



Vilniaus universitetas
Filosofijos fakultetas
Psichologijos institutas

Liubov Zobnina

Organizacinės psichologijos studijų programa
Magistro darbas

**Darbuotojų, aptarnaujančių klientus telefonu, pasitenkinimo darbu ir ketinimo
išeiti iš organizacijos veiksniai: įsitraukimo į darbą ir perdegimo vaidmuo**

Darbo vadovė: doc. dr. Dalia Bagdžiūnienė

Vilnius, 2019

TURINYS

SANTRAUKA.....	4
SUMMARY.....	5
SVARBIAUSIOS SAŲVOKOS.....	6
PRATARMĖ.....	7
1. ĮVADAS	9
1.1. Klientų aptarnavimo telefonu darbo specifika.....	9
1.2. Darbuotojų pasitenkinimas darbu ir jo prielaidos.....	10
1.2.1. Darbuotojų pasitenkinimo darbu samprata mokslinėje literatūroje.....	10
1.2.2. Darbo charakteristikų reikšmė darbuotojų pasitenkinimui darbu	12
1.3. Darbuotojų ketinimas išeiti iš organizacijos ir jo prielaidos.....	15
1.3.1. Darbuotojų ketinimo išeiti iš organizacijos samprata mokslinėje literatūroje.....	15
1.3.2. Darbo charakteristikų reikšmė darbuotojų ketinimui išeiti iš organizacijos.....	16
1.4. Lyderystės reikšmė darbuotojų pasitenkinimui darbu ir ketinimui išeiti iš organizacijos..	18
1.5. Įsitraukimo į darbą ir perdegimo vaidmuo pasitenkinimui darbu ir ketinimui išeiti iš organizacijos.....	21
1.6 Tyrimo tikslas, uždaviniai, schema.....	27
2. TYRIMO METODIKA.....	29
2.1. Tyrimo dalyviai.....	29
2.2. Tyrimo instrumentai	30
2.3. Tyrimo eiga.....	32
2.4 Duomenų analizė	32
3. REZULTATAI.....	33
3.1 Transformacinės lyderystės, darbo charakteristikų, įsitraukimo į darbą, perdegimo, pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti raiška bei sąsajos su demografinėmis charakteristikomis.....	33
3.2. Tansformacinės lyderystės, darbo charakteristikų, darbuotojų įsitraukimo į darbą, perdegimo, pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti tarpusavio sąsajos.....	35
3.3. Pasitenkinimo darbu prognostiniai veiksniai.....	40
3.3.1 Pasitenkinimo darbu prognostiniai veiksniai bendroje imtyje.....	40
3.3.2 Pasitenkinimo darbu prognostiniai veiksniai IT specialistų imtyje	42
3.3.3 Pasitenkinimo darbu prognostiniai veiksniai vertėjų imtyje	44
3.4. Ketinimo išeiti prognostiniai veiksniai bendroje imtyje.....	45
3.4.1 Ketinimo išeiti prognostiniai veiksniai IT specialistų imtyje.....	45

3.4.2 Kėtinimo išeiti prognostiniai veiksniai vertėjų imtyje	47
4. REZULTATŲ APTARIMAS.....	50
TYRIMO RIBOTUMAI IR REKOMENDACIJOS ATEITIES TYRIMAMS.....	57
PRAKTINĖS REKOMEDACIJOS.....	57
IŠVADOS.....	59
LITERATŪRA.....	60
PRIEDAI.....	71

SANTRAUKA

Darbuotojų, aptarnaujančių klientus telefonu, pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti iš organizacijos veiksniai: įsitraukimo į darbą ir perdegimo vaidmuo. Liubov Zobnina, Vilnius, Vilniaus universitetas, 2019, 73 puslapiai.

Skambučių centrų darbo specifika pasižymi greitu darbo tempu, monotonišku darbu, dideliais emociniais reikalavimais, todėl darbuotojų išlaikymas organizacijoje tampa iššūkiu vadovams. Remiantis tuo, kad mokslinė literatūra stokoja žinių apie pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti iš organizacijos veiksnius klientų aptarnavimo telefonu srityje, šio tyrimo tikslas – nustatyti įsitraukimo ir perdegimo vaidmenį darbuotojų pasitenkinimui darbu ir ketinimui išeiti iš organizacijos.

Tyrimo dalyvavo 112 klientus telefonų aptarnaujantys darbuotojai, tarp kurių yra 75 moterys ir 37 vyrai, amžius svyruoja nuo 19 iki 62 metų. Tyrimo dalyviai atrinkti iš dviejų skirtingų skambučių centrų: 62 darbuotojai aptarnauja techninius skambučius, 50 darbuotojų aptarnauja medicininius skambučius. Anketinėje apklausoje naudotos Transformacinio vadovavimo, Darbo charakteristikų, Įsitraukimo į darbą, Perdegimo darbe, Ketinimo išeiti, Pasitenkinimo darbu skalės. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojų pasitenkinimą darbu prognozuoja transformacinė lyderystė, darbo įvairovė, įsitraukimas į darbą ir perdegimas. Ketinimą išeiti iš organizacijos prognozuoja transformacinė lyderystė, emociniai reikalavimai, įsitraukimas į darbą ir perdegimas. Paaikškėjo, kad skambučių centruose, priklausomai nuo tam centrui būdingos darbo specifikos, stebimi skirtingi pasitenkinimui darbui ir ketinimui išeiti iš organizacijos svarbūs veiksniai. Taigi, šis darbas leidžia papildyti žinias apie darbuotojų, aptarnaujančių klientus telefonu, pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti iš organizacijos prognostinius veiksnius.

Raktiniai žodžiai: pasitenkinimas darbu, ketinimas išeiti, įsitraukimas į darbą, perdegimas, klientų aptarnavimas telefonu.

SUMMARY

Factors for Phone Service Employees' Job Satisfaction and Intention to Leave the Organization: the Role of Work Engagement and Burnout. Liubov Zobnina, Vilnius, Vilniaus University, 2019, 73 p.

Work in a call center is characterized by fast pace, monotonicity, high emotional demands, as a result, it becomes challenging for managers to keep employees in the organization. Based on the lack of knowledge about job satisfaction and the intention to leave the organization in the field of telephone services, the aim of this study is to identify the role of work engagement and burnout for job satisfaction and intention to leave the organization.

This study included 112 employees, who work in the call centers, among them 75 women and 37 men, age ranged from 19 to 62 years. The participants of the study were selected from two different call centers: 62 employees serve technical calls; 50 employees serve medical calls. The survey consisted of Transformation Leadership, Job Characteristics, Engagement at work, Burnout, Intention to quit, Job satisfaction scales. The results of the survey revealed that job satisfaction of employees is predicted by transformational leadership, variety of work, work engagement and burnout. Intention to leave the organization is predicted by transformational leadership, emotional demands, work engagement and burnout. Variables, that predict job satisfaction and intention to quit can vary depending on the specific characteristics of the job in a call center. Thus, this work allows to enrich the knowledge about job satisfaction and intention to quit of employees who serve customers over the phone.

Keywords: job satisfaction, intention to quit, work engagement, burnout, telephone customer service.

SVARBIAUSIOS SĄVOKOS

Pasitenkinimas darbu – tai bendra emocinė nuostata į savo darbą, kylanti dirbančiajam lyginant realias ir trokšamas pasekmes bei rezultatus darbe (Judge & Hulin, 2012).

Ketinimas išeiti – tai sąmoningas ir apgalvotas noras palikti organizaciją (Tett & Meyer, 1993). Šis noras stipriai susijęs su realiu išėjimu iš organizacijos (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000).

Įsitraukimas į darbą - pozityvi, teikianti pasitenkinimą, su darbu susijusi būseną, (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002). Šią būseną apibūdina: energija (angl. *vigor*), atsidavimas (angl. *dedication*), pasinėrimas (angl. *absorption*) (Schaufeli et al., 2002).

Perdegimas - tai įtampa, atsirandanti dėl ilgalaikio, su darbu susijusio chroniško emocinio ir tarpasmeninio streso poveikio (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

PRATARMĖ

Teigiama, kad apie 70% visų sąveikų su klientais vyksta per skambučių centrus. Pastaraisiais metais ypatingai populiarėja ši sritys, kadangi sparčiai vystosi informacinės technologijos, Lietuvoje dirba daug gerų įvairių sričių specialistų. Skambučių centrai tapo puikia priemone aptarnaujant klientus ir užtikrinant aukštą aptarnavimo kokybę, tačiau tuo pat metu darbas skambučių centruose žinomas kaip keliantis daug streso, pasižymintis didele darbuotojų kaita. Darbuotojai, kurie aptarnauja klientus telefonu, vaidina labai svarbų vaidmenį, jie kuria santykius su klientais (Babakus, Yavas, & Ashill, 2009). Tai, kaip šie darbuotojai atsako į klientų užklausas, kaip elgiasi bendraudami, susiję su tuo, kaip įmonės klientai suvokia kokybę, koks jų pasitenkinimas įmone (Menon & Dube, 2004).

Darbuotojų, dirbančių klientų aptarnavimo telefonu srityje, darbo specifika pasižymi tam tikromis savitomis charakteristikomis: mažas atlyginimas, monotoniškas darbas, ilgos darbo valandos, didelis darbo krūvis, griežti reikalavimai (Weinkopf, 2002). Hochschild (1979) teigia, kad perdegimas labiausiai tikėtina pasekmė darbo tokiomis sąlygomis. Tradiciškai perdegimas buvo tiriamas medicinos srityje, tačiau, naujesni tyrimai atskleidė, kad skambučių centro darbuotojai taip pat patiria aukštus perdegimo lygius. Darbuotojų perdegimo pasekmės organizacijai labai reikšmingos, kadangi dėl perdegimo didėja ketinimas išeiti (Lee & Ashforth, 1996; Moore, 2000), sumažėja darbo atlikimo kokybė (Babakus, Cravens, Johnston, & Moncrief, 1999). Kaitos procentas skambučių centruose daug didesnis nei kituose srityse, literatūroje dažniausiai minimas skaičius 30%, tačiau priklausomai nuo organizacijos jis svyruoja nuo 20% iki 50% (Ballard, 2012). Remiantis aptartomis priežastimis, teigiama, kad klientus aptarnaujančių darbuotojų ketinimas išeiti iš organizacijos labai svarbi veiklos kryptis įmonių vadovams (Singh, 2000). Teigiama, kad atlikta labai mažai tyrimų, kuriuose būtų bandoma sužinoti, kaip skambučių centro darbo specifika susijusi su ketinimu išeiti iš organizacijos (Heejung & Ji-Eun, 2017). Tyrėjai, apžvelgę egzistuojančią literatūrą perdegimo tema, teigia, kad nors perdegimas tyrinėjamas jau ilgą laiką, trūksta aiškios konceptualizacijos, supratimo, kaip iš streso pereinama į perdegimą, daugiau dėmesio rekomenduojama skirti darbo reikalavimų ir socialinės paramos analizei (Halbesleben & Buckley, 2004).

Kyla klausimas, kaip esant tokioms darbo charakteristikoms, užtikrinti būtiną darbuotojų skaičių, aukštos kokybės klientų aptarnavimą. Teigiama, kad pasitenkinimas darbu susijęs su žemesniu ketinimu išeiti iš darbo (Cortese, 2013; Wright & Bonett, 2007), aukštesniu kokybiniu ir kiekybiniu individo ir grupės darbo atlikimu (Rehman & Waheed, 2011), aukštesne produktų ir paslaugų kokybe (Gazzoli, Hancer & Park, 2010), aukštesniu klientų pasitenkinimu (Homburg & Stock, 2004), dažnesniu pilietišku elgesiu (Miao, 2011). Tačiau, vis dar nėra aiškaus atsakymo, kaip skambučių centrų darbo charakteristikos susijusios su pasitenkinimu darbu. Vieni tyrėjai, teigia, kad skambučių centruose darbas reikalauja didelių pastangų, darbuotojai neturi galimybės kontroliuoti

darbo, dėl to kenčia darbuotojų gerovė ir sveikata (Holman, Batt, & Holtgrewe, 2007). Tuo tarpu, kiti tyrėjai, kurie apibūdina skambučių centrų darbą kaip „pusiau profesionalų“, teigia, kad darbuotojai tokiuose centruose turi didesnę laiko kontrolės laisvę, daugiau autonomijos nei paprastai manoma, ir jų darbas suteikia pasitenkinimą darbu (Kinnie, Hutchinson, & Purcell, 2000; Taylor, Mulvey, Hyman, & Bain, 2002). Svarbu paminėti, kad kai kurie autoriai abejoja, ar tikrai darbo turiningumas yra svarbus, nes iš tikrųjų žmonės lengvai pripranta prie monotoniško darbo, nenusivilia, jei darbas nesuteikia galimybių tobulėti, nes tai tik dalis gyvenimo ir tikimasi gana riboto pasitenkinimo (Marčinskas ir Šikšnelytė, 2002). Keliamas klausimas, ar tikrai esant galimybei, visi žmonės rinktųsi sudėtingą ir atsakingą darbą (Marčinskas ir Šikšnelytė, 2002). Šie klausimai atskleidžia, kad pasitenkinimas darbu ir ketinimas išeiti turėtų būti išsamiau tiriama skambučių centruose.

Pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti iš organizacijos prielaidų įvairovė labai didelė, tačiau pirmiausia aktualu nagrinėti darbo charakteristikas ir vadovavimo ypatumus, t.y. tuos darbo aplinkos ypatumus, kurie gali būti reikšmingi įsitraukimui į darbą ar perdegimui. Būtent darbo charakteristikos ir vadovavimas, kaip rodo tyrimai, yra svarbūs pasitenkinimui darbu ir ketinimui išeiti. Taigi, pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti tyrimai skambučių centruose tampa itin svarbūs, siekiant suprasti, kokios darbo charakteristikos susijusios su šiais konstruktais, o taip pat, siekiant suteikti tinkamas rekomendacijas vadovams, personalo valdymo ar organizacijų vystymo praktikams.

1. ĮVADAS

1.1 Klientų aptarnavimo telefonu darbo specifika

Skambučių centro darbuotojai sąveikauja su klientais skambindami jiems arba atsiliepdami į skambučius, aptarnavimas dažniausiai vyksta pardavimų, telemarketingo, informacijos apie produktą arba paslaugą, klientų skundų temomis (Deery, Iverson, & Walsh, 2002). Skambučių centru gali būti vadinamas vienas atskiras įmonės padalinys arba atskiros įmonės, kurios užsiima šia veikla (Weinkopf, 2002). Deja, labai dažnai skambučių centruose tiek stengiamasi sumažinti išlaidas, kad pamirštama apie tai, jog darbuotojai yra svarbūs. Darbas skambučių centre priskiriamas prie nemažai streso keliančio darbo, nes:

- Bendravimas vyksta tik per telefoną, tai tik žodinis bendravimas, pokalbių daug ir jie dažniausiai būna trumpi;
- Dideli darbo krūviai, darbo kontrolės ir autonomijos nebuvimas, monotoniškas darbas, neretai neobjektyvūs darbo atlikimo matavimo rodikliai, nelankstus darbo grafikas, griežti reikalavimai laikytis priimtų taisyklių;
- Triukšmas, darbo įrangos neatitikimas švaros reikalavimams, stiprus krūvis akims, fizinis skausmas dėl pastoviai sėdimo darbo (D'Alleo, Santangelo, 2011).

Dažnai minima, kad skambučių centruose vyksta savotiškas Tayloro laiku darbas, kadangi darbo užduotys supaprastinamos, taikomi griežti laiko reikalavimai (Zapf, Isic, Bechtoldt, & Blau, 2003; Hulsheger & Schewe, 2011). Aptarnavimas telefonu - tai pastovus kontaktas balsu su klientais. Šių kontaktų metu iš darbuotojų tikimasi, kad jie demonstruos emocijas, aprašytas organizacijos politikoje, kas dažnai vadinama „šypsena telefonui“, nes tikimasi, kad darbuotojai skambės kaip laimingi, pasiruošę aptarnauti klientus, nesvarbu, kokius jausmus jie jaučia iš tikrųjų (Erickson & Wharton, 1997). Tai, jog darbuotojai negali reikšti savo tikrų emocijų pokalbių metu, sukelia emocinį disonansą (Zapf et al., 2003; Zapf, 2002). Toks darbas apibūdinamas kaip emociškai sudėtingas, nes darbuotojai nuolat dirba su patiriamomis emocijomis ir atsiranda perdegimas. (Hochschild, 1979; Zapf, 2002).

Svarbu paminėti, kad visi skambučių centrai negali būti suvienodinti, nes skiriasi centrų darbo specifika, pradedant nuo paprasčiausios informacijos suteikimo iki sudėtingiausios informacijos apdorojimo (Weinkopf, 2002). Taip pat, skiriasi skambučių centruose taikomi vadovavimo stiliai (Weinkopf, 2002). Tačiau bendrai, darbo sąlygos skambučių centruose laikomos prastomis: mažas atlyginimas, ilgos darbo valandos, didelis darbo krūvis, griežti reikalavimai (Weinkopf, 2002). Tokio darbo atlikimas griežtai fiksuojamas, pokalbių šablonai griežtai struktūruoti, visi pasakomi žodžiai tikrinami, laisvė minimali (Deery et al., 2002).

Apibendrinant, klientų aptarnavimas telefonu skambučių centruose pasižymi tam tikromis darbo charakteristikomis – struktūruoti pokalbiai, monotoniškas darbas, griežti

reikalavimai, kontrolė. Tačiau, visi skambučių centrai nėra vienodi, skiriasi pokalbių specifika, taikomas vadovavimo stilius, darbo organizavimas. Tiriant skambučių centrus, svarbu atkreipti dėmesį į analizuojamo centro darbo specifiką. Bendrai, skambučių centrų darbo charakteristikos įvardijamos kaip sudėtingos, todėl svarbu žinoti, kaip išlaikyti darbuotojus organizacijoje, užtikrinti kokybišką klientų aptarnavimą, todėl toliau šiame darbe bus kalbama apie pasitenkinimą darbu ir jo prielaidas skambučių centruose.

1.2 Darbuotojų pasitenkinimas darbu ir jo prielaidos

1.2.1 Darbuotojų pasitenkinimo darbu samprata mokslinėje literatūroje

Nemažai tyrimų patvirtina, kad skambučių centro darbuotojai dėl specifinių darbo charakteristikų patiria aukštą streso darbe lygį (Babakus et al., 2009; Wegge, Vogt, & Wecking, 2007). Kyla klausimas, kaip esant tokioms sąlygoms, apie kurias visi žino iš anksto, užtikrinti reikiamą darbuotojų skaičių, kokybišką klientų aptarnavimą, visų taisyklių laikymąsi, įmonės įvaizdį. Literatūroje randama, kad pasitenkinimas darbu gali būti puiki išeitis šiuo atveju. Teigiama, kad pasitenkinimas darbu susijęs su į klientus orientuotu elgesiu, altruistišku elgesiu, nes patenkinti darbuotojai padaro klientus laimingais (Zeithaml & Bitner; cit. pagal Malhotra & Mukherjee, 2004). Kadangi skambučių centruose specifinės darbo charakteristikos, o pasitenkinimas darbu gali prisidėti prie kokybiško klientų aptarnavimo, svarbu tirti šį konstrukta.

Literatūroje galima rasti daug įvairių pasitenkinimo darbu (angl. *job satisfaction*) sąvokos apibrėžimų. Dažniausiai moksliniuose tyrimuose naudojamas apibrėžimas, kurį pasiūlė E. A. Locke, kuris pasitenkinimą darbu apibūdina kaip teigiamą emocinę būseną, sąlygojamą darbo ar darbo patirties vertinimo (Locke, cit. iš Vaidelytė ir Sodaitytė, 2017). Kitas apibrėžimas teigia, kad pasitenkinimas darbu – bendra emocinė nuostata į savo darbą, kylanti dirbančiajam lyginant realias ir trokšamas pasekmes bei rezultatus (Judge & Hulin, 2012). Dar vienas apibrėžimas pasitenkinimą darbu apibrėžia kaip paties darbo ir darbinės aplinkos įvertinimą, kuris priklauso nuo to, ką darbuotojas patiria darbe ir nuo to, ko darbuotojas tikisi iš darbo, pats pasitenkinimas darbu priklauso nuo atitikimo tarp šių dalykų (Heneman, Greenberger, & Anonyuo, 1989). Apibendrinant išskirtus apibrėžimus, galima teigti, kad pasitenkinimas darbu tai darbo vertinimas, kuris nusako, kiek žmogus darbe gauna tai, ko tikisi.

Pasitenkinimas darbu – vienas populiariausių nagrinėjamų fenomenų organizacinėje psichologijoje, žmogiškųjų išteklių vadyboje bei organizacijų valdyje. Toks paplitęs susidomėjimas šiuo reiškiniu gali būti paaiškinamas tuo, kad didelę dalį savo gyvenimo praleidžiame darbe, taigi supratimas, kas susiję su pasitenkinimu darbu, gali prisidėti prie gyvenimo gerovės, darbuotojų produktyvumo ir organizacijos efektyvumo didinimo, darbuotojų kaitos mažinimo. Pasitenkinimas darbu susijęs su pasekmėmis tiek individualiame, tiek organizacijos lygmenyje. Organizacijos

lygmenyje pasitenkinimas darbu susijęs su žemesniu ketinimu keisti darbą (van Dam, Meewis, & van der Heijden, 2013), retesniu darbo praleidimu (Ybema, Smulders, & Bongers, 2010), žemesniu ketinimu išeiti iš darbo (Cortese, 2013; Wright & Bonett, 2007), aukštesniu kokybiniu ir kiekybiniu individo ir grupės darbo atlikimu (Rehman & Waheed, 2011), aukštesne produktų ir paslaugų kokybe (Gazzoli et al., 2010), aukštesniu klientų pasitenkinimu (Homburg & Stock, 2004), dažnesniu pilietišku elgesiu (Miao, 2011). Individo lygmeniu pasitenkinimas darbu susijęs su pasitenkinimu gyvenimu (Erdogan, Bauer, Truxillo, & Mansfield, 2012), žemesniu nerimu ir depresija (Tourigny, Baba, & Wang, 2010; Zalewska, 2011).

Analizuojant pasitenkinimo darbu prielaidas, teigiama, kad visos teorijos gali būti suskirstytos į tris rūšis, pagal tai, į ką kreipiamas dėmesys:

- Pasitenkinimas darbu kyla iš aplinkos, darbo savybių;
- Pasitenkinimas darbu kyla iš asmeninių asmens savybių;
- Pasitenkinimas darbu kyla iš sąveikos tarp aplinkos ir asmens (Judge, Parker, Colbert, Heller, & Ilies, 2001).

Pasitenkinimas darbu labai platus reiškinys ir jo atsiradimo prielaidos gali būti suskirstytos į tris anksčiau paminėtas kategorijas. Šiame darbe bus domimasi, kaip darbo charakteristikos susijusios su pasitenkinimu darbu. Vis dėlto, svarbu aptarti pagrindinius veiksnius, kurie kyla ir iš asmeninių savybių. Pasitenkinimo darbu ir amžiaus ryšys iki galo dar nėra aiškus. Herzberg (1974) rado, kad ryšys tarp amžiaus ir pasitenkinimo darbu yra U formos, pirmaisiais darbo metais pasitenkinimas darbu aukštas, jis sumažėja kai darbuotojui sukanka 30 metų ir vėliau jis vėl kyla (cit. iš Warr, 2013). Kiti autoriai teigia, kad amžiaus ir pasitenkinimo darbu ryšys teigiamas ir tiesus (Lee & Wilbur, 1985; Hulin & Smith, 1965; Rhodes, 1983). Dar kiti autoriai teigia, kad ryšys tarp amžiaus ir pasitenkinimo darbu neigiamas (Mount & Muchinsky, 1978). Autoriai Singh ir Singh (1980) nerado jokio ryšio tarp amžiaus ir pasitenkinimo darbu. Pasitenkinimo darbu tarp vyrų ir moterų skirtumai taip pat dar nėra iki galo aiškūs. Kai kurie autoriai teigia, kad moterys mažiau patenkintos darbu nei vyrai (Hulin & Smith, 1965; Hollon & Gemmil, 1976; Chusmir, 1985). Kiti tyrėjai gavo priešingus rezultatus (Bartol & Wortman, 1975; Murray and Atkinson, 1981; Sloane and Williams, 2000; Oshagbemi & Hickson, 2003). Dar kiti tyrėjai, kad reikšmingų skirtumų vertinant pasitenkinimą darbu tarp vyrų ir moterų nėra (Golembiewski, 1977; Smith & Plant, 1982; Eskildsen, Kristensen, & Westlund, 2004; Bender, Donohue, & Heywood, 2005). Taigi, pasitenkinimo darbu ir demografinių charakteristikų sąsajos turėtų būti tyrinėjamos ir toliau.

Apibendrinant, pasitenkinimas darbu skambučių centruose gali padėti pasiekti reikiamus tikslus – užtikrinti, kad klientai būtų laimingi, darbuotojai dirbtų efektyviai ir kokybiškai. Nors pasitenkinimas darbu labai daug ir plačiai tyrinėjamas literatūroje, jis išlieka svarbus tose srityse, kur darbuotojų gerovei iki šiol nėra skiriama pakankamai dėmesio, tai yra skambučių centruose.

Pasitenkinimo darbu prielaidos gali būti įvairios, tačiau šiame darbe bus analizuojamas pasitenkinimas darbu, kylantis iš darbo charakteristikų, todėl ši kryptis bus aprašyta plačiau.

1.2.2 Darbo charakteristikų reikšmė darbuotojų pasitenkinimui darbu

Viena iš galimų darbo pasitenkinimo prielaidų aiškinimo krypčių nurodo, kad pasitenkinimas darbu nulemtas darbo prigimties. Tyrimai atskleidžia, kad kelios darbo sritys svarbiausios pasitenkinimui darbu: pačios darbo charakteristikos (užduočių tipai, užduočių įvairovė, grįžtamasis ryšys), darbo aplinkos charakteristikos (erdvė, įrankiai, santykiai su kolegomis, vadovavimo stilius), darbo organizavimo charakteristikos (pamainos, darbo laikas, grafikas), vadovavimo praktikos ir organizacijos vystymas (komunikacija, mokymai, vertinimas, atlyginimas ir kt.) (Millan, Hessels, Thurik, & Aguado, 2013; Osbourne, 2015). Taip pat galima išskirti penkis pagrindinius blokus, kurie turi būti analizuojami kalbant apie pasitenkinimą darbu: atlygis, karjera, bendradarbiai, vadovavimas, pats darbas (Judge et al., 2001). Atlikti tyrimai skambučių centruose atskleidė, kad pasitenkinimui darbu svarbūs: atlygio sistema, mokymai, grįžtamasis ryšys, vadovo palaikymas (Holman, 2004).

Plačiausiai mokslinėje literatūroje, kalbant apie pasitenkinimą darbu ir darbo charakteristikas, naudojamos Herzbergo (1959) motyvacijos teorija, Hackman ir Oldham (1976) darbo charakteristikų modelis ir Peter Warr (2013) darbas. Pagal Herzbergo (1959) teoriją, pasitenkinimas darbu priklauso nuo motyvuojančių faktorių – pasiekimai, pripažinimas, atsakomybė, augimas, kurie padidina pasitenkinimą darbu bet nepanaikina nepasitenkinimo; ir higieninių faktorių – atlyginimas, organizacinės politikos, geri santykiai, vadovavimas, kurie sumažina nepasitenkinimą, bet nepadidina pasitenkinimo (cit. iš Warr, 2013). Panašiai, darbo charakteristikų modelis apibrėžia penkias darbo charakteristikas, kurios lemia didesnę pasitenkinimą darbu: užduoties identiškumas, užduoties svarbumas, įgūdžių įvairovė, autonomija, grįžtamasis ryšys (Hackman & Oldham, 1976). Tiriant darbo charakteristikų skambučių centruose sąsajas su darbuotojų gerove, gaunamos nevienareikšmiškos išvados. Vieni tyrėjai, teigia, kad skambučių centruose darbas reikalauja daug pastangų, darbuotojai neturi galimybių kontroliuoti darbo, dėl to kenčia darbuotojų gerovė ir sveikata (Holman, cit. iš Castanheira & Chambel, 2010). Tuo tarpu, kiti tyrėjai, kurie apibūdina skambučių centrų darbą kaip „pusiau profesionalų“, teigia, kad darbuotojai tokiuose centruose turi didesnę laiko kontrolės laisvę, daugiau autonomijos nei paprastai manoma, ir jų darbas suteikia pasitenkinimą darbu (Kinnie et al., 2000; Taylor et al., 2002). Šie skirtingi autorių požiūriai leidžia suabejoti ir susidomėti, kokio lygio pasitenkinimas darbu stebimas skambučių centruose, nuo kokių darbo charakteristikų jis priklauso.

