

Vilniaus universitetas
Filosofijos fakultetas
Psichologijos institutas

Goda Ručytė
Organizacinės psichologijos magistro studijų programa
Magistro darbas

Etiškos lyderystės, darbuotojų nesaugumo dėl darbo, perdegimo ir įsitraukimo į darbą sąsajos

Darbo vadovė: Doc. dr. Dalia Bagdžiūnienė

Vilnius 2023

TURINYS

SANTRAUKA	4
SUMMARY	5
SVARBIAUSIOS SAŲOKOS	6
PRATARMĖ	7
1. ĮVADAS	8
1.1. Etiškos lyderystės stilius	8
1.2. Nesaugumas dėl darbo	11
1.3. Perdegimas	14
1.4. Įsitraukimas į darbą.....	17
1.5. Etiškos lyderystės, nesaugumo dėl darbo, perdegimo ir įsitraukimo į darbą sąsajos	19
1.6. Tyrimo tikslas ir uždaviniai	21
2. METODIKA	22
2.1. Tyrimo dalyviai.....	22
2.2. Tyrimo metodai.....	23
2.3. Tyrimo eiga.....	25
2.4. Duomenų analizės metodai	26
3. REZULTATAI	27
3.1. Etiškos lyderystės, darbuotojų nesaugumo dėl darbo, perdegimo, įsitraukimo į darbą raiška ir sąsajos su demografinėmis charakteristikomis	27
3.2. Etiškos lyderystės, darbuotojų nesaugumo dėl darbo, perdegimo ir įsitraukimo į darbą tarpusavio sąsajos	31
3.3. Darbuotojų nesaugumo dėl darbo, įsitraukimo į darbą ir perdegimo prognostiniai ryšiai.	32
3.4. Kokybinio ir kiekybinio nesaugumo dėl darbo reikšmė etinės lyderystės ir perdegimo ryšiams	36
3.5. Kokybinio ir kiekybinio nesaugumo dėl darbo reikšmė etinės lyderystės ir įsitraukimo į darbą ryšiams.....	38
4. REZULTATŲ APTARIMAS	40
4.1. Etiškos lyderystės, darbuotojų nesaugumo dėl darbo, perdegimo ir įsitraukimo į darbą tarpusavio sąsajos	40
4.2. Etiškos lyderystės, darbuotojų nesaugumą dėl darbo, perdegimą ir įsitraukimą į darbą prognozuojantys veiksniai	41
4.3. Kokybinio ir kiekybinio nesaugumo dėl darbo reikšmė etiškos lyderystės ryšiams su perdegimu ir įsitraukimu į darbą.....	42

Tyrimo ribotumai ir praktinės rekomendacijos	44
IŠVADOS	45
LITERATŪRA	46
PRIEDAI	55

SANTRAUKA

Etiškos lyderystės, darbuotojų nesaugumo dėl darbo, perdegimo ir įsitraukimo į darbą sąsajos, Goda Ručytė, Vilnius, Vilniaus Universitetas, 2023, 56.

Dinamiška verslo aplinka, konkurencija darbo rinkoje, darbo procesų pokyčiai, naujų technologijų diegimas, didėjantys reikalavimai darbuotojams suformuoja naujas darbuotojų darbo ir aplinkos sąlygas, kurios ne tik padeda efektyviai dirbti, bet ir gali paskatinti darbuotojų nesaugumą dėl darbo vietos praradimo ar dėl pasikeitusių darbo sąlygų. Tyrimai atskleidžia, kad nesaugumas yra vienas stipriausių darbuotojų streso šaltinių, todėl aktualu analizuoti jo raišką bei poveikį darbuotojų perdegimui bei įsitraukimui į darbą. Vadovavimas yra vienas svarbiausių faktorių, paveikiantis darbo procesus, darbuotojų motyvaciją, savijautą ir veiklos rezultatus, todėl aktualu nagrinėti lyderystės reikšmę darbuotojų nesaugumui dėl darbo, perdegimui ir įsitraukimui į darbą. Etiška lyderystė kol kas nėra plačiai ištirtas vadovavimo tipas, todėl šiame darbe keliamas tikslas - išnagrinėti etiškos lyderystės, darbuotojų nesaugumo dėl darbo, perdegimo ir įsitraukimo į darbą sąsajas. Tyrime dalyvavo 202 dirbantys asmenys, moterys sudarė 80,2 proc., turintys aukštąjį išsilavinimą 84,7 proc., specialistai 71,3 proc. imties. Tyrimo metodai: apklausa atlikta internetu, dalyviai užpildė anketą, kurią sudarė demografiniai klausimai, etiškos lyderystės, kokybinio ir kiekybinio nesaugumo dėl darbo, perdegimo ir įsitraukimo į darbą skalės. Rezultatai: darbuotojai, kurie aukštai vertina savo vadovo etišką lyderystę, jaučia mažesnę kokybinę ir kiekybinę nesaugumą dėl darbo, žemiau vertina savo perdegimą bei yra labiau įsitraukę į darbą; kokybinis nesaugumas dėl darbo veikia kaip mediatorius etiškos lyderystės ryšiui su perdegimu ir įsitraukimu į darbą; kiekybinis nesaugumas dėl darbo yra mediatorius etiškos lyderystės ryšiui tik su įsitraukimu į darbą.

Raktiniai žodžiai: etiška lyderystė, psichologinis nesaugumas dėl darbo, perdegimas, įsitraukimas į darbą.

SUMMARY

Links between ethical leadership, employee job insecurity, burnout and work engagement, Goda Rucyte, Vilnius, Vilnius University, 2023, 56.

Dynamic environment, competition, changes in work processes, introduction of new technologies in the market, which have the highest environmental requirements due to the work and conditions of new employees, not only help to work efficiently, but can also stimulate the growth of employees due to job loss or changed working conditions. Research reveals that insecurity is one of the strongest sources of employee stress, so it is relevant to analyze its expression and its impact of employees on burnout and work engagement. Leadership is one of the most important factors affecting work processes, employee motivation, well-being, and performance, so it is relevant to examine leadership for employee job insecurity, burnout, and work engagement. Ethical leadership is not yet a widely studied type of leadership, so the aim of the work is to examine the connections between ethical leadership, employee insecurity about work, burnout and work engagement. The study involved 202 participants, of which 80.2 percent were women, 84.7 percent had higher education, and 71.3 percent were specialists. Research methods: the survey was conducted online, the participants filled out a questionnaire consisting of demographic questions, scales of ethical leadership, qualitative and quantitative job insecurity, burnout and work engagement. Results: employees who value their manager's ethical leadership highly, feel less qualitative and quantitative job insecurity, value their burnout and are more engaged at work; qualitative job insecurity mediates the relationship between ethical leadership and burnout and engagement; quantitative job insecurity mediates the relationship of ethical leadership only with work engagement.

Keywords: ethical leadership, psychological insecurity about work, burnout, work engagement.

SVARBIAUSIOS SĄVOKOS

Etiška lyderystė – (angl. *Ethical leadership*) normatyviai tinkamo elgesio demonstravimas per asmeninius veiksmus ir tarpasmeninius santykius ir tokio elgesio skatinimą pasekėjams per abipusį bendravimą, pastiprinimą ir sprendimų priėmimą (Brown, Treviño, & Harrison, 2005).

Psichologinis nesaugumas dėl darbo – (angl. *Job insecurity*) kylanti grėsmė prarasti darbo vietą (kiekybinis nesaugumas) ir (arba) tam tikras darbo teikiamas sąlygas (kokybinis nesaugumas) (Lazauskaitė – Zabielskė, Bagdžiūnienė, Rekašiūtė Balsienė, Urbanavičiūtė, & Žukauskaitė, 2014).

Perdegimas – (angl. *Burnout*) psichologinis ir pataloginis pervargimo darbe, sumažėjusio kompetencijos jausmo, nuasmeninimo sindromas (Okpozo, Gong, Ennis, & Adenuga, 2017).

Įsitraukimas į darbą – (angl. *Work engagement*) teigiama, pilnavertiška, su darbu susijusi būseną, kuriai būdingas energingumas, atsidavimas ir pasinėrimas“ (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002).

PRATARMĖ

Dažnai besikeičianti aplinka, naujų technologijų atsiradimas, konkurencija darbo rinkoje yra tik keli aspektai, galintys sukelti nesaugumą dėl darbo. Pokyčiai organizacijose, karantino dėka pasikeitusios darbo sąlygos ir didelė rinkos konkurencija, taip pat gali sukelti nemalonius jausmus, kurie pasireiškia nesaugumu dėl darbo. Atsiradusi rizika prarasti darbą arba su darbu susijusias sąlygas (atlygis, karjeros perspektyvos ir pan.), gali sukelti stresą, neigiamą požiūrį į darbą bei mažinti darbuotojo motyvaciją (De Witte, De Cuyper, Handaja, Sverke, Näswall, & Hellgren, 2010). Be to, nesaugumas dėl darbo gali neigiamai paveikti darbuotojų įsitraukimą į darbą bei sukurti sąlygas perdegimo atsiradimui (Tu, Long, Wang, & Jiang, 2020; Urbanaviciute, Christina Roll, Tomas, & De Witte, 2021). Perdegimas, dažnai mokslinėje literatūroje aptinkama sąvoka, kuri apibūdina savijautą, kai asmuo jaučiasi išsekęs darbe ir jaučia mažą asmeninį pasitenkinimą (Okpozo, Gong, Ennis, & Adenuga, 2017). Priešasčių, kodėl atsiranda perdegimas yra daug, tačiau Bakker ir Demerouti (2007) savo tyrime atskleidė, jog perdegimas atsiranda tuomet, kai darbuotojas jaučia disbalansą tarp to kas iš jo reikalaujama ir to, ką jis gauna. Perdegimą gali sukelti ir organizaciniai veiksniai, tokie kaip – prasti santykiai su vadovais ar kolegomis, užduočių tipas, jų organizavimo būdas, emocinis darbas, didelis krūvis (Adriaenssens, De Gucht, & Maes, 2015; Maslach & Leiter, 2017). Įsitraukimas į darbą – kitas svarbus aspektas organizacijose, nes šis reiškinys padeda didinti darbuotojų produktyvumą, neša didesnę pelną organizacijai ir didina pasitenkinimą darbu. Darbuotojai, kurie yra įsitraukę į darbą bus linkę likti organizacijoje ilgiau ir įdės daugiau pastangų į darbą (Jaharuddin, & Zainol, 2019). Visi aprašyti reiškiniai siejasi su organizacija, darbu, kultūra ir vadovu, kuris atlieka labai svarbią funkciją. Autorių tyrimas atskleidžia, kad etiški lyderiai yra palaikantys, atviri, kuria malonią darbo aplinką ir taip padeda mažinti su darbu susijusią įtampą (Elci, Şener, Aksoy, & Alpkan, 2012). Etiškas lyderis, vadovaudamasis savo vertybėmis, sąžiningumu ir palaikymu, gali mažinti kokybinį, kiekybinį nesaugumą dėl darbo, perdegimą ir tuo pačiu, stiprinti darbuotojų įsitraukimą į darbą (Ilyas, Abid, & Ashfaq 2020; Kim, & Kim, 2020; Vullinghs, De Hoogh, Den Hartog, & Boon, 2020). Todėl svarbu nagrinėti etiškos lyderystės reikšmę darbuotojams ir organizacijai. Šio tyrimo metu bus siekiama išsiaiškinti etiškos lyderystės, kokybinio ir kiekybinio nesaugumo dėl darbo, perdegimo ir įsitraukimo į darbą sąsajas.

1. ĮVADAS

1.1. Etiškos lyderystės stilius

Etiškos lyderystės reiškinys buvo pradėtas nagrinėti jau nuo 2000-ųjų vidurio ir iki šiol išliko svarbia tema literatūroje (Ko, Ma, Bartnik, Haney, & Kang, 2018). Remiantis Brown, Treviño ir Harrison (2005), etiška lyderystė gali būti apibrėžiama kaip „normatyviai tinkamo elgesio demonstravimas per asmeninius veiksmus ir tarpasmeninius santykius ir tokio elgesio skatinimas pasekėjams per abipusį bendravimą, pastiprinimą ir sprendimų priėmimą“. Zhu, May ir Avolio (2004) etiškus lyderius apibrėžė kaip „asmenis, kurie yra nešališki, elgiasi etiškai, atsižvelgia į žmonių norus ir sąžiningai gina savo darbuotojų teises“.

Vis dažniau literatūroje atsirandanti sąvoka – etiška lyderystė įgauna itin svarbų vaidmenį tiek gamybos, tiek paslaugų sektoriuje veikiančioms organizacijoms (Khan, Ali, Olya, Zulqarnain & Khan, 2018); Pasaulinė verslo globalizacija yra viena iš atsakingų jėgų, kuri sukuria stiprų socialinį spaudimą organizacijoms, taip siekiant sustiprinti įmonių atsakomybę, etiško elgesio ir etiškos lyderystės poveikį (Mishra, & Schmidt, 2018). Pastarojo dešimtmečio literatūroje galima pastebėti, jog vis dažniau yra kalbama apie etišką lyderystę, kaip pagrindinį reiškinį, kuris daro įtaką darbuotojams (Saha, Cerchione, Singh, & Dahiya, 2020).

Ko ir kolegos (2018) teigia, kad etiška lyderystė yra siejama ne tik su lyderio savybėmis, tokiomis kaip – atvirumas, sąžiningumas ir patikimumas, etišku elgesiu, kuris pasireiškia atvirumu, susirūpinimu, bet ir su vertybėmis grįstu vadovavimu. Etiško lyderio pasekėjai jį mato kaip autentiškai moralų asmenį ir vadovą, kuris vadovaujasi etiško elgesio normomis ir yra reikšmingas darbuotojams (Trevino, Hartman, & Brown, 2000). Etiški lyderiai ne tik vadovauja darbuotojams, tačiau yra reikšmingi ir įmonės tikslams (Çelik, Dedeoğlu, & Inanir, 2015). Resick, Hanges, Dickson ir Mitchelson, (2006) atskleidė, jog etiški lyderiai dažnai pasižymi sąžiningumu, etišku sąmoningumu, susitelkimu į visuomenę, gebėjimu motyvuoti, prisiimti etinę atsakomybę, įgalinti ir padrašinti. Etiška lyderystė turi teigiamą ryšį su lyderio sąžiningumu, idealizuota įtaka, dėmesingumu ir teisingumu (Qing, Asif, Hussain, & Jameel, 2020).

Etiški lyderiai ugdo darbuotojų atsakomybės jausmą, taip juos motyvuodami ir skatindami būti išradingais. Šio tipo lyderiai bendrauja atvirai, aiškiai supranta savo pareigas ir lūkesčius, o tai savo ruožtu padeda darbuotojams suprasti kokie yra organizacijos ir visuomenės lūkesčiai jiems. Tokių lyderių pasekėjai turi aukštesnį įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai lygį (Ilyas et al., 2020). Šie atradimai sutampa ir su Piccolo, Greenbaum, Hartog ir Folger (2010), kurie teigia, jog etiška lyderystė

apima egzistuojantį elgesio kodeksą darbo vietoje, kuriuo remiantis darbuotojai jaučiasi energingesni, motyvuoti ir labiau įsitraukę į darbą.

Dažnai etiškos lyderystės veikimo principas aiškinamas dviem teorijomis, viena jų – Bandura ir McClelland, (1977) socialinio išmokimo teorija (angl. *Social Learning Theory*), o kita – socialinių mainų teorija (angl. *Social exchange theory*) (Homans, 1974). Socialinio išmokimo teorija etišką lyderystės veikimo principą aiškina tuo, kad etiški lyderiai veikia kaip pavyzdžiai, demonstruodami sekėjams savo etišką sprendimų priėmimą ir etines normas, o sekėjai, tai matydami, kopijuoja lyderio elgesį (Ko, et al., 2018). Lyderiai paveikia savo pasekėjų elgesį veikdami kaip autoritetai (Brown, et al., 2000). Remiantis socialinių mainų teorija, etiški lyderiai demonstruoja savo sąžiningumą, rūpestį savo pasekėjams. Dėl šios priežasties, pasekėjai jaučia pareigą atsilyginti ir pradeda veikti pagal etiško lyderio lūkesčius (Ko, et al., 2018).

Lyderiai gali daryti įtaką, vadovauti savo darbuotojams, tačiau tiems, kurie nėra etiški, patikimi ir sąžiningi, gali būti sunku išlaikyti savo darbuotojus organizacijoje (Brown, & Mitchell, 2010). Etiški lyderiai pasižymi altruistiniu elgesiu ir aiškiai demonstruoja didelį susirūpinimą komandos nariais. Žmonės gerbia tuos, kurie užima aukštesnius rangus ir saugo tuos, kurie užima žemesnius. Žvelgiant iš etiškos perspektyvos, lyderio įtaka kyla iš jo charizmatiško charakterio, kuris įgyja patikimumą gerbiant ir rūpinantis savo pasekėjais (Hawass, 2015).

