



VILNIAUS UNIVERSITETAS
FILOSOFIJOS FAKULTETAS
PSICHOLOGIJOS INSTITUTAS

Ieva Šalnaitė

Psichologijos studijų programa

Magistro darbas

Transformacinio vadovavimo vaidmuo darbo reikalavimų ir perdegimo sąsajoms

Darbo vadovė: doc. dr. Jurgita Lazauskaitė – Zabielskė

Vilnius 2024

TURINYS

SANTRAUKA	4
SUMMARY	5
SVARBIAUSIOS SAŲVOKOS	6
PRATARMĖ	7
1. ĮVADAS	8
1.1. Perdegimo samprata	8
1.1.1. Perdegimo veiksniai	10
1.1.2. Perdegimo padariniai	11
1.2. Perdegimas ir sociodemografiniai veiksniai	13
1.3. Darbo reikalavimų samprata	15
1.3.1. Darbo reikalavimų skirstymas	16
1.3.2. Darbo reikalavimai ir perdegimas	17
1.4. Transformacinio vadovavimo samprata	18
1.4. Perdegimo, darbo reikalavimų ir transformacinio vadovavimo sąsajos	20
1.5. Tyrimo tikslas ir uždaviniai	22
2. TYRIMO METODIKA	24
2.1. Tyrimo instrumentai	24
2.2. Tyrimo dalyviai	25
2.3. Tyrimo eiga	26
2.4. Duomenų analizė	26
3. REZULTATAI	27
3.1. Perdegimo dimensijų raiška, atsižvelgiant į sociodemografinius veiksnius	27
3.2. Darbo reikalavimų ir amžiaus sąsajos su perdegimu ir jo dimensijomis	33
3.3. Transformacinio vadovavimo vaidmuo ryšiui tarp skirtingų darbo reikalavimų ir perdegimo bei jo dimensijų	35
4. REZULTATŲ APTARIMAS	42
4.1. Tyrimo ribotumai ir tolimesnių tyrimų kryptys	45
4.2. Praktinės rekomendacijos	46

IŠVADOS

48

LITERATŪRA

50

SANTRAUKA

Ieva Šalnaitė. Transformacinio vadovavimo vaidmuo darbo reikalavimų ir perdegimo sąsajoms,
Vilnius: Vilniaus universitetas, 2024, 57 psl.

Vienas pagrindinių perdegimą sukeliančių veiksnių yra per dideli darbo reikalavimai, o transformacinis vadovavimas gali būti reikšmingas jį mažinant. Šiuo tyrimu yra siekiama įvertinti transformacinio vadovavimo vaidmenį darbo reikalavimų bei perdegimo sąsajoms. Tyrimas atliktas 2024 metais, tiriant 243 darbuotojus, iš kurių 41 buvo vyrai ir 201 moterys bei vienas asmuo, pažymėjęs lytį kaip “kita”, o bendras vidutinis tiriamųjų amžius – 37,8 metai. Tyrimo dalyviams atrinkti buvo naudota netikimybinė patogioji atranka. Tyrime naudotas Perdegimo vertinimo klausimynas (BAT), bendroji transformacinės lyderystės skalė (GTL) ir darbo reikalavimo skalės iš Darbo reikalavimų ir išteklių klausimyno (JD-R). Tyrime atliekama koreliacinė analizė nustatanti ryšius tarp konstrukto ir jų dimensijų bei moderacija, skirta atskleisti tiesioginę transformacinės lyderystės vaidmenį perdegimo ir darbo reikalavimų sąsajoms. Tyrime nustatyta, jog įvairūs darbo reikalavimai padidina darbuotojų išsekimą, psichologinį atsiribojimą, emocinę, kognityvinę žalą ir bendrai, perdegimą. Nustatyta, jog transformacinis vadovavimas neturi įtakos sąsajoms tarp darbo krūvio ir tempo bei perdegimo, taip pat ir tarp vaidmens konflikto bei perdegimo. Tačiau aukštesnis transformacinis vadovavimas stiprina teigiamą ryšį tarp kognityvinių, emocinių reikalavimų, trukdžių darbe ir perdegimo. Tyrimas parodo, jog darbuotojui patiriant tokius aukštus darbo reikalavimus, transformacinis vadovas nepadedą jų sumažinti, o tik dar labiau prisideda prie perdegimo.

Raktiniai žodžiai: perdegimas, transformacinė lyderystė, darbo reikalavimai.

SUMMARY

Ieva Salnaite. The role of transformational leadership in the relationship between job demands and burnout. Vilnius, Vilnius University, 2024, 57 p.

One of the main causes of burnout is excessive job demands, and transformational leadership can be significant in reducing it. This study aims to evaluate the role of transformational leadership in the relationship between job demands and burnout. The study was conducted in 2024, examining 243 employees, of whom 41 were men and 201 were women, and one person, who marked the gender as "other", and the total average age of the subjects was 37.8 years. Non-probability convenience sampling was used to select the study participants. The study used the Burnout Assessment Tool (BAT), the General Scale of Transformational Leadership (GTL) and the job demands scales from the Job Demands and Resources Questionnaire (JD-R). The study conducts correlational analysis to determine the relationships between the constructs and their dimensions, and moderation to reveal the direct role of transformational leadership in the burnout-job demands relationship. The study found that various job demands increase employee exhaustion, mental distance, emotional and cognitive impairment and, in general, burnout. It was found that transformational leadership does not influence the relationships between workload and pace and burnout, as well as between role conflict and burnout. However, higher transformational leadership strengthens the positive relationship between cognitive, emotional demands, work interruptions and burnout. The study shows that when employees experience such high work demands, a transformational leader does not help to reduce them, but contributes to burnout even more.

Keywords: burnout, transformational leadership, job demands.

SVARBIAUSIOS SĄVOKOS

Perdegimas (angl. *burnout*)- “psichologinė patirtis, apimanti jausmus, nuostatas, motyvus ir lūkesčius; ir tai yra neigiama asmeninė patirtis, nes ji susijusi su problemomis, stresu, diskomfortu, disfunkcija ir (arba) neigiamomis pasėkmėmis“ (Maslach ir Leiter, 2017, p. 37).

Darbo reikalavimai (angl. *job demands*)- “darbo reikalavimai reiškia tuos fizinius, socialinius ar organizacinius darbo aspektus, kuriems reikia nuolatinių fizinių ar protinių pastangų ir todėl jie yra susiję su tam tikromis fiziologinėmis ar psichologinėmis išlaidomis (pvz., išsekimu)” (Demerouti ir kt., 2001, p. 501)

Transformacinis vadovavimas (angl. *transformational leadership*)- tai yra procesas, kurio metu vadovai ir jų darbuotojai keičia vienas kitą ir tai apima keturias lyderio elgesio formas- individualizuotą dėmesį, intelektinę stimuliaciją, idealizuotą įtaką ir įkvepiantį motyvavimą (Bass, 1999).

PRATARMĖ

Perdegimas intensyviai tiriamas nuo tada, kai jis pirmą kartą buvo įtrauktas į profesinės sveikatos psichologijos literatūrą daugiau nei prieš keturiasdešimt metų (Freudenberger, 1974; Maslach ir Jackson, 1981). Nepaisant to, perdegimas išlieka aktuali šių dienų problema- pastaraisiais metais pastebimas darbo reikalavimų padidėjimas skatina darbuotojų perdegimą, o šiuolaikiniai socialiniai ir ekonominiai veiksniai pabrėžia šios problemos aktualumą šiandien. Didelis globalizacijos tempas ir dėl to didėjanti konkurencija, technologijų pažangos, sukeliančios nuolatinio pasiekiamumo reikmę, informacijos perteklių, nuotolinį darbą bei plačiai paplitusi produktyvumo, perfekcionizmo kultūra, pasižyminti nuolatinio veiklos tobulinimu didina darbo reikalavimus taip padidinant darbuotojų perdegimą (Mucci ir kt., 2016; Taris ir kt., 2019; Wright ir Cropanzano, 2000; Hayes ir kt., 2020). Tad perdegimas yra paplitusi problema, kuri gali turėti didelių neigiamų pasekmių darbuotojams ir organizacijoms, tokių kaip sumažėjęs pasitenkinimas darbu, prastesni rezultatai, dažnesnis neatvykimas į darbą bei darbuotojų kaita (Halbesleben ir Buckley, 2004; Maslach, Schaufeli ir Leiteris, 2001; Maslach ir Leiter, 2016). Todėl, siekiant palaikyti darbuotojų gerovę ir organizacijos efektyvumą, svarbu nustatyti veiksnius, galinčius padėti sumažinti perdegimą.

Vadovai atlieka bene pagrindinį vaidmenį reguliuodami darbuotojų perdegimą, kadangi jie gali valdyti darbuotojų darbo reikalavimus ir išteklius (Schaufeli, 2015). Vienas iš labiausiai pastaruoju metu nagrinėjamų vadovavimo stilių- transformacinis vadovavimas yra dažnai minimas kaip galintis padėti užkirsti kelią perdegimui darbo vietoje (Bakker ir Demerouti, 2017). Įvairūs tyrimai nurodo, kad transformaciniai lyderiai, kurie skatina palankią darbo aplinką ir rūpinasi savo darbuotojų gerove, gali sumažinti perdegimo tikimybę (Harms ir kt., 2017; Hildenbrand ir kt., 2018). Tačiau taip pat pažymima, jog transformacinio vadovo keliami reikalavimai ir lūkesčiai darbuotojui kartais gali net ir prisidėti prie didesnio perdegimo (Bass, 1999; Arnold ir Connelly, 2013; Seltzer ir kt., 1989).

Kadangi tyrimų rezultatai įvairūs, šiuo darbu stengiamasi išsiaiškinti ar transformacinis vadovavimas gali būti reikšmingas darbo išteklius, padedantis sumažinti darbuotojų perdegimą, kylantį dėl didelių darbo reikalavimų. Šio darbo naujumas grindžiamas tuo, jog jame ne tik siekiama atskleisti kaip darbo reikalavimai yra susiję su skirtingomis perdegimo dimensijomis, tačiau tuo pačiu ir nagrinėjamas transformacinio vadovavimo kaip moderatoriaus vaidmuo šiems ryšiams. Taip pat tyrime naudojama ir nauja perdegimo samprata grįstas klausimynas, o tokie tyrimai tiek Lietuvoje, tiek pasaulyje dar tik pradedami.

1. ĮVADAS

1.1. Perdegimo samprata

Perdegimo sąvoką pirmą kartą oficialiai apibrėžė psichologas Herbertas Freudenbergeris aštuntojo dešimtmečio viduryje. Mokslininkas vartojo terminą „perdegimas“, kad apibūdintų stipraus streso ir aukštų idealų, kuriuos patiria asmenys, dirbantys pagalbinėse profesijose, pavyzdžiui, sveikatos priežiūros darbuotojai ir socialiniai darbuotojai, pasekmes. Perdegimą jis įvardijo kaip „žlugimą, nuvargimą ar išsekimą, keliant pernelyg didelius reikalavimus energijai, jėgoms ar ištekliams“ (Freudenberger, 1974, p. 159). Šio tyrėjo darbas padėjo pagrindą tolesniems tyrimams ir perdegimo srities nagrinėjimui, leidžiančiam giliau suprasti jo priežastis, pasekmes ir prevencijos strategijas. Šiuolaikiniuose tyrimuose dažniausiai remiamasi C. Maslach ir S. E. Jackson perdegimo konceptualizacija, kurią jie pristatė devintojo dešimtmečio pradžioje (Maslach ir Jackson, 1981). Perdegimą autoriai įvardija kaip “psichologinę patirtį apimančią jausmus, nuostatas, motyvus ir lūkesčius; ir tai yra neigiama asmeninė patirtis, nes ji susijusi su problemomis, stresu, diskomfortu, disfunkcija ir (arba) neigiamomis pasekmėmis“ (Maslach ir Leiter, 2017, p. 37). Taip pat jie išskiria tris perdegimo dimensijas: emocinį išsekimą, depersonalizaciją ir sumažėjusį asmeninį pasiekimą (Maslach, Schaufeli ir Leiter, 2001; Maslach ir Leiter, 2016). Emocinis išsekimas apima išsekimo būseną dėl darbo reikalavimų, pasireiškiančią energijos ir emocinių išteklių trūkumu. Asmenys, patiriantys emocinį išsekimą, gali jaustis fiziškai ir protiškai išsekę, jiems sunku susidoroti su emociniais savo darbo reikalavimais, trūkti motyvacijos ir entuziazmo atlikti savo darbo užduotis (Maslach, Schaufeli ir Leiter, 2001). Depersonalizacija apima cinišką, neigiamą ir atskirtą požiūrį kitų žmonių atžvilgiu. Asmenys, patiriantys depersonalizaciją, bendraudami su kitais gali tapti labiau nutolę, abejingi ar net priešiški, vertindami juos kaip objektus, o ne kaip asmenis, turinčius savo poreikius ir jausmus. Tai gali sukelti empatijos, užuojautos ir nuoširdaus rūpinimosi kitais stoka bei abejingumo, bejausmiškumo jausmus (Maslach, Schaufeli ir Leiter, 2001). Sumažėjęs asmeninis pasiekimas apima sumažėjusią kompetenciją, veiksmingumą, produktyvumą, kurie sukelia neefektyvumo, sumažėjusios savivertės ir nekompetencijos jausmus. Asmenys, patiriantys sumažėjusį asmeninį pasiekimą, gali abejoti savo sugebėjimais, darbo prasmingumu ir jaustis negalintys daryti teigiamos įtakos ar pasiekti norimų tikslų (Maslach, Schaufeli ir Leiter, 2001; Maslach ir Leiter, 2016).

Tyrėjų Maslach ir Leiter pasiūlytos perdegimo dimensijos turi skirtingus mechanizmus, kuriais jie vystosi. Visų pirma, emocinis išsekimas yra pagrindinis perdegimo komponentas ir dažnai laikomas pradiniu perdegimo proceso etapu. Jis gali atsirasti dėl lėtinio atsako į suaktyvėjusį stresą, dėl kurio

išnaudojami fiziologiniai ir psichologiniai ištekliai (Maslach, Schaufeli ir Leiter, 2001). Emocinis išsekimas gali sukelti fizinį ir protinį nuovargį, sumažėjusią motyvaciją ir jausmą, kad esate emociškai išsekęs, o tai padeda vystyti kitiems perdegimo aspektams. Depersonalizacija paprastai atsiranda kaip įveikos mechanizmas reaguojant į emocinį išsekimą ir užsitęsusį stresą. Kai asmenys emociškai išsenka, jie gali imtis gynybinių strategijų, kad apsaugotų nuo tolimesnės emocinės įtampos, o tai pasireiškia į kitus nukreiptu cinišku požiūriu ir atsiribojimu (Maslach ir Leiter, 2016). Sumažėjęs asmeninis pasiekimas dažnai išsivysto kaip atsakas į ilgalaikį streso poveikį, kartu su pripažinimo ar atlygio už pastangas stoka. Kai asmenys patiria emocinį išsekimą ir depersonalizaciją, jie gali pradėti abejoti savo sugebėjimais, verte ir savo darbo tikslais (Demerouti ir kt., 2001; Maslach, Schaufeli ir Leiter, 2001). Šis perdegimo modelis nurodo, jog kiekvienos dimensijos atsiradimas skatina kitų dimensijų vystymąsi, todėl emocinis išsekimas yra itin svarbus, nes daro įtaką tolimesniam perdegimo procesui (Maslach ir Leiter, 2017). Taigi, Maslach perdegimo modelis siūlo išsamią psichologinių procesų, kuriais grindžiamas perdegimas, perspektyvą.

Po kurio laiko, tyrėjai Schaufeli, Desart ir De Witte (2020) turėjo tikslą suformuoti alternatyvią perdegimo koncepciją, apimančią visus svarbius elementus, susijusius su perdegimu bei sukurti klausimyną, kuris būtų psichometriškai pagrįstas ir praktiškai naudingas perdegimui įvertinti. Išanalizavę esamus perdegimo modelius ir išskyrę limitacijas, tokias kaip prastas praktinis pritaikymas, problemiška perdegimo konceptualizacija ir psichometriniai ribotumai, jie pristatė naują perdegimo konceptualizaciją (Schaufeli, Desart ir De Witte, 2020). Ji apima keturias pagrindines perdegimo dimensijas, iš kurių trys susijusios su nesugebėjimu investuoti energijos (išsekimas, kognityvinė ir emocinė žala), o vienas – su nenoru investuoti energijos (psichologinis atsiribojimas). Autorių teigimu, kai asmuo yra pavargęs, jam pasireiškia energijos trūkumas bei sutrinka funkcinis gebėjimas reguliuoti emocinius ir kognityvinius procesus, tad jis psichologiškai atsiriboja norėdamas save apsaugoti ir siekdamas išvengti dar didesnio energijos išekvojimo ir kontrolės praradimo (Schaufeli, De Witte ir Desart, 2020). Kartu dar buvo išskirtos trys netipinės antrinių simptomų dimensijos, dažnai pasireiškiančios kartu su pagrindiniais simptomais (t.y. depresinė nuotaika, psichologinis distresas ir psichosomatiniai nusiskundimai). Prieš tai minėtas kontrolės praradimas gali paskatinti depresinę nuotaiką, kartu su psichologiniu distresu ir psichosomatiniais nusiskundimais. Toks perdegimo konceptualizacijos suskirstymas į pagrindines ir antrines dimensijas yra unikalus ta prasme, kad ankstesnėje literatūroje daugiausia dėmesio buvo skiriama perdegimui kaip paprastam išsekimui arba kaip sindromui, susidedančiam iš dviejų arba trijų dimensijų (Schaufeli, De Witte ir Desart, 2020).

Taigi, mokslininkai perdegimą aiškina kiek skirtingai, pateikdami nevienodą dimensijų skaičių, tačiau visi pažymi, jog išsekimas yra pagrindinė ir svarbiausia perdegimo dimensija. Tyrėjų darbai

suteikia vertingų įžvalgų apie perdegimą ir jo dimensijas bei prisideda prie gilesnio šio mechanizmo supratimo.

1.1.1. Perdegimo veiksniai

Nors šiame tyrime darbo reikalavimai nagrinėjami kaip perdegimo veiksniai, tačiau svarbu suprasti, kas be jų turi įtakos perdegimui. Mokslininkai dažniausiai išskiria tris grupes veiksmų, sukeliančių perdegimą: darbo, organizacinius ir individualius veiksmus. Tad toliau bus aptartos šių veiksmų grupės.

Darbo veiksniai yra siejami su darbo reikalavimais, ištekliais bei paties darbo pobūdžiu. Šie veiksniai apima didelį darbo krūvį, kuriam būdingi per dideli užduočių reikalavimai, griežti terminai ir ilgos darbo valandos (Bakker ir Demerouti, 2007), darbo kontrolės ir savarankiškumo trūkumas atliekant užduotis ir priimant sprendimus (LePine ir kt., 2005; Schaufeli ir Taris, 2014), neaiškūs darbo reikalavimai, vaidmens dviprasmiškumas ir konfliktas (Maslach ir kt., 2001). Nepakankami darbo ištekliai, tokie kaip paramos, grįžtamojo ryšio trūkumas, taip pat yra stipriai susiję su perdegimu (Leiter ir Maslach, 2004).