Autorius Warr (2013) pateikia pilnesnį sąrašą darbo charakteristikų, kurios reikšmingai susijusios su pasitenkinimu darbu:

- Galimybė asmeninei kontrolei (veiksmų laisvė, autonomija, savideterminacija);
- Galimybė naudoti įgūdžius (įgūdžių panaudojimas galimybės mokytis);
- Tikslai, ateinantis iš išorės (darbo reikalavimai, darbo krūvis, darbo-šeimos konfliktas);
- Įvairovė (įvairovė darbo turinyje);
- Aiškumas aplinkoje (informacija apie ateitį, elgesys, kurio tikimasi);
- Santykis su kitais (sąveikų skaičius ir kokybė);
- Pinigų prieinamumas (atlyginimo lygis);
- Fizinis saugumas (pavojaus nebuvimas, geros darbo sąlygos);
- Vertinga socialinė padėtis (padėtis visuomenėje, užduočių svarba);
- Palaikantis vadovavimas (palaikantys vadovai, vadovo dėmesys);
- Karjeros perspektyvos (saugumas dėl darbo, paaukštinimo galimybės);
- Teisingumas (darbo santykių sąžiningumas; moralė darbdavio santykiuose su visuomene).

Įdomu tai, kad autorius teigia, jog šių darbo charakteristikų sąsajos su pasitenkinimu darbu nėra vienareikšmiškos. Teigiama, kad šios darbo charakteristikos veikia pasitenkinimą darbu, kaip vitaminai veikia kūną, tai yra jie naudingi iki tam tikro laiko (Warr, 2013). Autorius pateikia palyginimą, kad kai vitaminų trūksta, kūnas susserga, tuomet pavartojus vitaminų, kūnas jaučiasi geriau, bet vitaminai padeda tik iki tam tikro laiko, po kažkurios dozės vitaminai nebedaro kūnui geriau (Warr, 2013). Autorius teigia, kad anksčiau pateiktų darbo charakteristikų nebuvimas darbe gali lemti nepasitenkinimą darbu, tačiau pasiekus tam tikrą lygį, jie jau nebekelia pasitenkinimo darbu lygio (Warr, 2013). Taip pat kaip vitaminai didelėmis dozėmis gali būti pavojingi sveikatai, taip gali būti ir su tam tikrais darbo aspektais (Warr, 2013). Tam tikri darbo aspektai, kai jų būna labai daug, tampa žalingais. Pavyzdžiui, pernelyg didelė įvairovė darbe reikalauja nuolatinio dėmesio ir veiklos keitimo, kas lemia žemą koncentraciją ir žemą tikslų atlikimą, tuomet gali atsirasti nesutapymas tarp kelių tikslų, tokia įvairovė gali trukdyti vystyti ir naudoti turimus įgūdžius (Warr, 2013). Panašus procesas įvyksta, kai kontaktas su kitas žmonėmis būna labai dažnas, nes būna pernelyg didelė įtampa, trūksta privatumo, asmeninės kontrolės (Warr, 2013). Chung-Yan (2010) atrado, kad darbo sudėtingumas susijęs su pasitenkinimu darbu U formos ryšiu tarp darbuotojų, kurių autonomija darbe žema. Taip pat įdomu tai, kad tuose darbuose, kur laisvė mažesnė, taškas, nuo kurio papildomas darbo sudėtingumas kenkia, žemesnis (Chung-Yan, 2010).

Viena iš dažniausiai tiriamų darbo charakteristikų skambučių centruose – lankstumas, o konkrečiau funkcinis lankstumas, kuris susijęs su galimybe pasirinkti kokias užduotis atlikti. Teigiama, kad darbuotojai, kurie turi mažai tokios laisvės, pasižymi žemesniu pasitenkinimu darbu (Barnes et al., 2005; Rose & Wright, 2005; Annakis, Lobo, & Pillay, 2011). Kitas labai svarbus dalykas, kuris teigiamai susijęs su pasitenkinimu darbu, tai pats darbas, kiek jis yra įvairus, kiek skirtingų gebėjimų galima panaudoti (Deery et al., 2002; Frenkel, Tam, Korczynski, & Shire, 1998;

Holman 2004). Tačiau, literatūroje randami samprotavimai, ar tikrai darbo turiningumas yra svarbus, nes iš tikrųjų žmonės lengvai pripranta prie monotoniško darbo, nenusivilia, jei darbas nesuteikia galimybių vystytis, nes tai tik dalis gyvenimo ir tikimasi gana riboto pasitenkinimo (Marčinskas ir Šikšnelytė, 2002). Keliamas klausimas, ar tikrai esant galimybei, visi žmonės rinktųsi sudėtingą ir atsakingą darbą, nes kai kurie žmonės teikia pirmenybę nereikalaujančiam pastangų darbui, nusiteikę rutinai (Marčinskas ir Šikšnelytė, 2002). Kai kurie žmonės laiko darbą antroje vietoje po šeimos, todėl jiems svarbiau, kad gautų stabilų atlyginimą, gerai atliktą tą patį darbą ir jiems būtų laiku sumokėta (Marčinskas ir Šikšnelytė, 2002). Autorius Warr (2013) teigia, kad tiriant darbo charakteristikų ryšį su pasitenkinimu darbu, svarbu nepamiršti ir individualių žmonių skirtumų, nes nuo to gali priklausyti, kokios darbo charakteristikos jiems yra svarbiausios, kaip į jas reaguoja. Įdomų eksperimentą atliko Workman ir Bommer (2004), jie pakeitė darbą skambučių centre taip, kad jame būtų daugiau komandinio darbo, rezultatai parodė, kad padidėjo darbuotojų pasitenkinimas darbu, bet tik tų, kurie labiau vertina komandinį darbą. Teigiama, kad darbuotojai, kurie labiau vertina tam tikras darbo charakteristikas, stipriau reaguoja į jų buvimą arba nebuvimą (Rice, Gentile, & McFarin, 1991). Tokie samprotavimai priverčia susimąstyti, galbūt pasitenkinimas darbu skambučių centruose yra pakankami aukštas, jeigu atrinkti tie darbuotojai, kurie nori dirbti rutinoje.

Apibendrinant, viena iš pasitenkinimo darbu prielaidų krypčių - darbo charakteristikos. Dažniausiai išskiriamos šios pasitenkinimui darbu reikšmingos charakteristikos: asmeninė kontrolė, darbo įvairovė, palaikantis vadovavimas, lankstumas, bendravimas. Manoma, kad šių charakteristikų išreikštumo didėjimas didina pasitenkinimą gyvenimu tik iki tam tikro lygio, pasiekus ribą, šios charakteristikos ne tik nebedidina pasitenkinimo darbu, bet ir gali jį mažinti. Kalbant apie pasitenkinimą darbu ir darbo charakteristikų sąsajas, svarbu atkreipti dėmesį į asmeninius skirtumus, kadangi skirtingiems žmonėms svarbios skirtingos darbo charakteristikos. Dar vienas svarbus aspektas tas, kad pasitenkinimas darbu skirtinguose skambučių centruose skiriasi, vieni autoriai įvardija jį kaip aukštesnį, kiti kaip žemą, todėl svarbu tirti, kokios darbo charakteristikos susijusios su pasitenkinimu darbu. Šie iškelti klausimai parodo, kad yra reikšminga tirti pasitenkinimą darbu ir darbo charakteristikas. Kaip buvo aptarta, skambučių centruose dirbama tokiomis darbo sąlygomis, kurios ne visada gali būti teigiamai susijusios su aukštesniu darbuotojų pasitenkinimo darbu, todėl neretai darbuotojai nusprendžia išeiti iš organizacijos. Skambučių centrų kontekste be gal svarbu tirti ketinimą išeiti iš organizacijos, nes tai gali atskleisti, kaip išlaikyti darbuotojus organizacijoje.

1.3 Darbuotojų ketinimas išeiti iš organizacijos ir jo prielaidos

1.3.1 Darbuotojų ketinimo išeiti iš organizacijos samprata mokslinėje literatūroje

Skambučių centrai puikus sprendimas įmonėms, tačiau tuo pat metu daug streso darbuotojams keliantis darbas. Stresas, kylantis dėl noro atitikti visus darbo atlikimo kriterijus, sąveika su klientais, pastovi kontrolė, emocinis išsekimas ir perdegimas gali sukelti norą išeiti iš organizacijos (Valle, Ruz, & Masias, 2017). Teigiama, kad skambučių centruose patiriamas stresas gali būti priežastimi, dėl kurios tokiuose centruose didelė darbuotojų kaita (James, 1998). Darbuotojų kaita – tai iššūkis personalo valdymo specialistams. Kai kurių tyrėjų duomenimis, kaita skambučių centruose sudaro apie 40% (De Ruyter, Wetzels, & Feinberg, 2001). Tokios didelės kaitos negalima suvaldyti vien tik samdant naujus darbuotojus, kadangi naujų darbuotojų atranka ir apmokymai brangiai kainuoja, taip pat patyrusių darbuotojų praradimas sugadina darbo atlikimo rezultatus (Choi, Cheong, & Feinberg, 2012). Kaita ypatingai sudėtingas reiškinys tokiose darbo vietose, kur didelės darbo apimtys, nuolatinis darbo atlikimo vertinimas, monotoniškas darbas, kuris veda prie nuovargio (Valle et al., 2017). Išeinantys iš organizacijos darbuotojai sukelia nemažai žalos įmonei, kadangi reikia įskaičiuoti:

- Išlaidas dėl naujo darbuotojo lėtesnio darbo atlikimo;
- Išlaidas dėl naujo darbuotojo klaidų;
- Išlaidas dėl naujo darbuotojo atrankos, apmokymų;
- Išlaidas dėl patyrusio darbuotojo laiko prižiūrint naują darbuotoją;
- Išlaidas dėl likusių darbuotojų sumažėjusio produktyvumo dėl atsisveikinimo su kolega;
- Išeinančio darbuotojo sumažėjusį darbingumą, kol jis atidirbinėja likusį iki išėjimo laiką (Hillmer, Hillmer, & McRoberts, 2004).

Ketinimas išeiti - tai sąmoningas ir apgalvotas noras palikti organizaciją (Tett & Meyer, 1993). Šis noras stipriai susijęs su realiu išėjimu iš organizacijos (Griffeth et al., 2000), todėl išėjimas iš organizacijos tyrimuose dažnai matuojamas per ketinimą išeiti (Choi et al., 2012). Metaanalizė atskleidė, kad ketinimas išeiti priklauso nuo amžiaus, atlyginimo, darbo turinio, pasitenkinimo darbu (Cotton & Tuttle, 1986). Manoma, kad skambučių centruose darbuotojų žemas pasitenkinimas darbu susijęs su išėjimu iš organizacijos (Zhou, Long, & Wang, 2009), taip pat išėjimas iš organizacijos susijęs su įsipareigojimu organizacijai, suvokiamu teisingumu, organizaciniu palaikymu (Karatepe & Ngeche, 2012; Zopiatis, Constanti, & Theocharous, 2014). Dažniausiai ketinimas išeiti aiškinamas remiantis socialinių mainų (angl. *Social Exchange*) ir vadovo-pavaldinio mainų (angl. *Leader-Member Exchange*) teorijomis, kurios teigia, kad egzistuoja stiprios sąsajos tarp ketinimo išeiti ir to, kaip darbuotojas vertina tai, ką gauna iš darbdavio (teisingumas, pasitikėjimas, atlygis) (Firth, Mellor, Moore, & Loquet, 2004; Gupta & Beehr, 1979; Kemery, Bedeian, Mossholder, & Touliatos, 1985; Paille, 2011). Socialinių mainų teorija aprašo santykį tarp individo ir organizacijos, kur yra abipusiai

pasitikėjimo ir atlygio lūkesčiai (Cole, Schaninger, & Harris, 2002). Vadovo - pavaldinio mainų teorija praplečia socialinių mainų teoriją ir teigia, kad aukštos kokybės santykis tarp vadovo ir pavaldinio teigiamai veikia darbo atlikimą, bendrą pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą organizacijai, vaidmens aiškumą, mažina ketinimą išeiti iš organizacijos (Gerstner & Day, 1997). Taigi, ketinimas išeiti aiškinamas tuo, kad darbuotojas suvokia, kad tai, ką gauna iš darbdavio jo nebetenkina, jis negauna ko tikisi ir nori išeiti iš organizacijos. Remiantis socialinių mainų teorija, įsipareigoję darbuotojai turi kokybiškesnius santykius su organizacija, jų ketinimas išeiti žemesnis (Karatepe & Ngeche, 2012). Turint omenyje skambučių centrų darbo specifiką, kur pagrindinis tikslas – padidinti krūvį ir sumažinti išlaidas, darbas standartizuotas ir automatizuotas, o darbuotojų pasirinkimo galimybės minimalios, ketinimas išeiti labai svarbus reiškinys (Batt & Moynihan, 2002). Tokiose darbo vietose paprastai vyrauja Tayloro laiku požiūris į darbuotoją, kaip į pakeičiamą detalę (Valle et al., 2017), o darbo charakteristikos turi neigiamą įtaką darbuotojų gerovei - patiriamas dėl aukštų reikalavimų stresas sukuria dar daugiau streso (Valle et al., 2017). Taip pat tyrimai rodo, kad darbe, kuriame pastoviai reikia bendrauti, nuolat didelis darbo krūvis, atsiranda emocinis išsekimas (Deery et al., 2002). Be pačių darbo charakteristikų, skambučių centro darbuotojai patiria agresiją nuo klientų ir tai prisideda prie emocinio išsekimo (Deery et al., 2002). Dėl darbo specifikos atsirandantis perdegimas labai stipriai padidina ketinimą išeiti (Babakus et al., 2009; De Ruyter et al., 2001; Singh, 2000).

Apibendrinant, ketinimas išeiti labai aktuali problema skambučių centruose, tai viena iš pagrindinių visų vadovų užduočių, nes naujų darbuotojų apmokymas, pritraukimas užima daug laiko ir brangiai kainuoja. Ketinimas išeiti paaiškinamas tuo, kad tai, ką gauna darbuotojas iš darbdavio, jo nebetenkina. Darbas skambučių centruose kelia stresą, atsiranda perdegimo tikimybė, o dėl jos noras išeiti. Taip pat prie ketinimo išeiti prisideda agresyvūs klientai, didelis darbo krūvis. Kadangi pastebima, kad darbo charakteristikos skambučių centruose specifinės ir jos susijusios su ketinimu išeiti, toliau bus plačiau aptaroma darbo charakteristikų reikšmė darbuotojų ketinimui išeiti iš organizacijos.

1.3.2 Darbo charakteristikų reikšmė darbuotojų ketinimui išeiti iš organizacijos

Skambučių centruose dirbančių darbuotojų ketinimas išeiti gali būti susijęs su daugybe veiksnių, tokių kaip darbo rinka, tačiau taip pat tai gali būti susiję su darbo kokybės suvokimu, kuris apima darbo charakteristikas (Huang, Lawler, & Lei, 2007; Molino, Bakker, & Ghislieri, 2016). Ketinimas išeiti skambučių centruose gali būti susijęs su darbo charakteristikomis, kurios apibūdinamos kaip keliančios daug streso, didelis darbo krūvis, žemas atlyginimas, karjeros galimybių nebuvimas (Bordoloi, 2004; Sawyerr, Srinivas, & Wang, 2009). Bakker su kolegomis (2003) atliko tyrimą skambučių centre, kurio metu norėjo išsiaiškinti darbuotojų išėjimo iš organizacijos prielaidas. Rezultatai atskleidė, kad darbo reikalavimai (darbo spaudimas, problemos

su kompiuteriais, emociniai reikalavimai, užduočių keitimas) geriausiai prognozuoja sveikatos problemas, kas pasėkoje susiję su darbo praleidimu (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003). Darbo ištekliai (socialinis palaikymas, vadovo mokymai, grįžtamasis ryšys, laiko kontrolė) - vieninteliai veiksniai, kurie prognozuoja atsidavimą ir įsipareigojimą organizacijai, o šie neigiamai susiję su išėjimu iš organizacijos (Bakker et al., 2003). Tyrimų rezultatai rodo, kad darbo ištekliai veikia ryšį tarp darbo reikalavimų ir perdegimo - maži darbo ištekliai prisideda prie didelių darbo reikalavimų prognozuojant perdegimą (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2005). Taip pat randama, kad didelis darbo krūvis, emociniai reikalavimai, fiziniai reikalavimai ir darbo-šeimos konfliktas nelemia perdegimo, jeigu darbuotojas jaučia autonomiją, gauna grįžtamąjį ryšį, socialinį palaikymą, turi aukštos kokybės santykį su vadovu (Bakker et al., 2005). Teigiama, kad vienu iš streso šaltinių gali būti vaidmens neaiškumas, kuris kyla iš to, kad vadovai skatina darbuotojus spręsti klientų klausimus, bet tuo pačiu atitikti visus keliamus reikalavimus (priimtų skambučių kiekis, skambučių trukmė, klientų laukimas eilėje) (Thaler-Carter, 1999). Taigi, darbuotojai stengiasi patenkinti klientų lūkesčius, tačiau tuo pačiu ir sutrumpinti skambučių trukmę. Taip pat kaip iš vienas iš streso šaltinių minimas nepagarbus vadovų elgesys darbuotojų atžvilgiu (Thaler-Carter, 1999). Darbas reikalauja įgūdžių, tačiau didelė kaita lemia tai, kad dirba daug dar patirties neturinčių darbuotojų, kurie patiria didelį stresą dėl sunkių užduočių (Thaler-Carter, 1999). Tyrėjai teigia, kad tokie stresoriai darbe reikalauja papildomų pastangų, kadangi tai ilgalaikis poveikis, mažiau resursų lieka darbo atlikimui, tokiu būdu suprastėja darbo atlikimas, pasitenkinimas darbu ir sustiprėja ketinimas išeiti (Tuten & Neidermeyer, 2004). Kai kurie tyrėjai neranda tiesioginio ryšio tarp patiriamo streso ir ketinimo išeiti iš darbo (Tuten & Neidermeyer, 2004). Kitų autorių atlikto tyrimai rezultatai atskleidė, kad ketinimas išeiti skambučių centre gali būti didesnis dėl: piktų klientų, nepastovaus darbo tvarkaraščio, pasikartojančių ir nuobodžių užduočių, pastovios darbo atlikimo kontrolės, ribotų karjeros perspektyvų, žemo darbo atlyginimo, pripažinimo stokos (.). Manoma, kad moterys patiria mažiau streso dirbdamos skambučių centruose, nes jos komunikabilesnės nei vyrai, pasižymi geresniais bendravimo įgūdžiais (Deery et al., 2002).

Svarbu išsiaiškinti, kas gali sumažinti ketinimą išeiti, tai yra padidinti įsipareigojimą organizacijai. Tyrimai rodo, kad darbo išteklių prieinamumas padidina darbuotojų identifikaciją su organizacija ir įsipareigojimą organizacijai, o tai neigiamai susiję su ketinimu išeiti (Bakker et al., 2003). Remiantis tyrimais, pagrindiniai resursai, kurie su tuo susiję: vystymosi galimybė, galimybė kontroliuoti užduotims skiriamą laiką, socialinis palaikymas (ypatingai vadovo) (Bakker et al., 2003; Das, Nandialathb, & Mohanc, 2013; Celik, 2011). Anksčiau atliktų tyrimų autoriai rekomenduoja turint ketinimą išeiti atsižvelgti į tai, koks konkrečiai stresas aptinkamas skambučių centro darbuotojų kasdieniame darbe (Tuten & Neidermeyer, 2004). Autoriai, kurie tyrinėja skambučių centro darbuotojų darbo specifiką, pataria į tyrimą įtraukti keliuose skirtinguose skambučių centruose dirbančius ir su skirtinga darbo specifika susiduriančius darbuotojus, geriausia, kai vieni darbuotojai

dirbtų su daug priešiško reiškiančiais klientais, o kiti su teigiamas emocijas reiškiančiais klientais (Tuten & Neidermeyer, 2004).

Apibendrinant, darbuotojų kaita skambučių centruose įvardijama kaip viena iš rimčiausių problemų, kadangi naujo darbuotojo suradimas, apmokymas kainuoja papildomus pinigus, taip pat kenčia klientų aptarnavimo kokybė. Ketinimas išeiti prognozuoja realų išėjimą iš organizacijos, todėl tyrimuose svarbu jį tirti. Ketinimui išeiti svarbūs darbe sutinkami reikalavimai, prie kurių priskiriamas darbinis stresas dėl klientų, nepagarbus vadovo elgesys, nuobodžios arba atvirksčiai sunkios užduotys. Svarbu paminėti, kad ne visi tyrėjai sutinka, kad dėl darbo charakteristikų darbe patiriamas stresas susijęs su ketinimu išeiti, todėl šis klausimas turėtų būti tiriamas toliau. Kadangi vadovo palaikymas reikšmingas įsitraukimui į darbą ir perdegimui, o per tai pasitenkinimui darbu ir ketinimui išeiti, svarbu plačiau aptarti lyderystę skambučių centrų kontekste.

1.4 Lyderystės reikšmė darbuotojų pasitenkinimui darbu ir ketinimui išeiti iš organizacijos

Nemažai tyrimų patvirtina, jog santykių kokybė darbe reikšminga daugeliui sričių - ji teigiamai veikia pasitenkinimą darbu, darbo efektyvumą, komunikaciją (Bakker & Demerouti, 2014; Zito, Cortese & Colombo, 2016). Ypatingai daug dėmesio skiriama santykiams su vadovu. Teigiama, kad palaikymo iš vadovo suvokimas susijęs su aukštesne darbine gerove, įsitraukimu į darbą, žemesniu išsekimu darbe (Bakker & Demerouti, 2014; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Zito et al., 2016). Skambučių centro darbo esmė tai telefonai, kompiuteriai ir žmonės, kurie apdoroja skambučius (D'Alleo & Santangelo, 2011). Skambučių centre vadovas nusprendžia, kaip darbuotojai paskirsto savo darbo laiką, jis prižiūri darbo atlikimą, kontroliuoja pertraukų ir darbo laiką (D'Alleo & Santangelo, 2011). Paprastai tokiuose centruose išrenkamas grupės vadovas, dažnai jis pats anksčiau buvo klientų aptarnavimo specialistu, kad galėtų padėti darbuotojams (D'Alleo & Santangelo, 2011). Skambučių centruose paprastai pirmos grandies vadovai tai grupės vadovai, jie gali taikyti sankcijas darbuotojams, prižiūri, kad jie vykdytų įmonės reikalavimus (Deery et al., 2002). Tačiau, tuo pat metu grupės vadovai gali mažinti darbuotojų patiriamą stresą, nes jie išklauso darbuotojus, gali išspręsti tam tikras problemas (Deery et al., 2002). Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad kai darbuotojai suvokia vadovus, kaip pasiruošusius išklaudyti ir palaikyti, sumažėja emocinio nerimo lygis (Deery et al., 2002). Kalbant apie vadovo vaidmenį skambučių centre, iš skambučių centro vadovų tikimasi, kad nebus didelių išlaidų ir tuo pačiu bus teikiamos aukštos kokybės paslaugos (Aksin, Armony, & Mehrotra, 2007). Tam, kad įvykdytų šias viena kitai prieštaraujančias užduotis, skambučių centro vadovai turi įdarbinti pakankamai darbuotojų, kurie turės reikiamus įgūdžius, galės dirbti reikiamu grafiku (Aksin et al., 2007). Kalbant apie vadovą organizacijoje, įprasta kalbėti apie jo taikomą vadovavimo stilių. Vadovavimo stilius apibrėžiamas kaip tarpusavio susiję vadovavimo metodai, elgesio normos, taisyklės, kuriuos vadovas taiko darbe, skatindamas darbuotojus siekti tikslų (Barvydienė ir Skaržauskienė, 2005). Tiriant lyderystės stilių, pasitenkinimą

darbu, įsitraukimą į darbą ir perdegimą, autorius Ballard (2012) teigia, kad transformacinė lyderystė teigiamai susijusi su įsitraukimu į darbą ir neigiamai susijusi su perdegimu ir ketinimu išeiti iš organizacijos (Ballard, 2012). Žinant skambučių centro darbo specifiką, galima tikėtis, kad lyderis turėtų taikyti autoritarinį stilių, nes klientus aptarnaujantis darbuotojas priima skambučius, turi aiškiai apibrėžtą darbo laiką, dirba tik prie kompiuterio, turi dirbti remdamasis paruošta medžiaga. Tačiau, tiriant darbuotojų, dirbančių aptarnavimo srityje, pasitenkinimą darbu, rezultatai rodo, jog 28% pasitenkinimo darbu gali būti paaiškinta transformacine lyderyste (AbuAlRub & Alghamdi, 2012). Kitų autorių atlikti tyrimai irgi įrodė, kad transformacinė lyderystė svarbi prognozuojant pasitenkinimą darbu (Abdelhafiz, Alloubani, & Almatari, 2016). Remiantis šių tyrimų rezultatais, šiame darbe bus tiriama transformacinė lyderystė ir jos sąsajos su pasitenkinimu darbu, ketinimu išeiti iš darbo ir darbo charakteristikomis.

Transformacinė lyderystė susijusi su keturiais pagrindiniais komponentais: idealizuota įtaka, įkvepianti motyvacija, intelektualine stimuliacija ir individualus svarstymas (Bass & Steidlmeier, 1999). Teigiama, kad transformaciniai lyderiai sugeba pakeisti savo pasekėjų poreikius, vertybes, pageidavimus, nukreipia juos nuo asmeninių tikslų link kolektyvinių tikslų (Shamir, House, & Arthur, 1993). Jie priverčia pasekėjus įsipareigoti lyderio misijai, pasiaukoti dėl misijos, daryti daugiau nei reikalaujama (Shamir et al., 1993). Teigiama, kad lyderio charizma yra labai svarbi šioje lyderystės teorijoje (Shamir et al., 1993). Atsiranda emocinis prisirišimas prie lyderio, pasitikėjimas vadovu, jo vertybėmis, atsiranda vidinė motyvacija (Shamir et al., 1993). Šioje teorijoje akcentuojamas lyderio elgesys, motyvuojančios kalbos, neverbalinė komunikacija, pasitikėjimas savimi ir pasekėjais, numanymas, kad pasekėjai pasiaukos dėl bendrų tikslų (Shamir et al., 1993). Toks lyderis suteikia darbui prasmę per moralę ir įsipareigojimą, o ne per užduotis arba apdovanojimus ir bausmes (Shamir et al., 1993). Išskiriamos tokios pasekmės: veiklos prasmingumas, įsipareigojimas vadovui ir misijai, pasiaukojantis elgesys, pilietiškasis elgesys, geresnis darbo atlikimas, didesnis pasitenkinimas darbu ir didesnė motyvacija, vadovas suvokiamas kaip efektyvesnis nei kiti vadovai (Shamir et al., 1993). Teigiama, kad įprasti racionalūs - ekonominiai paaiškinimai, motyvacijos teorijos negali paaiškinti, kaip toks lyderis priverčia pasekėjus orientuotis į bendrus tikslus, todėl jis siūlo idėją, kad pasekėjai internalizuoja lyderio vertybes ir pasitiki lyderiu, nes jis paveikia jų tikėjimą, savęs suvokimą (Shamir et al., 1993). Tokie lyderiai pasekėjams suteikia ideologinius paaiškinimus, kurie sujungia pasekėjų tapatumą su kolektyviniu arba organizaciniu tapatumu (Jung & Avolio, 2000). Pasekėjų pasitikėjimas lyderiu laikomas svarbiausiu kintamuoju, kuris gali turėti įtakos transformacinio lyderio sėkmei (Jung & Avolio, 2000). Pasitikėjimas lyderiu duoda galimybę įveikti sunkumus (Jung & Avolio, 2000). Transformaciniai lyderiai padidina pasekėjų pasitikėjimą rūpindamiesi jų poreikiais, laikydami duoto žodžio, demonstruodami gebėjimą pasiekti viziją, pasiryžimą pasiaukoti dėl bendro tikslo (Jung & Avolio, 2000). Teigiama, kad toks lyderis tampa modeliu, pasekėjai atkartoja jo elgesį,

mokosi iš jo (Shamir et al., 1993). Jeigu lyderio veiksmai atveda prie sėkmės, pasekėjai dar labiau pasitiki tokiu lyderiu (Jung & Avolio, 2000). Manoma, kad transformaciniai lyderiai pasižymi tam tikru elgesiu: vizijos nustatymas ir perdavimas; tinkamo modelio suteikimas; grupinių tikslų pripažinimo skatinimas, tikėjimasis aukšto darbo atlikimo lygio; individualaus palaikymo suteikimas; intelektualinės stimuliacijos suteikimas (Podsakoff, MacKenzi, Moorman, & Fetter, 1990).