Etiškas lyderis privalo turėti tinkamas vertybes bei tvirtą charakterį. Jis turi būti pavyzdys kitiems ir atlaikyti įvairias pagundas, kurios pasitaiko kelyje. Etiškas lyderis atspindi pagrindinius principus ir vertybes (Karakuš, 2018). Etiškas lyderis pasižymi elgesiu, kuris aprėpia tokius aspektus kaip pagarba etinėms vertybėms, etinių dilemų sprendimas, etinių sprendimų priėmimas, etinio klimato ir kultūros kūrimas bei socialinė atsakomybė (Ersoy, & Ugur, 2015). Įdomu tai, kad etiška lyderystė yra paremta trimis lyderystės stiliais – tarnaujančia, autentiška ir principais pagrįsta lyderyste (Karakuš, 2018). Karakuš (2018) straipsnyje yra pateikiami trumpi šių lyderystės stilių aprašymai:

1. Autentiška lyderystė – autentišku lyderiu pasitikima dėl jo autentiškumo ir meistriškumo. Autentiškumas reiškia asmeninių įsitikinimų, organizacinių tikslų ir elgesio darną. Meistriškumas reiškia gebėjimus, gyvenimo patirtį, žinias, drąsą, intuityją ir intelektą.
2. Principais grįsta lyderystė – grindžiama konkrečiais principais. Pagrindinė šio lyderystės stiliaus mintis yra ta, kad ji yra grįsta tam tikrais dėsniais, kurių negalima pažeisti.
3. Tarnaujanti lyderystė – šiuo lyderystės tipu besivadovaujantis žmogus teikia pirmenybę tarnystei, o ne vadovavimui kitiems. Toks lyderis turi iš savęs kylantį jausmą tarnauti kitiems. Jis nemato savo autoriteto kaip dominavimo įrankio.

Etiška lyderystė dažnai lyginama su kitais lyderystės tipais. Autentiškas vadovas, kaip ir etiškas, užmezga sąžiningumu ir nuoširdumu pagrįstus santykius, o tarnaujanti lyderystė panaši tuo, kad vadovas teikia pirmenybę darbuotojams, remdamasis savo moralinėmis vertybėmis (Sarwar, Ishaq, Amin, & Ahmed, 2020).

Pagrindinės savybės, kuriomis pasižymi etiškas lyderis yra patikimumas, sąžiningumas, gebėjimas laikytis sąžiningų ir subalansuotų principų. Pati etika yra susijusi su vertybių ir moralės rūšimis, kurias asmuo ar visuomenė laiko tinkamomis arba pageidaujamomis. Socialinė lyderių atsakomybė apima jų moralinį-teisinį elgesio standartą, vidinį įsipareigojimą, rūpestį kitais, susirūpinimą dėl pasekmių ir savęs vertinimą (Okpozo, et al., 2017).

Pasak Sarwar ir kolegų (2020) lyderis atlieka pagrindinį vaidmenį socialinės įtakos procese, per kurį darbuotojai stebi situacijas, kurios daro įtaką jų požiūriui į darbą bei elgsenai. Pavyzdžiui, etiškas lyderis pasitiki savo darbuotojais ir juos motyvuoja, taip suteikdamas jiems daugiau atsakomybės. Tokiu būdu darbuotojai į tokį elgesį atsižvelgs ir įdės daugiau pastangų savo užduotims atlikti ir aktyviau įsitrauks į darbą (Sarwar et al., 2020).

Okpozo ir kolegų (2017) straipsnyje yra teigiama, kad etiški lyderiai yra patrauklūs ir patikimi pavyzdžiai, kurie pabrėžia moralias vertybes priimant sprendimus. Šio tipo lyderiai įtikina savo pasekėjus, parodydami, kaip jų pastangos ir užduotys reikšmingai prisideda prie organizacinių tikslų įgyvendinimo. Naudojantis socialiniais mainais, etiški lyderiai, demonstruoja susidomėjimą savo pasekėjų gerove, įsiklauso į jų idėjas ir rūpesčius, taip sukurdami teigiamą ir psichologiškai saugią darbo aplinką darbuotojams (Walumbwa, Mayer, Wang, Wang, Workman, & Christensen, 2011). Etiško elgesio demonstravimas skatina darbuotojus siekti geresnių darbo rezultatų ir investuoti papildomas pastangas organizacijos gerinimui. Be to, etiškos lyderystės pritaikymas organizacijoje skatina darbuotojus ugdyti moralinę tapatybę, kuri padeda pasiekti geresnius rezultatus (Sarwar, et al., 2020).

Svarbu paminėti, kad darbuotojai skirtingai suvokia riziką, kuri yra susijusi su nežinomybe. Įgimti darbuotojų savybių skirtumai gali paaiškinti skirtingą požiūrį į darbo sąlygas, o tai gali sukelti nesaugumo jausmą (Hawass, 2015). Be to, individualūs skirtumai atlieka esminį vaidmenį formuojanti darbuotojų reakcijas į etines dilemas. Taigi, svarbu pabrėžti, jog skirtingi darbuotojai skirtingai suvokia etines lyderio savybes bei skirtingai jaučia psichologinį nesaugumą dėl darbo (Hawass, 2015). Šiame darbe į etišką lyderystę bus žiūrima kaip į normatyviai tinkamo elgesio demonstravimą per asmeninius veiksmus ir tarpasmeninius santykius ir tokio elgesio skatinimą pasekėjams per abipusį bendravimą, pastiprinimą ir sprendimų priėmimą.

Apibendrinant galima teigti, jog etiškas lyderis pasižymi tokiomis savybėmis kaip sąžiningumas, etinės vertybės, o etišką lyderystę įgyvendinantis vadovas gali daryti įtaką ne tik pasekėjams, bet ir organizacijai, jos vertybėms ir kultūrai. Be to, etiškas lyderio elgesys teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu bei organizacinį įsipareigojimą.

1.2. Nesaugumas dėl darbo

Psichologinis nesaugumas dėl darbo – kylanti grėsmė prarasti darbo vietą ir (arba) tam tikras darbo teikiamas sąlygas (Lazauskaitė – Zabielskė, Bagdžiūnienė, Rekašiūtė Balsienė, Urbanavičiūtė, & Žukauskaitė, 2014).

Pirmieji tyrimai, kurių metu buvo siekiama ištirti nesaugumą dėl darbo prasidėjo nuo esminio 1984 m. Greenhalgh ir Rosenblatt straipsnio. Šie autoriai nesaugumą dėl darbo apibrėžė kaip darbuotojų susirūpinimą dėl ateities susijusios su darbu. Toks susirūpinimas gali apimti darbo tęstinumą ateityje ar vertingus darbo aspektus, tokius kaip darbo sąlygos ar darbo turinys (De Witte et al., 2010).

Vienas ankstyviausių tyrimų, nagrinėjusių emocinius ir kognityvinius nesaugumo dėl darbo reiškinius, siejamas su Borg ir Elizur (1992) tyrimu, kuriame buvo atskleista, kad nesaugumo dėl darbo reiškinys turi emocinį ir kognityvinį elementus. Emocinis nesaugumas dėl darbo atspindi įvairias emocijas, tokias kaip baimė, nerimas, kurios kyla tuomet, kai asmuo susiduria su nesaugumą keliančia situacija. Kognityvinis nesaugumas dėl darbo aprėpia tikimybę prarasti darbą, kuri yra pagrįsta įvykusios situacijos vertinimu. Atskleidžiama, kad emocinis nesaugumas dėl darbo atsiranda tuomet, kai egzistuoja kognityvinis nesaugumas. Šie reiškiniai skirtingai veikia organizaciją ir atskirus individus (Lazauskaitė – Zabielskė et. al., 2014). Kognityvinis nesaugumas dėl darbo siejamas su mintimis apie grėsmę esančiai darbo situacijai, tuo tarpu emocinis nesaugumas dėl darbo susijęs su numatoma grėsmę lydintomis situacijomis (Lazauskaitė – Zabielskė et. al., 2014).

Pasak Greenhalgh ir Rosenblatt (1984) psichologinis nesaugumas dėl darbo = suvokto bejėgiškumo grėsmei pasipriešinti dydis x suvoktos grėsmės dydis. Šis teiginys atskleidžia, kad nesaugumas dėl darbo yra suvokiamas, kaip sudėtinis reiškinys, kuris gali būti apskaičiuotas sudauginus kintamuosius (Lazauskaitė – Zabielskė et al., 2014). Nesaugumo dėl darbo reiškinys dažnai nagrinėjamas dviem aspektais:

- Subjektyviu požiūriu – žvelgiama iš individo perspektyvos, dėmesys skiriamas individo išgyvenimams ir reakcijoms. Visas dėmesys yra sutelkiamas į tai kaip pats asmuo reaguoja ir suvokia nesaugią situaciją. Remiantis šiuo požiūriu galima kelti prielaidą, jog psichologinis

nesaugumas dėl darbo yra natūrali reakcija į objektyviai egzistuojančias nesaugias darbo sąlygas. Kitaip tariant, ieškoma priemonių, kurios galėtų padėti gerai prisitaikyti sparčiai besikeičiančioje aplinkoje (Lazauskaitė – Zabielskė et. al., 2014).

- Objektyviu požiūriu – šis reiškinys aiškinamas, kaip neatskiriamas darbo rinkos ypatumas šiandieninėje visuomenėje. Tyrimai, kurių metu yra remiamasi šiuo požiūriu, tiria nesaugios darbo rinkos įtaką individo ir visuomenės gerovei. Be to, yra ieškoma neigiamų padarinių mažinimo priemonių (Lazauskaitė – Zabielskė et al., 2014).

Nesaugumas dėl darbo yra subjektyvi patirtis, kuri atsiranda dėl to, kad asmuo suvokia ir interpretuoja tikrąją darbo aplinką. Atitinkamai, neapibrėžtumą toje pačioje objektyvioje situacijoje skirtingi darbuotojai gali interpretuoti skirtingai. Pavyzdžiui, vienas asmuo gali jausti baimę būti atleistas, nors tam nėra jokios priežasties. Tuo tarpu kitas asmuo, gali būti įsitikinęs, kad jam negresia darbo netektis, nors tikimybė, kad tai gali įvykti, išlieka. Suvokiamas nesaugumas dėl darbo yra subjektyvus, konkretaus darbuotojo objektyvios padėties darbo rinkoje (ir galimybių), atspindys (De Witte, Elst, & Cuyper, 2015).

Hellgren, Sverke ir Isaksson (1999) nesaugumą dėl darbo suskirstė į kiekybinę ir kokybinę dimensijas. Kiekybinis nesaugumas dėl darbo reiškia susirūpinimą dėl esamos darbo vietos ateityje. Pasak De Witte ir kolegų (2015) kiekybinis darbo nesaugumas yra susijęs su darbo išsaugojimu (arba praradimu): darbuotojai nėra tikri, ar galės išlaikyti savo darbą. Kokybinis nesaugumas dėl darbo yra susijęs su jaučiamomis darbo santykių kokybės pablogėjimo grėsmėmis, tokiomis kaip darbo sąlygų pokytis, karjeros galimybių stoka, lėtėjantis atlyginimų augimas (Hellgren et. al., 1999). Kokybinis nesaugumas dėl darbo reiškia netikrumą dėl vertinamų darbo aspektų išlaikymo, taigi ir neapibrėžtumą dėl darbo kokybės ateityje. Darbuotojai, patiriantys kokybinį darbo nesaugumą, nėra tikri dėl tokių aspektų kaip darbo sąlygų, atlyginimo, karjeros galimybių ir bendradarbių ar vadovo ateityje (De Witte, et al., 2015).

Tokiu būdu, kiekybinis nesaugumas dėl darbo yra baimė prarasti patį darbą, o kokybinis nesaugumas - baimė prarasti su darbu susijusias įvairias sąlygas, tokias kaip atlyginimas, sveikatos draudimas, kolegos ir kiti įmonės suteikiami privalumai. Žinoma, šios charakteristikos gali skirtis priklausomai nuo asmens interesų, tačiau remiantis Gallie, Felstead ir Green (2012) kai kurios darbo charakteristikos yra svarbios daugumai darbuotojų: geros paaukštinimo perspektyvos; geras atlyginimas; geri santykiai su savo vadovu ar mentoriumi; galimybė panaudoti savo sugebėjimus; darbas, kuriame galima imtis savo iniciatyvų; geras atlyginimas; patogios darbo valandos; geros fizinės darbo sąlygos.

De Witte ir kiti (2010) savo straipsnyje daro prielaidą, jog kiekybinis nesaugumas dėl darbo kelia didesnę grėsmę nei kokybinis. Dėl šios priežasties yra manoma, kad tai gali sukelti stipresnes neigiamas pasekmes (De Witte et. al. 2010; Greenhalgh & Rosenblatt 1984).

Padidėjęs darbuotojų stresas, neigiamas požiūris į darbą ir sumažėjusi darbo motyvacija yra kokybinio ir kiekybinio nesaugumo dėl darbo pasekmės (De Witte et. al. 2010). Kiekybinis darbo nesaugumas yra siejamas su galimu darbo praradimu, o tai kelia grėsmę darbuotojų saugumo poreikiams, o kokybinis darbo nesaugumas, susijęs su galimu darbo ypatybių praradimu, kelia grėsmę darbuotojų augimo poreikiams (Tu et al., 2020). Pasak Tu ir kolegų (2020), kiekybinis nesaugumas dėl darbo labiau atskleidžia streso simptomus nei kokybinis nesaugumas dėl darbo. Tuo tarpu kokybinis nesaugumas dėl darbo gali prognozuoti darbuotojų ištraukimo į darbą lygį (Tu et. al. 2020). Callea, Lo Presti, Mauno ir Urbini (2019) teigia, kad šie du nesaugumo tipai tarpusavyje taip pat yra susiję, kadangi kiekybinis nesaugumas dėl darbo numato kokybinį nesaugumą. Grėsmę prarasti konkrečias darbo sąlygas darbuotojas gali emociškai ir kognityviai suvokti kaip bendros grėsmės prarasti darbą pasekmę.

Prielaida, kad kiekybinis nesaugumas dėl darbo numato kokybinį, yra pagrindžiama remiantis išteklių išsaugojimo teorija (angl. *Conservation of Resources Theory*) (Van Hooftgem, & De Witte, 2019; Urbanaviciute et al., 2021). Ši teorija teigia, kad psichologinis stresas atsiranda tuomet, kai individas patiria (Hobfoll, 2001):

- Išteklių praradimą;
- Grėsmę prarasti išteklius;
- Išteklių negavimą, po to kai pats įdėjo daug pastangų;

Hobfoll (2001) teigimu, ištekliai gali būti skirstomi į keturias kategorijas: objektus (pvz., namas, darbo įrankiai), sąlygas (pvz., užimtumą ar darbo stažą), energiją (pvz., pinigai, fizinė energija) ir asmenines savybes (pvz., savarankiškumas). Tačiau, nepaisant išteklių kategorijos jie visi turi bendrą bruožą – jie yra svarbūs optimaliam asmens funkcionavimui (Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westman, 2018).

Pasak Urbanavičiūtės ir kolegų (2021), remiantis pagrindiniu išteklių išsaugojimo teorijos principu, asmenys nori apsaugoti ir išlaikyti savo išteklius t. y. dalykus, kuriuos vertina labiausiai. Tokios ypatybės kaip socialinė kolegų parama, tobulėjimo galimybės, laikas skirtas darbui ir pajamos yra laikomos ištekliais, dėl to kokybinis nesaugumas dėl darbo gali būti vertinamas kaip grėsmė prarasti šiuos išteklius (Van Hooftgem, & De Witte, 2019). Numatomas darbo praradimas darbuotojams sukelia

stresą, kuris pasireiškia įtemptomis reakcijomis, kurios pasižymi didesniu perdegimo lygiu, mažesniu įsitraukimu į darbą bei sumažėjusiu pasitenkinimu darbu (Urbanaviciute, et al., 2021).

Kai darbuotojai jaučia kiekybinį nesaugumą dėl darbo, kyla grėsmė esminiam jo saugumo poreikiui užimtumo ir ekonominio saugumo srityse. Sutelkiant dėmesį į rimtas darbo netekimo pasekmes, ypač, kad pagrindiniai žmogaus saugumo poreikiai gali likti nepatenkinti, kiekybinis nesaugumas dėl darbo tampa itin pavojingu (Long, Tu, Wang, & Jiang, 2021). Tokios darbo situacijos sukelia nerimą darbuotojui dėl potencialių neigiamų pasekmių. Dėl to mažėja įsitraukimas į darbą, darbuotojai jaučia nesaugumą, kuris gali tapti streso ir perdegimo darbe šaltiniu (Long, et al., 2021). Šiame darbe psichologinis nesaugumas dėl darbo nagrinėjamas dviem aspektais – kaip grėsmė prarasti darbo vietą (kiekybinis nesaugumas) ir (arba) tam tikras darbo teikiamas sąlygas (kokybinis nesaugumas).

Apibendrinant, galima teigti, kad psichologinis nesaugumas dėl darbo yra sudėtingas reiškinys, kuris gali būti nagrinėjamas kaip emocinis – kognityvinis, subjektyvus ir objektyvus bei kokybinis ir kiekybinis. Tyrinėti psichologinį nesaugumą dėl darbo yra itin svarbu, nepaisant to, kad jis tiriamas daug metų, tačiau jis vis dar egzistuoja šiandieninėje visuomenėje ir keičiasi priklausomai nuo laikotarpio. Šiame darbe nesaugumas dėl darbo analizuojamas, remiantis kiekybinio ir kokybinio nesaugumo koncepcija (De Witte, et. al. 2010).

