? 20 metu	Iki 1 metu	,36912	,14497	,113	-,0400	,7782
			1 ? 3 metai	,18291	,08337	,288	-,0524	,4182
			4 ? 10 metu	,03445	,06365	1,000	-,1452	,2141
			21 ir daugiau metu	-,06930	,07386	1,000	-,2778	,1392
		21 ir daugiau metu	Iki 1 metu	,43842 [*]	,14355	,024	,0333	,8435
			1 ? 3 metai	,25220 [*]	,08088	,019	,0239	,4805
			4 ? 10 metu	,10375	,06035	,863	-,0666	,2741
			11 ? 20 metu	,06930	,07386	1,000	-,1392	,2778

7 priedas. Užimamų pareigų lygmens skirtumų reikšmės tyrimo kintamiesiems – One-way ANOVA

Multiple Comparisons							
Dependent Variable		(I) 7. Jusu uzimamu pareigu lygmuo?	(J) 7. Jusu uzimamu pareigu lygmuo?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval Lower Bound Upper Bound
Depersonalizacijos vidurkis	LSD	Specialistas	Vyresnysis specialistas	-,07237	,17993	,688	-,4261 ,2813
			Vyriausiasis specialistas	-,57348*	,18854	,003	-,9441 -,2029
			Vidurinio lygmens vadovas	-,08744	,19768	,658	-,4760 ,3011
			Auksciausio lygmens vadovas	,20287	,38885	,602	-,5615 ,9672
		Vyresnysis specialistas	Specialistas	,07237	,17993	,688	-,2813 ,4261
			Vyriausiasis specialistas	-,50111*	,22879	,029	-,9508 -,0514
			Vidurinio lygmens vadovas	-,01506	,23638	,949	-,4797 ,4496
			Auksciausio lygmens vadovas	,27524	,40988	,502	-,5305 1,0809
		Vyriausiasis specialistas	Specialistas	,57348*	,18854	,003	,2029 ,9441
			Vyresnysis specialistas	,50111*	,22879	,029	,0514 ,9508
			Vidurinio lygmens vadovas	,48604*	,24300	,046	,0084 ,9637
			Auksciausio lygmens vadovas	,77634	,41374	,061	-,0369 1,5896
		Vidurinio lygmens vadovas	Specialistas	,08744	,19768	,658	-,3011 ,4760
			Vyresnysis specialistas	,01506	,23638	,949	-,4496 ,4797
			Vyriausiasis specialistas	-,48604*	,24300	,046	-,9637 -,0084
			Auksciausio lygmens vadovas	,29030	,41798	,488	-,5313 1,1119
		Auksciausio lygmens vadovas	Specialistas	-,20287	,38885	,602	-,9672 ,5615
			Vyresnysis specialistas	-,27524	,40988	,502	-1,0809 ,5305
			Vyriausiasis specialistas	-,77634	,41374	,061	-1,5896 ,0369
			Vidurinio lygmens vadovas	-,29030	,41798	,488	-1,1119 ,5313
	Bonferroni	Specialistas	Vyresnysis specialistas	-,07237	,17993	1,000	-,5801 ,4354
			Vyriausiasis specialistas	-,57348*	,18854	,025	-1,1056 -,0414
			Vidurinio lygmens vadovas	-,08744	,19768	1,000	-,6453 ,4705
			Auksciausio lygmens vadovas	,20287	,38885	1,000	-,8945 1,3003
		Vyresnysis specialistas	Specialistas	,07237	,17993	1,000	-,4354 ,5801
			Vyriausiasis specialistas	-,50111	,22879	,291	-1,1468 ,1446
			Vidurinio lygmens vadovas	-,01506	,23638	1,000	-,6822 ,6520
			Auksciausio lygmens vadovas	,27524	,40988	1,000	-,8815 1,4320
		Vyriausiasis specialistas	Specialistas	,57348*	,18854	,025	,0414 1,1056
			Vyresnysis specialistas	,50111	,22879	,291	-,1446 1,1468
			Vidurinio lygmens vadovas	,48604	,24300	,461	-,1997 1,1718
			Auksciausio lygmens vadovas	,77634	,41374	,613	-,3913 1,9440
		Vidurinio lygmens vadovas	Specialistas	,08744	,19768	1,000	-,4705 ,6453
			Vyresnysis specialistas	,01506	,23638	1,000	-,6520 ,6822
			Vyriausiasis specialistas	-,48604	,24300	,461	-1,1718 ,1997
			Auksciausio lygmens vadovas	,29030	,41798	1,000	-,8893 1,4699

