



Vilniaus universitetas  
Filosofijos fakultetas  
Psichologijos institutas

**Ieva Zdzichauskaitė**

Organizacinės psichologijos studijų programa, II kursas

Magistro darbas

**Persidirbimo klimato ir perdegimo sąsajos: meistriškumo dirbti vaidmuo**

Darbo vadovas: Doc. Dr. Jurgita Lazauskaitė-Zabielskė

Vilnius 2024

## Turinys

SANTRAUKA.....	4
SUMMARY.....	5
SVARBIAUSIOS SAŲVOKOS.....	6
PRATARMĖ.....	7
1. ĮVADAS.....	9
1.1. Organizacijos persidirbimo klimato samprata.....	9
1.2. Perdegimo samprata.....	12
1.3. Organizacijos klimato ir perdegimo sąsajos.....	14
1.4. Organizacijos klimato ir ketinimo išeiti sąsajos .....	15
1.5. Organizacijos klimato ir neigiamos darbo-namų sąveikos sąsajos .....	16
1.6. Meistriškumo dirbti samprata ir vaidmuo.....	17
1.7. Tyrimo tikslas ir uždaviniai .....	21
2. TYRIMO METODIKA .....	22
2.1. Tyrimo dalyviai .....	22
2.2. Tyrimo instrumentai .....	22
2.3. Tyrimo eiga.....	26
2.4. Duomenų analizės metodai .....	26
3. REZULTATAI.....	27
3.1. Tyrimo kintamųjų raiška ir sąsajos su respondentų demografinėmis charakteristikomis .....	27
3.2. Persidirbimo klimato sąsajos su perdegimu, meistriškumu dirbti, ketinimu išeiti ir neigiama darbo-namų sąveika .....	36
3.3. Persidirbimo klimato ir perdegimo, ketinimo išeiti, neigiamos darbo-namų sąveikos sąsajos, sąsajas moderuojant meistriškumui dirbti ir jo dimensijoms.....	38
3.3.1. Persidirbimo klimato ir perdegimo sąsajos, sąsajas moderuojant meistriškumui dirbti ir jo dimensijoms .....	38
3.3.2. Persidirbimo klimato ketinimo išeiti sąsajos, sąsajas moderuojant meistriškumui dirbti ir jo dimensijoms .....	44
3.3.3. Persidirbimo klimato ir neigiamos darbo-namų sąveikos sąsajos, sąsajas moderuojant meistriškumui dirbti ir jo dimensijoms .....	44
4. REZULTATŲ APTARIMAS .....	45
4.1. Tyrimo ribotumai ir tolimesnių tyrimų kryptys .....	49
4.2. Praktinės rekomendacijos .....	50

IŠVADOS .....	51
LITERATŪRA.....	53

## SANTRAUKA

Ieva Zdzichauskaitė. Persidirbimo klimato ir perdegimo sąsajos: meistriškumo dirbti vaidmuo, Vilnius: Vilniaus universitetas, 2024, 60 psl.

Organizacijos klimatas gali lemti darbuotojo jausmus, emocijas ir veiksmus darbe. Šio tyrimo tikslas – išsiaiškinti, ar persidirbimo klimato sąlygomis meistriškumas dirbti gali padėti išvengti persidirbimo klimato sąlygojamų pasekmių (perdegimo, ketinimo išeiti ir patiriamų neigiamų darbo-namų interakcijų kiekio). Tyrimas buvo atliktas 2024 metais, naudojant anketinės apklausos metodą. Tyrime dalyvavo 203 dalyviai, iš kurių: 79 (38,9%) vyrai; 124 (61,8%) privataus sektoriaus darbuotojai; 192 (94,6%) dirba pilnu etatu; 159 (78,3%) užima nevadovaujančias pareigas; 2 (1%) įgiję pradinį, 7 (3,4%) vidurinį, 5 (2,5%) profesinį, 21 (10,3%) aukštąjį neuniversitetinį ir 168 (82,8%) aukštąjį universitetinį išsilavinimą; 2 (1%) dirba tik nuotoliu, 111 (44,3%) hibridiniu darbo būdu, 90 (44,3%) tik darbo vietoje; vidutinis tyrimo dalyvių amžius 36,07 metai ( $SD=12,01$ ); vidutinė darbo patirtis organizacijoje – 6,1 metai ( $SD=6,34$ ). Tyrime naudoti: persidirbimo klimato skalė (*OWCS*), meistriškumo dirbti klausimynas, perdegimo vertinimo klausimynas (*BAT*), neigiama darbo-namų interakcijos skalė ir ketinimo išeiti skalė. Tyrime rasti socialiniai-demografiniai darbuotojų skirtumai, persidirbimo klimato ir perdegimo, meistriškumo dirbti, ketinimo išeiti ir neigiamos darbo-namų interakcijos sąsajos. Persidirbimo klimato sąlygomis socialinių darbo išteklių didinimas gali padėti jausti mažiau psichologinio atsiribojimo, o iššūkių didinimas gali padėti dorotis su psichologiniu atsiribojimu ir kognityvine žala.

**Raktiniai žodžiai:** perdegimas, persidirbimo klimatas, meistriškumas dirbti, ketinimas išeiti, neigiama darbo-namų sąveika.

## SUMMARY

Ieva Zdzichauskaitė. The relationship between overwork climate in an organization and burnout: the role of job crafting, Vilnius: Vilnius University, 2024, 60p.

Organizational climate can determine an employee's feelings, emotions, and actions at work. The purpose of this study was to find out whether, in an overwork climate, job crafting is capable to eliminate negative outcomes (burnout, turnover intentions, negative work-home interactions). The research was conducted using the questionnaire-survey method. Out of 203 research participants 79 (38.9%) were men; 124 (61.8%) private sector, 192 (94.6%) full-time employees; 159 (78.3%) hold non-managerial positions; 2 (1%) obtained primary, 7 (3.4%) secondary, 5 (2.5%) professional, 21 (10.3%) higher non-university and 168 (82.8%) higher university education; 2 (1%) worked only remotely, 111 (44.3%) worked in a hybrid settings, 90 (44.3%) worked on-site; average age of participants were 36.07 years ( $SD=12.01$ ); the average work experience in the organization was 6.1 years ( $SD=6.34$ ). Instruments used in the study: the Overwork Climate Scale (*OWCS*), the Job Crafting Scale, the Burnout Assessment Tool (*BAT*), the Negative Work-Home Interaction Scale, and the Turnover Intentions Scale. In addition to the findings of social-demographic differences and relationships between an overwork climate and burnout, turnover intentions, and negative work-home interaction, there was an important finding that in an overwork climate, only increasing social work resources can help prevent mental distance, and increasing challenges can help prevent mental distance and cognitive impairment.

**Keywords:** burnout, overwork climate, job crafting, turnover intentions, negative work-home interaction.

## SVARBIAUSIOS SĄVOKOS

**Persidirbimo klimatas** (angl. *overwork climate*): darbuotojo suvokiamas organizacijos klimatas, kuriame skatinamas persidirbimas – didelio darbo krūvio skatinimas ir apdovanojimų trūkumas už jį (Mazzetti, Schaufeli, & Depolo, 2016).

**Perdegimas**: tai su darbu susijusi darbuotojų išsekimo būseną, kuriai būdingas išsekimas, psichologinis atsiribojimas, kognityvinė ir emocinė žala bei psichologiniai ir psichosomatiniai nusiskundimai (Schaufeli, De Witte, & Desart, 2020).

**Ketinimas išeiti** (angl. *turnover intentions*): darbuotojo ketinimas per ateinančius metus palikti organizaciją (Van der Steene, De Witte, Forrier, & Van Hootegem, 2002).

**Neigiama darbo-namų sąveika** (angl. *negative work-home interaction*): procesas, kuriame darbuotojo elgesį vienoje srityje (darbe ar namuose) veikia susikaupusios neigiamos reakcijos į krūvį kitoje srityje (namuose ar darbe) (Geurts, Taris, Kompier, Dijkers, Van Hooff, Kinnunen, 2005).

**Meistriškumas dirbti** (angl. *job crafting*): individo inicijuotas elgesys, siekiant suderinti darbo veiklas su asmeniniais prioritetais, motyvais ir pomėgiais, pasireiškiantis per darbo reikalavimų ir resursų keitimą (Tims, Bakker, & Derks, 2012).

## PRATARMĖ

Organizacijos klimatas, kuriame keliamas didžiulis spaudimas dirbti, tačiau už papildomas darbuotojo pastangas neskiriamas papildomas atlygis yra vadinamas persidirbimo klimatu (Mazzetti, Schaufeli, & Guglielmi, 2014). Organizacijos psichologinis klimatas yra svarbus tuo, jog jis gali lemti tai, kaip darbuotojas jausis ar elgsis ne tik darbe, bet ir už jo ribų (Kopperud, Nerstad, & Dysvik, 2020). Priešingai nei motyvuojantys ir darbuotojui palankūs organizacijų klimatai, persidirbimo klimatas yra siejamas su neigiamomis pasekmėmis darbuotojui (Ishaq, Bashir, Khan, Hassan, & Zakariya, 2021).

Viena reikšmingiausių darbuotojui nepalankaus klimato pasekmių darbuotojui – perdegimas, yra apibudinamas per išsekimą (jėgų darbui trūkumą), psichologinį atsiribojimą (stiprų nenorą dirbti, nuo darbo atsiribojant mintimis ar net fiziškai), emocinę žalą (stiprias neigiamas emocines reakcijas ir sunkumus jas kontroliuojant) ir kognityvinę žalą (atminties, dėmesio ir koncentracijos sutrikimus), bei psichologinius nusiskundimus (jaučiamą nerimą ar įtampą) ir psichosomatinius nusiskundimus (fizinius negalavimus, kylančius dėl psichologinių priežasčių) (Schaufeli, et al., 2020). Tačiau tai yra ne vienintelis žalingas dalykas, su kuriuo gali susidurti darbuotojai, dirbantys nepalankiame klimate. Kitu persidirbimo klimato padariniu galime įvardinti ir ketinimą išeiti (Taylor, Lee, Huml, & Lopez, 2024), darbuotojui nepalankaus klimato pasekme yra laikoma ir neigiama darbo-namų sąveika (Dijkers, Geurts, Dulk, Peper, Taris, & Kompier, 2007). Nepaisant to, kad perdegimas ir kitos neigiamos pasekmės kelia žalą darbuotojams, tai turi neigiamų rezultatų ir pačioms organizacijoms – perdege darbuotojai tampa nefektyvūs darbuotojai (Jonsdottir, & Saksvik-Lehouillier, 2022), o dėl ketinimo išeiti prastėja darbuotojo teikiamų paslaugų kokybė (Aarons, Conover, Ehrhart, Torres, & Reeder, 2021). Susipažinus su šiomis pasekmėmis ir jų galima kaina yra akivaizdu, kad kyla būtinybė apsaugoti save ir apsaugoti savo organizacijos darbuotojus – daryti viską kas įmanoma, kad būtų galima išvengti šių neigiamų pasekmių.

Nepaisant to, kad organizacijos klimato įtaka darbuotojui yra nenuneigiama, šiuo metu darbuotojai neretai yra skatinami ieškoti mentorių, aktyviai prašyti grįžtamojo ryšio iš savo kolegų ar vadovų, imtis naujų iššūkių ir drąsiai trauktis iš situacijų, kuriuose jie jaučiasi neatnešantys vertės tam, kad savo dėmesį ir potencialą galėtų skirti įdomesniems ar daugiau vertės atnešantiems projektams ar užduotims. Viena iš tokio proaktyvaus elgesio strategijų gali būti įvardijama kaip meistriškumas dirbti (Demerouti, 2014), kurio dėka darbuotojas gali aktyviai keisti savo darbo aplinką, tapti labiau įsitraukęs

į savo darbą bei išvengti perdegimo, kuris gali lemti pakankamai skaudžias pasekmes darbuotojui, susikurti savo darbo aplinką tokią, kuri geriausiai atspindėtų jo poreikius ir geriau jaustųsi ir už darbo ribų (Kılıç, Tatar, & Erdil, 2020).

Egzistuoja nemažai tyrimų ir literatūros, kur kalbama apie tai, kaip perdegimą gali lemti, ar jo išvengti padėti gali tiek pačio darbuotojo proaktyvumas, tiek aplinka. Tačiau iš tiesų nėra aišku, ar aktyvus darbuotojo elgesys, pavyzdžiui, meistriškumas dirbti, gali padėti darbuotojui išvengti neigiamų pasekmių persidirbimo klimato sąlygomis – aplinkoje, kuri iš esmės neskatina darbuotojo siekti savo tikslų sveikais būdais, nesuteikia grįžtamojo ryšio darbuotojui. Dėl šių priežasčių buvo nuspręsta atlikti tyrimą, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti, ar persidirbimo klimato sąlygomis aktyvūs darbuotojo veiksmai – naudojamos meistriškumo dirbti strategijos, gali padėti darbuotojui išvengti žalingų persidirbimo klimato pasekmių.



## 1. ĮVADAS

### 1.1. Organizacijos persidirbimo klimato samprata

Organizacijos klimatas gali būti apibrėžiamas kaip reikšmė, kurią žmonės, šiuo atveju – darbuotojai, suteikia tarpusavyje susijusioms darbo patirtims – darbuotojų suvokiamos organizacijos taisyklės, praktikos ir procedūros leidžia jiems geriau suprasti koks elgesys organizacijoje yra pageidautinas (toks, už kurį darbuotojo laukia kas nors teigiamo), o koks – nepageidautinas (lemiantis neigiamas reakcijas iš vadovų ar kolegų pusės, ar net bausmes), tad asmuo, kaip aktyvus savo aplinkos dalyvis matydamas tai, už ką jo aplinkiniai ar net jis pats yra skatinami ar baudžiami, daro išvadas apie tai, kaip jam derėtų elgtis tam tikroje aplinkoje (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013). Išimtimi tai netampa ir darbo aplinka, kur ne visos normos ar nuostatos dažnai būna įvardijamos kaip konkrečios ir viešai skelbiamos taisyklės, bet dažniau pasireiškia už jų slypinčiais veiksmais.

Nors organizacijos klimatas ir kultūra literatūroje, o ypač kasdienėje kalboje ne retai yra tapatinami ir iš tiesų turi tam tikrų panašumų, verta nepamiršti, jog tai du skirtingi terminai – organizacijos klimata galime suprasti kaip organizacijos pagrindinių vertybių atspindį – paviršinę kultūros apraišką (Mazzetti, Schaufeli, & Guglielmi, 2014). Dėl to, kaip žmonės suvokia save supančią aplinką, organizacijos klimatas gali paveikti darbuotojų veiksmus ir elgesį bei jausmus, kadangi ši išorinė aplinka tarsi diktuoja sąlygas, kaip jie turi elgtis tam, kad būtų priimami (Schneider, et al., 2013). Būtent dėl to organizacijos klimatas ir suvokiamos normos bei taisyklės gali sudaryti sąlygas tokiam darbuotojų elgesiui, kuris tiek patį individą, tiek visą organizaciją gali vesti prie teigiamų ar net neigiamų pasekmių. Pavyzdžiui, tyrimuose yra pastebėta, jog organizacijų klimatai, kuriuose skatinamas augimas, grįžtamasis ryšys, socialiniai santykiai, ir darbuotojų tobulėjimas lemia ne tik didesnę darbuotojų įsitraukimą į darbą, pasitenkinimą darbu, mažesnę darbo-namų konfliktą, bet ir stipresnę įsipareigojimą organizacijai, mažesnę norą išeiti iš darbo (Kopperud, et al., 2020). Šios išvados yra pateikiamos net kaip rekomendacijos komandų ir organizacijų vadovams, pabrėžiant teigiamo darbuotojų elgesio (tokio, kuris prisideda prie sveiko organizacijos klimato kūrimo) skatinimo ir neigiamo elgesio drausiminimo svarbą, siekiant kurti teisingą ir darbuotojams palankų organizacijos klimata (Yantib, & Untaric, 2020). Tad iš tiesų galime daryti išvada, jog vyraujantis organizacijos klimatas yra svarbus ne tik darbuotojui, bet ir visai organizacijai, kurioje šis dirba.

Tačiau ne visi organizacijų klimatų tipai yra siejami vien su teigiamomis pasekmėmis. Priešingai, kai kuriose organizacijose vyraujantys klimatų tipai gali sudaryti darbuotojui nepalankias sąlygas tobulėjimui, augimui ar net poilsiui ir vesti prie neigiamų pasekmių juose dirbantiems žmonėms. Vienu iš organizacijos klimato tipų, kuris yra siejamas su neigiamomis pasekmėmis yra persidirbimo klimatas (Mazzetti, et al., 2014). Persidirbimo klimatu vadinamas toks psichologinis organizacijos klimatas, kuriam būdingas perdėtai intensyvaus darbo skatinimas. Darbuotojas atsidūręs šiame klimate jaučia, kad iš jo tikimasi, jog jis dirbs daugiau, nei jam reikėtų pagal jo formalias pareigas, be to, tai yra suvokiama kaip norma, skatinama organizacijoje. Darbuotojas, atsidūręs tokia klimate jaučiasi skatinamas dirbti daugiau be papildomo atlygio ar pripažinimo (Ishaq, et al., 2021). Kalbant apie persidirbimo klimatą reikia nepamiršti, kad kalbame ne apie tikrą ir objektyvų darbo kiekį, su kuriuo susiduria darbuotojas, o apie darbuotojo suvokiamą darbo aplinką, kurioje norint pasiekti tobulėjimo, sėkmės ar paaugstinimo būtina paklusti normoms ir dirbti viršvalandžius, daugiau nei reikia ir intensyviau, nei darbuotojas pajėgia (Ishaq, et al., 2021). Nepaisant to, kad vakarų kultūroje didelio darbo krūvio, kiekio ir viršvalandžių, atlikimas yra laikomas galios ar statuso simboliu, organizacijų klimatas, kuris pasižymi dideliu spaudimu, perfekcionizmu, žema tolerancija nesėkmėms ir klaidoms – persidirbimo klimatas, verčiantis darbuotojus dirbti savo laisvu laiku, kurį galėtų skirti poilsiui ar laisvalaikiui, sąskaita, turėtų būti stigmatizuojamas, kadangi tai siejama su neigiamomis pasekmėmis (Kensbock, Alkærsg, & Lomberg, 2022).

Aplinkoje, kurioje yra daug reikalaujama iš darbuotojo, tačiau jis, už papildomas pastangas, nieko negauna mainais, darbuotojai neretai susiduria su pervargimu ir perdegimu (Mazzetti, Schaufeli, Guglielmi, & Depolo, 2016). Persidirbimo klimatui būdingas perteklinis spaudimas dirbti. Šį spaudimą neretai skatina ne tik formalus darbo kiekis, bet ir konkurencija darbovietėje, aukšti darbo reikalavimai. Be to, persidirbimo klimatas neretai kelia ypatingą stresą tiems darbuotojams, kurie pasižymi žemu poreikiu būti pastebėtiems ar pripažintiems (Jurek, Piotrowski, Olech, & Eldridge, 2021). Organizacijos klimatas, kurį darbuotojai suvokia kaip persidirbimo, dažniausiai būna skatinamas ir įgalinamas per komandų vadovus ir aukštesniąją ar aukščiausią organizacijos vadovybę, kurie savo veiksmais, poelgiais ir komunikacija skleidžia žinutę darbuotojams apie tai, kas tokioje organizacijoje yra priimtina, patys ne tik elgdami pagal šias elgesio normas, bet ir jas skatindami (Mazzetti, et al, 2014). Vadovų įtaka ir indėlis kuriant persidirbimo klimatą gali būti paaškinamas per socialinius mainus, nes darbuotojai neretai nori įtikti savo vadovams, kurie skatina tokį, darbuotojui iš esmės žalingą klimatą (Afota, Robert, & Vandenberghe, 2021). Darbuotojas neretai prisitaiko prie tokių elgesio normų (net jei pats su jomis nesutinka), nes jaučia grupės, šiuo atveju kolegų, spaudimą atliepti persidirbimo klimate keliamus

lūkesčius dirbti daugiau tam, kad būtų priimtas (Junker, Theisges, Avanzi, van Dick, & Kaluza, 2024). Nors persidirbimo klimatas paprastai yra skatinamas vadovų, kurie savo pavyzdžiu ir atitinkamu elgesiu tarsi parodo, kokio elgesio iš darbuotojo tikimasi šioje aplinkoje, tačiau nepadedą ir tai, kad šiuo metu darbuotojai dažnai turi daugiau informacijos ir komunikacijos priemonių, kurios tarsi įgalina darbuotojus darbą ar užduotis atlikti už įprastų darbo erdvės ir laiko ribų (Jurek, et al., 2021). O tai gali sudaryti dar palankesnes sąlygas persidirbimo klimatui organizacijoje klestėti. Savo ruožtu darbuotojai, kaip aktyvūs aplinkos dalyviai mato ir suvokia, įsisavina šias formaliai nekomunikuojamas normas, gali įsitraukti į tokius veiksmus ir elgesį kaip didelių darbo kiekių apsiėmimas, stengiasi pritaipyti prie šio klimato ir normų norėdami būti pastebėti ir siekti kilti karjeros laiptais.