1.3.Perdegimas

Perdegimas – psichologinis emocinio išsekimo darbe, nuasmeninimo (asmeninio atsako paslaugų gavėjų atžvilgiu) ir sumažėjusio asmeninio pasiekimo (kompetencijos jausmo ir sėkmingų darbo su žmonėmis pasiekimų) sindromas (Okpozo et al., 2017). Pasak Maslach ir Goldberg (1998), perdegimas darbe - ilgalaikė reakcija į lėtinius, emocinius ir tarpasmeninius streso veiksnius - yra rimta ne tik asmeninė, bet ir socialinė problema, kadangi pasekmės paliečia ne tik darbo rezultatus, bet ir asmens fizinę bei psichinę sveikatą, tarpasmeninius santykius ir pan. Anksčiau atlikti tyrimai atskleidė, jog etiški lyderiai, gali sumažinti su darbu susijusią įtampą, nes jie yra palaikantys, kuria malonią darbo aplinką, atvirai bendrauja su darbuotojais, užtikrina, kad darbuotojams būtų aiškūs veiklos tikslai (Elci et al., 2012).

Darbo reikalavimų ir išteklių modelis (angl. *The Job Demands–Resources*) teigia, kad perdegimas pasireiškia tuomet, kai darbuotojui keliamų reikalavimų lygis viršija jam prieinamų išteklių kokybę ir kiekybę. Kitaip tariant, šis požiūris atskleidžia, kad perdegimas atsiranda, kai yra disbalansas

tarp darbo keliamų reikalavimų ir iš darbo gaunamų išteklių (Bakker, & Demerouti, 2007). Darbo reikalavimai yra tie faktoriai, kuriems reikalingos nuolatinės fizinės ar protinės pastangos. Įprasti darbo reikalavimai apima laiko ribojimus, tarpasmeninius konfliktus, emocinį darbą ir darbo perkrovą (Edú-Valsania, Laguía, & Moriano, 2022). Ištekliai apima darbo klimatą, socialinę paramą, galimybę savarankiškai reguliuoti savo darbo procesus, įgūdžių įvairovę bei asmenines savybes, tokias kaip optimizmas ir savarankiškumas (Bakker, & Demerouti, 2007). Kai reikalavimai viršija išteklius atsiranda nuovargis ir jei šis disbalansas laikui bėgant išlaikomas – nuovargis tampa lėtiniu ir taip atsiranda perdegimas (Edú-Valsania, et al., 2022).

Taylor ir Milliar (2016) straipsnyje teigiama, kad sąmoningumas arba visiškas dėmesio sutelkimas į tam tikrą akimirką su teigiamu požiūriu yra dar vienas bruožas, kuris gali turėti įtakos tam, ar žmogus perdegės ar ne. Perdegimą gali sukelti daug skirtingų aplinkybių, viena iš jų yra organizaciniai veiksniai, tokie kaip užduočių tipas, jų organizavimo būdas, santykiai su kolegomis ar vadovais (Adriaenssens, et al., 2015). Kitas potencialus perdegimo veiksnys – emocinis darbas. Šis reiškinys yra suprantamas kaip psichologinis procesas, kuris yra būtinas norint savarankiškai reguliuoti emocijas t.y. rodyti tas, kurių organizacija nori ir slėpti neigiamas. Toks emocijų valdymas apima didelį darbo krūvį ir taip gali prognozuoti perdegimą (Kim, Kim, Choe, Kwak, & Song, 2018). Maslach ir Leiter (2017) atskleidžia, jog perdegimas gali atsirasti dėl per didelio darbo krūvio. Didelis krūvis reikalauja nuolatinių pastangų, kurios eikvoja fiziologinius ir psichologinius resursus taip sukurdamas palankias sąlygas perdegimo atsiradimui. Kita autorių siūloma priežastis – prastas darbo laikas. Naktinės pamainos, pamaininis darbas, itin didelė rotacija ar dažni viršvalandžiai yra itin galingi perdegimo veiksniai (Maslach, & Leiter, 2017). Edú-Valsania, Laguía ir Moriano (2022) straipsnyje yra išskiriami keli perdegimo atsiradimo rizikos veiksniai – laisvės trūkumas darbe, negalėjimas daryti įtakos sprendimams, vaidmenų konfliktas, neaiškiai apibrėžtos veiklos gairės, nesąžiningas elgesys su darbuotojais (pvz., pastebimi tik neigiami dalykai, niekada nepastebimi geri). Socialinės paramos nebuvimas, pykčiai su kolegomis, taip pat yra potencialus perdegimo veiksnys (Boland, Mink, Kamrud, Jeruzal, & Stevens, 2019).

Perdegimą apibūdina trys pagrindiniai jo komponentai – išsekimas, profesinis neefektyvumas ir cinizmas. Išsekimas yra apibūdinamas kaip jausmas, kuris kyla, kai eikvojami asmens emociniai ir fiziniai ištekliai (Maslach, & Leiter, 2016). Darbuotojai jaučiasi išsekę, jiems trūksta energijos, o dėl to gali būti sunku aktyviai dirbti. Profesinis neefektyvumas reiškia kompetencijos ir produktyvumo darbe sumažėjimą. Cinizmas – neigiama, priešiška ar pasyvi reakcija į darbą, kuri gali pasireikšti kaip idealizmo praradimas (Maslach, & Leiter, 2016). Pagal darbo reikalavimų ir išteklių modelį darbuotojai

pradedama išgyventi perdegimą per pirmąjį (emocinis išsekimas), antrąjį (cinizmas) ir trečiąjį (sumažėjęs profesinis efektyvumas) perdegimo komponentus, kai suvokia, kad darbo keliami reikalavimai viršija jų darbo vietas ir asmeninius išteklius (Taylor, & Millier, 2016). Dažnai šios trys dimensijos būna analizuojamos atskirai, tačiau yra autorių, kurie teigia, kad šios dimensijos nėra visiškai nepriklausomos viena nuo kitos. Edú-Valsania ir kolegos (2022) teigia, jog perdegimas turi kelis potipius, kurie gali būti suprantami kaip perdegimo etapai, kurių metu palaipsniui mažėja darbuotojų psichologinis ryšys su darbu. Remiantis šia teorine perspektyva, perdegimas gali būti laikomas besivystančia būseną, kuriai būdingas laipsniškas įsitraukimo lygio mažėjimas, kintantis nuo entuziazmo iki apatijos.

Perdegimas yra neigiamas emocinis atsakas į lėtinius darbo stresorius (Maslach, 2003). Asmenys, kurie patiria perdegimą, skundžiasi ilgalaikiu nuovargiu, miego sutrikimais, fiziniais nusiskundimais, atminties ir koncentracijos problemomis (Schaufeli, Leiter, & Maslach, 2009). Žinoma, perdegimas gali būti susijęs ir su socialiniais bei ekonominiais padariniais, tokiais kaip pravaikštos, sumažėjęs produktyvumas. Atsižvelgiant į neigiamus perdegimo padarinius tiek darbuotojams, tiek organizacijoms, perdegimo valdymas ir prevencija gali būti vertinami kaip svarbūs uždaviniai vadovams. Tyrimai nustatė kelis organizacinius rizikos veiksnius kaip galimus perdegimo pirmtakus, tokius kaip vaidmenų neaiškumas ir perkrova, socialinės paramos trūkumas ir nesąžiningumo darbe suvokimas (Vullinghs et al., 2020). Perdegimas aiškiai įtraukia individualų stresą į didesnę organizacinę žmonių santykio su darbu kontekstą, taip pat, jis sutrikdo tiek asmeninį, tiek socialinį funkcionavimą. Šis darbo kokybės ir fizinės bei psichologinės sveikatos pablogėjimas gali brangiai kainuoti ne tik atskiram darbuotojui, bet ir visiems, kuriuos tas asmuo paveikė (Maslach, & Leiter, 2016). Taylor ir Millier (2016) gauti tyrimo rezultatai atskleidė, jog perdegimas sukelia depresiją, sumažina produktyvumą ir didina kompensacijų reikalavimus.

Bastakytė ir Kaminskas (2013) savo tyrime atskleidė, jog didelio tempo, emociškai daug pastangų reikalaujančios ir įtemptos sąlygos yra pagrindiniai psichosocialiniai rizikos veiksniai Lietuvoje. Aumayr-Pintar, Cerf ir Parent-Thirion, (2018) atliktoje literatūros analizėje yra aprašomi pagrindiniai Europos šalių perdegimo tyrimai, tarp jų yra ir Lietuva. Įdomu tai, kad organizaciniai konfliktai, nepalankios darbo sąlygos, ilgos darbo valandos, suderintos su dideliu darbo krūviu, laiko trūkumas, kai norima atlikti užduotis kokybiškai, finansinio atlygio nebuvimas arba netinkamas atlyginimas už darbą yra vienos iš pagrindinių perdegimo priežasčių (Aumayr-Pintar, Cerf, & Parent-Thirion, 2018). Bastakytės ir Kaminsko (2013) tyrime, kuriame dalyvavo statybos ir nekilnojamojo turto atstovai, buvo atskleista, kad šios srities darbuotojus mažiausiai motyvavo ir didžiausią įtampą darbe kėlė santykiai su vadovu. Nesąžiningas elgesys darbe, nevaldomas darbo krūvis, vaidmens aiškumo trūkumas, vadovo

bendravimo ir palaikymo trūkumas, nepateisinamas laiko spaudimas – dar keli aspektai, sukeltys perdegimą (Moss, 2019). Šiame darbe perdegimas bus suprantamas kaip ilgalaikė reakcija į lėtinius, emocinius ir tarpasmeninius streso veiksnius darbe.

Literatūros analizė atskleidžia, jog perdegimas yra socialinė problema, kuri atsiranda kai darbe egzistuoja stresą sukeltys veiksniai. Perdegimas gali įvykti tuomet, kai pats darbuotojas supranta, kad poreikių kokybė ir kiekybė darbovietėje, viršija jiems prieinamų išteklių kokybę ir kiekybę.

1.4. Įsitraukimas į darbą

Įsitraukimas į darbą reiškia produktyvią ir pasitenkinimą keliančią būseną profesinėje srityje, kartais jis būna įvardinamas kaip perdegimo priešingybė (Maslach, Leiter, 2016). Demirtas, Hannah, Gok, Arslan ir Capar (2017) įsitraukimą į darbą apibrėžė kaip pozityvų mąstymą, aktyvumą, pasididžiavimą, entuziazmą, savirealizaciją ir suvokimą, kad atliekamas darbas yra prasmingas.

Pirmuosiuose tyrimuose Kahn (1990) įsitraukimą į darbą įvardino kaip reiškinį, kuris susideda iš trijų komponentų: psichologinio prasmingumo, psichologinio saugumo ir psichologinio prieinamumo (Lai, Tang, Lu, Lee, & Lin, 2020). Psichologinis prieinamumas – kaip darbuotojai suvokia savo fizinės, pažintinės ir emocinės energijos investavimo į darbą atlygį (Kahn, 1990). Kitaip tariant, darbuotojai, kurie jaučiasi vertinami ir naudingi – supranta savo darbo prasmę. Psichologinis saugumas – kai darbuotojai gali laisvai reikštis, nebijodami neigiamų pasekmių savo įvaizdžiui, karjerai ar statusui (Kahn, 1990). Kai situacija yra nesaugi arba kelia riziką – darbuotojų įsitraukimas į darbą nukenčia. Psichologinis prieinamumas – kai darbuotojai jaučia, jog jie turi pakankamai emocinių, fizinių ir psichologinių išteklių, kurių reikia norint susidoroti su konkrečia situacija (Kahn, 1990).

Kiti autoriai teigia, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą gali būti apibrėžiamas kaip pozityvus darbuotojo požiūris į organizaciją ir jos keliamas vertybes (Jaharuddin, & Zainol, 2019). Darbuotojų įsitraukimo į darbą rezultatai padeda didinti produktyvumą, pelningumą, klientų pasitenkinimą ir pasitenkinimą darbu. Šie visi reiškiniai teigiamai veikia visos organizacijos sėkmę (Jaharuddin, & Zainol, 2019). Kitais žodžiais tariant – darbuotojai, kurie yra įsitraukę į darbą, yra linkę išlikti toje organizacijoje ir įdeda daugiau pastangų į darbą. Įsitraukimas į darbą yra sudarytas iš trijų dimensijų (Giménez-Espert, Prado-Gascó, & Soto-Rubio, 2020):

1. Atsidavimas – apibrėžiamas tokių jausmų kaip įkvėpimas, iššūkis, entuziazmas ir pasididžiavimas.

2. Energingumas – aukštas energijos ir psichinės ištvermės lygis darbe, noras įdėti pastangų į savo darbą ir pasiryžimas įveikti iššūkius.
3. Pasinėrimas – susikaupimas ir gilus pasinėrimas į savo darbą, jausmas lyg laikas bėga labai greitai.

Organizacijos, kurios pasižymi didesniu darbuotojų įsitraukimu į darbą lygiu – turi didesnę tikimybę generuoti daugiau pelno nei tos organizacijos, kuriose darbuotojai nesijaučia įsitraukę į darbą (Giménez-Espert, et al., 2020; Eisenbeiss, Van Knippenberg, & Fahrbach, 2015).

Įsitraukimas į darbą atskleidžia psichologinį ryšį su darbo užduočių atlikimu, ir, kaip teigė Kahn (1990), darbuotojai bus įsitraukę į darbą, kai suvoks, kad jų vaidmens atlikimas gali būti prasmingas ir saugus, ir jie turi reikiamų išteklių investuoti į vaidmens atlikimą. Darbuotojai, demonstruojantys aukštą įsitraukimo į darbą lygį, yra įsitraukę į organizacijos veiklą, veikia čia ir dabar, tuo tarpu atsirboję darbuotojai demonstruoja pasitraukimą ir gynybą. Į darbą įsitraukę darbuotojai pasižymi didesniu dėmesingumu ir yra labiau susitelkę į užduočių atlikimą. Šie darbuotojai yra atviresni kitiems ir noriai užmezga ryšius su kolegomis (Lai et al., 2020; Pham-Thai, McMurray, Muenjohn, & Muchiri, 2018).

Įsitraukimas į darbą dažniausiai apibrėžiamas kaip „teigiama, pilnavertiška, su darbu susijusi būseną, kuriai būdingas energingumas, atsidavimas ir pasinėrimas“ (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). Asmenys, kurie yra labiau įsitraukę į savo darbą, pasižymi dideliu energijos lygiu, būna pilnai pasinėrę į savo darbinę veiklą ir dirba kupini entuziazmo (Bakker, & Albrecht, 2018). Remiantis tarpasmeniniu požiūriu yra teigiama, kad asmenų įsitraukimo į darbą skirtumai egzistuoja ir priklauso nuo darbo sąlygų, elgesio strategijų ir asmeninių savybių (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014). Tyrimai atskleidžia, kad darbuotojai labiau įsitraukia į darbą tuomet, kai turi didesnius ne tik darbo, bet ir asmeninius išteklius, tokius kaip atsparumas, optimizmas ir savarankiškumas (Bakker, & Albrecht, 2018).

Bakker ir Demerouti (2014; 2017) sukurtas darbo reikalavimų - išteklių modelis (DR-I) yra viena dažniausiai naudojamų teorijų, kuri aiškina įsitraukimą į darbą. Remiantis šia teorija, darbo savybių ir asmeninių išteklių derinys numato darbo rezultatus per darbuotojų įsitraukimą į darbą. Teorija teigia:

- Darbo ištekliai yra teigiamai susiję su įsitraukimu į darbą;
- Darbo reikalavimai, kuriuos darbuotojai priima kaip iššūkius, gali sustiprinti teigiamą ryšį tarp darbo išteklių ir įsitraukimo;
- Ribojantys darbo ištekliai gali silpninti teigiamą ryšį tarp darbo išteklių ir įsitraukimo;
- Įsitraukimas į darbą yra teigiamai susijęs su veiklos rezultatais;

- Darbuotojai gali pasitelkti meistriškumą darbe ir taip padidinti savo įsitraukimo į darbą lygį (Bakker, & Albrecht, 2018).

Asmeniniai ir darbo išteklių yra pagrindiniai įsitraukimą į darbą stiprinantys veiksniai. Šie ištekliai stiprina darbuotojų norą skirti savo pastangas su darbu susijusiems įsipareigojimams, skatina asmeninį darbuotojų augimą, o tai teigiamai veikia jų darbo rezultatus – pasitenkinimą darbu, individualius rezultatus, organizacijos veiklą (Farid, Iqbal, Ma, Castro-González, Khattak, & Khan, 2019). Šiame tyrime įsitraukimas į darbą apibūdinamas kaip teigiama, pilnavertiška, su darbu susijusi būseną, kuriai būdingas energingumas, atsidavimas ir pasinėrimas.

Apibendrinant, įsitraukimas į darbą yra pozityvų darbuotojo santykių su darbu apibūdinanti vidinė būseną. Darbuotojai, turintys aukštą įsitraukimo į darbą lygį pasižymi didesniu energijos lygiu, būna pilnai pasinėrę į savo darbą ir pilni entuziazmo. Jie yra linkę ilgiau išlikti savo organizacijoje ir įdeda daugiau pastangų į darbą.