Socialinis palaikymas labai svarbus kalbant apie perdegimą, o skambučių centruose pagrindinis asmuo, kuris suteikia tokį palaikymą - grupės vadovas. Skambučių centruose grupės vadovai suteikia darbuotojams paramą, praveda apmokymus (Holman, 2004). Tačiau, randama tyrimų, kuriuose teigiama, kad vadovo palaikymas gali padidinti ketinimą išeiti iš organizacijos, kai darbuotojai jau perdegę ir vyksta stipri depersonalizacija, darbuotoja ciniškai nusiteikę vadovo atžvilgiu (Choi et al., 2012). Taip pat teigiama, kad socialinis palaikymas gali turėti neigiamos įtakos darbuotojui, kadangi trumpam laikui paslepia stresą darbe, taip pat suteikia suvokimą, kad jie visada turi pasikliauti kitais, neturi vidinių resursų (Choi et al., 2012). Teigiama, kad perdegimas skambučių centruose susijęs su kiekybiniais darbo reikalavimais, emociniu disonansu, žemesne autonomija (Castanheira & Chambel, 2010).

Lyderystė yra viena iš pagrindinių veiksnių, kurie susiję su tuo, kaip darbuotojai suvokia darbo vietą ir koks jų įsitraukimas į darbą (Syrek, Apostel, & Antoni, 2013). Tyrimai rodo, kad esant didelėms darbo reikalavimams, transformacinė lyderystė teigiamai susijusi su darbuotojų gerove. Manoma, kad transformacinė lyderystė tokia svarbi, nes toks lyderis motyvuoja darbuotojus, įgalina juos, palaiko, motyvuoja vystyti naujus įgūdžius, padeda nugalėti sunkumus (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006; Shin & Zhou, 2003), kas susiję su žemesniu emociniu išsekimu (Corrigan, Diwan, Campion, & Rashid, 2002). Teigiama, kad transformacinė lyderystė ne tik sumažina neigiamą darbo reikalavimų įtaką darbuotojų gerovei, bet ir patenkina darbuotojų poreikius, nes suteikia konstruktyvų grįžtamąjį ryšį, sukuria sąlygas asmeniniam augimui (Bass, 1985; Wang & Walumbwa, 2007). Bakker ir Demerouti (2008) teigia, kad lyderio pripažinimas ir palaikymas gali pakreipti darbo reikalavimus kita linkme. Transformaciniai lyderiai padaro taip, kad darbo reikalavimai būtų suvokiami kaip iššūkiai, kurie gali būti įveikti (Syrek et al, 2013). Be to, transformaciniai lyderiai suteikia pasekėjams pasitikėjimą savo jėgomis (Bass & Riggio, 2006). Tokie lyderiai padeda darbuotojams išvystyti įgūdžius, reikalingus įveikti sunkumus darbe, todėl jie jaučia daugiau kontrolės, kas susiję su mažesniu išsekimu ir didesniu pasitenkinimu (Syrek et al, 2013). Darbuotojams suteikiamas konstruktyvus grįžtamasis ryšys, o ne perduodamas nerimas dėl neįvykdytų užduočių (Bass & Riggio, 2006). Taigi, kai vadovas įkvepia darbuotojus siekti tikslų – padidėja darbuotojų kontrolės jausmas, kai deleguoja atsakomybes ir iššūkį keliančias užduotis – darbuotojai jaučiasi kompetentingi, kai skatina bendradarbiavimą – darbuotojai jaučia komandos dalimi (Bass & Riggio, 2006). Teigiama, kad transformacinė lyderystė yra laike kintantis dalykas,

kas reiškia, kad vadovas skirtingu metu gali reikšti skirtingo laipsnio transformacinę elgesį, o taip pat, teigiama, kad transformacinės lyderystės galima išmokyti (Bass & Riggio, 2006). Tačiau, tyrimai rodo, kad transformaciniai lyderiai efektyviausi, kai darbas mažai struktūruotas, daug nežinomybės (Syrek et al, 2013), taigi kyla klausimas, ar tokie lyderiai gali būti efektyvūs skambučių centruose.

Atsižvelgiant į skambučių centrų populiarumą ir juose išskiriamas darbo charakteristikas, tampa aišku, kad siekiant vystyti šią kryptį, reikia skirti dėmesį darbuotojų pasitenkinimui darbu. Kadangi, darbo charakteristikos išskiriamos kaip pasitenkinimo darbu prielaida, o skambučių centrų darbo charakteristikos pasižymi monotoniškumu, įvairovės stoka, kontrole, svarbu išsiaiškinti, kaip šios darbo charakteristikos susijusios su pasitenkinimu darbu. Nors didžioji dalis teorijų teigia, kad tokios darbo charakteristikos susijusios su žemu pasitenkinimu darbu, gali būti, jog skambučių centruose dirbantiems žmonėms šios darbo charakteristikos susijusios su pasitenkinimu darbu, nes ne visi žmonės trokšta atsakomybės, įvairovės darbe. Gali būti, jog į skambučių centrus ateina dirbti asmenys, kuriems tokios darbo charakteristikos tinkamos. Lyderyste išskiriama kaip svarbus veiksnys pasitenkinimui darbu. Teigiama, kad transformacinė lyderystė teigiamai susijusi su pasitenkinimu darbu, toks vadovas sugeba padėti darbuotojams. Žinant, kad darbo charakteristikos skambučių centruose priskiriamos prie keliančių stresą, svarbu analizuoti ketinimą išeiti iš organizacijos dirbant tokiomis sąlygomis. Kadangi ketinimas išeiti ir pasitenkinimas darbu skambučių centruose susijęs su darbo charakteristikomis, svarbu suprasti, kaip ir kokios darbo charakteristikos prognozuoja pasitenkinimą darbu ir ketinimą išeiti iš organizacijos.

1.5 Įsitraukimo į darbą ir perdegimo vaidmuo pasitenkinimui darbu ir ketinimui išeiti iš organizacijos

Tiriant pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti iš organizacijos priežastis, plačiai naudojamas darbo reikalavimų - išteklių modelis. Šis modelis skiriasi nuo kitų tuo, kad dėl savo lankstumo gali būti pritaikytas bet kokiai organizacijai, bet kokioms darbo sąlygoms ir tinka aptarti tiek teigiamas, tiek neigiamas organizacijai pasekmes (Demerouti et al., 2001). Šio teorinio modelio rėmuose atlikti tyrimai parodo, kad didžioji dalis teigiamų organizacijai pasekmių atsiranda per įsitraukimą į darbą, o didžioji dalis neigiamų – per perdegimą (Bakker & Demerouti, 2008). Taip pat randami tyrimai, kuriuose pasitenkinimas darbu skambučių centruose taip pat paaiškinamas šio modelio rėmuose (pvz. Bakker et al., 2003; Lewig & Dollard, 2003). Šis darbas planuojamas kaip pratęsimas ir praplėtimas šioje srityje atliekamų tyrimų. Įsitraukimas į darbą ir perdegimas gali būti tiriami kaip mediatoriai darbo reikalavimams prognozuojant pasitenkinimą darbu ir ketinimą išeiti iš organizacijos. Autoriai Schaufelli ir Bakker (2004) teigia, kad įsitraukimas į darbą ir perdegimas yra pilni mediatoriai darbo reikalavimams prognozuojant ketinimą išeiti iš organizacijos ir pasitenkinimą darbu. Taip pat teigiama, kad perdegimas svarbesnis nei įsitraukimas į darbą šiame modelyje

(Schaufelli & Bakker, 2004). Negatyvi psichologinė būseną (perdegimas) ir pozityvi psichologinė būseną (įsitraukimas į darbą) atlieka panašų vaidmenį skirtinguose procesuose (Schaufelli & Bakker, 2004). Perdegimas svarbus kalbant apie aukštus darbo reikalavimus ir neigiamas pasekmes, o įsitraukimas svarbus motyvacinėje procese, kur kalbama apie išteklius ir atsiranda teigiamos organizacinės pasekmės (Schaufelli & Bakker, 2004). Maslach ir Leiter (1997) teigia, kad įsitraukimas ir perdegimas tai du kraštiniai kontinuumo taškai, o Schaufelli su kolegomis (2002) teigia, kad įsitraukimas ir perdegimas tai nepriklausomos būsenos ir turėtų būti matuojamos atskirai. Šiame darbe bus laikomasi požiūrio, kad įsitraukimas į darbą ir perdegimas tai du atskiri konstruktai, kas reiškia, kad darbuotojas vienu metu gali būti ir įsitraukęs į darbą, ir perdegęs.

Įsitraukimas į darbą (angl. *work engagement*) remiantis Kahn (1990) tai darbuotojų savęs apjungimas su savo darbiniu vaidmeniu, savęs fizinis, psichinis, kognityvinis ir emocinis išreiškimas atliekant darbinę veiklą. Tai pozityvi, teikianti pasitenkinimą su darbu susijusi būseną, kurią apibūdina:

1. Energija (angl. *vigor*) - didelis energijos lygis ir psichinis atsparumas dirbant, noras stengtis ir atkaklumas susiduriant su sunkumais;
2. Atsidavimas (angl. *dedication*) – buvimas stipriai įsitraukusiam į darbą, patiriant reikšmingumo, entuziazmo, įkvėpimo, pasididžiavimo jausmus;
3. Pasinėrimas į veiklą (angl. *absorption*) – buvimas visiškai susikoncentravusiu ir labai susidomėjusiu savo darbu, kuomet dirbant prarandama laiko nuovoka ir sunku atsitraukti nuo darbo) (Schaufeli et al., 2002).

Įsitraukę darbuotojai įdeda daugiau pastangų į savo darbą, nes identifikuoja su juo (Kahn, 1990). Tokie darbuotojai jaučia, kad turi efektyvų ryšį su darbu, suvokia darbą kaip įdomų, o ne keliantį stresą. Kahn teigimu, asmens įsitraukimo į darbą laipsnis priklauso nuo 3 psichologinių sąlygų patyrimo:

- svarbumo;
- psichologinio saugumo;
- psichologinio prieinamumo (cit. iš Saks, Gruman, 2014).

Maslach ir Leiter (1997) teigia, kad įsitraukimas tai perdegimo priešingybė. Autoriai teigia, kad esant perdegimui darbuotojų energija virsta išsekimu, dalyvavimas virsta cinizmu, o efektyvumas virsta neefektyvumu (Maslach, Leiter, 1997). Remiantis priešingų požiūriu, įsitraukimas į darbą tai savarankiškas ir atskiras konstruktas, kuris apibūdinamas kaip pozityvi, su darbu susijusi, psichikos būseną, pasižyminti energija, atsidavimu ir dalyvavimu (Schaufeli et al., 2002). Tokie darbuotojai energingi, entuziastingi, stipriai atsidavę darbui, laimingi atlikdami darbą (Bakker et al., 2014). 2001 metais atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad didžiausią reikšmę darbuotojų pasitenkinimui darbu turi darbuotojų įsitraukimas į darbą, o labiausiai prie to prisideda savo galimybių išnaudojimas, galimybė būti iniciatyviems, tobulėjimo galimybė, galimybė

demonstruoti kūrybiškumą, inovatyvumą, darbo įvairovė, galimybė pasiekti darbinius tikslus, santykiškai su vadovais, galimybė suteikti naudą visuomenei (Origo & Pagani, 2008).

Perdegimas darbe (*angl. burnout*) apibūdinamas kaip įtampa, atsirandanti dėl ilgalaikio, su darbu susijusio chroniško emocinio ir tarpasmeninio streso poveikio (Maslach, et al., 2001). Perdegimas - ilgai besiformuojantis procesas, kuris pakeičia gyvenimo kokybę įvairiose srityse (Maslach, 2003; Pacevičius, 2006). Šio proceso metu palaiptai prarandama energija ir entuziazmas (Kant, cit. iš Bakker & Demerouti, 2014). Manoma, kad perdegimas būdingas darbuotojams, kurių darbas susijęs su intensyviu ir ilgalaikiu bendravimu (Pacevičius, 2006). Svarbu paminėti, kad perdegimas ir stresas nėra tas pats dalykas, stresas tai platesnė sąvoka, o perdegimas gali būti laikomas streso forma (Choi et al., 2012). Klasikinis perdegimo apibūdinimas per tris sudedamąsias dalis: emocinis išsekimas, depersonalizacija, asmeninių pasiekimų nuvertinimas (Maslach & Leiter, 2008). Teigiama, kad emocinis išsekimas tai pagrindinis perdegimo komponentas, jis apibūdinamas kaip jausmas, kad visi fiziniai ir emociniai resursai išnaudoti, tokie žmonės pasižymi energijos stoka (Maslach & Leiter, 2008). Depersonalizacija apibūdinama kaip negatyvus, arba pernelyg nereikšmingas atsakas į įvairius darbo aspektus (Maslach & Leiter, 2008). Toks darbuotojas jaučiasi atskirtas nuo kitų, ciniškai vertina kolegas, organizaciją, klientus (Maslach & Leiter, 2008). Tokiu atveju darbuotojas į klientus žiūri kaip į objektus, o ne žmones (Choi et al., 2012). Asmeninių pasiekimų nuvertinimas apibūdinamas kaip savo nekompetencijos jautimas, laimėjimų ir produktyvumo stoka darbe (Maslach & Leiter, 2008). Nors pateiktas trijų komponentų perdegimo modelis labai populiarus, tačiau naudojami ir kiti modeliai. Kai kurie autoriai matuoja tik emocinį išsekimą, nes teigia, kad jis geriausiai atspindi perdegimo konstrukta, kiti atsisako asmeninių pasiekimų nuvertinimo komponentų, nes mano, kad tai asmeninė charakteristika, kuri mažai susijusi su perdegimu (Lee & Ashforth, 1993). Kartais perdegimas apibūdinamas per emocinį išsekimą ir teigiama, kad emocinis išsekimas tai pirmą perdegimo stadiją (Gaines & Jermier, 1983). Emocinis išsekimas – nuovargio jausmas, energijos nebuvimas, asmeninių emocinių resursų išnaudojimas (Moore, 2000). Kai kurių tyrimų rezultatai atskleidžia, kad kalbant apie perdegimą, situacija svarbesnė nei asmenybė arba skirtumai tarp žmonių (Moore, 2000). Darbo vietose, kur vyksta nuolatinis kontaktas su kitais žmonėmis, teikiama pagalba, pas darbuotojus dažnai atsiranda nerimas, frustracija ir jausmas, kad jie yra išnaudojami ir sudėvimi (Perlman & Hartman, 1982). Kalbant apie sociodemografinius faktorius, teigiama, kad amžius turi reikšmingiausią ryšį su perdegimu - jaunesni darbuotojai pasižymi aukštesniu perdegimu (Huebner, 1994; Oktay, 1992). Taip pat tyrimų rezultatai atskleidžia, kad kuo ilgiau darbuotojai dirba skambučių centruose, tuo stipresnis jų perdegimas (Deery et al., 2002). Nors egzistuoja teorija, kad ilgiau dirbdami darbuotojai sukaupia reikalingus kovai su stresu metodus, ne visi tyrimai randa tokius ryšius (Deery et al., 2002). Iki šiol nėra vienareikšmiškų atsakymų dėl skirtumų tarp vyrų ir moterų, kalbant apie perdegimą (Pacevičius, 2006). Istoriskai manoma, kad perdegimas labiau būdingas moterims (Maslach et al., 2001; Matlin,

2004). Tokie rezultatai remiasi lyčių vaidmenų teorija, kurioje teigiama, kad moterys stipriau reiškia emocijas, greičiau fiziškai pavargsta, kadangi jos išmoksta rodyti savo emocijas, o vyrai tuo tarpu išmoksta slėpti savo emocijas, geriau susidoroti su stresu (Eagly, 1987; Eagly & Wood, 1982). Kyla pavojus, kad vyrų perdegimas darbo vietoje gali likti neatpažintas, o moterų perdegimas pervertinamas (Purvanova & Muros, 2010). Tačiau atliktos metaanalizės rezultatai atskleidė, kad vis dėlto moterys dažniau patiria perdegimą, tačiau žiūrint į atskirus perdegimo komponentus pastebima, kad moterys dažniau patiria emocinį išsekimą, o vyrai depersonalizaciją (Purvanova & Muros, 2010). Vis dėlto manoma, kad dar trūksta tyrimų, kuriuose būtų tiriami skirtumai tarp vyrų ir moterų, kadangi atlikta mažai tyrimų, empiriniai rezultatai neaiškūs (Purvanova & Muros, 2010). Autorius Deery su kolegomis (2002) teigia, kad nerandama skirtumų pagal amžiaus grupes, išsilavinimą.

Pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti sąsajos su įsitraukimu ir perdegimu gali būti aptariamoms darbo reikalavimų – išteklių teorijos rėmuose. Darbo ištekliai, tai psichologiniai, socialiniai arba organizaciniai darbo aspektais, kurie sumažina darbo reikalavimus ir pastangas, padeda pasiekti darbinių tikslų, didina asmeninį augimą, mokymąsi ir vystymąsi (Schaufelli & Bakker, 2004). Darbo ištekliais gali būti – socialinis palaikymas iš kolegų, vadovo mokymai, grįžtamasis ryšys apie darbo atlikimą (Schaufeli & Bakker, 2004). Literatūroje teigiama, kad darbo ištekliai per įsitraukimą į darbą yra susiję su organizacinėmis pasekmėmis (Schaufelli & Bakker, 2004). Darbo ištekliai atlieka motyvacinį vaidmenį: vidinė motyvacija (augimas, mokymasis, vystymasis) arba išorinė motyvacija (instrumentas pasiekti darbinius tikslus) (Schaufelli & Bakker, 2004). Teigiama, kad įsitraukę darbuotojai patiria daugiau teigiamų emocijų nei neišitraukę darbuotojai, tokie darbuotojai jaučiasi pakylėti, energingi, laimingi, entuziastingi (Schaufeli, Bakker, & Van Rhenen, 2009). Teigiama, kad įsitraukę darbuotojai dirba geriau, nes jie jaučia teigiamas emocijas, kurios padeda jiems sukurti naujas idėjas; jie sveikesni, todėl gali visą energiją skirti darbui; jie siekia grįžtamojo ryšio ir palaikymo, kad sukurtų naujus resursus; jie užkrečia įsitraukimu kolegas, padidina komandiškumą (Bakker, 2009). Įdomu tai, kad įsitraukimas į darbą teigiamai susijęs su klientų pasitenkinimu ir klientų lojalumu įmonei (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009).

Darbo reikalavimai tai darbo aspektai, kurie reikalauja psichinių, emocinių ir kognityvinių pastangų, taip pat jie susiję su fiziologinėmis (pvz. padidėjęs kraujospūdis, padažnėjęs širdies ritmas) ir psichologinėmis (pvz. nuovargis) išlaidomis (Demerouti et al., 2001). Teigiama, kad viso to pasekoje gali atsirasti perdegimas (Bakker et al., 2000). Tyrimuose randama, kad labiausiai su perdegimu susiję šie darbo reikalavimai: vaidmens neaiškumas, vaidmenų konfliktas, stresiniai įvykiai, didelis darbo krūvis, darbo spaudimas (Lee & Ashforth, 1996). Kiti autoriai, atlikę metaanalizę, išskiria kiek kitokius darbo reikalavimus: vaidmenų konfliktas, darbo perkrova, vaidmens neaiškumas (Alarcon, 2011). Darbo tempas ir greitis svarbūs prognozuojant perdegimą

(Deery et al., 2002). Įdomu tai, kad darbo reikalavimai stipriau susiję su stresu ir perdegimu nei darbo ištekliai (Alarcon, 2011). Metaanalizė taip pat atskleidė, kad perdegimas turi stiprius ryšius su pasitenkinimu darbu ir vidutinio stiprumo ryšį su ketinimu išeiti (Alarcon, 2011).

Darbo ištekliai silpniau susiję su perdegimu nei darbo reikalavimai, tačiau vis dėlto randamas neigiamas ryšys tarp darbo išteklių ir perdegimo (Bakker & Demerouti, 2007). Teigiama, kad darbo ištekliai teigiamai susiję su įsitraukimu į darbą (Schaufeli & Bakker, 2004; Mauno, Kinnunen, & Ruokolainen, 2007). Kai kurie autoriai teigia, kad darbo ištekliai tai svarbiausiai veiksniai įsitraukimui į darbą, labiausiai reikšmingi: užduočių įvairovė, užduoties svarba, autonomija, grįžtamasis ryšys, socialinis palaikymas iš kolegų, aukštos kokybės santykis su vadovu, transformacinė lyderystė (Christian, Garza, & Slaughter, 2011). Įdomu tai, kad nors darbo reikalavimai statistiškai reikšmingai neigiamai susiję su įsitraukimu į darbą, ryšys tarp darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą daug stipresnis (Halbesleben, cit. iš Bakker et al., 2014). Kalbant apie perdegimo prielaidas, manoma, kad perdegimas atsiranda, kai yra neatitikimas tarp darbuotojo ir darbo, vienas iš neatitikimų tai nesutampantys darbo reikalavimai ir darbuotojo galimybės (Maslach, Leiter, 1997). Teigiama, kad perdegimas atsiranda tuomet, kai nėra balanso tarp darbo reikalavimų ir resursų, tačiau kai kurie darbo resursai, tokie kaip socialinis palaikymas, gali kompensuoti kai kurių darbo reikalavimų įtaką perdegimui (Bakker, cit. iš Surana, Singh, & Saxena, 2011). Tyrimai atskleidžia, kad vadovo palaikymas, pripažinimas, organizacinis klimatas padeda susidoroti su sudėtingomis sąveikomis su kitais žmonėmis, dideliais darbo krūviais (Bakker et al., 2007). Tiriant socialinio palaikymo svarbą prognozuojant perdegimą skambučių centruose, pastebėta, jog iš visų socialinio palaikymo rūšių vadovo parama pati reikšmingiausia (Surana et al., 2011). Kiti tyrimai atlikti skambučių centruose, taip pat patvirtina, kad vadovo parama reikšmingai ir neigiamai susijusi su perdegimu (Deery et al., 2002). Tyrimai atskleidžia, kad vadovo parama neigiamai susijusi su perdegimu – vadovų parama mažina emocinį išsekimą (Raižienė ir Bakšytė, 2010). Teigiama, kad literatūroje užtenka tyrimų, kurie patvirtintų tai, kad pasitenkinimas darbu mažina ketinimą išeiti, tačiau neužtenka duomenų apie tai, kaip vadovavimo stilius susijęs su dviem pagrindiniais ketinimo išeiti kintamaisiais – įsitraukimu į darbą ir perdegimu (Ballard, 2012).

Literatūroje teigiama, kad kuo labiau skambučių centro darbuotojai teigiamai suvokia darbo charakteristikas, tuo labiau jie patenkinti darbu ir mažiau nori išeiti iš organizacijos (Deery et al., 2002; Frenkel et al. 1998; Holman 2004). Kalbant apie perdegimo pasekmes, perdegimas darbe dažnai būna priežastimi, kodėl darbuotojai išeina iš skambučių centrų (Choi et al., 2012). Išėjimo iš organizacijos problemos sprendimas viena didžiausių problemų skambučių centruose. Literatūroje teigiama, kad perdegimas teigiamai susijęs su išėjimu iš organizacijos (de Ruyter et al., 2001; Gwak, Geong, & Choi, 2010; Tuten & Neidermeyer, 2004). Manoma, kad po daugybės kontaktų su klientais,

darbuotojas gali jaustis išsekęs, ir tam, kad apsaugotų save darbuotojai atskiria save nuo kitų (depersonalizacija), ko pasėkoje tokie darbuotojai patiria sunkumų darbo atlikime (Maslach & Leiter, 2008). Tačiau kiti tyrėjai nepritaria ir teigia, kad kaip tik mažiau perdegę asmenys linkę keisti darbą (Cherniss, 1992). Tyrimai rodo, kad darbuotojai, kurie nuolat jaučiasi pavargę dėl darbo skundžiasi dažnesnėmis psichologinėmis ir sveikatos problemomis (Shirom, Melamed, Toker, Berliner, & Shapira, 2005). Teigiama, kad perdegimas susijęs su depresija, nerimo sutrikimais, priklausomybe nuo alkoholio (Aholá, 2007), miego sutikimais, galvos skausmais, kvėpavimo takų infekcijomis (Kim, Ji, & Kao, 2011). Longitudiniai tyrimai atskleidžia, kad perdegimas prognozuoja depresijos simptomus, nepasitenkinimą darbu (Hakanen & Schaufeli, 2012). Viena iš tiriamų perdegimo pasekmių – darbo atlikimas. Literatūroje randami nevienareikšmiški rezultatai, vieni tyrėjai randa, kad perdegę asmenys atlieka darbus gerai, tačiau patys vertina tai, kaip prastą darbo atlikimą (Keijsers, Schaufeli, Le Blanc, Zwerts, & Miranda, 1995), kiti randa, kad perdegusių asmenų darbo atlikimas tikrai suprastėja (Maslach, 1982). Kita pasekmė – vaidmens viršijimas, prosocialus elgesys. Teigiama, kad perdegę asmenys rečiau demonstruoja prosocialų elgesį organizacijoje (Moliner, Martínez-Tur, Peiro, Ramos, & Cropanzano, 2005). Teigiama, kad iki šiol nei viena teorija iki galo nepaaiškina, kaip stresoriai arba darbo reikalavimai iššaukia perdegimą (Halbesleben & Buckley, 2004). Teigiama, kad stipriausias statistiškai reikšmingas neigiamas ryšys randamas tarp perdegimo ir pasitenkinimo darbu (Орел, 2001). Įdomu tai, kad santykiai su kitais žmonėmis skambučių centro darbuotojams gali turėti tiek neigiamas, tiek teigiamas pasekmes. Galimybė bendrauti su klientais, spręsti problemas, atsiranda bendradarbiavimo, artumo jausmas (Dormann & Zapf, 2004). Kitų žmonių problemų sprendimas gali būti susijęs su savo kompetencijų pajautimu, augimu, pasiekimu, padidėjusia saviverte, jeigu klientai išsako padėką (Dormann & Zapf, 2004). Teigiama, kad tokia darbe darbuotojai gali jausti padidėjusią savivertę, jei išsprendžia sudėtingą kliento problemą, gali atsirasti optimizmas, tikėjimas, kad sudėtingos problemos išsprendžiamos, tikslo pasisekimo jausmas gali atsirasti, jei kelis kartus pasisekė įvykdyti užklausas, socialinio palaikymo jausmas gali atsirasti bendraujant su vadovu ir kolegomis (Dormann & Zapf, 2004). Daugelis tyrimų įrodo, kad darbuotojai, kurie darbo metu dažnai kontaktuoja su kitais žmonėmis patiria stiprius psichinius krūvius, kas vėliau pereina į emocinį išsekimą (Pacevičius, 2006). Teigiama, kad dažni ir intensyvūs kontaktai su žmonėmis darbe sukuria stiprų psichinį krūvį, kas gali baigtis perdegimu (Pacevičius, 2006). Telefonu klientus aptarnaujančių darbuotojų darbo esmė - kontaktas su kitais žmonėmis, todėl galima teigti, kad šie darbuotojai papuola į labai aukštos rizikos grupę. Remiantis darbo reikalavimų - išteklių modeliu, perdegimas darbe gali būti sumažintas dviem būdais: mažinamas stresorių poveikis arba suteikiami reikalingi resursai (Choi et al., 2012). Darbo reikalavimai: darbo krūvis, laiko spaudimas, kontaktas su klientais, pamaininis darbas; darbo ištekliai: grįžtamasis ryšys, apdovanojimai, darbo kontrolė, vadovo palaikymas (Choi et al., 2012).