Kalbant apie organizacijos klimatą verta paminėti ir asmens-darbinės aplinkos atitikmens veiksnį: kai kurie asmenys gali šį klimatą suvokti labiau teigiamai nei kiti, pavyzdžiui, asmenys linkę į darboholizmą (Mazzetti, et al., 2014) ar pasižymintys aukštu episteminiu smalsumu (Ishaq, et al., 2021) šiame klimate gali jaustis geriau dėl to, jog jis atitinka šių žmonių vertybes ar leidžia pasireišti tam tikroms jų savybėms darbe. Didelis noras investuoti save į atliekamą darbą ir užduotis gali būti ne tik susiję su paties darbuotojo asmenybe ir bruožais (Schaufeli, 2016), bet ir lytimi (Huml, Taylor, Nite, Ackermann, & Ishida, 2024) ar užimamomis pareigomis (Taylor, et al., 2024). Deja, net ir tuomet, kai darbovietės klimatas ir asmeniniai darbuotojo bruožai, lemiantys didelių darbo krūvių priėmimą, atliepia vienas kitą, tai nereiškia, jog persidirbimo klimatas neturės neigiamų pasekmių.

Nors kai kuriems darbuotojams gali pavykti lengviau prisitaikyti prie tokio organizacijos klimato ir jo normų (nepaisant to, dėl kokių priežasčių tai padaryti jiems pavyksta – perfekcionizmo, smalsumo, užimamų pareigų) nei kitiems, vis dėl to persidirbimo klimatas dažniau, ir didesniai kiekiui žmonių, lemia žemesnius pasitenkinimo darbu rezultatus, suprastėjusią fizinę bei psichologinę sveikatą ir gerovę (Ishaq, et al., 2021). Ankstesniuose tyrimuose taip pat pastebėta, jog persidirbimo klimatas veda prie didesnės kaitos organizacijose – dažnesnio noro palikti dabartinę rolę ar net keisti specialybę atsidūrus persidirbimo klimate (Huml, et al., 2024), psichologinio atsiribojimo nuo darbo, (Terry, 2022), perdegimo (Taylor, et al., 2024). Atsižvelgus į tai, kad persidirbimo klimatas yra žalingas ne tik pačiam darbuotojui, bet ir organizacijai, kurioje vyrauja šis klimatas, tampa akivaizdu, jog šis reiškinys reikalauja papildomo dėmesio.

## 1.2. Perdegimo samprata

Susidomėjimas perdegimu darbe, jo kilme ir padariniais pastaraisiais metais augo didžiuliais tempais pastebėjus galimas jo pasekmes ne tik darbuotojams, kurie su juo susiduria, bet ir organizacijoms, kuriuose dirba šie darbuotojai (Desart, & De Witte, 2019). Perdegimas darbe šiuo metu tampa vis dažniau girdimu terminu ir kartais gali pasirodyti, kad jis galėjo būti imtas tyrinėti pakankamai neseniai, tačiau tai nebūtų tiesa.

Perdegimo konceptas buvo pristatytas ir pradėtas tyrinėti net prieš keturiasdešimt metų. Dėl didelio susidomėjimo šiuo reiškiniu dar 1980-aisiais metais buvo pristatytas Maslach perdegimo inventorių (angl. *Maslach Burnout Inventory, MBI*), skirtas vertinti perdegimą darbe per tris sudedamąsias: emocinį išsekimą, cinizmą, suprastėjusį savęs ir savo pasiekimų vertinimą (Maslach, & Jackson, 1981). Šis perdegimo vertinimo inventorių ir pats konstrukto apibrėžimas pakankamai ilgai buvo laikytas standartu, kalbant apie perdegimo vertinimą (Schutte, Toppinen, Kalimo, & Schaufeli, 2000). Tačiau nepaisant plataus konstrukto naudojimo, šiuo metu pastebima vis daugiau šio perdegimo apibrėžimo ir jo vertinimo priemonės trūkumų (nuo paties apibrėžimo ir naudojamų sąvokų, iki matavimo priemonės aktualumo), dėl ko konstruktas gali ne iki galo gerai atspindėti šių dienų aktualijas (Schaufeli, et al., 2020).

Naujesnė perdegimo darbe samprata yra geriau atspindinti šių dienų aktualijas ir efektyviau tyrinėja darbuotojų perdegimo dimensijas (Desart, & De Witte, 2019). Čia perdegimas apibrėžiamas per pagrindines – pirmines perdegimo dimensijas/simptomus: išsekimą (pasireiškiantį jėgų trūkumu pradedant dirbti ir greitą išsekimą ne tik po visos darbo dienos, bet net ir po mažiausių užduočių atlikimo), psichologinį atsiribojimą (stiprų nenorą dirbti, o kartais net pasibjaurėjimą darbu; atsiribojimą nuo darbo mintimis ar net fiziškai, pasireiškiantį cinišku požiūriu, entuziazmo ir susidomėjimo darbu praradimu), emocinę žalą (intensyviomis emocinėmis reakcijomis, kaip nusivylimas, pyktis ar liūdesys, bei sunkumus suvaldyti šias pasireiškiančias emocijas) ir kognityvine žala (atminties, dėmesio ir koncentracijos sutrikimus, pasireiškiančius sunkumais įsiminti informaciją ar išmokti naujus dalykus, susikaupti darbe), bei antrines perdegimo dimensijas/simptomus: psichologinius nusiskundimus (kaip miego sutrikimai, nerimas, nuolat jaučiama įtampa) ir psichosomatinius nusiskundimus (kaip fizinius negalavimus, kylančius dėl psichologinės įtampos ir streso, pavyzdžiui, kraujotakos, raumenyno ar virškinimo sutrikimus, skausmus, ar bendrai nusilpusiu, į susirgimus linkusiu organizmu) (Schaufeli, et al., 2020). Šie simptomai ir naujausias perdegimo apibrėžimas yra orientuoti į neigiamas pasekmes

pačiam darbuotojui. Taip pat verta paminėti, kad liekamieji žalingi perdegimo reiškiniai darbuotojams gali būti ne tik momentiniai, bet ir ilgalaikiai: pavyzdžiui, viename tyrime buvo pastebėta, jog žmonės, kurie yra patyrę išsekimą susiduria su kognityvinių funkcijų, atminties ir dėmesio sutrikimais net po trijų metų pasitraukus iš aplinkos, kurioje šį išsekimą patyrė (Jonsdottir, Nordlund, Ellbin, Ljung, Glise, Währborg, Sjörs, & Wallin, 2017). Dėl šių priežasčių norėtusi kuo geriau suprasti perdegimo reiškinio kilmę, aplinkybes ir atrasti priemones, kurios galėtų padėti jo išvengti. Nepaisant to, jog perdegimas siejamas su neigiamomis pasekmėmis darbuotojui, dėl darbuotojų perdegimo kenčia ir organizacijos, kuriuose jie dirba: prastėja su perdegimu susidūrusių darbuotojų teikiamų paslaugų kokybė (Jonsdottir, & Saksvik-Lehouillier, 2022), prastėja santykiai tarp kolegų (Lubbadeh, 2020), didėja ketinimas palikti organizaciją, kurioje dirbama (Nadon, De Beer, & Morin, 2022; Haar, 2023) atrodo, kad šis konceptas nėra iki galo ištyrinėtas, kadangi vis dar neturime atsakymo, kas gali padėti jo išvengti.

Įtaką perdegimui gali daryti ne tik individualūs darbuotoju bruožai (Lubbadeh, 2020), su tuo susijęs gali būti ir darbuotojo amžius (Johnson, Machowski, Holdsworth, Kern, & Zapf, 2017), darbo specifika (su kiek iššūkių darbuotojui tenka susidurti kasdienėje veikloje ir kokį emocinį svorį neša šie iššūkiai) (Cetinkaya, Akbulut, Dur, Eryalcin, & Korkmaz, 2017), darbo grafikas ir režimas (Yokoyama, Nakata, Kannari, Nickel, Deci, Krause, & Dettmers, 2022; Bois, Sterkens, Lippens, Baert, & Derous, 2023) (atrodytų paradoksalu, bet didėjant galimybei darbuotojui rinktis savo darbo laiką, vietą ir/ar būdą perdegimo lygiai tarp darbuotojų nėra žemesni), tad iš tiesų šiuo metu, kai kasdienybėje atsiranda vis daugiau lankstumo ir inovacijų, perdegimą gali tekti nagrinėti per dar įvairesnius kampus.

Organizacijų ypatybės taip pat gali turėti įtakos tam, ar darbuotojai patirs perdegimą, ir jei taip – dėl kokių priežasčių tai bus patiriama. Pastebima, kad organizacijų ypatybės, kurios gali lemti didesnius ar žemesnius perdegimo lygius yra vidinės konkurencijos kiekis (Haar, 2022), organizacijos administravimo ar veikimo pobūdis ir gaunamas socialinės paramos kiekis organizacijoje (Thomas, & Lankau, 2009), ar organizacijoje vyraujantis klimatas (Swamy, Mohr, Blok, Anderson, Charns, Wiener, & Rinne, 2020).

Atsižvelgiant į tai, kad perdegimui įtaką gali daryti ir išoriniai organizacijų veiksniai, derėtų atsižvelgti į tai, ką organizacijos turėtų padaryti norint mažinti patiriamus perdegimo lygius ar į kokias intervencijas derėtų investuoti norint išvengti neigiamų pasekmių tiek pačiam darbuotojui, tiek organizacijoms.

### 1.3. Organizacijos klimato ir perdegimo sąsajos

Perdegimui darbe prielaidas sudaro ne tik tai, koks yra darbuotojas – juo bruožai ar vertybės, bet ir pačios darbovietės ypatumai (Alarcon, 2011). Pavyzdžiui, sveikas organizacijos klimatas padeda išvengti perdegimo (Dinibutun, et al., 2020). Teigiami, arba funkciniai organizacijų klimatai (angl. *functional psychological climates*) sąlygoja žemesnį darbuotojų emocinį išsekimą, perdegimą ir yra susiję su žemesniu ketinimu išeiti iš darbo (Dishop, et al., 2019) ir žemesniais neigiamos darbo-namų interakcijos įverčiais (Kopperud, et al., 2020). Be to, teigiami organizacijos klimato tipai yra siejami su geresne darbuotojų emocine sveikata (Bronkhorst, Tummers, Steijn, & Vijverberg, 2015). Tai yra susiję su tuo, jog sveikame ir gerai funkcionuojančiame organizacijų klimate darbuotojui yra teikiamas grįžtamasis ryšys apie jo atliekamą darbą, skatinami socialiniai ryšiai ir palaikymas, darbuotojo pastangos ir pasiekimai yra pastebimi ir pripažįstami, darbuotojui susidūrus su sunkumais jis skatinamas ieškoti pagalbos ir iš esmės, yra rūpinamasi darbuotojo augimu (Bronkhorst, et al., 2015). Nepaisant to, kad organizacijų klimatai gali būti siejami su žemesne žala darbuotojams net ir tokiomis sąlygomis, kai jie susiduria su iššūkiais, egzistuoja ir priešinga tiesa.

Iš tiesų, tokie organizacijų klimatai, kuriuose labai fokusuojamasi į darbo atliktį (angl. *performance*) skatina perdegimą ir darbuotojo norą atsiriboti nuo darbo kai jis jaučia, kad darbo aplinka atsižvelgia ne į jo pastangas, norą tobulėti, galimas taisytinias vietas, o tik į konkretų jo darbo rezultatą (Fastje, Mesmer-Magnus, Guidice, & Andrews, 2022). Yra pastebėta, jog pernelyg intensyvaus darbo skatinimas, didelis darbo krūvis ir kiekis darbuotojui gali kelti itin didelį stresą, ir tai veda prie darbuotojo perdegimo (Sangwan, 2015). Taip pat verta paminėti, jog persidirbimo klimatas skatina darbuotojus dirbti dar daugiau, nei jie yra pajėgūs (Mazzetti, et al., 2014), o didelis darbo valandų kiekis ir darbo krūvis kelia grėsmę darbuotojams susidurti su psichologinės sveikatos sutrikimais (Kuroda, & Yamamoto, 2018), dėl kurių darbuotojas gali prasčiau atlikti savo darbą, jam reikės įdėti dar daugiau pastangų norint pasiekti tą patį rezultatą kaip prieš tai. Taip pat yra pastebėta, kad persidirbimo klimatas taip pat yra susijęs su darbuotojų išsekimu (Lazauskaitė-Zabielskė, Urbanavičiūtė, & Žiedelis, 2022), kai tuo tarpu teigiamas organizacijos klimatas gali padėti išvengti emocinio išsekimo net ir tokiose darbo aplinkose, kurios reikalauja daug iš darbuotojo (esant dideliems darbo krūviams ar tuomet, kai darbo specifika yra įtempta ar daug emociškai reikalaujanti) (Engel, Wörfel, Maria, Wolter, Kleiber, & Renneberg, 2018).

Norėtusi tikėti, kad šiuolaikiniame pasaulyje, kuriame vis daugiau šnekama apie darbuotojų gerovę ir vis daugiau dėmesio skiriama informacijos apie perdegimą ir jo žalą sklaidai, iš organizacijų ir jų vadovų pusės bus dedamos visos įmanomos pastangos sukurti darbuotojui palankų klimatą. Tačiau tenka pripažinti, jog palankaus klimato darbuotojui tikslas pasiektas tikrai ne visur, ir ši tema vis dar reikalauja dėmesio. Nors tyrimuose pastebima, kad persidirbimo skatinimas ir nepalankūs organizacijų klimatai paveikia ne tik tose organizacijose dirbančius darbuotojus, bet ir atneša neigiamų pasekmių organizacijoms, tampa įdomu, ar darbuotojui, atsidūrusiam aplinkoje, kuri jo neskatina, kas nors gali padėti išvengti, ar bent sumažinti galimas neigiamas pasekmes, kitais žodžiais – verta nagrinėti tai, ką darbuotojas gali daryti, jei dėl finansinių ar kitokių įsipareigojimų, savo asmeninių tikslų negali pasitraukti iš žalingos aplinkos, bet nori išvengti neigiamų pasekmių sau.

#### 1.4. Organizacijos klimato ir ketinimo išeiti sąsajos

Ketinimas išeiti iš organizacijos, kurioje darbuotojas dirba, dažniausiai būna gerai apgalvotas ir sąmoningas sprendimas (Steil, Floriani, & Bello, 2019). Literatūroje pateikiamos nenuoseklios išvados, apie tai, ar darbuotojų ketinimas išeiti gali iš tiesų nuspėti tikrąją darbuotojų kaitą, tai yra, kartais teigiama, jog ketinantis išeiti darbuotojas ne būtinai greitai metu iš tiesų paliks organizaciją, kurioje dirba (Moon, 2017; Grafton, 2015). Tačiau nepaisant to, paliks organizaciją darbuotojas ar ne, jau pats ketinimas išeiti siejamas su neigiamomis pasekmėmis organizacijoms, kuriose dirba šie darbuotojai. Pavyzdžiui, tyrimuose yra pastebėta, jog darbuotojų ketinimas išeiti iš organizacijos yra susijęs su prastesne darbo atliktimi ir dėl to – prastesne darbuotojų teikiamų paslaugų kokybe (Aarons, et al., 2021), žemesniu organizacijos našumu bendrai (Moon, 2017). Ir atvirkščiai – įmonės, kurių darbuotojai pasižymi žemesniu ketinimu išeiti yra siejamos su didesniu našumu ir pelnu (Grafton, 2015). Dėl galimų neigiamų pasekmių organizacijoms ketinimas išeiti yra svarbus rodiklis, į kurį turi būti kreipiamas dėmesys.

Nors ketinimas išeiti yra darbuotojo sprendimas, tyrimuose, kuriose tyrinėjamos šio sprendimo priešastys, yra pastebėta, kad darbuotojo ketinimą išeiti neretai sąlygoja organizacijos, kurioje dirbama, aplinka ir klimatas. Pavyzdžiui, tokiose organizacijose, kuriuose vyrauja teigiamas (dar kitaip įvardijamas kaip sąžiningas) klimatas (kur darbuotojas jaučiasi pripažintas už savo nuopelnus, jaučia savo indėlio įvertinimą, yra skatinamas, be to jaučia, kad su juo yra elgiamasi sąžiningai) darbuotojai pasižymi žemesniu ketinimu išeiti (Grafton, 2015). Ir priešingai, kai darbuotojas jaučia, kad jo darbo

aplinkoje yra skatinamas didelis darbo krūvis už kurio įgyvendinimą darbuotojas nesijaučia pakankamai įvertintas, bus linkęs dažniau galvoti apie rolės, ar net karjeros krypties keitimą (Taylor, Lee, Huml, & Lopez, 2024). Tai įrodo, jog darbuotojo suvokiama darbo aplinka, šiuo atveju – klimatas, neretai daro įtaką jo sprendimui likti ar keisti organizaciją.

Tiesa, tyrimuose galima pastebėti ir daugiau išvalgų apie tai, ar organizacijos klimatas, kuriame darbuotojas jaučiasi nepakankamai įvertintas ar skatinamas, lems didesnę ketinimą palikti organizaciją. Pavyzdžiui, 2020 metais publikuotame tyrime pastebėta, jog vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų ketinimas išeiti nebus paveiktas organizacijos klimato, nepaisant to, suvokiamas klimatas yra susijęs su nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų ketinimu išeiti (Jolly, & Self, 2020). Nepaisant galimų išimčių ketinimas išeiti yra svarbus rodiklis, į kurį turėtų būti atsižvelgiama vertinant, ar organizacijos klimatas yra palankus ne tik pačiam darbuotojui, bet ir organizacijos klestėjimui.

### 1.5. Organizacijos klimato ir neigiamos darbo-namų sąveikos sąsajos

Neigiamą darbo ir namų sąveiką darbuotojai patiria, kuomet jų neigiamos reakcijos, kylančios vienoje gyvenimo srityje, kaip namuose ar darbe, paveikia priešingą sferą (atitinkamai – neigiamos susikaupusios reakcijos darbe paveikia reakcijas patiriamas namuose, arba neigiamos susikaupusios reakcijos namuose paveikia reakcijas į suvokiamą krūvį darbe) (Geurts, et al., 2005). Neigiama darbo-namų sąveika literatūroje neretai apibūdinama ir kitu terminu – darbo-namų konfliktu (Asseburg, 2018). Šios sąvokos yra tarsi sinonimai ir nepaisant skirtingų pavadinimų, jos yra skirtos pabrėžti tai, kad skirtingos žmogaus gyvenimo sferos nėra izoliuotos viena nuo kitos ir jausmai ar nuotaikos, krūviai patiriami vienoje sferoje (pavyzdžiui, darbe) gali neigiamai (arba teigiamai) paveikti asmens reakcijas į įvykius bei patiriamus jausmus ar nuotaikas kitose gyvenimo srityse (pavyzdžiui, namuose).