1.5. Etiškos lyderystės, nesaugumo dėl darbo, perdegimo ir įsitraukimo į darbą sąsajos

Kim ir Kim (2020) atlikę tyrimą atskleidė, jog padidėjusį stresą, kurį sukelia nesaugumas dėl darbo, gali sumažinti etiškos lyderystės lygis. Aukštas etinės lyderystės lygis, padeda darbuotojams suvokti, kad su jais bus elgiamasi sąžiningai ir etiškai, o tai gali mažinti nesaugumo dėl darbo lygį. Todėl etiška lyderystė yra svarbus veiksnys, mažinantis darbuotojų nesaugumą dėl darbo, perdegimą darbe ir didinant įsitraukimą į darbą (Kim, & Kim, 2020).

Kim ir Kim (2020) teigimu, kai etiškos lyderystės laipsnis yra aukštas, tikėtina, jog nesaugumo dėl darbo sukeltas stresas sumažės. Kitais žodžiais tariant, net tada, kai darbuotojas jaučia grėsmę, kad gali prarasti darbą, jie jaus mažesnį streso lygį, nes jie yra įsitikinę tuo, jog jų vadovas sprendimus priima etiškai ir sąžiningai. Priešingu atveju, darbuotojai, kurie mano, kad jų vadovas yra neetiškas, gali jaustis prasčiau (Kim, & Kim, 2020; Ruiz-Palomino, & Linuesa-Langreo, 2018). Nors darbuotojams gresia pavojus prarasti darbą įmonėje, jie gali jausti mažesnį streso lygį, nes tikės tuo, kad vadovas priėmė tokį sprendimą vadovaujantis etika. Kitaip tariant, etiška lyderystė veikia kaip esminis sąlyginis veiksnys, mažinantis nesaugumo jausmą ir su juo susijusį stresą (Kim, & Kim, 2020). Hawas (2015) atliktas tyrimas taip pat patvirtina, kad etiškas lyderio elgesys sumažina darbuotojo suvokiamą nesaugumą dėl darbo.

Okpozo ir kiti (2017) nustatė, kad etiška lyderystė gali būti naudojama kaip intervencija, kuria siekiama sumažinti perdegimą. Mo ir Shi (2017) tyrime buvo atskleista, jog etiška lyderystė yra susijusi su mažesniu perdegimo lygiu. Vullings ir kolegės (2020) savo atliktame tyrime atskleidė, kad etiška lyderystė teigiamai veikia perdegimą per vaidmenų aiškumą ir perkrovą. Pasak Morkevičiūtės ir Endriulaitienės (2017) darbuotojai, kurie savo vadovus mato kaip etiškus lyderius rečiau susiduria su darboholizmu ir su darbu susijusiu perdegimu. Kitas šių autorių tyrimas, atliktas Lietuvos mokyklose dirbančių pedagogų imtyje, patvirtino, kad etiškas vadovavimo stilius susijęs su mažesniu profesiniu perdegimu (Endriulaitienė & Morkevičiūtė, 2020).

Lyderis yra laikomas vienu iš pagrindinių vaidmenų, per kurį darbuotojai iš savo darbo aplinkos renka situacinius ženklus, kurie darbo įtaką jų požiūriui į darbą (Giménez-Espert et al., 2020). Galima teigti, jog lyderių daroma įtaka motyvuoja darbuotojus, skatina juos atsiduoti darbui ir taip stiprina įsitraukimą į darbą. Chughtai, Byrne ir Flood, (2015) teigimu, etinės lyderystės ir įsitraukimo į darbą ryšys yra įvardinamas kaip vienas iš pagrindinių veiksnių, kurie užtikrina sėkmę organizacijai. Etinė lyderystė visais lygiais yra suvokiama kaip itin svarbus veiksnys, kuris skatina įsitraukimą į darbą (Demirtas, et al., 2017).

Apibendrinant, galima teigti, kad šiuolaikinėse organizacijose kuriamos naujos darbo ir aplinkos sąlygos, diegiamos sudėtingos informacinės technologijos, didėja darbo tempas, ir visa tai didina reikalavimus darbuotojų kompetencijoms, užimtumo ateityje neapibrėžtumą, nesaugumą dėl darbo vietos praradimo ar dėl pasikeitusių darbo sąlygų. Tyrimai atskleidžia, kad nesaugumas yra vienas stipriausių darbuotojų streso šaltinių, todėl aktualu analizuoti jo raišką bei poveikį darbuotojų perdegimui bei įsitraukimui į darbą. Vadovavimas yra neabejotinai svarbus išorinis, su organizacine darbo aplinka susijęs faktorius, paveikiantis darbo procesus, darbuotojų motyvaciją, savijautą ir veiklos rezultatus. Todėl aktualu nagrinėti kol kas mažai tyrinėto lyderystės tipo – etiškos lyderystės – reikšmę darbuotojų nesaugumui dėl darbo, perdegimui ir įsitraukimui į darbą. Šiame darbe perdegimas ir įsitraukimas į darbą analizuojami kaip du darbuotojui ir organizacijai reikšmingi reiškiniai, kuriuos etiška lyderystė gali pastiprinti ar mažinti ne tik tiesiogiai, bet ir mažindama darbuotojų nesaugumą dėl darbo ir jo sąlygų.

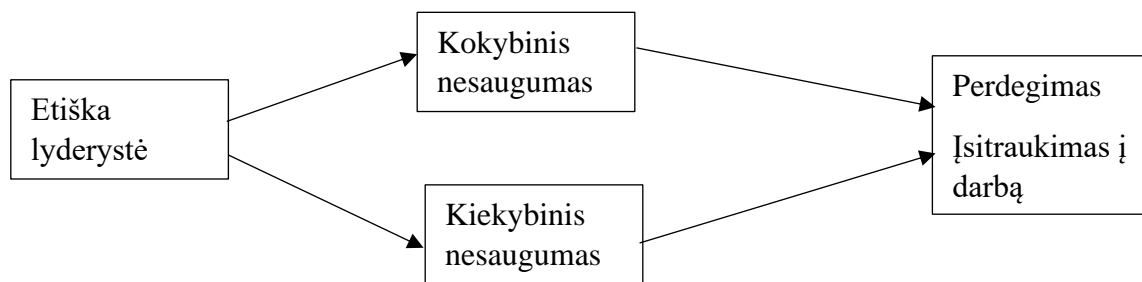
1.6. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Tyrimo tikslas – įvertinti etiškos lyderystės, darbuotojų nesaugumo dėl darbo, perdegimo ir įsitraukimo į darbą sąsajas.

Uždaviniai:

1. Išnagrinėti etiškos lyderystės, darbuotojų nesaugumo dėl darbo, perdegimo, įsitraukimo į darbą raišką ir sąsajas su demografinėmis charakteristikomis.
2. Išnagrinėti etiškos lyderystės, darbuotojų nesaugumo dėl darbo, perdegimo ir įsitraukimo į darbą tarpusavio sąsajas.
3. Išnagrinėti darbuotojų nesaugumo dėl darbo, įsitraukimo į darbą ir perdegimo prognostinius ryšius.
4. Išnagrinėti kokybinio ir kiekybinio nesaugumo dėl darbo reikšmę etiškos lyderystės ir perdegimo ryšiams.
5. Išnagrinėti kokybinio ir kiekybinio nesaugumo dėl darbo reikšmę etiškos lyderystės ir įsitraukimo į darbą ryšiams

Apibendrinta tyrimo schema pagal 4, 5 uždavinius pateikiama 1 pav.



1 pav. Tyrimo schema.

2. METODIKA

2.1. Tyrimo dalyviai

Tyrimo dalyvavo 202 dalyviai, 19,8% (n=40) buvo vyrai ir 80,2% (n=162) moterys. Detalesni pasiskirstymą pagal lytį, galima matyti žemiau pateikiamoje 1 lentelėje. Jauniausias apklausoje dalyvavęs asmuo 17 metų, vyriausias 72 metų. Daugiausia tyrimo dalyvavusių asmenų buvo 22 metų. Bendras dalyvių amžiaus vidurkis siekia – 37,91. Tiriamųjų išsilavinimo pasiskirstymas vaizduojamas 1 lentelėje. Iš pateiktos lentelės galime matyti, jog didžioji dalis 74,8% (n=151), apklausoje dalyvavusių asmenų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, o mažiausiai 0,5% (n=1) išsilavinimą.

Didžioji dalis tiriamųjų 67,7% (n=137) dirba privačiajame sektoriuje, mažesnioji dalis 32,3% (n=65) viešajame sektoriuje. Iš 202 tyrimo dalyvavusių asmenų 82,2% (n=166) dirba pilnu etatu, o 17,8% (n=36) ne pilnu etatu. 28,7% (n=58) apklaustųjų užima vadovaujančias pareigas savo organizacijoje. 71,3% (n=144) dalyvių neužima vadovaujančių pareigų. Dalyvių pasiskirstymą tarp viešojo ir privačiojo sektoriaus, etato ir pareigų galima matyti 1 lentelėje.

Visų, tyrimo dalyvavusių žmonių išdirbto laiko organizacijoje vidurkis yra – 6 metai ir 7 mėnesiai. Didžioji dalis žmonių dirba vienoje organizacijoje daugiau nei metus. Ilgiausiai, vienoje organizacijoje išdirbta 41 metus, o mažiausiai 1 mėnesį.

55,4% (n=112) tyrimo dalyvavusių asmenų dirba nenuotoliniu būdu, savo darbo vietoje. 36,6% (n=74) dirba hibridiniu būdu, o 6,4% (n=13) tik nuotoliu. Likę 1,5% (n=3) dirba „kitu“ būdu. Dalyvių pasiskirstymą pagal darbo pobūdį galite matyti 1 lentelėje.

1 lentelė. *Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal lytį, išsilavinimą, sektorių, etatą, pareigas bei darbo pobūdį.*

		N	%
Lytis	Moterys	162	80,2
	Vyrai	40	19,8
	Nenoriu atskleisti	0	0
Išsilavinimas	Aukštasis universitetinis	151	74,8
	Aukštasis neuniversitetinis / aukštesnysis	20	9,9
	Profesinis	4	2
	Vidurinis	26	12,9
	Nebaigtas vidurinis	1	0,5
Sektorius	Privatusis	137	67,7
	Viešasis	65	32,3

Etatas	Pilnas	166	82,2
	Nepilnas	36	17,8
Pareigos	Vadovaujančios pareigos	58	28,7
	Nevadovaujančios pareigos	144	71,3%
Darbo pobūdis	Tik nuotoliniu būdu	13	6,4
	Hibridiniu būdu (dalį laiko nuotoliu, dalį darbo vietoje)	74	36,6
	Nenuotoliniu būdu, darbo vietoje	112	55,4
	Kita	3	1,5

2.2. Tyrimo metodai

Šio tyrimo metu buvo atliekamas kiekybinis tyrimas, kurio metu buvo naudojama anoniminė apklausa. Šis klausimynas yra sudarytas iš 4 dalių – demografinių klausimų, etiškos lyderystės, kiekybinio ir kokybinio nesaugumo dėl darbo, perdegimo bei įsitraukimo į darbą, skalių.

Socialiniai – demografiniai klausimai. Sudaryti siekiant surinkti reikalingus tyrimui duomenis apie dalyvių darbovietės sektorių, darbo pobūdį, laiką, išdirbtą vienoje darbo vietoje, lytį, amžių, išsilavinimą.

Etiškai lyderystei matuoti buvo naudojamas etiškos lyderystės skalė išversta į lietuvių kalbą, sukurta Brown, Treviño ir Harrison (2005). Norint naudotis šia skale buvo gautas sutikimas iš šios skalės autoriaus. Ši skalė sudaryta iš 10 klausimų pvz. „Įsiklauso į tai, ką darbuotojas nori pasakyti“, „Savo asmeninį gyvenimą gyvena etiškai“.

Rezultatų vertinimas. Atsakymai vertinami penkių balų rangine Likerto skale, kai 1 balas – visiškai nesutinku, 5 balai – visiškai sutinku. Etiškos lyderystės rodiklis - atsakymų į teiginius balų vidurkis. Kuo didesnis surinktų balų skaičius, tuo stipriau pavaldiniai vertina vadovo etiškos lyderystės stiliaus raišką.

Patikimumas ir validumas. Qing, Asif, Hussain ir Jameel (2020) naudodami šią etinės lyderystės skalę, tikrino jos patikimumą naudodami Cronbecho alfa ir jų gauta reikšmė – 0,93. Siekiant nustatyti skalės patikimumą šiame tyrime, taip pat, buvo naudojama Cronbacho alfa, kurios reikšmė – 0,93. Skalės konstrukto validumas tikrintas, taikant principinių komponentių faktorių analizės metodą su varimax sukimu. Išskirtas vienas faktorius, kuris paaiškina 61,27% duomenų sklaidos ($KMO = 0,942$; Bartletto sferiškumo $\chi^2 = 1296,151$; $p < 0,001$).

Nesaugumui dėl darbo matuoti buvo naudojamos kiekybinio ir kokybinio nesaugumo dėl darbo skalės.

Kokybinis nesaugumas dėl darbo buvo matuojamas kokybinio nesaugumo dėl darbo skale išversta į lietuvių kalbą (QUAL-JIS - The Qualitative Job Insecurity Scale). Ši skalė yra sudaryta iš 4 teiginių (pvz., „Tikėtina, kad įvyks neigiami pokyčiai, susiję su mano darbu“, „Aš manau, kad mano darbas/darbo sąlygos pablogės“).

Rezultatų vertinimas. Atsakymai vertinami penkių balų rangine Likerto skale, kai 1 – visiškai nesutinku, o 5 – visiškai sutinku. Kokybinio nesaugumo dėl darbo rodiklis - atsakymų į teiginius balų vidurkis.

Patikimumas ir validumas. Fischmann, De Witte, Sulea, Elst, De Cuyper ir Iliescu (2021) darbe šio klausimyno patikimumas buvo nustatytas Cronbacho alfa ir skirtingose šalyse svyravo nuo 0, 81 iki 0,91. Šiame darbe skalės patikimumas buvo gautas – 0,85. Skalės konstrukto validumas tikrintas, taikant principinių komponentių faktorių analizės metodą su varimax sukimu. Išskirtas vienas faktorius, kuris paaiškina 69,96% duomenų sklaidos (KMO =0,715; Bartletto sferiškumo $\chi^2 = 428,773$; $p < 0,001$).

Kiekybinis nesaugumas dėl darbo (angl. JIS – Job Insecurity Scale) buvo matuojamas į lietuvių kalbą išversta De Witte, De Cuyper, Handaja, Sverke, Näswall, Hellgren (2010) skale, kurią sudaro keturi teiginiai (pvz., „Aš jaučiuosi nesaugi (-us) dėl savo darbo vietos ateityje“).

Rezultatų vertinimas. Atsakymai vertinami penkių balų rangine Likerto skale, kai 1 reiškia visiškai nesutinku, o 5 visiškai sutinku. Kiekybinio nesaugumo dėl darbo rodiklis - atsakymų į teiginius balų vidurkis.

Patikimumas ir validumas. Šio klausimyno patikimumas, skaičiuotas naudojant Cronbacho alfa ir jos gauta reikšmė – 0,89 (De Witte et al., 2010). Šiame tyrime, skalės patikimumas gautas panašus. Cronbacho alfa – 0,83. Skalės konstrukto validumas tikrintas, taikant principinių komponentių faktorių analizės metodą su varimax sukimu. Išskirtas vienas faktorius, kuris paaiškina 67,85% duomenų sklaidos (KMO =0,742; Bartletto sferiškumo $\chi^2 =426,479$; $p < 0,001$).

Perdegimui matuoti buvo naudojama į lietuvių kalbą išversta Bakker (2014) išsekimo skalė. Ši klausimyną sudaro keturi teiginiai (pvz., „Būna dienų, kai jaučiuosi pavargęs/-usi dar prieš atvykdamas/-a į darbą“, „Darbo metu jaučiuosi emociškai išsunktas/-a“).

Rezultatų vertinimas. Visi teiginiai vertinami keturių balų Likerto skale. 1 – visiškai nesutinku, o 4 – visiškai sutinku. Perdegimo rodiklis - atsakymų į teiginius balų vidurkis. Didesnis balas reiškia didesnę perdegimo lygį.

Patikimumas ir validumas. Šiame tyrime Cronbacho alfa lygi 0,86. Skalės konstrukto validumas tikrintas, taikant principinių komponentių faktorių analizės metodą su varimax sukimu. Išskirtas vienas faktorius, kuris paaiškina 70,41% duomenų sklaidos (KMO =0,779; Bartletto sferiškumo $\chi^2 = 383,592$; $p < 0,001$).

Įsitraukimui į darbą matuoti taikyta trumpoji Utrechto Įsitraukimo į darbą skalė (angl. *UWES-3 – Utrecht Work Engagement Scale*). Skalė lietuvių kalba yra pateikta oficialiame kūrėjų puslapyje: https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_LT_9.pdf . Pilną skalę sudaro 9 teiginiai, bet šiame darbe buvo naudota trumpoji skalės versija Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova ir De Witte (2019). Šią skalę sudaro trys teiginiai (pvz., „Savo darbe aš jaučiuosi kupinas/-a energijos“).

Rezultatų vertinimas. Kiekvienas teiginys yra vertinamas 7 balų Likerto skale, kai 0 – niekada, o 6 – visada. Įsitraukimo į darbą rodiklis - atsakymų į teiginius balų vidurkis. Kuo didesnis balas, tuo stipriau išreikštas įsitraukimas į darbą.

