

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Deimantė Račaitė
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

DARBO REIKALAVIMŲ IR RESURSŲ ĮTAKA DARBUOTOJŲ DARBO ATLIKIMUI MEDIJUOJANT EMOCINIAM IŠSEKIMUI	THE IMPACT OF JOB DEMANDS AND RESOURCES ON EMPLOYEES' PERFORMANCE MEDIATED BY EMOTIONAL EXHAUSTION
--	---

Darbo vadovas Asist., Dr. Darius Ruželė

Vilnius, 2026

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	6
ĮVADAS	7
1. DARBO REIKALAVIMŲ IR RESURSŲ ĮTAKOS DARBUOTOJŲ DARBO ATLIKIMUI MEDIJUOJANT EMOCINIAM IŠSEKIMUI TEORINIAI ASPEKTAI	10
1.1. Darbo reikalavimų ir resursų (angl. Job Demands and Resources, JD-R) samprata	10
1.1.1. Darbo reikalavimų ir resursų tarpusavio sąveika	12
1.1.2. Darbo reikalavimų ir resursų ypatumai skirtingose profesinėse grupėse.....	15
1.1.3. Darbo reikalavimų ir resursų matavimas	17
1.2. Darbuotojų emocinio išsekimo teoriniai aspektai ir reikšmė	19
1.2.1. Veiksniai, lemiantys darbuotojų emocinio išsekimo formavimąsi	20
1.2.2. Darbuotojų emocinio išsekimo pasekmės	23
1.2.3. Emocinio išsekimo prevencija darbo kontekste	24
1.2.4. Darbuotojų emocinio išsekimo matavimas	25
1.3. Darbuotojų darbo atlikimo samprata ir reikšmė.....	26
1.3.1. Veiksniai, darantys įtaką darbuotojų darbo atlikimui	27
1.3.2. Darbuotojų darbo atlikimo matavimas.....	28
1.4. Darbo reikalavimų ir resursų įtakos darbuotojų darbo atlikimui medijuojant emociniam išsekimui vertinimo būdai ir tyrimo metodai	30
2. DARBO REIKALAVIMŲ IR RESURSŲ ĮTAKOS DARBUOTOJŲ DARBO ATLIKIMUI MEDIJUOJANT EMOCINIAM IŠSEKIMUI TYRIMO METODIKA	33
2.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai, konceptualus tyrimo modelis ir hipotezės.....	33
2.2. Kiekybinio tyrimo respondentų atranka ir imtis	37
2.3. Tyrimo instrumentas ir organizavimas	38
2.4. Tyrimo ir duomenų analizės metodai	42
2.5. Matuojamų konstrukto duomenų patikimumo vertinimas	42
3. DARBO REIKALAVIMŲ IR RESURSŲ ĮTAKOS DARBUOTOJŲ DARBO ATLIKIMUI MEDIJUOJANT EMOCINIAM IŠSEKIMUI TYRIMO REZULTATAI.....	44
3.1. Respondentų demografinės charakteristikos.....	44
3.2. Duomenų aprašomoji statistika ir normalumo testavimas	46
3.3. Duomenų aprašomoji statistika ir normalumo testavimas latentinių kintamųjų lygmenyje	52

3.4. Antros eilės latentinių kintamųjų suvidurkinimo pagrįstumo vertinimas.....	54
3.5. Ryšių tarp modelio kintamųjų regresinė ir mediacinė analizė.....	56
3.6. Tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	72
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	77
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	81
SANTRAUKA.....	89
SUMMARY.....	91
PRIEDAI.....	93
1 priedas. Kiekybinio tyrimo klausimynas lietuvių kalba	93

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė.** Darbo reikalavimų ir resursų problematika skirtingų profesijų kontekste
- 2 lentelė.** Tyrimo metodų apžvalga, remiantis moksliniais straipsniais
- 3 lentelė.** Konstruktas – darbo reikalavimai (Burr ir kt., 2019)
- 4 lentelė.** Konstruktas – darbo resursai (Burr ir kt., 2019)
- 5 lentelė.** Konstruktas – emocinis išsekimas (Maslach, Jackson, ir Leiter, 1996)
- 6 lentelė.** Konstruktas – darbo atlikimas (Koopmans ir kt., 2014)
- 7 lentelė.** Tyrimo modelio konstrukto skalių patikimumas
- 8 lentelė.** Respondentų demografinis pasiskirstymas
- 9 lentelė.** Empirinio tyrimo duomenų aprašomoji statistika ir normalumo testavimas – darbo reikalavimai
- 10 lentelė.** Empirinio tyrimo duomenų aprašomoji statistika ir normalumo testavimas – darbo resursai
- 11 lentelė.** Empirinio tyrimo duomenų aprašomoji statistika ir normalumo testavimas – darbo atlikimas
- 12 lentelė.** Empirinio tyrimo duomenų aprašomoji statistika ir normalumo testavimas – emocinis išsekimas
- 13 lentelė.** Duomenų aprašomoji statistika ir normalumo testavimas – latentiniai kintamieji
- 14 lentelė.** Antros eilės latentinių kintamųjų suvidurkinimo pagrįstumo vertinimas
- 15 lentelė.** Tiesinės regresijos analizė – tiesioginiai ryšiai tarp darbo reikalavimų, užduočių atlikimo ir emocinio išsekimo
- 16 lentelė.** Mediacinė analizė (bendras, tiesioginis ir netiesioginis poveikis) – darbo reikalavimai, emocinis išsekimas ir užduočių atlikimas
- 17 lentelė.** Tiesinės regresijos analizė – tiesioginiai ryšiai tarp darbo reikalavimų, kontekstinės veiklos ir emocinio išsekimo
- 18 lentelė.** Mediacinė analizė (bendras, tiesioginis ir netiesioginis poveikis) – darbo reikalavimai, emocinis išsekimas ir kontekstinė veikla
- 19 lentelė.** Tiesinės regresijos analizė – tiesioginiai ryšiai tarp darbo reikalavimų, kontrproduktyvaus elgesio darbe ir emocinio išsekimo
- 20 lentelė.** Mediacinė analizė (bendras, tiesioginis ir netiesioginis poveikis) – darbo reikalavimai, emocinis išsekimas ir kontrproduktyvus elgesys darbe
- 21 lentelė.** Tiesinės regresijos analizė – tiesioginiai ryšiai tarp darbo resursų, užduočių atlikimo ir emocinio išsekimo

22 lentelė. Mediacinė analizė (bendras, tiesioginis ir netiesioginis poveikis) – darbo resursai, emocinis išsekimas ir užduočių atlikimas

23 lentelė. Tiesinės regresijos analizė – tiesioginiai ryšiai tarp darbo resursų, kontekstinės veiklos ir emocinio išsekimo

24 lentelė. Mediacinė analizė (bendras, tiesioginis ir netiesioginis poveikis) – darbo resursai, emocinis išsekimas ir kontekstinė veikla

25 lentelė. Tiesinės regresijos analizė – tiesioginiai ryšiai tarp darbo resursų, kontrproduktyvaus elgesio darbe ir emocinio išsekimo

26 lentelė. Mediacinė analizė (bendras, tiesioginis ir netiesioginis poveikis) – darbo resursai, emocinis išsekimas ir kontrproduktyvus elgesys darbe

27 lentelė. Tyrimo hipotezių rezultatų apibendrinimas

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 paveikslas.** Darbo reikalavimai pateikiami mokslinėje literatūroje
- 2 paveikslas.** Darbo resursai pateikiami mokslinėje literatūroje
- 3 paveikslas.** Darbo reikalavimų ir resursų poveikis streso ir motyvacijos lygiui
- 4 paveikslas.** Pagrindiniai darbo reikalavimų ir darbo resursų deriniai
- 5 paveikslas.** Situaciniai veiksniai, lemiantys darbuotojų emocinį išsekimą
- 6 paveikslas.** Individualūs veiksniai, lemiantys darbuotojų emocinį išsekimą
- 7 paveikslas.** Konceptualus tyrimo modelis
- 8 paveikslas.** Tyrimo modelis
- 9 paveikslas.** Tiesioginių ir mediacinių ryšių tarp darbo reikalavimų, užduočių atlikimo ir emocinio išsekimo modelis
- 10 paveikslas.** Tiesioginių ir mediacinių ryšių tarp darbo reikalavimų, kontekstinės veiklos ir emocinio išsekimo modelis
- 11 paveikslas.** Tiesioginių ir mediacinių ryšių tarp darbo reikalavimų, kontrproduktyvaus elgesio darbe ir emocinio išsekimo modelis
- 12 paveikslas.** Tiesioginių ir mediacinių ryšių tarp darbo resursų, užduočių atlikimo ir emocinio išsekimo modelis
- 13 paveikslas.** Tiesioginių ir mediacinių ryšių tarp darbo resursų, kontekstinės veiklos ir emocinio išsekimo modelis
- 14 paveikslas.** Tiesioginių ir mediacinių ryšių tarp darbo resursų, kontrproduktyvaus elgesio darbe ir emocinio išsekimo modelis