Didesnis patiriamų neigiamų reakcijų darbe, kurios paveikia ir kitą asmens, šiuo atveju – darbuotojo, gyvenimo sferą – suvokiamą krūvį namuose, kiekis yra siejamas su neigiamais padariniais tiek pačiam darbuotojui, tiek organizacijoms, kuriuose šie darbuotojai dirba. Didesnis neigiamų sąveikų kiekis (patiriamas darbo-namų konfliktas) lemia tai, kad darbuotojas jaus mažiau prasmės darbe, jausis mažiau įsitraukęs į atliekamą darbą, dėl to prastėja darbo atliktis ir atliekamų užduočių kokybė (Rothmann, & Baumann, 2014). Dėl neigiamų pasekmių ne tik pačiam darbuotojui bet ir organizacijoms yra svarbu atsižvelgti į priežastis, galinčias tai lemti.



Yra pastebėta, kad darbuotojo suvokiamas organizacijos klimatas yra susijęs su šių patiriamų neigiamų sąveikų kiekiu. Pavyzdžiui, 2020 metais publikuotame tyrime, kuriame buvo tirti finansinio sektoriaus darbuotojai, buvo pastebėta, kad motyvuojantis klimatas yra neigiamai susijęs patiriamų neigiamų emocijų vienoje sferoje (pavyzdžiui namuose ar darbe), kiekiu. Tai reiškia, jog motyvuojantis klimatas ir geresnis darbuotojo darbo-namų santykis yra susiję reiškiniai. Šiame tyrime buvo pastebėtas ir priešingas reiškinys – klimate, kurį darbuotojai suvokia ne kaip motyvuojantį (skatinantį augimą ar tobulėjimą), o kaip orientuotą į produktyvumą, darbuotojas patirs daugiau darbo-namų konflikto (Koperud, Nerstad, & Dysvik, 2020). Pastebima ir tai, kad darbuotojai dirbantys palaikančio organizacijos klimato sąlygomis patirs mažiau neigiamų namų-darbo sąveikų, o jei darbuotojas suvokia organizacijos klimatą kaip nepalaikantį, tai yra, jei darbuotojas mano, kad iš organizacijos gauna mažiau paramos nei turėtų, neigiamos sąveikos tarp darbo ir namų kiekiai bus didesni (Dikkers, et al., 2007). Didelis darbuotojo suvokiamas spaudimas dirbti lemia didesnę suvokiamą neigiamą sąveiką, o štai tuomet, kai darbuotojas jaučia didesnę paramą iš organizacijos – neigiamos sąveikos tarp darbo ir namų kiekiai bus žemesni (Demerouti, Geurts, & Kompier, 2004).

Organizacijos klimatas ir tai, kokios organizacijos normos ir neformalios taisyklės (pavyzdžiui, elgesio normos, socialinio palaikymo kiekis, pripažinimo už nuopelnus kiekis) yra betarpiškai susiję (Afota, et al. 2021; Junker, et al., 2024), persidirbimo klimatas, kuris yra siejamas su didelio darbo krūvio ir kiekio skatinimu pripažinimo trūkumu (Mazzetti, et al., 2014) turi stiprių prielaidų daryti įtaką tam, kad darbuotojas, dirbantis persidirbimo klimato sąlygomis patirs daugiau neigiamų darbo-namų interakcijų. Atsižvelgiant į organizacijos bei jų vadovai turėtų būti suinteresuoti kurti teigiamą ir palaikantį klimatą, bei siekti užkirsti kelią tokioms elgesio formoms ar normoms, kurios darbuotoją verstų jaustis priešingai.

## 1.6. Meistriškumo dirbti samprata ir vaidmuo

Jau praėjusiame amžiuje buvo pradėta kreipti daugiau dėmesio į darbo efektyvumą ir darbuotojų gerovę. Dar 1970-aisiais buvo manyta, jog viskas, kas yra susiję su darbuotojo darbo atliktimi, įsitraukimu ir motyvacija priklauso tik nuo organizacijos ir darbuotojo vadovo indėlio ir požiūrio į darbuotoją – tai reiškia, jog pakankamai ilgą laiką buvo remiamasi iš „viršaus į apačią“ (angl. *top-down*) požiūriu. Remiantis šiuo požiūriu į darbuotoją buvo žiūrima kaip į pastovų veikėją. Tačiau ilgainiui buvo

pastebėta, jog darbuotojai patys gali daryti įtaką tam, kaip jausis darbe, kaip atliks savo darbo užduotis ir kokius pokyčius inicijuos savo darbinėje veikloje (Van Wingerden, et al, 2017).

Kai darbuotojai patys inicijuoja pokyčius savo darbe ar darbinėje aplinkoje (užduotyse, kurias apsiima, jų kompleksiskume, darbinuose socialiniuose santykiuose) jie yra ne tik labiau linkę kokybiškai ir nuoširdžiai atlikti savo užduotis, bet ir jausis geriau jas atlikdami (Harju, Kaltiainen, & Hakanen, 2021). Kadangi yra pastebėta, jog žmonėms labiau patinka elgtis remiantis savo valia, o ne pagal kitų jiems duodamus nurodymus (Demerouti, 2014), ilgainiui buvo imta skirti daugiau dėmesio ne iš viršaus į apačią, o į „iš apačios į viršų“ (angl. *bottom-up*) požiūriui organizacijų perspektyvoje. O šių dienų kontekste, kuomet darbo pasaulis tampa dar labiau kompleksiškas (didėja darbo atlikimo lankstumas tiek laiko, tiek erdvės perspektyvoje, inovacijų kiekis, užduočių bei rolių kompleksiskumas), tai tampa dar aktualesne tema (Harju et al., 2021).

Yra ne viena teorija, aiškinanti, dėl ko žmonės patys imasi aktyviai siekti savo tikslų (pavyzdžiui, savireguliacijos, tikslų nustatymo ar lūkesčių teorijos), kuriose kalbama apie tai, kodėl žmonėms yra svarbu kelti tikslus sau ir imtis priemonių tam, kad jie būtų pasiekti. Viena iš teorijų, kuri taip pat paaškina tai, kodėl ir kaip darbuotojai gali keisti darbo aplinką ir imtis skirtingų elgesio strategijų yra meistriškumo dirbti (angl. *job crafting*) teorija, kurioje teigiama, kad darbuotojai jaučia poreikį kontroliuoti tam tikrus savo darbo aspektus, kad išvengtų neigiamų pasekmių, galėtų išreikšti save ir stiprinti pasitikėjimą savimi ir patenkinti poreikį socialiniam – priklausymo ryšiui (Demerouti, 2014).

Meistriškumas dirbti yra apibrėžiamas kaip savarankiškai inicijuoti pokyčiai, kuriuos darbuotojas vykdo tam, kad savo darbo aplinką padarytų palankesnę ir malonesnę mažinant sau trukdžius, siekiant poreikių patenkinimo didinant išteklius ar optimizuojant savo veiklą tam, kad būtų pasiekti jo asmeniniai ar darbo tikslai ir poreikiai. Vienas populiariausių meistriškumo dirbti apibrėžimų susideda iš keturių dedamųjų: struktūrinių darbo išteklių didinimo (angl. *increasing structural job resources*), sekinančių darbo reikalavimų mažinimo (angl. *decreasing hindering job demands*), socialinių darbo išteklių didinimo (angl. *increasing social job resources*) ir iššūkių darbe didinimo (angl. *increasing challenging job demands*) (Demerouti, 2014). Šios proaktyvios darbuotojo elgesio strategijos, kuriomis darbuotojas gali keisti savo darbo aplinką yra be galo svarbios siekiant teigiamų ir vengiant galimų neigiamų pasekmių ne tik darbo aplinkoje, bet ir kitose gyvenimo srityse.

Tyrimuose ir literatūroje yra pastebėtas ne vienas meistriškumo dirbti privalumas. Pavyzdžiui, net ir aplinkoje, kurią darbuotojas suvokia kaip keliančią stresą dėl darbo krūvio ar įtampos kiekio, naudodamas meistriškumo dirbti strategijas darbuotojas jausis mažiau perdegęs (Walk, & Handy, 2018), kadangi meistriškumo dirbti strategijos jam leis proaktyviai susidoroti su patiriama įtampa (Frederick, & VanderWeele, 2020). Meistriškumą dirbti galėtume įvardinti tarsi tam tikra įveikos strategija nepalankioje, pavyzdžiui, aukštais darbo reikalavimais pasižyminčioje, aplinkoje, kadangi iššūkių siekimas leidžia darbuotojui įprasminti savo veiklą, gauti grįžtamąjį ryšį iš pačios užduoties atlikimo (kai jis yra negaunamas iš kolegų ar vadovų), nepaisant grįžtamojo ryšio gaunamo iš pačios užduoties, socialinės paramos siekimas taip pat svarbus kalbant apie neigiamų pasiekimų išvengimą (Hakanen, Seppälä, & Peeters, 2017). Naudodamas meistriškumo dirbti strategijas darbuotojas turi galimybę susikurti tokią darbo aplinką, kuri atlieps jo lūkesčius krūviui, iššūkių ir socialinės paramos kiekiui (Kılıç, et al., 2020) ir dėl tokio aplinkos pritaikymo sau jis bus linkęs pasižymėti žemesniu ketinimu išeiti iš organizacijos (Zhang, & Li, 2020). Tai pastebima net tuomet, kai žmogus atsiduria didelę įtampą ar stresą keliančioje aplinkoje (Hommelhoff, Weseler, & Niessen, 2021). O štai patiriamos teigiamos emocijos darbe, kurios kyla dėl naudojamų meistriškumo dirbti strategijų, yra linkusios persiskverbti ir į kitas darbuotojo gyvenimo sferas (Akkermans, & Tims, 2017; Haun, Mülder, & Schmitz, 2023). Tie darbuotojai, kurie naudoja daug meistriškumo dirbti strategijų turi ir daugiau progų pritaikyti savo darbo krūvius ir aplinką pagal savo poreikius ir namie (Ho, Mäkikangas, Kerksieck, Morstatt, de Bloom, & Bauer, 2024; Demerouti, Hewett, Haun, De Gieter, Rodríguez-Sánchez, & Skakon, 2020). Štai, yra pastebėta, kad socialinių išteklių didinimo strategija (viena iš meistriškumo dirbti sudedamųjų dalių) yra susijusi su darbuotojo geresniu funkcionavimu namų sferoje ir mažesniu darbo-namų konfliktu (Tisu, & Vîrgă, 2023). Tiesa, kai kur teigiama, kad naudodamas daugiau meistriškumo dirbti strategijų darbe asmuo bus linkęs dar labiau įsijausti į atliekamą darbą, dėl to jaus daugiau neigiamų interakcijų namie (Zito, Colombo, Borgogni, Callea, Cenciotti, Ingusci, & Cortese, 2019). Kitur pastebima, kad didindami iššūkius darbe darbuotojai gali dar daugiau laiko resursų skirti darbui ir taip patirti daugiau darbo-namų konflikto (Asseburg, 2018), tačiau iki galo nėra aišku, kaip kitos meistriškumo dirbti strategijos gali nulemti patiriamą darbo-namų sąveiką.

Taip pat, verta atkreipti dėmesį, kad meistriškumo dirbti strategijos tarp darbuotojų gali būti skirtingos priklausomai nuo jų amžiaus, (Wong, & Tetrick, 2017), asmeninių tikslų (Junker, Fong, Gorgievski, Gawke, & Bakker, 2023), darbo stažo (Brake, Walter, Rink, Essens, & Vegt, 2020), užimamų pareigų (Minda, 2023). Ir nors egzistuoja individualių skirtumų, kada ir kurios meistriškumo dirbti strategijos bus naudojamos dažniau, šios elgesio strategijos turi teigiamų padarinių ne tik šiomis

strategijomis užsiimantiems darbuotojams, kuomet jie gali patys aktyviai tobulinti savo rolę (Loghmani, Webb, Cuskelly, & Alavi, 2023). Nepaisant galimų individualių skirtumų, meistriškumo dirbti strategijos turėtų didžiajai daliai padėti dorotis su patiriamu stresu ar suvokiama įtampa darbe.

Naudodamas meistriškumo dirbti strategijas darbuotojas pats gali sudaryti sau optimalias sąlygas dirbti, o tai yra žymiai lengviau, nei darbo aplinką organizacijoms keisti ir derinti pagal kiekvieno darbuotojo poreikius individualiai (Rošková, & Faragová, 2020; Esteves, & Lopes, 2017). Be anksčiau paminėtų teigiamų meistriškumo dirbti pasekmių pačiam darbuotojui, tai turi teigiamų pasekmių organizacijoms, kadangi darbuotojai, kurie turi galimybę naudoti meistriškumo dirbti strategijas tam, kad pritaikytų savo darbo aplinką prie savo tikslų, darbo būdų yra efektyvesni ir savo darbe mažiau klaidų darantys darbuotojai (Frederick, & VanderWeele, 2020). Atsižvelgus į tai tampa iš ties įdomu, ar persidirbimo klimato sąlygomis aktyvios darbuotojo pastangos pritaikyti darbo aplinką sau gali jam padėti išvengti neigiamų, organizacijos persidirbimo klimato, keliamų pasekmių.

## 1.7. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

*Tyrimo tikslas:* nustatyti, ar persidirbimo klimato sąlygomis darbuotojų meistriškumo dirbti vaidmuo yra reikšmingas persidirbimo klimato ir perdegimo, ketinimo išeiti ir neigiamos darbo-namų sąveikos sąsajoms.

*Tyrimo uždaviniai:*

1. Nustatyti persidirbimo klimato, perdegimo darbe, meistriškumo dirbti, ketinimo išeiti ir neigiamos darbo-namų sąveikos raišką ir sąsajas su tiriamųjų demografinėmis charakteristikomis.
2. Nustatyti persidirbimo klimato sąsajas su perdegimu darbe ir meistriškumu dirbti bei jų dimensijomis, ketinimu išeiti ir neigiama darbo-namų sąveika.
3. Išnagrinėti meistriškumo dirbti (ir jo dimensijų) vaidmenį persidirbimo klimato perdegimo, ketinimo išeiti ir neigiamos darbo-namų sąveikos sąsajoms.

## 2. TYRIMO METODIKA

### 2.1. Tyrimo dalyviai

Šiame tyrime dalyvavo 203 respondentai, 79 (38,9%) vyrai ir 124 (61,8%) moterys. Vidutinis respondentų amžius šiame tyrime buvo 36,07 metai (SD=12,01), jauniausiam respondentui dalyvavusiam apklausoje buvo 21-eri, o vyriausiam – 65-eri metai. 2 (%) tyrimo dalyviai nurodė, jog aukščiausias jų įgytas išsilavinimas yra pagrindinis, 7 (3,4%) – vidurinis, 5 (2,5%) tyrimo dalyviai nurodė, jog aukščiausias jų įgytas išsilavinimas yra profesinis, 21 (10,3%) tyrimo dalyviai nurodė, jog yra įgiję aukštąjį neuniversitetinį ir 168 (82,8%) tyrimo dalyviai nurodė įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Vidutinė darbo patirtis organizacijoje, kurioje tyrimo atlikimo metu dirbo respondentai, šiame tyrime buvo 6,1 metai (SD=6,335), mažiausias darbo stažas buvo 2 mėnesiai, o didžiausias – 30 metų. 124 (61,8%) tyrimo dalyviai nurodė, jog dirba privačiame ir 79 (38,9%) dalyviai nurodė, jog dirba viešajame sektoriuje. 192 (94,6%) visų tyrimo dalyvių nurodė, jog dirba pilnu ir 11 (5,4%) – nepilnu etatu. 44 (21,7%) dalyviai nurodė, jog užima vadovaujančias, o 159 (78,3%) nevadovaujančias pareigas. Tiriamųjų taip pat buvo klausiama apie jų pagrindinę darbo vietą: 2 (1%) tiriamieji nurodė, jog dirba tik nuotoliu, 111 (44,3%) tyrimo dalyvių nurodė, jog dirba hibridiniu darbo būdu (kuomet dalį laiko dirbama iš darbo vietos, o kitą – iš namų) ir 90 (44,3%) tyrimo dalyvių nurodė, jog dirba tik darbo vietoje.

### 2.2. Tyrimo instrumentai

Tyrimo duomenys buvo renkami taikant anketinės apklausos metodą. Anketa sudarė klausimai apie socialines ir demografines tyrimo dalyvių charakteristikas ir tyrime naudotų kintamųjų vertinimo instrumentai (skalės): persidirbimo klimato skalė, meistriškumo dirbti klausimynas, perdegimo vertinimo klausimynas, neigiama darbo-namų interakcijos skalė ir ketinimo išeiti skalė. Po to, tyrimo dalyvių buvo klausiama, kokiam (viešajam ar privačiajam) sektoriui priklauso organizacija, kurioje jie dirba, ar respondentas dirba pilnu etatu, ar užima vadovaujančias pareigas, kiek metų dirba šioje organizacijoje ir bendras darbo stažas. Respondentai taip pat nurodė savo lytį, amžių bei išsilavinimą.

Tyrimo dalyviai buvo supažindinti su tyrimo ir duomenų naudojimo tikslu, konfidencialumo užtikrinimu. Tiriamieji buvo supažindinti ir su vidutine anketos užpildymo trukme (apie 10 minučių), bei kokių elektroninio pašto adresu galėtų kreiptis kilus klausimams ar turint pastabų, bei norint sužinoti apibendrintus tyrimo rezultatus.

Tyrime naudoti instrumentai pateikiami žemiau. Leidimas, šio magistro baigiamojo darbo tikslu naudoti instrumentus, kurie yra išversti į lietuvių kalbą ir kuriems buvo atliktas psichometrinių charakteristikų vertinimas buvo gautas iš šio magistro darbo vadovės doc. dr. Jurgitos Lazauskaitės – Zabielskės.

**Persidirbimo klimato skalė.** Persidirbimo klimatas buvo vertintas persidirbimo klimato skale (angl. *Overwork Climate Scale, OWCS*) (Mazzetti, et al., 2014). Skalę sudaro aštuoni teiginiai, pavyzdžiui, „Mano organizacijoje tikimasi, kad darbuotojai dirbs neapmokamus viršvalandžius“. Kiekvienas teiginys buvo vertinamas penkių balų Likerto skale nuo 1 iki 5 balų, kur 1 reiškia visiškai nesutinku, o 5 - visiškai sutinku. Didesnis surinktas įvertis atspindi tai, kad darbuotojas suvokia organizacijos klimatą kaip labiau skatinantį persidirbimą. Persidirbimo klimato skalės analizę faktorinės analizės principinių komponentų metodu su *varimax* sukiniu, buvo nustatyta, jog 8 teiginiai pasiskirstė į vieną faktorių. Atliekant faktorinę analizę gauti tokie rezultatai: KMO = 0,9, duomenų sklaidos paaiškinamumo koeficientas – 87,72, faktorių svoriai svyravo nuo 0,67 iki 0,83, skalės Cronbacho  $\alpha$  = 0,91. Remiantis gautais duomenimis skalę galima laikyti patikima.