Patikimumas ir validumas. Šios skalės patikimumas, pasak Schaufeli ir kolegų (2019), svyruoja nuo 0,77 iki 0,85. Šiame darbe Cronbacho alfa yra lygi – 0,89. Skalės konstrukto validumas tikrintas, taikant principinių komponentių faktorių analizės metodą su varimax sukimu. Išskirtas vienas faktorius, kuris paaiškina 82,79% duomenų sklaidos (KMO =0,716; Bartletto sferiškumo $\chi^2 = 394,891$; $p < 0,001$).

2.3. Tyrimo eiga

Apklausa vyko internetu, anketa patalpinta tinklalapyje www.apklausa.lt. Tyrimo dalyviai buvo renkami Facebook grupėje: „Apklauskos“, pasidalinant įrašu socialiniuose tinkluose su kvietimu dalyvauti apklausoje. Taip pat kvietimas dalyvauti apklausoje buvo platinamas siunčiant asmenines žinutes draugams, pažįstamiems, šeimos nariams bei kolegoms. Apklauskos skelbimas buvo skirtas dirbantiems asmenims. Respondentai buvo informuoti, kad apklausa yra anoniminė ir jos rezultatai bus naudojami tik apibendrinti ir moksliniais tikslais. Apklauskos pradžioje pristatytas tyrimo tikslas ir prieš visas anketos dalis pateikta trumpa instrukcija, be to nurodytas elektroninis paštas susisiekimui su tyrimo autore. Tyrimo dalyvių sutikimu dalyvauti tyrime buvo laikomas pilnas anketos užpildymas. Duomenys buvo renkami periodu nuo 2023-01-16 iki 2023-03-22.

2.4. Duomenų analizės metodai

Tyrimo duomenų analizei buvo naudojama IBM SPSS (ang. *Statistical Package for Social Science*) programos 25 versija.

Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika - vidurkiai (M) ir standartiniai nuokrypiai (SD). Skalių patikimumas tikrintas Cronbacho alfa kriterijumi, konstrukto validumas tikrintas principinių komponentų faktorių analize su varimax sukiniu. Skirtumai tarp grupių pagal demografinius rodiklius (lytį, užimamą etatą, pareigas ir sektorių) vertinti Stjudento t-testu. ANOVA kriterijus naudotas, lyginant rodiklių raišką grupėse pagal išsilavinimą ir darbo pobūdį. Siekiant nustatyti rodiklių tarpusavio sąsajas, taikytas Pearsono koreliacijos koeficientas.

Tiesinė regresija taikyta tikslu nustatyti kokybinio ir kiekybinio nesaugumo dėl darbo, perdegimo ir įsitraukimo į darbą prognozuojančius veiksnius. Siekiant patikrinti kokybinio ir kiekybinio nesaugumo dėl darbo kaip mediatorių reikšmę etinės lyderystės ir perdegimo bei įsitraukimo į darbą ryšiui buvo naudojamas A. F. Hayes PROCESS macro programa (Hayes, 2013). *Process* įskiepis, skirtas SPSS statistiniam paketui (taikytas 4 modelis). *Process* įskiepis suteikia galimybę paraleliai įvertinti kelis mediatorius vienu metu ir apskaičiuoti kaupiamąjį (suminį) mediatorių efektą.

3. REZULTATAI

Tyrimo rezultatai grupuojami ir pateikiami pagal tyrimo uždavinius. 3.1. skyrelyje analizuojama etiškos lyderystės, darbuotojų nesaugumo dėl darbo, perdegimo, įsitraukimo į darbą raiška ir sąsajos su demografinėmis charakteristikomis. 3.2. skyrelyje aptariamos etiškos lyderystės, darbuotojų nesaugumo dėl darbo perdegimo ir įsitraukimo į darbą tarpusavio sąsajos. 3.3 skyrelyje analizuojami darbuotojų nesaugumą dėl darbo, įsitraukimą į darbą ir perdegimą prognozuojantys veiksniai. 3.4. skyrelyje analizuojama kiekybinio nesaugumo dėl darbo reikšmė etiškos lyderystės, perdegimo ir įsitraukimo į darbą ryšiams. 3.5. skyrelyje analizuojama kokybinio nesaugumo dėl darbo reikšmė etinės lyderystės, perdegimo ir įsitraukimo į darbą ryšiams.

3.1. Etiškos lyderystės, darbuotojų nesaugumo dėl darbo, perdegimo, įsitraukimo į darbą raiška ir sąsajos su demografinėmis charakteristikomis

Šiame skyriuje pristatoma tyrimo kintamųjų raiška bendroje grupėje ir grupėse pagal demografines charakteristikas. 2 lentelėje pateikti etiškos lyderystės, kokybinio ir kiekybinio nesaugumo dėl darbo, perdegimo ir įsitraukimo į darbą vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai. Etiškos lyderystės vertinimai šiek tiek viršija vidutinę reikšmę ($M = 3,6$; $SD = 0,81$), kokybinio nesaugumo rodiklis šiek tiek viršija vidutinę reikšmę ($M = 2,58$; $SD = 0,87$), kiekybinis nesaugumas yra truputį mažesnis, nei vidutinė reikšmė ($M = 2,12$; $SD = 0,79$). Perdegimo ir įsitraukimo į darbą balai viršija vidutinę reikšmę ($M = 2,66$; $SD = 0,69$ ir $M = 3,96$; $SD = 1,30$).

2 lentelė. *Etiškos lyderystės, kokybinio ir kiekybinio nesaugumo, perdegimo ir įsitraukimo į darbą vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai bendroje imtyje.*

Kintamieji	N	M	SD	Min	Max
Etiška lyderystė	202	3,60	0,81	1,00	5,00
Kokybinis nesaugumas	202	2,58	0,87	1,00	5,00
Kiekybinis nesaugumas	202	2,12	0,79	1,00	5,00
Perdegimas	202	2,66	0,69	1,00	4,00
Įsitraukimas į darbą	202	3,95	1,30	0,00	6,00

Pastaba. N – tiriamųjų skaičius; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis.

Nagrinėjamų rodiklių raiškos skirtumai pagal lytį, etatą, pareigas ir sektorių buvo analizuoti taikant Stjudento t kriterijų nepriklausomoms imtims. Nenustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai, lyginant rodiklius vyrų ir moterų grupėse (žr. 3-ią lentelę).

3 lentelė. Tyrimo kintamųjų vidurkiai grupėse pagal lytį.

Kintamieji	Moterys (n = 162)	Vyrai (n = 40)	t	df	p
	M (SD)				
Etiška lyderystė	3,6 (0,84)	3,6 (0,72)	0,048	200	0,411
Kokybinis nesaugumas	2,56 (0,86)	2,63 (0,92)	-0,401	200	0,464
Kiekybinis nesaugumas	2,12 (0,79)	2,09 (0,81)	0,201	200	0,759
Perdegimas	2,65 (0,69)	2,68 (0,7)	-0,183	200	0,648
Įsitraukimas į darbą	3,97 (1,29)	3,85 (1,36)	0,535	200	0,583

Pastaba. n – tiriamųjų skaičius; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis.

Tiriant rodiklių raiškos skirtumus grupėse pagal išsilavinimą bei darbo pobūdį buvo taikomas ANOVA kriterijus. Skirtingo išsilavinimo darbuotojai nevienodai vertina tiriamus reiškinius: vidurinio ir aukštojo neuniversitetinio išsilavinimo darbuotojai šiek tiek labiau įsitraukę į darbą ir aukščiau vertina etinę lyderystę, lyginant su kitą išsilavinimą turinčiais respondentais (4 lentelė). Šie skirtumai nežymūs, ir tai gali būti susiję su nevienodu tiriamųjų skaičiumi grupėse.

4 lentelė. Tyrimo kintamųjų vidurkiai grupėse pagal išsilavinimą.

	Aukštasis universitetas (n = 151)	Aukštasis neuniversitetas/aukštesnysis (n = 20)	Profesinis (n = 4)	Vidurinis (n = 26)	Nebaigtas vidurinis (n = 1)	F	df	p
	M (SD)							
Etiška lyderystė	3,59 (0,78)	3,75 (0,78)	3,13 (1,08)	3,75 (0,84)	1	3,425	201	0,010
Kokybinis nesaugumas	2,60 (0,86)	2,65 (1,01)	2,12 (0,14)	2,46 (0,90)	2	0,553	201	0,697
Kiekybinis nesaugumas	2,12 (0,76)	2,05 (0,90)	2,19 (0,47)	2,06 (0,97)	2,75	0,245	201	0,912
Perdegimas	2,63 (0,65)	2,8 (0,81)	2,5 (0,46)	2,79 (0,77)	1,5	1,577	201	0,182
Įsitraukimas į darbą	4,05 (1,16)	3,8 (1,34)	2,83 (2,19)	3,8 (1,63)	0,00	3,599	201	0,007

Pastaba. n – tiriamųjų skaičius; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis.

Lyginant grupes pagal darbo organizavimo būdą, gauta, kad nežymiai skiriasi tik etinės lyderystės vertinimas: aukščiausiai etinį vadovaimą vertina hibridiniu būdu dirbantys respondentai, lyginant su dirbančiais nuotoliu arba darbo vietoje (5 lentelė).

5 lentelė. Tyrimo kintamųjų vidurkiai grupėse pagal darbo pobūdį.

	Tik nuotoliniu (n = 13)	Hibridiniu būdu (n = 74)	Nenuotoliniu (n = 112)	Kita (n = 3)			
	M (SD)				F	df	p
Etiška lyderystė	3,45 (0,89)	3,83 (0,64)	3,49 (0,86)	2,87 (1,62)	3,54	201	0,016
Kokybinis nesaugumas	2,37 (0,86)	2,48 (0,8)	2,7 (0,91)	3,18 (1,04)	1,311	201	0,272
Kiekybinis nesaugumas	1,87 (0,82)	2,06 (0,78)	2,16 (0,79)	3 (0,43)	1,962	201	0,121
Perdegimas	2,52 (0,70)	2,59 (0,62)	2,71 (0,71)	2,67 (1,26)	0,635	201	0,593
Įsitraukimas į darbą	3,78 (1,14)	4,12 (1,16)	3,90 (1,37)	2,33 (1,30)	2,118	201	0,099

Pastaba. n – tiriamųjų skaičius; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis

Rezultatai atskleidė, jog skirtumas tarp pilnu ir nepilnu etatu dirbančių asmenų yra statistiškai reikšmingas tiriant etišką lyderystę (žr. 6-tą lentelę). Nepilnu etatu dirbantys darbuotojai suvokia savo vadovų etišką lyderystę kaip labiau išreikštą. Kiti kintamieji pagal jų raišką šiose grupėse nesiskiria.

6 lentelė. Tyrimo kintamųjų vidurkiai grupėse pagal etatą.

	Pilnas etatas (n = 166)	Nepilnas etatas (n = 36)			
	M (SD)		t	df	p
Etiška lyderystė	3,56 (0,77)	3,62 (1)	-0,176	200	0,023
Kokybinis nesaugumas	2,6 (0,88)	3,62 (0,83)	1,103	200	0,286
Kiekybinis nesaugumas	2,14 (0,78)	1,99 (0,82)	1,089	200	0,940
Perdegimas	2,67 (0,69)	2,6 (0,68)	0,577	200	0,763
Įsitraukimas į darbą	4,03 (1,24)	3,59 (1,51)	1,87	200	0,254

Pastaba. N – tiriamųjų skaičius; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis.

7 – oje lentelėje pateikti duomenys rodo, kad visų tyrimo kintamųjų raiška viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų grupėse statistiniu požiūriu nesiskiria.

7 lentelė. Tyrimo kintamųjų vidurkiai grupėse pagal sektorių.

	Viešasis sektorius (n = 65)	Privatusis sektorius (n = 137)			
	M (SD)		t	df	p
Etiška lyderystė	3,53 (0,89)	3,63 (0,78)	-0,838	200	0,457
Kokybinis nesaugumas	2,60 (0,92)	2,57 (0,85)	0,232	200	0,521
Kiekybinis nesaugumas	1,98 (0,77)	2,18 (0,8)	-1,684	200	0,519
Perdegimas	2,71 (0,72)	2,63 (0,67)	0,720	200	0,428
Įsitraukimas į darbą	3,72 (1,39)	4,06 (1,25)	-1,706	200	0,167

Pastaba. N – tiriamųjų skaičius; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis.

Lyginant rodiklių raišką grupėse pagal pareigas (8 lentelė), gauta, kad vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai yra labiau įsitraukę į darbą, lyginant su pavadiniais darbuotojais, o taip pat aukščiau vertina aukštesnių vadovų etišką lyderystę.

8 lentelė. Tyrimo kintamųjų vidurkiai grupėse pagal pareigas.

	Vadovaujančios pareigos (n = 58)	Nevadovaujančios pareigos (n = 144)			
	M (SD)		t	df	p
Etiška lyderystė	3,73 (0,65)	3,55 (0,87)	1,411	200	0,024
Kokybinis nesaugumas	2,47 (0,81)	2,62 (0,89)	-1,051	200	0,650
Kiekybinis nesaugumas	2,57 (0,64)	2,11 (0,82)	0,147	200	0,241
Perdegimas	2,57 (0,64)	2,69 (0,70)	-1,103	200	0,169
Įsitraukimas į darbą	4,43 (1,05)	3,75 (1,34)	3,472	200	0,030

Pastaba. N – tiriamųjų skaičius; M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis.

Tiriamų kintamųjų sąsajos su respondentų amžiumi ir darbo stažu pateikiamos 9 lentelėje. Gauta, kad amžius teigiamai susijęs su kiekybiniu nesaugumu dėl darbo. Koreliacija nėra stipri, tačiau atkleidžia tendenciją, kad vyresnio amžiaus darbuotojai jaučiasi mažiau saugūs, kad galės išlaikyti darbo vietą ateityje. Amžius taip pat stipriai susijęs su įsitraukimu į darbą – didėjant amžiui, stiprėja darbuotojų įsitraukimas į darbą. Darbo trukmė organizacijoje (stažas) nekoreliuoja nei su vienu analizuojamu reiškiniu, ir iš dalies tai gali būti paaiškinta tuo, kad apie 28 proc. tyrimo imtis sudaro darbuotojai, kurie nurodė, kad darbo stažas yra iki vienerių metų.

Apibendrinant, tiriamų rodiklių raiškos skirtumai priklausomai nuo demografinių darbuotojų charakteristikų, atskleidė, kad statistiškai reikšmingi skirtumai gauti, lyginant etiškos lyderystės rodiklius

grupėse pagal išsilavinimą, darbo pobūdį, užimamą etatą, pareigas. Aukščiau, lyginant su kitomis grupėmis, savo vadovų etinę lyderystę vertina vidurinio ir aukštojo neuniversitetinio išsilavinimo, dirbantys hibridiniu būdu, nepilnu etatu, užimantys vadovaujančias pareigas. Darbuotojų lytis, amžius ir darbo stažas nėra susiję su etinės lyderystės vertinimais. Kiekybinio ir kokybinio nesaugumo bei perdegimo raiška nepriklauso nuo demografinių charakteristikų, išskyrus silpną ryšį tarp amžiaus ir kiekybinio nesaugumo vertinimo - vyresnio amžiaus darbuotojai jaučiasi mažiau saugūs dėl to, kad išlaikys darbo vietą ateityje.

3.2 Etiškos lyderystės, darbuotojų nesaugumo dėl darbo, perdegimo ir įsitraukimo į darbą tarpusavio sąsajos

Antruoju šio darbo uždaviniu buvo siekiama ištirti sąsajas tarp etiškos lyderystės, kokybinio ir kiekybinio nesaugumo dėl darbo, perdegimo ir įsitraukimo į darbą. Šioms sąsajoms patikrinti buvo naudojama Pearsono koreliacija (žr. 9-tą lentelę).

9 lentelė. *Etiškos lyderystės, kokybinio ir kiekybinio nesaugumo dėl darbo, perdegimo ir įsitraukimo į darbą koreliacijos.*

	Amžius	Stažas organizacijoje	Etiška lyderystė	Kokybinis nesaugumas	Kiekybinis nesaugumas	Perdegimas	Įsitraukimas į darbą
Amžius	1	0,594**	-0,033	0,043	0,154*	-0,119	0,312**
Stažas organizacijoje		1	-0,044	0,001	0,076	-0,049	0,161
Etiška lyderystė			1	-0,323**	-0,321**	-0,252**	0,395**
Kokybinis nesaugumas				1	0,714**	0,442**	-0,460**
Kiekybinis nesaugumas					1	0,393**	-0,473**
Perdegimas						1	-0,381**
Įsitraukimas į darbą							1

Pastaba. **p < 0,001; *p < 0,05. Statistiškai reikšmingos koreliacijos paryškintos.

Gauti rezultatai atskleidė, jog etiška lyderystė neigiamai koreliuoja su kokybiniu ir kiekybiniu nesaugumu dėl darbo bei perdegimu. Kokybinis ir kiekybinis nesaugumas dėl darbo teigiamai susiję su perdegimu, o įsitraukimą į darbą pastiprina etiška lyderystė (teigiami ryšiai), tačiau gali silpninti abu

nesaugumo dėl darbo tipai ir perdegimas, kadangi šie trys reiškiniai su įsitraukimu į darbą koreliuoja neigiamai.

3.3. Darbuotojų nesaugumo dėl darbo, įsitraukimo į darbą ir perdegimo prognostiniai ryšiai.

Trečiuoju tyrimo uždaviniu siekiama nustatyti kokybinio ir kiekybinio nesaugumo dėl darbo, perdegimo ir įsitraukimo į darbą prognostinius veiksnius.