8 priedas. Skirtumai tarp kintamųjų grupių (pagal veiklos sritį)

Tyrimo kintamieji	Transportas ir saugojimas (N=44)	Apgyvendinimo ir maitinimo veikla (N=11)	Informacija ir ryšiai (N=26)	Finansinė ir draudimo veikla (N=44)	Nekilnojamasis turto operacijos (N=6)	Profesinė, mokslinė ir techninė veikla (N=20)	Administracinė ir aptarnavimo veikla (N=45)	Viešasis valdymas ir gynyba; Privalomasis socialinis draudimas (N=12)	Švietimas (N=73)	Žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas (N=42)	Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla (N=21)	Kita aptarnavimo veikla (N=76)	One-way ANOVA	
	Vid. (M)	Vid. (M)	Vid. (M)	Vid. (M)	Vid. (M)	Vid. (M)	Vid. (M)	Vid. (M)	Vid. (M)	Vid. (M)	Vid. (M)	Vid. (M)	F	Sig.
Aukšto išitraukimo į darbą praktikos	47,29	50,45	53,07	53,86	47,33	53,95	46,84	44,00	47,15	41,28	42,14	50,68	2,845	0,001
Perdegimas darbe	34,79	30,78	33,05	33,93	34,62	31,65	34,69	33,40	30,89	32,37	33,26	29,49	1,400	0,170
Emocinis išsekimas	42,02	36,76	38,63	38,00	41,11	34,77	39,38	36,66	35,93	40,84	40,21	31,84	1,984	0,029
Sumažėję asmeniniai pasiekimai	30,93	27,61	31,68	33,46	26,66	28,62	32,94	34,06	30,18	27,64	31,36	31,90	0,926	0,515
Depersonalizacija	27,95	25,09	25,23	27,36	35,66	30,90	29,06	26,50	22,95	24,66	23,81	21,39	2,171	0,015
Individu- alūs darbo rezultatai	34,96	35,75	36,85	37,31	34,35	36,05	35,40	36,85	38,02	37,76	36,69	37,00	19,04	0,037

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenų tvarkymo programos SPSS duomenimis (pagal priedą nr. 9)

9 priedas. Veiklos srities skirtumų reikšmės tyrimo kintamiesiems – One-way ANOVA

Multiple Comparisons							
Dependent Variable	(I) 8. Organizacijos, kurioje dirbate, veiklos sritis?	(J) 8. Organizacijos, kurioje dirbate, veiklos sritis?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Finansinė ir draudimo veikla		Transportas ir saugojimas	,65682	,30494	1,000	-,3780	1,69
		Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugu veikla	,34091	,48216	1,000	-1,2953	1,97
		Informacija ir ryšiai	,07867	,35381	1,000	-1,1220	1,27
		Nekilnojamo turto operacijos	,65303	,62246	1,000	-1,4593	2,76
		Profesinė, mokslinė ir techninė veikla	-,00864	,38573	1,000	-1,3176	1,30
		Administracinė ir aptarnavimo veikla	,70192	,30324	1,000	-,3271	1,73
		Viesasis valdymas ir gyvyba; Privalomasis socialinis draudimas	,98636	,46581	1,000	-,5944	2,56
		Svietimas	,67130	,27298	,947	-,2551	1,59
		Zmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	1,25779*	,30855	,004	,2107	2,30
		Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla	1,17208	,37936	,141	-,1153	2,45
Kita aptarnavimo veikla	,31794	,27095	1,000	-,6015	1,23		

Zmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas		Transportas ir saugojimas	-,60097	,30855	1,000	-1,6480	,4461
		Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugu veikla	-,91688	,48445	1,000	-2,5609	,7271
		Informacija ir ryšiai	-1,17912	,35692	,069	-2,3903	,0321
		Finansinė ir draudimo veikla	-1,25779*	,30855	,004	-2,3049	-,2107
		Nekilnojamo turto operacijos	-,60476	,62424	1,000	-2,7231	1,5136
		Profesinė, mokslinė ir techninė veikla	-1,26643	,38859	,080	-2,5851	,0522
		Administracinė ir aptarnavimo veikla	-,55587	,30687	1,000	-1,5972	,4855
		Viesasis valdymas ir gyvyba; Privalomasis socialinis draudimas	-,27143	,46818	1,000	-1,8602	1,3173
		Svietimas	-,58650	,27701	1,000	-1,5265	,3535
		Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla	-,08571	,38227	1,000	-1,3829	1,2115
Kita aptarnavimo veikla	-,93985*	,27500	,046	-1,8731	-,0066		