**Meistriškumo dirbti klausimynas.** Meistriškumui dirbti vertinti buvo pasirinktas meistriškumo dirbti klausimynas (angl. *Job Crafting Scale*) (Tims et al., 2012). Klausimyną sudaro 21 teiginys, kiekvienas šių teiginių vertinamas 5 balų Likerto skale (kur reikšmės svyruoja nuo 1 – niekada, iki 5 – visada). Meistriškumo dirbti klausimynas yra sudarytas iš keturių skalių: struktūrinių išteklių didinimas – šią skalę sudaro 5 teiginiai (pvz., „Darbe stengiuosi išmokti naujų dalykų“); varginančių darbo reikalavimų mažinimas – ją sudaro 6 teiginiai (pvz., „Aš stengiuosi užtikrinti, kad emociškai mano darbas būtų mažiau intensyvus“), socialinių išteklių didinimo skalė, kurią sudaro 5 teiginiai (pvz., „Aš klausiu patarimo savo kolegų“) ir iššūkių darbe didinimo skalė, ją sudaro 5 teiginiai (pvz., „Kai darbe nėra daug darbo, aš ieškau progų pradėti naujus projektus“). Didesnis surenkamas balų kiekis ties kiekviena skale atskirai atspindi stipriau išreikštą meistriškumo dirbti strategiją. Klausimyno ir jo skalių validumui įvertinti buvo atlikta faktorinė principinių komponentų analizė su *varimax* sukiniu, meistriškumo dirbti klausimyno duomenys: Bartleto sferiškumo kriterijaus  $p < 0,001$ , KMO = 0,84, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 60%) išskyrė vieną faktorių, teiginių svoriai faktoriuje nuo 0,86 iki 0,63, skalės Cronbacho  $\alpha$  = 0,84. Struktūrinių darbo išteklių didinimo skalės validumo duomenys: Bartleto sferiškumo kriterijus  $p < 0,001$ , KMO = 0,81, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 57%) išskyrė

vieną faktorių, teiginių svoriai faktoriuje nuo 0,41 iki 0,85, skalės Cronbacho  $\alpha = 0,79$ . Socialinių darbo išteklių didinimo skalės validumo duomenys: Bartleto sferiškumo kriterijus  $p < 0,001$ , KMO = 0,8, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 56%) išskyrė vieną faktorių, teiginių svoriai faktoriuje nuo 0,6 iki 0,8, skalės Cronbacho  $\alpha = 0,8$ . Sekinančių darbo reikalavimų mažinimo skalės validumo duomenys: Bartleto sferiškumo kriterijus  $p < 0,001$ , KMO = 0,79, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 46%.) išskyrė vieną faktorių, teiginių svoriai faktoriuje nuo 0,58 iki 0,77, skalės Cronbacho  $\alpha = 0,76$ . Iššūkių darbe didinimo skalės validumo duomenys: Bartleto sferiškumo kriterijus  $p < 0,001$ , KMO = 0,79, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 46%) išskyrė vieną faktorių, teiginių svoriai faktoriuje nuo 0,69 iki 0,77, skalės Cronbacho  $\alpha = 0,76$ . Remiantis gautais duomenimis skales galima laikyti patikimomis.

**Perdegimo vertinimo klausimynas.** Perdegimas darbe buvo vertintas Perdegimo vertinimo klausimynu (angl. *Burnout Assessment Tool, BAT*) (Schaufeli, et al., 2020). Perdegimo klausimynas skirtas įvertinti pirminius ir antrinius perdegimo simptomus. Visos skalės vertinamos penkių balų skale (nuo 1 – „niekada“, iki 5 – „visada“). Pirminiai simptomai yra skirstomi į keturias subskales – išsekimą (3 teiginiai), psichologinį atsiribojimą (3 teiginiai), kognityvinė žala (3 teiginiai), emocinė žala (3 teiginiai) (tyrime buvo naudota sutrumpinta pirminių perdegimo simptomų vertinimo versija). Pirminių perdegimo simptomų vertinto teiginio pavyzdys: „Darbe man sunku išlaikyti dėmesį“.

Pirminių perdegimo simptomų validumo duomenys: Bartleto sferiškumo kriterijus  $p < 0,001$ , KMO = 0,85, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 71%.), klausimyno Cronbacho  $\alpha = 0,9$ . Emocinės žalos subskalės validumo duomenys: Bartleto sferiškumo kriterijus  $p < 0,001$ , KMO = 0,73, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 81%) išskyrė vieną faktorių, teiginių svoriai faktoriuje nuo 0,87 iki 0,92, skalės Cronbacho  $\alpha = 0,89$ . Psichologinio atsiribojimo subskalės validumo duomenys: Bartleto sferiškumo kriterijus  $p < 0,001$ , KMO = 0,7, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 71%) išskyrė vieną faktorių, teiginių svoriai faktoriuje nuo 0,83 iki 0,86, skalės Cronbacho  $\alpha = 0,79$ . Išsekimo subskalės validumo duomenys: Bartleto sferiškumo kriterijus  $p < 0,001$ , KMO = 0,71, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 75%.) išskyrė vieną faktorių, teiginių svoriai faktoriuje nuo 0,85 iki 0,9, skalės Cronbacho  $\alpha = 0,83$ . Kognityvinės žalos validumo duomenys: Bartleto sferiškumo kriterijus  $p < 0,001$ , KMO = 0,69, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 78%.) išskyrė vieną faktorių, teiginių svoriai faktoriuje nuo 0,81 iki 0,91, skalės Cronbacho  $\alpha = 0,86$ .



Antriniai simptomai skirstomi į dvi subskales – psichosomatinius nusiskundimus (5 teiginiai) ir psichologinius nusiskundimus (5 teiginiai). Antrinių perdegimo simptomų vertinto teiginio pavyzdys: „Jaučiu nerimą ir/arba patiriu panikos priepuolių“. Psichologinių nusiskundimų validumo duomenys: Bartleto sferiškumo kriterijus  $p < 0,001$ , KMO = 0,82, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 62%.) išskyrė vieną faktorių, teiginių svoriai faktoriuje nuo 0,57 iki 0,87, skalės Cronbacho  $\alpha = 0,84$ . Psichosomatinių nusiskundimų validumo duomenys: Bartleto sferiškumo kriterijus  $p < 0,001$ , KMO = 0,81, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 52%) išskyrė vieną faktorių, teiginių svoriai faktoriuje nuo 0,66 iki 0,79, skalės Cronbacho  $\alpha = 0,77$ . Antrinių perdegimo simptomų validumo duomenys: Bartleto sferiškumo kriterijus  $p < 0,001$ , KMO = 0,89, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 58%.), klausimyno Cronbacho  $\alpha = 0,88$ . Viso klausimyno validumo duomenys: Bartleto sferiškumo kriterijus  $p < 0,001$ , KMO = 0,9, duomenų sklaidos paaiškinamumo procentas 67%.), klausimyno Cronbacho  $\alpha = 0,93$ . Remiantis gautais duomenimis skales galima laikyti patikimomis.

**Neigiama darbo-namų interakcijos skalė.** Darbuotojų darbo ir namų konflikto/neigiamos interakcijos buvo vertinta Neigiama darbo-namų interakcijos skale (angl. *Negative work-home interaction*) paimta iš SWING klausimyno. Skalę sudaro keturi teiginiai, pavyzdžiui, „Jūsų darbų grafikas apsunkina Jūsų pareigų namuose atlikimą“. Surinkti balai atspindi stipresnę neigiamą darbo-namų interakciją, didesnis balų kiekis atspindi didesnę patiriamą neigiamą interakciją. Kiekvienas teiginys vertinamas 5 balų Likerto skale nuo 1 iki 5 balų, kur 1 reiškia niekada, o 5 – visada/beveik visada. Atlikus ketinimo išėiti skalės analizę faktorinės analizės principinių komponenčių metodu su *varimax* sukiniu, buvo nustatyta, jog 3 teiginiai pasiskirstė į vieną faktorių. Atliekant faktorinę analizę gauti tokie rezultatai: KMO = 0,79, duomenų sklaidos paaiškinamumo koeficientas 87,72, faktorių svoriai svyravo nuo 0,83 iki 0,9, skalės Cronbacho  $\alpha = 0,89$ . Remiantis gautais duomenimis skalę galima laikyti patikima.

**Ketinimo išėiti skalė.** Darbuotojo ketinimas palikti organizaciją vertintas ketinimo išėiti skale (angl. *Turnover intentions*) (Van der Steene, et al., 2002). Skalę sudaro trys teiginiai, atspindintys darbuotojo ketinimą per ateinančius metus palikti organizaciją, pavyzdžiui, „Ateinančiais metais planuoju keisti darbą“. Surinkti balai atspindi asmens ketinimą palikti organizaciją, didesnis surinktas balų kiekis klausimyne reiškia, jog ketinimas yra stipresnis. Kiekvienas teiginys vertinamas 5 balų Likerto skale nuo 1 iki 5 balų, kur 1 reiškia visiškai nesutinku, o 5 - visiškai sutinku. Atlikus ketinimo

išeiti skalės analizę faktorinės analizės principinių komponenčių metodu su *varimax* sukiniu, buvo nustatyta, jog 3 teiginiai pasiskirstė į vieną faktorių. Atliekant faktorinę analizę gauti tokie rezultatai: KMO = 0,74, duomenų sklaidos paaiškinamumo koeficientas 87,72, faktorių svoriai svyravo nuo 0,91 iki 0,95, skalės Cronbacho  $\alpha$  = 0,93. Remiantis gautais duomenimis skalę galima laikyti patikima.

### 2.3. Tyrimo eiga

Tyrimo dalyvių buvo prašoma atsakyti į anketą, patalpintą internete, sukurtą naudojantis „Google Docs“ forma apklausai 2024 metų sausio – kovo mėnesiais. Tyrimo dalyviai buvo atrinkti panaudojus netikimybinės patogiosios atrankos metodą. Tyrimo dalyviai buvo renkami anketą pasidalinus apklausos nuoroda įvairiuose socialiniuose tinkluose (pvz. FaceBook ir LinkedIn) ir paprašant anketą užpildyti ir/ar ją pasidalinti su savo pažįstamais, taip pat buvo paprašyta užpildyti anketą įvairių įstaigų ir įmonių darbuotojų. Kilus klausimams ar pastebėjimams apie tyrimą respondentai galėjo kreiptis nurodytu elektroniniu paštu. Tiriamųjų atsakymai buvo naudojami tik šio tyrimo tikslais, taip pat nebuvo renkami jokie asmeniniai tiriamųjų duomenys, kurie leistų nustatyti jų tapatybę, taip užtikrinant jų konfidencialumą.

### 2.4. Duomenų analizės metodai

Duomenų statistinei analizei buvo pasitelkta IBM SPSS 27 statistinė programa. Skaičiuota aprašomoji statistika (rodiklių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai), atlikta koreliacinė analizė. Skalių patikimumas buvo tikrinamas Cronbach'o  $\alpha$  kriterijumi, konstrukto validumas tikrintas principinių komponenčių faktorių analize su *varimax* sukiniu. Tyrimo kintamieji, išskyrus pirminio perdegimo simptomo subskalė pavadinimu „emocinė žala“, pasiskirstė normaliai, o minėtoji skalė buvo transformuota pasitelkiant transformacijos formulę, todėl statistiniai skaičiavimai atlikti, taikant parametrinės statistikos metodus: ryšiai tarp kintamųjų nustatyti Pearsono koreliacijos koeficientu. Vidurkių skirtumai grupėse pagal demografines charakteristikas vertinti Stjudento T testu nepriklausomoms imtims. Moderacijos efektui įvertinti buvo pasitelktas Andrew F. Hayes sukurtas PROCESS Macro įskiepis, skirtas SPSS programai.

### 3. REZULTATAI

#### 3.1. Tyrimo kintamųjų raiška ir sąajos su respondentų demografinėmis charakteristikomis

Pirmiausia tyrime buvo siekta apžvelgti ir įvertinti tyrimo kintamųjų raišką bendroje grupėje bei palyginti kintamuosius, atsižvelgiant į tiriamųjų demografines charakteristikas.

Lyginant vyrų ir moterų skirtumus buvo pastebėta, jog moterys šioje imtyje pasižymėjo aukštesniais perdegimo ( $t(201) = -1,713$ ;  $p = 0,044$ ), antrinių perdegimo simptomų ( $t(201) = -2,642$ ;  $p = 0,004$ ), psichologinių nusiskundimų ( $t(201) = -2,813$ ;  $p = 0,003$ ) ir psichosomatinių nusiskundimų ( $t(201) = -1,997$ ;  $p = 0,023$ ) įverčiais, rezultatai pateikti 1-oje lentelėje.

**1 lentelė.** Tyrime dalyvavusių vyrų ir moterų kintamųjų įverčių palyginimas

Kintamieji	Vyrai	Moterys	<i>t</i>	<i>Df</i>	<i>p</i>	95% PI	
	(n=61)	(n=142)				AR	VR
	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>					
Meistriškumas dirbti	3,4 (0,47)	3,38 (0,53)	-0,262	201	0,397	-0,17	0,128
Struktūrinių darbo išteklių didinimas	4,06 (0,58)	4,08 (0,58)	-0,191	201	0,424	-0,19	0,16
Sekinančių darbo reikalavimų mažinimas	3,02 (0,83)	3,13 (0,62)	-0,897	90,355	0,186	-0,34	0,13
Socialinių darbo išteklių didinimas	3,18 (0,86)	3,17 (0,85)	0,123	201	0,451	-0,24	0,27
Iššūkių darbe didinimas	3,31 (0,72)	3,27 (0,73)	0,41	201	0,341	-0,17	0,27
Perdegimas	2,39 (0,69)	2,56 (0,59)	-1,713	201	<b>0,044</b>	-0,35	0,02
Pirminiai perdegimo simptomai	2,39 (0,69)	2,45 (0,62)	-0,561	201	0,288	-0,25	0,14
Antriniai perdegimo simptomai	2,4 (0,79)	2,69 (0,7)	-2,641	201	<b>0,004</b>	-0,51	0,07
Išsekimas	2,84 (0,82)	3,03 (0,79)	-1,534	201	0,063	-0,42	0,05
Psichologinis atsirbojimas	2,21 (0,91)	2,37 (0,85)	-1,215	201	0,133	-0,42	0,1
Kognityvinė žala	2,39 (0,78)	2,39 (0,79)	-0,008	201	0,497	-0,24	0,24
Emocinė žala	1,43 (0,31)	1,49 (0,28)	0,854	201	0,197	-0,13	0,38
Psichologiniai nusiskundimai	2,67 (0,9)	3,02 (0,78)	-2,813	201	<b>0,003</b>	-0,6	0,11
Psichosomatiniai nusiskundimai	2,12 (0,81)	2,36 (0,76)	-1,997	201	<b>0,023</b>	-0,47	0,003
Ketinimas išeiti	2,87 (1,11)	2,84 (1,24)	0,197	201	0,422	-0,33	0,4
Persidirbimo klimatas	2,35 (0,91)	2,31 (0,89)	0,311	201	0,378	-0,23	0,31
Neigiama darbo-namų sąveika	2,33 (0,99)	2,4 (0,93)	-0,506	201	0,307	-0,36	0,21

*Pastaba:* M – vidurkis, SD – standartiniai nuokrypiai, PI – pasikliautinis intervalas, AR – apatinė riba, VR – viršutinė riba. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Tyrimė buvo apžvelgtos tiriamųjų amžiaus, įmonėje pradirbto laiko ir išsilavinimo sąsajos su tyrimo kintamaisiais (rezultatai pateikti 2-toje lentelėje).

Šiame tyrime buvo pastebėta, jog respondentų amžius yra statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su įmonėje pradirbtu laiku ( $r = 0,744$ ;  $p < 0,001$ ), struktūrinių darbo išteklių didinimu ( $r = 0,18$ ;  $p = 0,01$ ) ir neigiamai su perdegimu ( $r = -0,15$ ;  $p = 0,032$ ), antriniais perdegimo simptomais ( $r = -0,16$ ;  $p = 0,02$ ), psichologiniais nusiskundimais ( $r = -0,18$ ;  $p = 0,011$ ) ir ketinimu išeiti ( $r = -0,26$ ;  $p < 0,001$ ).

Įmonėje pradirbtas laikas statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su socialinių darbo išteklių didinimu ( $r = 0,18$ ;  $p = 0,026$ ) ir neigiamai su perdegimu ( $r = -0,16$ ;  $p = 0,017$ ), antriniais perdegimo simptomais ( $r = -0,18$ ;  $p = 0,009$ ), psichologiniu atsiribojimu ( $r = -0,17$ ;  $p = 0,015$ ), kognityvine žala ( $r = -0,18$ ;  $p = 0,012$ ), psichologiniais nusiskundimais ( $r = -0,19$ ;  $p = 0,008$ ), psichosomatiniiais nusiskundimais ( $r = -0,15$ ;  $p = 0,035$ ) ir ketinimu išeiti ( $r = -0,26$ ;  $p < 0,001$ ).

Aukštesnis išsilavinimas teigiamai susijęs su darbuotojų struktūrinių darbo išteklių didinimu ( $r = 0,26$ ,  $p < 0,001$ ), iššūkių darbe didinimu ( $r = 0,25$ ;  $p < 0,001$ ) ir neigiamai su sekinančių darbo reikalavimų mažinimu ( $r = -0,19$ ;  $p = 0,007$ ).

**2 lentelė.** Respondentų amžiaus, įmonėje pradirbto laiko ir išsilavinimo koreliacijos su tyrimo kintamaisiais.

	Respondentų amžius	Įmonėje pradirbtas laikas	Išsilavinimas
Respondentų amžius	–		
Įmonėje pradirbtas laikas	<b>0,744***</b>	–	
Išsilavinimas	0,08	0,067	–
Meistriškumas dirbti	-0,025	-0,096	0,132
Struktūrinių darbo išteklių didinimas	<b>0,181**</b>	0,105	<b>0,261***</b>
Sekinančių darbo reikalavimų mažinimas	-0,055	-0,058	<b>-0,19**</b>
Socialinių darbo išteklių didinimas	-0,107	<b>0,156*</b>	0,114
Iššūkių darbe didinimas	-0,027	-0,105	<b>0,245***</b>
Perdegimas	<b>-0,15*</b>	<b>-0,168*</b>	-0,075
Pirminiai perdegimo simptomai	-0,113	-0,125	-0,074
Antriniai perdegimo simptomai	<b>-0,163*</b>	<b>-0,183**</b>	-0,063
Išsekimas	-0,111	-0,128	-0,054
Psichologinis atsiribojimas	<b>-0,199**</b>	<b>-0,17*</b>	-0,026
Kognityvinė žala	-0,136	<b>-0,176*</b>	-0,022
Emocinė žala	0,203	0,078	-0,126
Psichologiniai nusiskundimai	<b>-0,179*</b>	<b>-0,186**</b>	-0,057
Psichosomatiniai nusiskundimai	-0,119	<b>-0,148*</b>	-0,06
Ketinimas išeiti	<b>-0,264***</b>	<b>-0,256***</b>	-0,047
Persidirbimo klimatas	-0,031	-0,062	-0,049
Neigiama darbo-namų sąveika	0,018	-0,049	0,003

Pastaba: \*p < 0,05, \*\* p < 0,01, \*\*\* p < 0,001

Lyginant privataus ir viešojo sektorių darbuotojus buvo pastebėti keli skirtumai: privataus sektoriaus darbuotojai pasižymėjo aukštesniais, meistriškumo dirbti ( $t(201) = -2,268$ ;  $p = 0,012$ ),

socialinių darbo išteklių didinimo ( $t(201) = -3,335$ ;  $p < 0,001$ ), iššūkių darbe didinimo ( $t(201) = -2,185$ ;  $p = 0,015$ ) įverčiais, nei viešojo sektoriaus darbuotojai, rezultatai pateikti 3-oje lentelėje.