Apibendrinant, remiantis darbo reikalavimų – išteklių teorija, įvairios darbo charakteristikos gali būti priskiriamos prie darbo reikalavimų arba išteklių. Tiriant pasitenkinimą darbu ir ketinimą išeiti iš organizacijos svarbu atkreipti dėmesį į darbo išteklius ir reikalavimus. Tyrimai rodo, kad įsitraukimas į darbą ir perdegimas gali būti tarpiniais kintamaisiais tarp darbo charakteristikų ir pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti. Manoma, kad darbo ištekliai stipriau prognozuoja įsitraukimą nei perdegimą, o darbo reikalavimai – atvirkščiai. Skambučių centruose tokie darbo reikalavimai kaip didelis darbo krūvis, monotoniškas darbas, įvairovės ir kontrolės stoka gali būti teigiamai susiję su perdegimu ir neigiamai su pasitenkinimu darbu. Vienas iš svarbiausių darbo išteklių – vadovo palaikymas.

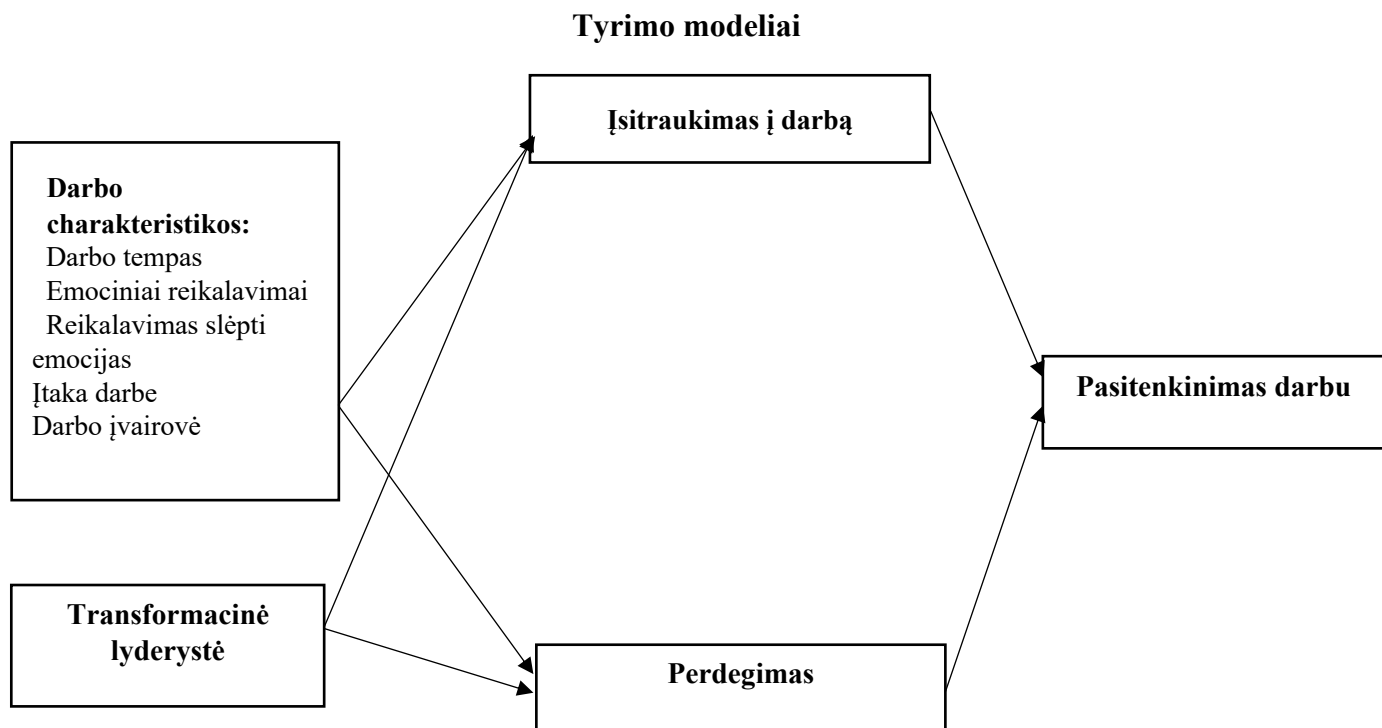
1.6 Tyrimo tikslas, uždaviniai, schema

Tyrimo tikslas – išnagrinėti transformacinės lyderystės, darbo charakteristikų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu bei ketinimo išeiti iš darbo sąsajas bei nustatyti įsitraukimo į darbą ir perdegimo reikšmę šiems ryšiams.

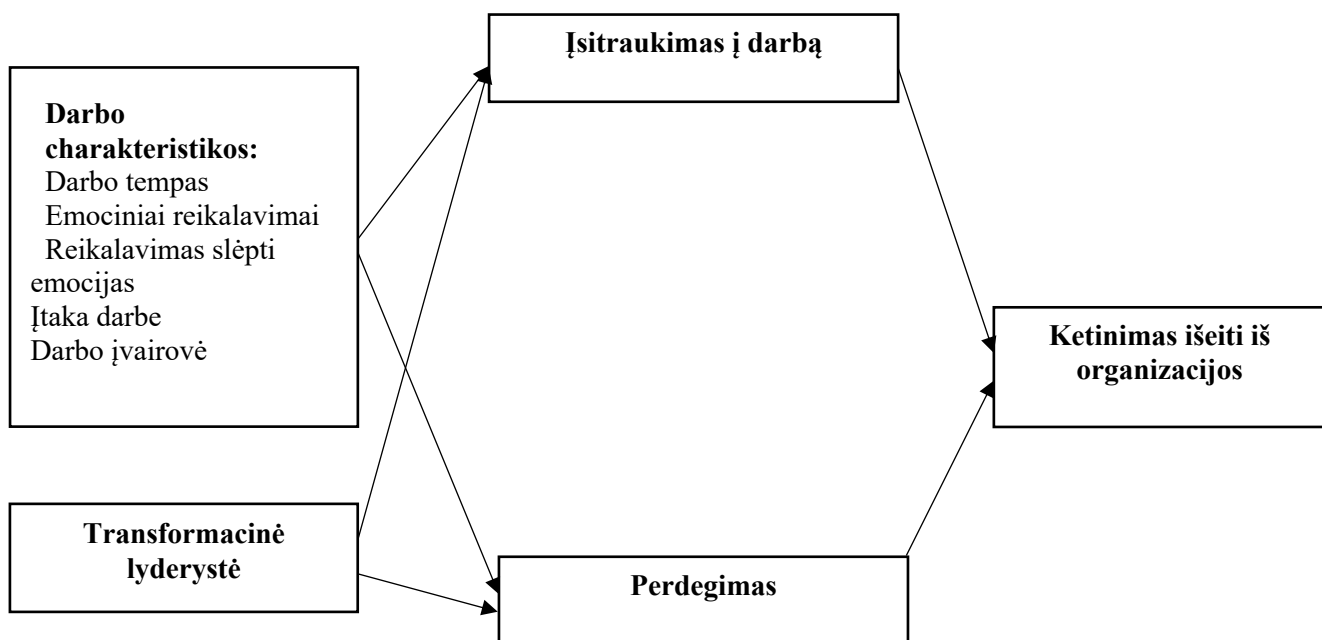
Tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti transformacinės lyderystės, darbo charakteristikų, darbuotojų įsitraukimo į darbą, perdegimo, pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti raišką ir sąsajas su demografinėmis charakteristikomis.
2. Nustatyti transformacinės lyderystės, darbo charakteristikų, darbuotojų įsitraukimo į darbą, perdegimo, pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti tarpusavio sąsajas bendroje imtyje, vertėjų ir IT specialistų imtyse.
3. Išnagrinėti darbuotojų pasitenkinimo darbu prognostinius veiksnius, atsižvelgiant į įsitraukimo į darbą ir perdegimo kaip tarpinių kintamųjų (mediatorių) vaidmenį bendroje tyrimo imtyje, IT specialistų ir vertėjų imtyse.
4. Išnagrinėti darbuotojų ketinimo išeiti prognostinius veiksnius, atsižvelgiant į įsitraukimo į darbą ir perdegimo kaip tarpinių kintamųjų (mediatorių) vaidmenį bendroje tyrimo imtyje, IT specialistų ir vertėjų imtyse.

Tyrimo modeliai pateikti 1 - ame ir 2 - ame paveiksle.



1 pav. Tyrimo modelis: pasitenkinimo darbu prognostiniai veiksniai



2 pav. Tyrimo modelis: ketinimo išeiti iš organizacijos prognostiniai veiksniai

2 TYRIMO METODIKA

2.1 Tyrimo dalyviai

Tyrimė dalyvavo 112 darbuotojų, kurie buvo atrinkti netikimybinio patogiūoju būdu, neįtraukiant vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų. Tyrimo metu buvo apklausti dviejų tarptautinių įmonių darbuotojai, abi įmonės priklauso privačiajam sektoriui ir įsikūrusios Vilniuje. Pirmoji įmonė – technologinius sprendimus mažmeninei prekybai teikianti įmonė, o antroji – skambučių centras. Tyrimė dalyvavo tik tie darbuotojai, kurie aptarnauja klientus telefonu. Iš technologinius sprendimus teikiančios įmonės darbuotojų buvo apklausiami tik tie darbuotojai, kurie dirba skambučių klientų aptarnavimo padalinyje. Šios įmonės darbuotojai teikia paslaugas informacinių technologijų srityje, darbas susijęs su techniniais klausimais apie pardavimų sistemų naudojimą, priežiūrą, o antroji įmonė teikia vertimo žodžiu paslaugas skambučių metu, aptarnaujami medicininio pobūdžio skambučiai. Tiek pirmojoje, tiek antrojoje įmonėje tokiose pozicijose dirba apie 80 darbuotojų. Šiame darbe toliau aprašant rezultatus pirmosios įmonės darbuotojai, kurie aptarnauja klientus techniniais klausimais, bus vadinami „IT specialistais“, o antrosios įmonės skambučių centro darbuotojai, kurie teikia vertimo paslaugas, bus vadinami „vertėjais“. Tiek IT specialistų, tiek vertėjų pagrindinis darbas - atsakymas į klientų skambučius, tačiau skiriasi skambučių specifika. IT specialistai kalbasi su klientais techninėmis temomis apie kasos aparatus, jų priežiūrą, technines klaidas ir kaip jas taisyti. Tuo tarpu vertėjau dirba su medicininėmis temomis, jie verčia skambučiu iš anglų kalbos į lietuvių arba rusų kalbą tiesiai iš gydytojų kabineto. Pagrindinis skirtumas tarp šių imčių – emocinis krūvis, kadangi IT specialistai dažnai susiduria su nepatenkintais klientais, bet jų darbas susijęs su emociškai neutraliomis temomis, o vertėjai dažniausiai susiduria su emociškai sunkiomis temomis, nes pokalbiai būna apie ligas, diagnozes, gydymą.

Tyrimė buvo apklausti 62 IT specialistai ir 50 vertėjų. Bendras tyrimo dalyvių pasiskirstymas: 75 (67%) moterys ir 37 (33%) vyrai. Tyrimo dalyvių amžius svyruoja nuo 19 iki 62 ($M = 30,96$; $SD = 10,2$) metų. Darbo stažo dabartinėje organizacijoje vidurkis – 4,7 metai ($SD = 5,9$). Tarp visų tyrimo dalyvių 67% turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 21% vidurinį išsilavinimą, 8,9% auštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, 2,7% profesinį išsilavinimą. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas IT specialistų imtyje: 39 moterys (63%) ir 23 vyrai (37%). IT specialistų amžius svyruoja nuo 19 iki 62 ($M = 36,31$; $SD = 10,26$). Darbo stažo dabartinėje organizacijoje vidurkis – 7,11 ($SD = 6,76$). Tarp visų tyrimų dalyvių 80% turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 21% vidurinį išsilavinimą, 14,5% auštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, 1,6% profesinį išsilavinimą. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas vertėjų imtyje: 36 (72%) moterys ir 14 (28%) vyrai. Vertėjų amžius svyruoja nuo 19 iki 48 ($M = 24,32$; $SD = 5,23$). Darbo stažo dabartinėje organizacijoje vidurkis – 1,72 ($SD = 2,41$). Tarp visų tyrimų dalyvių 50% turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 22% vidurinį išsilavinimą, 2% auštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, 4% profesinį išsilavinimą.

2.2 Tyrimo instrumentai

Tyrimui atlikti pasirinkta anketinė apklausa, kurią sudaro: kreipimosi į tiriamuosius dalis (žr. 1 -ą priedą), demografinių veiksnių dalis, transformacinės lyderystės, darbo charakteristikų, įsitraukimo į darbą, perdegimo, ketinimo išeiti ir pasitenkinimo darbu skalės. Bendri transformacinės lyderystės, darbo charakteristikų, įsitraukimo į darbą, perdegimo, ketinimo išeiti ir pasitenkinimo darbu rodiklių balai skaičiuoti kaip šių skalių vidurkiai. Leidimai šiame darbe naudoti klausimynus buvo gauti iš metodikų autorių. Papildomai buvo gauti klausimynų autorių leidimai naudoti metodikas šiame darbe.

Demografiniai duomenys surinkti klausiant tyrimo dalyvių apie darbo stažą įmonėje, amžių, lytį, išsilavinimą (žr.2-ą priedą).

Transformacinis vadovavimo stilius vertintas Carless ir kolegų (2000) bendrąja transformacinės lyderystės skale, kurią sudaro 7 teiginiai. Iš anglų kalbos skalę išvertė ir adaptavo A. Stelmokienė ir A. Endriulaitienė (2009). Teiginių pavyzdžiai: „Vadovas darbuotojams perteikia aiškia ir pozityvia ateities viziją“, „Vadovas skatina pasitikėjimą, įsitraukimą ir bendradarbiavimą komandoje“. Tyrimo dalyvių prašoma pažymėti 5 balų skalėje, kaip dažnai jų vadovas taiko aprašytą elgesį, vertinama skalėje nuo „Niekada“ iki „Visada“. Atsakymų suma gali svyruoti nuo 7 iki 35 balų, kur aukštesni įverčiai rodo stipresnę transformacinės lyderystės pasireiškimą. Skalė pasižymi aukštu patikimumu: Cronbacho $\alpha = 0,93$ validumą patvirtina stiprios koreliacijos su kitomis patikimomis metodikomis (Carless, Wearing, Mann, 2000). Šiame darbe atlikus tiriamąją faktorių analizę su *varimax* sukiniu nustatyta, jog instrumentą sudaro vienas faktorius ir duomenys analizei tinkami (KMO = 0,86, Bartleto sferiškumo testo $p < 0,001$). Kiekvieno teiginio svoris pateikiamas 3 priede. Skalės vidinis suderintumas aukštas (Cronbacho $\alpha = 0,88$).

Darbo charakteristikos vertintos Kopenhagos psichosocialinio klausimyno skalėmis (COPSOQ). Informacijos apie klausimyną pateikiama internetinėje svetainėje: <https://www.copsoq-network.org/>. Klausimynas buvo sukurtas Tage S Kristensen ir kolegų 1995 metais ir toliau tobulinamas. Klausimynas gali būti naudojamas bet kokio dydžio ir bet kokio sektoriaus organizacijai tirti. Šiame tyrime naudotos skalės:

- 1) darbo tempo (angl. *work pace*) skalę sudaro 3 teiginiai, pavyzdys: „Ar turite dirbti labai greitai?“;
- 2) emocinių reikalavimų (angl. *emotional demands*) skalę sudaro 4 teiginiai, pavyzdys: „Ar Jums darbe tenka susidurti su emociškai trikdančiomis situacijomis?“;
- 3) reikalavimo slėpti emocijas (angl. *demands for hiding emotions*) skalę sudaro 3 teiginiai, pavyzdys: „Ar iš Jūsų reikalaujama būti maloniam ir atviram su kiekvienu – nesvarbu, kaip jie elgiasi su Jumis?“;

- 4) įtakos darbe (angl. *influence at work*) skalę sudaro 6 teiginiai, pavyzdys: „Ar turite įtaką tam, koku būdu (būdais) atliekate savo darbą?“;
- 5) darbo įvairovės (angl. *variation of work*) skalę sudaro 2 teiginiai, pavyzdys: „Ar Jūsų darbas įvairus?“.

Tyrimo dalyvių prašoma pažymėti 5 balų skalėje, kaip dažnai jie jaučiasi, kaip aprašyta, nuo „Niekada“ iki „Visada“. Didesnis balas rodo didesnę šios charakteristikos pasireiškimą. Pasirinktos skalės pasižymi aukštu vidiniu suderinamumu (Cronbacho α svyruoja nuo 0,82 iki 0,88). Šiame darbe atlikus tiriamąją faktorių analizę paaiškėjo, kad emociniai reikalavimai ir reikalavimas slėpti emocijas patenka į vieną faktorių, todėl tolimesnei analizei šių skalių teiginiai buvo apjungti į vieną skalę ir pavadinti „emociniai reikalavimai“. Taigi, darbo charakteristikas šiame darbe sudaro:

- 1) darbo tempas - 3 teiginiai, Cronbacho $\alpha = 0,89$, vienas faktorius (KMO = 0,744, Bartleto sferiškumo testo $p < 0,001$);
- 2) emociniai reikalavimai (7 teiginiai), Cronbacho $\alpha = 0,92$, vienas faktorius (KMO = 0,882, Bartleto sferiškumo testo $p < 0,001$);
- 3) įtaka darbe (6 teiginiai), Cronbacho $\alpha = 0,84$, vienas faktorius (KMO = 0,807, Bartleto sferiškumo testo $p < 0,001$);
- 4) darbo įvairovė (2 teiginiai) Cronbacho $\alpha = 0,88$, vienas faktorius (KMO = 0,500, Bartleto sferiškumo testo $p < 0,001$).

Įsitraukimas į darbą vertintas 3 teiginių skale iš Kopenhagos psichosocialinio klausimyno (COPSOQ). Teiginio pavyzdys: „Savo darbe jaučiuosi kupinas/-a energijos“. Tyrimo dalyvių prašoma pažymėti 5 balų skalėje, kaip dažnai jie jaučiasi, kaip aprašyta, nuo „Niekada“ iki „Visada“. Skalės suma gali svyruoti nuo 3 iki 15 balų, kur aukštesni įverčiai rodo stipresnę įsitraukimą į darbą. Šiame tyrime faktorinė analizė atskleidžia, kad instrumentą sudaro vienas faktorius (KMO = 0,732, Bartleto sferiškumo testo $p < 0,001$). Kiekvieno teiginio svoris pateikiamas 4 priede. Skalės vidinis suderintumas aukštas (Cronbacho $\alpha = 0,87$). Svarbu paminėti, kad siekiant patikrinti, ar įsitraukimas į darbą yra atskiras konstruktas nuo perdegimo, buvo atlikta tiriančioji principinių faktorių analizė su *varimax* sukiniu. Rezultatai atskleidė, kad įsitraukimas ir perdegimas yra du atskiri konstruktai (KMO = 0,811, Bartleto sferiškumo testo $p < 0,001$).

Perdegimas darbe vertintas 4 teiginių skale iš Kopenhagos psichosocialinio klausimyno. Teiginių pavyzdžiai: „Kaip dažnai jautėtės fiziškai pervargęs/-usi?“, „Kaip dažnai jautėtės emociškai išsekęs/-usi?“. Tyrimo dalyvių prašoma pažymėti 5 balų skalėje, kaip jie vertina bendrą savijautą per pastarąsias 4 savaites. Įvertinti prašoma nuo „Niekada“ iki „Visada“. Bendra suma gali svyruoti nuo 4 iki 20 balų, kur aukštesni įverčiai rodo stipresnę perdegimą. Šiame darbe atlikus tiriamąją faktorių analizę su *varimax* sukiniu nustatyta, jog instrumentą sudaro vienas faktorius ir duomenys analizei tinkami (KMO = 0,798, Bartleto sferiškumo testo $p < 0,001$). Kiekvieno teiginio svoris pateikiamas 9 priede. Skalės vidinis suderinamumas pakankamai aukštas (Cronbacho $\alpha = 0,84$).

Ketinimas išeiti vertintas 4 teiginių skale, kuri buvo sukurta J. Wayne ir kolegų (1997). Teiginių pavyzdžiai: „Kai tik rasiu geresnį darbą, išeisiu iš šios organizacijos“, „Dažnai pagalvoju, kad reikėtų paieškoti kito darbo“. Tyrimo dalyvių prašoma pažymėti 5 balų skalėje, kiek jie sutinka su pateiktais teiginiais. Įvertinti prašoma nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“. Bendra suma gali svyruoti nuo 4 iki 20 balų, kur aukštesni įverčiai rodo stipresnį ketinimą išeiti. Autoriai pateikia aukštą skalės vidinį suderinamumą – Cronbacho $\alpha = 0,89$. Šiame darbe atlikus tiriamąją faktorių analizę su *varimax* sukiniu nustatyta, jog instrumentą sudaro vienas faktorius ir duomenys analizei tinkami (KMO = 0,83, Bartleto sferiškumo testo $p < 0,001$). Kiekvieno teiginio svoris pateikiamas 10 priede. Skalės vidinis suderintumas pakankamai aukštas (Cronbacho $\alpha = 0,87$).

Pasitenkinimas darbu vertintas trimis šiam tyrimui sukurtais klausimais. Tyrimo dalyvių buvo prašoma pažymėti 10 balų skalėje, kiek jie pasitenkinti vadovavimu, darbu ir organizacija nuo 1 balo – visiškai nepatenkintas/-a iki 10 balų – visiškai patenkintas/-a. Toks pasitenkinimo darbu matavimas naudojamas autorių (pvz. Hauff, Richter & Tressin, 2015). Šiame darbe atlikus tiriamąją faktorių analizę su *varimax* sukiniu nustatyta, jog teiginiai sudaro vieną faktorių ir duomenys analizei tinkami (KMO = 0,71, Bartleto sferiškumo testo $p < 0,001$). Skalės vidinis suderintumas tinkamas (Cronbacho $\alpha = 0,83$).

2.3 Tyrimo eiga

Tyrimas atliktas 2019 metais, jo atlikimas buvo aptartas su įmonių vadovais ir gautas leidimas vykdyti tyrimą. Įmonių darbuotojams buvo išsiusta elektroninė anketos forma, anketos pristatymas ir pildymo instrukcija. Tyrimo dalyviai galėjo užpildyti anketą jiems patogiu laiku, pildymo laikas nebuvo ribojamas. Kilus neaiškumams, tyrimo dalyviai galėjo susisiekti su tyrimo autore elektroniniu paštu.

2.4 Duomenų analizė

Gauti duomenys analizuoti naudojant statistinio paketo SPSS 21 versiją. Visų pirma patikrintas metodikų patikimumas. Principinių komponentų faktorių analizė su *varimax* sukiniu parodė skalių konstrukto validumą, t.y., ar skalių konstruktai atitinka ankstesniuose tyrimuose išskirtus konstruktus. Taip pat tikrintas skalių vidinis suderintumas (Cronbacho α). Vėliau apskaičiuota kintamųjų aprašomoji statistika (vidurkiai, standartiniai nuokrypiai). Patikrinus duomenų atitikimą pagal normalųjį skirstinį, nuspręsta taikyti neparimetrinius statistinius kriterijus. Dviejų skirtingų grupių vidurkių palyginimui taikytas *Mann-Whitney* testas. Ryšiams tarp kintamųjų tyrime nustatyti taikytas *Spearman* koreliacijos koeficientas. Prognostinių ryšių nustatymui buvo taikoma hierarchinė regresija, o galimi mediaciniai ryšiai papildomai tikrinti *Sobelio* testu.

3. REZULTATAI

Tyrimo rezultatai pateikiami pagal tyrimo uždavinius:

- Analizuojama transformacinės lyderystės, darbo charakteristikų, darbuotojų įsitraukimo į darbą, perdegimo, pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti raiška bei sąsajos su sociodemografinėmis charakteristikomis;
- Analizuojamos transformacinės lyderystės, darbo charakteristikų, darbuotojų įsitraukimo į darbą, perdegimo, pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti tarpusavio sąsajos;
- Pristatomi darbuotojų pasitenkinimo darbu prognostiniai veiksniai, atsižvelgiant į įsitraukimo į darbą ir perdegimo kaip tarpinių kintamųjų (mediatorių) vaidmenį bendroje imtyje, IT specialistų ir vertėjų imtyse.
- Pristatomi darbuotojų ketinimo išeiti prognostiniai veiksniai, atsižvelgiant į įsitraukimo į darbą ir perdegimo kaip tarpinių kintamųjų (mediatorių) vaidmenį bendroje tyrimo imtyje, IT specialistų ir vertėjų imtyse.

3.1 Transformacinės lyderystės, darbo charakteristikų, įsitraukimo į darbą, perdegimo, pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti raiška bei sąsajos su demografinėmis charakteristikomis

Siekiant įvykdyti pirmąjį šio tyrimo uždavinį, įvertintos darbo charakteristikos (darbo tempo, emociniai reikalavimai, įtaka darbe, darbo įvairovė), įsitraukimas į darbą, perdegimas, transformacinė lyderystė, pasitenkinimas darbu ir ketinimas išeiti. Visų tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika bendroje imtyje pristatoma 3-ioje lentelėje. Lyginant visų skalių vidurkius su teoriniais vidurkiais bei įskaitant modą ir medianą, matome, kad šioje imtyje apklausti darbuotojai dirba aukštesniu nei vidutiniu darbo tempu ir jų darbas reikalauja didesnių emocinių reikalavimų, o darbo įvairovė ir įtaka darbe žemesni nei vidutiniai. Taip pat šioje imtyje tiriamų darbuotojų bendras pasitenkinimas darbu aukštesnis už teorinį vidurkį. Įsitraukimo, perdegimo bei ketinimo išeiti įverčiai išsidėstę aplink vidutinę reikšmę.

Siekiant nustatyti transformacinės lyderystės, darbo charakteristikų, įsitraukimo į darbą, perdegimo, pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti sąsajas su sociodemografiniais veiksniais, buvo palyginti rezultatai grupėse pagal lytį ir pagal darbo pobūdį. Palyginus vyrų ir moterų įverčių vidurkius, nustatyti statistiškai šie reikšmingi skirtumai: moterys aukščiau įvertino darbo tempą ($M = 4,08$, $SD = 0,89$; $M = 3,73$, $SD = 0,85$; $U = 1042$, $p = 0,029$), o vyrai aukščiau įvertino įtaką darbe ($M = 3,22$, $SD = 0,91$; $M = 2,74$, $SD = 0,96$; $U = 1002$, $p = 0,017$) ir darbo įvairovę ($M = 3,04$, $SD = 1,21$; $M = 2,49$, $SD = 1,19$; $U = 1035$, $p = 0,028$). Lyginant kitus kintamuosius pagal lytį, statistiškai reikšmingų skirtumų nerasta.