Organizaciniai veiksniai apima darbo aplinką ir organizacinę kultūrą. Tai gali būti prasta vadovavimo praktika, įskaitant netinkamą bendravimą, vadovų paramos stoką ir neveiksmingą vadovavimą (Leiter ir Maslach, 2009). Taip pat ir tam tikri nepakankami ištekliai, kaip ribota prieiga prie būtinų įrankių ar įrangos (Bakker ir kt., 2003) yra laikomi svarbiais perdegimą įtakojančiais veiksniais. Be to, organizaciniai veiksniai apima ir disfunkcinę organizacinę kultūrą, kuriai būdingas didelis konfliktų lygis, nesąžiningas elgesys ir suvokiamas neteisingumas, mažas pasitikėjimas, netinkamas bendravimas (Halbesleben ir Buckley, 2004; Demerouti ir kt., 2001).

Individualūs veiksniai apima asmens savybes, suvokimą apie stresorius darbo vietoje bei elgesio reakcijas ar įveikos strategijas. Tai gali būti didelis perfekcionizmo lygis, kuriam būdingas nenutrūkstamas nepriekaištingumo siekis ir perdėta savikritika (Stoeber ir Rennert, 2008). Be to, asmenys, turintys polinkį į didelį stresą ir sunkiai susidorojantys su sunkumais, yra labiau linkę į perdegimą (Schaufeli ir kt., 2008). Sunkumai nustatant darbo ir asmeninio gyvenimo ribas, kuriuos dažnai dar labiau apsunkina didėjantys šiuolaikinės darbo aplinkos reikalavimai, taip pat prisideda prie lėtinio streso ir emocinio išsekimo (Sonntag ir Fritz, 2015). Dar daugiau, asmeninės savybės, tokios kaip žema savigarba, aukštas neurotiškumo lygis ar naudojamos neveiksmingos įveikos strategijos prisideda prie perdegimo (Bianchi ir kt., 2015; Leiter ir Maslach, 2004).

Kita vertus, yra perdegimo veiksnių, kurie veikia teigiamai ir gali sumažinti perdegimo simptomus. Būtent darbo ištekliai atlieka esminį vaidmenį mažinant darbo reikalavimų poveikį ir apsaugant nuo darbuotojų perdegimo. Šie ištekliai apima įvairius darbo aplinkos aspektus, kurie palengvina tikslų siekimą, mažina stresą darbe ir skatina gerovę (Bakker ir Demerouti, 2007). Darbo išteklių pavyzdžiai yra socialinė kolegų ir vadovų parama, įgūdžių ugdymo ir mokymo galimybės, savarankiškumas priimant sprendimus ir grįžtamasis ryšys apie veiklos rezultatus (Demerouti ir kt., 2001). Suteikdami darbuotojams reikiamą paramą, savarankiškumą ir grįžtamąjį ryšį, darbo ištekliai sustiprina jų kompetencijos, kontrolės ir darbo prasmingumo jausmą (Bakker ir kt., 2003). Be to, darbo ištekliai veikia kaip apsaugantis veiksnys nuo neigiamo darbo poreikių poveikio, padeda žmonėms geriau susidoroti su stresiniais veiksniais ir atsigaivinti po su darbu susijusios įtampos (Bakker ir kt., 2006). Tyrimai nuosekliai parodė, kad darbuotojai, turintys didesnius darbo išteklius, patiria mažesnę perdegimo lygį, didesnę pasitenkinimą darbu ir yra labiau įsitraukę į savo darbą (Demerouti ir kt., 2001; Xanthopoulou ir kt., 2007).

Vadovavimas taip pat yra reikšmingas formuojant darbo aplinką ir įtakojant darbuotojų perdegimo patirtį. Prastas vadovavimas, kuriam būdingas autokratinis, nepalaikomas, kontroliuojantis ar įžeidžiantis elgesys, gali sustiprinti darbuotojų perdegimą (Demerouti ir kt., 2001). Autoritariniai lyderiai, kurie naudoja mikrovaldymą, nesugeba efektyviai bendrauti arba nepaiso darbuotojų poreikių, prisideda prie streso, nusivylimo ir atsiribojimo jausmo, galiausiai padidindami perdegimo tikimybę (Schyns ir Schilling, 2013). Priešingai, veiksmingas vadovavimas, kuriam būdingas palaikantis, transformuojantis ir įgalinantis elgesys, gali sumažinti darbuotojų perdegimo riziką (Bakker ir Demerouti, 2017). Palaikantys lyderiai, teikiantys nurodymus, padrąšinimą ir pripažinimą, skatina savo komandos narių priklausymo ir kompetencijos jausmą ir mažina izoliacijos, nepakankamumo jausmus, kurie susiję su perdegimo rizika (Schaufeli ir Taris, 2014).

Taigi, moksliniai tyrimai parodo, jog egzistuoja įvairios grupės veiksnių, turinčios įtakos perdegimui. Šių veiksnių supratimas leidžia suprasti sudėtingą sąveiką tarp aplinkos, su darbu susijusių veiksnių ir individualių savybių, kurios prisideda prie perdegimo vystymosi.

1.1.2. Perdegimo padariniai

Darbuotojų perdegimas sukelia įvairių pasėkmių, turinčių neigiamą poveikį ne tik bendram organizacijos produktyvumui, bet ir pačio asmens gerovei.

Perdegimo pasekmės, kurios yra reikšmingos organizacijoms ir gali paveikti visokius organizacijos funkcionavimo ir veiklos aspektus pasireiškia įvairiai. Pirmiausia, gali sumažėti darbuotojų produktyvumas ir našumas, nes perdegusių darbuotojų motyvacija, įsitraukimas ir kūrybiškumas sumažėja (Maslach ir kt., 2001). Dėl šio veiklos nuosmukio gali būti praleisti terminai, atsirasti klaidų, sumažėti darbo kokybė, o tai galiausiai turi įtakos organizacijos rezultatams ir pelningumui (Demerouti ir kt., 2001; Halbesleben, 2004; Schaufeli ir kt., 2008). Antra, perdegimas gali prisidėti prie didesnių pravaikštų ir darbuotojų kaitos rodiklių (Leiter ir Maslach, 2009), kadangi perdegimas gali sumažinti pasitenkinimą darbu ir paskatinti ketinimą išeiti iš darbo (Schaufeli ir kt., 2008; Bianchi ir kt., 2015). Tai sutrikdo darbo eigą organizacijoje, padidina įdarbinimo bei mokymo išlaidas, o taip pat kenkia komandos susietumui bei moralei (Bakker ir kt., 2006). Prie darbuotojų pravaikštų prisideda ir tai, jog darbuotojai su padidėjusiu perdegimo lygiu elgiasi mažiau saugiai, patiria daugiau nelaimingų atsitikimų ir traumų darbe (Nahrgang, Morgeson ir Hofmann, 2011), todėl dažniau neatvyksta į darbą (Williams ir kt., 2020; Leiter ir Maslach, 2009). Trečia, perdegimas gali neigiamai paveikti klientų pasitenkinimą ir santykius, nes perdegusių darbuotojų kantrybė, empatija ir reagavimas gali sumažėti (Halbesleben ir Buckley, 2004). Taip pat pastebima, jog perdegęs darbuotojas gali tiesiogiai paveikti ir kitus bendradarbius - sukelti tarpasmeninius konfliktus arba trukdyti bendradarbiams atlikti pavestas užduotis (Maslach & Leiter, 2017; Bianchi ir kt., 2015).

Darbuotojų perdegimas taip pat gali turėti didelių pasekmių individualiu lygmeniu, paveikti įvairius darbuotojų fizinės, psichologinės ir socialinės gerovės aspektus. Pirma, perdegimas gali sukelti fizinės sveikatos problemų, įskaitant nuovargį, nemigą, galvos skausmus, virškinimo trakto problemas, padidėjusias širdies ir kraujagyslių ligas, 2 tipo diabetą ir mirtingumo dėl visų priežasčių riziką, nes ilgalaikis stresas kenkia organizmui (Schaufeli ir Taris, 2014; Ahola ir kt., 2010). Antra, perdegimas gali turėti reikšmingų psichologinių pasekmių, tokių kaip padidėjęs nerimas, depresija, emocinis išsekimas, priklausomybė nuo alkoholio (Maslach ir kt., 2001; Williams ir kt., 2020). Asmenys, patiriantys perdegimą, taip pat gali susikurti neigiamą savęs sampratą, jaustis nevertingi ir prarasti savo darbo, gyvenimo prasmę ar tikslą (Bakker ir Demerouti, 2007). Be to, perdegimas gali paskatinti įtemptus socialinius santykius, sukelti konfliktus su kolegomis, draugais ir šeimos nariais dėl atsiradusio dirglumo, atsiribojimo ir sumažėjusios socialinės paramos (Hakanen ir kt., 2008).

Apibendrinant, perdegimo padariniai pasireiškia ne tik individualiu lygmeniu, bet daro įtaką ir organizacijų efektyvumui bei bendrai sėkmei. Neskiriant pakankamai dėmesio darbuotojų perdegimui, gali sumažėti darbuotojų produktyvumas, suprastėti jų darbo kokybė, padidėti išlaidų organizacijoms. Be to, asmenims perdegimas gali sukelti fizinių ir psichinių sveikatos problemų, pakenkti tarpasmeniniams santykiams. Supratęs šiuos plataus masto perdegimo padarinius, organizacijos turėtų teikti pirmenybę darbuotojų gerovei ir įgyvendinti strategijas, kuriomis būtų siekiama užkirsti kelią perdegimui ir jį valdyti.

1.2. Perdegimas ir sociodemografiniai veiksniai

Tiriant perdegimą, socialiniai ir demografiniai veiksniai vaidina svarbų vaidmenį. Supratimas, kaip šie kintamieji susiję su perdegimu, gali suteikti vertingų įžvalgų apie jo vystymąsi.

Vieni iš dažnai tiriamų demografinių rodiklių yra darbuotojų amžius ir darbo stažas. Tyrimai pateikia skirtingas išvadas. Maslach (1996) nurodo, kad perdegimas, o ypač emocinio išsekimo dimensija yra labiau pasireiškianti jaunesniems darbuotojams. Tokį rezultatą patvirtina ir Brewer ir Shapard (2004) metaanalizė, kur nurodoma, jog vyresni darbuotojai patiria mažiau perdegimo nei jaunesni darbuotojai. Kai kurie tyrimai nurodo, jog jaunesnis amžius yra reikšmingai susijęs su emociniu išsekimu ir depersonalizacija, bet mažiau įtakoja asmeninius pasiekimus (Gomez-Urquiza ir kt., 2017). Naujesni tyrimai nurodo, jog perdegimo simptomai labai skiriasi priklausomai nuo skirtingų gyvenimo etapų- ypač jautrūs yra jaunesni 20–35 metų bei 55 metų ir vyresni darbuotojai (Marchand, Blanc ir Beauregard, 2018). Yra ir tyrimų, kurių rezultatai rodo, jog perdegimas šiek tiek didėja su amžiumi (Ahola ir kt., 2005).

Nemažai tyrimų tyrinėdami amžių, kartu nagrinėja ir darbo stažą. Rezultatai rodo, jog tiek amžius, tiek darbo stažas turi įtakos ir vyresni darbuotojai bei ilgesnis darbo stažas lemia didesnę perdegimo riziką (Stanetic ir Tesanovic, 2013). Tačiau kiti tyrimai nurodo, jog darbuotojai, dirbę ilgesnį laiką, patiria mažiau perdegimo nei darbuotojai, dirbę tokio tipo darbo srityje trumpiau (Brewer ir Shapard, 2004). Autoriai pažymi, jog tokie tyrimų išvadų neatitikimai gali atsirasti dėl skirtingų tiriamųjų savybių ar aplinkybių, pavyzdžiui profesijos, darbo pobūdžio ar kitų veiksnių (Brewer ir Shapard, 2004).

Literatūroje galima rasti nemažai tyrimų, nagrinėjančių lyties skirtumus. Maslach ir Jackson (1985) teigia, jog moterims šiek tiek geriau nei vyrams sekasi sumažinti patiriamą perdegimą, tačiau pažymi, jog lytis nėra perdegimo pagrindinis veiksnys. Kiti tyrimai randa, jog moterys patiria šiek tiek daugiau emocinio išsekimo, o vyrai- depersonalizacijos, tačiau pažymi, jog tendencijos skiriasi pagal keletą rodiklių, pavyzdžiui, didesni lyčių skirtumai pastebimi JAV, nei Europos Sąjungos šalyse (Purvanova ir Muros, 2010). Ir kiti tyrimai gauna panašius rezultatus, jog moterys linkusios labiau emociškai išsekti, o vyrams pasireiškia didesnis psichologinis atsiribojimas (Houkes ir kt. 2011), tačiau autoriai pažymi, jog lyčių skirtumai įvairiose profesijų grupėse skiriasi, ypač psichologinio atsiribojimo dimensija.

Nors daugelis tyrimų susitelkia į konkrečių profesijų, sektorių nagrinėjimą, tačiau yra ir keletas tyrimų, kurie nagrinėja kaip išsilavinimo lygis siejasi su perdegimu. Pedagogų tyrimai nurodo, jog jų perdegimo lygis yra aukštas, nepaisant išsilavinimo lygio (bakaluro, magistro ar daktaro laipsnio) (Jamaludin ir You, 2019). Tačiau yra ir tyrimų, randančių, jog žemas išsilavinimo lygis sukelia

didesnę perdegimo riziką moterims (Ahola ir kt., 2008). Vis tik ryšiui tarp išsilavinimo ir perdegimo įtakos gali turėti įvairūs profesiniai veiksniai, tokie kaip darbo reikalavimai, darbo kontrolė, socialinė parama ir organizacinė kultūra. Pavyzdžiui, asmenys, turintys aukštesnį išsilavinimą, gali turėti didesnę darbo autonomiją ir sprendimų priėmimo galią, o tai gali apsaugoti nuo perdegimo, o asmenys, turintys žemesnį išsilavinimą, gali būti labiau linkę perdegti dirbdami žemos kvalifikacijos arba žemo statuso profesijose, kur yra ribotos galimybės tobulėti (Bakker ir Demerouti, 2014).

Moksliniai tyrimai taip pat randa skirtumų tarp darbuotojų darbo modelio. Pavyzdžiui, Allen ir kt. (2020) nustatė, kad nuotoliniu būdu dirbantys asmenys patiria mažesnę emocinį išsekimą nei dirbantys darbo vietoje. Tačiau tyrime taip pat pabrėžiami iššūkiai, susiję su socialine izoliacija ir neryškiomis ribomis tarp darbo ir asmeninio gyvenimo nuotolinio darbo aplinkoje, o tai gali prisidėti prie kitų perdegimo aspektų, tokių kaip psichologinis atsiribojimas ir emocinė, kognityvinė žala (Allen ir kt., 2020). Kiti tyrimai nurodo, jog asmenys, dirbantys nuotoliniu būdu, gali patirti mažiau psichologinio atsiribojimo, palyginus su asmenimis, dirbančiais tradicinėje darbo vietoje (Gajendran ir Harrison, 2007). Tačiau naujesni tyrimai nurodo, jog nuotolinis darbas sukelia socialinės paramos trūkumą, padidina emocinį išsekimą, depersonalizaciją, ketinimą išeiti iš darbo ir neigiamai paveikia darbuotojų rezultatus bei efektyvumą (Hayes ir kt., 2020; 2021).

Perdegimo pasireiškimo skirtumai taip pat pastebimi tarp darbuotojų, užimančių skirtingas darbo pozicijas. Tyrimai rodo, jog aukščiausio lygio vadovai patiria mažiau perdegimo dėl didelio galios ir savarankiškumo jausmo (Korman, Quaquebeke, Troster, 2021). Taip pat asmenys, turintys žemą asmeninį statusą, yra labiau linkę į psichologinį atsiribojimą nei asmenys, turintys aukštą asmeninį statusą, ypač, kai kyla grėsmė individualumui (Prooijen ir Knippenberg, 2000). Taip pat tyrėjai Bakker ir Demerouti (2014) pažymi, jog aukštesnį statusą ar prestižą turinčių profesijų darbuotojai (pvz., teisininkai, profesoriai, architektai, inžinieriai, aukščiausio lygio vadovai), kuriems tenka didelė atsakomybė ir labai didelis darbo krūvis, dažnai taip pat turi daug darbo išteklių. Tai reiškia, kad šiose profesijose sąsajos tarp darbo reikalavimų ir išteklių dažnai bus teigiamos. Kituose, kasdieniškiesniuose darbuose dideli darbo reikalavimai dažnai reiškia, kad yra per mažai laiko grįžtamajam ryšiui, galimybėms tobulėti ir įgūdžių įvairovei, todėl darbo ištekliai yra labiau riboti (Bakker ir Demerouti, 2014).

Perdegimui svarbus rodiklis taip pat yra ir darbo valandos. Daugelis tyrimų sutinka, jog ilgesnės darbo valandos reikšmingai padidina perdegimo riziką (Hu, Chen ir Cheng, 2016). Tačiau tyrėjai pažymi, jog ilgesnės darbo valandos labiausiai paveikia emocinio išsekimo dimensiją (Baeriswyl, Bratoljic ir Krause, 2021). Tad akivaizdu, jog kuo ilgesnės darbo valandos, tuo darbuotojai turės didesnę riziką perdegti.

Taigi, literatūros apžvalga atskleidžia perdegimo niuansus ir skirtumus tarp įvairių grupių pagal sociodemografinius duomenis. Nors tokie veiksniai gali turėti įtakos polinkiui į perdegimą,

akivaizdu, kad nė viena kategorija nėra apsaugota. Atvirkščiai, šių kintamųjų sąveika pabrėžia perdegimo, kaip reiškinių sudėtingumą, kuriam įtakos turi įvairūs individualios patirties ir organizacijos dinamikos veiksniai.

1.3. Darbo reikalavimų samprata

Darbo reikalavimai yra svarbūs veiksniai darbuotojų perdegimui, todėl būtent darbo reikalavimų- išteklių modelis gali suteikti vertingų įžvalgų apie darbuotojų perdegimo raidą (Demerouti ir kt., 2001). Šį modelį mokslininkai naudoja ne tik siekdami nuspėti perdegimą, tačiau ir tyrinėdami įsitraukimą į darbą, pasitenkinimą, įsipareigojimą bei kitus reiškinius (Bakker ir Demerouti, 2014).