IVADAS

Darbo temos aktualumas. Šiuolaikiniame pasaulyje, kuriame sparčiai keičiasi darbo sąlygos, organizacijos ir jų darbuotojai susiduria su iššūkiais. Didėjantis darbo tempas ir krūvis, auganti psichologinė įtampa bei darbuotojų lūkesčių kaita tampa neatsiejama kasdienybės dalimi ir daugeliui jau nėra naujiena. Esant tokioms nepakankamai subalansuotoms darbo sąlygoms, ilgainiui darbuotojai gali patirti emocinį išsekimą ar net perdegimą. Pastaraisiais metais darbuotojų emocinis išsekimas ir perdegimas tapo socialine problema, todėl organizacijos vis aktyviau ieško būdų, kaip ją valdyti ir kokias priemones taikyti, siekiant to išvengti. Perdegimo paplitimas tarp darbuotojų Europos šalyse 2015 metais siekė apie 10%, o tuo tarpu ne Europos šalyse – 17% (Schaufeli, 2018). Pasaulinė sveikatos organizacija (PSO) Tarptautinėje ligų kvalifikacijoje perdegimą kaip „darbo reiškinių“ pripažino tik 2019 m. gegužės mėnesį (PSO, 2019). Toks pripažinimas ne tik suteikia oficialų statusą, bet ir pabrėžia jo svarbą darbo aplinkoje, skatindamas organizacijas imtis priemonių darbuotojų gerovei užtikrinti. Atitinkamai galima išskirti, kad darbo reikalavimai ir darbo resursai yra esminiai veiksniai, kurie formuoja darbuotojų patirtį darbo vietoje ir psichologinę gerovę. Darbo reikalavimų ir darbo resursų suderinimas yra pagrindas prevencijai nuo emocinio išsekimo. Darbo resursai veikia kaip motyvacijos šaltinis, kuris padeda įveikti iššūkius, kuriuos sukelia darbo reikalavimai (Schaufeli ir Taris, 2014). Kitu atveju – nepakankamas darbo resursų kiekis, lyginant su darbo reikalavimais, gali didinti nuovargį ir nepasitenkinimą darbu. Teigiama, kad organizacijose taikomas darbo reikalavimų ir resursų žemėlapis veikia kaip įrankis, kuris parodo, ar reikalavimų/resursų yra per daug ar per mažai ir taip atskleidžia, kaip svarbu mokėti juos suderinti tarpusavyje (Demerouti ir Bakker, 2023). Išskiriama, kad organizacijos, kurios geba suderinti darbo reikalavimus ir resursus, ne tik užtikrina darbuotojų gerovę, bet ir gerina darbo atlikimą, kas prisideda prie organizacijos konkurencingumo. Bendrai darbo atlikimas gali būti laikomas esmine organizacijos sėkmės sąlyga, nes apima darbuotojų elgseną (Zeb, Othayman, Goh ir Shah, 2024). Galima išskirti, kad darbo reikalavimų ir resursų sąveika lemia, ar organizacijos darbuotojai gebės efektyviai atlikti užduotis. Tuo tarpu, netinkamai suderinti darbo reikalavimai ir resursai gali tapti emocinio išsekimo priežastimi, todėl šios temos nagrinėjimas yra aktualus šiuolaikinių organizacijų kontekste.

Analizuojamos temos ištirimo lygis. Remiantis moksline literatūra, pastebima, kad atlikta nemažai tyrimų, kurie atskleidžia darbo reikalavimų ir resursų įtaką darbuotojų emociniam išsekimui ir darbo atlikimui. Pastaraisiais dešimtmečiais darbo reikalavimų ir resursų

modeliu paremtų mokslinių tyrimų skaičius sparčiai išaugo (Jensen ir Holten, 2023). Dažnai tokios tematikos teoriniuose ir empiriniuose tyrimuose pateikiamos konkretaus sektoriaus ar profesinės srities specialistų darbo aplinkos analizės, kurios orientuotos į darbo reikalavimų ir resursų problematiką. Vienas iš pavyzdžių – švietimo sektoriaus specialistai. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad jie daugiausia susiduria su dideliu darbo krūviu bei emociniais reikalavimais, kas dažnu atveju sukelia emocinį išsekimą ir perdegimą (Li ir kt., 2025). Tuo tarpu, universitetų darbuotojai, kurie dirba nuotoliniu būdu, susiduria su problema, jog tinkamų darbo resursų neturėjimas neigiamai veikia darbo atlikimą (Naqshbandi, Kabir, Ishak ir Islam, 2024). Bendrai pastebima, kad darbo reikalavimų ir resursų modeliu paremti moksliniai tyrimai daugiausia atlikti sveikatos priežiūros, švietimo ir paslaugų sektoriuose. Atitinkamai mokslinėje literatūroje trūksta analizių, kurios atskleistų įžvalgas apie darbo reikalavimus ir resursus tokiuose sektoriuose kaip viešasis administravimas, informacinės technologijos ar logistika. Taip pat dažnu atveju, nagrinėjant darbo reikalavimų ir resursų įtaką darbuotojų emociniam išsekimui ir darbo atlikimui, daugiausia atskleidžiami ir nagrinėjami pavieniai ryšiai. Atitinkamai galima įžvelgti, kad kol kas yra atlikta mažai mokslinių tyrimų, kuriuose būtų įtraukti technologiniai ar tvarumo aspektai, kurie yra ypač aktualūs šiuolaikiniame pasaulyje.

Darbo naujumas. Mokslinėje literatūroje daugiausia pateikiamos analizės, kuriose nagrinėjami pavieniai darbo reikalavimų, darbo resursų, darbuotojų emocinio išsekimo ir darbo atlikimo ryšiai. Šis baigiamasis magistro darbas atskleidžia kiekybinius, kognityvinius ir emocinius darbo reikalavimus, nagrinėjami tokie darbo resursai kaip įtaka darbe, socialinė parama iš vadovų ir kolegų bei bendruomeniškumo jausmas darbe. Taip pat analizuojamas vieno iš perdegimo etapų – emocinio išsekimo – kaip mediatoriaus poveikis darbuotojų darbo atlikimui. Taip pat galima paminėti, kad Lietuvoje darbo reikalavimų ir resursų modelio taikymas yra vis dar plėtojamas. Todėl empirinis tyrimas, kuris pritaikytas Lietuvos darbo rinkos kontekstui, papildys jau esamą mokslinę literatūrą ir suteiks naujų vertingų įžvalgų.

Darbo problema – kaip darbo reikalavimai ir resursai veikia darbo atlikimą medijuojant darbuotojų emociniam išsekimui?

Darbo tikslas – išanalizavus mokslinės literatūros šaltinius ir atlikus kiekybinį tyrimą, įvertinti darbo reikalavimų ir resursų poveikį darbo atlikimui bei emocinio išsekimo mediacinę įtaką minėtam ryšiui.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėjus mokslinėje literatūroje pateikiamus darbo reikalavimų ir resursų, darbuotojų emocinio išsekimo ir darbo atlikimo teorinius aspektus, atskleisti jų esminius bruožus.
2. Atlikus mokslinės literatūros analizę, nustatyti sąsajas tarp darbo reikalavimų, darbo resursų, emocinio išsekimo bei darbo atlikimo.
3. Nustatyti moksliniuose straipsniuose taikomus darbo reikalavimų ir resursų, emocinio išsekimo ir darbo atlikimo matavimo modelius.
4. Susisteminus mokslinėje literatūroje pateikiamus tyrimus, sudaryti kiekybinio tyrimo modelį darbo reikalavimų ir resursų, darbuotojų emocinio išsekimo ir darbo atlikimo ryšių analizavimui.
5. Atlikus kiekybinį tyrimą, įvertinti darbo reikalavimų ir resursų įtaką darbuotojų emociniam išsekimui ir darbo atlikimui, suformuluoti išvadas ir pateikti pasiūlymus.

Darbo metodai:

1. Lyginamoji mokslinės literatūros apžvalga.
2. Kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa.
3. Kiekybinis tyrimo metodas – statistinė duomenų analizė.

Darbo struktūra:

Baigiamąjį magistro darbą sudaro trys dalys. Pirmojoje darbo dalyje, remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, pateikiami darbo reikalavimų ir resursų, darbuotojų emocinio išsekimo ir darbo atlikimo teoriniai aspektai. Apibrėžiama darbo reikalavimų ir resursų samprata, išskiriama darbuotojų emocinio išsekimo esmė ir veiksniai darantys įtaką emociniam išsekimui bei aptariama darbo atlikimo koncepcija. Taip pat apžvelgiami darbo reikalavimų ir resursų, emocinio išsekimo ir darbo atlikimo matavimo modeliai bei šia tematika atlikti tyrimai bei jiems taikyti tyrimo metodai. Antrojoje darbo dalyje pateikiama informacija apie tyrimo metodologiją. Joje nurodytas tyrimo tikslas, uždaviniai, keliamos hipotezės, pateikiamas tyrimo modelis, konstruktai su teiginiais, tyrimo respondentų atranka ir imtis. Taip pat plačiau aprašomi pasirinkti kiekybiniai tyrimo metodai, kurie naudoti duomenų analizei, bei pateikiamas klausimyno patikimumo vertinimas. Trečiojoje darbo dalyje pateikiama statistinė duomenų analizė. Nurodyti demografiniai duomenys, reikšmingumo testai, atliktų regresinių ir mediacinių analizių rezultatai ir jų interpretavimas. Magistro darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir pasiūlymai, literatūros sąrašas, santraukos (lietuvių ir anglų kalbomis) bei priedai.