**3 lentelė.** Tyrime vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų įverčių palyginimas

Kintamieji	Viešasis	Privatus	<i>t</i>	<i>Df</i>	<i>p</i>	95% PI	
	sektorius	sektorius				AR	VR
	(n=79)	(n=124)					
	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>					
Meistriškumas dirbti	3,3 (0,45)	3,45 (0,5)	-2,268	201	<b>0,012</b>	-0,61	-0,042
Struktūrinių darbo išteklių didinimas	4,09 (0,56)	4,06 (0,59)	0,295	201	0,384	0,-24	0,325
Sekinančių darbo reikalavimų mažinimas	2,83 (0,69)	3,17 (0,67)	-0,533	187,165	0,297	-0,356	0,209
Socialinių darbo išteklių didinimas	2,93 (0,82)	3,33 (0,48)	-3,335	201	<b>&lt;0,001</b>	-0,766	-0,193
Iššūkių darbe didinimas	3,14 (0,66)	3,37 (0,76)	-2,185	201	<b>0,015</b>	-0,598	0,03
Perdegimas	2,52 (0,63)	2,5 (0,63)	0,279	201	0,39	-0,242	0,322
Pirminiai perdegimo simptomai	2,45 (0,67)	2,42 (0,62)	0,292	201	0,385	-0,24	0,324
Antriniai perdegimo simptomai	2,62 (0,71)	2,59 (0,76)	0,218	201	0,414	-0,251	0,314
Išsekimas	3 (0,77)	2,95 (0,79)	0,394	201	0,347	-0,226	0,339
Psichologinis atsirbojimas	2,25 (0,82)	2,37 (0,88)	-0,935	201	0,175	-0,417	0,148
Kognityvinė žala	2,38 (0,88)	2,4 (0,73)	-0,146	201	0,442	-0,302	0,26
Emocinė žala	2,16 (0,92)	1,97 (0,81)	1,605	201	0,055	-0,052	0,514
Psichologiniai nusiskundimai	2,93 (0,82)	2,9 (0,85)	0,258	201	0,398	-0,244	0,318
Psichosomatiniai nusiskundimai	2,3 (0,72)	2,28 (0,81)	0,138	201	0,445	-0,262	0,302
Ketinimas išeiti	2,71 (1,2)	2,92 (1,2)	-1,329	201	0,093	-0,474	0,092
Persidirbimo klimatas	2,28 (0,75)	2,34 (0,98)	-0,534	194,516	0,308	-0,355	0,21
Neigiama darbo-namų sąveika	2,4 (0,89)	2,37 (0,98)	0,233	201	0,408	-0,249	0,316

*Pastaba:* M – vidurkis, SD – standartiniai nuokrypiai, PI – pasikliautinis intervalas, AR – apatinė riba, VR – viršutinė riba. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Tyrime buvo lyginami pilnu ir nepilnu etatu dirbančių darbuotojų tyrimo kintamųjų įverčių rezultatai (4 lentelė). Analizė atskleidė, jog pilnu etatu dirbantys darbuotojai pasižymėjo didesniais meistriškumo dirbti ( $t(201)= 1,657$ ;  $p=0,05$ ), struktūrinių darbo išteklių didinimo ( $t(201)= 2,249$ ;  $p=0,013$ ), iššūkių darbe didinimo ( $t(201)= 3,462$ ;  $p<0,001$ ), įverčiais, nei nepilnu etatu dirbantys darbuotojai, o nepilnu etatu dirbantys darbuotojai pasižymėjo didesniais sekinančių darbo reikalavimų mažinimo ( $t(201)= -2,159$ ;  $p=0,016$ ) įverčiais nei pilnu etatu dirbantys darbuotojai.

**4 lentelė.** *Tyrime pilnu ir nepilnu etatu dirbančių užimančių darbuotojų įverčių palyginimas*

Kintamieji	Pilnas etatas	Nepilnas	<i>t</i>	<i>Df</i>	<i>p</i>	95% PI	
	(n=192)	etatas				AR	VR
		(n=11)					
	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>					
Meistriškumas dirbti	3,41 (0,48)	3,16 (0,64)	1,657	201	<b>0,05</b>	-0,097	1,123
Struktūrinių darbo išteklių didinimas	4,09 (0,567)	3,69 (0,71)	2,249	201	<b>0,013</b>	0,085	1,013
Sekinančių darbo reikalavimų mažinimas	3,07 (0,68)	3,53 (0,78)	-2,159	201	<b>0,016</b>	-1,28	-0,057
Socialinių darbo išteklių didinimas	3,2 (0,83)	2,76 (1,11)	1,647	201	0,051	-0,1	1,12
Iššūkių darbe didinimas	3,32 (0,7)	2,56 (0,83)	3,462	201	<b>&lt;0,001</b>	-0,456	1,689
Perdegimas	2,52 (0,63)	2,47 (0,57)	0,204	201	0,419	-0,544	0,671
Pirminiai perdegimo simptomai	2,44 (0,64)	2,3 (0,66)	0,727	201	0,234	-0,383	0,833
Antriniai perdegimo simptomai	2,6 (0,75)	2,68 (0,61)	-0,372	201	0,355	-0,723	0,492
Išsekimas	2,98 (0,78)	2,82 (0,77)	0,66	201	0,255	-0,404	0,812
Psichologinis atsiribojimas	2,33 (0,87)	2,09 (0,83)	0,902	201	0,184	-0,329	0,888
Kognityvinė žala	2,4 (0,8)	2,3 (0,66)	0,393	201	0,347	-0,486	0,729
Emocinė žala	2,05 (0,84)	1,97 (1,1)	0,297	201	0,383	-0,516	0,7
Psichologiniai nusiskundimai	2,9 (0,84)	3,13 (0,75)	-0,868	201	0,193	-0,877	0,339
Psichosomatiniai nusiskundimai	2,29 (0,79)	2,24 (0,59)	0,22	201	0,413	-0,54	0,676
Ketinimas išeiti	2,84 (1,19)	2,97 (1,49)	-0,342	201	0,366	-0,714	0,502



Persidirbimo klimatas	2,33 (0,9)	2,16 (0,86)	0,603	201	0,273	-0,421	0,795
Neigiama darbonamų sąveika	2,4 (0,96)	2 (0,7)	1,369	201	0,086	-0,185	1,033

*Pastaba:* M – vidurkis, SD – standartiniai nuokrypiai, PI – pasikliautinis intervalas, AR – apatinė riba, VR – viršutinė riba. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai šiame tyrime pasižymėjo aukštesniais struktūrinių darbo išteklių didinimo ( $t(201)= 2,39; p=0,008$ ), neigiamos namų ir darbo sąveikos ( $t(201)= 1,821; p=0,037$ ) įverčiais; o nevadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai pasižymėjo aukštesniais sekinančių darbo reikalavimų mažinimo ( $t(90,355)= -2,94; p=0,002$ ) ir ketinimo išeiti įverčiais nei vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai, visi palyginimai pateikti 5-toje lentelėje.

**5 lentelė.** Tyrime vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų įverčių palyginimas

Kintamieji	Vadovaujančio	Nevadovaujanč	<i>t</i>	<i>Df</i>	<i>p</i>	95% PI	
	s pareigos	ios pareigos				AR	VR
	(n=44)	(n=159)					
	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>					
Meistriškumas dirbti	3,39 (0,51)	3,39 (0,48)	-0,01	201	0,5	-0,34	0,33
Struktūrinių darbo išteklių didinimas	4,25 (0,51)	4,02 (0,59)	2,39	201	<b>0,008</b>	0,71	0,74
Sekinančių darbo reikalavimų mažinimas	2,83 (0,69)	3,17 (0,67)	-2,94	90,355	<b>0,002</b>	-0,84	-0,16
Socialinių darbo išteklių didinimas	3,13 (0,84)	3,18 (0,85)	-0,36	201	0,36	0,4	0,27
Iššūkių darbe didinimas	3,45 (0,7)	3,24 (0,73)	1,78	201	0,04	-0,03	0,64
Perdegimas	2,43 (0,57)	2,53 (0,64)	-0,91	201	0,18	-0,49	0,18
Pirminiai perdegimo simptomai	2,38 (0,51)	2,45 (0,67)	-0,6	201	0,25	-0,44	0,23
Antriniai perdegimo simptomai	2,5 (0,73)	2,63 (0,734)	-1,071	201	0,143	-0,52	0,15
Išsekimas	2,99 (0,8)	2,96 (0,77)	0,154	201	0,439	-0,3	0,36
Psichologinis atsiribojimas	2,14 (0,69)	2,37 (0,91)	-1,53	201	0,064	-0,6	0,07
Kognityvinė žala	2,34 (0,79)	2,41 (0,79)	-0,5045	201	0,307	-0,42	0,25
Emocinė žala	2,05 (0,69)	2,04 (0,9)	0,3	201	0,766	-0,32	0,35
Psichologiniai nusiskundimai	2,81 (0,79)	2,95 (0,84)	-0,997	201	0,16	-0,5	0,17
Psichosomatiniai nusiskundimai	2,19 (0,82)	2,31 (0,77)	-0,965	201	0,168	-0,5	0,17
Ketinimas išeiti	2,48 (1,13)	2,95 (1,2)	-2,345	201	<b>0,01</b>	-0,74	-0,06
Persidirbimo klimatas	2,36 (0,77)	2,31 (0,93)	0,33	201	0,371	-0,28	0,39
Neigiama namų ir darbo sąveika	2,61 (0,92)	2,32 (0,95)	1,821	201	<b>0,037</b>	-0,03	0,65

*Pastaba:* M – vidurkis, SD – standartiniai nuokrypiai, PI – pasikliautinis intervalas, AR – apatinė riba, VR – viršutinė riba. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

Tyrime buvo lyginti tik darbo vietoje dirbančių ir darbuotojų, dirbančių hibridiniu darbo būdu ar tik nuotoliu įverčiai (rezultatai pateikti 6-oje lentelėje). Darbuotojai, dirbantys tik darbo vietoje šiame tyrime pasižymėjo statistiškai reikšmingai didesniais meistriškumo dirbti ( $t(175,068)=-3,62$ ;  $p<0,001$ ), socialinių išteklių didinimo ( $t(169,706)=-4,03$ ;  $p<0,001$ ), iššūkių darbe didinimo ( $t(201)=4,44$ ;  $p<0,001$ ), perdegimo ( $t(201)=2,28$ ;  $p=0,024$ ), antrinių perdegimo simptomų ( $t(201)=-2,56$ ;  $p=0,011$ ), kognityvinės žalos ( $t(201)=2,88$ ;  $p=0,004$ ), psichologinių nusiskundimų ( $t(201)=-1,997$ ;  $p=0,013$ ), psichosomatinių nusiskundimų ( $t(201)=2,507$ ;  $p=0,032$ ), ketinimo išeiti ( $t(201)=2,226$ ;  $p=0,027$ ), įverčiais, nei darbuotojai, dirbantys hibridiniu darbo būdu ar tik nuotoliu.

**6 lentelė.** Tyrime dirbančių darbo vietoje ir ne tik darbo vietoje darbuotojų įverčių palyginimas

Kintamieji	Darbuotojai, dirbantys ne tik darbo vietoje (n=113)	Darbuotojai, dirbantys tik darbo vietoje (n=90)	<i>t</i>	<i>Df</i>	<i>p</i>	95% PI	
	<i>M (SD)</i>	<i>M (SD)</i>				AR	VR
	Meistriškumas dirbti	3,5 (0,44)				3,25 (0,51)	3,62
Struktūrinių darbo išteklių didinimas	4,12 (0,54)	4 (0,63)	1,46	201	0,147	-0,04	0,28
Sekinančių darbo reikalavimų mažinimas	3,01 (0,68)	3,01 (0,7)	0,01	201	0,1	-0,19	0,19
Socialinių darbo išteklių didinimas	3,38 (0,74)	2,91 (0,91)	4,03	169,706	<b>&lt;0,001</b>	0,24	0,71
Iššūkių darbe didinimas	3,48 (0,68)	3,04 (0,72)	4,44	201	<b>&lt;0,001</b>	0,24	0,63
Perdegimas	2,6 (0,64)	2,4 (0,6)	2,28	201	<b>0,024</b>	0,03	0,37
Pirminiai perdegimo simptomai	2,5 (0,65)	2,35 (0,61)	1,64	201	0,103	-0,03	0,32
Antriniai perdegimo simptomai	2,72 (0,76)	2,45 (0,65)	2,56	201	<b>0,011</b>	0,06	0,47
Išsekimas	3,03 (0,83)	2,9 (0,71)	1,89	201	0,237	-0,09	0,35
Psichologinis atsiribojimas	2,41 (0,87)	2,21 (0,85)	1,61	201	0,109	-0,04	0,44
Kognityvinė žala	2,53 (0,77)	2,22 (0,78)	2,88	201	<b>0,004</b>	0,1	0,53
Emocinė žala	1,29 (0,3)	1,41 (0,28)	-0,55	201	0,581	-0,102	0,058

Psichologiniai nusiskundimai	3,04 (0,87)	2,75 (0,75)	2,507	201	<b>0,013</b>	0,06	0,52
Psichosomatiniai nusiskundimai	2,39 (0,78)	2,16 (0,76)	2,159	201	<b>0,032</b>	0,02	0,45
Ketinimas išeiti	3,01 (1,16)	2,64 (1,23)	2,226	201	<b>0,027</b>	0,04	0,71
Persidirbimo klimatas	2,33 (0,95)	2,3 (0,84)	0,22	201	0,826	-0,22	0,28
Neigiama darbo-namų sąveika	2,47 (0,99)	2,27 (0,89)	1,518	201	0,131	-0,06	0,47

*Pastaba:* M – vidurkis, SD – standartiniai nuokrypiai, PI – pasikliautinis intervalas, AR – apatinė riba, VR – viršutinė riba. Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.

### 3.2. Persidirbimo klimato sąsajos su perdegimu, meistriškumu dirbti, ketinimu išeiti ir neigiama darbo-namų sąveika

Antruoju tyrimo klausimu buvo siekta nustatyti persidirbimo klimato sąsajas su perdegimu, meistriškumu dirbti, ketinimu išeiti ir neigiama darbo-namų sąveika. Persidirbimo klimatas šiame tyrime buvo statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su sekinančių darbo reikalavimų mažinimu ( $r = 0,173$ ;  $p = 0,014$ ), perdegimu ( $r = 0,46$ ;  $p < 0,001$ ), pirminiais perdegimo simptomais ( $r = 0,489$ ;  $p < 0,001$ ), antriniais perdegimo simptomais ( $r = 0,351$ ;  $p < 0,001$ ), išsekimu ( $r = 0,473$ ;  $p < 0,001$ ), psichologiniu atsiribojimu ( $r = 0,345$ ;  $p < 0,001$ ), kognityvine žala ( $r = 0,276$ ;  $p < 0,001$ ), emocine žala ( $r = 0,346$ ;  $p < 0,001$ ), psichologiniais nusiskundimais ( $r = 0,297$ ;  $p < 0,001$ ), psichosomatiniais nusiskundimais ( $r = 0,378$ ;  $p < 0,001$ ), ketinimu išeiti ( $r = 0,598$ ;  $p < 0,001$ ), neigiama darbo-namų interakcija ( $r = 0,744$ ;  $p < 0,001$ ) ir neigiamai su struktūrinių darbo išteklių didinimu ( $r = -0,337$ ;  $p < 0,001$ ) (7 lentelė).

**7 lentelė.** Tyrime tirtų kintamųjų sąsajos

	Meistriškumas dirbti	Struktūrinių darbo išteklių didinimas	Sekinamųjų darbo reikalavimų mažinimas	Socialinių darbo išteklių didinimas	Iššūkių darbe didinimas	Perdegimas	Pirminiai perdegimo simptomai	Antriniai perdegimo simptomai	Išsekimas	Psichologinis atsiribojimas	Kognityvinė žala	Emocinė žala	Psichologiniai nusiskundimai	Psichosomatiniai nusiskundimai	Ketinimas išeiti	Persidirbimo klimatas	Neigiama darbinamų sąveika
Meistriškumas dirbti	–																
Struktūrinių darbo išteklių didinimas	<b>0,71***</b>	–															
Sekinamųjų darbo reikalavimų mažinimas	<b>0,48***</b>	0,05	–														
Socialinių darbo išteklių didinimas	<b>0,8***</b>	<b>0,4***</b>	<b>0,15*</b>	–													
Iššūkių darbe didinimas	<b>0,77***</b>	<b>0,64***</b>	-0,003	<b>0,56***</b>	–												
Perdegimas	<b>-0,24***</b>	<b>-0,38***</b>	0,09	<b>-0,19**</b>	<b>-0,25***</b>	–											
Pirminiai perdegimo simptomai	<b>-0,27***</b>	<b>-0,43***</b>	0,09	<b>-0,23**</b>	<b>-0,26***</b>	<b>0,92***</b>	–										
Antriniai perdegimo simptomai	<b>-0,17*</b>	<b>-0,27***</b>	0,07	-0,11	<b>-0,2**</b>	<b>0,91***</b>	<b>0,68***</b>	–									
Išsekimas	<b>-0,16*</b>	<b>-0,24***</b>	0,08	<b>-0,19**</b>	-0,14	<b>0,8**</b>	<b>0,8***</b>	<b>0,67***</b>	–								
Psichologinis atsiribojimas	<b>-0,35***</b>	<b>-0,5***</b>	0,07	<b>-0,31***</b>	<b>-0,31***</b>	<b>0,75***</b>	<b>0,82***</b>	<b>0,55***</b>	<b>0,65***</b>	–							
Kognityvinė žala	-0,1	<b>-0,28***</b>	0,09	-0,03	-0,14	<b>0,72***</b>	<b>0,79***</b>	<b>0,53***</b>	<b>0,47***</b>	<b>0,54***</b>	–						
Emocinė žala	<b>-0,2**</b>	<b>-0,3***</b>	0,04	<b>-0,15*</b>	<b>-0,2**</b>	<b>0,6***</b>	<b>0,71***</b>	<b>0,38***</b>	<b>0,38***</b>	<b>0,35***</b>	<b>0,46***</b>	–					
Psichologiniai nusiskundimai	-0,13	<b>-0,22**</b>	0,07	-0,12	<b>-0,14*</b>	<b>0,88***</b>	<b>0,69***</b>	<b>0,92***</b>	<b>0,67***</b>	<b>0,54***</b>	<b>0,55***</b>	<b>0,4***</b>	–				
Psichosomatiniai nusiskundimai	<b>-0,18**</b>	<b>-0,29***</b>	0,05	-0,09	<b>-0,23***</b>	<b>0,8***</b>	<b>0,55***</b>	<b>0,91***</b>	<b>0,55***</b>	<b>0,46***</b>	<b>0,43***</b>	<b>0,29***</b>	<b>0,68***</b>	–			
Ketinimas išeiti	<b>-0,21**</b>	<b>-0,31***</b>	0,07	<b>-0,22**</b>	<b>-0,17*</b>	<b>0,49***</b>	<b>0,52***</b>	<b>0,38***</b>	<b>0,51***</b>	<b>0,61***</b>	<b>0,3***</b>	<b>0,18**</b>	<b>0,38***</b>	<b>0,31***</b>	–		
Persidirbimo klimatas	-0,05	<b>-0,24***</b>	<b>0,17*</b>	-0,08	-0,06	<b>0,46***</b>	<b>0,49***</b>	<b>0,35***</b>	<b>0,43***</b>	<b>0,47***</b>	<b>0,35**</b>	<b>0,28***</b>	<b>0,35***</b>	<b>0,3***</b>	<b>0,38***</b>	–	
Neigiama darbinamų sąveika	0,04	-0,11	0,11	0,02	0,06	<b>0,65***</b>	<b>0,59***</b>	<b>0,6***</b>	<b>0,64***</b>	<b>0,45***</b>	<b>0,4***</b>	<b>0,37***</b>	<b>0,59***</b>	<b>0,51***</b>	<b>0,37***</b>	<b>0,6***</b>	–

Pastaba: \*p < 0,05, \*\* p < 0,01, \*\*\* p < 0,001

### 3.3. Persidirbimo klimato ir perdegimo, ketinimo išeiti, neigiamos darbo-namų sąveikos sąsajos, sąsajas moderuojant meistriškumui dirbti ir jo dimensijoms

Trečiuoju tyrimo klausimu buvo siekta išsiaiškinti, ar persidirbimo klimato sąlygomis meistriškumo dirbti (ir jo dimensijų) vaidmuo persidirbimo klimato perdegimo, ketinimo išeiti, neigiamos darbo-namų sąveikos sąsajoms, yra reikšmingas.