Darbo reikalavimų ir išteklių (JD-R) perdegimo modelis teigia, jog perdegimas yra darbo reikalavimų ir darbo išteklių neatitikimo rezultatas ir darbo sąlygos gali būti skirstomos į šias dvi kategorijas. Darbo reikalavimai apibrėžiami kaip įvairūs fiziniai, socialiniai ar organizaciniai darbo aspektai, kuriems reikia nuolatinių fizinių ir psichinių pastangų ir kurie yra susiję su fiziologinėmis ir psichologinėmis išlaidomis, tokiomis kaip išsekimas (Demerouti ir kt., 2001). Darbo reikalavimais gali būti didelis darbo krūvis, emociniai reikalavimai, vaidmens konfliktas, laiko spaudimas (Demerouti ir Bakker, 2001). Na, o darbo ištekliai yra darbo aplinkos aspektai, kurie padeda darbuotojams susidoroti su darbo reikalavimais, pavyzdžiui, socialinė parama, grįžtamasis ryšys, savarankiškumas (Demerouti ir kt., 2001)

Kiek vėliau buvo pristatytas darbo reikalavimų – išteklių modelio papildymas. Schaufeli ir Bakker (2004) į modelį įtraukė papildomus konstruktus: perdegimą ir įsitraukimą į darbą. Autoriai pateikia sistemą, kuri siūlo, jog perdegimas vyksta dviem procesais- sveikatos sutrikdymo ir motyvacijos (Bakker ir Demerouti, 2017). Sveikatos sutrikdymo procesai apima energijos išsekvojimą ir su įtampa susijusių simptomų (pvz., perdegimo) atsiradimą, pirmiausia dėl didelių darbo reikalavimų ir nepakankamų darbo išteklių. Autoriai teigia, jog susidūrus su aukštais darbo reikalavimais išsekvojami asmens fiziniai ir psichologiniai ištekliai, tokie kaip energija, dėmesys ir motyvacija, o šiems ištekliais išsekus, asmenys tampa mažiau pajėgūs susidoroti su darbo reikalavimais ir yra labiau linkę perdegti (Bakker ir Demerouti, 2017). Motyvacijos procesas nurodo, jog darbo ištekliai gali apsaugoti nuo perdegimo, suteikdami asmenims motyvacijos ir gali padėti susidoroti su darbo reikalavimais, skatinti teigiamus su darbu susijusius rezultatus, pvz., pasitenkinimą darbu, įsitraukimą ir produktyvumą (Bakker ir Demerouti, 2017). Taip pat, motyvacinių procesų metu resursų trūkumas neleidžia veiksmingai susidoroti su dideliais darbo reikalavimais ir skatina psichologinį atsiribojimą (Schaufeli ir Bakker, 2004). Tyrėjai daro prielaidą, kad darbuotojai, kurie susiduria su darbo

reikalavimais, iš pradžių bandys juos atlaikyti, pavyzdžiui, skirdami daugiau energijos savo darbui. Tačiau ilgalaikis darbas ir susidorojimas su darbo reikalavimais vis labiaualina darbuotojų asmeninę energiją, sukelia išsekimo jausmą. Siekdami apsaugoti savo išteklius ir energijos lygį, darbuotojai vėliau gali sumažinti savo veiklos tikslus (pvz., mažindami darbo tempą) (Schaufeli ir Bakker, 2004). Tačiau dėl tokio laipsniško atsitraukimo, darbuotojai tampa vis labiau pažeidžiami dėl ciniško požiūrio į savo darbą (Maslach ir kt., 2001). Apskritai, remiantis darbo reikalavimų-išteklių teorija, empiriniai tyrimai patvirtino, kad įvairūs darbo reikalavimai yra teigiamai susiję su išsekimu ir psichologiniu atsiribojimu (Bakker ir kt., 2003; Demerouti ir kt., 2001) ir prognozuoja ilgalaikį perdegimą (Hakanen ir kt., 2008).

Taigi, darbo reikalavimų-išteklių modelis leidžia geriau suprasti kontekstinius veiksnius, kurie prisideda prie perdegimo ir yra plačiai naudojamas moksliniuose tyrimuose ir praktikoje, siekiant nustatyti perdegimo rizikos veiksnius ir kurti intervencijas, skatinančias darbuotojų gerovę.

1.3.1. Darbo reikalavimų skirstymas

Tyrimuose darbo reikalavimai skirstomi įvairiai. Pavyzdžiui, LePine, Podsakoff ir LePine (2005) išskiria kliūtis ir iššūkius darbo reikalavimams. Darbo reikalavimai, kurie sukelia neigiamas emocijas, trukdo darbuotojams siekti tikslų vadinami „darbo kliūtimis“ ir apima tokias darbo ypatybes kaip vaidmens konfliktą, neaiškumą, perteklių, darbo nesaugumą, suvaržymus ir tarpasmeninius konfliktus (Van den Broeck ir kt., 2010). Priešingai, iššūkių reikalaujantys darbo reikalavimai apibrėžiami kaip reikalavimai, kurie kainuoja pastangų, bet gali skatinti asmeninį darbuotojo augimą ir pasiekimus. Tokie darbo reikalavimai skatina į problemą orientuotą įveikos būdą, tad jie prisideda prie darbo tikslų pasiekimo. Šios darbo savybės buvo pavadintos „darbo iššūkiais“ ir apima tokias darbo ypatybes kaip darbo krūvis, laiko spaudimas ir kognityviniai reikalavimai (LePine ir kt., 2005). Darbo iššūkiai išeikvoja darbuotojų energiją ir skatina juos dėti daugiau pastangų savo darbe norint pasiekti tikslą ir pajusti pasitenkinimą, todėl gali būti susiję su perdegimu, tačiau taip pat ir su gerove- padidėjusia motyvacija, pasitenkinimu darbu (LePine ir kt., 2005; Van den Broeck ir kt., 2010).

Kitur literatūroje galima rasti darbo reikalavimų skirstymą į kiekybinius ir kokybinius. Kiekybiniai reikalavimai apima darbuotojų užduočių apimtį, intensyvumą ir tai gali būti darbo krūvis, laiko spaudimas ir užduočių, kurias reikia atlikti per nurodytą laikotarpį, skaičius (Peeters, de Jonge ir Taris, 2014). Kokybiniai reikalavimai yra susiję su įgūdžiais ir (arba) pastangomis, kurių reikia norint atlikti darbo užduotis, pavyzdžiui, kognityviniai, emociniai ar fiziniai (Peeters, de Jonge ir Taris, 2014; Schaufeli ir Bakker, 2004). Tiksliau, kognityviniai reikalavimai reiškia, kad norint atlikti

užduotis, reikės nuolatinių protinių pastangų, kurios patenkintų informacijos apdorojimo, sprendimų priėmimo ir mokymosi reikalavimus (Mikkelsen, Øgaard ir Landsbergis, 2005). Na, o emociniai reikalavimai reiškia, jog darbuotojai turi valdyti ir reguliuoti savo emocijas reaguodami į su darbu susijusias situacijas, pavyzdžiui, susidorodami su sudėtingais klientais, teikiant emocinę paramą ar sprendžiant tarpasmeninius konfliktus (Bakker ir Demerouti, 2017; Maslach ir Leiter, 1997).

Apibendrinant galima pasakyti, kad darbo reikalavimų skirstymas į kategorijas leidžia giliau suprasti apie įvairius stresorius, su kuriais susiduria asmenys darbo vietoje. Kiekybiniai reikalavimai yra susiję su darbo apimtimi ir tempu, o kokybiniai orientuoti į kognityvinius ir emocinius darbo aspektus. Be to, kliūčių reikalavimai trukdo siekti tikslo ir asmeninio augimo, o iššūkių- skatina mokymosi ir augimo galimybes. Pripažindamos daugialypį darbo reikalavimų pobūdį ir skirtingą jų poveikį asmenims, organizacijos gali pritaikyti intervencijas, kad veiksmingai valdytų streso veiksnius ir ugdytų palankią darbo aplinką.

1.3.2. Darbo reikalavimai ir perdegimas

Kaip jau minėta, vieni iš reikšmingiausių veiksnių, susijusių su perdegimu, yra per dideli darbo reikalavimai. Tad svarbu apžvelgti tyrimus, nagrinėjančius skirtingų darbo reikalavimų ir perdegimo bei jo dimensijų sąsajas. Mokslininkų Demerouti ir kt. (2001) bei Podsakoff, LePine ir LePine (2007) tyrimai rodo, kad per didelis darbo krūvis, laiko spaudimas ir emociniai reikalavimai padidina darbuotojų stresą ir emocinį išsekimą. Taip pat pažymima, jog didelis darbo krūvis ir laiko spaudimas yra susiję su kognityviniu stresu ir nesėkmėmis darbe (Elfering ir kt., 2011; Vuori ir kt., 2014). Darbo trukdžiai taip pat gali prisidėti prie perdegimo dėl savo trikdančio pobūdžio ir įtampos, kurią jie sukelia darbuotojų kognityviniams ir emociniams ištekliams (Zijstra ir kt., 1999; Baethge ir Rigotti, 2013; Pachler ir kt., 2018). Darbo aplinkos kontrolės praradimas dėl trukdžių gali pabloginti motyvaciją ir sustiprinti psichologinį atsiribojimą, kuris yra vienas pagrindinių perdegimo komponentų (Maslach ir kt., 2001). Taip pat ir vaidmens konfliktas yra susijęs su didesne rizika perdegti (Leiter ir Maslach, 2004; Bakker ir Demerouti, 2017). Daugelis pažymi, jog vaidmens konfliktas labiausiai susijęs su padidėjusiu emociniu išsekimu (Bakker ir kt., 2003; Taris ir kt., 2005). Taip pat ir kognityvinis disonansas, atsirandantis dėl prieštarų vaidmenų lūkesčių, gali sukelti nusivylimo ir pervargimo jausmą, o tai galiausiai prisideda prie perdegimo (Bakker ir kt., 2006). Be to, pažymima, jog ilgalaikis kognityvinių stresorių poveikis be tinkamų įveikos mechanizmų taip pat gali padidinti perdegimo riziką (Maslach ir Leiter, 1997). Tyrimai rodo, kad kognityviniai reikalavimai yra susiję su emociniu išsekimu (Lee ir Ashforth, 1996), kognityvinio streso simptomais, tokiais kaip dėmesio, aiškaus mąstymo, sprendimų priėmimo ir atminties sutrikimais (Rantanen,

2021) ir gali prisidėti prie psichologinio atsiribojimo ir sumažėjusių asmeninių pasiekimų dėl sunkiai įveikiamų kognityvinių iššūkių (Bakker ir kt., 2003). Tačiau taip pat kai kurie autoriai pažymi, jog nors tam tikri darbai yra kognityviškai sudėtingi, tačiau gali ir stimuliuoti darbuotoją intelektualiai ir net yra susiję su geresniu kognityviniu funkcionavimu, mažesne sutrikimų tikimybe (Andel ir kt., 2011; Schooler, Mulatu ir Oates, 1999). Tyrimai pažymi, jog emociniai reikalavimai darbe taip pat sukelia perdegimą (Bakker ir Demerouti, 2017; Maslach ir Leiter, 1997). Darbuotojai, kurie turi nuolat slopinti ar reguliuoti savo emocijas, gali būti linkę į išsekimą, ypač psichologinį atsiribojimą, o visa tai prisideda prie perdegimo (Bakker, Demerouti, Euwema, 2005). Tačiau ypač pažymima, jog emociniai darbo reikalavimai sukelia emocinį išsekimą, nes žmonės patiria emocinių išteklių išsekvojimą ir padidėjusį streso lygį (Maslach ir kt., 2001). Galiausiai, ir longitudiniai tyrimai nurodo, jog darbuotojai, kurie patiria perdegimą, suvokia darbo reikalavimus kaip didelius (Mäkikangas ir kt., 2021).

Taigi, matoma aiški tendencija, jog dideli darbo reikalavimai, tokie kaip darbo krūvis ir tempas, trukdžiai, vaidmens konfliktas, emociniai ir kognityviniai reikalavimai prisideda prie darbuotojų perdegimo. Tad organizacijoms ir vadovams svarbu pripažinti darbo reikalavimų valdymo svarbą, kad būtų skatinama palankesnė darbo aplinka ir bendra darbuotojų gerovė.

1.4. Transformacinio vadovavimo samprata

Jau buvo minėta, kad vadovavimas gali būti vienas iš perdegimo veiksnių. Vienas populiariausių, dažniausiai tiriamų vadovavimo stilių, turinčių įtakos perdegimui, yra transformacinis vadovavimas. Burns (1978) buvo pirmasis, pristatęs transformacinės lyderystės sąvoką, pabrėždamas, jog tokie lyderiai sutelkia dėmesį į aukštesnio lygio vidinius darbuotojų poreikius. Burns apibūdino transformacinę lyderystę kaip tą, kuri „atsiranda, kai vienas ar keli asmenys bendrauja su kitais taip, kad lyderiai ir jų pasekėjai pakelia vienas kitą į aukštesnius motyvacijos ir moralės lygius“ (Burns, 1978; p. 20). Kiek vėliau, Bass (1985) pristatė savo transformacinio vadovavimo teoriją, išskirdamas specifinį elgesį, būdingą lyderiams. Elgesio dimensijos apima individualizuotą dėmesį, intelektinę stimuliaciją, idealizuotą įtaką ir įkvepiantį motyvavimą (Bass, 1999), o transformacinis vadovavimas yra suvokiamas kaip procesas, kurio metu vadovai ir jų darbuotojai keičia vienas kitą. Toliau bus aptariamos visos elgesio dimensijos, kuriomis pasireiškia transformacinis vadovavimas.

Individualizuotas dėmesys reiškia, jog vadovas pastebi darbuotojų poreikius, įvertina galimybes ir pritaiko užduotis individualiai. Taip pat suteikia grįžtamąjį ryšį, skatina darbuotojus imtis daugiau atsakomybės, taip skatindami augimą ir autonomiją (Judge ir Piccolo, 2004). Tokie lyderiai taip pat išreiškia rūpestį darbuotojų poreikiams, tikslams, augimui, tad suteikia individualų palaikymą,

mentoriauja, pataria atsižvelgdami į unikalias darbuotojų stipriąsias ir silpnąsias savybes (Avolio, Bass ir Jung, 1999; Bass ir Riggio, 2006).

Intelektinė stimuliacija apima kūrybiškumo, kritinio mąstymo, problemų sprendimo skatinimą pasitelkiant logiką ir intuiciją. Taip pat vertinamos naujovės ir skatinamas nuolatinis tobulėjimas (Judge ir Piccolo, 2004). Tokiu būdu sukuriama aplinka, kuri verčia darbuotojus suabejoti “status quo” ir paskatina ieškoti kūrybiškų, naujų būdų spręsti problemas ar generuoti naujas, unikalias idėjas (Bass ir Riggio, 2006).

Idealizuota įtaka reiškia, jog vadovai savo veiklą mato kaip misiją, siekia įgyti darbuotojų pasitikėjimą ir pagarbą, tačiau taip pat jie geba su jais identifikuotis (Judge ir Piccolo, 2004). Todėl tokie charizmatiški vadovai pasižymi geromis vertybėmis, sąžiningumu, aukštais etikos standartais, nuosekliu savo elgesiu, todėl darbuotojai su jais identifikuojasi (Avolio, Bass ir Jung, 1999; Bass ir Avolio, 1990).

Įkvepianti motyvacija nurodo, kad lyderis išsako aiškia, įkvepiančią, patrauklią viziją, kuri leidžia darbuotojams suprasti jų pačių darbo tikslą, prasmę ir taip juos motyvuoja bei įkvepia siekti bendrų tikslų (Bass ir Riggio, 2006). Toks vadovas motyvuoja darbuotojus perduodant jiems įtikinamą viziją, iškelia aiškius tikslus, įprasmina atliekamą užduotį, išreiškia pasitikėjimą sugebėjimams juos pasiekti (Judge ir Piccolo, 2004). Tokie vadovai sukuria entuziazmo, optimizmo jausmą siekiant tikslų, o tai skatina darbuotojus viršyti lūkesčius ir išnaudoti visas savo galimybes (Bass ir Avolio, 1990). Taip pat, lyderiai nustato aukštus standartus, tikisi iš darbuotojų gerų rezultatų, bet ir juos pripažįsta, modeliuoja norimą elgesį, o visa tai kuria atmosferą, kuri skatina darbuotojus pranokti lūkesčius (Bass ir Riggio, 2006).

Taigi, transformacinis vadovas padeda darbuotojams pasiekti pilną potencialą, skatina aukšto lygio darbų atlikimą, o ir pats darbuotojas jaučiasi vertinamas, yra skatinamas jo kūrybiškumas (Bass ir Riggio, 2006). Apskritai, tyrimai rodo, jog transformacinis vadovavimas yra susijęs su įvairiais organizaciniais (pvz. organizacijos kultūra, vizija, pilietišku elgesiu) ir darbuotojų elgsenos aspektais, tokiais kaip įsipareigojimas, pasitenkinimas darbu, pasitikėjimas, motyvacija, darbo atliktis (Givens, 2008). Todėl taikant transformacinį vadovavimą yra sukuriama organizacijos kultūra, kuriai būdingas aukštas darbuotojų įsitraukimas, geresni darbo rezultatai bei apskritai, darbuotojų gerovė (Bass ir Riggio, 2006; Breevaart ir kt., 2014).

Taigi, transformacinis vadovavimas apima dinamišką požiūrį, kai lyderiai įkvepia ir motyvuoja savo pasekėjus siekti bendrų tikslų, skatindami teigiamus pokyčius ir augimą. Transformaciniai vadovai demonstruoja charizmą, yra sektini pavyzdžiai bei ugdo savo komandos narių tikslo ir vizijos jausmus. Taip pat mesdami iššūkius ir palaikydami jie skatina naujoves, kūrybiškumą ir asmeninį tobulėjimą.

1.4. Perdegimo, darbo reikalavimų ir transformacinio vadovavimo sąsajos

Tyrimai rodo, jog lyderystė turi netiesioginį poveikį perdegimui per darbo reikalavimus, o ne tiesioginį poveikį (Schaufeli, 2015). Kadangi šiame tyrime nagrinėjamas ryšys tarp darbo reikalavimų ir perdegimo, svarbu suprasti kokia transformacinio vadovo svarba šiam ryšiui.

Apžvelgus literatūrą galima matyti, jog vadovavimas tyrimuose dažniausiai konceptualizuojamas kaip darbo išteklius ir daug rečiau- kaip reikalavimas (Tummers ir Bakker, 2021). Nurodoma, jog transformaciniai vadovai puoselėja palankią darbo aplinką suaktyvindami darbo reikalavimų-išteklių modelio motyvacijos procesą, kuris skatina vertingus išteklius (Piccolo ir Colquitt, 2006). Kitaip tariant, efektyvus transformacinis vadovavimas suteikia darbuotojams darbo išteklių, padidindamas jų motyvaciją ir įsitraukimą ir atitinkamai sumažindamas žalingą darbo reikalavimų poveikį perdegimui (Breevaart ir kt., 2014). Vis tik autoriai pažymi, jog transformacinis vadovavimas labiausiai ir veikia ties motyvacijos procesu ir labiau susijęs su darbuotojų motyvacija, t.y. sumažėjusiu psichologiniu atsiribojimu, tačiau ne su energijos lygiu, t.y. sumažėjusiu emociniu išsekimu (Breevaart ir kt., 2014). Tokius rezultatus pateikia ir daugelis kitų tyrėjų. Pavyzdžiui, transformacinis vadovas gali suteikti išteklių, tokių kaip savarankiškumo, perteikti įtikinamą viziją, kuri padės darbuotojams pajusti, kad didelis darbo krūvis to vertas ir jie bus motyvuoti dirbti dėl gero tikslo (Bass ir Riggio, 2006). Taip pat pažymima, jog neigiamas stresoriaus poveikis sumažėja, kai darbuotojai supranta stresoriaus buvimo priežastis (Bakker ir Demerouti, 2007), o būtent transformaciniai vadovai perteikia tikslo ir vertės jausmą, kuris padeda darbuotojams suvokti stresinę situaciją. Taigi, transformaciniai vadovai gali sumažinti suvokiamą įtampą teikdami darbo išteklius ir didindami asmeninius išteklius. Tačiau taip pat vadovai gali ir padėti sumažinti darbo reikalavimus, kadangi būtent vadovai juos apibrėžia ir paskirsto darbuotojams (Schaufeli, 2015). Fernet ir kt. (2015) tyrimas parodė, kad transformacinis vadovavimas sumažina darbuotojų kognityvinius, emocinius ir fizinius darbo poreikius, todėl sumažina psichologinę įtampą. Tačiau iš esmės, transformaciniai vadovai sumažindami darbo reikalavimus, kartu ir padidina darbo išteklius, o tai savo ruožtu sumažina patiriamą perdegimą (Schaufeli, 2017). Taigi, vadovai gali imtis veiksmų, nustatydami kokiems darbo reikalavimams ir ištekliams reikia dėmesio, kad pagerintų darbo sąlygas darbuotojams (Tummers ir Bakker, 2021).