Palyginus dviejose organizacijose dirbančių darbuotojų vidurkius nustatyta daugiau reikšmingų skirtumų, gauti rezultatai pateikiami 1-oje lentelėje. Vertėjų imtyje didesnis darbo tempas, didesni emociniai reikalavimai, stipresnis ketinimas išeiti, o IT specialistų imtyje labiau išreikšti įtakos darbe, darbo įvairovės bei įsitraukimo į darbą vertinimai. Transformacinės lyderystės, perdegimo ir pasitenkinimo darbu raiška grupėse reikšmingai nesiskiria.

1 lentelė. Tyrimo kintamųjų raiškos palyginimas tarp IT specialistų ir vertėjų

Skalė	IT specialistai	Vertėjai	U
	(n=62) M (SD)	(n=50) M (SD)	
Transformacinė lyderystė	3,77 (0,81)	3,68 (0,72)	1416
Darbo tempas	3,38 (0,69)	4,69 (0,48)	214
Emociniai reikalavimai	2,98 (0,91)	4,52 (0,51)	211
Įtaka darbe	3,31 (0,73)	1,88 (0,99)	718
Darbo įvairovė	3,31 (0,96)	1,88 (1,02)	500
Įsitraukimas į darbą	3,72 (0,78)	2,96 (1,02)	872
Perdegimas	3,17 (0,82)	3,37 (0,77)	1337
Ketinimas išeiti	2,75 (0,97)	3,31 (0,89)	1027
Pasitenkinimas darbu	7,61 (1,36)	7,21 (1,56)	1282

Pastaba. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

M – vidurkis; SD – standartinis nuokrypis, U – U testo koeficientas

Siekiant įvertinti tyrime matuojamų kintamųjų sąsajas su amžiumi, darbo stažu ir išsilavinimu, buvo skaičiuojamas *Spearman* koreliacijos koeficientas. Rezultatai pateikiami 2-oje lentelėje.

2 lentelė. Tyrimo kintamųjų sąsajos su amžiumi ir darbo stažu bendroje imtyje

Skalė	Amžius	Stažas	Išsilavinimas
Transformacinė lyderystė	0,11	0,13	-0,02
Darbo tempas	-0,43**	-0,33**	-0,25**
Emociniai reikalavimai	-0,35**	-0,25**	-0,29**
Įtaka darbe	0,36**	0,31**	0,14
Darbo įvairovė	0,41**	0,30**	0,16
Įsitraukimas į darbą	0,24*	0,21*	0,05
Perdegimas	-0,10	-0,13	0,10
Ketinimas išeiti	-0,18	-0,18	0,10
Pasitenkinimas darbu	0,08	0,11	-0,16

Pastaba. *p < 0,05; **p < 0,01

Iš 2-oje lentelėje pateiktų duomenų matome, kad rastas statistiškai reikšmingas ryšys tarp amžiaus ir visų darbo charakteristikų. Amžius statistiškai reikšmingai neigiamai susijęs darbo tempu, emociniais reikalavimais ir teigiamai susijęs su įtaka darbe ir darbo įvairove. Taip pat rastas reikšmingas teigiamas ryšys tarp amžiaus ir įsitraukimo į darbą. Nenustatyta reikšmingo ryšio tarp amžiaus ir perdegimo, ketinimo išeiti, pasitenkinimo darbu. Rezultatai rodo, kad vyresnio amžiaus darbuotojai žemiau vertino darbo tempą ir emocinius reikalavimus ir aukščiau – įtaką ir įvairovę darbe. Didėjant amžiui, darbuotojai yra labiau įsitraukę į darbą.

Darbo stažas taip pat statistiškai reikšmingai susijęs su visomis darbo charakteristikomis (žr. 2-ąją lentelę). Stebimas neigiamas ryšys tarp darbo stažo ir darbo tempo, emocinių reikalavimų ir teigiamas ryšys tarp darbo stažo ir įtakos darbe ir darbo įvairovės. Darbo stažas taip pat turi teigiamą ryšį su tarnaujančia lyderyste ir įsitraukimu į darbą. Nepaminėti kintamieji neturi statistiškai reikšmingo ryšio su darbo stažu. Taigi, rezultatai atskleidė, kad kuo ilgiau tyrimo dalyvis dirba organizacijoje, tuo darbo tempas ir emociniai reikalavimai mažėja, įtaka darbe, darbo įvairovė ir įsitraukimas į darbą didėja.

Iš trijų demografinių charakteristikų išsilavinimas turi mažiausiai ryšių su kitais kintamaisiais (žr. 2-ąją lentelę). Išsilavinimas neigiamai susijęs su darbo tempu ir emociniais reikalavimais, o su kitais kintamaisiais reikšmingo ryšio nerasta. Taigi, rezultatai atskleidė, kad aukštesnį išsilavinimą turintys darbuotojai vertina darbo tempą kaip lėtesnį, emocinius reikalavimus kaip žemesnius.

3.2. Transformacinės lyderystės, darbo charakteristikų, darbuotojų įsitraukimo į darbą, perdegimo, pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti tarpusavio sąsajos

Tiriamų rodiklių tarpusavio koreliacijos bendroje imtyje pateikiamos 3-joje lentelėje, IT specialistų imtyje 4-oje lentelėje, o vertėjų imtyje – 5-oje lentelėje. Rezultatai atskleidė, kad pasitenkinimas darbu bendroje imtyje susijęs su visais kitais kintamaisiais. Iš 3-joje lentelėje pateiktų rezultatų matome, kad pasitenkinimas darbu bendroje imtyje teigiamai susijęs su transformacine lyderyste, įtaka darbe, darbo įvairove ir įsitraukimu į darbą, o neigiamas ryšys randamas su darbo tempu, emociniais reikalavimais, perdegimu ir ketinimu išeiti. Ketinimas išeiti bendroje imtyje taip pat susijęs su visais kintamaisiais: teigiamas ryšys randamas su darbo tempu, emociniais reikalavimais, ir perdegimu; neigiamas ryšys su transformacine lyderyste, įtaka darbe, darbo įvairove ir įsitraukimu į darbą. Be minėtų sąsajų, perdegimas bendroje imtyje teigiamai susijęs su darbo tempu ir emociniais reikalavimais bei neigiamai susijęs su transformacine lyderyste, darbo įvairove ir įsitraukimu į darbą. Taip pat, bendroje imtyje įsitraukimas į darbą teigiamai susijęs su transformacine

lyderyste, įtaka darbe ir darbo įvairove bei neigiamai susijęs su darbo tempu ir emociniais reikalavimais.

Iš 4-oje lentelėje pateiktų rezultatų matome, kad pasitenkinimas darbu IT specialistų imtyje teigiamai susijęs su transformacine lyderyste, įtaka darbe, darbo įvairove ir įsitraukimu į darbą. Taip pat pasitenkinimas darbu neigiamai susijęs su perdegimu ir ketinimu išeiti IT specialistų imtyje. Ketinimas išeiti IT specialistų imtyje teigiamai susijęs su emociniais reikalavimais ir perdegimu bei neigiamai susijęs su transformacine lyderyste, darbo įvairove ir įsitraukimu į darbą.

Iš 5-oje lentelėje pateiktų rezultatų matome, kad pasitenkinimas darbu vertėjų imtyje teigiamai susijęs su transformacine lyderyste, įtaka darbe, darbo įvairove, įsitraukimu į darbą. Vertėjų imtyje pasitenkinimas darbu neigiamai susijęs su perdegimu ir ketinimu išeiti. Ketinimas išeiti vertėjų imtyje teigiamai susijęs su perdegimu, neigiamai susijęs su transformacine lyderyste, darbo įvairove ir įsitraukimu į darbą.

3 lentelė. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika bendroje imtyje: vidurkiai (M), standartiniai nuokrypiai (SD) ir koreliacijos koeficientai

	M	SD	Transformacinė lyderystė	Darbo tempas	Emociniai reikalavimai	Įtaka darbe	Darbo įvairovė	Įsitraukimas į darbą	Perdegimas	Ketinimas išeiti
Transformacinė lyderystė	3,73	0,77								
Darbo tempas	3,96	0,89	-0,20*							
Emociniai reikalavimai	3,67	1,07	-0,21*	0,70**						
Įtaka darbe	2,90	0,97	0,37**	-0,56**	-0,49**					
Darbo įvairovė	2,67	1,21	0,36**	-0,56**	-0,55**	0,67**				
Įsitraukimas į darbą	3,38	0,97	0,48**	-0,40*	-0,37**	0,55**	0,56**			
Perdegimas	3,25	0,80	-0,36**	0,27**	0,31**	-0,16	-0,35**	-0,40**		
Ketinimas išeiti	3,00	0,97	-0,39**	0,33**	0,42**	-0,37**	-0,40**	-0,53**	0,46**	
Pasitenkinimas darbu	7,43	1,46	0,57**	-0,25**	-0,23*	0,40**	0,44**	0,65**	-0,50**	-0,67**

Pastaba. *p<0,05; **p<0,01.

4 lentelė. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika IT specialistų imtyje: vidurkiai (M), standartiniai nuokrypiai (SD) ir koreliacijos koeficientai

	M	SD	Transformacinė lyderystė	Darbo tempas	Emociniai reikalavimai	Įtaka darbe	Darbo įvairovė	Įsitraukimas į darbą	Perdegimas	Ketinimas išeiti
Transformacinė lyderystė	3,77	0,81								
Darbo tempas	3,38	0,69	-0,19							
Emociniai reikalavimai	2,98	0,91	-0,87	0,31*						
Įtaka darbe	3,31	0,73	0,32*	-0,21	-0,20					
Darbo įvairovė	3,31	0,96	0,28*	-0,03	-0,19	0,25				
Įsitraukimas į darbą	3,72	0,78	0,41**	0,03	-0,03	0,31*	0,44**			
Perdegimas	3,17	0,82	-0,23	0,34**	0,29*	-0,19	-0,42**	-0,26*		
Ketinimas išeiti	2,75	0,97	-0,39**	0,07	0,30*	-0,23	-0,27*	-0,32*	0,42**	
Pasitenkinimas darbu	7,61	1,36	0,60**	-0,16	-0,13	0,33**	0,35**	0,61**	-0,45**	-0,64**

Pastaba. *p<0,05; **p<0,01.

5 lentelė. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika vertėjų imtyje: vidurkiai (M), standartiniai nuokrypiai (SD) ir koreliacijos koeficientai

	M	SD	Transformacinė lyderystė	Darbo tempas	Emociniai reikalavimai	Įtaka darbe	Darbo įvairovė	Įsitraukimas į darbą	Perdegimas	Ketinimas išeiti
Transformacinė lyderystė	3,68	0,72								
Darbo tempas	4,69	0,48	-0,26							
Emociniai reikalavimai	4,52	0,51	-0,39**	0,56**						
Įtaka darbe	2,39	0,99	0,24	-0,49**	-0,13					
Darbo įvairovė	1,88	1,02	0,31*	-0,49**	-0,03	0,67**				
Įsitraukimas į darbą	2,96	1,02	0,51**	-0,36*	-0,26	0,36**	0,35*			
Perdegimas	3,37	0,76	-0,52**	0,05	0,42**	0,02	-0,06	-0,47**		
Ketinimas išeiti	3,31	0,88	-0,36**	0,13	-0,19	-0,24	-0,30*	-0,61**	0,52**	
Pasitenkinimas darbu	7,21	1,56	0,50**	-0,18	-0,19	0,33*	0,41**	0,66**	-0,55**	-0,69**

Pastaba. *p < 0,05; **p < 0,01.

Apibendrinant rezultatus, svarbu paminėti, kad tiek bendroje, tiek atskirose imtyse, pasitenkinimas darbu teigiamai susijęs su transformacine lyderyste, įtaka darbe, darbo įvairove ir įsitraukimu į darbą bei neigiamai susijęs su perdegimu ir ketinimu išeiti. Ketinimas išeiti tiek bendroje, tiek atskirose imtyse, teigiamai susijęs su perdegimu, o neigiamai su transformacine lyderyste, darbo įvairove ir įsitraukimu į darbą. Lyginant dvi imtis stebimi skirtumai – ketinimas išeiti IT specialistų imtyje susijęs su emociniais reikalavimais ir perdegimu, o vertėjų imtyje tik su perdegimu.

3.3. Pasitenkinimo darbu prognostiniai veiksniai

Siekiant nustatyti pasitenkinimo darbu prognostinius veiksnius, analizė buvo atliekama bendroje imtyje, o vėliau atskirai IT specialistų ir vertėjų imtyse. Pirmiausia buvo patikrinta, ar gaunami hierarchinės regresijos modeliai tinkami. Buvo tikrinamas atitikimas sąlygoms: determinacijos koeficientas $R^2 \geq 0,25$; F kriterijaus reikšmingumas $p < 0,05$; *VIF* multikolinearumo koeficientas < 4 (Čekanavičius ir Murauskas, 2002).

3.3.1 Pasitenkinimo darbu prognostiniai veiksniai bendroje imtyje

Siekiant nustatyti pasitenkinimo darbu prognostinius veiksnius bendroje klientus telefonų aptarnaujančių darbuotojų imtyje, buvo atliekama hierarchinė regresinė analizė. Į regresijos analizes buvo įtraukiami visi nepriklausomi kintamieji, kadangi jie visi statistiškai reikšmingai koreliavo su pasitenkinimu darbu bendroje imtyje (žr. 3-ąją lentelę). Siekiant nustatyti pasitenkinimo darbu prognostinius veiksnius bei įsitraukimo į darbą ir perdegimo vaidmenį darbo charakteristikų ir transformacinės lyderystės ryšiams, buvo patikrinta pirmas hierarchinės regresijos modelis. Nepriklausomi kintamieji: darbo charakteristikos (darbo tempas, emociniai reikalavimai, darbo įvairovė, įtaka darbe) ir transformacinė lyderystė, o priklausomas kintamasis – pasitenkinimas darbu. Atliekant analizę, buvo skaičiuojami trijų pakopų hierarchinės regresijos modeliai, į pirmą pakopą įtraukėme demografinius rodiklius (amžius, darbo stažas, organizacija, lytis), į antrą pakopą įtraukėme darbo charakteristikas (darbo tempas, emociniai reikalavimai, darbo įvairovė, įtaka darbe) ir transformacinę lyderystę, o į trečiąją pakopą įtraukėme įsitraukimą į darbą ir perdegimą. Hierarchinės regresijos analizės rezultatai pateikiami 6-oje lentelėje.

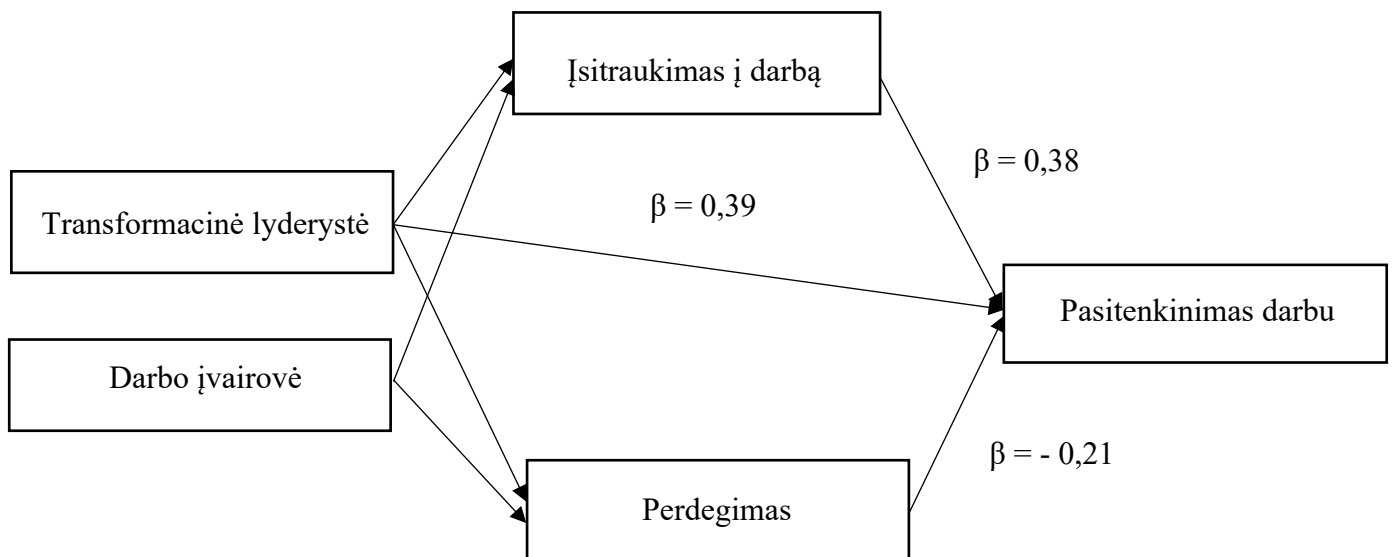
6 lentelė. Hierarchinės regresijos modelis prognozuojant pasitenkinimą darbu bendroje imtyje

Nepriklausomi kintamieji		Pasitenkinimas darbu		
		Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai		
		1 pakopa	2 pakopa	3 pakopa
Socialiniai demografiniai kintamieji	Lytis	-0,06	-0,02	0,03
	Organizacija	0,13	0,00	-0,00
	Darbo stažas	0,11	0,06	0,04
	Amžius	-0,08	-0,15	-0,11
	Darbo tempas		0,00	0,05
Darbo charakteristikos	Emociniai reikalavimai		0,03	0,08
	Įtaka darbe		0,11	0,11
	Darbo įvairovė		0,23*	0,06
Transformacinė lyderystė			0,54***	0,39***
	Įsitraukimas			0,38***
Perdegimas				-0,21**
	R^2	0,03	0,48	0,62
	ΔR^2		0,45***	0,14***
	F	0,790	10,438	14,497

Pastaba. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

Iš 6-oje lentelėje pateiktų rezultatų matome, kad demografinės charakteristikos, darbo charakteristikos ir transformacinė lyderystė paaiškina 48 % pasitenkinimo darbu sklaidos. Papildomai į šį modelį įtraukus įsitraukimą į darbą ir perdegimą paaiškinami 62% sklaidos. Rezultatai atskleidė, kad tik dalis nepriklausomų kintamųjų statistiškai reikšmingai prognozuoja pasitenkinimą darbu. Matome, kad darbo įvairovė ir transformacinė lyderystė reikšmingi pasitenkinimo darbu prognozei (2 pakopa). Darbo tempas, emociniai reikalavimai ir įtaka darbe neprognozuoja pasitenkinimo darbu bendroje imtyje. Matome, kad trečioje pakopoje įvedus įsitraukimą į darbą ($\beta = 0,38$; $p < 0,05$) ir perdegimą ($\beta = -0,2$; $p < 0,05$), darbo įvairovė tampa nebereikšminga ($\beta = 0,06$; $p > 0,05$). Sobelio testas atskleidė, kad transformacinei lyderystei prognozuojant pasitenkinimą darbu, įsitraukimas ($Z = 4,19$; $p < 0,001$) ir perdegimas ($Z = 2,89$; $p < 0,001$) statistiškai reikšmingi tarpiniai kintamieji. Taip pat, darbo įvairovei prognozuojant pasitenkinimą darbu, įsitraukimas ($Z = 4,04$; $p < 0,001$) ir perdegimas ($Z = -3,43$; $p < 0,001$) statistiškai reikšmingi tarpiniai kintamieji.

Taigi, transformacinė lyderystė numato pasitenkinimą darbu ir tiesiogiai ir per abu tarpinius kintamuosius, teigiamai prognozuojant įsitraukimą į darbą ir neigiamai perdegimą. Darbo įvairovė tiesiogiai nenumato pasitenkinimo darbu, tačiau jos vaidmuo, stiprinant pasitenkinimą darbu, pasireiškia per teigiamą sąsają su įsitraukimu į darbą ir neigiamą su perdegimu darbe (žr. 3 pav.).



3 pav. Pasitenkinimo darbu prognostiniai veiksniai bendroje imtyje

3.3.2 Pasitenkinimo darbu prognostiniai veiksniai IT specialistų imtyje

Siekiant išsiaiškinti, kokie veiksniai prognozuoja pasitenkinimą darbu IT specialistų imtyje, buvo patikrintas hierarchinės regresijos modelis, skaičiuojant buvo įtraukti tik tie kintamieji, kurie turi statistiškai reikšmingus ryšius su pasitenkinimu darbu IT specialistų imtyje. Ankstesniuose skyreliuose atlikta analizė atskleidė, kad šioje imtyje pasitenkinimas darbu neturi reikšmingų sąsajų su darbo tempu ir emociniais reikalavimais, todėl šie kintamieji nebuvo įtraukti į modelį.

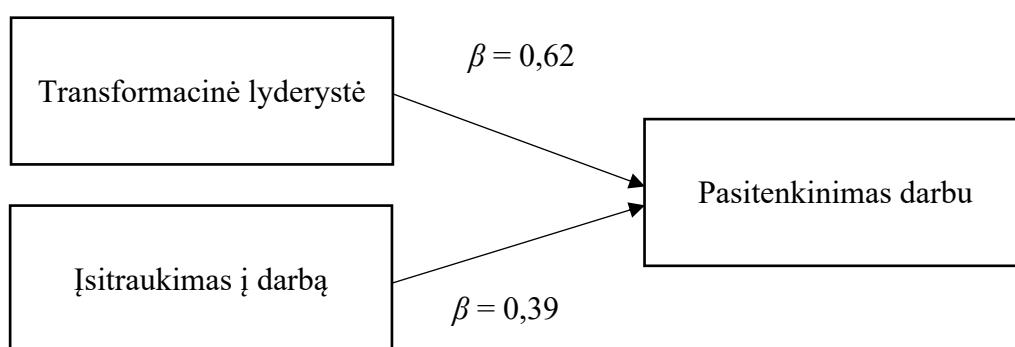
Nepriklausomi kintamieji: darbo charakteristikos (darbo įvairovė, įtaka darbe) ir transformacinė lyderystė, o priklausomas kintamasis – pasitenkinimas darbu. Atliekant analizę, buvo skaičiuojami trijų pakopų hierarchinė regresija, į pirmą pakopą įtraukėme demografinius rodiklius (amžius, darbo stažas, organizacija, lytis), į antrą pakopą įtraukėme darbo charakteristikas (darbo įvairovė, įtaka darbe) ir transformacinę lyderystę, o į trečiąją pakopą įtraukėme įsitraukimą į darbą ir perdegimą. Hierarchinės regresinės analizės rezultatai pateikiami 7-oje lentelėje.

7 lentelė. Hierarchinės regresijos modelis prognozuojant pasitenkinimą darbu IT specialistų imtyje

Nepriklausomi kintamieji		Priklausomas kintamasis - pasitenkinimas darbu Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai		
		1 pakopa	2 pakopa	3 pakopa
Socialiniai demografiniai kintamieji	Lytis	-0,06	0,07	0,08
	Darbo stažas	0,11	0,11	0,03
	Amžius	-0,06	-0,16	-0,11
Darbo charakteristikos	Įtaka darbe		0,17	0,10
	Darbo įvairovė		0,14	-0,00
Transformacinė lyderystė			0,60***	0,62***
Įsitraukimas				0,39**
Perdegimas				-0,17
	R ²	0,01	0,57	0,66
	ΔR^2		0,56***	0,088**
	F	0,24	12,112	12,701

Pastaba. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

Iš 7-oje pateiktų rezultatų matome, kad demografinės charakteristikos, darbo charakteristikos ir transformacinė lyderystė paaiškina 57 % pasitenkinimo darbu sklaidos (2 pakopa). Papildomai įtraukus įsitraukimą į darbą ir perdegimą paaiškinami 66% sklaidos (3 pakopa). Iš lentelėje pateiktų duomenų matome, kad transformacinė lyderystė reikšminga pasitenkinimo darbu prognozei antroje pakopoje. Įtaka darbe ir darbo įvairovė neprognozuoja pasitenkinimo darbu. Matome, kad trečioje pakopoje įvedus įsitraukimą į darbą ($\beta = 0,39$; $p < 0,01$), ir perdegimą ($\beta = -0,17$; $p > 0,05$), transformacinė lyderystė ($\beta = 0,62$; $p < 0,001$) su tokia pat jėga prognozuoja pasitenkinimą darbu. Taigi, įsitraukimas į darbą ir transformacinė lyderystė prognozuoja pasitenkinimą darbu tiesiogiai, o perdegimas neprognozuoja pasitenkinimo darbu nei tiesiogiai, nei kaip tarpinis kintamasis IT specialistų imtyje (žr. 4 pav.).



4 pav. Pasitenkinimo darbu prognostiniai veiksniai IT specialistų imtyje

3.3.3 Pasitenkinimo darbu prognostiniai veiksniai vertėjų imtyje

Siekiant išsiaiškinti, kokie veiksniai prognozuoja pasitenkinimą darbu vertėjų imtyje, buvo atlikta hierarchinė regresija. Ankstesnė analizė atskleidė, kad pasitenkinimas darbu neturi reikšmingų sąsajų su darbo tempu ir emociniais reikalavimais šioje imtyje, todėl šie kintamieji nebuvo įtraukti į modelį. Nepriklausomi kintamieji šiame modelyje: darbo charakteristikos (darbo įvairovė, įtaka darbe) ir transformacinė lyderystė, o priklausomas kintamasis – pasitenkinimas darbu. Atliekant analizę į pirmą pakopą įtraukėme demografinius rodiklius (amžius, darbo stažas, organizacija, lytis), į antrą pakopą įtraukėme darbo charakteristikas (darbo įvairovė, įtaka darbe) ir transformacinę lyderystę, o į trečiąją pakopą įtraukėme įsitraukimą į darbą ir perdegimą. Hierarchinės regresinės analizės rezultatai pateikiami 8 – oje lentelėje.

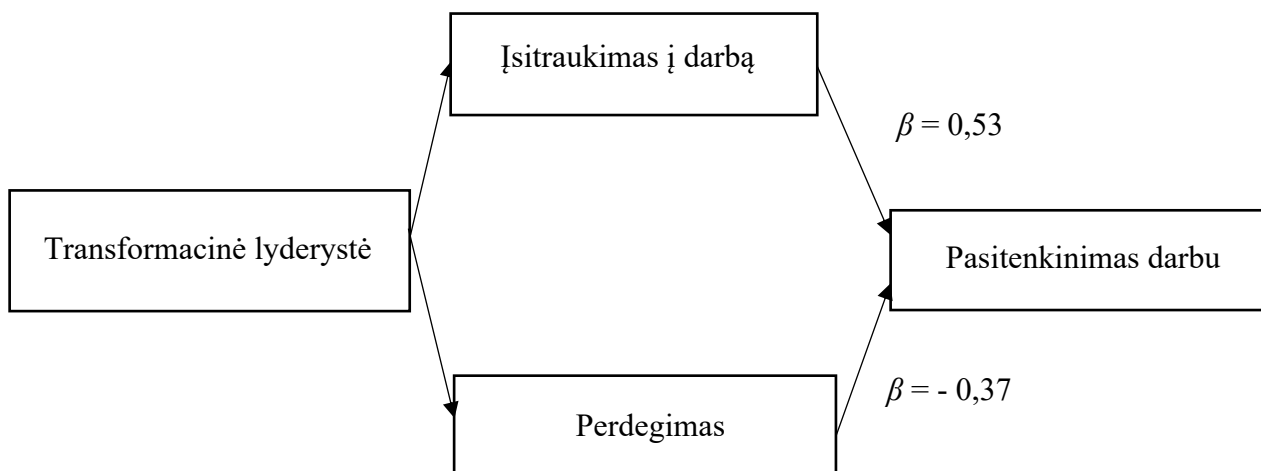
8 lentelė. Hierarchinės regresijos modelis prognozuojant pasitenkinimą darbu vertėjų imtyje

Nepriklausomi kintamieji		Pasitenkinimas darbu		
		Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai		
		1 pakopa	2 pakopa	3 pakopa
Socialiniai demografiniai kintamieji	Lytis	-0,10	-0,09	0,01
	Darbo stažas	0,11	-0,00	0,27
	Amžius	-0,12	-0,12	-0,18
Darbo charakteristikos	Įtaka darbe		0,01	0,06
	Darbo įvairovė		0,27	0,05
Transformacinė lyderystė			0,47**	0,05
Įsitraukimas				0,53**
Perdegimas				-0,37**
	R ²	0,01	0,40	0,63
	ΔR^2		0,39***	0,24***
	F	0,20	4,77	8,88

Pastaba. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Iš 8-oje lentelėje pateiktų rezultatų matome, kad demografinės charakteristikos, darbo charakteristikos ir transformacinė lyderystė paaiškina 40 % pasitenkinimo darbu sklaidos (2 pakopa). Papildomai į šį modelį įtraukus įsitraukimą į darbą ir perdegimą, paaiškinami 63% sklaidos (3 pakopa). Iš 8-oje lentelėje pateiktų duomenų matome, kad transformacinė lyderystė ($\beta = 0,47$, $p < 0,05$) reikšminga pasitenkinimo darbu prognozei, o įtaka darbe ir darbo įvairovė neprognozuoja pasitenkinimo darbu. Matome, kad trečioje pakopoje įvedus įsitraukimą į darbą ($\beta = 0,53$, $p < 0,01$), ir perdegimą ($\beta = -0,37$, $p < 0,01$), transformacinė lyderystė tampa nebereikšminga ($\beta = 0,05$, $p > 0,05$). Sobelio testas atskleidė, kad transformacinei lyderystei prognozuojant pasitenkinimą darbu, įsitraukimas ($Z = 2,66$, $p < 0,05$) ir perdegimas ($Z = 2,68$, $p < 0,05$) statistiškai reikšmingi tarpiniai

kintamieji. Taigi, transformacinė lyderystė numato pasitenkinimą darbu per tarpinius kintamuosius, teigiamai prognozuojant įsitraukimą į darbą ir neigiamai prognozuojant perdegimą (žr. 5 pav.).