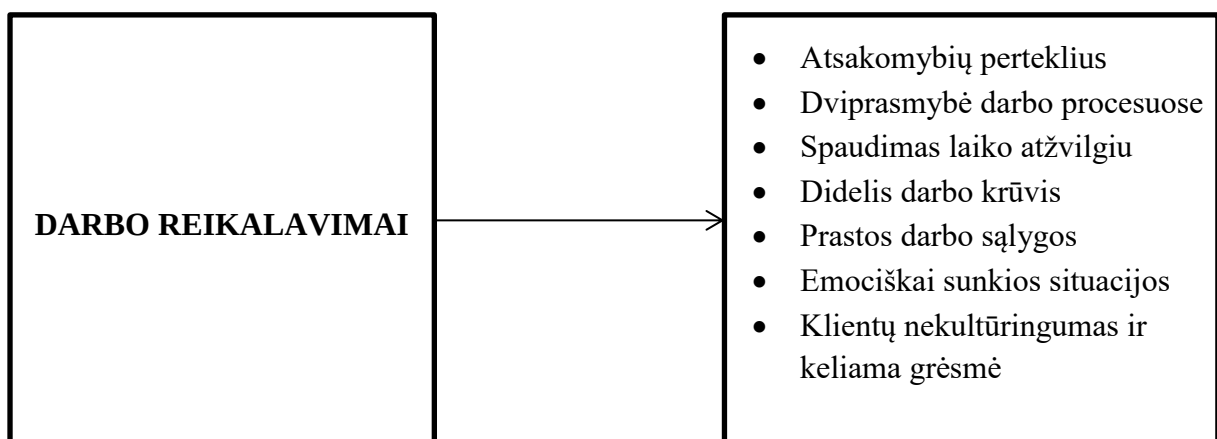
1. DARBO REIKALAVIMŲ IR RESURSŲ ĮTAKOS DARBUOTOJŲ DARBO ATLIKIMUI MEDIJUOJANT EMOCINIAM IŠSEKIMUI TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Darbo reikalavimų ir resursų (angl. Job Demands and Resources, JD-R) samprata

Darbo reikalavimų ir resursų teorija (angl. Job Demands and Resources, JD-R) yra plačiai naudojama ir žinoma mokslinė teorija, kuria aiškinami organizaciniai procesai, darantys įtaką darbuotojų gerovei, sveikatai bei darbo atlikimui (Demerouti ir Bakker, 2023). Bendrąja prasme, galima išskirti dvi pagrindines veiksmų kategorijas – darbo reikalavimai ir darbo resursai. Darbo reikalavimai apima tokius darbo aspektus, kur reikalaujama papildomų fizinių ir/arba psichologinių pastangų (Demerouti ir Bakker, 2001). Atitinkamai darbuotojai susiduria su poveikiu savo fiziologijai bei psichologinei sveikatai. Bendrai darbo reikalavimus galima išskirti į fizinius, kognityvinius, emocinius ir organizacinius (Billota, Cheng, Davenport ir King, 2021; Li ir kt., 2025). Mokslinėje literatūroje išskiriami ir nagrinėjami konkretūs darbo reikalavimų pavyzdžiai, kurie daro įtaką darbuotojų sveikatai ir darbo atlikimui (žr. 1 pav.).

1 paveikslas

Darbo reikalavimai pateikiami mokslinėje literatūroje

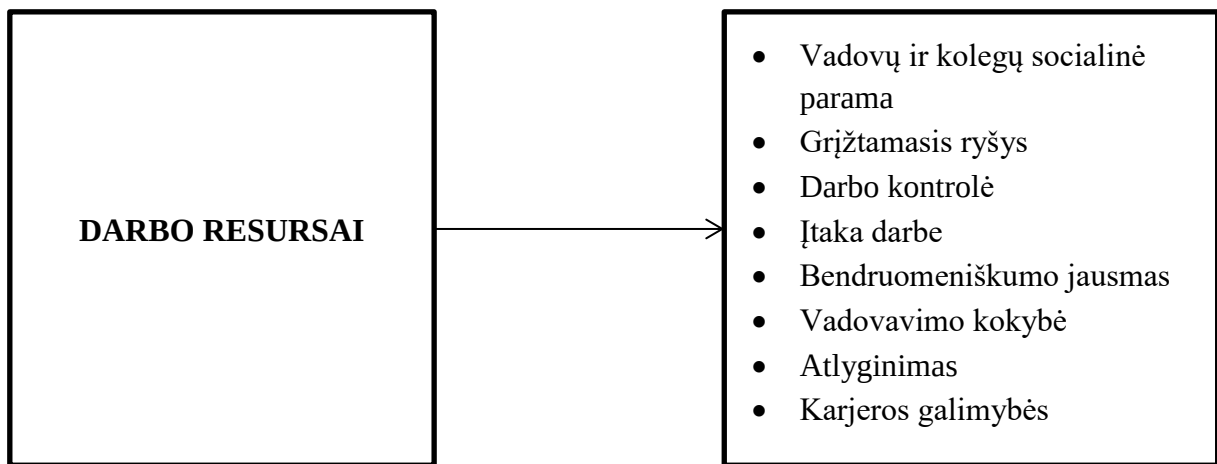


Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Billota ir kt., 2021; Jefferson, Andiola ir Hurley, 2024; Pienaar, Falkenberg, Ström ir Sverke, 2025

Tuo tarpu, darbo resursai yra tie darbo aspektai, kurie padeda siekti darbo tikslų, skatina asmeninį augimą ir profesinį tobulėjimą bei mažina darbo reikalavimų daromą neigiamą poveikį darbuotojams (Demerouti ir Bakker, 2001). Darbo resursus galima skirstyti į fizinius, psichologinius, socialinius bei organizacinius (Billota ir kt., 2021). Mokslinėje literatūroje išskiriami ir analizuojami konkretūs darbo resursų pavyzdžiai, kuriuos taiko organizacijos (žr. 2 pav.).

2 paveikslas

Darbo resursai pateikiami mokslinėje literatūroje



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Li ir kt., 2025; Lehmann ir kt., 2021

Pastebima, jog vis dažniau moksliniuose straipsniuose prie darbo reikalavimų ir darbo resursų veiksmų kategorijų išskiriama trečioji kategorija – asmeniniai reikalavimai bei ketvirtoji kategorija – asmeniniai resursai. Darbo reikalavimų ir resursų teorijos kontekste asmeninius resursus ir asmeninius reikalavimus reikėtų suvokti kaip papildymą pagrindiniam modelio supratimui. Tai praplečia esamos teorijos sampratą ir padeda suformuoti modelį, kuris laikomas šiuolaikiniu, pritaikytu dabartiniam laikams (Billota ir kt., 2021). Remiantis šiomis papildomomis kategorijomis, galima įvertinti darbuotojų vidinius (asmeninius) veiksmus, kurie taip pat yra svarbūs darbuotojų gerovės ir streso kontekste. Asmeninius reikalavimus galima apibrėžti kaip tokius, kuriuos darbuotojai kelia savo elgesiui ir veiklai (Demerouti ir Bakker, 2023). Mokslininkų teigimu, galima išskirti tokius pavyzdžius kaip perfekcionizmas, darboholizmas, darbo rezultato lūkesčiai. Tuo tarpu asmeniniai resursai parodo darbuotojų gebėjimą kontroliuoti juos supančią aplinką bei apima savivertės aspektus (Li ir kt., 2025).

Mokslinėje literatūroje daugiausia išskiriami tokie asmeninių resursų pavyzdžiai kaip darbo kūrimas (angl. *Job crafting*), savikontrolė ir psichologinis atsparumas (Billota ir kt., 2021; Li ir kt., 2025).

Darbo reikalavimų ir resursų analizavimas gali būti kaip priemonė organizacijoms įvertinti ir suprasti, kaip reikia balansuoti tarp darbo reikalavimų ir resursų veiksmų kategorijų, siekiant išvengti darbuotojų fizinio ir emocinio išsekimo, bet išlaikant jų motyvaciją ir įsitraukimą. Specifinio darbo reikalavimų ir resursų žemėlapis sudarymas yra lyg diagnostinis įrankis, kuris padeda nustatyti, ar įmonėse bei jų darbo procesuose, kurių nors iš jų (reikalavimų arba resursų) yra per daug ar per mažai (Demerouti ir Bakker, 2023). Bendrąja prasme, darbo reikalavimų ir resursų (JD-R) teorija apibrėžia, kaip darbo reikalavimai ir darbo ištekliai sukelia sveikatos pablogėjimo procesą bei motyvacijos procesą (Demerouti ir Bakker, 2023; Jensen ir Holten, 2023). Aukšti darbo reikalavimai gali lemti sveikatos pablogėjimo procesą, kur atitinkamai galutinis rezultatas yra emocinis išsekimas, perdegimas, ir kitos sveikatos problemos. Tais atvejais, kai darbuotojai nuolat turi daug stengtis ir naudoti savo energijos resursus, siekiant spręsti ir atlikti darbo reikalavimus, ilgainiui pradeda išsekti ir susidurti su sveikatos sunkumais (Demerouti ir Bakker, 2023). Tuo tarpu darbo resursai inicijuoja motyvacijos procesą, kuris veda link didesnio įsitraukimo į darbą ir entuziazmo vykdyti užduotis darbe. Tai taip pat glaudžiai siejasi su noru mokytis ir tobulėti, kas atitinkamai gali padėti lengviau pasiekti konkrečius tikslus.