Taigi, transformacinė lyderystė yra plačiai pripažinta dėl savo teigiamo poveikio darbuotojų gerovei, įskaitant perdegimo mažinimą. Tačiau būtina atsižvelgti į tai, kad bet kokio vadovavimo stiliaus efektyvumas gali skirtis priklausomai nuo daugelio veiksnių, įskaitant organizacinį kontekstą, individualius darbuotojų skirtumus ir specifinį vadovavimo praktikos įgyvendinimą. Nors

transformacinė lyderystė paprastai siejama su teigiamais rezultatais, yra aplinkybių, kai ji gali veiksmingai nesušvelninti perdegimo arba prie jo prisidėti. Toliau bus aptariami tyrimai, kurie nagrinėjo transformacinio vadovavimo ir perdegimo ryšį, siūlydami išvalgas apie galimus jo niuansus.

Didžioji dalis tyrimų, tiriančių transformacinio vadovavimo svarbą nurodo, jog jis yra susijęs su aukštesne darbuotojų gerove (Skakon ir kt., 2010). Tad transformacinis vadovavimas pažymimas ir kaip galintis sumažinti darbuotojų perdegimą (Harms ir kt., 2017). Būtent tai, jog transformaciniai vadovai atsižvelgia į darbuotojų individualius poreikius, sukuria prasmės ir aukštesnio tikslo jausmą, įgalina ir prisideda prie perdegimo sumažinimo (Hildenbrand ir kt., 2018). Ir literatūros apžvalgoje pagal Skakon ir kitus (2010) nurodoma, jog didžioji dalis tyrimų randa teigiamą transformacinio vadovavimo poveikį darbuotojų perdegimui, o tik maža dalis tyrimų reikšmingo ryšio neranda. Tyrimai, kurie nagrinėja konkrečius darbo reikalavimus nustatė, jog esant aukštai transformacinei lyderystei, didelių darbo reikalavimų, konkrečiau, laiko spaudimo įtaka išsekimui buvo ne tokia stipri (Syrek, Apostel ir Antoni, 2013).

Nors didžioji dalis tyrėjų sutinka su teigiamu transformacinio vadovavimo poveikiu darbuotojų perdegimui, tačiau galima rasti ir prieštaringų rezultatų. Vienas iš anksčiausiai paskelbtų šios srities tyrimų iškėlė hipotezę apie teigiamą ryšį tarp transformacinės lyderystės ir darbuotojų perdegimo (Seltzer ir kt., 1989). Autoriai iškėlė teoriją, kad jei vadovas yra taikantis transformacinį vadovavimą, gali būti, jog darbuotojai dirba ilgiau, skiria daugiau energijos darbui, o tai gali sukelti didesnę perdegimą. Vis dėlto, autoriai ištyrė, kad intelektinė stimuliacija gali padidinti darbuotojų perdegimą, tačiau nurodoma, jog bendrai, transformacinė lyderystė perdegimą sumažina (Seltzer ir kt., 1989). Mokslininkas Bass (1999) teigia, jog transformaciniai vadovai gali būti reiklūs, versdami darbuotojus dirbti sunkiau ir ilgiau ir į savo darbą įdėti daugiau pastangų, kad atliktų daugiau, nei jiems priklauso (Bass, 1999). Tad tokios papildomos darbuotojų pastangos gali sukelti stresą, kuris ilgainiui virsta perdegimu (Arnold ir Connelly, 2013). Kai kurie tyrėjai pažymi, jog iš tyrimų sunku padaryti tvirtas išvadas, todėl lieka neaišku, ar darbuotojų pastangos, viršijančios lūkesčius gali pakenkti jų psichinei sveikatai ir padidinti perdegimą (Bass, 1985). Taip pat yra ir nemažai tyrimų, kurie neranda jokio reikšmingo ryšio tarp transformacinės lyderystės ir perdegimo (Stordeur, D. 'hoore ir Vandenberghe, 2001; Gill, Flaschner ir Bhutani, 2010)

Taigi, nors atrodo, jog transformacinė lyderystė daugiausiai siejama su teigiamu poveikiu darbuotojų perdegimui, tačiau kyla klausimas, kodėl atsiranda prieštaringų rezultatų. Tyrimai nurodo, kad vadovų įtaka darbuotojų gerovei gali skirtis priklausomai ne tik nuo organizacinio konteksto ir darbuotojų savybių (Hildenbrand, Sacramento ir Binnewies, 2018; Judge ir Piccolo, 2004), bet ir nuo veiksmų, susijusių su pačiais lyderiais. Pavyzdžiui, jei transformaciniai vadovai turi daugiau darbo išteklių, sulaukia daugiau kolegų paramos, jie stipriau veikia mažindami darbuotojų perdegimą

(Tafvelin ir kt., 2019). Taip pat, kai kurie tyrimai nurodo, kad darbuotojų pasitikėjimas vadovu yra svarbus veiksnys, galintis paveikti vadovavimo įtaką darbuotojų gerovei (Podsakoff ir kt., 1990). Be to, galima rasti nemažai tyrimų, kurie nagrinėja įvairias sąlygas, tokias kaip fiziniai, socialiniai ar psichologiniai veiksniai, kurie turi įtakos vadovavimo efektyvumui mažinant darbuotojų perdegimą (Stordeur, D'hoore ir Vandenberghe, 2001). Taip pat nurodoma, jog tyrimų rezultatai dažnai skiriasi, priklausomai nuo to, ar tiriamas bendras transformacinis vadovavimas, taip pat ar įtraukiamos visos perdegimo dimensijos, ar skaidoma į atskirus komponentus (Arnold, ir Connelly, 2013).

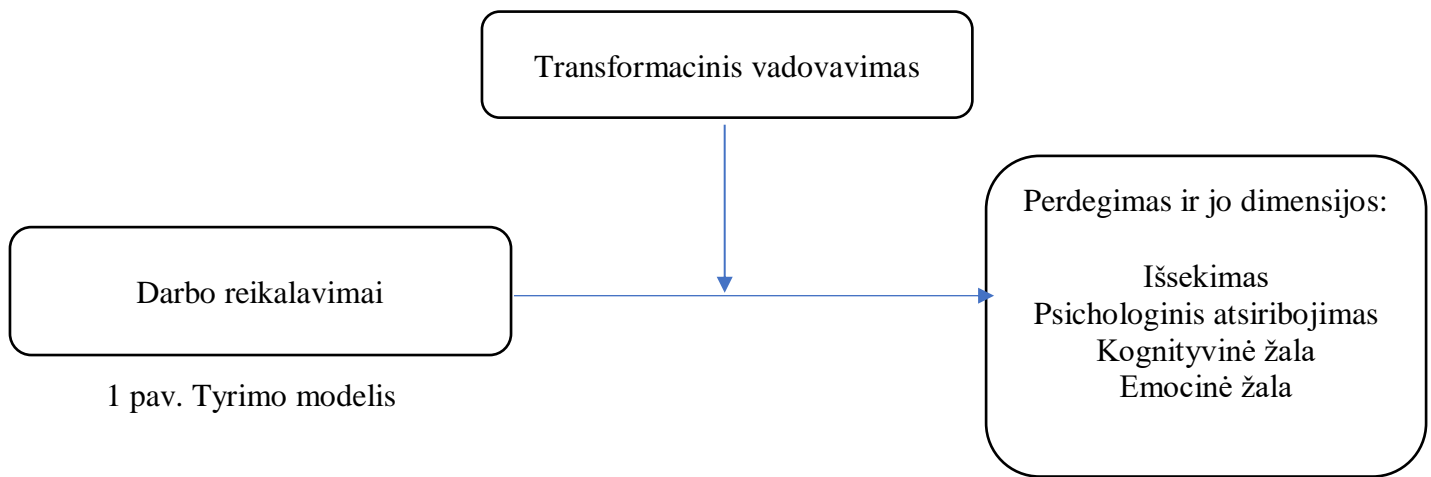
Apibendrinant, matoma, jog sudėtinga transformacinio vadovavimo, darbo reikalavimų ir perdegimo sąveika pabrėžia tolimesnių tyrimų poreikį, siekiant išsiaiškinti apie šį ryšį daugiau. Nors transformacinis vadovavimas daugiausiai pažymimas kaip galintis sumažinti perdegimą dėl vadovo palaikančio ir įgalinančio elgesio, tačiau taip pat gali perdegimą ir padidinti, kai vadovas kelia per aukštus reikalavimus darbuotojams. Šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti, ar transformacinis vadovavimas gali būti vertingas išteklius valdant ir mažinant darbuotojų perdegimą ir pateikti įžvalgų organizacijoms bei vadovams, siekiantiems užtikrinti palankesnę darbo aplinką ir pagerinti darbuotojų gerovę.

1.5. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Tyrimo tikslas: įvertinti skirtingų darbo reikalavimų ir perdegimo, jo dimensijų sąsajas bei transformacinės lyderystės vaidmenį šioms sąsajoms.

Tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti skirtingų perdegimo ir jo dimensijų raišką, atsižvelgiant į sociodemografinius veiksnius;
2. Įvertinti kaip skirtingi darbo reikalavimai yra susiję su perdegimu ir jo dimensijomis;
3. Nustatyti transformacinio vadovavimo kaip moderatoriaus vaidmenį sąsajoms tarp darbo reikalavimų ir perdegimo bei jo dimensijų.



2. TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo instrumentai

Perdegimas. Perdegimas vertintas Schaufeli, Desart ir De Witte (2020) sukurtu Perdegimo vertinimo klausimynu (angl. *Burnout Assessment Tool – BAT*). Klausimyną sudaro penkios subskalės – išsekimas (8 teiginiai), psichologinis atsiribojimas (5 teiginiai), kognityvinė žala (5 teiginiai), emocinė žala (5 teiginiai). Teiginiai vertinami Likerto skale balais (nuo 1–„niekada“, iki 5 – „visada“). Pavyzdinis išsekimo skalės teiginys: „Viskas, ką darau darbe, reikalauja didelių pastangų“; pavyzdinis psichologinio atsiribojimo skalės teiginys: „Netikiu, kad mano darbas svarbus kitiems“. Subskalių patikimumas šiame tyrime: Išsekimo – 0,901, Psichologinio nutolimo – 0,849, Kognityvinės žalos – 0,915, Emocinės žalos – 0,877. Patikrinti klausimyno struktūrą buvo atlikta tiriančioji pagrindinių komponentų faktorinė analizė naudojant Varimax sukinį. Perdegimo KMO gautas – 0,921, Bartlett‘s sferiškumo kriterijus – $p < 0,001$. Atlikus faktorinę analizę buvo išskirti 5 faktoriai. Minėti faktoriai atitiko originalaus klausimyno struktūrą ir paaiškino 67 % visos dispersijos.

Darbo reikalavimai. Darbo tempas ir krūvis, kognityviniai reikalavimai, emociniai reikalavimai, vaidmens konfliktas, trukdžiai vertinti skalėmis iš Darbo reikalavimų ir išteklių klausimyno (angl. *The Job Demands-Resources Questionnaire*) (Bakker, 2014). Darbo tempui ir krūviui vertinti naudoti trys teiginiai, pavyzdžiui, „Kaip dažnai turite per daug darbo?“. Kognityviniams reikalavimams vertinti naudoti keturi teiginiai, pavyzdžiui, „Kaip dažnai Jūsų darbas reikalauja labai susikaupti?“. Emociniams reikalavimams vertinti naudoti trys teiginiai, pavyzdžiui, „Ar Jūsų darbas emociškai sunkus?“. Visi šie teiginiai vertinti penkių balų skale, kur 1 – „niekada“, o 5 – „(beveik) visada“. Vaidmens konfliktui vertinti naudoti keturi teiginiai, pavyzdžiui, „Aš gaunu prieštarigus reikalavimus iš dviejų ar daugiau žmonių“. Trukdžiams vertinti naudoti penki teiginiai, pavyzdžiui, „Dirbdamas (-a) aš turiu įveikti administracinius trukdžius“. Šie teiginiai vertinti penkių balų skale, kur 1- „visiškai nesutinku“, o 5- „visiškai sutinku“. Šiame tyrime gautas skalių patikimumas: Darbo tempo ir krūvio – 0,861, Kognityvinių reikalavimų – 0,859, Emocinių reikalavimų-0,843, Vaidmens konflikto-0,864, Trukdžių-0,883. Patikrinti klausimyno struktūrą buvo atlikta tiriančioji faktorinė analizė naudojant Varimax sukinį, gautas KMO – 0,857, Bartlett‘s sferiškumo kriterijus – $p < 0,001$. Atlikus faktorinę analizę išsiskyrė 5 faktoriai, kurie sutapo su originalaus klausimyno struktūra. Gauti faktoriai paaiškino 73 % visos dispersijos.

Transformacinis vadovavimas. Transformacinis vadovavimas vertintas bendrąja transformacinės lyderystės skale (*angl. Global Transformational Leadership Scale*) (Carless, Wearing, & Mann, 2000). Tyrime buvo naudota lietuviška šios skalės versija, kurią sudaro 7 teiginiai (Stelmokienė ir Endriulaitienė, 2009). Skalė naudojama įvertinti, kaip darbuotojas vertina savo tiesioginio vadovo transformacinį stilių. Teiginio pavyzdys: „Vadovas perteikia aiškią ir pozityvią ateities viziją“. Kiekvienas teiginys vertinamas 5 balų Likerto skale nuo 1 – retai/niekada iki 5 – labai dažnai/visada), transformacinės lyderystės rodiklis – atsakymų į skalės teiginius balų vidurkis, kuris gali svyruoti nuo 1 iki 5 balų. Aukštesnis balas rodo, kad darbuotojas aukščiau vertina savo tiesioginio vadovo transformacinį vadovavimo stilių. Skalės psichometrinės charakteristikos šiame tyrime: KMO= 0,921, duomenų sklaidos paaiškinamumo koeficientas 75,76, skalės Cronbacho $\alpha = 0,932$. Ši metodika vieša ir laisvai prieinama naudojimui.

Sociodemografinių duomenų anketa. Respondentų buvo prašoma nurodyti šiuos sociodemografinius duomenis: amžių, lytį, išsilavinimą, darbo stažą dabartinėje organizacijoje, darbo modelį (nuotolinis, hibridinis, darbo vietoje), pareigas (vadovaujančios/nevadovaujančios).

2.2. Tyrimo dalyviai

Tyrimas buvo atliktas taikant netikimybinę patogiąją atranką. Tyrimo imtį sudarė 243 asmenys, iš kurių 201 moteris (82,7%) ir 41 vyras (16,9) bei 1 asmuo, pažymėjęs lytį kaip “kita” (0,4%). Vidutinis tyrimo dalyvių amžius svyruoja nuo 18 iki 72 metų, vidutinis dalyvių amžius - 37,8 metų (STD-12,491). Darbo stažas svyruoja nuo 1 iki 40 metų, o vidutinis darbo stažas- 8,5 metai (STD-9,617). Detalesnis tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal sociodemografinius duomenis pavaizduotas 1-oje lentelėje.

1 lentelė. Respondentų sociodemografinės charakteristikos (N = 243)

Sociodemografiniai duomenys	Rodiklis	N	Procentai
Sektorius	Privatusis	141	58%
	Viešasis	102	42%
Etatas	Pilnas	210	86,4%

Lentelės tęsinys

	Nepilnas	33	13,6%
Pareigos	Vadovaujančios	63	25,9%
	Nevadovaujančios	180	74,1%
Išsilavinimas	Aukštasis universitetinis	179	73,7%
	Aukštasis neuniversitetinis/aukštesnysis	33	13,6%
	Profesinis	7	2,9%
	Vidurinis	23	9,5%
	Nebaigtas vidurinis	1	0,4%
Darbo modelis	Darbo vietoje	125	51,4%
	Nuotoliu	6	2,5%
	Hibridiniu būdu	110	45,3%
	Kita	2	0,8%

2.3. Tyrimo eiga

Tyrimas atliktas naudojant internetinės apklausos metodą. Tyrimo dalyviai atrinkti taikant netikimybinę – patogiają atranką. Tyrimo anketa bus sukurta naudojant „Google” formų programinę įrangą ir pasidalinta su tiriamaisiais elektroniniu būdu: el. paštu, interneto ir socialinių tinklų (LinkedIn, Facebook) grupėse. Tyrimo dalyviai supažindinami su tyrimo tikslu, eiga, instrukcijomis, tyrimo rezultatų panaudojimu, taip pat klausama, ar sutinka dalyvauti tyrime. Užtikrintas respondentų anonimiškumas bei nurodytas elektroninis paštas, norintiems susisiekti dėl apibendrintų tyrimo rezultatų ar kilus klausimams.

2.4. Duomenų analizė

Statistinei duomenų analizei atlikti buvo naudojama IBM SPSS Statistics 26.0 programa. Prieš atliekant statistinę analizę, patikrintas skalių validumas ir patikimumas vidinio suderinamumo būdu (Chronbach alpha), taip pat patikrinamas skalių normalumas. Patikrinus, kaip pasiskirstę gauti duomenys, nustatyta, kad normalusis pasiskirstymas būdingas didesnei daliai tyrime naudojamų

skalių, tad pasirinkti parametriniai duomenų analizės metodai. Siekiant įvertinti, ar skalės ir subskalės yra patikimos ir tinkamos naudoti, buvo apskaičiuoti patikimumo įverčiai, naudojant vidinio suderintumo būdą (Cronbach α) ir gauta, jog visos skalės ir subskalės yra patikimos ir tinkamos naudoti tyrime. Konstrukto validumas patikrintas naudojant tiriančiąją faktorinę analizę su Varimax sukiniu.

Perdegimo konstrukto raiškai, atsižvelgiant į sociodemografinius duomenis, naudotas Stjudent-t kriterijus. Perdegimo skalių ir demografinių duomenų (amžiaus, stažo) sąveikos vertintos Pearson koreliacijos koeficientu. Kintamųjų tarpusavio (darbo reikalavimų ir perdegimo) sąveikos vertintos daugialype tiesine regresija, o moderacijos atliktos taikant PROCESS įskiepi (Hayes, 2013). Tyrimo rezultatai laikomi statistiškai reikšmingi, kai reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$.

3. REZULTATAI

3.1. Perdegimo dimensijų raiška, atsižvelgiant į sociodemografinius veiksnius

Pirmiausia palyginome skirtingų sociodemografinių veiksnių bei perdegimo dimensijų (išsekimo, psichologinio atsiribojimo, kognityvinės ir emocinės žalos) įverčių vidurkius analizei naudodami Student T kriterijų.