5 pav. Pasitenkinimo darbu prognostiniai veiksniai vertėjų imtyje

3.4. Ketinimo išeiti prognostiniai veiksniai bendroje imtyje

Siekiant nustatyti ketinimo išeiti prognostinius veiksnius, analizė buvo atliekama bendroje imtyje, o vėliau atskirai IT specialistų ir vertėjų imtyse. Pirmiausia buvo patikrinta, ar gaunami hierarchinės regresijos modeliai tinkami. Buvo tikrinamas atitikimas sąlygoms: determinacijos koeficientas $R^2 \geq 0,25$; F kriterijaus reikšmingumas $p < 0,05$; *VIF* multikolinearumo koeficientas < 4 (Čekanavičius ir Murauskas, 2002).

3.4.1 Ketinimo išeiti prognostiniai veiksniai bendroje imtyje

Siekiant įvertinti ketinimo išeiti prognostinius veiksnius buvo tikrinami trys trijų pakopų hierarchinės regresijos modeliai. Bendroje imtyje į regresijų analizę buvo įtraukiami visi nepriklausomi kintamieji, kadangi jie visi statistiškai reikšmingai koreliavo su ketinimu išeiti.

Siekiant nustatyti ketinimo išeiti prognostinius veiksnius bei įsitraukimo į darbą ir perdegimo vaidmenį darbo charakteristikoms ir transformacinei lyderystei, buvo patikrinta ketvirtas hierarchinės regresijos modelis. Nepriklausomi kintamieji: darbo charakteristikos (darbo tempas, emociniai reikalavimai, darbo įvairovė, įtaka darbe) ir transformacinė lyderystė, o priklausomas kintamasis – ketinimas išeiti iš organizacijos. Atliekant analizę, buvo skaičiuojamos trijų pakopų hierarchinės regresijos, į pirmą pakopą įtraukėme demografinius rodiklius (amžius, darbo stažas, organizacija, lytis), į antrą pakopą įtraukėme darbo charakteristikas (darbo tempas, emociniai reikalavimai, darbo įvairovė, įtaka darbe) ir transformacinę lyderystę, o į trečiąją pakopą įtraukėme įsitraukimą į darbą ir perdegimą.

Hierarchinės regresinės analizės rezultatai pateikiami 9-oje lentelėje. Iš pateiktų rezultatų matome, kad demografinės charakteristikos paaiškina tik 10 % ketinimo išeiti sklaidos. Kadangi šis modelis neatitinka tinkamumo sąlygų ($R^2 < 0,25$) galime teigti, kad šis modelis prognozei netinkamas. Papildomai į šį modelį įtraukus darbo charakteristikas ir transformacinę lyderystę paaiškinami 33 % sklaidos.

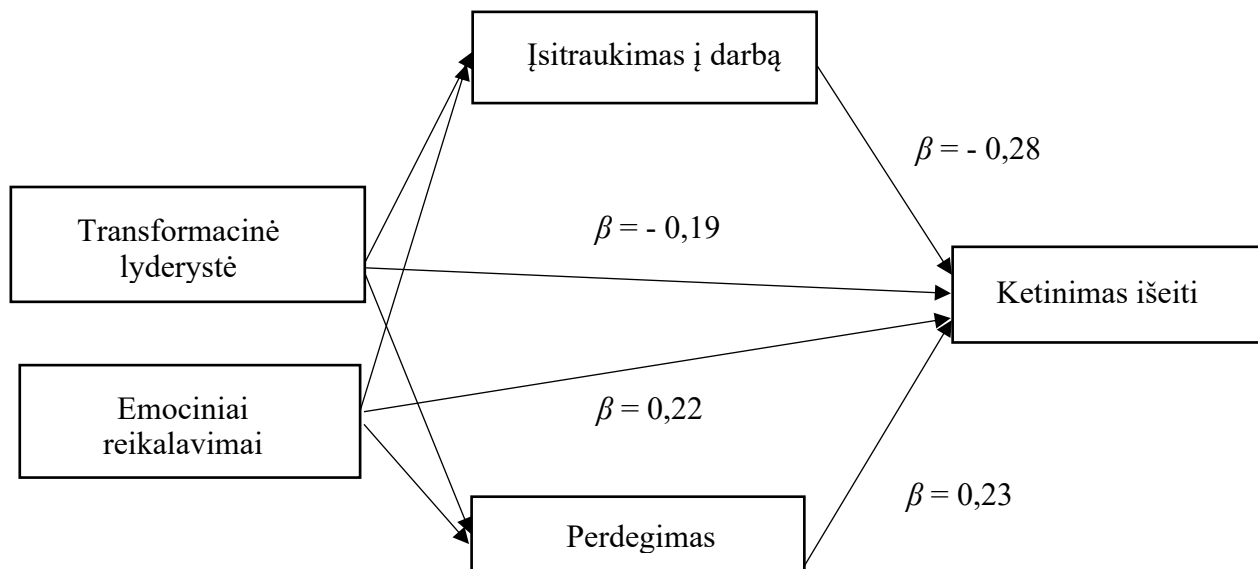
9 lentelė. Hierarchinės regresijos modelis, prognozuojant ketinimą išeiti bendroje imtyje

Nepriklausomi kintamieji		Ketinimas išeiti		
		Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai		
		1 pakopa	2 pakopa	3 pakopa
Socialiniai demografiniai kintamieji	Lytis	0,13	0,09	0,05
	Organizacija	-0,27*	-0,01	-0,03
	Darbo stažas	-0,07	-0,07	-0,05
	Amžius	0,05	0,07	0,04
Darbo charakteristikos	Darbo tempas		-0,04	-0,08
	Emociniai reikalavimai		0,30*	0,22 *
	Įtaka darbe		-0,04	-0,05
	Darbo įvairovė		-0,09	0,05
Transformacinė lyderystė			-0,33*	-0,19*
Įsitraukimas				-0,28*
Perdegimas				0,23*
	R^2	0,10	0,33	0,42
	ΔR^2		0,22***	0,10***
	F	3,087	5,503	6,697

Pastaba. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

Iš 9-oje lentelėje pateiktų duomenų matome, kad emociniai reikalavimai ($\beta = 0,30$, $p < 0,05$) ir transformacinė lyderystė ($\beta = -0,33$; $p < 0,05$) reikšmingi ketinimo išeiti prognozei. Rezultatai atskleidė, kad tik dalis nepriklausomų kintamųjų statistiškai reikšmingai prognozuoja ketinimą išeiti. Darbo tempas, įtaka darbe, darbo įvairovė neprognozuoja ketinimo išeiti. Į trečiąją pakopą įtraukus įsitraukimą į darbą ir perdegimą modelis paaiškina 42 % sklaidos. Iš rezultatų matome, kad transformacinė lyderystė antroje pakopoje mažina ketinimą išeiti, tačiau trečioje pakopoje įvedus įsitraukimą į darbą ($\beta = -0,27$; $p < 0,05$), ir perdegimą ($\beta = 0,23$, $p < 0,05$), transformacinės lyderystės reikšmė ketinimui išeiti sumažėja ($\beta = -0,19$, $p < 0,05$). Emociniai reikalavimai antroje pakopoje teigiamai prognozuoja ketinimą išeiti, trečioje pakopoje emocinių reikalavimų reikšmė lieka panaši ($\beta = 0,25$, $p < 0,05$). Sobelio testas atskleidė, kad transformacinei lyderystei prognozuojant ketinimą išeiti, įsitraukimas ($Z = -3,58$, $p < 0,001$) ir perdegimas ($Z = -2,87$, $p < 0,05$) statistiškai reikšmingi tarpiniai kintamieji. Taip pat, emociniams reikalavimams prognozuojant ketinimą išeiti, įsitraukimas ($Z = 3,24$; $p < 0,05$) ir perdegimas ($Z = 2,67$; $p < 0,05$) statistiškai reikšmingi tarpiniai kintamieji. Taigi, transformacinė lyderystė numato ketinimą išeiti iš

organizacijos ir tiesiogiai ir per abu tarpinius kintamuosius, teigiamai prognozuojant įsitraukimą į darbą ir neigiamai perdegimą. Emociniai reikalavimai taip pat numato ketinimą išeiti iš organizacijos ir tiesiogiai ir per abu tarpinius kintamuosius, teigiamai prognozuojant perdegimą ir neigiamai įsitraukimą į darbą (žr. 6 pav.).



6 pav. Ketinimo išeiti iš organizacijos prognostiniai veiksniai bendroje imtyje

3.4.2 Ketinimo išeiti prognostiniai veiksniai IT specialistų imtyje

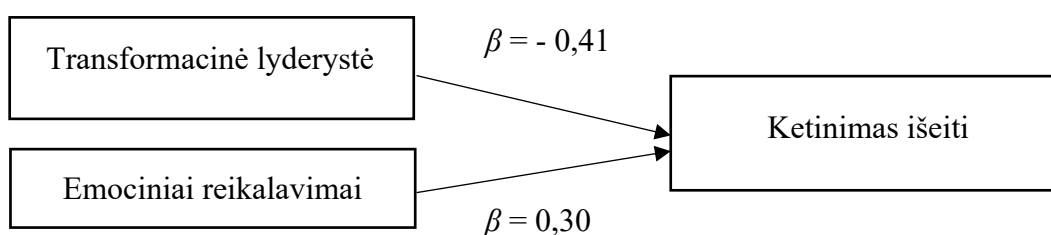
Siekiant išsiaiškinti, kokie veiksniai prognozuoja ketinimą išeiti IT darbuotojų imtyje, buvo patikrintas hierarchinės regresijos modelis. Į modelį buvo įtraukti tik tie kintamieji, kurie turi statistiškai reikšmingus ryšius su ketinimu išeiti IT specialistų imtyje. Sukurtame modelyje nepriklausomi kintamieji - darbo charakteristikos (emociniai reikalavimai, įtaka darbe, darbo įvairovė) ir transformacinė lyderystė, o priklausomas kintamasis – ketinimas išeiti. Į pirmąją pakopą įdėjus tik sociodemografinius veiksnius paaiškinami 4 % sklaidos, tačiau į antrąją pakopą įtraukus darbo charakteristikas ir transformacinę lyderystę, modelis paaiškina 34 % sklaidos (žr. 10-ąją lentelę).

10 lentelė. Hierarchinės regresijos modelis prognozuojant ketinimą išeiti IT darbuotojų imtyje

Nepriklausomi kintamieji		Priklausomas kintamasis - ketinimas išeiti		
		Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai		
		1 pakopa	2 pakopa	3 pakopa
Socialiniai demografiniai kintamieji	Lytis	0,12	0,01	0,01
	Darbo stažas	-0,15	-0,20	-0,14
	Amžius	0,02	0,06	0,02
Darbo charakteristikos	Emociniai reikalavimai		0,31*	0,30*
	Įtaka darbe		-0,02	-0,01
	Darbo įvairovė		-0,08	0,02
	Transformacinė lyderystė		-0,35*	-0,41*
Įsitraukimas				-0,09
Perdegimas				0,20
	R^2	0,043	0,341	0,379
	ΔR^2		0,297***	0,038
	F	0,872	3,983	3,526

Pastaba. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

Iš 10-oje lentelėje pateiktų rezultatų matome, kad emociniai reikalavimai reikšmingi prognozuojant ketinimą išeiti ($\beta = 0,30$, $p < 0,05$) tiek antroje, tiek trečioje pakopoje. Taip pat transformacinė lyderystė yra reikšminga prognozuojant ketinimą išeiti antroje pakopoje ($\beta = -0,35$, $p < 0,05$) ir trečioje ($\beta = -0,41$, $p < 0,05$). Į trečiąją pakopą įdėjus įsitraukimą į darbą ir perdegimą, modelis reikšmingai nepasikeitė. Taigi, transformacinė lyderystė ir emociniai reikalavimai prognozuoja ketinimą išeiti be tarpinių kintamųjų: transformacinė lyderystė prognozuoja teigiamai, o emociniai reikalavimai neigiamai (žr. 7 pav.).



7 pav. Ketinimo išeiti iš organizacijos prognostiniai veiksniai IT darbuotojų imtyje

3.4.3 Ketinimo išeiti prognostiniai veiksniai vertėjų imtyje

Siekiant išsiaiškinti, kokie veiksniai prognozuoja ketinimą išeiti vertėjų imtyje, buvo patikrintas hierarchinės regresijos modelis. Ankstesnė analizė atskleidė, kad ketinimas išeiti neturi reikšmingų sąsajų su darbo tempu, emociniais reikalavimais ir įtaka darbe vertėjų imtyje, todėl šie

kintamieji nebuvo įtraukti į modelius. Nepriklausomi kintamieji - darbo įvairovė ir transformacinė lyderystė, o priklausomas kintamasis – ketinimas išeiti. Į pirmąją pakopą įdėjus tik sociodemografinius veiksnius paaiškinamas 1 % sklaidos, tačiau į antrąją pakopą įtraukus darbo įvairovę ir transformacinę lyderystę, modelis paaiškina 57 % sklaidos (žr.11-ąją lentelę).

11 lentelė. Hierarchinės regresijos modelis prognozuojant ketinimą išeiti vertėjų imtyje

Nepriklausomi kintamieji		Ketinimas išeiti		
		Standartizuoti β (beta) prognostinių kintamųjų koeficientai		
		1 pakopa	2 pakopa	3 pakopa
Socialiniai demografiniai kintamieji	Lytis	0,11	0,09	0,02
	Darbo stažas	0,32	0,41	0,19
	Amžius	-0,01	-0,01	0,04
Darbo charakteristikos	Darbo įvairovė		-0,249	-0,09
Transformacinė lyderystė			-0,35*	-0,01
Įsitraukimas				-0,51*
Perdegimas				0,29*
	R^2	0,01	0,57	0,66
	ΔR^2		0,56***	0,09**
	F	0,238	12,112	12,701

Pastaba. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

Iš 11-oje lentelėje pateiktų duomenų matome, kad antroje pakopoje tik transformacinė lyderystė reikšminga prognozuojant ketinimą išeiti vertėjų imtyje ($\beta = -0,35$, $p < 0,05$). Papildomai įtraukus įsitraukimą į darbą ir perdegimą, modelis paaiškina 66 % sklaidos (3 pakopa). Trečioje pakopoje transformacinės lyderystės prognostinė reikšmė sumažėjo ir tapo statistiškai nereikšminga. Tuo tarpu, įsitraukimas neigiamai prognozuoja ketinimą išeiti ($\beta = -0,51$, $p < 0,05$), o perdegimas jį prognozuoja teigiamai ($\beta = 0,29$, $p < 0,05$). Sobelio testas atskleidė, kad transformacinei lyderystei prognozuojant ketinimą išeiti, įsitraukimas ($Z = -3,23$, $p < 0,05$) ir perdegimas ($Z = -2,48$, $p < 0,05$) statistiškai reikšmingi tarpiniai kintamieji. Taigi, transformacinė lyderystė numato ketinimą išeiti per tarpinius kintamuosius, teigiamai prognozuojant įsitraukimą į darbą ir neigiamai prognozuojant perdegimą (žr. 8 pav.).



8 pav. Ketinimo išeiti iš organizacijos prognostiniai veiksniai vertėjų imtyje

4. REZULTATŲ APITARIMAS

Šis darbas turėjo padėti atskleisti darbuotojų, aptarnaujančių klientus telefonu, pasitenkinimui darbu ir ketinimui išeiti iš organizacijos svarbius veiksnius bei sužinoti, koks įsitraukimo ir perdegimo vaidmuo klientus telefonų aptarnaujančių darbuotojų imtyje.

Pirmuoju šio tyrimo uždaviniu buvo siekiama įvertinti transformacinės lyderystės, darbo charakteristikų, darbuotojų įsitraukimo į darbą, perdegimo, pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti raišką ir sąsajas su demografinėmis charakteristikomis. Šiame tyrime dalyvavę darbuotojai dirba aukštesniu nei vidutiniu darbo tempu, emociniai reikalavimai aukštesni nei vidutiniai, o įtaka darbe ir darbo įvairovė žemesni nei vidutiniai. Gauti rezultatai sutampa su tuo, kaip apibūdinamas darbas skambučių centruose. Autoriai teigia, kad darbo charakteristikos skambučių centruose panašios į Tayloro laikais buvusias charakteristikas – didelis darbo krūvis, žema įtaka ir darbo įvairovė (Zapf et al., 2003; Hulsheger & Schewe, 2011). Taip pat tai atitinka prielaidą, kad skambučių centro darbuotojai dirba emociškai sunkų darbą, iš jų reikalaujama slėpti tikrąsias emocijas, reaguoti pagal šablonus (Zapf, 2002). Šio tyrimo dalyvių įsitraukimas į darbą, perdegimas ir ketinimas išeiti iš organizacijos vidutinio lygio. Šie rezultatai nesutampa su požiūriu, kad skambučių centro darbuotojų darbo sąlygos būtinai veda prie perdegimo (Hochschild, 1979). Svarbu paminėti, kad šiame tyrime didžiąją dalį sudarė darbuotojai, įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Toks dominuojantis dalyvių išsilavinimo lygis skiriasi nuo, koks paprastai būdingas skambučių centrums. Toks skirtumas susijęs su tuo, kad tyrime dalyvavusių skambučių centrų darbo specifika reikalauja specifinių žinių (kalbos žinios; informacinių technologijų žinios). Taip pat tai gali būti susiję su tuo, kad vertėjų imtyje darbuotojai šioje įmonėje dirba dar labai neilgai, todėl galima manyti, kad perdegimas dar nespėjo pasireikšti, nes teigiama, kad tai ilgai besiformuojantis procesas (Maslach, 2003; Pacevičius, 2006).

Kai kurie autoriai pataria į tyrimus įtraukti keliuose skirtinguose skambučių centruose dirbančius ir su skirtinga darbo specifika susiduriančius darbuotojus, geriausia, kai vieni darbuotojai dirba su daug priešiško reiškančiais klientais, o kiti su teigiamas emocijas reiškančiais klientais (Tuten, Neidermeyer, 2004). Šiame darbe vienos įmonės darbuotojai dirba su techninio pobūdžio skambučiais, o kitos įmonės darbuotojai dirba su mediciniais skambučiais. Lyginant darbo charakteristikų, transformacinės lyderystės, įsitraukimo į darbą, perdegimo ir pasitenkinimo darbu pasireiškimą vertėjų ir IT specialistų imtyse pastebėta, kad vertėjai dirba didesniu darbo tempu, jų darbe didesni emociniai reikalavimai, jie pasižymi didesniu ketinimu išeiti iš organizacijos, tuo tarpu IT specialistai turi daugiau įtakos darbe, jų darbo įvairovė ir įsitraukimas į darbą didesni. Tai patvirtina teigimą, kad skambučių centruose gali stipriai skirtis darbo specifika, todėl svarbu kalbėti apie konkrečiame skambučių centre sutinkamas darbo charakteristikas (Weinkopf, 2002). Lyginant

darbo charakteristikų vertinimus tarp vyrų ir moterų, pastebėta, kad moterys teigia, kad dirba didesniu darbo tempu, o vyrai turi daugiau įtakos ir darbo įvairovės darbe. Moterų ir vyrų pasitenkinimas darbu vienodas, kas atitinka kitų autorių, kurie neranda skirtumų, rezultatus (Golembiewski, 1977; Smith and Plant, 1982; Eskildsen et al., 2004; Bender et al., 2005). Taip pat nepasitvirtino kitų autorių teigimas, kad moterys patiria mažiau streso dirbdamos skambučių centruose, nes jos komunikablesnės nei vyrai ir pasižymi geresniais bendravimo įgūdžiais (Deery et al., 2002). Šiame tyrime nerasta skirtumų tarp vyrų ir moterų perdegimo, o tai nesutampa su kai kurių autorių gaunamais rezultatais. Skirtumai tarp rezultatų galėtų būti paaiškinti tuo, kad šiame darbe perdegimas buvo tiriamas kaip vientisas konstruktas, neišskiriant atskirų dalių (depersonalizacija, emocinis išsekimas, asmeninių laimėjimų nuvertinimas), o autoriai pastebi skirtumus tarp lyčių skirtinguose perdegimo komponentuose. Autoriai teigia, kad moterys dažniau patiria emocinį išsekimą, o vyrai depersonalizaciją (Purvanova, Muros, 2010). Atsižvelgiant į tokius skirtumus, tolimesniuose tyrimuose reikėtų daugiau dėmesio skirti skirtumams tarp vyrų ir moterų perdegimo išskiriant atskirus komponentus ir tiriant bendrą perdegimą.

Analizuojant darbuotojų amžiaus ir stažo ryšius su tiriamais konstruktais, pastebėta, kad kuo ilgiau darbuotojas dirba organizacijoje arba/ir kuo jis vyresnis, tuo turi daugiau įtakos, įvairovės darbe, labiau įsitraukęs į darbą, patiria mažesnius emocinius reikalavimus ir darbo tempas lėtesnis. Svarbu paminėti, jog nepasitvirtino kitų autorių teigimas, kad kuo ilgiau darbuotojai dirba skambučių centruose, tuo stipresnis jų perdegimas (Deery et al., 2002). Galima manyti, kad ilgiau dirbant šiuose skambučių centruose darbuotojams skiriamos sudėtingesnės arba papildomos užduotys, kurios yra įvairesnės ir darbuotojas turi daugiau įtakos, dėl to didėja įsitraukimas į darbą. Tai gali būti paaiškinta tuo, kad užduočių įvairovė ir užduoties svarba išskiriami kaip vieni iš svarbiausių veiksnių įsitraukimui į darbą (Christian et al., 2011). Kai kurie autoriai pataria įtraukti darbuotojus į kuo įvairesnes veiklas, tokias kaip klientų pasitenkinimo rezultatų aptarimą, dalinimąsi patirtimi, organizacijos rezultatų aptarimą (Castanheira & Chambel, 2010), gali būti, kad šiuose skambučių centruose tai taikoma. Kai kurie autoriai teigia, kad jaunesni darbuotojai pasižymi aukštesniu perdegimu (Huebner, 1994; Okay, 1992), tačiau šiame darbe tai nepasitvirtino. Tai suteikia pagrindą tolimesnėms longitudinaliems tyrimams perdegimo srityje, tačiau taip pat į tokius tyrimus reikėtų papildomai įtraukti ir kitus kintamuosius, tokius kaip papildomų užduočių paskyrimas, papildomų atsakomybių delegavimas. Rezultatai parodė, kad šiose imtyse aukštesnį išsilavinimą turintys darbuotojai vertina darbo tempą, kaip lėtesnį, ir emocinius reikalavimus, kaip žemesnius. Kadangi įtaka darbe, darbo įvairovė ir įsitraukimas į darbą nesusiję su išsilavinimu, negalima kelti prielaidos, kad tai susiję su papildomomis užduotimis, todėl galima manyti, kad šie darbuotojai turi geresnes emocijų reguliavimo strategijas. Autoriai teigia, kad reikalingi resursai, tokie kaip emocijų kontroliavimo technikos, gali sumažinti suvokiamus emocinius reikalavimus (Choi et al., 2012).

Antruoju šio tyrimo uždaviniu buvo siekiama nustatyti transformacinės lyderystės, darbo charakteristikų, darbuotojų įsitraukimo į darbą, perdegimo, pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti tarpusavio sąsajas bendroje imtyje, vertėjų ir IT specialistų imtyse. Paaiškėjo, kad skambučių centruose pasitenkinimas darbu ir ketinimas išeiti susiję su visomis darbo charakteristikomis, transformacine lyderyste, perdegimu ir įsitraukimu į darbą. Taigi, kalbant apie darbo charakteristikas, kuo skambučių centruose didesnis darbo tempas, didesni emociniai reikalavimai, mažesnė įtaka ir įvairovė darbe, tuo žemesnis pasitenkinimas darbu ir didesnis ketinimas išeiti iš organizacijos. Tokie rezultatai sutampa su kitų autorių, kurie teigia, kad pasitenkinimas darbu gali būti susijęs su darbo charakteristikomis (Judge et al., 2001) ir ketinimu išeiti iš organizacijos (Huang et al., 2007; Molino et al., 2016). Taip pat atskleista, kad jeigu vadovas taiko stipriau išreikštą transformacinę lyderystę, darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu ir žemesnę ketinimą išeiti iš organizacijos. Kiti autoriai pritaria, kad palaikymo iš vadovo suvokimas susijęs su aukštesne darbine gerove, įsitraukimu į darbą, žemesniu išsekimu darbe (Bakker & Demerouti, 2014; Demerouti et al., 2001; Zito et al., 2016). Lyginant rezultatus skirtingose imtyse, skirtumas atsiranda analizuojant ketinimą išeiti – vertėjų imtyje emociniai reikalavimai nesusiję su ketinimu išeiti. Vertėjų imtyje ketinimas išeiti susijęs tik su darbo įvairove, kuo mažiau darbo įvairovės, tuo ketinimas išeiti didesnis. Tokie rezultatai gali būti susiję su tuo, kad vertėjų imtyje darbo tempas ir emociniai reikalavimai didesni nei IT specialistų imtyje, o užduočių įvairovė ir įtaka darbe žemesni. Kadangi darbo įvairovė vertėjų darbe ir taip žema, jai dar labiau mažėjant, didėja ketinimas išeiti. Tai gali būti paaiškinama tuo, kad kai kurie autoriai išskiria kelias darbo charakteristikas, kaip svarbiausias pasitenkinimui darbu: užduočių tipai, užduočių įvairovė, grįžtamasis ryšys (Millan et al., 2013; Osbourne, 2015). Šiame tyrime gauta, kad esant žemesniam pasitenkinimui darbu, ketinimas išeiti didesnis, ir atvirkščiai. Galima teigti, kad šiame darbe gauti rezultatai leidžia daryti išvadą, kad dirbant dideliu tempu su dideliais emociniais reikalavimais, yra svarbi darbo įvairovė. Dirbant tokiomis sąlygomis, darbo įvairovei mažėjant, mažėja pasitenkinimas darbu ir didėja ketinimas išeiti.