Norint sužinoti ar etiška lyderystė gali prognozuoti kokybinį nesaugumą dėl darbo, buvo pritaikoma dviejų pakopų regresinę analizę. Pirmoje pakopoje buvo įvesti demografiniai duomenys (lytis, amžius, išsilavinimas, pareigos, etatas) o antroje etiška lyderystė. Skaičiavimai atskleidė, kad demografiniai kintamieji neprognozuoja kokybinio nesaugumo dėl darbo, o etiška lyderystė šį nesaugumo tipą prognozuoja neigiamai ($\beta = -0,313$, $p = 0,001$). Nustatyta etiškos lyderystės reikšmė kokybiniam nesaugumui nėra stipriai išreikšta, modelis paaiškina 11,8% kokybinio nesaugumo dėl darbo variacijos ($R^2 = 0,118$; žr. 10-tą lentelę), tačiau gauti duomenys atskleidžia neigiamo etiškos lyderystės poveikio kokybiniam nesaugumui tendenciją.

10 lentelė. *Dviejų pakopų regresijos modelis, prognozuojant kokybinį nesaugumą dėl darbo, kai nepriklausomas kintamasis etiška lyderystė.*

Nepriklausomi kintamieji		Kokybinis nesaugumas dėl darbo	
		Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai	
		1 pakopa	2 pakopa
Demografiniai kintamieji	Lytis	0,047	0,037
	Amžius	0,046	0,021
	Išsilavinimas	-0,048	-0,053
	Pareigos	0,126	0,084
	Etatas	-0,074	-0,66
Etiška lyderystė			-0,313***
R ²		0,022	0,118***
ΔR^2			0,096***
F		0,875	4,345***

Pastaba: * N = 202; F - Fisher testo koeficientas; $p < 0,05$, * $p < 0,01$, ** $p < 0,001$ ***, statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti.

Etiškos lyderystės reikšmė prognozuojant kiekybinį nesaugumą dėl darbo nustatyta, pritaikant dviejų pakopų regresinę analizę. Pirmoje pakopoje buvo įvesti demografiniai duomenys (lytis, amžius, išsilavinimas, pareigos, etatas) o antroje etiška lyderystė. Skaičiavimai atskleidė, kad demografiniai

kintamieji (lytis, amžius, išsilavinimas, pareigos, etatas) neprognozuoja kiekybinio nesaugumo dėl darbo. Tačiau, etiška lyderystė statistiškai reikšmingai neigiamai prognozuoja kokybinį nesaugumą ($\beta = -0,321$, $p = 0,001$). Modelis paaiškina 10,3% kiekybinio nesaugumo dėl darbo variacijos ($R^2 = 0,103$) (žr. 11-tą lentelę), todėl rezultatai gali būti interpretuojami kaip etiškos lyderystės poveikio kiekybiniam nesaugumui tendencija.

11 lentelė. *Dviejų pakopų regresijos modelis, prognozuojant kiekybinį nesaugumą dėl darbo, kai nepriklausomas kintamasis etiška lyderystė.*

		Kiekybinis nesaugumas dėl darbo	
		Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai	
Nepriklausomi kintamieji		1 pakopa	2 pakopa
Demografiniai kintamieji	Lytis	0,011	0,001
	Amžius	0,186	0,160
	Išsilavinimas	0,071	0,065
	Pareigos	0,056	0,013
	Etatas	-0,054	-0,046
Etiška lyderystė			-0,314***
	R^2	0,031	0,128***
	ΔR^2		0,097***
	F	1,250	4,771***

Pastaba: * $N = 202$; F - Fisher testo koeficientas; $p < 0,05$, * $p < 0,01$, ** $p < 0,001$ ***; statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti.

Etiškos lyderystės reikšmė prognozuojant perdegimą nustatyta, pritaikant dviejų pakopų regresinę analizę. Pirmoje pakopoje buvo įvesti demografiniai duomenys (lytis, amžius, išsilavinimas, pareigos, etatas) o antroje etiška lyderystė. Gauta, kad demografiniai kintamieji neprognozuoja perdegimo, o etiška lyderystė neigiamai prognozuoja perdegimą ($\beta = -0,253$, $p = 0,001$), tačiau ryšys nėra stiprus ir modelis paaiškina tik 6,3% perdegimo variacijos ($R^2 = 0,063$) (žr. 12-tą lentelę).

12 lentelė. Dviejų pakopų regresijos modelis, prognozuojant perdegimą, kai nepriklausomas kintamasis etiška lyderystė.

Nepriklausomi kintamieji		Perdegimas	
		Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai	
		1 pakopa	2 pakopa
Demografiniai kintamieji	Lytis	0,001	-0,007
	Amžius	-0,131	-0,152
	Išsilavinimas	0,010	0,006
	Pareigos	0,059	0,025
	Etatas	-0,106	-0,099
Etiška lyderystė			-0,253***
	R^2	0,025	0,088***
	ΔR^2		0,063***
	F	1,000	3,128* (p=0,006)

Pastaba: * N = 202; F - Fisher testo koeficientas; $p < 0,05$, * $p < 0,01$, ** $p < 0,001$ ***; statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti.

Etiškos lyderystės galimybė prognozuoti įsitraukimą į darbą nustatyta, pritaikant dviejų pakopų regresinę analizę. Pirmoje pakopoje buvo įvesti demografiniai duomenys, o antroje - etiška lyderystė. Demografiniai kintamieji (lytis, amžius, išsilavinimas, pareigos, etatas) neprognozuoja įsitraukimo į darbą, o etiška lyderystės poveikis įsitraukimui į darbą statistiškai reikšmingas ($\beta = 0,395$, $p = 0,001$), modelis paaiškina 15,3% įsitraukimo į darbą variacijos ($R^2=0,153$) (žr. 13-tą lentelę).

13 lentelė. Dviejų pakopų regresijos modelis, prognozuojant įsitraukimą į darbą, kai nepriklausomas kintamasis etiška lyderystė.

Nepriklausomi kintamieji		Įsitraukimas į darbą	
		Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai	
		1 pakopa	2 pakopa
Demografiniai kintamieji	Lytis	-0,034	-0,022
	Amžius	0,251	0,283
	Išsilavinimas	-0,008	-0,001
	Pareigos	-0,155	-0,102
	Etatas	-0,002	-0,012
Etiška lyderystė			0,395***
	R^2	0,118***	0,271***
	ΔR^2		0,153***
	F	5,253***	12,096***

Pastaba: * N = 202; F - Fisher testo koeficientas; $p < 0,05$, * $p < 0,01$, ** $p < 0,001$ ***; statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti.

Kokybinio ir kiekybinio nesaugumo dėl darbo prognozinė reikšmė perdegimui, vertinta pritaikant dviejų pakopų regresinę analizę. Pirmoje pakopoje buvo įvesti demografiniai duomenys, o antroje kokybinis ir kiekybinis nesaugumas dėl darbo. Skaičiavimai atskleidė, kad demografiniai kintamieji perdegimo neprognozuoja, o kokybinis ir kiekybinis nesaugumas dėl darbo statistiškai reikšmingai teigiamai prognozuoja perdegimą ($\beta = 0,302$, $p = 0,001$; $\beta = 0,200$, $p = 0,031$). Šis modelis paaiškina 21,3% perdegimo variacijos ($R^2 = 0,213$) (žr. 14-tą lentelę).

14 lentelė. *Dviejų pakopų regresijos modelis, prognozuojant perdegimą, kai nepriklausomi kintamieji kokybinis ir kiekybinis nesaugumas dėl darbo.*

Nepriklausomi kintamieji		Perdegimas	
		Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai	
		1 pakopa	2 pakopa
Demografiniai kintamieji	Lytis	0,001	-0,016
	Amžius	-0,131	-0,182
	Išsilavinimas	0,010	0,010
	Pareigos	0,059	0,010
	Etatas	-0,106	-0,072
Kokybinis nesaugumas			0,302***
Kiekybinis nesaugumas			0,200* p=0,031
	R^2	0,025	0,237***
	ΔR^2		0,213***
	F	1,000	8,632***

Pastaba: * $N = 202$; F - Fisher testo koeficientas; $p < 0,05$, * $p < 0,01$, ** $p < 0,001$ ***; statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti.

Kokybinio ir kiekybinio nesaugumo dėl darbo galimybė prognozuoti įsitraukimą į darbą nustatytos, pritaikant dviejų pakopų regresinę analizę. Pirmoje pakopoje buvo įvesti demografiniai duomenys, o antroje - kokybinis ir kiekybinis nesaugumas dėl darbo. Gauta, kad demografiniai kintamieji neprognozuoja įsitraukimo į darbą, o kokybinis ir kiekybinis nesaugumas dėl darbo statistiškai reikšmingai neigiamai prognozuoja įsitraukimą į darbą ($\beta = -0,184$, $p = 0,024$; $\beta = -0,398$, $p = 0,001$). Šis modelis paaiškina 28,9% įsitraukimo į darbą variacijos ($R^2 = 0,289$) (žr. 15-tą lentelę).

15 lentelė. Dviejų pakopų regresijos modelis, prognozuojant įsitraukimą į darbą, kai nepriklausomi kintamieji kokybinis ir kiekybinis nesaugumas dėl darbo.

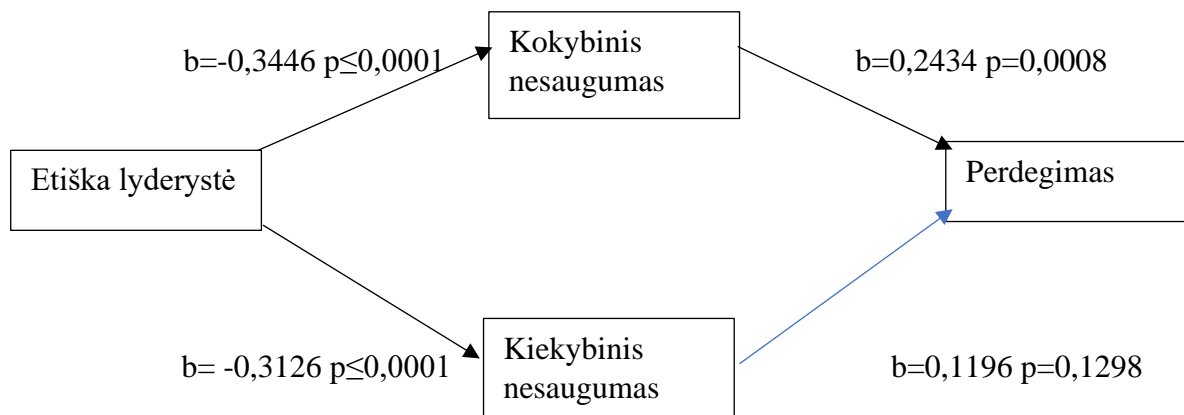
Nepriklausomi kintamieji		Įsitraukimas į darbą	
		Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai	
		1 pakopa	2 pakopa
Demografiniai kintamieji	Lytis	-0,034	-0,021
	Amžius	0,251	0,333
	Išsilavinimas	0,008	0,012
	Pareigos	-0,155	-0,184
	Etatas	-0,002	-0,038
Kokybinis nesaugumas			-0,184* p=0,024
Kiekybinis nesaugumas			-0,398***
	R^2	0,118***	0,407***
	ΔR^2		0,289***
	F	5,253***	19,022***

Pastaba: * N = 202; F - Fisher testo koeficientas; $p < 0,05$, * $p < 0,01$, ** $p < 0,001$ ***; statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti.

Apibendrinant rezultatus, buvo atskleista, jog etiška lyderystė neigiamai prognozuoja kokybinį ir kiekybinį nesaugumą dėl darbo, perdegimą, nors modelių prognostinė vertė nėra aukšta. Reikšmingai teigiamai ši lyderystė numato įsitraukimą į darbą: etiškai vadovaujantys vadovai stiprin darbuotojų įsitraukimą į darbą.

3.4. Kokybinio ir kiekybinio nesaugumo dėl darbo reikšmė etinės lyderystės ir perdegimo ryšiams

Ketvirtasis tyrimo uždavinys skirtas nustatyti kokią reikšmę kokybinis ir kiekybinis nesaugumas dėl darbo turi etinės lyderystės ir perdegimo ryšiui. Kitaip tariant, ar kokybinis ir kiekybinis nesaugumas dėl darbo yra mediatorius etiškai lyderystei prognozuojant perdegimą. Šiems skaičiavimams atlikti buvo naudota A. F. Hayes PROCESS Macro programa, 4 modelis (Hayes, 2013). Mediacijos rezultatai pateikiami 2 pav.



$b=-0,0908$ $p= 0,1097$ (tiesioginis efektas)

$b= -0,2121$ $p=0,0003$ (bendras efektas)

Netiesioginis efektas:

Kokybinio nesaugumo $b = -0,0839$; 95 % CI (-0,1634 (bootllci); -0,0228 (ulci))

Kiekybinio nesaugumo $b = -0,0374$; 95 % CI (-0,0998; 0,0138)

1 Modelis: etiška lyderystė tiesiogiai prognozuoja perdegimą:

$R^2 = 0,063$, $F = 13,515$ (df=1; df 2 = 200), $p \leq 0,001$

2 Modelis: įvedus mediatorius (kokybinį ir kiekybinį nesaugumą dėl darbo) etiška lyderystė prognozuoja perdegimą:

$R^2 = 0,218$ $F = 18,363$ (df1 = 3; df2= 198), $p \leq 0,001$

$\Delta R^2 = 0,154$, $p < 0,001$

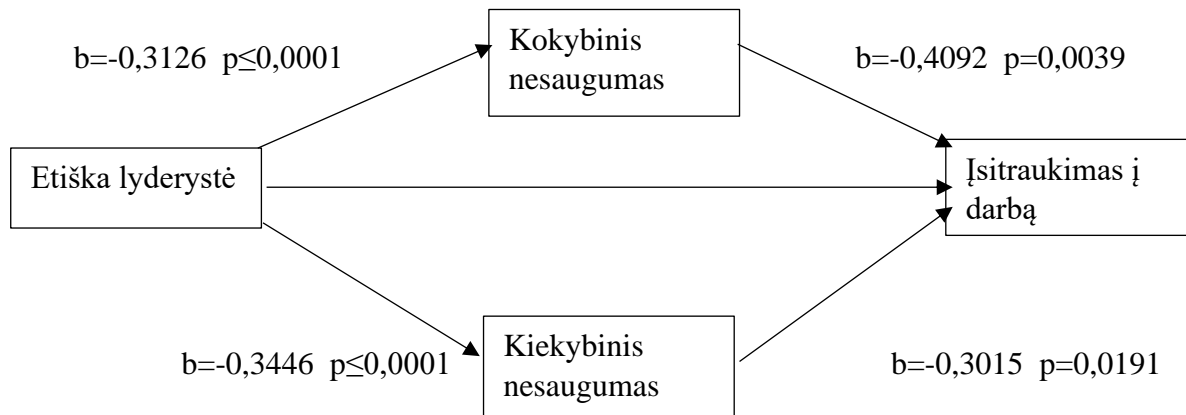
Pastaba: *** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$;

2 pav. Etiškos lyderystės ir perdegimo ryšiai – mediacijos rezultatų modelis.

Nustatyta, kad etiška lyderystė tiesiogiai silpnai prognozuoja perdegimą (pirmasis modelis), o įvedus tarpinius kintamuosius - kokybinį ir kiekybinį nesaugumą dėl darbo antrasis modelis paaiškina 21,8% perdegimo sklaidos ir pokytis yra statistiškai reikšmingas ($\Delta R^2 = 0,154$, $p < 0,001$). Tačiau mediacinis efektas gautas tik kokybinio nesaugumo atžvilgiu: etiška lyderystė mažina perdegimą darbe, mažindama tarpinį kintamąjį – kokybinį nesaugumą - darbuotojų nesaugumą dėl to, kad gali pasikeisti jų darbo sąlygos. Etiška lyderystė mažina ir kiekybinį nesaugumą - nerimą dėl to, kad gali būti prarasta darbo vieta, tačiau šis nesaugumo tipas nepasireiškia kaip tarpinis kintamasis etinei lyderystei prognozuojant perdegimą.

3.5. Kokybinio ir kiekybinio nesaugumo dėl darbo reikšmės etinės lyderystės ir įsitraukimo į darbą ryšiams

Penktasis tyrimo uždavinys skirtas nustatyti kokią reikšmę kokybinis ir kiekybinis nesaugumas dėl darbo turi etinės lyderystės ir įsitraukimo į darbą ryšiui. Kitaip tariant, ar kokybinis ir kiekybinis nesaugumas dėl darbo yra mediatoriai etiškai lyderystei prognozuojant įsitraukimą į darbą. Šiems skaičiavimams atlikti buvo naudota A. F. Hayes PROCESS Macro programa, 4 modelis (Hayes, 2013). Mediacinės analizės rezultatai pateikiami 3 pav.