Taip pat apjungėme tam tikras grupes veiksnių, kadangi jos buvo netolygiai pasiskirsčiusios bei per mažos:

- **Darbo modelis.** Išskyrėme dvi grupes:

- a) darbo vietoje
- b) nuotoliniu/hibridiniu būdu. Buvo apjungtos dvi grupės: “tik nuotoliniu būdu” ir “hibridiniu būdu (dalį laiko nuotoliu, dalį-darbo vietoje)”. Grupė “kita”- neįtraukta į skaičiavimus.

-**Išsilavinimas.** Išskyrėme dvi grupes:

- a) aukštasis išsilavinimas (aukštasis universitetinis)
- b) neaukštasis išsilavinimas. Buvo apjungtos keturios grupės: “aukštasis neuniversitetinis / aukštesnysis”; “profesinis”; “vidurinis”; “nebaigtas vidurinis”.

Palyginimas tarp dirbančių darbo vietoje ir nuotoliu/hibridiniu modeliu pateikiamas 2-oje lentelėje.

2 lentelė. Dirbančių darbo vietoje ir nuotoliniu/hibridiniu būdu bei perdegimo ir jo dimensijų vidurkių skirtumai

Kintamieji	Darbo modelis	n	M	SD	Student T testo rezultatai		
					t	df	p
Išsekimas	Darbo vietoje	125	2,76	0,71	-3,56	239	<0,001
	Nuotoliniu/hibridiniu	116	3,10	0,78			
Psichologinis atsiribojimas	Darbo vietoje	125	1,91	0,76	-2,96	239	0,003
	Nuotoliniu/hibridiniu	116	2,21	0,84			
Kognityvinė žala	Darbo vietoje	125	2,00	0,79	-1,88	239	0,60
	Nuotoliniu/hibridiniu	116	2,19	0,79			
Emocinė žala	Darbo vietoje	125	1,96	0,80	0,6	239	0,951
	Nuotoliniu/hibridiniu	116	1,95	0,74			
Perdegimas	Darbo vietoje	125	2,16	0,63	-2,53	239	0,012
	Nuotoliniu/hibridiniu	116	2,37	0,65			

Pastaba: *t*- t testo koeficientas, *df*-laisvės laipsnis, *p*- reikšmingumo lygmuo, *M* – vidurkis, *SD* – standartiniai nuokrypiai. Statistiškai reikšmingi rezultatai pažymėti paryškintu šriftu.

Pritaikius Student T kriterijų, gauti rezultatai atskleidė, jog tyrimo dalyvių, dirbančių nuotoliniu/hibridiniu modeliu, išsekimo, psichologinio atsiribojimo ir perdegimo vidurkiai yra statistiškai reikšmingai aukštesni, nei dirbančių darbo vietoje ($p < 0,05$). Tai parodo, jog dirbantys nuotoliniu arba hibridiniu būdu šiuos reiškinius patiria stipriau. Tačiau rezultatai parodo, jog dirbančių darbo vietoje ir nuotoliniu/hibridiniu modeliu kognityvinė bei emocinė žala statistiškai reikšmingai nesiskyrė ($p > 0,05$). Tai parodo, jog dirbantys nuotoliniu ir hibridiniu būdu šiuos reiškinius patiria panašiai.

Aukštąjį ir neaukštąjį išsilavinimą turinčių respondentų perdegimo ir jo dimensijų palyginimas pateikiamas 3 – oje lentelėje.

3 lentelė. Turinčių aukštąjį, neaukštąjį išsilavinimą ir perdegimo bei jo dimensijų vidurkių skirtumai

Kintamieji	Išsilavinimas	n	M	SD	Student T testo rezultatai		
					t	df	p
Išsekimas	Aukštasis	179	2,94	0,76	0,52	241	0,603

Lentelės tęsinys

	Neaukštasis	64	2,88	0,82			
Psichologinis atsiribojimas	Aukštasis	179	2,04	0,80	-0,4	241	0,684
	Neaukštasis	64	2,09	0,86			
Kognityvinė žala	Aukštasis	179	2,10	0,77	0,19	241	0,848
	Neaukštasis	64	2,07	0,87			
Emocinė žala	Aukštasis	179	1,95	0,71	-0,24	88,53	0,808
	Neaukštasis	64	1,98	0,96			
Perdegimas	Aukštasis	179	2,26	0,62	0,002	241	0,999
	Neaukštasis	64	2,26	0,75			

Pastaba: *t* - t testo koeficientas, *df*-laisvės laipsnis, *p*- reikšmingumo lygmuo, *M* – vidurkis, *SD* – standartiniai nuokrypiai. Statistiškai reikšmingi rezultatai pažymėti paryškintu šriftu.

Perdegimo skalių vidurkių analizė rodo, kad reikšmingų skirtumų tarp dalyvių, turinčių aukštąjį ir neaukštąjį išsilavinimą, nerasta ($p > 0,05$). Tai parodo, jog asmenys, turintys aukštąjį ir neaukštąjį išsilavinimą, panašiai patiria išsekimą, psichologinį atsiribojimą, kognityvinę, emocinę žalą ir perdegimą bendrai.

Dirbančių privačiajame ir viešajame sektoriuose respondentų perdegimo ir jo dimensijų palyginimas pateikiamas 4 – oje lentelėje.

4 lentelė. Dirbančių privačiajame ir viešajame sektoriuose bei perdegimo ir jo dimensijų vidurkių skirtumai

Kintamieji	Sektorius	n	M	SD	Student T testo rezultatai		
					t	df	p
Išsekimas	Privatusis	141	2,96	0,79	0,98	241	0,328
	Viešasis	102	2,86	0,75			
Psichologinis atsiribojimas	Privatusis	141	2,08	0,83	0,57	241	0,568
	Viešasis	102	2,02	0,80			
Kognityvinė žala	Privatusis	141	2,09	0,75	0,74	241	0,941
	Viešasis	102	2,09	0,86			
Emocinė žala	Privatusis	141	1,94	0,76	-0,51	241	0,609
	Viešasis	102	1,99	0,81			

Perdegimas	Privatusis	141	2,27	0,64	0,337	2,41	0,736
	Viešasis	102	2,24	0,69			

Pastaba: *t* - t testo koeficientas, *df*-laisvės laipsnis, *p*- reikšmingumo lygmuo, *M* – vidurkis, *SD* – standartiniai nuokrypiai. Statistiškai reikšmingi rezultatai pažymėti paryškintu šriftu.

Perdegimo skalių vidurkių analizė rodo, kad reikšmingų skirtumų tarp dalyvių, dirbančių privačiajame ir viešajame sektoriuose, nerasta ($p > 0,05$). Tai parodo, jog asmenys, dirbantys privačiajame ir viešajame sektoriuje, panašiai patiria išsekimą, psichologinį atsiribojimą, kognityvinę, emocinę žalą bei perdegimą bendrai.

Dirbančių vadovaujančiose ir nevadovaujančiose pareigose respondentų perdegimo ir jo dimensijų palyginimas pateikiamas 5 – oje lentelėje.

5 lentelė. Dirbančių vadovaujančiose ir nevadovaujančiose pareigose bei perdegimo ir jo dimensijų vidurkių skirtumai

Kintamieji	Pareigos	n	M	SD	Student T testo rezultatai		
					t	df	p
Išsekimas	Vadovaujančios	63	2,82	0,78	-1,19	241	0,232
	Nevadovaujančios	180	2,96	0,77			
Psichologinis atsiribojimas	Vadovaujančios	63	1,86	0,74	-2,23	241	0,026
	Nevadovaujančios	180	2,13	0,83			
Kognityvinė žala	Vadovaujančios	63	2,00	0,74	-0,98	241	0,327
	Nevadovaujančios	180	2,12	0,81			
Emocinė žala	Vadovaujančios	63	1,96	0,75	0,05	241	0,958
	Nevadovaujančios	180	1,96	0,79			
Perdegimas	Vadovaujančios	63	2,17	0,62	-1,33	241	0,185
	Nevadovaujančios	180	2,29	0,67			

Pastaba: *t* - t testo koeficientas, *df*-laisvės laipsnis, *p*- reikšmingumo lygmuo, *M* – vidurkis, *SD* – standartiniai nuokrypiai. Statistiškai reikšmingi rezultatai pažymėti paryškintu šriftu.

Pritaikius Student T kriterijų, gauti rezultatai atskleidė, jog tyrimo dalyvių, dirbančių nevadovaujančiose pareigose psichologinio atsiribojimo vidurkiai yra statistiškai reikšmingai

aukštesni, nei dirbančių vadovujančiose pareigose ($p < 0,05$). Tai parodo, jog dirbantys nevadovujančiose pareigose šį reiškinį patiria stipriau. Tačiau rezultatai parodo, jog dirbančių vadovujančiose ir nevadovujančiose pareigose, išsekimas, kognityvinė, emocinė žala ir perdegimas statistiškai reikšmingai nesiskyrė ($p > 0,05$). Tai parodo, jog tiek dirbantys vadovujančiose, tiek nevadovujančiose pareigose šiuos reiškinius patiria panašiai.

Vyrų ir moterų perdegimo ir jo dimensijų palyginimas pateikiamas 6 – oje lentelėje.

6 lentelė. Vyrų ir moterų bei perdegimo ir jo dimensijų vidurkių skirtumai.

Kintamieji	Lytis	n	M	SD	Student T testo rezultatai		
					t	df	p
Išsekimas	Moterys	201	2,94	0,78	0,67	240	0,498
	Vyrai	41	2,85	0,78			
Psichologinis atsiribojimas	Moterys	201	2,06	0,82	0,35	240	0,723
	Vyrai	41	2,01	0,80			
Kognityvinė žala	Moterys	201	2,08	0,80	-0,57	240	0,564
	Vyrai	41	2,16	0,78			
Emocinė žala	Moterys	201	1,97	0,79	0,28	240	0,776
	Vyrai	41	1,93	0,75			
Perdegimas	Moterys	201	2,27	0,66	0,221	240	0,825
	Vyrai	41	2,24	0,65			

Pastaba: *t* - t testo koeficientas, *df*-laisvės laipsnis, *p*- reikšmingumo lygmuo, *M* – vidurkis, *SD* – standartiniai nuokrypiai. Statistiškai reikšmingi rezultatai pažymėti paryškintu šriftu.

Perdegimo skalių vidurkių analizė rodo, kad reikšmingų skirtumų tarp vyrų ir moterų nerasta ($p > 0,05$). Tai parodo, jog tiek vyrai, tiek moterys panašiai patiria išsekimą, psichologinį atsiribojimą, kognityvinę, emocinę žalą bei perdegimą.

Respondentų, dirbančių pilnu ir nepilnu etatu perdegimo ir jo dimensijų palyginimas pateikiamas 7 – oje lentelėje.

7 lentelė. Dirbančių pilnu ir nepilnu etatu bei perdegimo ir jo dimensijų vidurkių skirtumai

Kintamieji	Etatas	n	M	SD	Student T testo rezultatai		
					t	df	p
Išsekimas	Pilnas	210	2,95	0,75	1,22	241	0,223
	Nepilnas	33	2,77	0,91			
Psichologinis atsiribojimas	Pilnas	210	2,05	0,79	-0,31	241	0,752
	Nepilnas	33	2,10	0,99			
Kognityvinė žala	Pilnas	210	2,09	0,78	0,16	241	0,866
	Nepilnas	33	2,07	0,87			
Emocinė žala	Pilnas	210	2,01	0,79	2,61	241	0,010
	Nepilnas	33	1,63	0,62			
Perdegimas	Pilnas	210	2,28	0,64	1,08	241	0,280
	Nepilnas	33	2,15	0,74			

Pastaba: *t* - t testo koeficientas, *df*-laisvės laipsnis, *p*- reikšmingumo lygmuo, *M* – vidurkis, *SD* – standartiniai nuokrypiai. Statistiškai reikšmingi rezultatai pažymėti paryškintu šriftu.

Pritaikius Student T kriterijų, gauti rezultatai atskleidė, jog tyrimo dalyvių, dirbančių pilnu etatu emocinės žalos vidurkiai yra statistiškai reikšmingai aukštesni, nei dirbančių nepilnu etatu ($p < 0,05$). Tai parodo, jog dirbantys pilnu etatu šį reiškinį patiria stipriau. Tačiau rezultatai parodo, jog dirbančių pilnu ir nepilnu etatu, išsekimas, psichologinis atsiribojimas, kognityvinė žala ir perdegimas statistiškai reikšmingai nesiskyrė ($p > 0,05$). Tai parodo, jog tiek dirbantys pilnu, tiek nepilnu etatu šiuos reiškinius patiria panašiai.

Siekiant įvertinti, ar respondentų amžius ir darbo stažas organizacijoje siejasi su perdegimo dimensijomis ir perdegimu bendrai, buvo taikyta Pearson koreliacija. Rezultatai pateikiami 8-oje lentelėje.

8 lentelė. Tyrimo dalyvių darbo stažo ir amžiaus bei perdegimo ir jo dimensijų koreliacija

Kintamieji	Stažas		Amžius	
	r	p	r	p
Išsekimas	-0,211**	<0,001	-0,328**	<0,001
Psichologinis atsiribojimas	-0,174**	0,007	-0,319**	<0,001

Lentelės tęsinys

Kognityvinė žala	-0,124	0,054	-0,230**	<0,001
Emocinė žala	0,012	0,857	-0,152*	0,017
Perdegimas	-0,151*	0,019	-0,312**	<0,001

Pastaba. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; r – Pearson koreliacijos koeficientas. Statistiškai reikšmingi rezultatai pažymėti paryškintu šriftu.

Kaip nurodo pateikti rezultatai, nustatyta keletas reikšmingų neigiamų sąsajų ($p < 0,05$):

- a) tarp išsekimo ir stažo;
- b) tarp išsekimo ir amžiaus;
- c) tarp psichologinio atsiribojimo ir stažo;
- d) tarp psichologinio atsiribojimo ir amžiaus;
- e) tarp kognityvinės žalos ir amžiaus;
- f) tarp emocinės žalos ir amžiaus;
- g) tarp perdegimo ir stažo;
- h) tarp perdegimo ir amžiaus.

Tarp darbo stažo ir emocinės bei kognityvinės žalos statistiškai reikšmingo ryšio nėra ($p > 0,05$)

Taigi, didėjant stažui, tiriamieji patiria mažiau išsekimo, psichologinio atsiribojimo ir perdegimo. Taip pat, kuo asmuo vyresnis, tuo jis mažiau linkęs patirti išsekimą, psichologinį atsiribojimą, kognityvinę, emocinę žalą, bendrą perdegimą.

Į tolimesnį skaičiavimą įtraukėme tik amžiaus kintamąjį, kadangi jis koreliuoja su stažu ($r = 0,719$; $p < 0,001$).

3.2. Darbo reikalavimų ir amžiaus sąsajos su perdegimu ir jo dimensijomis

Siekiant nustatyti, kaip darbo reikalavimai ir amžius yra susiję su perdegimo dimensijomis bei bendru perdegimu, buvo atlikta daugialypė tiesinė regresinė analizė. Analizės rezultatai pateikiami 9-oje lentelėje.

9 lentelė. Tyrimo dalyvių amžiaus, darbo reikalavimų bei perdegimo ir jo dimensijų sąsajos

Kintamieji	Išsekimas	Psichologinis atsiribojimas	Kognityvinė žala	Emocinė žala	Perdegimas
Konstanta	0,640	1,995	1,741	1,135	1,378
Amžius	-0,311***	-0,298***	-0,210***	-0,125*	-0,286***
Krūvis ir tempas	0,235***	0,067	-0,194*	-0,028	0,023
Kognityviniai reikalavimai	0,250***	-0,073	0,106	-0,025	0,076
Emociniai reikalavimai	0,106*	0,007	0,060	0,131	0,091
Vaidmens konfliktas	0,281***	0,192**	0,140	0,178*	0,230***
Trukdžiai	0,093	0,158*	0,211**	0,226**	0,286**
R2	0,545	0,215	0,147	0,187	0,312
Adj. R2	0,533	0,195	0,126	0,167	0,295
F	47,122	10,798	6,788	9,060	17,840

Pastaba. Visos regresijos statistiškai reikšmingos, $p < 0,001$. Lentelėje pateiktos B reikšmės, * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Naudojant daugialypę regresinę analizę, buvo patikrinta, ar amžius ir darbo reikalavimai statistiškai reikšmingai prognozuoja perdegimo konstruktus bei bendrą perdegimą. Regresinės analizės rezultatai rodo, kad penki nepriklausomi kintamieji paaiškino 54,5% išsekimo dispersijos. Buvo rasta, jog amžius, krūvis ir tempas, kognityviniai bei emociniai reikalavimai ir vaidmens konfliktas statistiškai reikšmingai prognozuoja išsekimą. Regresinė analizė parodo, kad trys nepriklausomi kintamieji paaiškino 21,5% psichologinio atsiribojimo dispersijos- amžius, vaidmens konfliktas ir trukdžiai statistiškai reikšmingai prognozuoja psichologinį atsiribojimą. Regresinės analizės modelis paaiškina 14,7% kognityvinės žalos dispersijos, o amžius, krūvis ir tempas bei trukdžiai statistiškai reikšmingai prognozuoja kognityvinę žalą. Taip pat, trys nepriklausomi kintamieji paaiškino 18,7% emocinės žalos dispersijos. Rasta, jog amžius, vaidmens konfliktas bei trukdžiai statistiškai reikšmingai prognozuoja emocinę žalą. Regresinė analizė nurodo, jog 3 nepriklausomi kintamieji- amžius, vaidmens konfliktas ir trukdžiai paaiškino 31,2% perdegimo dispersijos ir šie kintamieji statistiškai reikšmingai prognozuoja perdegimą.

3.3. Transformacinio vadovavimo vaidmuo ryšiai tarp skirtingų darbo reikalavimų ir perdegimo bei jo dimensijų

Siekiant nustatyti transformacinio vadovavimo vaidmenį tarp skirtingų darbo reikalavimų ir perdegimo bei jo dimensijų, buvo atlikta moderacinė analizė, pasitelkiant daugialypę tiesinę regresiją. Moderacijos buvo atliktos su skirtingais darbo reikalavimais (darbo tempu ir krūviu, kognityviniais reikalavimais, emociniais reikalavimais, vaidmens konfliktu, trukdžiais), su skirtingomis perdegimo dimensijomis (išsekimu, psichologiniu atsiribojimu, kognityvine žala, emocine žala) ir bendru perdegimo rodikliu. Į nepriklausomus kintamuosius buvo po vieną įtraukti darbo reikalavimai, moderatoriumi laikant transformacinį vadovavimą, o priklausomu kintamuoju laikant po vieną perdegimo dimensiją ir perdegimą bendrai. Sąveikų rezultatai pateikti 10-14 lentelėse. Iš tirtų 25 sąveikų 6 (arba 24%) buvo statistiškai reikšmingos.

Darbo krūvis ir tempas

Vertinant transformacinį vadovavimą kaip moderatorių rasta, jog šis neturi statistiškai reikšmingos svarbos darbo krūvio ir tempo bei išsekimo, psichologinio atsiribojimo, emocinės žalos ir perdegimo ryšiams.