Trečiuoju šio tyrimo uždaviniu buvo siekiama išnagrinėti darbuotojų pasitenkinimo darbu prognostinius veiksnius, atsižvelgiant į įsitraukimo į darbą ir perdegimo kaip tarpinių kintamųjų (mediatorių) vaidmenį bendroje tyrimo imtyje, IT specialistų ir vertėjų imtyse. Svarbu paminėti, kad tyrimo dalyvių skaičius neleidžia daryti tikslių prognozių bendrai populiacijai, tačiau atskleidžiamos svarbios tendencijos tyrimo imtyse. Kalbant apie pasitenkinimą darbu bendroje, skambučius aptarnaujančių darbuotojų, imtyje pastebėta, kad iš visų darbo charakteristikų, prognozuojant pasitenkinimą darbu, svarbios tik darbo įvairovė ir transformacinė lyderystė. Vadovo taikoma transformacinė lyderystė, be papildomų veiksnių, prognozuoja didesnę pasitenkinimą darbu skambučių centro darbuotojų imtyje. Darbo sąlygos skambučių centruose laikomos prastomis: mažas atlyginimas, ilgos darbo valandos, didelis darbo krūvis, griežti reikalavimai (Weinkopf, 2002).

Dirbant tokiomis sąlygomis svarbu žinoti, kokie veiksniai gali būti tiesiogiai susiję su pasitenkinimu darbu. Šio darbo rezultatai patvirtina nuomonę, kad vadovų vaidmuo skambučių centruose labai svarbus, nes jis gali sumažinti darbuotojų patiriamą stresą, išspręsti tam tikras problemas, kai darbuotojai suvokia vadovus, kaip pasiruošusius išklaudyti ir palaikyti, sumažėja emocinio nerimo lygis (Deery et al., 2002). Taigi, šis darbas atkreipia dėmesį į transformacinės lyderystės svarbą skambučių centruose. Skambučių centrai orientuoti į išlaidų mažinimą, o iš skambučių centro vadovų tikimasi, kad nebus didelių išlaidų, bet bus teikiamos aukštos kokybės paslaugos (Aksin et al., 2007). Taigi, svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad vadovui skambučių centre svarbus ne tik kaip kokybė prižiūrintis ir išlaidas mažinantis darbuotojas, bet ir kaip papildomus išteklius darbuotojams suteikiantis asmuo. Remiantis darbo reikalavimų – išteklių modeliu, manoma, kad darbo ištekliai didina įsitraukimą į darbą, o tai didina pasitenkinimą darbu (Schaufeli & Bakker, 2004). Analizuojant įsitraukimą į darbą, šiuo darbu patvirtinama, kad darbo įvairovė ir transformacinė lyderystė, kaip darbo ištekliai, svarbios prognozuojant įsitraukimą į darbą. Tai iš dalies sutampa su autoriais, kurie teigia, kad reikšmingiausi prognozuojant įsitraukimą į darbą yra: užduočių įvairovė, užduoties svarba, autonomija, grįžtamasis ryšys, socialinis palaikymas iš kolegų, aukštos kokybės santykis su vadovu, transformacinė lyderystė (Christian et al., 2011). Taigi, tolimesniuose tyrimuose reikėtų papildomai įtraukti užduoties svarbos, autonomijos, socialinio palaikymo iš kolegų analizę. Tai, kad padidinant darbo išteklius, didėja įsitraukimas į darbą, paaiškinama tuo, kad įsitraukę darbuotojai patiria daugiau teigiamų emocijų, jaučiasi pakylėti, energingi, laimingi, entuziastingi (Schaufeli et al., 2009). Teigiama, kad darbo reikalavimai (vaidmens neaiškumas, vaidmenų konfliktas, stresiniai įvykiai, didelis darbo krūvis, darbo spaudimas) susiję su perdegimu (Lee & Ashforth, 1996). Perdegimas būdingas darbuotojams, kurių darbas susijęs su intensyviu ir ilgalaikiu bendravimu (Pacevičius, 2006). Šio darbo rezultatai atskleidė, kad esant perdegimui, mažėja pasitenkinimas darbu. Tai sutampa su Alarcon (2011) gautais rezultatais, tiriant perdegimo ir pasitenkinimo darbu ryšį. Tyrimuose randama, kad labiausiai su perdegimu susiję šie darbo reikalavimai: vaidmens neaiškumas, vaidmenų konfliktas, stresiniai įvykiai, didelis darbo krūvis, darbo spaudimas (Lee & Ashforth, 1996), darbo perkrova, (Alarcon, 2011), darbo tempas ir greitis (Deery et al., 2002). Šio tyrimo rezultatai tik iš dalies sutampa su kitais tyrimais, kadangi šio darbo rezultatai atskleidė, kad esant darbo įvairovei, mažėja perdegimas, tačiau kitos darbo charakteristikos (darbo tempas, emociniai reikalavimai, įtaka darbe) šiame darbe nebuvo reikšmingos prognozuojant pasitenkinimą darbu. Tai gali būti paaiškinama tuo, kad darbuotojai dirba greitu tempu, su aukštais emociniais reikalavimais, darbo įvairovė ir įtaka žemi, tačiau vertėjai, kurių grupėje šios charakteristikos stipriau išreikštos, šioje organizacijoje dirba vidutiniškai tik apie 2 metus. Kadangi teigiama, kad perdegimas tai ilgai besiformuojantis procesas (Freudenberger, 1975; Maslach, 2003; Pacevičius, 2006), kuriam būdingas jausmas, kad visi fiziniai ir emociniai resursai išnaudoti (Maslach & Leiter, 2008), galima manyti, kad šie darbuotojai dar neišnaudojo savo resursų ir gali dirbti dideliu

tempu ir su aukštais emociniai reikalavimais. Tačiau, panašu, kad darbo įvairovė yra reikšminga darbuotojams, nes ji prognozuoja mažesnę perdegimą ir didesnę įsitraukimą į darbą. Tolimesniuose tyrimuose reikėtų atkreipti dėmesį į tai, ar ir kaip keičiasi darbo charakteristikų svarba priklausomai nuo darbo trukmės skambučių centre. Taip pat šiame tyrime gauti rezultatai atskleidė, kad įsitraukimas į darbą stipriau didina pasitenkinimą darbu, nei perdegimas jį mažina. Tai sutampa su kitų autorių teigimu, kad darbo išteklių statistiškai reikšmingai neigiamai susiję su perdegimu, ryšys tarp darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą daug stipresnis (Halbesleben, cit. iš Bakker et al., 2014).

Analizuojant pasitenkinimo darbu prognostinius veiksnius IT specialistų imtyje svarbu prisiminti, kad šioje imtyje darbo tempas, emociniai reikalavimai ir ketinimas išeiti žemesni nei kitoje imtyje, o įtaka darbe, darbo įvairovė ir įsitraukimas į darbą aukštesni. Analizuojant pasitenkinimą darbu imtyje, kurioje darbuotojai aptarnauja klientus techniniais klausimais, stebima, jog pasitenkinimas darbu prognozuojamas per transformacinę lyderystę ir įsitraukimą į darbą. IT specialistų imtyje įsitraukimas į darbą ir perdegimas nėra tarpiniai kintamieji. Tai, kad didesnis įsitraukimas į darbą tiesiogiai prognozuoja pasitenkinimą darbu, nors dažniausiai įsitraukimas minimas kaip tarpinis kintamasis, gali būti susiję su tuo, kad šioje imtyje įsitraukimą į darbą didina kiti veiksniai. Darbo tempas, emociniai reikalavimai, įtaka ir įvairovė darbe šioje imtyje vidutiniai, todėl tolimesniuose tyrimuose reikėtų analizuoti kitus įsitraukimą didinančius veiksnius: savo galimybių išnaudojimą, galimybę būti iniciatyviems, tobulėjimo galimybę, galimybę demonstruoti kūrybiškumą, inovatyvumą, galimybę pasiekti darbinis tikslus, galimybę suteikti naudą visuomenei (Origo & Pagani, 2008). Kadangi šioje imtyje skambučių centrui būdingos darbo charakteristikos nėra stipriai išreikštos, darbas susijęs su techniniais klausimais, galima manyti, kad tokios darbo charakteristikos, kaip darbo tempas, emociniai reikalavimai nėra svarbios. Tokio išvados prieštarauja nuomonei, kad darbas skambučių centruose emociškai sunkus, nes darbuotojai turi skambėti kaip laimingi, pasiruošę aptarnauti klientus, nesvarbu, kokius jausmus jie jaučia iš tikrųjų (Erickson & Wharton, 1997). Taigi, tokios išvados atkreipia dėmesį į tai, kad skambučių centrų darbo specifika gali skirtis ir svarbu tai analizuoti. Tiriant pasitenkinimo darbu prognostinius veiksnius vertėjų, kurie dirba su medicininis skambučiais, imtyje, pastebėta, kad transformacinė lyderystė didina įsitraukimą į darbą, mažina perdegimą ir tai prognozuoja pasitenkinimą darbu. Galima manyti, kad kuomet darbuotojai susiduria su dideliais emociniais reikalavimais, emociškai sudėtingais skambučiais, pasitenkinimui darbu nebėra svarbios darbo charakteristikos (darbo tempas, emociniai reikalavimai, įvairovė ir įtaka darbe). Tokiu atveju svarbi transformacinė lyderystė, kuri didina pasitenkinimą darbu per įsitraukimą į darbą ir perdegimo mažinimą. Kadangi transformaciniai lyderiai priverčia pasekėjus įsipareigoti lyderio misijai, pasiaukoti dėl misijos, daryti daugiau nei reikalaujama (Shamir et al., 1993), galima manyti, kad esant emociškai sudėtingam darbui, vien to neužtenka. Tokiu atveju lyderis gali padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu padidindamas jų įsitraukimą į darbą. Manoma, kad toks

lyderis priverčia pasekėjus orientuotis į bendrus tikslus (Shamir et al., 1993). Šie darbuotojai padeda klientams sprendžiant svarbius, su sveikata susijusius klausimus, teigiama, kad kitų žmonių problemų sprendimas gali būti susijęs su savo kompetencijų pajautimu, augimu, pasiekimu, padidėjusia saviverte (Dormann & Zapf, 2004). Tokiu atveju darbuotojai gali jausti padidėjusią savivertę, jei išsprendžia sudėtingą kliento problemą, gali atsirasti optimizmas, tikėjimas, kad sudėtingos problemos išsprendžiamos (Dormann & Zapf, 2004). Taip pat manoma, kad socialinio palaikymo jausmas gali atsirasti bendraujant su vadovu ir kolegomis (Dormann & Zapf, 2004). Taigi, gali būti, kad dirbant tokios specifikos darbą, darbuotojai jaučia anksčiau išvardintas teigiamas asmenines pasekmes, o transformacinį vadovavimą taikantis vadovas, suteikia socialinį palaikymą, kuris padidina įsitraukimą į darbą, sumažina perdegimą, ir darbuotojas jaučia stipresnį pasitenkinimą darbu. Tolimesniuose tyrimuose reikėtų analizuoti, kaip pagalba klientams, kalbantis emociškai svarbiomis temomis, susijusi su įsitraukimu, perdegimu ir pasitenkinimu darbu. Apibendrinant, svarbu paminėti, kad transformacinės lyderystės svarba prognozuojant pasitenkinimą darbu reikšminga skambučių centro darbuotojų imtyje, nepriklausomai nuo aptarnaujamų skambučių specifikos.

Ketvirtuoju šio tyrimo uždaviniu buvo siekiama išnagrinėti darbuotojų ketinimo išeiti iš organizacijos prognostinius veiksnius, atsižvelgiant į įsitraukimą į darbą ir perdegimą kaip tarpinių kintamųjų (mediatorių) vaidmenį bendroje tyrimo imtyje, IT specialistų ir vertėjų imtyse. Paaikškėjo, kad prognozuojant ketinimą išeiti skambučių centruose svarbi transformacinė lyderystė ir emociniai reikalavimai, nes jie prognozuoja ketinimą išeiti patys ir per įsitraukimą į darbą ir perdegimą. Tiriant socialinio palaikymo svarbą prognozuojant perdegimą skambučių centruose, pastebėta, jog iš visų socialinio palaikymo rūšių vadovo parama pati reikšmingiausia (Surana et al., 2011). Kai kurie autoriai teigia, kad darbo ištekliai (socialinis palaikymas, vadovo mokymai, grįžtamasis ryšys, laiko kontrolė) - vieninteliai veiksniai, kurie prognozuoja atsidavimą ir įsipareigojimą organizacijai, o šie neigiamai susiję su išėjimu iš organizacijos (Bakker et al, 2003). Transformaciniai lyderiai padidina pasekėjų pasitikėjimą rūpindamiesi jų poreikiais, laikydamasi duoto žodžio, demonstruodami gebėjimą pasiekti viziją, pasiryžimą pasiaukoti dėl bendro tikslo (Jung & Avolio, 2000). Taigi, esant transformacinei lyderystei mažėja darbuotojų ketinimas išeiti iš darbo, kadangi tokie lyderiai suteikia socialinį palaikymą, rūpinasi darbuotojų poreikiais. Kiti tyrimai atlikti skambučių centruose, taip pat patvirtina, kad vadovo parama reikšmingai ir neigiamai susijusi su perdegimu (Deery et al., 2002). Skambučių centre vadovui taikant transformacinę lyderystę, ketinimas išeiti mažėja, be to, esant transformacinei lyderystei didėja darbuotojų įsitraukimas į darbą ir mažėja perdegimas, kas irgi mažina darbuotojų ketinimą išeiti iš organizacijos. Remiantis vadovo - pavaldinio mainų teorija, aukštos kokybės santykis tarp vadovo ir pavaldinio mažina ketinimą išeiti iš organizacijos (Gerstner & Day, 1997). Taigi, ketinimas išeiti aiškinamas tuo, kad darbuotojas suvokia, kad tai, ką gauna iš

darbdavio jo nebetenkina, tačiau esant transformacinei lyderystei šis suvokimas keičiamas. Šiame darbe paaiškėjo, kad esant didelėms emociniams reikalavimams didėja darbuotojų ketinimas išeiti iš organizacijos, be to, emociniai reikalavimai mažina įsitraukimą į darbą ir didina perdegimą, kas taip pat didina ketinimą išeiti. Tyrimuose randama, kad labiausiai su perdegimu susijusios šios darbo charakteristikos: vaidmens neaiškumas, vaidmenų konfliktas, stresiniai įvykiai, didelis darbo krūvis, darbo spaudimas (Lee & Ashforth, 1996), darbo perkrova (Alarcon, 2011), darbo tempas ir greitis (Deery et al., 2002), karjeros galimybių nebuvimas (Bordoloi, 2004; Sawyerr et al., 2009), darbo spaudimas, emociniai reikalavimai (Bakker et al, 2003). Taigi, šio darbo rezultatai iš dalies sutampa su tuo, kas išskiriama kitų autorių. Nors darbo tempas išskiriamas literatūroje kaip svarbus veiksnys prognozuojant perdegimą, tačiau šiame tyrime jis nėra reikšmingas. Tokie rezultatai gali būti paaiškinami tuo, kad remiantis tyrimo duomenimis, emociniai reikalavimai labai stipriai susiję su darbo tempu. Galima manyti, kad tai, jog darbo tempas ir emociniai reikalavimai aukštesni nei vidutiniai, stipriai susiję tarpusavyje, o emociniai reikalavimai susiję su perdegimu, reiškia, kad darbuotojai vertina darbo tempą kaip keliantį aukštus emocinius reikalavimus darbe. Tolimesniuose tyrimuose būtų įdomu pasikrinti, ką skambučių centro darbuotojai suvokia kaip reikšmingus emocinius reikalavimus, nes teorijoje emociniai reikalavimai susiję su reikalavimu slėpti emocijas, tačiau didelis darbo tempas irgi prisideda prie to, kad atsiranda irzlumas, nuovargis, tuomet reikia slėpti šias emocijas.

Analizuojant ketinimą išeiti iš organizacijos IT specialistų imtyje, pastebėta, kad esant transformacinei lyderystei ketinimas išeiti iš organizacijos mažėja, o esant emociniams reikalavimams ketinimas išeiti iš organizacijos didėja. Ši imtis ypatinga tuo, kad šiame skambučių centre dirbama su techninio pobūdžio skambučiais. Galima manyti, kad dirbant tokio pobūdžio darbą, didesni emociniai reikalavimai sukelia nemalonias reakcijas ir atsiranda noras išeiti iš organizacijos. Gali būti, kad darbuotojai, kurie dirba su techniniais dalykais susijusį darbą, nemoka ir nėra pasiruošę dirbti su savo emocijomis, todėl didesni emociniai reikalavimai prognozuoja ketinimą išeiti iš organizacijos. Egzistuoja stiprios sąsajos tarp ketinimo išeiti ir to, kaip darbuotojas vertina tai, ką gauna iš darbdavio (teisingumas, pasitikėjimas, atlygis) (Firth, et al., 2004; Gupta & Beehr, 1979; Kemery, et al., 1985; Paille, 2011). Tikėtina, kad techninį darbą dirbantys darbuotojai galvoja, kad gaunami emociniai reikalavimai neteisingi, nesąžiningi, todėl šiame tyrime tirti tarpiniai kintamieji negali sumažinti ketinimo išeiti. Vertėjų, kurie dirba su mediciniais skambučiais, ketinimą išeiti iš dorganizacijos, prognozuoja tik transformacinė lyderystė. Vadovui taikant transformacinę lyderystę, didėja darbuotojų įsitraukimas į darbą ir mažėja perdegimas, ir taip mažėja ketinimas išeiti iš organizacijos. Jokie šiame darbe tirti darbo reikalavimai nėra svarbūs prognozuojant ketinimą išeiti, dirbant greitu darbo tempu, su aukštais emociniais reikalavimais, žema įvairove ir įtaka darbe. Galima kelti prielaidą, kad šio centro darbuotojai, žinojo apie darbo specifiką, kai buvo įdarbinami, buvo

pasiruošę, todėl šios darbo charakteristikos nėra susijusios su ketinimu išeiti. Tolimesniuose tyrimuose reikėtų įtraukti kitus papildomus veiksnius, kurie gali būti svarbūs ketinimui išeiti (pvz. atlyginimas).

TYRIMO RIBOTUMAI IR REKOMENDACIJOS ATEITIES TYRIMAMS

Nors šis darbas buvo atliktas skirtinguose skambučių centruose, kuriuose skirtingas darbo pobūdis, atliktas tyrimas turi ribotumą. Pirmasis ribotumas susijęs su tuo, kad organizacijose nebuvo pakankamo skaičiaus darbuotojų, kad išvadas būtų galima generalizuoti didesnei grupei. Tolimesniuose tyrimuose, siekiant gauti išvadas, kurias galima pritaikyti ir kitiems skambučių centrams, reikėtų tirti organizacijas, kuriuose dirba daugiau darbuotojų. Šis darbas atskleidė daug reikšmingos informacijos apie bendrą perdegimo vaidmenį pasitenkinimui darbu ir ketinimui išeiti iš organizacijos, tačiau tolimesniuose tyrimuose galima būtų įtraukti ir analizuoti atskirus perdegimo komponentus (emocinis išsekimas, depersonalizacija, asmeninių laimėjimų nuvertinimas). Yra pagrindo manyti, kad pasitenkinimas darbu irgi galėtų būti tiriamas įtraukiant daugiau pasitenkinimo darbu komponentų (pvz. pasitenkinimas organizacine kultūra, pasitenkinimas atlyginimu, pasitenkinimas karjeros galimybėmis), tai leistų atlikti išsamesnę pasitenkinimo darbu analizę. Tolimesnius tyrimus būtų vertinga atlikti tuose skambučių centruose, kur pastebimas aukštas perdegimo lygis, nes perdegimas ilgai besivystantis procesas, nes būtų vertinga išanalizuoti rezultatus, kurie gaunami tiriant aukštą perdegimą turinčius darbuotojus. Taip pat būtų vertinga atlikti longitudinalinius tyrimus, kuriuose būtų kreipiamas dėmesys į amžiaus ir darbo stažo vaidmenį pasitenkinimui darbu ir ketinimui išeiti iš organizacijos skambučių centruose. Kituose tyrimuose analizę praturtintų darbuotojų darbo atlikimo rezultatai, skambučių centro kaitos procentas, taip pat reikėtų įtraukti daugiau skirtingų įsitraukimo ir perdegimo prielaidų. Į tyrimus galima įtraukti kitus lyderystės stilius, kurie galėtų būti reikšmingi, pavyzdžiui tarnaujančią lyderystę. Tiriant individualius skirtumus ir darbo charakteristikas, būtų vertinga iširti, ką skambučių centro darbuotojai suvokia kaip reikšmingus emocinius reikalavimus, kokio lygio emociniai reikalavimai (bendravimas su klientais, emocijų slėpimas) pradeda kenkti. Taip pat, papildomai gali įtraukti individualias darbuotojų charakteristikas – saviveiksmingumas, autonomija, pozityvumas.

PRAKTINĖS REKOMENDACIJOS

Siekiant užtikrinti, kad skambučių centro darbuotojai jaustųsi patenkinti darbu ir jų ketinimas išeiti iš organizacijos būtų minimalus, svarbu atkreipti dėmesį į lyderystės stilių ir darbo charakteristikas. Visų pirma, siekiant padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbą reikėtų didinti įsitraukimą į darbą ir mažinti perdegimą. Tai padaryti padėtų grupės vadovo taikomas

transformacinės lyderystės stilius ir didesnė darbo įvairovė. Taigi, rekomenduojama suteikti vadovams mokymus apie transformacinę lyderystę, skatinti šį lyderystės stilių. Taip pat, atrenkant vadovus patartina pirmenybę teikti pasižymintiems transformacinio lyderio bruožais kandidatams. Tokie lyderiai suteiks darbuotojams pasitikėjimą savimi, žinias ir įgūdžius darbui atlikti, įvairins užduotis darbe, kurs teigiamą atmosferą. Taip pat darbo įvairovė turėtų būti didinama, tai galima padaryti skiriant papildomas, įdomias užduotis darbuotojams. Tai gali būti skambučių analizė, naujokų apmokymai, ataskaitų ruošimai, elektroninių laiškų rašymai, pokalbių tekstų redagavimas. Svarbu pabrėžti, kad norint taikyti kažkokią intervenciją, svarbu atsižvelgti į skambučio centro darbo specifiką. Jeigu dirbama su techniniais klausimais, darbo tempas nėra labai greitas, emociniai reikalavimai irgi nėra labai aukšti, o darbo įvairovė ir įtaka darbe aukštesnės, rekomenduojama taikyti transformacinę lyderystę ir didinti įsitraukimą į darbą. Įsitraukimą į darbą galima padidinti leidžiant darbuotojams demonstruoti kūrybiškumą, inovatyvumą kasdieniame darbe. Jeigu dirbama su emociškai sudėtingais skambučiais, darbo tempas didelis, darbo įvairovės ir įtakos darbe mažai, rekomenduojama daugiau dėmesio skirti transformacinės lyderystės skatinimui. Tokiu būdu galima padidinti darbuotojų įsitraukimą į darbą ir sumažinti perdegimą.

Siekiant sumažinti darbuotojų kaitą skambučių centre, patariama taikyti transformacinę lyderystę ir dirbti su patiriamais emociniais reikalavimais. Grupės vadovai turėtų būti apmokyti, kaip taikyti transformacinę lyderystę, tokiu būdu jie galėtų sumažinti darbuotojų perdegimą ir padidinti įsitraukimą į darbą. Emociniai reikalavimai galėtų būti mažinami pritaikant skambučių politikas prie darbuotojų, diskutuojant su darbuotojais, kodėl būtent tam tikros frazės naudojamos skambučių metu, leidus darbuotojams patiems sukurti pokalbių scenarijus ir juos taikyti darbe. Jeigu galimybių tokiems veiksams nėra, turėtų būti organizuojami emocijų valdymo mokymai darbuotojams. Jie turėtų būti išmokinami emocijų reguliavimo, meditacijos technikų. Į darbovietę gali būti kviečiamas psichologas ir su juo aptariamos sudėtingos situacijos, taip pat gali būti organizuojamos darbuotojų palaikymo grupės įmonių viduje. Ketinant sumažinti ketinimą išeiti, taip pat reikėtų atsižvelgti į skambučių centro darbo specifiką. Jeigu dirbama su techniniais klausimais, darbo tempas nėra labai greitas, emociniai reikalavimai irgi nėra labai aukšti, o darbo įvairovė ir įtaka darbe aukštesnės, rekomenduojama daugiau dėmesio skirti transformacinės lyderystės įmonėje plėtojimui ir darbui su emociniais reikalavimais. Jeigu dirbama su emociškai sudėtingos specifikos skambučiais, darbo tempas didelis, darbo įvairovės ir įtakos darbe mažai, rekomenduojama daugiau dėmesio skirti transformacinės lyderystės vystymui. Apibendrinant, skambučių centrų vadovai galėtų atlikti darbo charakteristikų vertinimą ir patikrinti, kokios darbo charakteristikos susijusios su pasitenkinimu darbu ir ketinimu išeiti iš organizacijos jų įmonėje, kadangi darbo charakteristikų reikšmė siejasi su darbo turiniu konkrečiame skambučių centre.

IŠVADOS

1. Darbas skambučių centruose pasižymi šiomis charakteristikomis: didelis darbo tempas, aukšti emociniai reikalavimai, žema darbo įvairovė ir įtaka darbe. Tyrime dalyvavę darbuotojai turi aukštą pasitenkinimo darbu lygį, vidutinius įsitraukimo, perdegimo bei ketinimo išeiti lygius.

2. Darbo charakteristikų vertinimas ir įsitraukimas į darbą yra susiję su sociodemografiniais veiksniais: didėjant amžiui ir/ar ilgėjant darbo trukmei organizacijoje darbo tempas ir emociniai reikalavimai mažėja, o įtaka darbe, darbo įvairovė ir įsitraukimas į darbą didėja. Didėjant įgytam išsilavinimui, darbo tempas ir emociniai reikalavimai mažėja.

3. Darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, labiau įsitraukę į darbą ir mažiau perdege, kai stipriau išreikšta transformacinė lyderystė, didesnė įtaka ir įvairovė darbe, lėtesnis darbo tempas, mažesni emociniai reikalavimai. Darbuotojai pasižymi didesniu perdegimu ir ketinimu išeiti iš organizacijos, kai silpniau išreikšta transformacinė lyderystė, mažesnė įtaka ir įvairovė darbe, greitesnis darbo tempas, didesni emociniai reikalavimai.

4. Prognostinių ryšių analizė parodė, kad pasitenkinimą darbu bendroje darbuotojų imtyje didina transformacinė lyderystė (veikia tiesiogiai bei ir didindama įsitraukimą į darbą ir mažindama perdegimą) ir darbo įvairovė (veikia didindama įsitraukimą į darbą bei mažindama perdegimą). Pasitenkinimą darbu IT specialistų imtyje tiesiogiai skatina transformacinė lyderystė ir įsitraukimas į darbą. Pasitenkinimą darbu vertėjų imtyje skatina transformacinė lyderystė (veikia didindama įsitraukimą į darbą ir mažindama perdegimą).

5. Prognostinių ryšių analizė parodė, kad ketinimą išeiti bendroje imtyje mažina transformacinė lyderystė (veikia tiesiogiai bei didindama įsitraukimą į darbą ir mažindama perdegimą), ir didina emociniai reikalavimai (veikia tiesiogiai bei mažindami įsitraukimą į darbą ir didindami perdegimą). Ketinimą išeiti iš organizacijos IT specialistų imtyje tiesiogiai mažina transformacinė lyderystė, o emociniai reikalavimai jį tiesiogiai stiprina. Ketinimą išeiti iš organizacijos vertėjų imtyje mažina transformacinė lyderystė, ji didina įsitraukimą į darbą ir mažina perdegimą.

6. Tyrimas parodė, kad klientus telefonu aptarnaujančių darbuotojų pasitenkinimui darbu ir ketinimui išeiti iš organizacijos ypatingai svarbi transformacinė lyderystė. Taip pat paaiškėjo, kad atskirų darbo charakteristikų reikšmė pasitenkinimui darbu ir ketinimui išeiti iš organizacijos siejasi su darbo turiniu.