$b = 0,4000$ $p \leq 0,001$ (tiesioginis efektas)

$b = 0,6317$ $p \leq 0,001$ (bendras efektas)

Netiesioginis efektas:

Kokybinio nesaugumo $b = 0,1039$; 95 % CI (0,0126 (bootllci); 0,2489 (ulci))

Kiekybinio nesaugumo $b = 0,1279$; 95 % CI (0,0366; 0,2547)

1 Modelis: Etiška lyderystė tiesiogiai prognozuoja įsitraukimą į darbą:

$R^2 = 0,156$, $F = 37,006$ ($df_1 = 1$; $df_2 = 200$), $p \leq 0,001$

2 Modelis: įvedus mediatorius (kokybinį ir kiekybinį nesaugumą dėl darbo) etiška lyderystė prognozuoja įsitraukimą į darbą.

$R^2 = 0,309$ $F = 29,552$ ($df_1 = 2$; $df_2 = 198$), $p \leq 0,001$

$\Delta R^2 = 0,153$, $p < 0,001$

Pastaba: *** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$;

3 pav. Etiškos lyderystės ir įsitraukimo į darbą ryšiai – mediacijos rezultatu modelis

Išanalizavus rezultatus, kokią reikšmę turi kokybinis ir kiekybinis nesaugumas dėl darbo etiškos lyderystės ir įsitraukimo į darbą ryšiui, gauta, jog pirmasis modelis, kuriame etiška lyderystė tiesiogiai prognozuoja įsitraukimą darbe, paaiškina 15,6% įsitraukimo į darbą sklaidos. Antrame modelyje įvedus kokybinį ir kiekybinį nesaugumą dėl darbo kaip mediatorius, paaiškinamumo dalis statistiškai reikšmingai ($\Delta R^2 = 0,153$, $p < 0,001$) padidėja iki 30,9%. Gauta dalinė mediacija. Kokybinis ir kiekybinis nesaugumas dėl darbo, analizuojant jį su nepriklausomu kintamuoju – etiška lyderyste, numato pakankamai žymų priklausomo kintamojo sklaidos pokytį – netiesioginį efektą.

Apibendrinant rezultatus, buvo gauta, jog etiška lyderystė prognozuoja perdegimą per tarpinį kintamąjį – kokybinį nesaugumą, o įsitraukimo į darbą atžvilgiu abu nesaugumo tipai veikia kaip mediatoriai etiškai lyderyste, prognozuojant įsitraukimą. Etiškas vadovavimas mažina darbuotojų nesaugumą dėl to, kad gali būti prarasta darbo vieta ar nepalankiai pasikeis darbo sąlygos ir tokiu būdu didina įsitraukimą į darbą.

4. REZULTATŲ APITARIMAS

4.1. Etiškos lyderystės, darbuotojų nesaugumo dėl darbo, perdegimo ir įsitraukimo į darbą tarpusavio sąsajos

Pirmuoju uždaviniu, buvo siekiama išnagrinėti etiškos lyderystės, nesaugumo dėl darbo, perdegimo ir įsitraukimo į darbą ryšį su demografinėmis charakteristikomis. Gauti rezultatai atskleidė, jog asmenys, turintys skirtingą išsilavinimą ir užimantys vadovaujančias ir nevadovaujančias pozicijas – skirtingai suvokia etišką lyderystę bei turi skirtingą įsitraukimo į darbą lygį. Darbuotojai, dirbantys nuotoliniu, hibridiniu arba nenuotoliniu būdu, taip pat dirbantys pilnu ar nepilnu etatu skirtingai supranta etišką lyderystę. Vidurinį išsilavinimą turintys darbuotojai vertina savo vadovus labiau etiškais nei kitose grupėse esantys darbuotojai. Didžiausią įsitraukimo į darbą lygį jaučia aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys asmenys. Darbuotojai dirbantys hibridiniu būdu ir darbuotojai, kurie dirba pilnu etatu aukščiau vertina etišką lyderystę, lyginant su kitomis grupėmis. Darbuotojai, užimantys vadovaujančias pareigas, aukščiau vertina vadovų etišką lyderystę ir yra labiau įsitraukę į darbą nei tie, kurie, neužima vadovaujančių pareigų.

Antruoju uždaviniu buvo siekiama nustatyti etiškos lyderystės ryšius su nesaugumu dėl darbo perdegimu ir įsitraukimu į darbą. Gauti rezultatai atskleidė, jog etiška lyderystė yra neigiamai susijusi su kokybiniu ir kiekybiniu nesaugumu dėl darbo, perdegimu bei teigiamai susijusi įsitraukimu į darbą. Tai reiškia, jog vadovai, kuriems yra būdinga etiška lyderystė, stiprina darbuotojų įsitraukimą į darbą bei mažina kokybinį ir kiekybinį nesaugumą ir perdegimą. Darbuotojai, kuriems vadovauja etiškas lyderis bus labiau įsitraukę į darbą, jausis saugiai dėl savo darbo ir su juo susijusių verčių, bei turės mažesnę tikimybę perdegti. Šiuos rezultatus patvirtina ir kitų tyrimų rezultatai (Hawas, 2015; Chughtai et al., 2015; Demirtas et al., 2017; Okpozo et al., 2017; Ruiz-Palomino, & Linuesa-Langreo, 2018; Kim, & Kim, 2020; Vullings et al., 2020;)

Taip pat nustatyta, kad darbuotojo patiriamas kokybinis arba kiekybinis nesaugumas dėl darbo sukuria sąlygas atsirasti perdegimui ir mažina įsitraukimą į darbą. Perdegimą patiriantys darbuotojai dažniau jaučia nuovargį, turi miego sutrikimų ir dėmesio koncentravimo problemų ir tai neigiamai paveikia jo darbingumą bei aktyvumą darbe (Schaufeli, et al., 2009). Svarbu nagrinėti perdegimo šaltinius, ir šis tyrimas atskleidžia, kad vienu šių šaltinių gali būti nesaugumas dėl darbo. Darbuotojas,

kuris jaučiasi nesaugus dėl to, kad gali netekti darbo vietos ar prarasti su darbu susijusias vertes (pvz. atlyginimą, paaukštinimą, įmonės automobilį) išgyvena didesnę įtampą. Taip pat toks darbuotojas yra mažiau įsitraukęs į darbą (Bakker, & Albrecht, 2018).

4.2. Etiškos lyderystės, darbuotojų nesaugumą dėl darbo, perdegimą ir įsitraukimą į darbą prognozuojantys veiksniai

Koreliacinė analizė atskleidė, jog etiška lyderystė yra neigiamai susijusi su kokybiniu ir kiekybiniu nesaugumu dėl darbo, perdegimu ir teigiamais susijusi su įsitraukimu į darbą. Trečiasis tyrimo uždavinys buvo skirtas ištirti etiškos lyderystės reikšmę tiesiogiai prognozuojant kokybinį ir kiekybinį nesaugumą dėl darbo, perdegimą bei įsitraukimą į darbą. Šiame tyrime taip pat, analizuota kokybinio ir kiekybinio nesaugumo dėl darbo reikšmė perdegimui ir įsitraukimui į darbą.

Tyrimas atskleidžia, kad etiška lyderystė neigiamai prognozuoja kokybinį ir kiekybinį nesaugumą dėl darbo, nors modeliai paaiškina 10,3 ir 11,8 proc. nesaugumo tipų sklaidos. Vis tik, galima apibendrinti, kad etiškas lyderis, kurį darbuotojai suvokia kaip atvirą, patikimą ir sąžiningą gali pastiprinti pozityvų darbuotojų požiūrį į darbą (Trevino, et al., 2000; Ko et al., 2018), darbuotojai jaučia mažesnę baimę prarasti darbo vietą ar su ja susijusias darbo sąlygas. Darbuotojai neapibrėžtumą ar netikrumą, kurie sukelia nesaugumo jausmą, dėl įgimtų savybių ar individualių skirtumų gali suvokti skirtingai, tačiau bendroji tendencija būdinga visiems – etiškai vadovaujantis vadovas gali sumažinti įtampą, kylančią dėl to, kad darbuotojai nėra užtikrinti dėl savo darbo vietos ar darbo sąlygų ateityje (Hawass, 2015).

Nustatytas silpnas neigiamas prognostinis ryšys tarp etiškos lyderystės ir perdegimo, tačiau ryškėja tendencija, kad etiškas lyderis, kuris vadovauja remdamasis etikos normomis gali pastiprinti pozityvų klimatą kolektyve ir teigiamus tarpusavio santykius su darbuotojais, o tai savo ruožtu gali mažinti perdegimo lygį, nes veikia kaip perdegimo mažinimo priemonė. Remdamiesi parama, paaiškindami vaidmenis ir suteikdami grįžtamąjį ryšį lyderiai užkerta kelią nepalankioms situacijoms, kurios yra susijusios su darbo lūkesčiais, neapibrėžtumu ir sukelia perdegimą (Okpozo et al., 2017). Pasak Vullinghs ir kolegų (2020), etiška lyderystė mažina perdegimą per vaidmenų aiškumą ir perkrovą. Tyrimai taip pat atskleidžia, kad viena perdegimo priežasčių gali būti darboholizmas, ir kad rečiau su tuo susiduria darbuotojai, kurie suvokia savo vadovus kaip etiškus (Morkevičiūtė, & Endriulaitienė, 2017).

Atlikus tyrimą, taip pat, buvo nustatyta, jog etiška lyderystė prognozuoja įsitraukimą į darbą. Giménez-Espert, Prado-Gascó ir Soto-Rubio, (2020) teigia, kad lyderis yra vienas svarbiausių vaidmenų darbo grupėje, kadangi, stebėdami vadovo elgesį, darbuotojai renka situacinius ženklus, kurie savo ruožtu paveikia jų požiūrį į darbą. Literatūroje yra teigiama, kad etiško lyderio buvimas organizacijoje yra itin reikšmingas veiksnys, kuris skatina darbuotojų įsitraukimą į darbą (Chughtai et al., 2015; Demirtas et al., 2017). Pasak Ilyas, Abid, Ashfaq (2020), etiškas lyderio elgesys stiprina įsitraukimą į darbą ne tik tiesiogiai, bet ir stiprindamas darbuotojų pasitikėjimą organizacija, kuris, savo ruožtu, stiprina darbuotojo įsitraukimo į darbą lygį. Qing ir kolegos (2020) taip pat pabrėžia, kad etiškas lyderio elgesys yra itin svarbus kuriant darbuotojų įsitraukimo į darbą gaires.

Galiausiai buvo atrasta, jog kokybinis ir kiekybinis nesaugumas dėl darbo teigiamai prognozuoja perdegimą bei neigiamai prognozuoja įsitraukimą į darbą. Tai reiškia, kad darbuotojas, kuris jaučia nesaugumą dėl darbo turės didesnę galimybę perdegti ir bus mažiau įsitraukęs į darbą. Literatūroje yra rašoma, kad baimė prarasti darbą darbuotojams sukelia stresą, kuris gali pasireikšti įvairiomis įtemptomis reakcijomis, tokiomis kaip perdegimas ir mažesnis įsitraukimas į darbą (Urbanaviciute et al., 2021). Kita vertus, kai kuriuose tyrimuose nebuvo nustatyta nesaugumo dėl darbo prognostinis ryšys su įsitraukimu į darbą (Tu, et al., 2020). Vis tik šios srities tyrimų nepakanka, kad galima būtų atlikti išsamesnę šių ryšių analizę, ir tai pagrindžia tolimesnių tyrimų reikšmę.

Apibendrinant, etiška lyderystė neigiamai prognozuoja kokybinį ir kiekybinį nesaugumą dėl darbo ir perdegimą bei teigiamai - įsitraukimą į darbą. Nustatyti kokybinio ir kiekybinio nesaugumo dėl darbo prognostiniai ryšiai su perdegimu ir įsitraukimu į darbą.

4.3. Kokybinio ir kiekybinio nesaugumo dėl darbo reikšmė etiškos lyderystės ryšiams su perdegimu ir įsitraukimu į darbą

Nustačius etišką lyderystę, perdegimą ir įsitraukimą į darbą prognozuojančius veiksnys, buvo tiriama ar šiose ryšiuose kokybinis ir kiekybinis nesaugumas dėl darbo veiks kaip mediatorius. Buvo patikrinti keturi mediacijos modeliai ir nustatyta, kad tik kokybinis nesaugumas dėl darbo veikia kaip mediatorius etiškos lyderystės ir perdegimo ryšiui. Etiška lyderystė mažina nesaugumą dėl to, kad gali pasikeisti darbuotojui svarbios darbo sąlygos, ir tai mažina perdegimą. Taip pat gauta, jog abu nesaugumo tipai - kokybinis ir kiekybinis - veikia kaip mediatoriai etiškos lyderystės ir įsitraukimo į darbą ryšiui.

Analogiškų tyrimų, kurie atskleistų kokybinio ir kiekybinio nesaugumo dėl darbo, kaip mediatoriaus poveikį etiškos lyderystės, perdegimo ir išitraukimo į darbą ryšiui rasti nepavyko. Tačiau, analizuojant šiuos reiškinius atskirai, galima matyti, kad ryšys tarp etiškos lyderystės, perdegimo (Okpozo et al., 2017; Morkevičiūtė, & Endriulaitienė, 2017; Vullings, et al., 2020) ir etiškos lyderystės ir išitraukimo į darbą (Callea et al., 2019; Tu et al., 2020; Urbanaviciūtė et al., 2021) egzistuoja.

Nors ir literatūros, kuriame būtų aprašytas identiškas tyrimas nėra, buvo rastas panašus tyrimas, kuriame autoriai tyrė geranoriškos lyderystės, nesaugumo dėl darbo ir perdegimo ryšius. Anand, Dalmaso, Vessal, Parameswar, Rajasekar ir Dhal (2023) atliktame tyrime yra teigiama, jog geranoriška lyderystė, nesaugumas dėl darbo ir perdegimas veikia organizacinį išipareigojimą. Šis tyrimas atskleidžia, kad tarpusavio ryšiai tarp šių reiškinių egzistuoja, kaip ir šiame atliktame tyrime. Remiantis Asif ir jo kolegų (2020) teigimu geranoriški lyderiai taip pat yra etiški lyderiai, o tai reiškia, kad jie turi moralinių savybių, tokių kaip sąžiningumas ir patikimumas. Todėl galima teigti, kad etiška lyderystė, nesaugumas dėl darbo ir perdegimas yra susiję ne tik tiesioginiais, bet ir sudėtingesniais tarpusavio ryšiais. Bitmiş ir Ergeneli (2015) tyrė psichologinio kapitalo, nesaugumo dėl darbo ir perdegimo ryšius. Gauti tyrimo rezultatai, jog nesaugumas dėl darbo veikia kaip mediatorius psichologinio kapitalo ryšiui su perdegimu.

Sąžiningas vadovo elgesys, orientacija į darbuotojus (t.y. etiška lyderystė) tiesiogiai veikia darbuotojų išitraukimą į darbą (Vullings et al., 2020). Literatūros, kurioje būtų tiriamas nesaugumas dėl darbo etiškos lyderystės ir išitraukimo į darbą ryšį – rasti nepavyko, tačiau Jung, Jung, ir Yoon, (2021) tyrime buvo atskleista, kad nesaugumas dėl darbo, veikdamas kaip mediatorius, neigiamai veikia išitraukimą į darbą. Tai reiškia, jog kokybinis ir kiekybinis nesaugumas dėl darbo mažina išitraukimo į darbą lygį. Toks pats nesaugumo dėl darbo ir išitraukimo į darbą ryšys aptiktas ir šiame tyrime. Park ir Ono (2017) savo tyrime atrado, kad nesaugumas dėl darbo atsiskleidžia per tarpasmeninį procesą ir neigiamai veikia darbuotojų išitraukimą į darbą kaip tarpininkas.

Apibendrinant, galima teigti, kad etiška lyderystė, nesaugumas dėl darbo, perdegimas ir išitraukimas į darbą yra susiję tarpusavyje, etiška lyderystė gali būti įvardinta kaip vienas darbo išteklių, didinantis išitraukimą į darbą. Šiame tyrime taip pat nustatyta, kad etiška lyderystė yra susijusi ir gali mažinti neigiamus darbuotojų savijautos aspektus – nesaugumą dėl darbo ir perdegimą, tačiau šie ryšiai nėra stiprūs ir jiems patvirtinti reikalingi platesni tyrimai.

Tyrimo ribotumai ir praktinės rekomendacijos

Vienas iš tyrimo trūkumų yra tas, kad tyrime dalyvavusių darbuotojų imtis yra ribota, sudaryta taikant patogiąją respondentų atranką, todėl gautų rezultatų negalima apibendrinti ir juos reikėtų vertinti atsargiai. Tyrimas atliktas naudojant internetinę apklausą, dėl šios priežasties rezultatai gali būti iškraipyti, kadangi asmenys pildantys internetines apklausas yra linkę neįsiskaityti į klausimus. Šis tyrimas yra grįstas savistaba, dėl to gali kilti rezultatų iškraipymo rizika. Ateities tyrimuose būtų galima surinkti didesnę imtį, kurios struktūra būtų tolygi pagal demografinius rodiklius. Tai suteiktų galimybę išsamiau nagrinėti analizuojamų rodiklių raišką atskirose demografinėse grupėse ir palyginti gautus rezultatus.