Multiple Comparisons							
Dependent Variable	(I) 8. Organizacijos, kurioje dirbate, veiklos sritis?	(J) 8. Organizacijos, kurioje dirbate, veiklos sritis?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Bonferroni	Transportas ir saugojimas	Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugu veikla	,52525	,48788	1,000	-1,1304	2,180
		Informacija ir ryšiai	,33877	,35800	1,000	-,8761	1,553
		Finansinė ir draudimo veikla	,40152	,30856	1,000	-,6456	1,448
		Nekilnojamo turto operacijos	,09091	,62985	1,000	-2,0465	2,228
		Profesinė, mokslinė ir techninė veikla	,72424	,39030	1,000	-,6002	2,048
		Administracinė ir aptarnavimo veikla	,26375	,30684	1,000	-,7775	1,305
		Viesasis valdymas ir gyvyba; Privalomasis socialinis draudimas	,53535	,47133	1,000	-1,0641	2,134
		Svietimas	,60841	,27622	1,000	-,3289	1,545
		Zmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	,11736	,31221	1,000	-,9421	1,176
		Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla	,18086	,38386	1,000	-1,1218	1,483
Kita aptarnavimo veikla	1,01781*	,27416	,015	,0874	1,948		

9 priedas (tęsinys). Veiklos sritys skirtumų reikšmės tyrimo kintamiesiems – One-way ANOVA

Multiple Comparisons								
Dependent Variable		(I) 8. Organizacijos, kurioje dirbate, veiklos sritis?	(J) 8. Organizacijos, kurioje dirbate, veiklos sritis?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Depersonalizacijos vidurkis	LSD	Transportas ir saugojimas	Apyvadinimo ir maitinimo paslaugu veikla	,28636	,43871	,514	-,5761	1,1488
			Informacija ir ryšiai	,27238	,32193	,398	-,3605	,9052
			Finansine ir draudimo veikla	,05909	,27747	,831	-,4864	,6045
			Nekilnojamo turto operacijos	-,77121	,56638	,174	-1,8846	,3422
			Profesine, mokslinė ir techninė veikla	-,29455	,35097	,402	-,9845	,3954
			Administracinė ir aptarnavimo veikla	-,11121	,27592	,687	-,6536	,4312
			Viesasis valdymas ir gynyba; Privalomasis socialinis draudimas	,14545	,42384	,732	-,6877	,9786
			Svietimas	,49956*	,24839	,045	,0113	,9878
			Zmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	,32879	,28075	,242	-,2231	,8807
			Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla	,41450	,34518	,231	-,2640	1,0931
			Kita aptarnavimo veikla	,65598*	,24654	,008	,1713	1,1406

Multiple Comparisons								
Dependent Variable		(I) 8. Organizacijos, kurioje dirbate, veiklos sritis?	(J) 8. Organizacijos, kurioje dirbate, veiklos sritis?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
	Finansinė ir draudimo veikla		Kita aptarnavimo veikla	,38360	,29568	,195	-,1977	,9649
			Transportas ir saugojimas	-,05909	,27747	,831	-,6045	,4864
			Apyvadinimo ir maitinimo paslaugu veikla	,22727	,43871	,605	-,6351	1,0897
			Informacija ir ryšiai	,21329	,32193	,508	-,4196	,8461
			Nekilnojamo turto operacijos	-,83030	,56638	,143	-1,9437	,2831
			Profesine, mokslinė ir techninė veikla	-,35364	,35097	,314	-1,0436	,3363
			Administracinė ir aptarnavimo veikla	-,17030	,27592	,537	-,7127	,3721
			Viesasis valdymas ir gynyba; Privalomasis socialinis draudimas	,08636	,42384	,839	-,7468	,9195
			Svietimas	,44047	,24839	,077	-,0478	,9287
			Zmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	,26970	,28075	,337	-,2822	,8216
			Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla	,35541	,34518	,304	-,3231	1,0340
	Nekilnojamo turto operacijos		Kita aptarnavimo veikla	,59689*	,24654	,016	,1123	1,0815
			Transportas ir saugojimas	,77121	,56638	,174	-,3422	1,8846
			Apyvadinimo ir maitinimo paslaugu veikla	1,05758	,66050	,110	-,2408	2,3560
			Informacija ir ryšiai	1,04359	,58943	,077	-,1151	2,2023
			Finansinė ir draudimo veikla	,83030	,56638	,143	-,2831	1,9437
			Profesine, mokslinė ir techninė veikla	,47667	,60578	,432	-,7142	1,6675
			Administracinė ir aptarnavimo veikla	,66000	,56562	,244	-,4519	1,7719
			Viesasis valdymas ir gynyba; Privalomasis socialinis draudimas	,91667	,65072	,160	-,3625	2,1958
			Svietimas	1,27078*	,55271	,022	,1843	2,3573
			Zmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	1,10000	,56799	,053	-,0166	2,2166
			Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla	1,18571*	,60245	,050	,0014	2,3700
	Kita aptarnavimo veikla	1,42719*	,55188	,010	,3423	2,5121		