Apibendrinant galima teigti, kad darbo reikalavimai ir resursai yra veiksniai, kurie itin svarbūs nagrinėjant organizacijas ir jose vykstančius procesus. Atitinkamai darbo reikalavimų ir resursų teorija gali būti naudojama ir taikoma, kai siekiama įvertinti organizacinių procesų, susijusių su darbo reikalavimais ir resursais, įtaką darbuotojų sveikatai ir darbo atlikimui. Pastebima, jog įmonės dažnai susiduria su problema ir kelia klausimą, kaip reikėtų tinkamai balansuoti tarp darbo reikalavimų ir darbo resursų. Mokslinėje literatūroje išskiriama, jog svarbu analizuoti ir suprasti sveikatos pablogėjimo procesą bei motyvacijos procesą, ir taikyti tinkamus diagnostinius įrankius.

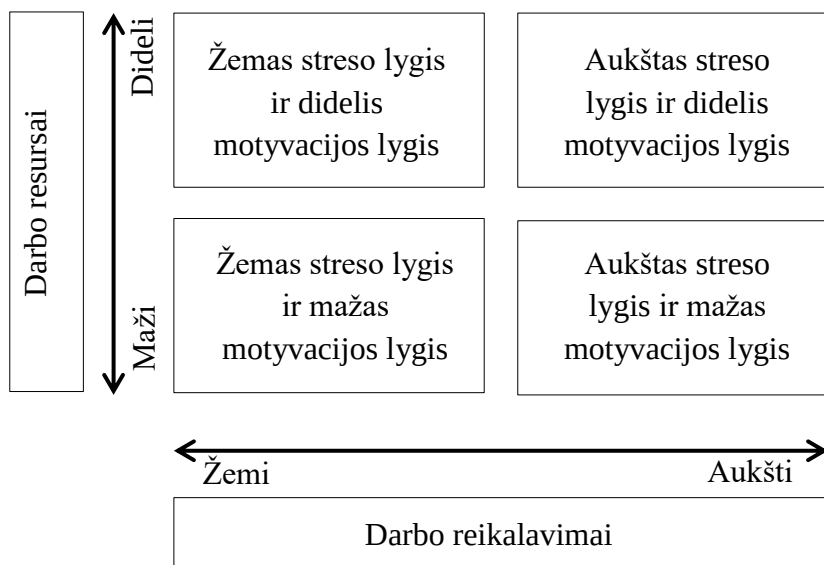
1.1.1. Darbo reikalavimų ir resursų tarpusavio sąveika

Darbo reikalavimų ir resursų balansavimo kontekste yra svarbi šių veiksmų tarpusavio sąveikos samprata. Tai prisideda prie tinkamo darbų projektavimo ir darbuotojų sveikatos būsenos suvokimo. Remiantis darbo reikalavimų ir resursų teorija, optimalumas pasiekiamas, kai nustatytus darbo reikalavimus, darbuotojams suteikiama pakankamai resursų, jog jie galėtų susidoroti su nustatytais reikalavimais (Demerouti ir Bakker, 2023).

Mokslinėje literatūroje išskiriamos dvi darbo reikalavimų ir resursų teorijos hipotezės – „buferio hipotezė“ (angl. *buffer hypothesis*) ir „stiprinimo hipotezė“ (angl. *boosting hypothesis*). Pagal „buferio hipotezę“ neigiamą darbo reikalavimų poveikį darbuotojų sveikatai ir gerovei gali sumažinti darbo resursai, o pagal „stiprinimo hipotezę“ – iššūkius keliantys darbo reikalavimai su tinkamais darbo resursais gali motyvuoti ir didinti įsitraukimą į darbą (Breevaart ir Bakker, 2018; Demerouti ir Bakker, 2023). Bendrąja prasme, itin aukšti darbo reikalavimai gali sukelti sveikatos problemas, tačiau tinkami darbo resursai skatina siekti darbo tikslų. Kadangi darbo reikalavimai susiję su stresu, o darbo resursai – su motyvacija, tai pabrėžtina, kad esant aukšties darbo reikalavimams ir dideliems darbo resursams, tikimasi, kad darbuotojai turėtų patirti tiek stresą, tiek motyvaciją (Bakker ir Demerouti, 2007). Tuo tarpu, žemi darbo reikalavimai ir resursai lemtų tiek streso, tiek motyvacijos stoką. Kintantys darbo reikalavimai ir darbo resursai lemia skirtingą poveikį darbuotojų streso ir motyvacijos lygiams (žr. 3 pav.).

3 paveikslas

Darbo reikalavimų ir resursų poveikis streso ir motyvacijos lygiui



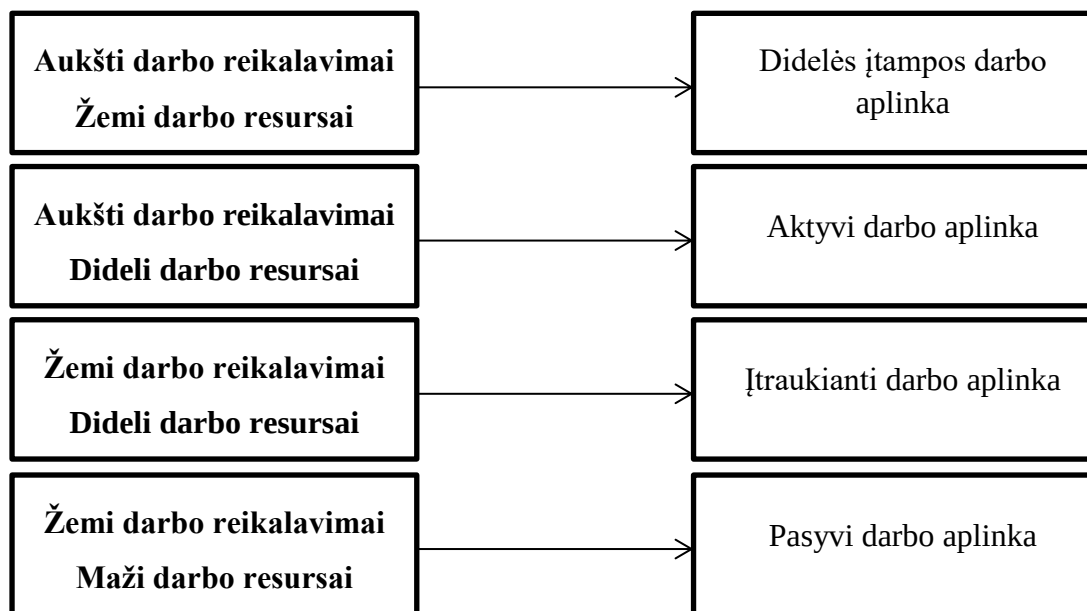
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Bakker ir Demerouti, 2007

Kita vertus, mokslinėje literatūroje pateikiama įžvalgų, kad kai darbo resursai yra dideli, tai streso lygis nekinta, nepriklausomai nuo darbo reikalavimų intensyvumo (Bakker ir Demerouti, 2007). Todėl streso lygis gali būti traktuojamas kaip vidutinis, o ne aukštas. Taip pat atitinkamai, kai darbo resursai yra maži, tai motyvacijos lygis nesikeičia, nepriklausomai nuo

reikalavimų, ir gali būti traktuojamas kaip vidutinis, o ne mažas (Bakker ir Demerouti, 2007). Bendrąja prasme, pastebima, kad žalingas darbo reikalavimų poveikis gali būti prislopintas, jei darbuotojai turi vidutinį darbo resursų kiekį (Kunzelmann ir kt., 2025). Vis dėlto, siekiant kuo didesnio motyvacijos lygio, reikia kuo didesnių resursų. Daugiausia darbuotojai, kurie dirba aktyvų ar didelę įtampą keliantį darbą, susiduria su emociniu išsekimu ar perdegimu (Kunzelmann ir kt., 2025). Nesaugus darbas ir apimantis žemesnės kvalifikacijos funkcijas, pasižymi didesniais reikalavimais bei tuo pačiu mažesniais darbo resursais (Mauno, Mäkikangas ir Kinnunen, 2016). Skirtingi darbo reikalavimų ir resursų deriniai apima keturis darbo aplinkos tipus (Gameiro, Chambel ir Carvalho, 2020) (žr. 4 pav.).

4 paveikslas

Pagrindiniai darbo reikalavimų ir darbo resursų deriniai



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Gameiro ir kt., 2020

Apibendrinant galima teigti, kad darbo reikalavimų ir resursų sąveika gali daryti skirtingą poveikį darbuotojų sveikatai ir darbo atlikimui. Aukšti darbo reikalavimai gali skatinti emocinį išsekimą, jei nėra pakankamai darbo resursų. Tuo tarpu, darbo resursai gali veikti kaip „buferis“ – mažinti neigiamą darbo reikalavimų poveikį darbuotojų gerovei ir prisidėti prie efektyvesnio darbo atlikimo. Bendrąja prasme, netinkamas darbo reikalavimų ir darbo resursų balansavimas gali daryti neigiamą įtaką tiek darbuotojams, tiek organizacijai, todėl svarbu išlaikyti

optimalumą – suteikti pakankamai darbo resursų, jog darbuotojai gebėtų įveikti keliamus darbo reikalavimus.

1.1.2. Darbo reikalavimų ir resursų ypatumai skirtingose profesinėse grupėse

Įvairių profesijų atstovai susiduria su skirtingais darbo reikalavimais ir resursais, kurie daro poveikį gerovei ir darbo atlikimui. Kiekviena darbo sritis pasižymi specifiniu darbo pobūdžiu ir iššūkiais, todėl skirtingi specialistai kasdieniuose darbo procesuose patiria nevienodas problemas.