#### 3.3.1. Persidirbimo klimato ir perdegimo sąsajos, sąsajas moderuojant meistriškumui dirbti ir jo dimensijoms

Pirmiausia buvo siekta išsiaiškinti, ar įmanoma išvengti perdegimo, pirminių ir antrinių perdegimo simptomų ir atskirų jų dedamųjų persidirbimo klimato, pasitelkiant meistriškumą dirbti ir atskiras meistriškumo dirbti elgesio strategijas. Iš 45 galimų sąveikų buvo rastos 3 statistiškai reikšmingos sąveikos (iš galimų sąveikų 6,7% buvo statistiškai reikšmingos), toliau pateikiami visų sąveikų  $F$  laipsniai ir reikšmingumo lygmenys persidirbimo klimato sąlygomis, naudojant skirtingas meistriškumo dirbti strategijas:

- Persidirbimo klimato sąveikos su perdegimu ( $F(1, 199)=0,2903, p=0,591$ ), pirminiais perdegimo simptomais ( $F(1, 199)=0,4884, p=0,4855$ ), antriniais perdegimo simptomais ( $F(1, 199)=0,079, p=0,7789$ ), išsekimu ( $F(1, 199)=0,7334, p=0,3928$ ), psichologiniu atsirbojimu ( $F(1, 199)=2,1, p=0,1488$ ), kognityvine žala ( $F(1, 199)=1,8333, p=0,1773$ ), emocine žala ( $F(1, 199)=1,929, p=0,1664$ ), psichologiniais nusiskundimais ( $F(1, 199)=0,0001, p=0,9937$ ) ir psichosomatiniais nusiskundimais ( $F(1, 199)=0,2661, p=0,6065$ ) pritaikius meistriškumo dirbti moderacijos efektą;
- Persidirbimo klimato sąveikos su perdegimu ( $F(1, 199)=0,0241, p=0,8767$ ), pirminiais perdegimo simptomais ( $F(1, 199)=0,0053, p=0,9418$ ), antriniais perdegimo simptomais ( $F(1, 199)=0,0399, p=0,8419$ ), išsekimu ( $F(1, 199)=0,0786, p=0,7795$ ), psichologiniu atsirbojimu ( $F(1, 199)=0,3453, p=0,5575$ ), kognityvine žala ( $F(1, 199)=0,1907, p=0,6628$ ), emocine žala ( $F(1, 199)=0,7176, p=0,3979$ ), psichologiniais nusiskundimais ( $F(1, 199)=0,3604, p=0,549$ ) ir psichosomatiniais nusiskundimais ( $F(1, 199)=0,071, p=0,7901$ ) pritaikius struktūrinių darbo išteklių didinimo dirbti moderacijos efektą;
- Persidirbimo klimato sąveikos su perdegimu ( $F(1, 199)=2,46, p=0,1184$ ), pirminiais perdegimo simptomais ( $F(1, 199)=2,4413, p=0,1198$ ), antriniais perdegimo simptomais ( $F(1, 199)=1,6029,$

$p=0,207$ ), išsekimu ( $F(1, 199)=0,3,8, p=0,0526$ ), psichologiniu atsiribojimu ( $F(1, 199)=2,8748, p=0,0915$ ), kognityvine žala ( $F(1, 199)=0,5324, p=0,4665$ ), emocine žala ( $F(1, 199)=0,1165, p=0,7333$ ), psichologiniais nusiskundimais ( $F(1, 199)=0,9314, p=0,3357$ ) ir psichosomatiniiais nusiskundimais ( $F(1, 199)=1,7971, p=0,1816$ ) pritaikius sekinančių darbo reikalavimų mažinimo moderacijos efektą;

- Persidirbimo klimato sąveikos su perdegimu ( $F(1, 199)=0,0695, p=0,7923$ ), pirminiais perdegimo simptomais ( $F(1, 199)=0,423, p=0,5161$ ), antriniais perdegimo simptomais ( $F(1, 199)=0,0237, p=0,8779$ ), išsekimu ( $F(1, 199)=0,0574, p=0,811$ ), psichologiniu atsiribojimu ( $F(1, 199)=5,788, p=0,0171$ ), kognityvine žala ( $F(1, 199)=0,7421, p=0,39$ ), emocine žala ( $F(1, 199)=1,8616, p=0,174$ ), psichologiniais nusiskundimais ( $F(1, 199)=0,1125, p=0,7376$ ) ir psichosomatiniiais nusiskundimais ( $F(1, 199)=0,004, p=0,9476$ ) pritaikius socialinių darbo išteklių didinimo moderacijos efektą;
- Persidirbimo klimato sąveikos su perdegimu ( $F(1, 199)=2,5655, p=0,1108$ ), pirminiais perdegimo simptomais ( $F(1, 199)=3,6287, p=0,0582$ ), antriniais perdegimo simptomais ( $F(1, 199)=0,9777, p=0,324$ ), išsekimu ( $F(1, 199)=2,2678, p=0,1337$ ), psichologiniu atsiribojimu ( $F(1, 199)=5,6962, p=0,0179$ ), kognityvine žala ( $F(1, 199)=5,5295, p=0,0197$ ), emocine žala ( $F(1, 199)=0,229, p=0,6328$ ), psichologiniais nusiskundimais ( $F(1, 199)=0,5617, p=0,4545$ ), psichosomatiniiais nusiskundimais ( $F(1, 199)=1,1037, p=0,2947$ ) pritaikius iššūkių darbe didinimo moderacijos efektą.

Analizuojant rezultatus buvo pastebėta, jog kuo žemesni socialinių išteklių darbe didinimo įverčiai, tuo efektas tarp persidirbimo klimato ir pirminio perdegimo simptomo – psichologinio atsiribojimo tampa stipresnis (rezultatai pateikti 8-toje lentelėje). Rezultatai atskleidė, jog socialinių išteklių darbe didinimo moderacijos efektas buvo statistiškai reikšmingas ryšiui tarp persidirbimo klimato ir psichologinio atsiribojimo darbe ( $F(1, 199)=5,788, p=0,017$ )).

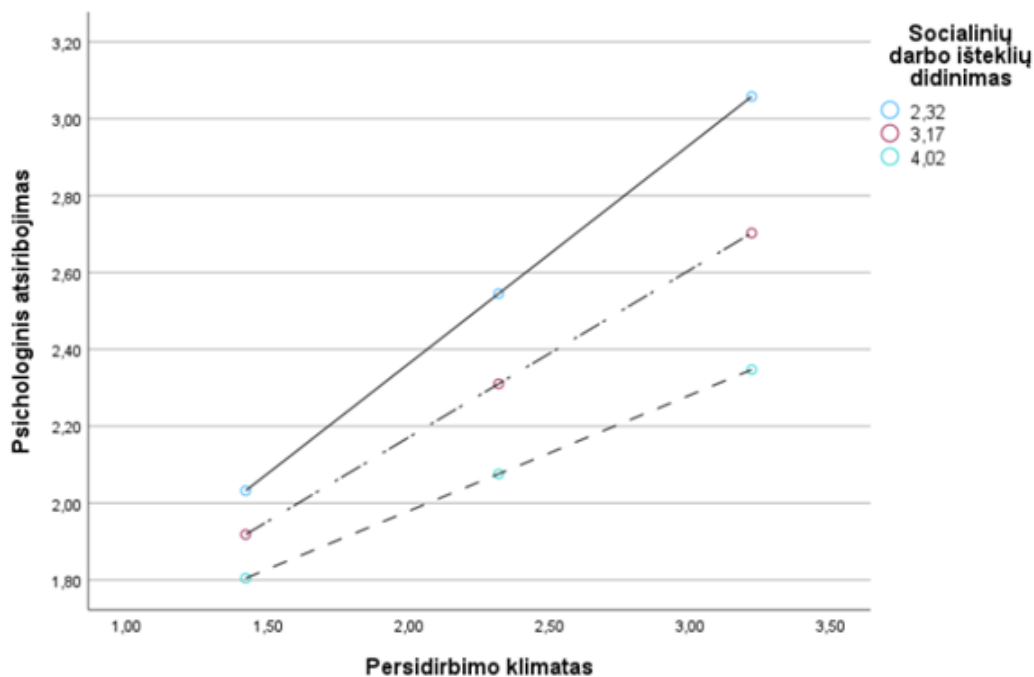
Esant žemesniems nei vidutiniams socialinių išteklių darbe didinimo įverčiams ryšys tarp psichologinio atsiribojimo darbe ir persidirbimo klimato buvo stipresnis ( $b=0,57, p<0,001$ ), esant vidutiniams socialinių išteklių darbe didinimo įverčiams ryšys tarp psichologinio atsiribojimo darbe ir persidirbimo klimato buvo vidutinis ( $b=0,44, p<0,001$ ), o esant aukštiesiems socialinių išteklių darbe didinimo įverčiams ryšys tarp psichologinio atsiribojimo darbe ir persidirbimo klimato buvo ( $b=0,3, p<0,05$ ) buvo žemiausias (1 pav.).

Tai reiškia, jog persidirbimo klimato sąlygomis didesnis naudojamų socialinių išteklių didinimo darbe kiekis gali padėti susidurti su mažiau psichologinio atsirbojimo darbe.

**8 lentelė.** *Psichologinio atsirbojimo darbe prognostiniai veiksniai*

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis		<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>
	Psichologinis atsirbojimas darbe				
	<i>b</i>	<i>p</i>			
Persidirbimo klimatas	0,9379	< <b>0,001</b>	31,2421	< <b>0,001</b>	0,32
Socialinių išteklių darbe didinimas	0,0906	0,5861			
Persidirbimo klimatas X Socialinių išteklių darbe didinimas	-0,1581	<b>0,0171</b>			
Konstanta	1,0113	0,0697			

*Pastaba:* statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.



**1 pav.** Socialinių darbo išteklių didinimo moderacijos efektas persidirbimo klimato ir psichologinio atsirbojimo sąsajoms



Antra, tyrime buvo pastebėta, jog kuo žemesni iššūkių darbe didinimo įverčiai, tuo efektas tarp persidirbimo klimato ir pirminio perdegimo simptomo – psichologinio atsiribojimo, tampa stipresnis (rezultatai pateikti 9-toje lentelėje).

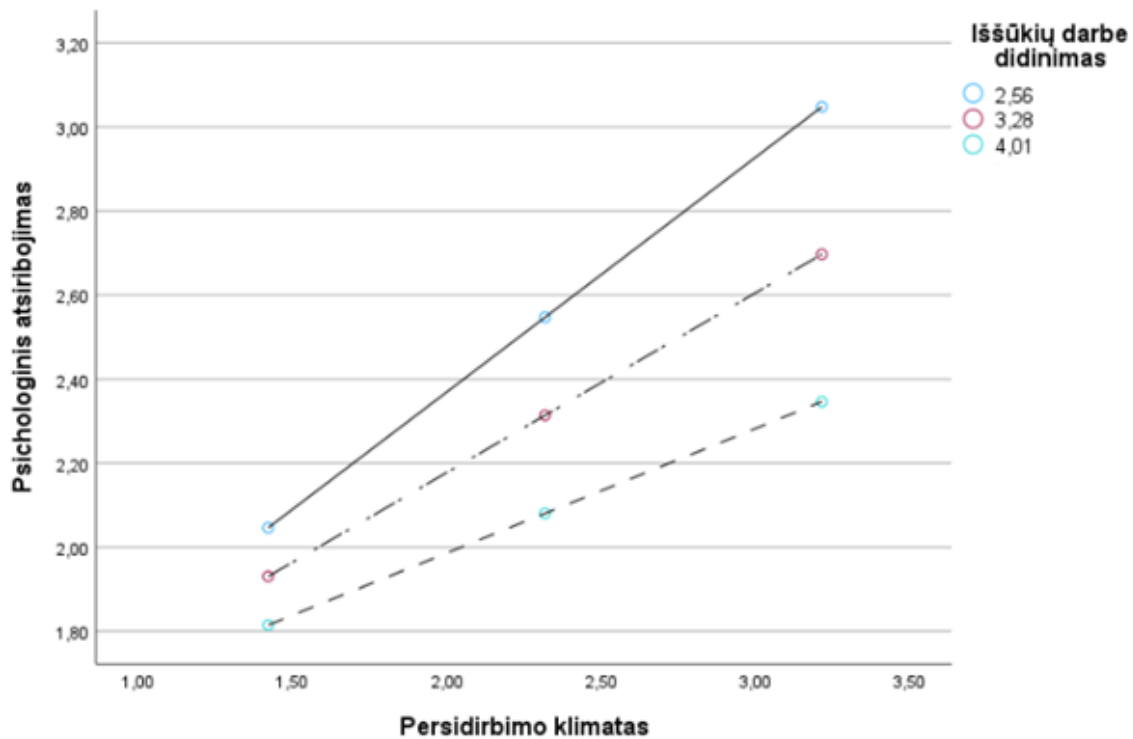
Rezultatai atskleidė, jog iššūkių darbe didinimo moderacijos efektas buvo statistiškai reikšmingas ryšiui tarp persidirbimo klimato ir psichologinio atsiribojimo darbe ( $F(1, 199)=5,6962, p=0,018$ ). Esant žemiems iššūkių darbe didinimo įverčiams ryšys tarp psichologinio atsiribojimo darbe ir persidirbimo klimato buvo stipresnis ( $b=0,56, p<0,05$ ), esant vidutiniams iššūkių darbe didinimo įverčiams ryšys tarp psichologinio atsiribojimo darbe ir persidirbimo klimato buvo vidutinis ( $b=0,43, p<0,05$ ) ir esant aukštiesiems iššūkių darbe didinimo įverčiams ryšys tarp psichologinio atsiribojimo darbe ir persidirbimo klimato buvo ( $b=0,3, p<0,05$ ) buvo žemiausias (2 pav.).

Tai reiškia, jog persidirbimo klimato sąlygomis didesnis naudojamu iššūkių darbe didinimo kiekis gali padėti susidurti su mažiau psichologinio atsiribojimo darbe.

**9 lentelė.** *Psichologinio atsiribojimo darbe prognostiniai veiksniai*

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis		<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>
	Psichologinis atsiribojimas darbe				
	<i>b</i>	<i>p</i>			
Persidirbimo klimatas	1,0167	<b>&lt;0,001</b>	31,8074	<b>&lt;0,001</b>	0,32
Iššūkių darbe didinimas	0,0962	0,6223			
Persidirbimo klimatas X Iššūkių darbe didinimas	-0,1798	<b>0,0179</b>			
Konstanta	1,0094	0,1203			

*Pastaba:* statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.



**2 pav.** Iššūkių darbe didinimo moderacijos efektas persidirbimo klimato ir psichologinio atsirbojimo sąsajoms

Trečia, tyrime buvo pastebėta, jog kuo žemesni socialinių darbo išteklių darbe didinimo įverčiai, tuo efektas tarp persidirbimo klimato ir pirminio perdegimo simptomo – kognityvinės žalos tampa stipresnis (rezultatai pateikti 10-toje lentelėje).

Rezultatai atskleidė, jog iššūkių darbe didinimo moderacijos efektas buvo reikšmingas ryšiui tarp persidirbimo klimato ir kognityvinės žalos buvo statistiškai reikšmingas ( $F(1, 199)=5,5295, p=0,0197$ ).

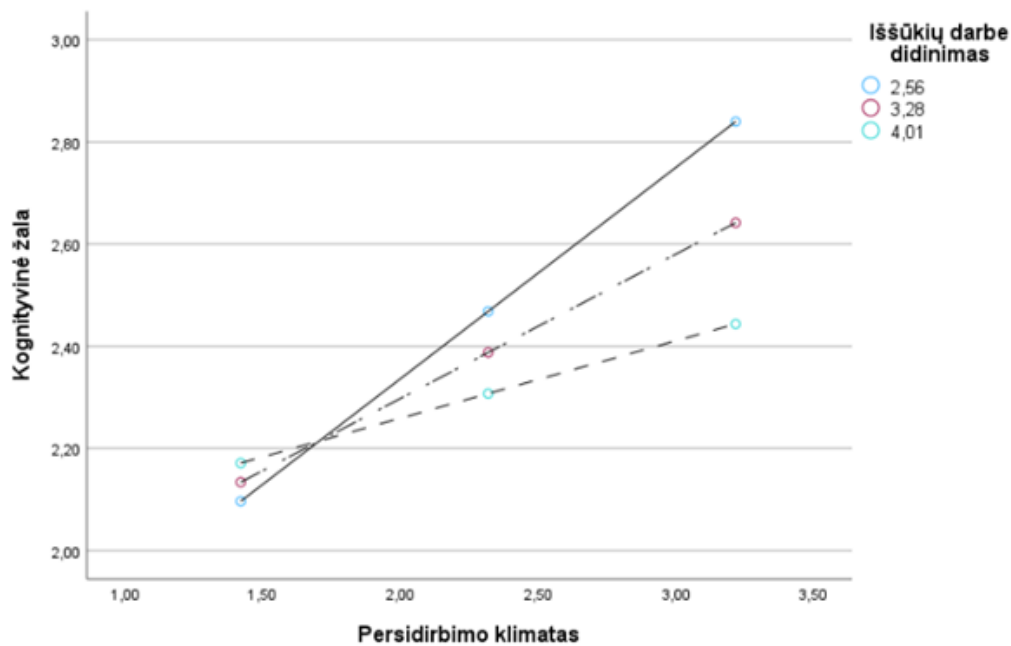
Esant žemiems iššūkių darbe didinimo įverčiams ryšys tarp kognityvinės žalos ir persidirbimo klimato buvo stipresnis ( $b=0,41, p<0,001$ ), esant vidutiniams iššūkių darbe didinimo įverčiams ryšys tarp kognityvinės žalos ir persidirbimo klimato buvo vidutinis ( $b=0,28, p<0,001$ ) ir esant aukštiems iššūkių darbe didinimo įverčiams ryšys tarp kognityvinės žalos ir persidirbimo klimato ( $b=0,15, p=0,075$ ) buvo žemiausias, o ryšys tapo statistiškai nereikšmingas (3 pav.).

Tai reiškia, jog persidirbimo klimato sąlygomis tie darbuotojai, kurie naudoja daugiau nei vidutiniškai iššūkių darbe didinimo strategijų išvengia kognityvinės žalos.

10 lentelė. Kognityvinės žalos darbe prognostiniai veiksniai

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis		F	p	R <sup>2</sup>
	Kognityvinė žala				
	b	p			
Persidirbimo klimatas	0,874	<0,001	12,3347	<0,001	0,1568
Iššūkių darbe didinimas	0,3071	0,123			
Persidirbimo klimatas X Iššūkių darbe didinimas	-0,1802	<b>0,0197</b>			
Konstanta	0,7224	0,2772			

Pastaba: statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti paryškintu šriftu.



3 pav. Iššūkių darbe didinimo moderacijos efektas persidirbimo klimato ir kognityvinės žalos sąsajoms

### 3.3.2. Persidirbimo klimato ketinimo išeiti sąsajos, sąsajas moderuojant meistriškumui dirbti ir jo dimensijoms

Tyrimu buvo siekta išsiaiškinti, ar ketinimas išeiti persidirbimo klimato sąlygomis, gali būti sumažintas ar išnykti pasitelkiant meistriškumą dirbti ir atskiras meistriškumo dirbti elgesio strategijas. Iš 5 (bendro meistriškumo ir kiekvienos dimensijos atskirai) galimų sąveikų nei viena jų nebuvo reikšminga.