9 priedas (tęsinys). Veiklos sritys skirtumų reikšmės tyrimo kintamiesiems – One-way ANOVA

Multiple Comparisons								
Dependent Variable	(I) 8. Organizacijos, kurioje dirbate, veiklos sritis?	(J) 8. Organizacijos, kurioje dirbate, veiklos sritis?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
Profesine, mokslinė ir techninė veikla	Profesine, mokslinė ir techninė veikla	Transportas ir saugojimas	,29455	,35097	,402	-,3954	,9845	
		Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugu veikla	,58091	,48853	,235	-,3794	1,5413	
		Informacija ir ryšiai	,56692	,38708	,144	-,1940	1,3278	
		Finansinė ir draudimo veikla	,35364	,35097	,314	-,3363	1,0436	
		Nekilnojamo turto operacijos	-,47667	,60578	,432	-1,6675	,7142	
		Administracinė ir aptarnavimo veikla	,18333	,34975	,600	-,5042	,8709	
		Viesasis valdymas ir gynyba; Privalomasis socialinis draudimas	,44000	,47522	,355	-,4942	1,3742	
		Svietimas	,79411*	,32846	,016	,1484	1,4398	
		Zmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	,62333	,35357	,079	-,0717	1,3184	
		Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla	,70905	,40662	,082	-,0903	1,5084	
	Kita aptarnavimo veikla	,95053*	,32707	,004	,3076	1,5935		
	Administracinė ir aptarnavimo veikla	Administracinė ir aptarnavimo veikla	Transportas ir saugojimas	,11121	,27592	,687	-,4312	,6536
			Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugu veikla	,39758	,43774	,364	-,4629	1,2581
			Informacija ir ryšiai	,38359	,32060	,232	-,2466	1,0138
			Finansinė ir draudimo veikla	,17030	,27592	,537	-,3721	,7127
			Nekilnojamo turto operacijos	-,66000	,56562	,244	-1,7719	,4519
			Profesine, mokslinė ir techninė veikla	-,18333	,34975	,600	-,8709	,5042
			Viesasis valdymas ir gynyba; Privalomasis socialinis draudimas	,25667	,42283	,544	-,5745	1,0879
			Svietimas	,61078*	,24666	,014	,1259	1,0957
			Zmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	,44000	,27922	,116	-,1089	,9889
Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla			,52571	,34394	,127	-,1504	1,2018	
Kita aptarnavimo veikla	,76719*	,24479	,002	,2860	1,2484			

Multiple Comparisons							
Dependent Variable	(I) 8. Organizacijos, kurioje dirbate, veiklos sritis?	(J) 8. Organizacijos, kurioje dirbate, veiklos sritis?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Bonferroni	Transportas ir saugojimas	Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugu veikla	-,07955	,15747	1,000	-,6139	,4548
		Informacija ir ryšiai	-,18969	,11555	1,000	-,5818	,2024
		Finansinė ir draudimo veikla	-,23485	,09960	1,000	-,5728	,1031
		Nekilnojamo turto operacijos	,06103	,20330	1,000	-,6289	,7509
		Profesine, mokslinė ir techninė veikla	-,10934	,12598	1,000	-,5369	,3182
		Administracinė ir aptarnavimo veikla	-,04453	,09904	1,000	-,3806	,2916
		Viesasis valdymas ir gynyba; Privalomasis socialinis draudimas	-,18897	,15213	1,000	-,7052	,3273
		Svietimas	-,30592*	,08916	,044	-,6085	-,0034
		Zmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas	-,28024	,10077	,374	-,6222	,0617
		Meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla	-,17310	,12390	1,000	-,5936	,2474
		Kita aptarnavimo veikla	-,20408	,08849	1,000	-,5044	,0962