Švietimas yra viena iš profesinių sričių, kurios nagrinėjimui ir darbuotojų gerovės tyrinėjimui naudojamas darbo reikalavimų ir resursų modelis. Darbo krūvis ir emociniai darbo reikalavimai yra pagrindinės problemos, su kuriomis susiduria šios srities specialistai (Li ir kt., 2025). Bendraujant ir ugdant vaikus reikia stiprių emocinių įgūdžių, kas atitinkamai lemia didesnį emocinį išsekimą. Nagrinėjant švietimo sritį, greta galima išskirti ir universitetų dėstytojus. Nigerijoje universitetų darbuotojai, kurie dirba nuotoliniu būdu, susiduria su tokiais trikdžiais kaip prasta darbo įranga, neergonomiškos darbo vietos, nekokybiškas elektros energijos paskirstymas, kas atitinkamai neužtikrina kokybiško darbo namuose (Naqshbandi ir kt., 2024). Be to, darbuotojams nėra suteikiami tinkami darbo resursai, kurie užtikrintų efektyvų darbo atlikimą. Bendrai atskleidžiama ne tik darbo resursų problematika, bet ir akcentuojami nuotolinio darbo klausimai žemesnio išsivystymo šalių kontekste. Tuo tarpu, sveikatos priežiūra yra dar vienas profesinis sektorius, kuriame darbuotojų emocinis išsekimas ir gerovė yra itin opūs ir plačiai aptarinėjami aspektai. Valstybinės ligoninės susiduria su aukštų darbo reikalavimų ir perdegimo problemomis, nes nėra užtikrinamas tinkamas darbo reikalavimų valdymas, o tai palaipsniui gali privesti prie emocinio išsekimo (Zeshan, Morelli, Rasool, Centobelli ir Cerchione, 2024). Išskiriama, jog žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos, susijusios su parama darbuotojams, gali reikšmingai sumažinti darbo reikalavimų keliamą neigiamą poveikį. Žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų, kurios orientuotos į paramą ir psichologinį darbuotojų gerovės palaikymą, taikymas gali efektyvinti darbo atlikimą bei atitinkamai slopinti išsekimo riziką (Zeshan ir kt., 2024). Taip pat su darbo reikalavimų problema susiduria ir tam tikrų specifinių profesijų atstovai kaip jūreiviai ir kruizinių laivų darbuotojai. Jūreiviai itin dažnai patiria psichinės sveikatos problemas, nes darbo reikalavimai neigiamai susiję su darbo resursais – didelis darbo krūvis lemia, jog sunku išnaudoti visus galimus resursus (Wan, Liu, Jiang, Chen ir Wang, 2023). Tai yra pagrindinės priežastys, kodėl jūreiviai turi mažesnę įsitraukimą į darbą ir didesnę polinkį į emocinį išsekimą. Darbo reikalavimų ir resursų teorijos kontekste, kruizinių laivų darbuotojų darbo reikalavimai taip pat

neigiamai veikia šios srities specialistų gerovę (Radic, Arjona-Fuentes, Ariza-Montes, Han ir Law, 2020). Mokslinėje literatūroje nagrinėjama ir dar vienos profesinės grupės – audito darbuotojų – psichologinė būklė ir gerovė. Pastebima, jog audito sektoriaus darbuotojai susiduria su emocinio išsekimo ir nuovargio problemomis, kas lemia prastėjančią audito kokybę ir darbuotojų kaitą (Jefferson ir kt., 2024). Mokslinis tyrimas buvo atliktas įvertinant tai, jog auditorių darbą galima skirstyti į darbą įprastu laikotarpiu ir į darbą audito sezono metu. Tokie darbo resursai kaip trumpos pertraukėlės ir kasdienė vadovų parama audito laikotarpiu mažina nuovargį, tačiau tie patys darbo resursai įprastu laikotarpiu (ne audito sezono metu) neturi sąsajos su mažesniu nuovargiu (Jefferson ir kt., 2024). Pabrėžiama, kad eksperimento metu pastebėta, kad 1 minutė trumpos pertraukos mažina nuovargį, o tai audito darbuotojams padeda geriau aptikti klaidas darbo procese. Vadovų paramos svarba išskiriama ir analizuojant transformacinės lyderystės poveikį darbuotojų darbo atlikimui darbo reikalavimų ir resursų kontekste (Khan, Rehmat, Butt, Farooqi ir Asim, 2020). Telekomunikacijų sektoriuje vykdytas tyrimas atskleidė, kad transformacinė lyderystė turi teigiamą reikšmingą ryšį su darbo efektyvumu ir darbo atlikimu. Organizacijų lyderiai turi turėti transformacinių savybių, jog įkvėptų darbuotojus siekti nustatytų ir aukštesnių rezultatų bei suteiktų darbuotojams pasitikėjimo savimi ir socialinės paramos (Khan ir kt., 2020). Tuo tarpu, mažmeninės prekybos sektoriuje darbuotojai daugiausia susiduria su emocinių reikalavimų problematika, nes tenka tvarkytis su klientų nekultūringumu (Pienaar ir kt., 2025). Dėl šios priežasties, darbuotojams reikia daugiau paramos ir mokymų, kurie padėtų, susidūrus su netinkamu klientų elgesiu. Be emocinių reikalavimų, mažmeninės prekybos sektoriaus darbuotojams taip pat tenka dirbti nuolat kintančiu darbo grafiku, kuris asocijuojasi su neužtikrintumu bei didina ketinimą išeiti iš darbo (Pienaar ir kt., 2025). 1 lentelėje pateikiamos moksliniuose straipsniuose nagrinėjamos profesijos ir jų patiriami sunkumai darbo reikalavimų ir resursų kontekste.

1 lentelė

Darbo reikalavimų ir resursų problematika skirtingų profesijų kontekste

Profesijos sritis	Problematika	Autoriai
Švietimas	- Didelis darbo krūvis - Emociniai darbo reikalavimai	Li ir kt., 2025
Sveikatos priežiūra	- Darbo reikalavimai nėra tinkamai valdomi - Aukšta perdegimo rizika	Zeshan ir kt., 2024

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais

1 lentelės tęsinys

Profesijos sritis	Problematika	Autoriai
Jūrininkystė	• Didelis darbo krūvis • Sunkumai išnaudoti galimus darbo resursus • Mažesnis įsitraukimas į darbą • Didelis polinkis į perdegimą	Wan ir kt., 2023
Auditas	• Didelis darbo krūvis lemia nuovargio ir emocinio išsekimo problemas • Dėl darbo reikalavimų prastėja audito kokybė • Sektorius susiduria su darbuotojų kaitos problema	Jefferson ir kt., 2024
Telekomunikacija	• Darbo resursų (vadovų paramos) svarba • Vadovavimo kokybė	Khan ir kt., 2020
Mažmeninė prekyba	• Emociniai reikalavimai • Nestabilus darbo grafikas	Pienaar ir kt., 2025

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais

Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje daugiausia analizuojamas darbo reikalavimų ir resursų poveikis švietimo, sveikatos priežiūros, jūrininkystės, audito, telekomunikacijos ir mažmeninės prekybos sektorių darbuotojų gerovei ir darbo atlikimui. Pastebima, kad darbuotojai susiduria su dideliu darbo krūviu, emociniais reikalavimais, apsunkintomis galimybės išnaudoti esamus darbo resursus bei nestabiliais darbo grafikais. Tai atitinkamai lemia emocinį išsekimą ir nuovargį, iškyla perdegimo rizika bei prastėja atliekamų darbų kokybė.

1.1.3. Darbo reikalavimų ir resursų matavimas

Darbo reikalavimų ir resursų matavimas yra svarbus etapas, siekiant gilesnio suvokimo ir analizės. Moksliniuose straipsniuose pateikiami įvairūs matavimo modeliai ir įrankiai, kuriais galima įvertinti šiuos komponentus, todėl šiame poskyryje pateikiamos darbo reikalavimų ir resursų vertinimo skalės ir konstruktai.