Tyrimo rezultatai gali būti naudingi praktikai, nes Lietuvos darbuotojų imtyje analizuojamos kol kas mažai nagrinėtos sąsajos tarp etiškos lyderystės, kokybinio ir kiekybinio nesaugumo dėl darbo, perdegimo ir įsitraukimo į darbą. Šio tyrimo gauti rezultatai atskleidžia, kad norint mažinti darbuotojų perdegimą ir didinti įsitraukimą į darbą, aktualu stiprinti vadovų etiškos lyderystės kompetencijas, taikyti kiekybinio ir kokybinio nesaugumo dėl darbo mažinimo priemones. Etišką lyderystę stiprina moralus vadovo elgesys, pagrįstas sąžiningumu, atvirumu, patikimumu, etikos normų laikymasis vadovaujant; toks lyderis turėtų būti pavyzdys, į kurį darbuotojai nori lygiuotis, jis turi kurti etišką darbo aplinką, konkrečiais veiksmais įgyvendinti su etišku elgesiu siejamas vertybes, įkvėpti darbuotojus taip pat laikyti etikos principų bendraujant ir bendradarbiaujant kolektyve. Organizacijoms aktualu atlikti personalo tyrimus, analizuoti, kaip darbuotojai vertina etinius vadovavimo aspektus, numatyti ir diegti etinės kultūros elementus. Etinę lyderystę organizacijoje gali pastiprinti įvairios organizacinės intervencijos ir pirmiausia - įvairių mokymo programų, susijusių su etikos ir etinės lyderystės ugdymu, kūrimas ir įgyvendinimas.

IŠVADOS

1. Nustatyti analizuojamų rodiklių raiškos skirtumai grupėse pagal išsilavinimą, darbo pobūdį, etatą ir pareigas. Aukščiau, lyginant su kitomis grupėmis, vadovų etinę lyderystę vertina vidurinio ir aukštojo neuniversitetinio išsilavinimo, dirbantys hibridiniu būdu, nepilnu etatu, užimantys vadovaujančias pareigas darbuotojai. Lytis, amžius ir darbo stažas nėra susiję su etinės lyderystės vertinimais. Kiekybinio ir kokybinio nesaugumo bei perdegimo raiška nepriklauso nuo demografinių charakteristikų, išskyrus silpną ryšį tarp amžiaus ir kiekybinio nesaugumo vertinimo - vyresnio amžiaus darbuotojai jaučiasi mažiau saugūs dėl to, kad išlaikys darbo vietą ateityje.
2. Etiška lyderystė neigiamai prognozuoja darbuotojų kokybinį, kiekybinį nesaugumą dėl darbo, perdegimą, nors šie ryšiai nėra stiprūs. Tačiau stiprus ryšys gautas tarp etiškos lyderystės ir įsitraukimo į darbą: etiškai vadovaujantys vadovai stiprina pavaldinių įsitraukimą į darbą. Darbuotojai, kurie aukščiau vertina savo vadovų etiškos lyderystės stilių, jaučia mažesnę nesaugumą dėl to, kad gali netekti darbo ar gali pablogėti jų darbo sąlygos, žemesnis jų perdegimas darbe ir jie yra labiau įsitraukę į darbą.
3. Kokybinis nesaugumas dėl darbo veikia kaip tarpinis kintamasis (mediatorius) etiškai lyderystei prognozuojant perdegimą: etiškai vadovaujantis vadovas mažina darbuotojų perdegimą tiesiogiai ir mažindamas jų susirūpinimą, kad gali blogėti jiems vertingos darbo sąlygos (atlygis, karjeros perspektyvos ir pan.). Taigi, etiška lyderystė mažina kokybinį nesaugumą dėl darbo taip sumažindama perdegimo atsiradimą.
4. Kokybinis ir kiekybinis nesaugumo tipai veikia kaip tarpiniai kintamieji (mediatoriai) etiškai lyderystei prognozuojant įsitraukimą į darbą: etiškai vadovaujantis vadovas didina darbuotojų įsitraukimą į darbą tiesiogiai ir mažindamas jų susirūpinimą, kad jie gali netekti darbo ar gali blogėti jiems vertingos darbo sąlygos (atlygis, karjeros perspektyvos ir pan.). Taigi, etiška lyderystė mažina kokybinį ir kiekybinį nesaugumą dėl darbo ir taip didina darbuotojų įsitraukimą į darbą.

LITERATŪRA

- Adriaenssens, J., De Gucht, V., & Maes, S. (2015). Determinants and prevalence of burnout in emergency nurses: a systematic review of 25 years of research. *International journal of nursing studies*, 52(2), 649-661.
- Anand, A., Dalmasso, A., Vessal, S. R., Parameswar, N., Rajasekar, J., & Dhal, M. (2023). The effect of job security, insecurity, and burnout on employee organizational commitment. *Journal of Business Research*, 162, 113843.
- Asif, M., Miao, Q., Jameel, A., Manzoor, F., & Hussain, A. (2020). How ethical leadership influence employee creativity: A parallel multiple mediation model. *Current Psychology*, 1-17.
- Aumayr-Pintar, C., Cerf, C., & Parent-Thirion, A. (2018). Burnout in the Workplace: A Review of the Data and Policy Responses in the EU.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International. Vol 23 (1)*, 4 – 11.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 389-411.
- Bandura, A., & McClelland, D. C. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bastakytė, D., & Kaminskas, K. A. (2013). Survey of Stress and Other Psychosocial Factors in Lithuanian Small Construction and Real Estate Companies. *Sveikatos mokslai/Health Sciences*, 23(2 (87)), 14-20.

- Bitmiş, M. G., & Ergeneli, A. (2015). How psychological capital influences burnout: the mediating role of job insecurity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 363-368.
- Boland, L. L., Mink, P. J., Kamrud, J. W., Jeruzal, J. N., & Stevens, A. C. (2019). Social support outside the workplace, coping styles, and burnout in a cohort of EMS providers from Minnesota. *Workplace health & safety*, 67(8), 414-422.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business ethics quarterly*, 20(4), 583-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Callea, A., Lo Presti, A., Mauno, S., & Urbini, F. (2019). The associations of quantitative/qualitative job insecurity and well-being: The role of self-esteem. *International Journal of Stress Management*, 26(1), 46.
- Çelik, S., Dedeoğlu, B. B., & Inanir, A. (2015). Relationship between ethical leadership, organizational commitment and job satisfaction at hotel organizations. *Ege Academic Review*, 15(1), 53-64.
- Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). Linking ethical leadership to employee well-being: The role of trust in supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 653–663.
- De Witte, H., De Cuyper, N., Handaja, Y., Sverke, M., Näswall, K., & Hellgren, J. (2010). Associations between Quantitative and Qualitative Job Insecurity and Well-being: A Test in Belgian Banks. *International Studies of Management & Organization*, 40(1), 40-56.
- De Witte, H., Vander Elst, T., & De Cuyper, N. (2015). Job insecurity, health and well-being. *Sustainable working lives: Managing work transitions and health throughout the life course*, 109-128.
- Demirtas, O., Hannah, S. T., Gok, K., Arslan, A., & Capar, N. (2017). The moderated influence of ethical leadership, via meaningful work, on followers' engagement,

organizational identification, and envy. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 183–199.

Edú-Valsania, S., Laguía, A., & Moriano, J. A. (2022). Burnout: A review of theory and measurement. *International journal of environmental research and public health*, 19(3), 1780.

Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D., & Fahrbach, C. M. (2015). Doing well by doing good? Analyzing the relationship between CEO ethical leadership and firm performance. *Journal of Business Ethics*, 128, 635-651.

Elci, M., Şener, İ., Aksoy, S., & Alpkan, L. (2012). The impact of ethical leadership and leadership effectiveness on employees' turnover intention: The mediating role of work related stress. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 289-297.

Endriulaitienė, A., & Morkevičiūtė, M. (2020). Etiško vadovavimo stiliaus reikšmė pedagogų profesiniam perdegimui. In *Visuomenės sveikata* (No. 4 (91), pp. 46-52).

Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 368-379.

Ersoy, E., & Ugur, H. (2015). The Relationship between Students' Self-esteem and Parental Attitudes in Turkish Society. *The Anthropologist*, 21(1-2), 112-119.

Farid, T., Iqbal, S., Ma, J., Castro-González, S., Khattak, A., & Khan, M. K. (2019). Employees' perceptions of CSR, work engagement, and organizational citizenship behavior: The mediating effects of organizational justice. *International journal of environmental research and public health*, 16(10), 1731.

Fehr, R., Yam, K. C., & Dang, C. (2015). Moralized leadership: The construction and consequences of ethical leader perceptions. *Academy of Management Review*, 40(2), 182-209.

Fischmann, G., De Witte, H., Sulea, C., Elst, T. V., De Cuyper, N., & Iliescu, D. (2021). Validation of a short and generic Qualitative Job Insecurity Scale (QUAL-JIS). *European Journal of Psychological Assessment*.

- Gallie, D., Felstead, A., & Green, F. (2012). Job preferences and the intrinsic quality of work: the changing attitudes of British employees 1992–2006. *Work, Employment and Society*, 26(5), 806-821.
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2017). Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 88-100.
- Giménez-Espert, M. D. C., Prado-Gascó, V., & Soto-Rubio, A. (2020). Psychosocial risks, work engagement, and job satisfaction of nurses during COVID-19 pandemic. *Frontiers in Public Health*, 8, 566896.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management review*, 9(3), 438-448.
- Hawass, H. H. (2015). *Ethical leadership and job insecurity*. *International Journal of Commerce and Management*, 25(4), 557–581.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York, NY: The Guilford Press.
- Hellgren, J., Sverke, M., & Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *European journal of work and organizational psychology*, 8(2), 179-195.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (3), 337–370.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 5, 103-128.
- Homans, G. C. (1974). *Social behavior: Its elementary forms*.

- Ilyas, S., Abid, G., & Ashfaq, F. (2020). Ethical leadership in sustainable organizations: The moderating role of general self-efficacy and the mediating role of organizational trust. *Sustainable Production and Consumption*, 22, 195-204.
- Jaharuddin, N. S., & Zainol, L. N. (2019). The impact of work-life balance on job engagement and turnover intention. *The South East Asian Journal of Management*, 13(1), 7.
- Jung, H. S., Jung, Y. S., & Yoon, H. H. (2021). COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. *International journal of hospitality management*, 92, 102703.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Karakuş, M. (2018). The moderating effect of gender on the relationships between age, ethical leadership, and organizational commitment. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 5(1), 74-84.
- Khan, H. U. R., Ali, M., Olya, H. G. T., Zulqarnain, M., & Khan, Z. R. (2018). Transformational leadership, corporate social responsibility, organizational innovation, and organizational performance: Symmetrical and asymmetrical analytical approaches. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1270–1283.
- Kim, H., Kim, J. S., Choe, K., Kwak, Y., & Song, J. S. (2018). Mediating effects of workplace violence on the relationships between emotional labour and burnout among clinical nurses. *Journal of advanced nursing*, 74(10), 2331-2339.
- Kim, M. J., & Kim, B. J. (2020). The performance implications of job insecurity: The sequential mediating effect of job stress and organizational commitment, and the buffering role of ethical leadership. *International journal of environmental research and public health*, 17(21), 7837.
- Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H., & Kang, M. (2018). Ethical leadership: An integrative review and future research agenda. *Ethics & Behavior*, 28(2), 104-132.

- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *Sage Open*, 10(1), 2158244019899085.
- Lazauskaitė-Zabielskė, J., Bagdžiūnienė, D., Rekašiūtė Balsienė, R., Urbanavičiūtė, I. ir Žukauskaitė, I. (2014). *Darbuotojas - darbas - organizacija. Tyrimų problematika ir gairės*. Vilnius: VU leidykla.
- Long, L. R., Tu, Y., Wang, H. J., & Jiang, L. (2021). The content of the threat matters: The differential effects of quantitative and qualitative job insecurity on different types of employee motivation. *Journal of Business and Psychology*, 1-14.
- Maslach, C. (2003). *Burnout: The cost of caring*. Ishk.
- Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and preventive psychology*, 7(1), 63-74.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout. In *Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior* (pp. 351-357). Academic Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2017). New insights into burnout and health care: Strategies for improving civility and alleviating burnout. *Medical teacher*, 39(2), 160-163.
- Mishra, P., & Schmidt, G. B. (2018). How can leaders of multinational organizations be ethical by contributing to corporate social responsibility initiatives? Guidelines and pitfalls for leaders trying to do good. *Business Horizons*, 61(6), 833–843.
- Mo, S., & Shi, J. (2017). Linking ethical leadership to employee burnout, workplace deviance and performance: Testing the mediating roles of trust in leader and surface acting. *Journal of Business Ethics*, 144(2), 293–303.
- Morkevičiūtė, M., & Endriulaitienė, A. (2017). The role of a perceived ethical leadership style in the relationship between workaholism and occupational burnout. *International journal of psychology: a biopsychosocial approach*, (20), 61-82.
- Moss, J. (2019). Burnout is about your workplace, not your people. *Harvard Business Review*, 1(1), 1-10.

- Okpozo, A. Z., Gong, T., Ennis, M. C., & Adenuga, B. (2017). Investigating the impact of ethical leadership on aspects of burnout. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Park, J. H., & Ono, M. (2017). Effects of workplace bullying on work engagement and health: The mediating role of job insecurity. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(22), 3202-3225.
- Pham-Thai, N. T., McMurray, A. J., Muenjohn, N., & Muchiri, M. (2018). Job engagement in higher education. *Personnel Review*, 47(4), 951-967.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. D., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of organizational behavior*, 31(2-3), 259-278.
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 14, 1405-1432.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63, 345-359.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of vocational behavior*, 102, 112-138.
- Ruiz-Palomino, P., & Linuesa-Langreo, J. (2018). Implications of person–situation interactions for Machiavellians' unethical tendencies: The buffering role of managerial ethical leadership. *European Management Journal*, 36(2), 243-253.
- Saha, R., Cerchione, R., Singh, R., & Dahiya, R. (2020). Effect of ethical leadership and corporate social responsibility on firm performance: A systematic review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 409-429.

- Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: a cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2008-2026.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204–220
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: the UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577.
- Taylor, N. Z., & Millier, P. M. R. (2016). The contribution of mindfulness to predicting burnout in the workplace. *Personality and Individual Differences*, 89, 123-128.
- Trevino, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128–142.
- Tu, Y., Long, L., Wang, H. J., & Jiang, L. (2020). To prevent or to promote: How regulatory focus moderates the differentiated effects of quantitative versus qualitative job insecurity on employee stress and motivation. *International Journal of Stress Management*, 27(2), 135.
- Urbanaviciute, I., Christina Roll, L., Tomas, J., & De Witte, H. (2021). Proactive strategies for countering the detrimental outcomes of qualitative job insecurity in academia. *Stress and Health*, 37(3), 557-571.
- Van Hootehem, A., & De Witte, H. (2019). Qualitative job insecurity and informal learning: A longitudinal test of occupational self-efficacy and psychological contract breach as mediators. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10), 1847.

- Vitell, S. J., & Singhapakdi, A. (2008). The role of ethics institutionalization in influencing organizational commitment, job satisfaction, and esprit de corps. *Journal of Business Ethics, 81*, 343-353.
- Vullingsh, J. T., De Hoogh, A. H., Den Hartog, D. N., & Boon, C. (2020). Ethical and passive leadership and their joint relationships with burnout via role clarity and role overload. *Journal of Business Ethics, 165*, 719-733.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational behavior and human decision processes, 115*(2), 204-213.
- Zhu, W., May, D. R., & Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 11*(1), 16-26.

PRIEDAI

1 Priedas.

Gerbiamas (-a) respondente,

Esu Vilniaus universiteto Organizacinės psichologijos programos studentė Goda Ručytė ir kviečiu Jus dalyvauti tyrime, kurio tikslas – išnagrinėti darbuotojų požiūrį į darbą bei vadovavimą.

Tyrimo metu Jūsų bus prašoma atsakyti į apklausoje pateiktus klausimus. Anketa yra anoniminė, todėl konfidencialumas užtikrinamas. Klausimų atsakymai bus apibendrinti ir naudojami tik moksliniais tikslais. Dalyvavimas apklausoje yra savanoriškas, todėl net sutikus dalyvauti ir pradėjus apklausą Jūs galėsite bet kuriuo metu nutraukti dalyvavimą tyrime ir nebeatsakinėti, o Jūsų atsakymai nebus išsaugoti. Atsakymas į anketą užtruks apie 10 – 15 min. Jei dirbate daugiau nei vienoje organizacijoje, atsakykite, galvodami apie pagrindinę darbo vietą.

Iškilius klausimams arba norint sužinoti daugiau informacijos apie tyrimą ar jo eigą, galite kreiptis į tyrimo vykdytoją Godą Ručytę el. paštu - goda.rucyte@fsf.stud.vu.lt

Šios anketos rezultatai viešai nepublikuojami.

Ačiū už sugaištą laiką.

1. Kokiam sektoriui priklauso Jūsų organizacija?

- Viešajam
- Privačiajam

2. Ar dirbate pilnu etatu? Taip Ne

3. Ar užimate vadovaujančias pareigas? Taip Ne

4. Kiek metų dirbate šioje organizacijoje? (įrašykite): _____

5. Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras

Kita

6. Jūsu amžius (*īrašykite metus*): _____

7. Jūsu īsilavinīmas:

- Aukštasis universitetinis
- Aukštasis neuniversitetinis / aukštesnysis
- Profesinis
- Vidurinis
- Nebaigtas vidurinis

8. Jūs dirbate:

- Tik nuotoliniu būdu
- Hibridiniu būdu (daļi laiko nuotoliu, daļi – darbo vietoje)
- Nenuotoliniu būdu, darbo vietoje
- Kita