Toliau pateikiami visų sąveikų  $F$  laipsniai ir reikšmingumo lygmenys persidirbimo klimato sąlygomis, naudojant skirtingas meistriškumo dirbti strategijas – pritaikius meistriškumo dirbti moderacijos efektą  $F(1, 199)=0,3225, p=0,5707$ , pritaikius struktūrinių darbo išteklių didinimo dirbti moderacijos efektą  $F(1, 199)=0,6036, p=0,438$ , pritaikius sekinančių darbo reikalavimų mažinimo moderacijos efektą  $F(1, 199)=0,0924, p=0,7615$ , pritaikius socialinių darbo išteklių didinimo moderacijos efektą  $F(1, 199)=0,2274, p=0,634$ , pritaikius iššūkių darbe didinimo moderacijos efektą  $F(1, 199)=0,000, p=0,9944$ .

### 3.3.3. Persidirbimo klimato ir neigiamos darbo-namų sąveikos sąsajos, sąsajas moderuojant meistriškumui dirbti ir jo dimensijoms

Tyrimu buvo siekta išsiaiškinti, ar neigama darbo-namų sąveika persidirbimo klimato sąlygomis, gali būti sumažinta ar išnykti pasitelkiant meistriškumą dirbti ir atskiras meistriškumo dirbti elgesio strategijas. Iš 5 (bendro meistriškumo ir kiekvienos dimensijos atskirai) galimų sąveikų nei viena nebuvo reikšminga.

Toliau pateikiami visų sąveikų  $F$  laipsniai ir reikšmingumo lygmenys persidirbimo klimato sąlygomis, naudojant skirtingas meistriškumo dirbti strategijas – pritaikius meistriškumo dirbti moderacijos efektą  $F(1, 199)=0,0116, p=0,9144$ , pritaikius struktūrinių darbo išteklių didinimo dirbti moderacijos efektą  $F(1, 199)=0,3658, p=0,546$ , pritaikius sekinančių darbo reikalavimų mažinimo moderacijos efektą  $F(1, 199)=0,2395, p=0,6251$ , pritaikius socialinių darbo išteklių didinimo moderacijos efektą  $F(1, 199)=0,35, p=0,5548$ , pritaikius iššūkių darbe didinimo moderacijos efektą  $F(1, 199)=0,5133, p=0,4746$ .

## 4. REZULTATŲ APTARIMAS

### **Demografiniai skirtumai.**

Lyginant tyrime tirtus kintamuosius pagal tyrimo dalyvių demografines charakteristikas buvo rasti keli reikšmingi skirtumai. Visų pirma, lyginant tyrime dalyvavusių vyrų ir moterų skirtumus, buvo pastebėta, jog moterys šioje imtyje pasižymėjo aukštesniais perdegimo, antrinių perdegimo simptomų bendrai, psichologinių ir psichosomatinių nusiskundimų įvėrciais. Perdegimas darbe neretai yra susijęs su tuo, kokį emocinį krūvį atliekamos užduotys gali atnešti darbuotojui (Cetinkaya, et al., 2017), tad net ir tokioje pačioje aplinkoje, su tokiu pačiu darbo krūviu ar įtampos kiekiu skirtingi darbuotojai, šiuo atveju – vyrai ir moterys, gali priimti, suvokti ir įsisąmoninti skirtingai, kas lemtų ir skirtingai patiriamus perdegimo kiekius darbe.

Tyrime taip pat buvo atsižvelgta į tyrimo dalyvių amžių. Buvo pastebėta, jog vyresni darbuotojai naudoja daugiau struktūrinių darbo išteklių didinimo strategijų, patiria mažiau perdegimo, antrinių perdegimo simptomų ir pasižymi žemesniu ketinimu palikti organizaciją, nei jaunesni darbuotojai. Šie rezultatai gali būti susiję su tuo, jog vyresni darbuotojai yra išmokę geriau dorotis su savo emocijomis (Johnson, et al., 2017) ir yra supratę, kokios įveikos strategijos jiems yra priimtinausios ir geriausiai veikia tam tikroje aplinkoje (Johnson, et al., 2017). Taip pat, vyresni darbuotojai labiau linkę naudoti meistriškumo dirbti stretegijas tam, kad išlaikytų vientisą savęs, kaip darbuotojo vaizdą, savo akyse (Wong, & Tetrick, 2017).

Buvo tyrinėtos ir įmonėje pradirbto laiko sąsajos su tyrimo kintamaisiais. Ilgesnis įmonėje pradirbtas laikas buvo susijęs su mažesniu perdegimu, žemesniais patiriamų antrinių perdegimo simptomais bendrai, mažesniu psichologiniu atsiribojimu, mažesne kognityvine žala, mažesniais psichologiniais ir psichosomatiniais nusiskundimais bei žemesniu ketinimu išeiti. Taip pat – ilgesnis įmonėje pradirbtas laikas buvo susijęs su didesniu socialinių išteklių didinimo strategijų naudojimu, tai gali būti susiję su tuo, jog kuo asmuo bus ilgiau pradirbęs įmonėje, tuo geriau pažįsta aplinką ir išmoksta geriau adaptuotis prie šios aplinkos (Brake, et al., 2020).

Tyrime buvo atsižvelgta į tiriamųjų išsilavinimą, aukštesnis išsilavinimo lygis buvo susijęs su didesniais struktūrinių darbo išteklių didinimo ir iššūkių darbe didinimo elgesio strategijomis, bei žemesne sekinančių darbo reikalavimo mažinimo elgesio strategija. Nors tyrime nebuvo susieti tyrimo dalyvių išsilavinimo laipsniai ir jų užimamos pareigos, tikėtina, kad labiau išsilavinę žmonės gali užimti

aukštesnes roles, kurios pasižymėtų didesniais iššūkių kiekiais (Jolly, & Self, 2020), bei tuo, kokios elgesio normos būtų priimtinos užimant šias pareigas.

Tyrinėjant skirtumus, kuriais pasižymi privataus ir viešojo sektoriaus darbuotojai buvo pastebėti keli reikšmingi skirtumai. Privataus sektoriaus darbuotojai šioje imtyje pasižymėjo aukštesniais meistriškumo dirbti įverčiais bendrai, o taip pat aukštesniais socialinių išteklių didinimo ir iššūkių darbe didinimo įverčiais. Tai gali būti susiję su tuo, kad privataus sektoriaus darbuotojai patiria daugiau autonomijos darbe, dažniau gali spręsti kaip atlikti savo užduotis, kaip gauti pagalbą ir jų veiksmai nėra tiek stipriai apriboti biurokratijos kiekiais, kaip viešojo sektoriaus darbuotojų (Thomas, & Lankau, 2009), kur pokyčių vykdymas sunkesnis ir labiau varginantis.

Lyginant darbuotojų, dirbančių pilnu ir nepilnu etatu įverčius, buvo pastebėta, kad pilnu etatu dirbantys darbuotojai pasižymėjo aukštesniais meistriškumo dirbti įverčiais bendrai, o taip pat ir didesniais išteklių didinimo darbe ir iššūkių didinimo darbe įverčiais. Tai gali būti susiję su tuo, kad darbuotojams, dirbantiems nepilnu etatu suteikiama mažiau iššūkių darbe ir jie susiduria su mažesniais reikalavimais, dėl ko jie naudoja ir mažiau strategijų (Bois, et al., 2023).

Vadovaujančias pareigas šiame tyrime užimantys darbuotojai pasižymėjo didesniu darbo išteklių didinimo įverčiais, patyrė daugiau neigiamos darbo ir namų sąveikos. Tai gali būti siejama su tuo, jog vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai susiduria su daugiau autonomijos siekti tų išteklių, kurių jiems trūksta tam, kad galėtų atlikti savo darbus, bet tuo pačiu, susiduria su daugiau reikalavimų (Minda, 2023). O štai nevadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai pasižymėjo didesniais sekinančių darbo reikalavimų mažinimo įverčiais, tokie rezultatai taip pat galėtų būti susiję su rolės specifiką ir tuo, kokių priemonių darbuotojui nevadovaujančiose pareigose siekti gali būti lengviau ir/ar priimtinau.

Lyginant darbuotojus dirbančius tik darbo vietoje ir ne tik, buvo pastebėtas ne vienas skirtumas. Dirbantys tik darbo vietoje darbuotojai pasižymėjo didesniais meistriškumo dirbti įverčiais bendrai, socialinių išteklių didinimu, iššūkių darbe didinimu. Tai gali būti susiję su tuo, jog darbuotojai, kurie dirba tik darbo vietoje gali lengviau pasiekti reikiamą pagalbą, nes tam netrukdo fizinės ribos, pagalba ir grįžtamasis ryšys yra gaunami nepalyginamai greičiau, nei dirbant nuotoliu (Van Wingerden, et al, 2017).

## **Persidirbimo klimato sąsajos su perdegimu, ketinimu išeiti ir neigiama darbo-namų sąveika.**

Antruoju tyrimo klausimu buvo siekta išsiaiškinti persidirbimo klimato ir kitų tyrime tirtų kintamųjų sąsajas. Rezultatai atskleidė, kad persidirbimo klimatas yra teigiamai susijęs su sekinančių darbo reikalavimų mažinimu, perdegimu, pirminiais perdegimo simptomais, antriniais perdegimo simptomais, išsekimu, psichologiniu atsiribojimu, kognityvine žala, emocine žala, psichologiniais nusiskundimais, psichosomatiniais nusiskundimais, ketinimu išeiti, neigiama darbo-namų interakcija.

Pastebėta, jog ir literatūroje organizacijų klimatai neretai siejami su šiais padariniais, pavyzdžiui, teigiami ir motyvuojantys klimatai siejami su žemesniu ketinimu palikti organizaciją (Yantib, & Untaric, 2020) ir žemesniais neigiamos darbo-namų interakcijos įverčiais (Kopperud, et al., 2020), ir priešingai – organizacijos klimatas, kuris darbuotojo yra suvokiamas kaip skatinantis didelius darbo kūvius, yra siejamas su perdegimu (Fastje, et al., 2022; Sangwan, 2015) ir didesniu darbo-namų konfliktu (Kopperud, et al., 2020; Dikkers, et al., 2007).

Šio ir kitų tyrimų išvados aiškiai pabrėžia tai, jog persidirbimo klimatas gali būti žalingas darbuotojui ir yra susijęs su neigiamomis pasekmėmis, kurios gali kenkti ne tik pačiam darbuotojui, bet ir lemti prastesnius organizacijų rezultatus (Rothmann, & Baumann, 2014).

## **Moderacijos efektai persidirbimo klimato sąlygomis.**

Trečiuoju tyrimo klausimu buvo siekta išsiaiškinti ar persidirbimo klimato sąlygomis aktyvios darbuotojo elgesio strategijos (meistriškumas dirbti) yra reikšmingos prognozuojant perdegimą darbe, ketinimą išeiti ir neigiamą darbo-namų interakciją.

Tyrimo metu buvo pastebėta, jog persidirbimo klimato sąlygomis tik dvi meistriškumo dirbti dimensijos (socialinių išteklių didinimas ir iššūkių didinimas), gali padėti darbuotojui išvengti neigiamų padarinių (psichologinio atsiribojimo ir kognityvinės žalos).

Socialinių darbo išteklių didinimas gali padėti išvengti psichologinio atsiribojimo. Socialiniai resursai – grįžtamojo ryšio prašymas, įsitraukimas mentoriaus ieškojimas, grįžtamojo ryšio prašymas darbuotojui gali padėti matyti prasmę darbe ir išvengti atsiribojimo (Kılıç, et al., 2020; Hakanen, et al., 2017).

Taip pat, iššūkių didinimas gali padėti išvengti psichologinio atsiribojimo ir kognityvinės žalos. Iššūkių didinimas darbe gali darbuotojui padėti matyti prasmę darbe, siekti savo tikslų ir gauti grįžtamąjį

ryšį iš pačios užduoties atlikties ir leisti matyti prasmę savo atliekamame darbe (ko iš esmės ir gali trūkti persidirbimo klimato sąlygomis), o tai jaustis geriau atliekant užduotis (Hakanen, et al., 2017).

Naudodamasis šiomis meistriškumo dirbti strategijomis darbuotojas taip pat turi galimybę palaikyti teigiamą savęs vaizdą (sėkmingai susidorojęs su sau iškeltais iššūkiais ir gaudamas grįžtamąjį ryšį bei palaikymą iš kolegų) ir taip turi galimybę išvengti tam tikrų neigiamų pasekmių sau (Wong, & Tetrick, 2017).

Tyrimu taip pat buvo siekta išsiaiškinti, ar persidirbimo klimato sąlygomis naudojamos meistriškumo dirbti strategijos gali sumažinti arba padėti išvengti darbuotojo ketinimo išeiti iš organizacijos, tačiau nei viena iš galimų sąsajų nebuvo reikšminga. Tai reiškia, kad nesvarbu, persidirbimo klimato sąlygomis darbuotojas naudos daug, vidutiniškai ar mažai meistriškumo dirbti strategijų bendrai, ar kiekvienos iš jų dimensijų atskirai, ketinimas išeiti iš organizacijos bus toks pats. Šie rezultatai yra įdomūs tuo, jog jie skiriasi nuo literatūroje pateikiamų įžvalgų apie meistriškumo dirbti strategijų naudojimo ir ketinimo išeiti sąsajas. Kadangi literatūroje pastebima, kad darbuotojai, kurie naudoja daug meistriškumo dirbti strategijų geba geriau pritaikyti savo darbo aplinką sau ir dėl to norės mažiau išeiti (Zhang, & Li, 2020), tai pastebima net ir aplinkose, kurios kelia didelį stresą ir įtampą (Hommelhoff, et al., 2021). Nepaisant to, galime daryti išvadas, kad persidirbimo klimato sąlygomis, kuomet darbuotojai nejaučia pakankamai paramos (Jolly, & Self, 2020) net ir aktyvios pastangos nėra pakankama pagalba siekiant išvengti ketinimo išeiti.

Galiausiai, tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti ir ar persidirbimo klimato sąlygomis naudojamos meistriškumo dirbti strategijos gali sumažinti ar padėti išvengti darbuotojo neigiamos darbo-namų sąveikos, tačiau nei viena iš galimų sąsajų nebuvo reikšminga. Tai reiškia, kad nesvarbu, persidirbimo klimato sąlygomis darbuotojas naudos daug, vidutiniškai ar mažai meistriškumo dirbti strategijų bendrai, ar kiekvienos iš jų dimensijų atskirai, patirs tokius pačius neigiamas namų-darbo sąveikos kiekius. Šie rezultatai yra įdomūs tuo, jog jie skiriasi nuo literatūroje pateikiamų įžvalgų apie meistriškumo dirbti strategijų naudojimo ir darbo-namų sąveikos sąsajas. Įdomu tai, kad literatūroje pateikiamos nevienareikšmiškos išvados apie tai, kaip meistriškumo dirbti strategijos gali paveikti jaučiamą darbo-namų konfliktą (neigiamą darbo-namų interakciją), pavyzdžiui, vienuose tyrimuose gaunamos išvados parodo, kad gali taip prisitaikyti savo darbo aplinką sau, kad geriau funkcionuos namie (Ho, et al., 2024; Demerouti, et al., 2020) ir patirs mažiau konflikto (Tisu, & Vîrgă, 2023). O kai kur sakoma, kad kaip tik bus labiau įsijautęs į darbą ir jaus daugiau neigiamos interakcijos (Zito, et al, 2019; Asseburg, 2018). Tyrime gauti rezultatai gali būti paaiškinami iš organizacijos klimato perspektyvos, kadangi klimatas, kurį darbuotojai suvokia ne kaip motyvuojantį (skatinantį augimą ar tobulėjimą), o kaip orientuotą į



produktyvumą (Koperud, Nerstad, & Dysvik, 2020), jaučia negaunantys pakankamai paramos ir pripažinimo (Dijkers, Geurts, Dulk, Peper, Taris, & Kompier, 2007), bus linkę jausti negatyvias darbo namų interakcijas nepaisant savo aktyvių pastangų didinti resursus arba mažinti krūvį darbe.

Nepaisant to, kad buvo atrasti keli reikšmingi rezultatai leidžiantys kalbėti apie tai, kad kai kurios meistriškumo dirbti strategijos persidirbimo klimato sąlygomis gali padėti darbuotojui išvengti ar bent susidurti su žemesniais perdegimo darbe simptomais, didžioji rezultatų dalis nebuvo reikšminga. Tai leidžia daryti prielaidą, jog darbuotojo patiriamos neigiamos reakcijos į darbą ir dėl to kylančios pasekmės priklauso ne tik nuo aktyvių jo pastangų, bet ir nuo aplinkos, kurioje atsiduriama.

#### 4.1. Tyrimo ribotumai ir tolimesnių tyrimų kryptys

Tyrime gauti rezultatai gali padėti geriau suprasti ne tik persidirbimo klimato žalą, sąsajas su neigiamais padariniais, bet ir pateikia įžvalgų, kurios gali padėti ugdyti organizacijų klimata galinčių kurti ar keisti asmenų sąmoningumą. Tačiau šiame tyrime yra keletas ribotumų, kuriuos verta įvardinti.

Pirmiausia, tyrimo dalyvių kiekis – atliekant moderacijos analizę ir analizuojant, kurios meistriškumo dirbti strategijos gali padėti išvengti perdegimo persidirbimo klimato sąlygomis, kai kurie moderacijos efektai buvo netoli reikšmingos ribos, tad tikėtina, kad didesnis tyrimo dalyvių kiekis leistų geriau įvertinti, ar šios sąveikos iš tiesų gali būti reikšmingos.

Tyrime naudotą pasirinktą atrankos metodą – netikimybinę patogiąją atranką taip pat galima įvardinti kaip vieną iš tyrimo ribotumų, šis tyrimo dalyvių atrankos metodas yra siejamas su prastesniu rezultatų apibendrinimu visai populiacijai, tad rezultatai negali būti laikytini visiškai reprezentaciniais. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas (lyties, užimamų pareigų, išsilavinimo, darbo vietos klausimų) taip pat nebuvo tolygūs, bet tolygesnė tyrimo dalyvių imtis (arba priešingai – vientisesnė), leistų geriau apibendrinti rezultatus. Tolimesniuose tyrimuose būtų naudinga nagrinėti homogeniškesnes imtis atskirai, kad būtų galima daryti išvadas, tinkamas tam tikroms aplinkybėms atskirai (pavyzdžiui, tyrinėti tik darbo vietoje ar tik nuotoliu dirbančių darbuotojų rezultatus, tik viešose ar tik privačiose organizacijose dirbančius darbuotojus ir pan.).

Taip pat, tolimesniuose tyrimuose būtų naudinga nagrinėti individualius darbuotojų veiksmus (pavyzdžiui, asmenybės bruožus), kas galėtų geriau leisti suprasti, kokie mechanizmai slepiasi už to,

kokie darbuotojai bus linkę naudoti kurias meistriškumo dirbti strategijas, o tai galėtų suteikti naudingų įžvalgų praktiniams patarimams tiek patiems darbuotojams, tiek organizacijų lyderiams.

#### 4.2. Praktinės rekomendacijos

Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus praktines rekomendacijas galima išskirti į dvi kryptis: patarimai darbuotojams ir patarimai organizacijų ir komandų vadovams.

Pradedant nuo praktinių rekomendacijų darbuotojams: pirmiausia žmonės patekę į aplinką, kurioje stiprus persidirbimo klimatas ir siekiantys išvengti neigiamų pasekmių gali siekti didinti socialinius išteklius (prašyti grįžtamojo ryšio, ieškoti mentoriaus ir prašyti jo patarimų) savo darbo aplinkoje. Darbuotojai, atsidūrę tokioje aplinkoje, taip pat gali stengtis prisiimti tokių užduočių, kurios jiems atrodo įdomios, kuriose jie patys nuoširdžiai mato prasmę ir tokiomis, kurias laiko įdomiomis ir prasmingomis tam, kad išvengtų neigiamų pasekmių.