Visų pirma, mokslinėje literatūroje darbo reikalavimų ir resursų matavimui naudojama trečioji Kopenhagos psichosocialinio klausimyno (COPSOQ III; Burr ir kt., 2019) versija. Pavyzdžiui, Li ir kiti (2025) tyrime darbo reikalavimų matavimui išskyrė tris COPSOQ III subskales, kurios apima: kiekybinius reikalavimus (keturi klausimai), kognityvinius reikalavimus (keturi klausimai) bei emocinius reikalavimus (trys klausimai). Apklausos dalyviai 5 balų skale (1 yra niekada, o 5 yra beveik visada) vertino, kaip dažnai jie patyrė tam tikrus reikalavimus. Tuo tarpu, darbo resursai buvo vertinami naudojant penkias COPSOQ III subskales (Li ir kt., 2025). Jos apima tokius aspektus: įtaka darbe, socialinė parama iš vadovų, socialinė parama iš kolegų, bendruomeniškumo jausmas darbe bei lyderystės kokybė. Subskalės atitinkamai buvo sudarytos nuo 3 iki 5 klausimų, o vertinimui naudota 5 balų skalė. Scholze ir Hecker (2024) darbo reikalavimus taip pat matavo naudojant trečiąją Kopenhagos psichosocialinio klausimyno versiją. Šis klausimynas palengvina psichosocialinių veiksmų vertinimą bei tuo pačiu prisideda prie darbuotojų gerovės tobulinimo (Scholze ir Hecker, 2024). Į darbo reikalavimų konstrukta įtrauktos tokios dimensijos kaip kiekybiniai darbo reikalavimai, emociniai darbo reikalavimai bei darbo ir privatumo konfliktai. Be to, papildomai įtrauktas darbo projektavimo (darbo dizaino) klausimynas (angl. *Work Design Questionnaire, WDQ*), kurio klausimai orientuoti į motyvacines ir socialines darbo charakteristikas ir buvo naudojamas darbo resursų (grįžtamojo ryšio, darbo autonomijos – planavimo ir sprendimų priėmimo, savivertės) vertinimui (Scholze ir Hecker, 2024). Konstrukto teiginiai buvo vertinami 5 punktų Likerto skale. Kopenhagos psichosocialinį klausimyną darbo reikalavimų ir resursų vertinimui taip pat naudojo Wan ir kiti (2023), kur teiginiai buvo vertinami 5 balų skale, kur 1 – niekada arba visiškai nesutinku, o 5 – visada arba visiškai sutinku. Darbo reikalavimai vertinti darbo krūvio ir laiko spaudimo kontekste, kur anketą sudarė tokio tipo teiginiai kaip: „Mano darbo krūvis yra tolygiai paskirstytas ir nesikaups ar nesusikaups per trumpą laiką“ (Wan ir kt., 2023). Darbo resursai buvo vertinami tokiais aspektais kaip socialinė parama iš kolegų, mokymosi galimybės. Kaip ir darbo reikalavimai, taip ir darbo resursų teiginiai buvo vertinami atitinkamai 5 balų skale. Tuo tarpu, darbo reikalavimai gali būti matuojami, remiantis Lequeurre ir kitų (2013) sukurta matavimo skale, kurią sudaro septynios dimensijos: darbo tempas ir apimtis, psichinis darbo krūvis, emocinis darbo krūvis, fizinis krūvis, užduočių pokyčiai (prisitaikymas), neapibrėžtumas dėl darbo ir neapibrėžtumas dėl ateities (Zeshan ir kiti, 2024). Visas septynias dimensijas sudaro po keturis klausimus, o patikimumo reikšmė pagal *Cronbach's alpha* vyrauja nuo 0,87 iki 0,9. Teiginiai buvo vertinami, remiantis 5 balų Likerto skale (1 = visiškai nesutinku, 5 = visiškai sutinku).

Taigi, pastebima, jog mokslinėje literatūroje trečioji Kopenhagos psichosocialinio klausimyno versija yra itin dažnai naudojama matuojant darbo reikalavimus ir resursus. Darbo

reikalavimų matavimui įvertinami kiekybiniai, kognityviniai bei emociniai reikalavimai. Darbo resursų matavimui įvertinami tokie komponentai kaip įtaka darbe, socialinė parama iš vadovų ir kolegų bei bendruomeniškumo jausmas.

1.2. Darbuotojų emocinio išsekimo teoriniai aspektai ir reikšmė

Mokslinėje literatūroje emocinio išsekimo sąvoka yra plačiai nagrinėjama, o tyrimai atliekami įvairių sričių darbuotojų kontekste ir atskleidžia emocinio išsekimo problematikos esmę. Bendrąja prasme, emocinis išsekimas yra vienas iš perdegimo komponentų, kuris apibūdina psichologinę būseną, susijusią su fiziniu ir emociniu nuovargiu darbe (Chaves-Montero, Blanco-Miguel ir Ríos-Vizcaíno, 2025). Šis išsekimas turi reikšmingų neigiamų pasekmių tiek sveikatai, tiek darbo atlikimui.

Emocinis išsekimas apibrėžia jausmą, kai žmogus dėl nuolat patiriamų darbo aplinkos stresorių jaučiasi „ištuštėjęs“ (Ahmed, Atta, El-Monshed ir Mohamed, 2024). Ši būseną yra pirmasis bet intensyviausias perdegimo etapas, nes pasireiškia pirminiai simptomai, tokie kaip stresas ir nuovargis (Khan ir kt., 2020; Jensen ir Holten, 2023; Zeshan ir kt., 2024). Taip pat jausmas, kad darbas yra per daug varginantis, siejasi su psichosomatiniais skundais bei depresija (Wei, Wei, Yu ir Ren, 2024). Individualiu lygiu emocinis išsekimas gali pasireikšti ir galvos skausmu, nugaros skausmais ar virškinimo trakto problemomis (Lee, Cho, Huy ir Lee, 2020). Emocinis išsekimas riboja darbuotojų galimybes ir gebėjimą atiduoti save darbui psichologiniu lygiu (Zeshan ir kt., 2024). Pavojingiausia, kai emocinis išsekimas trunka ilgą laikotarpį, nes tai vis labiau didina cinizmą ir mažina profesinį efektyvumą (Mäkikangas, Leiter, Kinnunen ir Feldt, 2021). Tai atitinkamai gali sukelti darbuotojams mintis ir jausmą, jog jie yra neveiksmingi ir nebeturi jokių asmeninių pasiekimų (Dorta-Afonso, Romero-Dominguez ir Benítez-Nunez, 2023). Emocinio išsekimo būseną ypač būdinga darbuotojams, kurių darbas reikalauja nuolatinio emocijų reguliavimo (Kim ir kt., 2025). Be to, emocinis išsekimas yra siejamas su tokio pobūdžio profesijomis, kurios reikalauja intensyvaus tarpasmeninio bendravimo (Garmendia, Fernandez-Salinerio, Gonzalez ir Topa, 2023). Taip pat pastebima, kad jauno amžiaus suaugę žmonės turi didesnę emocinio išsekimo ir nerimo riziką, o ypač karjeros pradžioje (Cruz-Soto, Baeza-Torres, Pelaez, Jaimes ir Palacios-Delgado, 2025). Jauni suaugusieji papildomai susiduria su didesniais gyvenimo būdo pokyčiais ir finansiniais sunkumais, todėl visa tai kartu su darbe patiriamu stresu stiprina emocinio išsekimo susiformavimą. Pastebima, kad emocinis išsekimas kaip pagrindinis perdegimo komponentas yra susijęs su intensyvesniais depresijos simptomais (Babicka-Wirkus, Wirkus, Stasiak ir Kozłowski, 2021). Su tokia būseną dažniau susiduria moterys ir merginos, kurios patiria aukštą streso lygį (Bianchi, Boffy, Hingray, Truchot ir

Laurent, 2013). Bendrai emocinis išsekimas gali paskatinti abejoti savo gebėjimu susidoroti su kylančiais iššūkiais, taip pat palaipsniui slopinti entuziazmą ir smalsumą bei kelti mintis apie bejėgiškumą. Asmenys, kurie yra emociškai pažeidžiami, dažniau patiria emocinį išsekimą ir net pakankama vadovų ar kolegų parama neapsaugo nuo šios psichologinės būsenos (Han ir Wang, 2024).

Apibendrinant galima teigti, kad emocinis išsekimas kaip komponentas yra svarbus, nagrinėjant darbuotojų psichologinės ir fizinės gerovės ryšį su darbu. Ši būsena apima emocinių išteklių išsekimą ir emocinės energijos stoką, kas atitinkamai lemia psichologinį neefektyvumą (Bell ir kt., 2023). Be to, emocinis išsekimas pasižymi streso, nuovargio ir depresijos požymiais, neveiksmingumu bei entuziazmo stoka.

1.2.1. Veiksniai, lemiantys darbuotojų emocinio išsekimo formavimąsi

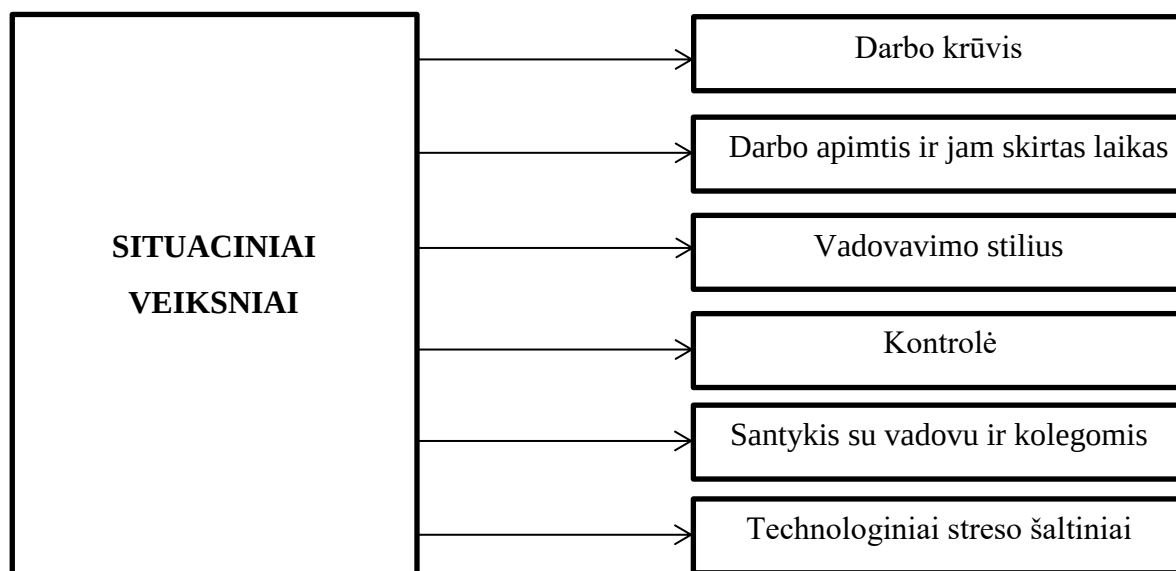
Emocinio išsekimo samprata apima ne tik skirtingų apibrėžimų nagrinėjimas, bet ir emocinį išsekimą lemiančių veiksnių nustatymas. Mokslinėje literatūroje išskiriami įvairūs situaciniai veiksniai, kurie lemia emocinio išsekimo atsiradimą, tokie kaip per didelis darbo krūvis, netinkama vadovo ir organizacinė parama, darbo ir šeimos konfliktas, darbo vaidmenų neapibrėžtumas (Imran, Sarwar, Fatima ir Shabeer, 2025). Taip pat galima išskirti individualius veiksnius, kurie, pavyzdžiui, gali būti susiję su neigiamomis psichologinėmis būsenomis (Lee ir kt., 2020).