Kognityvinės žalos modelis yra nereikšmingas ($p=0,508$), todėl neinterpretuojamas ir nepateikiamas lentelėje. Kintamųjų sąveikos koeficientai moderuojant transformaciniam vadovavimui pateikti 10-oje lentelėje.

10 lentelė. Transformacinio vadovavimo kaip moderatoriaus sąveika su kintamaisiais

	Išsekimas	Psichologinis atsiribojimas	Emocinė žala	Perdegimas
Konstanta	2,927	2,062	1,965	2,262
Krūvis ir tempas	0,481***	0,165**	0,158**	0,201***
Transformacinė lyderystė	-0,007	-0,024	-0,020	-0,016
KT X TL	0,009	0,007	0,006	0,006
R	0,528	0,269	0,254	0,312
R-sq	0,279	0,072	0,064	0,097

Lentelės tęsinys

F	30,800	6,199	5,487	8,600
p	0,000	0,000	0,001	0,000

Pastaba. Lentelėje pateiktos B reikšmės, * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Kognityviniai reikalavimai

Vertinant transformacinį vadovavimą kaip moderatorių rasta, jog šis statistiškai reikšmingos svarbos neturi psichologinio atsiribojimo, emocinės žalos bei perdegimo ryšiams. Tačiau moderatoriaus analizė atskleidė, jog transformacinis vadovavimas moderavo kognityvinių reikalavimų sąsajas su išsekimu ($p=0,037$).

Kognityvinės žalos modelis yra nereikšmingas ($p=0,240$), todėl neinterpretuojamas ir nepateikiamas lentelėje. Kintamųjų sąveikos koeficientai moderuojant transformaciniam vadovavimui pateikti 11-oje lentelėje.

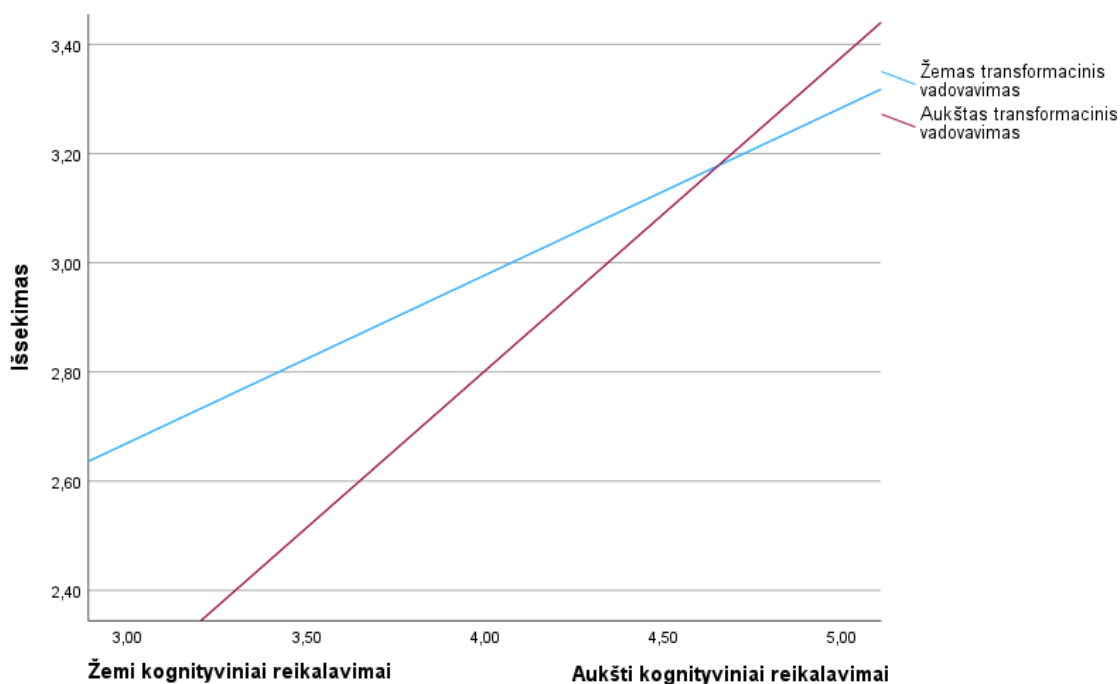
11 lentelė. Transformacinio vadovavimo kaip moderatoriaus sąveika su kintamaisiais

	Išsekimas	Psichologinis atsiribojimas	Emocinė žala	Perdegimas
Konstanta	2,921	2,058	1,961	2,258
Kognityviniai reikalavimai	0,441***	0,000	0,059	0,149*
TL	-0,011	-0,025	-0,022	-0,017
KR X TL	0,020*	0,012	0,011	0,012
R	0,420	0,217	0,201	0,245
R-sq	0,176	0,047	0,040	0,060
F	17,039	3,931	3,358	5,094
p	0,000	0,009	0,020	0,002

Pastaba. Lentelėje pateiktos B reikšmės, * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Sąveika tarp kognityvinių reikalavimų ir išsekimo, moderuojant transformaciniam vadovavimui pavaizduota 2-ame pav. Tyrimo rezultatai rodo, kad kognityviniai reikalavimai teigiamai silpniau

prognozuoja išsekimą, kai transformacinis vadovavimas yra žemas ($B= 0,307$; $p=0,000$), nei kai yra aukštas transformacinis vadovavimas ($B=0,575$; $p=0,000$).



2 pav. Kognityvinių reikalavimų ir transformacinio vadovavimo sąveika prognozuojant išsekimą

Emociniai reikalavimai

Vertinant transformacinį vadovavimą kaip moderatorių rasta, jog šis nedaro statistiškai reikšmingo poveikio emocinių reikalavimų bei išsekimo, psichologinio atsiribojimo ir emocinės žalos ryšiams. Tačiau moderatoriaus analizė atskleidė, jog transformacinis vadovavimas moderavo emocinių reikalavimų sąsajas su kognityvine žala ($p=0,011$) ir perdegimu ($p=0,041$).

Kintamųjų sąveikos koeficientai moderuojant transformaciniam vadovavimui pateikti 12-oje lentelėje.

12 lentelė. Transformacinio vadovavimo kaip moderatoriaus sąveika su kintamaisiais

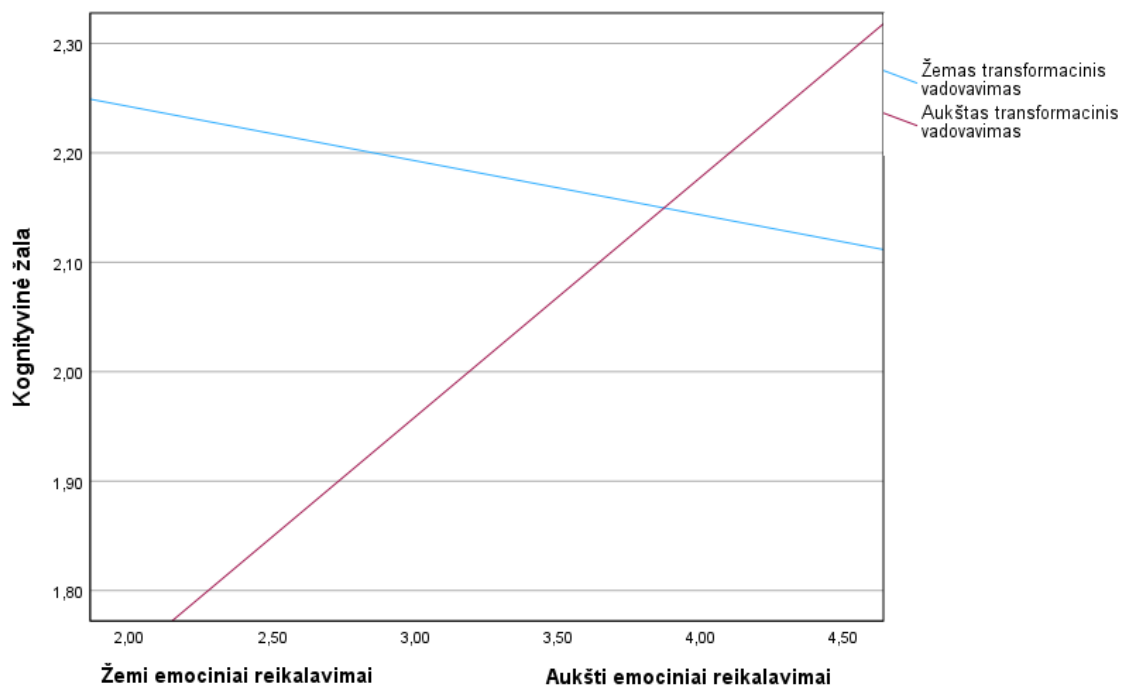
	Išsekimas	Psichologinis atsiribojimas	Kognityvinė žala	Emocinė žala	Perdegimas
Konstanta	2,932	2,066	2,106	1,971	2,269
Emociniai reikalavimai	0,341***	0,109*	0,085	0,186***	0,180***

Lentelės tęsinys

TL	-0,005	-0,023	-0,010	-0,019	-0,014
ER X TL	0,009	0,009	0,020**	0,012	0,012*
R	0,445	0,256	0,224	0,320	0,350
R-sq	0,198	0,065	0,050	0,103	0,123
F	19,675	5,582	4,225	9,104	11,130
p	0,000	0,001	0,006	0,000	0,000

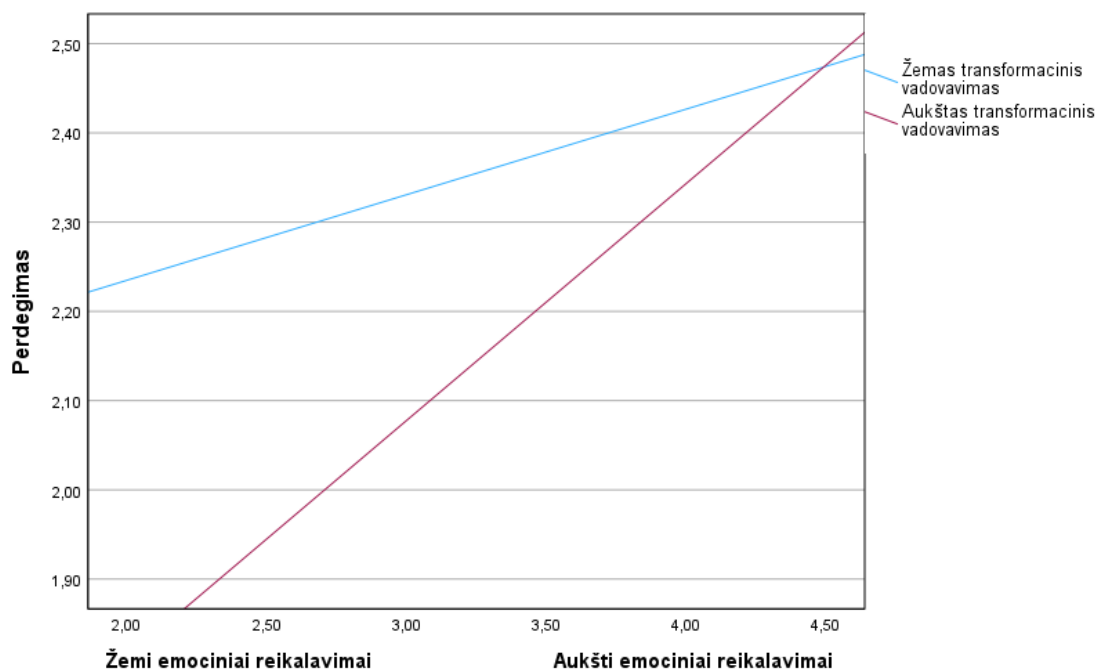
Pastaba. Lentelėje pateiktos B reikšmės, * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Sąveikos tarp emocinių reikalavimų ir kognityvinės žalos bei perdegimo, moderuojant transformaciniam vadovavimui, pavaizduotos 3-ame ir 4-ame pav. Tyrimo rezultatai rodo, kad emociniai reikalavimai teigiamai prognozuoja kognityvinę žalą tik tuomet, kai yra aukštas transformacinis vadovavimas ($B = 0,219$; $p = 0,002$), o kai jis žemas, emociniai reikalavimai su kognityvine žala nėra susiję ($B = -0,050$; $p = 0,526$).



3 pav. Emocinių reikalavimų ir transformacinio vadovavimo sąveika prognozuojant kognityvinę žalą

Panaši sąveika nustatyta ir taip emocinių reikalavimų ir perdegimo: esant žemam transformaciniam vadovavimui, emociniai reikalavimai su perdegimu susiję nebuvo ($B= 0,096$, $p=0,122$), o esant aukštam transformaciniam vadovavimui, teigiamai jį prognozavo ($B=0,265$; $p=0,000$).



4 pav. Emocinių reikalavimų ir transformacinio vadovavimo sąveika prognozuojant perdegimą

Vaidmens konfliktas

Vertinant transformacinį vadovavimą kaip moderatorių rasta, jog šis statistiškai reikšmingo poveikio nedaro nei vienai perdegimo dimensijai, nei perdegimui bendrai. Kintamųjų sąveikos koeficientai moderuojant transformaciniam vadovavimui pateikti 13-oje lentelėje.

13 lentelė. Transformacinio vadovavimo kaip moderatoriaus sąveika su kintamaisiais

	Išsekimas	Psichologinis atsiribojimas	Kognityvinė žala	Emocinė žala	Perdegimas
Konstanta	2,923	2,051	2,101	1,964	2,260
Vaidmens konfliktas	0,426***	0,256***	0,176**	0,271***	0,282***
TL	0,002	-0,019	-0,006	-0,014	-0,009
VK X TL	-0,003	-0,008	0,006	0,000	-0,001

Lentelės tęsinys

R	0,499	0,352	0,227	0,362	0,423
R-sq	0,249	0,124	0,051	0,131	0,179
F	26,383	11,231	4,312	12,005	17,344
p	0,000	0,000	0,006	0,000	0,000

Pastaba. Lentelėje pateiktos B reikšmės, * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Trukdžiai

Vertinant transformacinį vadovavimą kaip moderatorių rasta, jog šis statistiškai reikšmingo poveikio nedaro trukdžių bei psichologinio atsiribojimo ir emocinės žalos ryšiams. Tačiau moderatoriaus analizė atskleidė, jog transformacinis vadovavimas moderavo trukdžių sąsajas su išsekimu ($p=0,020$), kognityvine žala ($p=0,019$) ir perdegimu ($p=0,016$).

Kintamųjų sąveikos koeficientai moderuojant transformaciniam vadovavimui pateikti 14-oje lentelėje.

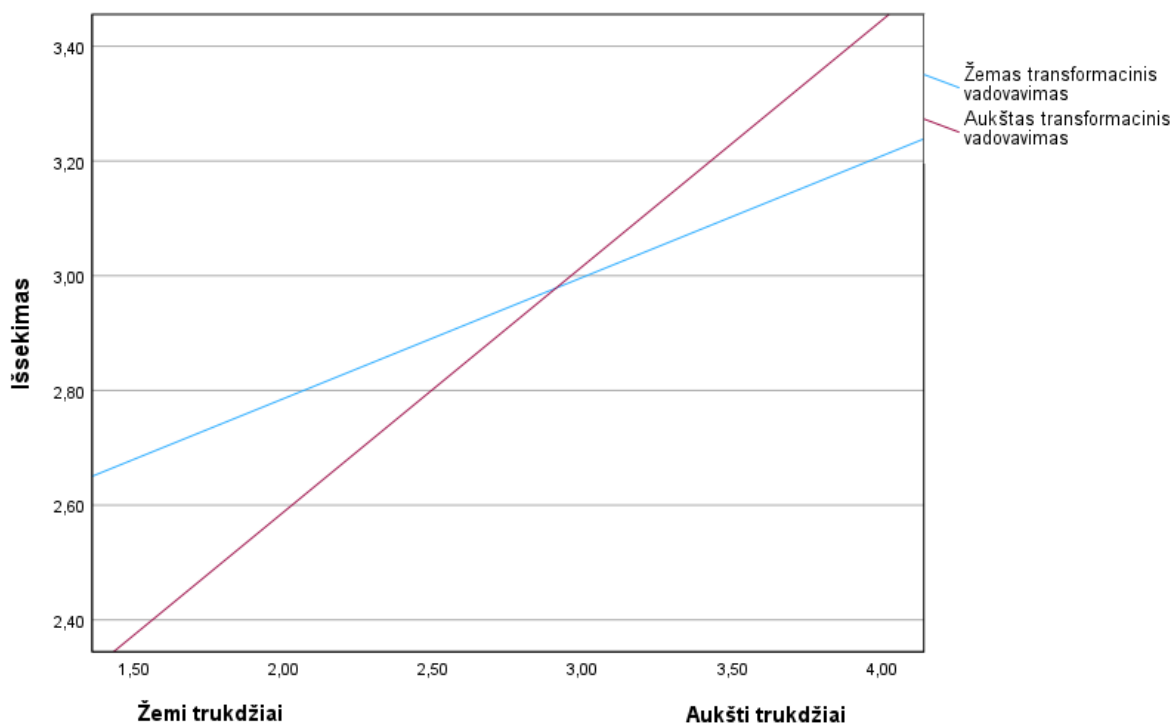
14 lentelė. Transformacinio vadovavimo kaip moderatoriaus sąveika su kintamaisiais

	Išsekimas	Psichologinis atsiribojimas	Kognityvinė žala	Emocinė žala	Perdegimas
Konstanta	2,943	2,071	2,113	1,977	2,276
Trukdžiai	0,321***	0,226***	0,195**	0,270***	0,253***
TL	-0,002	-0,019	-0,007	-0,015	-0,011
T X TL	0,016*	0,010	0,018*	0,013	0,014*
R	0,420	0,339	0,298	0,388	0,428
R-sq	0,176	0,115	0,089	0,151	0,183
F	17,017	10,339	7,761	14,139	17,854
p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Pastaba. Lentelėje pateiktos B reikšmės, * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

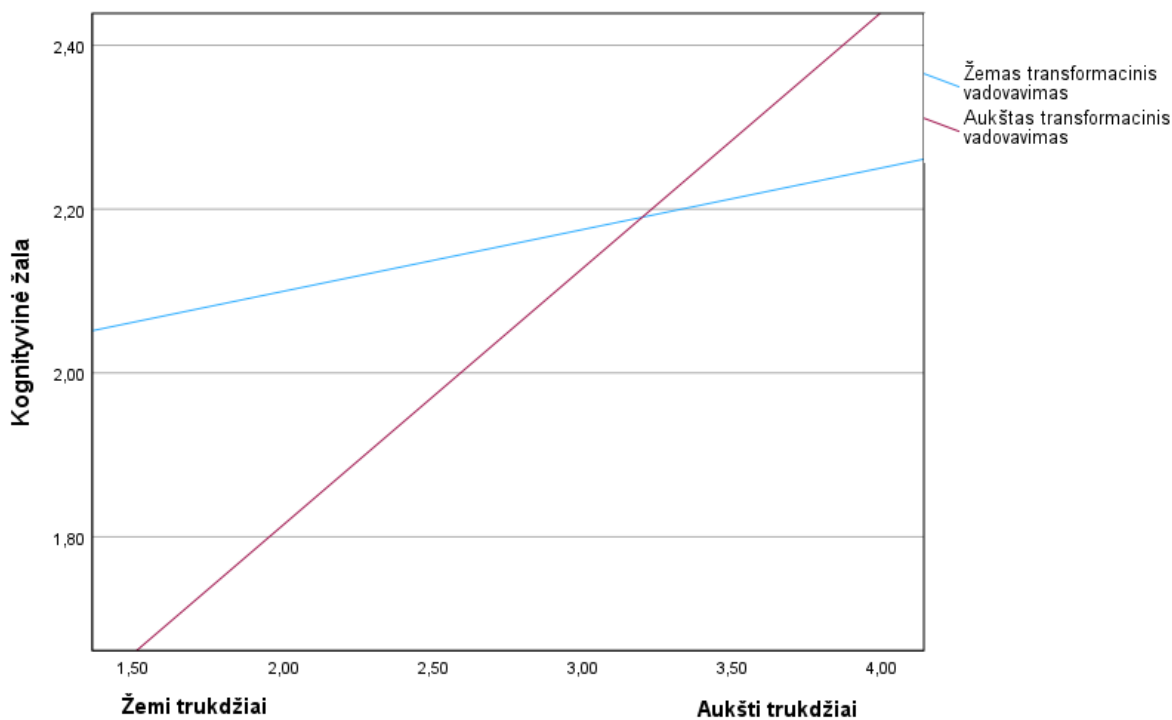
Sąveikos tarp trukdžių ir išsekimo, kognityvinės žalos ir perdegimo, moderuojant transformaciniam vadovavimui, pavaizduotos 5-7-ame pav.