Kita, ir ko gero svarbiausia, praktinių įžvalgų ir rekomendacijų grupė yra skirta organizacijų ir/ar komandų vadovams. Visų pirma, tyrimo rezultatai turėtų atkreipti vadovų dėmesį į tai, kad persidirbimo klimato skatinimas (kuris dažniausiai ir būna kuriamas ir įgalinamas pačių vadovų), atneša nemažai neigiamų pasekmių ne tik patiems darbuotojams, bet ir organizacijoms – tai turėtų skatinti vadovų sąmoningumą savo veiksmų ar komunikacijos apie normas organizacijoje ar komandoje atžvilgiu. Vadovai paprastai ir yra tie asmenys, kurie turi galimybę savo pavyzdžiu rodyti, kas aplinkoje yra priimtina, tad jiems vertėtų gilintis į tai, kokie klimato tipai gali sąlygoti teigiamas pasekmes darbuotojams ir elgtis pagal tokias normas, kurios skatintų teigiamas pasekmes. Antra, vadovai turėtų skatinti savo darbuotojus nebijoti prašyti grįžtamojo ryšio, pažinti savo darbuotojus tam, kad galėtų juos nukreipti į tinkamus asmenis dėl galimybės siekti mentorystės organizacijoje. Taip pat, sudaryti sąlygas darbuotojams imtis tokių užduočių, kurios jiems asmeniškai būtų įdomios ir kuriuose jie matytų prasmę. Nors tai iš vadovų reikalautų geresnio ir artimesnio savo darbuotojų pažinimo, ilgainiui organizacija ar komanda tik išloštų, kadangi susidurtų su žemesne darbuotojų kaita.

## IŠVADOS

1. Lyginant vyrų ir moterų skirtumus buvo pastebėta, jog moterys šioje imtyje pasižymėjo aukštesniais perdegimo, antrinių perdegimo simptomų (psichologinių ir psichosomatinių nusiskundimų) įverčiais. Respondentų amžius yra teigiamai susijęs su struktūrinių darbo išteklių didinimu ir neigiamai su perdegimu, antriniais perdegimo simptomais, psichologiniais nusiskundimais ir ketinimu išeiti. Įmonėje pradirbtas laikas buvo teigiamai susijęs su socialinių darbo išteklių didinimu ir neigiamai su perdegimu, antriniais perdegimo simptomais, psichologiniu atsiribojimu, kognityvine žala, psichologiniais nusiskundimais, psichosomatiniiais nusiskundimais ir ketinimu išeiti. Aukštesnis išsilavinimas buvo teigiamai susijęs su darbuotojų struktūrinių darbo išteklių didinimu, iššūkių darbe didinimu ir neigiamai su sekinančių darbo reikalavimų mažinimu.
2. Privataus sektoriaus darbuotojai šiame tyrime pasižymėjo aukštesniais meistriškumo dirbti, socialinių darbo išteklių didinimo, iššūkių darbe didinimo įverčiais, nei viešojo sektoriaus darbuotojai. Vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai šiame tyrime pasižymėjo aukštesniais struktūrinių darbo išteklių didinimo, neigiamos namų ir darbo sąveikos įverčiais, o nevadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai pasižymėjo aukštesniais sekinančių darbo reikalavimų mažinimo įverčiais, nei vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai.
3. Pilnu etatu dirbantys darbuotojai pasižymėjo didesniais meistriškumo dirbti, struktūrinių darbo išteklių didinimo, iššūkių darbe didinimo, įverčiais, nei nepilnu etatu dirbantys darbuotojai, o nepilnu etatu dirbantys darbuotojai pasižymėjo didesniais sekinančių darbo reikalavimų mažinimo įverčiais nei pilnu etatu dirbantys darbuotojai. Darbuotojai, dirbantys tik darbo vietoje pasižymėjo statistiškai reikšmingai didesniais meistriškumo dirbti, socialinių išteklių didinimo, iššūkių darbe didinimo, perdegimo, antrinių perdegimo simptomų, kognityvinės žalos, psichologinių nusiskundimų, psichosomatinių nusiskundimų, ketinimo išeiti įverčiais, nei darbuotojai, dirbantys hibridiniu darbo būdu ar tik nuotoliu.
4. Persidirbimo klimatas šiame tyrime buvo teigiamai susijęs su pirminiais perdegimo simptomais (išsekimu, psichologiniu atsiribojimu, kognityvine žala, emocine žala) bei antriniais perdegimo simptomais (psichologiniais nusiskundimais, psichosomatiniiais nusiskundimais), ketinimu išeiti, neigiama darbo-namų sąveika. Kuo labiau išreikštas perdegimo klimatas organizacijoje, tuo darbuotojai patiria daugiau jėgų trūkumo darbe (pradedant ar tęsiant darbus), atsiribojimo nuo darbo mintimis ar net fiziškai ir susidomėjimo darbu trūkumo, patiria daugiau stiprių neigiamų

emocijų darbe ir susiduria su daugiau sunkumų šias emocijas suvaldant, susiduria su daugiau sunkumų susikaupti darbe ar išsilaikyti dėmesingumą; patiria daugiau nerimo, įtampos ar miego sutrikimų bei fizinių negalavimų, kylančių dėl psichologinių priežasčių; dažniau galvoja apie išėjimą iš organizacijos, kurioje dirba, bei patirs daugiau neigiamų emocijų namuose, kurios bus iššauktos neigiamų emocijų darbe.

5. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad persidirbimo klimato sąlygomis tik dvi meistriškumo dirbti dimensijos (socialinių išteklių didinimas ir iššūkių didinimas) gali darbuotojui padėti išvengti neigiamų padarinių (psichologinio atsiribojimo ir kognityvinės žalos) dirbant persidirbimo klimato sąlygomis. Socialinių darbo išteklių didinimas gali padėti išvengti psichologinio atsiribojimo, o iššūkių didinimas gali padėti išvengti psichologinio atsiribojimo ir kognityvinės žalos persidirbimo klimato sąlygomis. Persidirbimo klimato sąlygomis meistriškumo dirbti strategijos sąsajų su ketinimui išeiti iš organizacijos ir neigiama darbo-namų sąveikai neturi.

## LITERATŪRA

- Aarons, G. A., Conover, K. L., Ehrhart, M. G., Torres, E. M., & Reeder, K. (2021). Leader–member exchange and organizational climate effects on clinician turnover intentions. *Journal of Health Organization and Management*, 35(1), 68-87.
- Afota, M. C., Robert, V., & Vandenberghe, C. (2021). The interactive effect of leader-member exchange and psychological climate for overwork on subordinate workaholism and job strain. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(4), 495-509.
- Akkermans, J., & Tims, M. (2017). Crafting your career: How career competencies relate to career success via job crafting. *Applied Psychology*, 66(1), 168-195.
- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of vocational behavior*, 79(2), 549-562.
- Asseburg, J. (2018). Work-family conflict in the public sector: The impact of public service motivation and job crafting.
- Bronkhorst, B., Tummers, L., Steijn, B., & Vijverberg, D. (2015). Organizational climate and employee mental health outcomes: A systematic review of studies in health care organizations. *Health care management review*, 40(3), 254-271.
- Cetinkaya, F., Akbulut, Z., Dur, N., Eryalcin, O., & Korkmaz, M. (2017). Analysis of job satisfaction and burnout level of nurses in different generations. *International Journal of Caring Sciences*, 10(3), 1507.
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European psychologist*.
- Demerouti, E., Geurts, S. A., & Kompier, M. (2004). Positive and negative work-home interaction: prevalence and correlates. *Equal opportunities international*, 23(1/2), 6-35.
- Demerouti, E., Hewett, R., Haun, V., De Gieter, S., Rodríguez-Sánchez, A., & Skakon, J. (2020). From job crafting to home crafting: A daily diary study among six European countries. *Human Relations*, 73(7), 1010-1035

- Desart, S., & De Witte, H. (2019). Burnout 2.0—A New Look at the Conceptualization of Burnout. The Fun and Frustration of Modern Working Life. Contributions from an Occupational Health Psychology Perspective, 140-152.
- Dikkers, J. S., Geurts, S. A., Dulk, L. D., Peper, B., Taris, T. W., & Kompier, M. A. (2007). Dimensions of work–home culture and their relations with the use of work–home arrangements and work–home interaction. *Work & Stress*, 21(2), 155-172.
- Dinibutun, S. R., Kuzey, C., & Dinc, M. S. (2020). The effect of organizational climate on faculty burnout at state and private universities: A comparative analysis. *SAGE open*, 10(4), 2158244020979175.
- Dishop, C. R., Green, A. E., Torres, E., & Aarons, G. A. (2019). Predicting turnover: The moderating effect of functional climates on emotional exhaustion and work attitudes. *Community mental health journal*, 55(5), 733-741.
- du Bois, K., Sterkens, P., Lippens, L., Baert, S., & Derous, E. (2023). Beyond the hype:(how) are work regimes associated with job burnout?. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 3331.
- Engel, S., Wörfel, F., Maria, A. S., Wolter, C., Kleiber, D., & Renneberg, B. (2018). Leadership climate prevents emotional exhaustion in German police officers. *International Journal of Police Science & Management*, 20(3), 217-224.
- Esteves, T., & Lopes, M. P. (2017). Crafting a calling: The mediating role of calling between challenging job demands and turnover intention. *Journal of Career Development*, 44(1), 34-48.
- Fastje, F., Mesmer-Magnus, J., Guidice, R., & Andrews, M. C. (2023). Employee burnout: the dark side of performance-driven work climates. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10(1), 1-21.
- Frederick, D. E., & VanderWeele, T. J. (2020). Longitudinal meta-analysis of job crafting shows positive association with work engagement. *Cogent Psychology*, 7(1), 1746733.
- Geurts, S. A., Taris, T. W., Kompier, M. A., Dikkers, J. S., Van Hooff, M. L., & Kinnunen, U. M. (2005). Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work & Stress*, 19(4), 319-339.

- Grafton, P. (2015). *Recruitment of post graduate business managers within SMEs: An exploratory investigation into growth*. Sheffield Hallam University (United Kingdom).
- Haar, J. (2022). Burnt to a crisp? Understanding drivers of burnout amongst New Zealand workers. In Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship (Vol. 10, No. 2, pp. 174-188). Emerald Publishing Limited.
- Haar, J. (2023). What are the odds of burnt-out risk and leaving the job? Turnover intent consequences of worker burnout using a two sample New Zealand study. *International Journal of Selection and Assessment*, 31(1), 189-197.
- Hakanen, J. J., Seppälä, P., & Peeters, M. C. (2017). High job demands, still engaged and not burned out? The role of job crafting. *International journal of behavioral medicine*, 24, 619-627.
- Harju, L. K., Kaltiainen, J., & Hakanen, J. J. (2021). The double-edged sword of job crafting: The effects of job crafting on changes in job demands and employee well-being. *Human Resource Management*, 60(6), 953-968.
- Haun, V. C., Mülder, L. M., & Schmitz, A. L. (2023). From job crafting to home crafting and back again: A shortitudinal study on the spillover between job and home crafting. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96(2), 332-350.
- Ho, K. L., Mäkikangas, A., Kerksieck, P., Morstatt, A. I., de Bloom, J., & Bauer, G. F. (2024). Job and off-job crafting profiles: Time-lagged relationships with job, home and personal resources and well-being outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Hommelhoff, S., Weseler, D., & Niessen, C. (2021). The role of cognitive job crafting in the relationship between turnover intentions, negative affect, and task mastery. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(6), 704-718.
- Huml, M. R., Taylor, E. A., Nite, C., Ackermann, J., & Ishida, E. (2024). Does All Work and No Play Make Me a Winner? Institutionalized Perceptions of Hours Worked and Athletic Program Success. *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics*, 17(1), 2.
- Yantib, N., & Untaric, M. T. (2020). Turnover intention: The impact of ethical climate, job satisfaction and organizational commitment. *Human resources*, 3(1), 75-89.

- Yokoyama, K., Nakata, A., Kannari, Y., Nickel, F., Deci, N., Krause, A., & Dettmers, J. (2022). Burnout and poor perceived health in flexible working time in Japanese employees: the role of self-endangering behavior in relation to workaholism, work engagement, and job stressors. *Industrial health, 60*(4), 295-306.
- Ishaq, E., Bashir, S., Khan, A. K., Hassan, M. M., & Zakariya, R. (2021). Epistemic curiosity and perceived workload: a moderated mediation model of achievement striving and overwork climate. *The International Journal of Human Resource Management, 32*(18), 3888-3911.
- Johnson, S., Machowski, S., Holdsworth, L., Kern, M., & Zapf, D. (2017). Age, emotion regulation strategies, burnout, and engagement in the service sector: Advantages of older workers. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 33*, 205-216. <https://doi.org/10.1016/J.RPTO.2017.09.001>.
- Jolly, P. M., & Self, T. T. (2020). Psychological diversity climate, organizational embeddedness, and turnover intentions: A conservation of resources perspective. *Cornell Hospitality Quarterly, 61*(4), 416-431.
- Jonsdottir, I. H., Nordlund, A., Ellbin, S., Ljung, T., Glise, K., Währborg, P., ... & Wallin, A. (2017). Working memory and attention are still impaired after three years in patients with stress-related exhaustion. *Scandinavian journal of psychology, 58*(6), 504-509.
- Junker, N. M., Theisges, L., Avanzi, L., van Dick, R., & Kaluza, A. J. (2024). The link between workaholism and well-being via self-care and the moderating role of group identification. *European Journal of Social Psychology*.
- Junker, T. L., Fong, C. Y. M., Gorgievski, M., Gawke, J. C., & Bakker, A. B. (2023). From job crafting to job quitting? Testing a wise proactivity perspective. *Career Development International, 28*(6/7), 666-685.
- Jurek, P., Piotrowski, A., Olech, M., & Eldridge, E. (2021). Lack of control over work and organizational citizenship behavior: overwork climate as a suppressor variable. *Health Psychology Report, 9*(1), 31-38.
- Kensbock, J. M., Alkærsg, L., & Lomberg, C. (2022). Authors' response: If anything, we should stigmatize unhealthy organizations. *Administrative Science Quarterly, 67*(1), 70-81.



- Kılıç, E., Tatar, B., & Erdil, O. (2020). A research on the relationship between job crafting, psychological empowerment and turnover intention. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 15, 192-200.
- Kopperud, K. H., Nerstad, C. G., & Dysvik, A. (2020). Should i stay or should i go? The role of motivational climate and work-home spillover for turnover intentions. *Frontiers in Psychology*, 11, 510463.
- Kuroda, S., & Yamamoto, I. (2019). Why do people overwork at the risk of impairing mental health?. *Journal of Happiness Studies*, 20, 1519-1538.
- Lazauskaitė-Zabielskė, J., Urbanavičiūtė, I., & Žiedelis, A. (2023). Pressed to overwork to exhaustion? The role of psychological detachment and exhaustion in the context of teleworking. *Economic and Industrial Democracy*, 44(3), 875-892.
- Loghmani, M., Webb, T., Cuskelly, G., & Alavi, S. H. (2023). How job crafting builds organizational agility in a government-dependent NSO: The mediating role of organizational climate. *Managing Sport and Leisure*, 28(5), 522-537.
- Lubbadeh, T. (2020). Job burnout: A general literature review. *International Review of Management and Marketing*, 10(3), 7.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Mazzetti, G., Schaufeli, W. B., & Guglielmi, D. (2014). Are workaholics born or made? Relations of workaholism with person characteristics and overwork climate. *International Journal of Stress Management*, 21(3), 227.
- Mazzetti, G., Schaufeli, W. B., Guglielmi, D., & Depolo, M. (2016). Overwork climate scale: Psychometric properties and relationships with working hard. *Journal of Managerial Psychology*, 31(4), 880-896.
- Minda, M. (2023). Job crafting among managers. The mediation role of autonomy at work. *Polish Psychological Bulletin*. <https://doi.org/10.24425/ppb.2019.131315>.
- Moon, K. K. (2017). Fairness at the organizational level: Examining the effect of organizational justice climate on collective turnover rates and organizational performance. *Public Personnel Management*, 46(2), 118-143.

- Nadon, L., De Beer, L. T., & Morin, A. J. (2022). Should burnout be conceptualized as a mental disorder?. *Behavioral Sciences*, 12(3), 82.
- Rošková, E., & Faragová, L. (2020). Job crafting, work engagement, burnout: Mediating role of self-efficacy. *Studia Psychologica*, 62(2), 148-163.
- Rothmann, S., & Baumann, C. (2014). Employee engagement: The effects of work-home/home-work interaction and psychological conditions. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17(4), 515-530.
- Sangwan, S. (2015). impact of compensation management practices on employee's performance in Private Sector banks. *International Journal of Management Research and Business Strategy*, 4(3), 270-273.
- Schaufeli, W. B. (2016). Heavy work investment, personality and organizational climate. *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), 1057-1073.
- Schaufeli, W. B., De Witte, H., & Desart, S. (2020). Manual Burnout Assessment Tool (BAT)–Version 2.0.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388.
- Schutte, N., Toppinen, S., Kalimo, R., & Schaufeli, W. (2000). The factorial validity of the Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) across occupational groups and nations. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 73(1), 53-66.
- Steil, A., Floriani, E., & Bello, J. (2019). Antecedents of Intention to Leave the Organization: A Systematic Review. *Paidéia (Ribeirão Preto)*. <https://doi.org/10.1590/1982-4327E2910>.
- Swamy, L., Mohr, D., Blok, A., Anderson, E., Charns, M., Wiener, R. S., & Rinne, S. (2020). Impact of workplace climate on burnout among critical care nurses in the Veterans Health Administration. *American Journal of Critical Care*, 29(5), 380-389.
- Taylor, E. A., Lee, L., Huml, M. R., & Lopez, C. (2024). Impacts of career commitment, gender, and job position on turnover intentions among athletic department employees: a moderated mediation model. *European Sport Management Quarterly*, 24(2), 515-535.

- Terry, J. D. (2022). *Guilty as Not (Re) Charged: Calling, Work-Recovery Guilt, and Their Effects on Recovery Experiences* (Doctoral dissertation, Old Dominion University).
- Thomas, C. H., & Lankau, M. J. (2009). Preventing burnout: The effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(3), 417-432.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior*, 80(1), 173-186.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Examining job crafting from an interpersonal perspective: Is employee job crafting related to the well-being of colleagues?. *Applied Psychology*, 64(4), 727-753.
- Tisu, L., & Vîrgă, D. (2023). Psychological capital and work-home enrichment: job crafting as a mediator. *Personnel Review*, 52(8), 1975-1990.
- van de Brake, H. J., Walter, F., Rink, F. A., Essens, P. J., & van der Vegt, G. S. (2020). Benefits and disadvantages of individuals' multiple team membership: The moderating role of organizational tenure. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1502-1530.
- Van der Steene, T., De Witte, H., Forrier, A., Sels, L., & Van Hootegem, G. (2002). Op zoek naar effecten van contractuele flexibiliteit bij werknemers (The impact of temporary employment for the individual). *KU Leuven-Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid en Vorming, WAV Dossier, Leuven, Belgium*.
- Van Wingerden, J., Derks, D., & Bakker, A. B. (2017). The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance. *Human Resource Management*, 56(1), 51-67.
- Walk, M., & Handy, F. (2018). Job crafting as reaction to organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 349-370.
- Wong, C., & Tetrick, L. (2017). Job Crafting: Older Workers' Mechanism for Maintaining Person-Job Fit. *Frontiers in Psychology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01548>.

- Zhang, T., & Li, B. (2020). Job crafting and turnover intention: The mediating role of work engagement and job satisfaction. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 48(2), 1-9.
- Zito, M., Colombo, L., Borgogni, L., Callea, A., Cenciotti, R., Ingusci, E., & Cortese, C. G. (2019). The nature of job crafting: Positive and negative relations with job satisfaction and work-family conflict. *International journal of environmental research and public health*, 16(7), 1176.