Vienas iš pagrindinių emocinio išsekimo situacinių veiksnių yra darbo krūvis. Išskiriama, kad itin didelis darbo intensyvumas ir nepakankamas poilsis reikšmingai prisideda prie emocinio išsekimo formavimosi (Chaves-Montero ir kt., 2025). Kai kuriuose sektoriuose, per didelis darbo krūvis, yra žymiai pavojingesnis, nes susijęs su galimais susižalojimais ir incidentais (Wan ir kt., 2023). Tuo pačiu neatitikimas tarp reikiamo laiko ir faktiškai turimo laiko, kuris turi būti skirtas darbo atlikimui, apsunkina galimybes įvykdyti darbo reikalavimus bei padidina emocinio išsekimo riziką (Zhu, Huang, Ma, Liu ir Zhang, 2024). Pavyzdžiui, pardavimų srityje dirbantys asmenys emocinį išsekimą patiria dėl streso, kurį sukelia darbo reikalavimai, o asmeninių pasiekimų mažėjimas siejamas su darbo atlikimu (Peasley, Hochstein, Britton, Srivastava ir Stewart, 2020). Pagal darbo reikalavimų ir resursų teoriją emocinį išsekimo susiformavimą galima sieti su per dideliu darbo reikalavimų lygiu bei nepakankamu darbo resursų kiekiu, siekiant tą lygį suvaldyti (Corbeanu, Iliescu, Ion ir Spinu, 2023). Taip pat mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad emocinio išsekimo būseną gali dar labiau sustiprinti toksiška lyderystė (Ahmed ir kt., 2024). Vadovai, kurie taiko toksišką priežiūrą išvargina pavaldinius tiek fiziškai, tiek psichologiškai, kas sukelia emocinį išsekimą (Malik, Jwad, Shahzad ir Waheed, 2022). Tokiose

situacijose darbuotojai turi papildomai stengtis, kad galėtų atlikti reikiamas darbo užduotis. Greta toksiškos lyderystės galima priskirti ir vadovų bei kolegų nepagarbą darbovietėje, kuri taip pat prisideda prie emocinio išsekimo atsiradimo (Pu, Sang, Ji, Hu ir Phau, 2023). Dar vienas veiksnys – darbo ir asmeninio gyvenimo balansas. Pavyzdžiui, tokioje valstybėje kaip Kinija, ši problema, dar kitaip vadinama kaip darbo ir šeimos įsipareigojimų konfliktas, yra itin paplitusi ir taip pat laikoma emocinio išsekimo veiksnium (Su, Wong ir Liang, 2021). Ši darbo reikalavimų ir šeimos įsipareigojimų sąveika akcentuoja darbo ir asmeninio gyvenimo balanso svarbą, siekiant nepatirti emocinio išsekimo. Be to, šiuolaikiniame pasaulyje vis labiau įsivyrėja technologiniai streso šaltiniai, dar kitaip vadinami technostresoriais, kurie gali lemti emocinio išsekimo atsiradimą (Sharma ir Tiwari, 2023). Kasdienio darbo kontekste stresą gali sukelti informacijos perteklius, nuolatinio darbo su technologijomis krūvis ar net technologijų priklausomybė. Galima išskirti, kad didėjantis išmaniųjų telefonų naudojimas keičia darbo aplinką, todėl kuriami vis aukštesni lūkesčiai, kad darbuotojai bus pasiekiami po darbų valandų, o tai taip pat skatina emocinio išsekimo vystymąsi (Cheung, Lun ir Wang, 2021). Taigi, yra platus spektras situacinių veiksnių, kurie lemia, kad darbuotojai susiduria su emociniu išsekimu (žr. 5 pav.).

5 paveikslas

Situaciniai veiksniai, lemiantys darbuotojų emocinį išsekimą

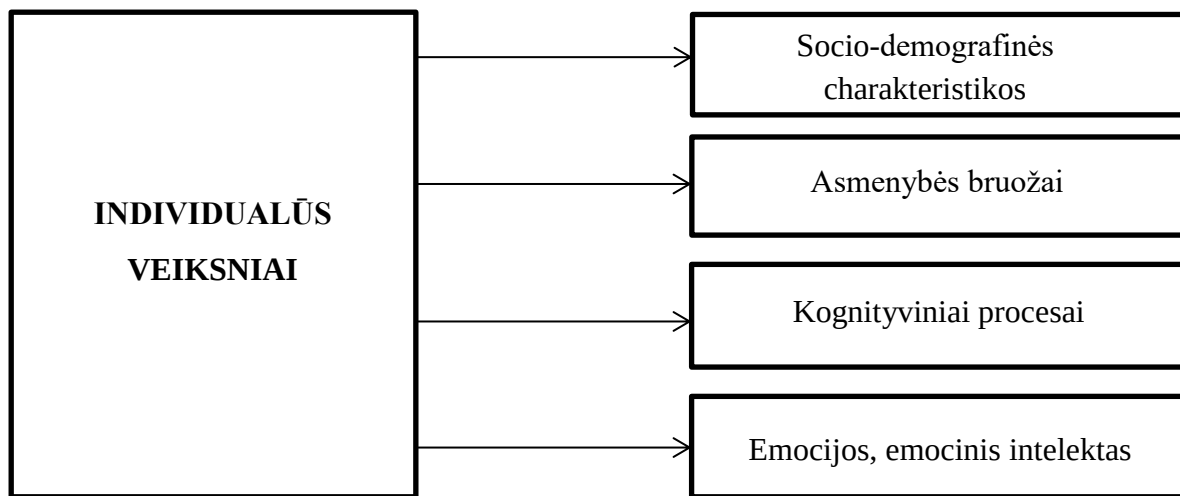


Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Chaves-Montero ir kt., 2025; Ahmed ir kt., 2024; Malik ir kt., 2022; Pu ir kt., 2023; Sharma ir Tiwari, 2023

Išskiriant individualius veiksnius, daugiausia akcentuojamos neigiamos psichologinės būsenos kaip baimė, panika ir nerimas, dėl kurių darbuotojai gali patirti emocinį išsekimą (Lee ir kt., 2020). Taip pat galima išskirti socio-demografinius aspektus, kurie apima lytį, amžių, išsilavinimą, šeimyninę padėtį (La Fuente, Ortega, Ramirez-Baena, De La Fuente-Solana, Vargas ir Gomez-Urquiza, 2018). Išskiriama, kad jaunesnio amžiaus, vienišos, išsiskyrusios ar neturinčios vaikų moterys patiria aukštesnio lygio emocinį išsekimą (La Fuente, 2018). Mokslinėje literatūroje kaip individualūs veiksniai taip pat yra asmenybės bruožai, kognityviniai procesai bei emocijos (Li ir Peng, 2022). Bendrąja prasme, emocijos gali apimti ir tokias sąvokas kaip emocinis ekspresyvumas bei emocinis intelektas (Ma, Zhang, Dong ir Yu, 2023). Taigi, yra esminės kategorijos individualių veiksnių, kurie lemia, kad darbuotojai susiduria su emociniu išsekimu (žr. 6 pav.).

6 paveikslas

Individualūs veiksniai, lemiantys darbuotojų emocinį išsekimą



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Lee ir kt., 2020; La Fuente ir kt., 2018; Li ir Peng, 2022; Ma ir kt., 2023

Apibendrinant galima teigti, kad emocinio išsekimo būseną gali lemti tiek situaciniai, tiek individualūs veiksniai. Jie apima emocijas, asmenybės bruožus, darbo sąlygas, tarpasmeninius santykius, lyderystę bei organizacinę aplinką. Bendrai veiksniai yra skirtingų tipų ir skirtingumo intensyvumo, todėl atitinkamai emocinio išsekimo susiformavimas gali skirtis (Li ir Peng, 2022).

1.2.2. Darbuotojų emocinio išsekimo pasekmės

Darbuotojų emocinis išsekimas yra esminė problema tiek individualiu, tiek organizaciniu lygiu. Emocinis išsekimas gali lemti nepasitenkinimą darbu, sumažėjusį produktyvumą bei neigiamas pasekmes fizinei ir psichologinei sveikatai (Kim ir kt., 2025). Todėl darbuotojų emocinio išsekimo pasekmės turi būti atidžiai vertinamos ir analizuojamos.