Tyrimo rezultatai rodo, kad trukdžiai teigiamai silpniau prognozuoja išsekimą, kai transformacinis vadovavimas yra žemas ($B= 0,212$; $p=0,005$), nei kai yra aukštas transformacinis vadovavimas ($B=0,430$; $p=0,000$).



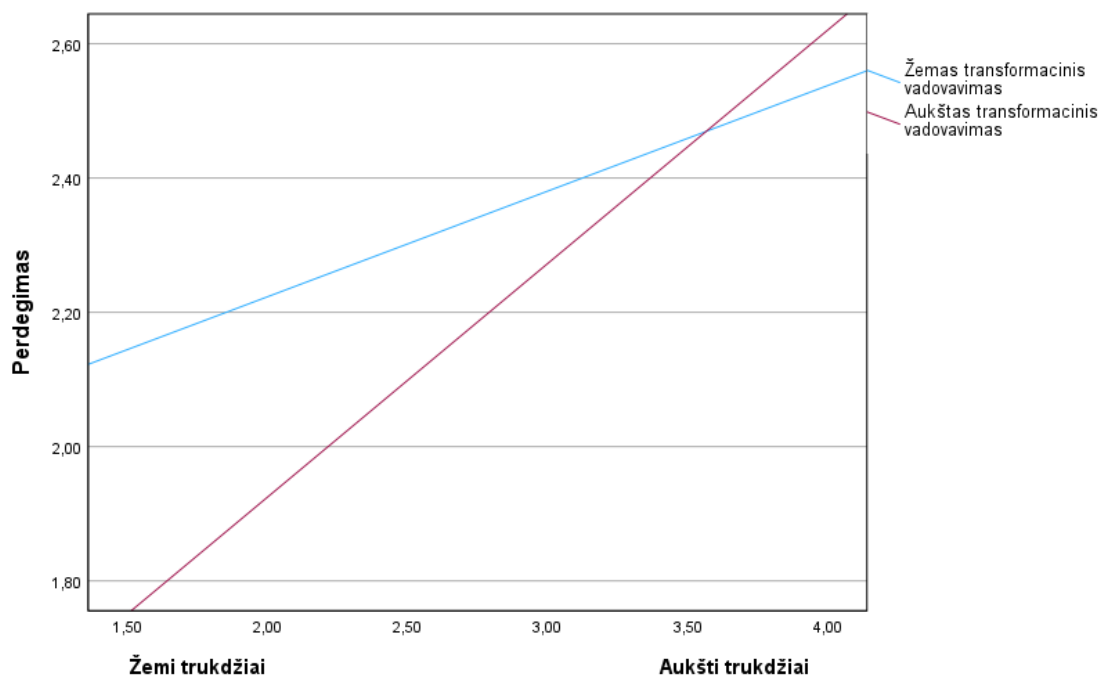
5 pav. Trukdžių ir transformacinio vadovavimo sąveika prognozuojant išsekimą

Taip pat rasta, kad trukdžiai teigiamai prognozuoja kognityvinę žalą tik tuomet, kai yra aukštas transformacinis vadovavimas ($B= 0,314$; $p=0,000$), o kai jis žemas, trukdžiai su kognityvine žala nėra susiję ($B=0,076$; $p=0,354$).



6 pav. Trukdžių ir transformacinio vadovavimo sąveika prognozuojant kognityvinę žalą

Moderacinė analizė rodo, jog trukdžiai teigiamai silpniau prognozuoja perdegimą, kai transformacinis vadovavimas yra žemas ($B= 0,158$; $p=0,014$), nei tuomet, kai jis yra aukštas vadovavimas ($B=0,348$; $p=0,000$).



7 pav. Trukdžių ir transformacinio vadovavimo sąveika prognozuojant perdegimą

4. REZULTATŲ APTARIMAS

Šio tyrimo tikslas – įvertinti skirtingų darbo reikalavimų ir perdegimo, jo dimensijų sąsajas bei transformacinio vadovavimo vaidmenį šioms sąsajoms.

Šiam tikslui pasiekti buvo išsikelti 3 uždaviniai. Toliau bus išsamiau pristatyti gauti rezultatai pagal tyrimo uždavinius:

- a) Įvertinti skirtingų perdegimo ir jo dimensijų raišką, atsižvelgiant į sociodemografinius veiksniai;
- b) Įvertinti kaip skirtingi darbo reikalavimai yra susiję su perdegimu ir jo dimensijomis;
- c) Nustatyti transformacinio vadovavimo kaip moderatoriaus vaidmenį sąsajoms tarp darbo reikalavimų ir perdegimo bei jo dimensijų.

Perdegimas ir sociodemografiniai veiksniai

Analizuojant kaip darbo modelis siejasi su perdegimu, buvo rasta, jog asmenys, kurie dirba nuotoliniu arba hibridiniu būdu patiria daugiau išsekimo, psichologinio atsiribojimo ir bendro perdegimo, nei tiriamieji, dirbantys darbo vietoje. Tokius rezultatus patvirtina ir kiti autoriai, kurie nurodo, jog nuotoliu dirbantys darbuotojai patiria daugiau emocinio išsekimo ir psichologinio atsiribojimo dėl socialinės izoliacijos ir paramos trūkimo bei prasto darbo-asmeninio gyvenimo balanso (Allen ir kt., 2020; Hayes ir kt., 2020; 2021). Rezultatai rodo, kad tiriamieji, kurie užima nevadovaujančias pareigas, patiria daugiau psichologinio atsiribojimo, nei dirbantys vadovaujančiose pareigose. Kiti tyrimai pateikia panašias išvadas nurodydami, jog asmenys, kurie turi žemesnį asmeninį statusą ar dirba mažiau prestižinėse pozicijose gali būti linkę į psichologinį atsiribojimą dėl to, jog turi mažiau darbo išteklių, tokių kaip darbo įvairovės, galimybių tobulėti ir grįžtamojo ryšio (Bakker ir Demerouti, 2014). Be to, nustatyta, jog dirbantys pilnu etatu patiria daugiau emocinės žalos, nei dirbantys nepilnu. Didžioji dalis tyrimų patvirtina šiuos rezultatus, nurodydami, jog ilgos darbo valandos neigiamai veikia perdegimą, o ypač, emocinio išsekimo dimensiją (Baeriswyl, Bratoljic, C. Krause, A., 2021). Taip pat rasta, jog didėjant amžiui, mažėja tiek bendras perdegimas, tiek išsekimas, psichologinis atsiribojimas, kognityvinė ir emocinė žala. Tą patvirtina ir kiti tyrėjai, nurodydami, jog jaunesni asmenys yra labiau paveikūs ir jautresni perdegimui, ypač linkę labiau išsekti (Brewer ir Shapard, 2004; Maslach, 1996; Gomez-Urquiza ir kt., 2017). Panašūs rezultatai gauti ir su stažu- kuo aukštesnis darbo stažas, tuo mažesnis tiek bendras perdegimas, tiek išsekimas ir psichologinis atsiribojimas. Tyrimai taip pat nurodo, jog ilgesnį darbo stažą turintys darbuotojai

yra mažiau paveikūs perdegimui (Brewer ir Shaphard, 2004), tačiau yra ir tyrimų, kurie gauna prieštarigus rezultatus (Stanetic ir Tesanovic, 2013). Vis dėlto, skirtumai gali priklausyti nuo kitų aplinkybių, pavyzdžiui profesijos, darbo pobūdžio, kadangi Stanetic ir Tesanovic (2013) tyrė medicinos darbuotojus. Taip pat, šiame tyrime reikšmingų skirtumų tarp vyrų ir moterų nerasta. Skirtumų nerasta ir tarp darbuotojų, turinčių aukštąjį ir neaukštąjį išsilavinimą, nerasta. Dar daugiau, skirtumų nerasta ir tarp tyrimo dalyvių, dirbančių privačiajame ir viešajame sektoriuje.

Darbo reikalavimų ir perdegimo sąsajos

Rasta, jog darbo krūvis ir tempas yra teigiamai susijęs su išsekimu ir neigiamai su kognityvine žala. Kuo spartesniu tempu darbuotojas dirba, turi per daug darbo ir dirba sunkiai, kad spėtų laiku, tuo labiau jis išsenka. Tačiau nustatyta, jog šiek tiek sumažėja patiriama kognityvinė žala. Tyrimai rodo, jog didelis darbo krūvis, laiko spaudimas padidina darbuotojų perdegimą ir išsekimą (Demerouti ir kt., 2001; Podsakoff, LePine ir LePine, 2007.) Vieni tyrimai nurodo, kad reikalavimai, tokie kaip didelis darbo krūvis, laiko spaudimas, yra susiję su kognityviniu stresu (Elfering ir kt., 2011; Vuori ir kt., 2014; Schaufeli, Bakker ir Rhenen, 2009), o kiti pažymi, jog dideli darbo reikalavimai yra susiję su geresniais pažinimo rezultatais ir mažesne sutrikimų tikimybe (Andel ir kt., 2011). Toks rezultatų neatitikimas gali nurodyti, jog nors ir darbo krūvis ir tempas gali padidinti kognityvinę žalą, tačiau iki tam tikro lygio aukšti darbo reikalavimai suaktyvina kognityvinius sugebėjimus, kadangi darbuotojas stimuliuojamas intelektualiai, o tai apsaugo nuo žalos (Schooler, Mulatu ir Oates, 1999). Tiek emociniai, tiek kognityviniai reikalavimai yra teigiamai susiję su išsekimu. Tad kuo daugiau šių reikalavimų turi darbuotojas, tuo jis labiau linkęs išsekti. Tyrimai pažymi, jog kognityviškai sudėtingi darbai yra labai susiję su emociniu išsekimu ir sukelia perdegimo riziką (Lee ir Ashforth, 1996). Lygiai taip pat ir emociniai reikalavimai darbe paskatina didesnę išsekimą ir bendrai, perdegimą (Bakker, Demerouti, Euwema, 2005). Tyrime ištirta, jog kuo didesnę vaidmens konfliktą patiria darbuotojas, tuo didesnę jis patiria bendrą perdegimą, išsekimą, psichologinį atsiribojimą bei emocinę žalą. Tam pritaria ir kiti autoriai- darbo reikalavimai, tokie kaip vaidmens konfliktas, yra susiję su emociniu išsekimu, psichologiniu atsiribojimu ir perdegimu (Bakker ir Demerouti, 2017; Taris ir kt., 2005; Bakker ir kt., 2003). Panašiai ir su trukdžiais- kuo daugiau jų turi įveikti, tuo labiau darbuotojas patiria perdegimą, psichologinį atsiribojimą, kognityvinę ir emocinę žalą. Tokius rezultatus patvirtina ir kitų tyrimų išvados, nurodančios, jog dėl patiriamų trukdžių, darbuotojų gerovė suprastėja, padidėja išsekimas bei bendras perdegimas (Zijstra ir kt., 1999; Baethge & Rigotti, 2013; Pachler ir kt., 2018).

Transformacinio vadovavimo vaidmuo ryšiui tarp skirtingų darbo reikalavimų ir perdegimo bei jo dimensijų

Rasta, jog transformacinis vadovavimas neturi įtakos ryšiui tarp darbo krūvio ir perdegimo ir jo dimensijų. Vadinasi, transformacinis vadovavimas nei sumažina, nei padidina perdegimo darbuotojams, turintiems didelį darbo krūvį ir tempą. Taip pat iširta, jog transformacinis vadovavimas neturi įtakos ryšiui tarp vaidmens konflikto ir perdegimo bei jo dimensijų. Vadinasi, transformacinis vadovavimas nei sumažina, nei padidina patiriamo perdegimo darbuotojams, patiriantiems vaidmens konfliktą. Yra ir kitų tyrimų, kurie neranda jokio reikšmingo transformacinės lyderystės poveikio darbo reikalavimams (Stordeur, D. 'hoore, & Vandenberghe, 2001; Gill, Flaschner, & Bhutani, 2010). Tačiau rasta, kad darbuotojui patiriant aukštus kognityvinius reikalavimus, transformacinis vadovas net padidina išsekimą. Esant aukštiems emociniams reikalavimams, transformacinis vadovas padidina ir darbuotojų patiriamą kognityvinę žalą ir perdegimą bendrai. Panašiai ir darbuotojui patiriant trukdžius darbe- transformacinis vadovavimas padidina tiek bendrą perdegimą, tiek išsekimą ir kognityvinę žalą. Tokie gauti rezultatai gana įdomūs, kadangi didžioji dalis tyrimų nurodo, jog transformacinis vadovas padeda darbuotojams susidoroti su patiriamais darbo reikalavimais, suteikti darbo išteklių ir atitinkamai sumažinti patiriamą perdegimą (Piccolo ir Colquitt, 2006; Breevaart ir kt., 2014; Fernet ir kt. 2015; Hildenbrand ir kt., 2018; Harms ir kt., 2017). Tačiau yra ir tyrimų, pabrėžiančių, jog transformacinis vadovas gali kelti per daug reikalavimų, lūkesčių darbuotojui, dėl ko tik dar labiau padidina perdegimą (Bass, 1999; Arnold & Connelly, 2013; Seltzer ir kt., 1989). Beje, tyrimai pažymi, jog transformacinis vadovavimas labiausiai veikia ties motyvacijos procesu ir yra labiau susijęs su darbuotojų motyvacija, t.y. sumažėjusiu psichologiniu atsiribojimu, tačiau ne su energijos lygiu, t.y. sumažėjusiu emociniu išsekimu (Breevaart ir kt., 2014). Tad tai gali paaiškinti, kodėl tyrime rasta, jog transformacinis vadovavimas nepadeda sumažinti perdegimo, sukkelto dėl per didelių darbo reikalavimų. Taigi, tokie šio darbo rezultatai gali nurodyti, jog darbuotojui jau patiriant didelius darbo reikalavimus, tokius kaip kognityviniai ir emociniai reikalavimai bei trukdžiai darbe, transformacinis vadovavimas ir keliami lūkesčiai darbuotojui tampa kaip dar vienas darbo reikalavimas, prisidedantis prie perdegimo.

4.1.Tyrimo ribotumai ir tolimesnių tyrimų kryptys

Kaip ir kiekvienas tyrimas, šis tyrimas turi ribotumą. Atliktas skerspjūvio tyrimas, dėl ko apribojama gautų sąsajų tarp konstrukto priežastingumo interpretacija. Ateities tyrimams

rekomenduojama atlikti longitudinalinį tyrimą, kuris leistų nustatyti tikslesnius priežasties-pasekmės ryšius tarp darbo reikalavimų ir perdegimo ir kitų veiksnių įtaką šiam ryšiui. Pavyzdžiui, esami tyrimai rodo, kad perdegimą patiriantys darbuotojai vertina darbo reikalavimus kaip didesnius (Mäkikangas ir kt., 2021; Demerouti ir kt., 2001). Antra, tyrime naudota netikimybinė patogioji atranka, kuri apriboja tyrimo rezultatų apibendrinimo visiems darbuotojams galimybę. Tad rekomenduojama naudoti tikimybinį atrankos būdą. Be to, šiame tyrime visos grupės pagal sociodemografinius duomenis buvo netolygiai pasiskirsčiusios, tad tai galėjo turėti įtakos gautiems rezultatams. Ateities tyrimuose svarbu užtikrinti vienodą grupių skaičių ir tolygesnį pasiskirstymą pagal socio-demografines charakteristikas. Taip pat gali būti naudinga tyrinėti tikslines tiriamųjų grupes, darbo sektorius ar sritis, kadangi šiame tyrime buvo tiriama bendroji imtis. Trečia, šiame tyrime transformacinis vadovavimas buvo pasirinktas kaip vienintelis darbo išteklius, galintis turėti svarbą ryšiui tarp darbo reikalavimų ir perdegimo. Tolimesniems tyrimams rekomenduotina įtraukti ir daugiau kitų darbo išteklių. Pavyzdžiui, remiantis esamais tyrimais (Demerouti ir kt., 2001; Bakker ir kt., 2003), tokiais ištekliais gali būti socialinė parama, autonomija, grįžtamasis ryšys, karjeros galimybės, pripažinimas. Nepaisant šio tyrimo ribotumų, juo buvo siekiama giliau išanalizuoti transformacinio vadovavimo vaidmenį sąsajoms tarp darbo reikalavimų ir perdegimo. Daugelis tyrimų, nagrinėjančių šiuos konstruktus, transformacinį vadovavimą tiria tiesiogiai ryšyje su perdegimo dimensijomis ar darbo reikalavimais, tačiau nedaug tyrimų tiria kaip moderatorių. Vis tik, ateities tyrimuose galėtų būti naudinga palyginti keletą skirtingų vadovavimo stilių, jog būtų galima daryti tikslesnes išvadas apie transformacinį vadovavimą. Taip pat, nors nemažai tyrimų nagrinėja darbo reikalavimų ir perdegimo sąjajas, tačiau mažoji dalis tyrimų remiasi nauja perdegimo samprata.