LITERATŪRA

- Abdelhafiz, I. M., Alloubani, A. M. D., & Almatari, M. (2016). Impact of leadership styles adopted by head nurses on job satisfaction: a comparative study between governmental and private hospitals in Jordan. *Journal of nursing management*, 24(3), 384-392. doi: 10.1111/jonm.12333
- Abualrub, R. F., & Alghamdi, M. G. (2012). The impact of leadership styles on nurses' satisfaction and intention to stay among Saudi nurses. *Journal of nursing management*, 20(5), 668-678. doi: 10.1111/j.1365-2834
- Ahola, K. (2007). Occupational burnout and health.
- Aksin, Z., Armony, M., & Mehrotra, V. (2007). The modern call center: A multi-disciplinary perspective on operations management research. *Production and operations management*, 16(6), 665-688. doi:10.1111/j.1937-5956.2007.tb00288.x
- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of vocational behavior*, 79(2), 549-562. doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.007
- Annakis, J., Lobo, A., & Pillay, S. (2011). Exploring monitoring, work environment and flexibility as predictors of job satisfaction within Australian call centres. *International Journal of Business and Management*, 6(8), 75. doi:10.5539/ijbm.v6n8p75
- Babakus, E., Cravens, D. W., Johnston, M., & Moncrief, W. C. (1999). The role of emotional exhaustion in sales force attitude and behavior relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 58-70. doi: 10.1177/0092070399271005
- Babakus, E., Yavas, U., & Ashill, N. J. (2009). The role of customer orientation as a moderator of the job demand–burnout–performance relationship: A surface-level trait perspective. *Journal of Retailing*, 85(4), 480-492. doi:10.1016/j.jretai
- Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. *European Journal of work and organizational psychology*, 12(4), 393-417. doi:10.1080/13594320344000165
- Bakker AB, Demerouti E, Schaufeli WB. (2005) Crossover of burnout and work engagement among working. doi: 10.1177/00187267050555967
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. *Wellbeing: A complete reference guide*, 1-28. doi:10.1037/ocp0000056
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223. doi:10.1108/13620430810870476
- Ballard, J. K. (2012). *Call center turnover: A study of the relationships between leadership style, burnout, engagement and intention to quit* (Doctoral dissertation, Capella University). <https://pqdtopen.proquest.com/pubnum/10252978.html?FMT=AI>

- Barnes, J. R., Cameron, A. C., Donati, J. F., James, D. J., Marsden, S. C., & Petit, P. (2005). The dependence of differential rotation on temperature and rotation. *Monthly Notices of the Royal Astronomical Society: Letters*, 357(1), L1-L5. doi:10.1111/j.1745-3933.2005.08587
- Bartol, K. M., & Wortman, M. S. (1975). Male versus female leaders: Effects on perceived leader behavior and satisfaction in a hospital. *Personnel Psychology*. doi:10.1111/j.1744-6570.1975.tb01391
- Barvydienė, V., & Skaržauskienė, A. (2005). Lyderystė kaip egzistencinis ieškojimų procesas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (36), 7-17. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LTLDD0001:J.04~2005~1367182326246/J.04~2005~1367182326246.pdf>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 10(2), 181-217. doi:10.1016/S1048-9843(99)00016-8
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Batt, R., & Moynihan, L. (2002). The viability of alternative call centre production models. *Human Resource Management Journal*, 12(4), 14-34. doi: 10.1111/j.1748-8583.2002.tb00075.x
- Bender, K. A., Donohue, S. M., & Heywood, J. S. (2005). Job satisfaction and gender segregation. *Oxford economic papers*, 57(3), 479-496. doi: 10.1108/01437720410536007
- Bordoloi, S. K. (2004). Agent recruitment planning in knowledge-intensive call centers. *Journal of Service Research*, 6(4), 309–323. doi:10.1177/1094670503262945
- Castanheira, F., & Chambel, M. J. (2010). Reducing burnout in call centers through HR practices. *Human Resource Management*, 49(6), 1047-1065. doi: 10.1002/hrm.20393
- Celik, D. A., & Oz, E. U. (2011). The effects of emotional dissonance and quality of work life perceptions on absenteeism and turnover intentions among Turkish call center employees. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 2515-2519. doi:10.1016/2011.10.491
- Cherniss, C. (1992). Long-term consequences of burnout: An exploratory study. *Journal of Organizational behavior*, 13(1), 1-11. doi: 10.1002/job.4030130102
- Choi, S., Cheong, K., & Feinberg, R. A. (2012). Moderating effects of supervisor support, monetary rewards, and career paths on the relationship between job burnout and turnover intentions in the context of call centers. *Managing Service Quality: An International Journal*, 22(5), 492-516. doi: 10.1108/09604521211281396
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136. doi: 10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x

- Chung-Yan, G. A. (2010). The nonlinear effects of job complexity and autonomy on job satisfaction, turnover, and psychological well-being. *Journal of occupational health psychology, 15*(3), 237. doi: 10.1037/a0019823
- Chusmir, L. H. (1985). Motivation of managers: Is gender a factor?. *Psychology of Women Quarterly, 9*(1), 153-159. doi: 10.1111/j.1471-6402.1985.tb00868.x
- Cole, M. S., Schaninger Jr, W. S., & Harris, S. G. (2002). The workplace social exchange network: A multilevel, conceptual examination. *Group & Organization Management, 27*(1), 142-167. doi: 10.1177/1059601102027001008
- Corrigan, P. W., Diwan, S., Campion, J., & Rashid, F. (2002). Transformational leadership and the mental health team. *Administration and policy in mental health and mental health service research, 30*, 97–108. doi:10.1023/A:1022569617123
- Cortese, C. G. (2013). Predictors of intention to leave the nursing profession in two Italian hospitals. *Assistenza infermieristica e ricerca: AIR, 32*(1), 20-27. doi: 10.1702/1267.13987 PMID: 23644759
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review, 11*(1), 55–70. couples. Hum. Relat. 58:661–89 doi: 10.5465/amr.1986.4282625
- D'Alleo, G., & Santangelo, A. (2011). Organizational climate and burnout in call-center operators. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 30*, 1608-1615. doi: 10.1016/j.sbspro.2011.10.312
- Das, D., Nandialath, A., & Mohan, R. (2013). Feeling unsure: quit or stay? Uncovering heterogeneity in employees' intention to leave in Indian call centers. *The international journal of human resource management, 24*(1), 15-34. doi: 10. 1080/09585192.2012.665067
- De Ruyter, K. O., Wetzels, M., & Feinberg, R. (2001). Role stress in call centers: Its effects on employee performance and satisfaction. *Journal of interactive marketing, 15*(2), 23-35. doi: 10.1002/dir.1008
- Deery, S., Iverson, R., & Walsh, J. (2002). Work relationships in telephone call centres: Understanding emotional exhaustion and employee withdrawal. *Journal of Management studies, 39*(4), 471-496.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology, 86*(3), 499. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.499
- Dormann, C., & Zapf, D. (2004). Customer-related social stressors and burnout. *Journal of occupational health psychology, 9*(1), 61. doi: 10.1037/1076-8998.9.1.61
- Eagly, A. H. (1987). Sex differences in social behavior: A social-role interpretation. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum. doi: 10.2307/2073813

- Eagly, A. H., & Wood, W. (1982). Inferred sex differences in status as a determinant of gender stereotypes about social influence. *Journal of Personality and Social*. doi: 10.1037//0022-3514.43.5.915
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., & Mansfield, L. R. (2012). Whistle while you work: A review of the life satisfaction literature. *Journal of Management*, 38(4), 1038-1083. doi: 10.1177/0149206311429379
- Eskildsen, J. K., Kristensen, K., & Westlund, A. H. (2004). Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries. *Employee relations*, 26(2), 122-136. doi: 10.1108/01425450410511043
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit?. *Journal of managerial psychology*, 19(2), 170-187. doi: 10.1108/02683940410526127
- Frenkel, S. J., Tam, M., Korczynski, M., & Shire, K. (1998). Beyond bureaucracy? Work organization in call centres. *International Journal of Human Resource Management*, 9(6), 957-979. doi: 10.1080/095851998340694
- Gaines, J., & Jermier, J. M. (1983). Emotional exhaustion in a high stress organization. *Academy of Management journal*, 26(4), 567-586. doi: 10.2307/255907
- Gazzoli, G., Hancer, M., & Park, Y. (2010). The role and effect of job satisfaction and empowerment on customers' perception of service quality: a study in the restaurant industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(1), 56-77. doi: 10.1177/1096348009344235
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827. doi: 10.1037//0021-9010.82.6.827
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488. doi: 10.1016/s0149-2063(00)00043-x
- Golembiewski, R. T. (1977). Testing some stereotypes about the sexes in organizations: Differential satisfaction with work?. *Human Resource Management*, 16(2), 30-32. doi: 10.1002/hrm.3930160206
- Gupta, N., & Beehr, T. A. (1979). Job stress and employee behaviors. *Organizational behavior and human performance*, 23(3), 373-387. doi: 10.1016/0030-5073(79)90004-7
- Gwak, S., Geong, K. and Choi, S. (2010), "Study on the effects of the job burnout on the customer orientation, job satisfaction, and turnover intention of customer service representatives at customer centers", *Korean Management Review*, Vol. 39 No. 3, pp. 541-76. doi: 10.21326/ksdt.2014..45.040

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279. doi: 10.1016/0030-5073(76)90016-7
- Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of affective disorders*, 141(2-3), 415-424. doi: 10.1016/j.jad.2012.02.043
- Halbesleben, J. R., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of management*, 30(6), 859-879. doi: 10.1016/j.jm.2004.06.004
- Hauff, S., Richter, N. F., & Tressin, T. (2015). Situational job characteristics and job satisfaction: The moderating role of national culture. *International business review*, 24(4), 710-723. doi: 10.1016/j.ibusrev.2015.01.003
- Heejung Ro & Ji-Eun Lee (2017). Call Center Employees' Intent to Quit: Examination of Job Engagement and Role Clarity, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 18:4, 531-543, doi: 10.1080/1528008X.2017.1292163
- Heneman, R. L., Greenberger, D. B., & Anonyuo, C. (1989). Attributions and exchanges: The effects of interpersonal factors on the diagnosis of employee performance. *Academy of Management Journal*, 32(2), 466-476. doi: 10.2307/256371
- Hillmer, S., Hillmer, B., & McRoberts, G. (2004). The real costs of turnover: Lessons from a call center. *Human Resource Planning*, 27(3).
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American journal of sociology*, 85(3), 551-575. doi: 10.1086/227049
- Hollon, C. J., & Gemmill, G. R. (1976). A comparison of female and male professors on participation in decision making, job related tension, job involvement, and job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 12(1), 80-93. doi: 10.1177/0013161x7601200109
- Holman, D. (2004). Employee well-being in call centres. In *Call centres and human resource management* (pp. 223-244). Palgrave Macmillan, London. doi: 10.1111/j.1748-8583.2002.tb00076.x
- Holman, D., Batt, R., & Holtgrewe, U. (2007). The global call center report: International perspectives on management and employment. doi: 10.1177/001979390906200401
- Homburg, C., & Stock, R. M. (2004). The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: a dyadic analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 144. Doi: 10.1177/0092070303261415
- Huang T, Lawler J, Lei C. The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Soc Behav Personal*. 2007; 35(6): 735–750. doi: 10.2224/sbp.2007.35.6.735

- Huebner E.S. (1994). Relationships among demographics, social support, job satisfaction and burnout among school psychologists. *School Psychology International*. Vol. 15 (2). P. 181-186. doi: 10.1177/0143034394152007
- Hulin, C. L., & Smith, P. C. (1965). A linear model of job satisfaction. *Journal of Applied psychology*, 49(3), 209. doi: 10.1037/h0022164
- James D. Stress takes its toll at call centers. *Bus Rev Wkly* 1998;20:87 – 9.
- Judge, T. A., Hulin, C. L., & Dalal, R. S. (2012). Job satisfaction and job affect. *The Oxford handbook of organizational psychology*, 1, 496-525. doi: 10.1037/apl0000181
- Judge, T. A., Parker, S., Colbert, A. E., Heller, D., & Ilies, R. (2001). Job satisfaction: A cross-cultural review. *Handbook of industrial, work and organizational psychology*, 2, 25-52. doi: 10.1080/13594320444000137
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of organizational Behavior*, 21(8), 949-964 doi: 10.1002/1099-1379(200012)21:8<949::aid-job64>3.0.co;2-f
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724. doi: 10.2307/256287
- Karatepe, O. M., & Ngeche, R. N. (2012). Does job embeddedness mediate the effect of work engagement on job outcomes? A study of hotel employees in Cameroon. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 21(4), 440–461. doi:10.1080/19368623.2012.626730
- Keijsers, G. J., Schaufeli, W. B., Le Blanc, P. M., Zwerts, C., & Miranda, D. R. (1995). Performance and burnout in intensive care units. *Work & Stress*, 9(4), 513-527. doi: 10.1080/02678379508256897
- Kemery, E. R., Bedeian, A. G., Mossholder, K. W., & Touliatos, J. (1985). Outcomes of role stress: A multisample constructive replication. *Academy of Management Journal*, 28(2), 363-375. doi: 10.2307/256206
- Kim, H., Ji, J., & Kao, D. (2011). Burnout and physical health among social workers: A three-year longitudinal study. *Social work*, 56(3), 258-268. doi: 10.1093/sw/56.3.258
- Kinnie, N., Hutchinson, S., & Purcell, J. (2000). 'Fun and surveillance': the paradox of high commitment management in call centres. *International Journal of Human Resource Management*, 11(5), 967-985. doi: 10.1080/095851900422375
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1993). A longitudinal study of burnout among supervisors and managers: Comparisons between the Leiter and Maslach (1988) and Golembiewski et al.(1986) models. *Organizational behavior and human decision processes*, 54(3), 369-398. doi: 10.1006/obhd.1993.1016

- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of applied Psychology, 81*(2), 123. doi: 10.1037//0021-9010.81.2.123
- Lee, R., & Wilbur, E. R. (1985). Age, education, job tenure, salary, job characteristics, and job satisfaction: A multivariate analysis. *Human Relations, 38*(8), 781-791. doi: 10.1177/001872678503800806
- Lewig, K. A., & Dollard, M. F. (2003). Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers. *European journal of work and organizational psychology, 12*(4), 366-392. doi:10.1080/13594320344000200
- Malhotra, N., & Mukherjee, A. (2003). Analysing the commitment–service quality relationship: a comparative study of retail banking call centres and branches. *Journal of Marketing Management, 19*(9-10), 941-971. doi: 10.1080/0267257x.2003.9728246
- Malhotra, N., & Mukherjee, A. (2004). The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres. *Journal of services Marketing, 18*(3), 162-174. doi: 10.1108/08876040410536477
- Marčinskas, A., & Šikšnelytė, A. (2002). Darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo strategijos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, (21)*, 137-146.
- Maslach C, Letter M. P. (1997). The truth about burnout: How organization cause personal stress and what to do about in. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current directions in psychological science, 12*(5), 189-192. doi: 10.1111/1467-8721.01258
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of applied psychology, 93*(3), 498. doi: 10.1037/0021-9010.93.3.498
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397–422. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.397
- Matlin, M. W. (2004). *The psychology of women*, 5th ed Belmont, CA: Thomson Wadsworth.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of vocational behavior, 70*(1), 149-171. doi: 10.1016/j.jvb.2006.09.002
- Menon, K., & Dube, L. (2004). Service provider responses to anxious and angry customers: different challenges, different payoffs. *Journal of Retailing, 80*(3), 229-237. doi: 10.1016/j.jretai.2003.11.002
- Miao, R. T. (2011). Perceived organizational support, job satisfaction, task performance and organizational citizenship behavior in China. *Journal of Behavioral and Applied Management, 12*(2), 105. doi: 10.1109/ ICMSS.2010.5578122

- Millán, J. M., Hessels, J., Thurik, R., & Aguado, R. (2013). Determinants of job satisfaction: a European comparison of self-employed and paid employees. *Small business economics*, *40*(3), 651-670. doi: 10.1007/s11187-011-9380-1
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J., & Cropanzano, R. (2005). Relationships between organizational justice and burnout at the work-unit level. *International Journal of Stress Management*, *12*(2), 99. doi: 10.1037/1072-5245.12.2.99
- Molino, M., Bakker, A. B., & Ghislieri, C. (2016). The role of workaholism in the job demands-resources model. *Anxiety, Stress, & Coping*, *29*(4), 400-414. doi: 10.1080/10615806.2015.1070833
- Moore, J. E. (2000). Why is this happening? A causal attribution approach to work exhaustion consequences. *Academy of Management Review*, *25*(2), 335-349. doi: 10.5465/amr.2000.3312920
- Mount, M. K., & Muchinsky, P. M. (1978). Person-environment congruence and employee job satisfaction: A test of Holland's theory. *Journal of Vocational Behavior*, *13*(1), 84-100. doi: 10.1016/0001-8791(78)90074-x
- Murray, M. A., & Atkinson, T. (1981). Gender differences in correlates of job satisfaction. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, *13*(1), 44. doi: 10.1037/h0081119
- Oktay J.S. (1992). Burnout in hospital social workers who work with AIDS patients. *Social-Work*. Vol. 37 (5). P. 432-439. doi: 10.1093/sw/37.5.432
- Origo, F., & Pagani, L. (2008). Flexicurity and workers well-being in Europe: is temporary employment always bad?. doi: 10.1016/j.labeco.2009.02.003
- Osbourne, R. (Ed.). (2015). *Job satisfaction: Determinants, workplace implications and impacts on psychological well-being*. Nova Science Publishers, Incorporated. doi: 10.4172/2378-5756-c1-022
- Oshagbemi, T., & Hickson, C. (2003). Some aspects of overall job satisfaction: A binomial logit model. *Journal of Managerial Psychology*, *18*(4), 357-367. doi: 10.1108/02683940310473109
- Pacevičius, J. (2006). Profesinis perdegimas kaip organizacinės elgsenos problema. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (2), 125-129.
- Paille, P. (2011). Stressful work, citizenship behaviour and intention to leave the organization in a high turnover environment: examining the mediating role of job satisfaction. *Journal of Management Research*, *3*(1), 1-14. doi: 10.5296/jmr.v3i1.487
- Perlman, B., & Hartman, E. A. (1982). Burnout: Summary and future research. *Human relations*, *35*(4), 283-305. doi: 10.1177/001872678203500402

- Pierre, X., & Tremblay, D. G. (2011). Levels of involvement and retention of agents in call centres: Improving well-being of employees for better socioeconomic performance. *Journal of Management Policy and Practice*, 12(5), 53-71. doi: 10.15706/jksms.2011.12.3.003
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142. doi: 10.1016/1048-9843(90)90009-7
- Purvanova, R. K., & Muros, J. P. (2010). Gender differences in burnout: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 77(2), 168-185. doi: 10.1016/j.jvb.2010.04.006
- Raižienė, S., & Bakšytė, A. (2010). Socialines paslaugas teikiančių darbuotojų perdegimo sindromo, socialinės paramos bei saviveiksmingumo sąsajos. *Socialinis darbas*, 9(2), 119-126.
- Rehman, M. S., & Waheed, A. (2011). An empirical study of impact of job satisfaction on job performance in the public sector organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(9), 167-181. doi: 10.5539/ijbm.v9n2p70
- Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological bulletin*, 93(2), 328. doi: 10.1037//0033-2909.93.2.328
- Rice, R. W., Gentile, D. A., & McFarlin, D. B. (1991). Facet importance and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 31. doi: 10.1037//0021-9010.76.1.31
- Rose, E., & Wright, G. (2005). Satisfaction and dimensions of control among call centre customer service representatives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(1), 136-160. doi: 10.1080/0958519042000295000
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement?. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182. doi: 10.1002/hrdq.21187
- Sawyer, O. O., Srinivas, S., & Wang, S. (2009). Call center employee personality factors and service performance. *Journal of Services Marketing*, 23(5), 301-317. doi:10.1108/08876040910973413
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. doi: 10.1002/job.248
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 893-917. doi: 10.1002/job.595

- 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(1), 71-92. doi: 10.1023/a:1015630930326
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577-594. doi: 10.1287/orsc.4.4.577
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of management Journal*, 46(6), 703-714. doi: 10.2307/30040662
- Shirom, A., Melamed, S., Toker, S., Berliner, S., & Shapira, I. (2005). Burnout and health review: Current knowledge and future research directions. *International review of industrial and organizational psychology*, 20(1), 269-308. doi: 10.1037/1076-8998.10.4.344
- Singh, J. (2000). Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of marketing*, 64(2), 15-34. doi: 10.1509/jmkg.64.2.15.17998
- Singh, S. P., & Singh, A. P. (1980). The effect of certain social and personal factors on job satisfaction of supervisors. *Psychological Studies*. doi: 10.5958/2277-940x.2017.00017.1
- Sloane, P. J., & Williams, H. (2000). Job satisfaction, comparison earnings, and gender. *Labour*, 14(3), 473-502. doi: 10.1111/1467-9914.00142
- Smith, D. B., & Plant, W. T. (1982). Sex differences in the job satisfaction of university professors. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 249. doi: 10.1037/0021-9010.67.2.249
- Surana, S., Singh, A. K., & Saxena, S. (2011). The management of job burnout among call centre customer service agents in India: the role of social support. *International Journal of Management Development*, 1(1), 79-97. doi: 10.1504/ijmd.2011.039955
- Syrek, C. J., Apostel, E., & Antoni, C. H. (2013). Stress in highly demanding IT jobs: Transformational leadership moderates the impact of time pressure on exhaustion and work-life balance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3), 252. doi: 10.1037/a0033085
- Taylor, P., Mulvey, G., Hyman, J., & Bain, P. (2002). Work organization, control and the experience of work in call centres. *Work, employment and society*, 16(1), 133-150 doi: 10.1177/09500170222119281
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293. doi: 10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x
- Thaler-Carter, R. E. (1999). Why sit and answer the phone all day?. *HR Magazine*, 44(3), 98-102. doi: 10.1097/00152193-199109000-00029
- Tourigny, L., Baba, V. V., & Wang, X. (2010). Burnout and depression among nurses in Japan and China: The moderating effects of job satisfaction and absence. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(15), 2741-2761. doi: 10.1080/09585192.2010.528656

- Tuten, T. L., & Neidermeyer, P. E. (2004). Performance, satisfaction and turnover in call centers: The effects of stress and optimism. *Journal of business research*, *57*(1), 26-34. doi: 10.1016/s0148-2963(02)00281-3
- Vaidelytė, E., & Sodaitytė, E. (2017). Pasitenkinimas darbu Valstybės tarnybos departamente Lietuvoje: išorinių ir vidinių veiksnių analizė.
- Valle, M. A., Ruz, G. A., & Masías, V. H. (2017). Using self-organizing maps to model turnover of sales agents in a call center. *Applied Soft Computing*, *60*, 763-774. doi: 10.1016/j.asoc.2017.03.011
- van Dam, K., Meewis, M., & van der Heijden, B. I. (2013). Securing intensive care: towards a better understanding of intensive care nurses' perceived work pressure and turnover intention. *Journal of advanced nursing*, *69*(1), 31-40. doi: 10.1111/j.1365-2648.2012.05981.x
- Wang, P., & Walumbwa, F. (2007). Family-friendly programs, organizational commitment, and work withdrawal: The moderating role of transformational leadership. *Personnel Psychology*, *60*, 397–427. doi:10.1111/j.1744-6570.2007.00078.x
- Warr, P. (2013). Jobs and job-holders: Two sources of happiness and unhappiness. *The Oxford handbook of happiness*, 733-750. doi: 10.1037/ocp0000095
- Wegge, J., Vogt, J., & Wecking, C. (2007). Customer-induced stress in call centre work: a comparison of audio-and videoconference. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *80*(4), 693-712. doi: 10.1348/096317906x164927
- Weinkopf, C. (2002). Call-centre work: specific characteristics and the challenges of work organisation. *Transfer: European Review of Labour and Research*, *8*(3), 456-466. doi: 10.1177/102425890200800309
- Workman, M., & Bommer, W. (2004). Redesigning computer call center work: A longitudinal field experiment. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *25*(3), 317-337. doi: 10.1002/job.247
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of management*, *33*(2), 141-160. doi: 10.1177/0149206306297582
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, *74*(3), 235-244. doi: 10.1016/j.jvb.2008.11.003
- Ybema, J. F., Smulders, P. G., & Bongers, P. M. (2010). Antecedents and consequences of employee absenteeism: A longitudinal perspective on the role of job satisfaction and burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *19*(1), 102-124. doi: 10.1080/13594320902793691

- Zalewska, A. M. (2011). Relationships between anxiety and job satisfaction—Three approaches: ‘Bottom-up’, ‘top-down’ and ‘transactional’. *Personality and Individual Differences*, 50(7), 977-986. doi: 10.1016/2010.10.013
- Zapf, D., Isic, A., Bechtoldt, M., & Blau, P. (2003). What is typical for call centre jobs? Job characteristics, and service interactions in different call centres. *European journal of work and organizational psychology*, 12(4), 311-340. doi: 10.1080/13594320344000183
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human resource management review*, 12(2), 237-268. doi:10.1016/S1053-4822(02)00048-7
- Zhou, H., Long, L. R., & Wang, Y. Q. (2009). What is the most important predictor of employees' turnover intention in Chinese call centre: Job satisfaction, organisational commitment or career commitment? *International Journal of Services Technology and Management*, 12(2), 129–145. doi:10.1504/IJSTM.2009.025231
- Zito, M., Cortese, C. G., & Colombo, L. (2016). Nurses' exhaustion: the role of flow at work between job demands and job resources. *Journal of nursing management*, 24(1), E12-E22. doi:10.1111/12284
- Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129–140. doi:10.1016/j.tourman.2013.09.013
- Орел В. Е. Феномен выгорания в зарубежной психологии: эмпирические исследования. Priega per internetą: <http://209.85.129.104/search?>

PRIEDAI

1 priedas. Kreipimasis į tiriamuosius

Mielas dalyvi,

Esu Liubov Zobnina, rengiu organizacinės psichologijos magistro darbą Vilniaus universitete. Šiuo metu atlieku tyrimą, kurio tikslas – išsiaiškinti, kokios darbo aplinkos charakteristikos yra reikšmingos darbuotojų savijautai ir įsitraukimui į darbą.

Maloniai kviečiu Jus dalyvauti šiame tyrime ir atsakyti į anketos klausimus, Jūsų atsakymai ir nuomonė yra labai vertingi.

Atidžiai perskaitykite pateiktus klausimus ir pasirinkite Jums tinkamiausius atsakymus. Anketoje nėra nei klaidingų, nei teisingų atsakymų – teisingas yra tas, kurį pasirinksite Jūs. Kai kurie teiginiai yra panašūs, tačiau prašome atsakyti į kiekvieną, t. y. nepraleisti nė vieno teiginio. Anketos pildymo laikas - iki 20 min.

Tyrimui labai svarbi Jūsų asmeninė nuomonė, todėl užtikriname pateiktų duomenų anonimiškumą ir konfidencialumą.

Jei kiltų klausimų, galite susisiekti el. paštu: lzobnina@yandex.ru

Iš anksto dėkoju už atsakymus ir jiems skirtą laiką!

Šios anketos rezultatai viešai nepublikuojami

2 priedas. Demografinių klausimų anketos dalis

Prašome Jūsų atsakyti į žemiau pateiktus klausimus:

Jūsų amžius (įrašykite): ____

Kiek metų dirbate šioje organizacijoje? (įrašykite) ____

Jūsų lytis:

Moteris

Vyras

Ar užimate vadovaujančias pareigas?

Taip

Ne

Ar pagal pareigas Jums reikia tiesiogiai bendrauti su klientais, juos aptarnauti

Taip

Ne

Jūsų išsilavinimas:

Aukštasis universitetinis

Aukštasis neuniversitetinis / aukštesnysis

Aukštasis neuniversitetinis / aukštesnysis

Profesinis

Vidurinis

Nebaigtas vidurinis