4.2. Praktinės rekomendacijos

Atsižvelgus į gautus šio tyrimo rezultatus, galima išskirti keletą rekomendacijų organizacijoms ir vadovams. Tyrimo rezultatai parodė, jog žmonės, dirbantys nuotoliniu ar hibridiniu būdu yra labiau linkę perdegti. Todėl organizacijoms svarbu užtikrinti, jog darbuotojai turėtų galimybę dažniau dirbti iš darbo vietos. Tai galima padaryti įvedant privalomas darbo iš biuro dienas ar įvedant hibridinį darbo modelį, vietoje nuotolinio. Taip pat organizacijos gali investuoti į darbo erdvių gerinimą, naudų darbuotojams didinimą (Šmite ir kt., 2022). Be to, tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojai, dirbantys pilnu etatu yra labiau linkę į emocinę žalą, tad organizacijoms svarbu skatinti sveiką darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą bei nustatyti aiškius lūkesčius ir ribas dėl darbo valandų ir viršvalandžių (Taris ir kt., 2010; Demerouti ir kt., 2001). Dar daugiau, rasta, jog darbuotojai linkę labiau išsekti, kuomet yra aukštas darbo tempo ir krūvis. Todėl vadovai gali padėti darbuotojams

sumažinti darbo krūvį ir tempą nustatydami prioritetus, efektyvius tikslus, kurie leistų geriausiai išnaudoti savo laiką (Orme, 2002). Kadangi tyrime rasta, jog darbuotojai, patiriantys trukdžius darbe yra labiau linkę perdegti, tai vadovams rekomenduotina padėti suvaldyti trukdžius skatinant suskirstyti savo užduotis į mažesnius segmentus (Altmann ir Trafton, 2002). Organizacijos taip pat gali įvesti tam tikras technologijas, galinčias reguliuoti sutrukdytus ir taip sumažinti darbuotojų patiriamų trukdžių darbe (Czerwinski ir kt., 2004). Taip pat tyrimo rezultatai rodo, jog dideli kognityviniai reikalavimai sukelia išsekimą, tad norint sumažinti šių reikalavimų, vadovui rekomenduojama paskirstyti darbus taip, kad jie atitiktų darbuotojų įgūdžius (Hackman ir Oldham, 1976). Organizacijos gali įvesti naujus technologinius sprendimus, kurie supaprastintų darbo eigą, automatizuotų pasikartojančias užduotis, taip palengvinant darbuotojų kognityvines pastangas (Salvucci ir Taatgen, 2008). Dar daugiau, rasta, jog darbuotojui patiriant aukštus emocinius reikalavimus, jis labiau linkęs išsekti, todėl vadovai turėtų stengtis sukurti aplinką, kurioje darbuotojai jaustųsi patogiai reikšdami savo emocijas- reguliarūs susitikimai ir atviros komunikacijos skatinimas gali padėti (Schaufeli & Bakker, 2004). Organizacijos galėtų prisidėti suteikdamos papildomų naudų skirtų psichologinei sveikatai, tokių kaip laisvos dienos, skirtos pailsėti (Sonnentag ir Fritz, 2015) ar suteikdamos mokymus, skirtus emocijų reguliavimui (Buruck ir kt., 2016). Be to, iširta, jog vaidmens konfliktas prisideda prie padidėjusio perdegimo. Norint sumažinti patiriamo vaidmens konflikto, vadovams ir organizacijoms rekomenduotina perteikti aiškius ir nuoseklius vaidmens lūkesčius darbuotojams, pateikiant tikslus pareigybių aprašymus ir apibūdinant veiklos lūkesčius (Kahn ir kt., 1964). Taigi, vadovams ir organizacijoms rekomenduotina stebėti ir kontroliuoti darbuotojų darbo reikalavimus juos mažinant ir suteikiant reikiamų išteklių.

IŠVADOS

- Darbuotojai, dirbantys nuotoliniu arba hibridiniu būdu patiria daugiau išsekimo, psichologinio atsiribojimo ir bendrai, perdegimo, nei darbuotojai, kurie dirba darbo vietoje;
- Nevadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai patiria daugiau psichologinio atsiribojimo, nei dirbantys vadovaujančiose pareigose;
- Darbuotojai, kurie dirba pilnu etatu, patiria daugiau emocinės žalos nei dirbantys nepilnu etatu;
- Darbuotojų amžius neigiamai susijęs su perdegimu. Kuo jaunesnis darbuotojas, tuo daugiau jis patiria išsekimo, psichologinio atsiribojimo, kognityvinės žalos, emocinės žalos ir bendrai, perdegimo;
- Darbo stažas neigiamai susijęs su perdegimu. Kuo mažiau metų darbuotojas dirba vienoje organizacijoje, tuo labiau jis linkęs į išsekimą, psichologinį atsiribojimą ir perdegimą;
- Reikšmingų skirtumų tarp dirbančių privačiame ir viešajame sektoriuje bei perdegimo nerasta. Taip pat ir tarp turinčių aukštąjį ir neaukštąjį išsilavinimą bei vyrų ir moterų;
- Darbo tempas ir krūvis, vaidmens konfliktas, kognityviniai ir emociniai darbo reikalavimai yra teigiamai susiję su darbuotojų išsekimu. Taigi, kuo daugiau darbuotojas turi šių darbo reikalavimų, tuo labiau padidėja išsekimo rizika.
- Vaidmens konfliktas ir trukdžiai darbe yra teigiamai susiję su darbuotojų psichologiniu atsiribojimu, emocine žala ir bendru perdegimu. Vadinasi, kuo didesnis patiriamas vaidmens konfliktas ir daugiau trukdžių darbe, tuo darbuotojas susidurs su didesne psichologinio atsiribojimo, emocinės žalos ir perdegimo rizika.
- Trukdžiai darbe yra teigiamai susiję su darbuotojų patiriama kognityvine žala, o darbo tempas ir krūvis yra neigiamai susiję su kognityvine žala. Tai reiškia, jog kuo daugiau trukdžių patiria darbuotojas, tuo labiau padidėja kognityvinės žalos rizika. Tačiau, kuo didesnis darbo krūvis ir tempas, tuo labiau kognityvinės žalos rizika darbuotojui mažėja.
- Įvertinus transformacinio vadovavimo intensyvumo vaidmenį ryšiui tarp skirtingų darbo reikalavimų ir perdegimo dimensijų nustatyta, jog transformacinis vadovas neturi svarbos sąsajoms tarp darbo krūvio ir tempo bei perdegimo. Taip pat rasta, jog transformacinis vadovavimas neturi vaidmens ryšiui tarp vaidmens konflikto ir perdegimo bei jo dimensijų. Taigi, nepriklausomai nuo transformacinio vadovavimo stiliaus lygmens, darbo krūvis ir tempas bei vaidmens konfliktas yra susiję su didesne perdegimo rizika.

- Įvertinus transformacinio vadovavimo intensyvumo vaidmenį ryšiui tarp skirtingų darbo reikalavimų ir perdegimo dimensijų nustatyta, jog aukštesnis transformacinis vadovavimas stiprina teigiamą ryšį tarp kognityvinių reikalavimų ir išsekimo. Rasta, kad transformacinio vadovavimo intensyvumas stiprina teigiamą ryšį ir tarp emocinių reikalavimų bei kognityvinės žalos ir perdegimo. Dar daugiau, gauta, jog esant aukštesniam transformaciniam vadovavimui, stiprėja teigiamas ryšys tarp trukdžių darbe ir išsekimo, kognityvinės žalos ir perdegimo. Taigi, kuo labiau vadovas pasižymi transformaciniu vadovavimu, tuo labiau didėja perdegimo rizika darbuotojams, susiduriantiems su aukštais kognityviniais ir emociniais reikalavimais bei dideliais trukdžiais darbe.

LITERATŪRA

- Ahola, K., Honkonen, T., Isometsä, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Koskinen, S., Aromaa, A., & Lönnqvist, J. (2005). Burnout in the general population. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 41, 11-17. <https://doi.org/10.1007/s00127-005-0011-5>.
- Ahola, K., Honkonen, T., Isometsä, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Koskinen, S., & Lönnqvist, J. (2008). Burnout in the general population: Results from the Finnish Health 2000 Study. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 43(11), 889–897.
- Ahola, K., Väänänen, A., Koskinen, A., Kouvonen, A., & Shirom, A. (2010). Burnout as a predictor of all-cause mortality among industrial employees: A 10-year prospective register-linkage study. *Journal of Psychosomatic Research*, 9(1), 51–57.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2020). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 21(2), 75–103.
- Altmann, E. M., & Trafton, J. G. (2002). Task interruption: Resumption lag and the role of cues. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 46(5), 649–653.
- Andel, R., Crowe, M., Kåreholt, I., Wastesson, J., & Parker, M. (2011). Indicators of job strain at midlife and cognitive functioning in advanced old age.. *The journals of gerontology. Series B, Psychological sciences and social sciences*, 66 3, 287-91 . <https://doi.org/10.1093/geronb/gbq105>.
- Arnold, K. A., & Connelly, C. E. (2013). Transformational leadership and psychological well-being: Effects on followers and leaders. In H. S. Leonard, R. Lewis, A. M. Freeman, & J. Passmore (Eds.), *The Wiley- Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development* (pp. 175–194). Chichester, United Kingdom: Wiley-Blackwell.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Baeriswyl, S., Bratoljic, C., & Krause, A. (2021). How homeroom teachers cope with high demands: Effect of prolonging working hours on emotional exhaustion.. *Journal of school psychology*, 85, 125-139 . <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2021.02.002>.
- Baethge, A., & Rigotti, T. (2013). Interruptions to workflow: Their relationship with irritation and satisfaction with performance, and the mediating roles of time pressure and mental demands. *Work & Stress*, 27, 43–63.

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. *Wellbeing: A complete reference guide*, 1-28.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Euwema, M. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology*, 10 2, 170-80. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, E. (2015). Burnout-depression overlap: A review. *Clinical Psychology Review*, 36, 28-41.
- Breevaart, K. , Bakker, A.B. , Hetland, J. and Hetland, H. (2014), “The influence of constructive and destructive leadership behaviors on follower burnout”, in Leiter, M.P. , Bakker, A.B. and Maslach, C. (Eds), *Burnout at Work: A Psychological Perspective* , Psychology Press, New York, NY, pp. 102-121.
- Brewer, E. W., & Shapard, L. (2004). Employee burnout: A meta-analysis of the relationship between age or years of experience. *Human resource development review*, 3(2), 102-123.
- Buruck, G., Dörfel, D., Kugler, J., & Brom, S. (2016). Enhancing well-being at work: The role of emotion regulation skills as personal resources.. *Journal of occupational health psychology*, 21 4, 480-493.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.
- Czerwinski, M., Horvitz, E., Wilhite, S., & Cutrell, E. (2004). A diary study of task switching and interruptions. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 175–182.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Elfering, A., Grebner, S., and Dudan, A. (2011). Job characteristics in nursing and cognitive failure at work. *Saf. Health Work* 2, 194–200. doi: 10.5491/SHAW.2011.2.2.194

- Fernet, C., Trépanier, S.-G., Austin, S., Gagné, M., and Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: on the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. *Work Stress* 29, 11–31. doi: 10.1080/02678373.2014.1003998
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
- Gill, A. S., Flaschner, A. B., & Bhutani, S. (2010). The impact of transformational leadership and empowerment on employee job stress. *Business and Economics Journal*, 2010, 1–11.
- Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes. *Emerging leadership journeys*, 1(1), 4-24.
- Gómez-Urquiza, J., Vargas, C., Fuente, E., Fernández-Castillo, R., & Fuente, G. (2017). Age as a Risk Factor for Burnout Syndrome in Nursing Professionals: A Meta-Analytic Study. *Research in Nursing & Health*, 40, 99–110. <https://doi.org/10.1002/nur.21774>.
- 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.
- Hayes, S. W., Priestley, J. L., Ishmakhametov, N., & Ray, H. E. (2020). “I’m not Working from Home, I’m Living at Work”: Perceived Stress and Work-Related Burnout before and during COVID-19.
- Hayes, S. W., Priestley, J. L., Moore, B. A., & Ray, H. E. (2021). Perceived stress, work-related burnout, and working from home before and during COVID-19: An examination of workers in the United States. *Sage Open*, 11(4), 21582440211058193.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). A three-year cross-lagged panel study on the Job Demands-Resources model: Do home demands and resources play a role? *Work and Stress*, 22, 224–241.
- Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30(6), 859–879
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A metaanalytic review. *The Leadership Quarterly*, 28, 178–194.
- Hildenbrand, K., Sacramento, C. A., & Binnewies, C. (2018). Transformational leadership and burnout: The role of thriving and followers' openness to experience. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 31–43.
- Houkes, I., Winants, Y., Twellaar, M., & Verdonk, P. (2011). Development of burnout over time

- and the causal order of the three dimensions of burnout among male and female GPs. A three-wave panel study. *BMC Public Health*, 11, 240 - 240. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-11-240>.
- Hu, N. C., Chen, J. D., & Cheng, T. J. (2016). The associations between long working hours, physical inactivity, and burnout. *Journal of occupational and Environmental Medicine*, 58(5), 514-518.
- Jamaludin, I., & You, H. (2019). Burnout in relation to Gender, Teaching Experience, and Educational Level among Educators. *Education Research International*. <https://doi.org/10.1155/2019/7349135>.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. John Wiley & Sons.
- Korman, J., Quaquebeke, N., & Tröster, C. (2021). Managers are Less Burned-Out at the Top: the Roles of Sense of Power and Self-Efficacy at Different Hierarchy Levels. *Journal of Business and Psychology*, 37, 151-171. <https://doi.org/10.1007/S10869-021-09733-8>.
- Lee, R., & Ashforth, B. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *The Journal of applied psychology*, 81 2, 123-33.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *Research in occupational stress and well-being* (Vol. 3, pp. 91-134). Emerald Group Publishing Limited.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Nurse turnover: The mediating role of burnout. *Journal of Nursing Management*, 17(3), 331–339.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of management journal*, 48(5), 764-775.
- Mäkikangas, A., Leiter, M. P., Kinnunen, U., & Feldt, T. (2021). Profiling development of burnout over eight years: Relation with job demands and resources. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(5), 720-731.
- Marchand, A., Blanc, M., & Beauregard, N. (2018). Do age and gender contribute to workers' burnout symptoms? *Occupational medicine*, 68 6, 405-411.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). *Maslach burnout inventory*. Scarecrow Education.
- Maslach, C. (1978). The client role in staff burn-out. *Journal of social issues*, 34(4), 111-124.

- Maslach, C., & Jackson, S. (1985). The role of sex and family variables in burnout. *Sex Roles*, 12, 837-851. <https://doi.org/10.1007/BF00287876>.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2017). Understanding burnout: New models, 36-56.
- Mikkelsen, A., Øgaard, T., & Landsbergis, P. (2005). The effects of new dimensions of psychological job demands and job control on active learning and occupational health. *Work & Stress*, 19(2), 153-175.
- Mucci, N., Giorgi, G., Roncaioli, M., Fiz Perez, J., & Arcangeli, G. (2016). The correlation between stress and economic crisis: a systematic review. *Neuropsychiatric disease and treatment*, 983-993.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at Work: A Meta-Analytic Investigation of the Link Between Job Demands, Job Resources, Burnout, Engagement, and Safety Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71–94.
- Orme, J. (2002). Managing the workload. In *Critical practice in social work* (pp. 236-243). Palgrave Macmillan Ltd..
- Pachler, D., Kuonath, A., Specht, J., Kennecke, S., Agthe, M., & Frey, D. (2018). Workflow interruptions and employee work outcomes: The moderating role of polychronicity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23, 417–427.
- Peeters, M., De Jonge, J., & Taris, T. (Eds.). (2014). An introduction to contemporary work psychology (p. 498). Hoboken: Wiley Blackwell.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management journal*, 49(2), 327-340.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438–454.
- 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.
- Prooijen, J., & Knippenberg, D. (2000). Individuation or Depersonalization: The Influence of

- Personal Status Position: *Group Processes & Intergroup Relations*, 3, 63-77. <https://doi.org/10.1177/1368430200031004>.
- Purvanova, R., & Muros, J. (2010). Gender differences in burnout: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 168-185. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2010.04.006>.
- Rantanen, J., Lyyra, P., Feldt, T., Villi, M., & Parviainen, T. (2021). Intensified job demands and cognitive stress symptoms: the moderator role of individual characteristics. *Frontiers in psychology*, 12, 607172.
- Salvucci, D. D., & Taatgen, N. A. (2008). Threaded cognition: An integrated theory of concurrent multitasking. *Psychological Review*, 115(1), 101–130.
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446-463.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational dynamics*, 46(2), 120-132
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: implications for improving work and health. In *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68). Springer
- Schaufeli, W. B., Desart, S., & De Witte, H. (2020). Burnout Assessment Tool (BAT)—development, validity, and reliability. *International journal of environmental research and public health*, 17(24), 9495.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology*, 57(2), 173–203.
- Schaufeli, W., Bakker, A., & Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917. <https://doi.org/10.1002/JOB.595>.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The leadership quarterly*, 24(1), 138-158.
- Schooler, C., Mulatu, M., & Oates, G. (1999). Continuing effects of substantively complex work on the intellectual functioning of older workers. *Psychology and Aging*, 14, 483–506.
- Seltzer, J., Numerof, R. E., & Bass, B. M. (1989). Transformational leadership: Is it a source of more burnout and stress? *Journal of Health and Human Resources Administration*, 12, 174–185.
- 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.
- Skakon, J. , Nielsen, K. , Borg, V. and Guzman, J. (2010), “Are leader’s well-being, behaviors and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research”, *Work & Stress* , Vol. 24 No. 2, pp. 107-139.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S72–S103
- Stanetić, K., & Tešanović, G. (2013). Influence of age and length of service on the level of stress and burnout syndrome. *Medicinski pregled*, 66 3-4, 153-62.
- Stelmokienė, A., & Endriulaitienė, A. (2009). Psychometric properties of global transformational leadership scale: Lithuanian version. *Psichologija*, 40, 88-102.
- Stoeber, J., & Rennert, D. (2008). Perfectionism in school teachers: Relations with stress appraisals, coping styles, and burnout. *Anxiety, Stress & Coping*, 21(1), 37–53.
- Stordeur, S., D’hoore, W., & Vandenberghe, C. (2001). Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *Journal of Advanced Nursing*, 35, 533–542.
- Šmite, D., Moe, N., Tkalich, A., Hanssen, G., Nydal, K., Sandbæk, J., Aamo, H., Hagaseth, A., Bekke, S., & Holte, M. (2022). Half-Empty Offices in Flexible Work Arrangements: Why are Employees Not Returning?. , 252-261. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2208.12797>.
- Tafvelin, S., Nielsen, K., von Thiele Schwarz, U., & Stenling, A. (2019). Leading well is a matter of resources: Leader vigour and peer support augments the relationship between transformational leadership and burnout. *Work & Stress*, 33(2), 156-172.
- Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Shimazu, A. (2010). *The push and pull of work: About the difference between workaholism and work engagement* (pp. 39-53). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Tummers, L. G., & Bakker, A. B. (2021). Leadership and job demands-resources theory: A systematic review. *Frontiers in psychology*, 12, 722080
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H., & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands–Resources model. *European journal of work and organizational psychology*, 19(6), 735-759.
- Vuori, M., Akila, R., Kalakoski, V., Pentti, J., Kivimäki, V., Vahtera, J., et al. (2014). Association between exposure to work stressors and cognitive performance. *J. Occupat. Environ. Med.* 56, 354–360. doi: 10.1097/JOM.0000000000000129
- Williams, E. S., Rathert, C., & Buttigieg, S. C. (2020). The Personal and Professional

Consequences of Physician Burnout: A Systematic Review of the Literature. *Medical Care Research and Review*, 77(5), 371–386.

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 84.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121–141. <http://dx.doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>

Zijlstra, F., Roe, R., Leonora, A., & Krediet, I. (1999). Temporal factors in mental work: Effects of interrupted activities. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 163-185. <https://doi.org/10.1348/096317999166581>.