Darbuotojai, kurie yra emociškai išsekę, pradeda reaguoti į tam tikrus reikalavimus ir apribojimus kitaip nei anksčiau, taip pat kenčia darbo atlikimas ir įsitraukimas (Wei ir kt., 2024). Emocinis išsekimas gali lemti prastėjančią individualią, komandinę ir organizacinę veiklą, išauga klaidų ir nelaimingų atsitikimų skaičius, didėja nedarbingumas ir darbuotojų kaita (Gabriel ir Aguinis, 2021). Su emociniu išsekimu susidūrę darbuotojai gali pradėti psichologiškai atsitraukti, kad išvengtų tolimesnių resursų praradimo (Malik ir kt., 2022). Atitinkamai darbuotojai bijodami prarasti dar daugiau darbo resursų ima mažinti savo identifikaciją su organizacija bei pastangas veiklos srityje (Atalay, Aydemir ir Acuner, 2022). Be to, darbuotojų emocijos yra susijusios su požiūriu į organizaciją. Tais atvejais, kai darbuotojai patiria emocinį išsekimą, jie labiau linkę jaustis bejėgiais ir greta to mažėja pasitikėjimas organizacija (Abdalla, Said, Ali, Ali ir Chen, 2021). Įvertinant tai, kad santykiai tarp darbuotojų ir įmonės lemia organizacijos sėkmę, tai trūkstant tinkamo abipusio ryšio, gali būti prognozuojamas emocinis išsekimas. Organizacijai nevykdant savo įsipareigojimų, darbuotojams mažės pasitenkinimas darbu bei gali kilti įtampa darbe (Abdalla ir kt., 2021). Atitinkamai tai gali tapti priežastimi palikti organizaciją. Taip pat emocinis išsekimas gali paveikti darbuotojų kognityvines funkcijas (Lemonaki, Xanthopoulou, Bardos, Karademas ir Simos, 2021). Didžiausia įtaka gali būti darbo atminčiai ir informacijos srauto valdymui. Susiduriama su sunkumais išlaikyti atmintyje esančią informaciją bei atitinkamai priimti naują informaciją. Per didelio darbo krūvio sukeltas emocinis išsekimas ne tik mažina profesinį aktyvumą, bet gali lemti nemigą ir prastą miego kokybę (Wan ir kt., 2023). Be to, pasekmės sveikatai gali būti ir dar rimtesnės – lėtinės ligos, raumenų įtampa, dažnesni peršalimo epizodai bei psichikos sutrikimai (Gabriel ir Aguinis, 2021). Mokslinėje literatūroje išskiriama, kad emocinis išsekimas taip pat turi poveikį ir aplinkiniams asmenims. Darbo aplinkoje gali išaugti asmeniniai ir su užduotimis susiję konfliktai komandos viduje (Gabriel ir Aguinis, 2021). Neigiamos emocijos, pasikeitęs požiūris į organizaciją ir darbo užduotis gali persiduoti kitiems kolektyvo nariams. Taip pat iškyla rizika dėl darbo ir asmeninio gyvenimo (namų) ribos, nes emociškai išsekę darbuotojai neša neigiamas mintis iš darbo į namus ir atvirkščiai (Gabriel ir Aguinis, 2021).

Apibendrinant galima teigti, kad emocinio išsekimo pasekmės gali būti suskirstytos į trejas esmines grupes: pasekmės darbuotojui, pasekmės organizacijai bei pasekmės aplinkiniams. Darbuotojas gali susidurti su fizinėmis ir psichologinėmis problemomis, dingusia motyvacija, išaugusiu nepasitenkinimu darbu. Tuo tarpu organizacija gali susidurti su prastėjančiais rezultatais, išaugusiu klaidų skaičiumi ir didėjančia darbuotojų kaita. Bei emocinis išsekimas gali paveikti aplinkinius asmenis – neigiamos emocijos komandos viduje, darbo streso ir įtampos perdavimas namų aplinkoje.

1.2.3. Emocinio išsekimo prevencija darbo kontekste

Emocinio išsekimo prevencija ir mažinimas yra svarbus aspektas, siekiant gerinti darbuotojų gyvenimo kokybę bei organizacijos rezultatus (Lee ir kt., 2020). Pabrėžiama, kad įmonės turėtų rimtai įvertinti emocinio išsekimo problematiką ir skirti daug dėmesio prevencinėms priemonėms, kurios padėtų išvengti emocinio išsekimo (Mäkikangas ir kt., 2021).

Visų pirma, žmoniškųjų išteklių valdymo praktikos, kurios susijusios su motyvacija ir galimybėmis, mažina darbuotojų emocinį išsekimą bei neveiksmingumo jausmą (Dorta-Afonso ir kt., 2023). Daugiausia akcentuojamos aukštos kokybės (našumo) darbo sistemos (angl. *High-Performance Work Systems, HPWS*), kurios organizacijose taikomos darbuotojų efektyvumo didinimui. Tokios sistemos apima įdarbinimo ir atrankos, mokymų, veiklos valdymo, premijų ir atlygio, dalyvavimo priimant sprendimus bei kitus darbuotojų motyvavimo ir skatinimo aspektus. Emocinio išsekimo kontekste darbo sistemos ne tik skirtos didinti organizacijos našumą, bet ir gerinti darbuotojų gerovę (Dorta-Afonso ir kt., 2023). Žmoniškųjų išteklių valdymo praktikų nauda siejasi ir su tuo, kad darbuotojų gerovę galima pasiekti ir užtikrinti, skatinant saugesnį darbo santykį bei siekiant darbuotojų suvokimo, jog organizacija juos vertina ilgalaikėje perspektyvoje (Salas-Vallina, Alegre ir Lopez-Cabrales, 2021). Taip pat pabrėžiama, kad žmoniškųjų išteklių valdymo specialistai turėtų atrasti būdus, kaip sumažinti emocinį išsekimą, mažinant darbo reikalavimus, nes tie darbuotojai, kurie susiduria su didesniais darbo reikalavimais, dažniau patiria emocinį išsekimą (Park, Kim, Hai ir Dong, 2020). Vis dėlto, daugelyje sektorių dėl darbo intensyvumo yra pakankamai sudėtinga mažinti darbo reikalavimus. Vadovai turėtų daugiau dėmesio skirti mokymams ir darbuotojų palaikymo iniciatyvoms, kurios galėtų pakeisti darbuotojų požiūrį į darbo reikalavimus (Park ir kt., 2020). Be to, organizacijos galėtų išgryninti darbo aprašymus, tobulinti darbuotojų skatinimo sistemas ir mokymų programas bei ilginti poilsio pertraukas darbo metu (Park ir kt., 2020). Tuo tarpu technologinių streso šaltinių kontekste, organizacijos turėtų skirti paramą darbuotojams, kurie patiria stresą, taip pat suteiktų žinias ir instrukcijas mokymuisi, prisitaikymui bei technologinių

įgūdžių tobulinimui (Sharma ir Tiwari, 2023). Bendrai, siekiant išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, įmonės turėtų užtikrinti palaikančią darbo kultūrą, darbo pasidalijimą bei taikyti lanksčius darbo grafikus (Sharma ir Tiwari, 2023). Taip pat reikia nustatyti tinkamas darbo valandas, atsižvelgiant į darbo krūvį bei suteikti darbuotojams kuo geresnes atsigavimo galimybes (Mäkikangas ir kt., 2021). Vis dėlto, pastebima, kad tie darbuotojai, kurie turi aukštą vidinę motyvaciją, didesnę įsitraukimą į darbą, pasižymi aukštesne saviverte ir stipresniu psichologiniu atsparumu, savo asmeninių resursų dėka gali išvengti emocinio išsekimo arba lengvai su juo susidoroti (Khan ir kt., 2020). Atitinkamai tokių darbuotojų aukšta vidinė motyvacija veikia kaip prevencija ir mažina emocinio išsekimo galimybę darbo aplinkoje.

Apibendrinant galima teigti, kad darbo reikalavimų ir darbo resursų balansavimas atlieka reikšmingą vaidmenį emocinio išsekimo prevencijoje. Mokslinėje literatūroje daugiausia išskiriama, jog organizacijos turėtų tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymo procesus, atnaujinti arba įdiegti kokybiškas darbo sistemas, suteikti galimybes darbuotojams mokytis ir gilinti žinias bei skatinti darbuotojų palaikymo iniciatyvas, siekiant sumažinti perdegimo riziką ir lengviau susidoroti su stresinėmis situacijomis.

1.2.4. Darbuotojų emocinio išsekimo matavimas

Darbuotojų emocinio išsekimo matavimas yra esminis, siekiant nustatyti, koks yra pasiektas emocinio išsekimo lygis. Mokslinėje literatūroje yra įvairaus pobūdžio tyrimų, kurie orientuoti į emocinio išsekimo tematiką, todėl atitinkamai pastebima, kad yra naudojamos skirtingos skalės emocinio išsekimo matavimui.

Visų pirma, darbuotojų emocinio išsekimo matavimui naudojama Malash-Pines (2005) septynių klausimų skalė (Sharma ir Tiwari, 2023). Klausimai vertinami 7 balų Likerto skale, kur atitinkamai balai gali svyruoti nuo 1 iki 7, kur 1 yra visiškai nesutinku, o 7 yra visiškai sutinku. Kaip pavyzdinį klausimą galima nurodyti šį: „Ar jaučiate išsekimą dėl savo darbo?“ (Sharma ir Tiwari, 2023). Tuo tarpu, Zeshan ir kiti (2024) emocinio išsekimą matavo, remiantis Maslach ir Jackson (1981) skale, kurią sudaro trys perdegimo aspektai: emocinis išsekimas, asmeniniai pasiekimai ir depersonalizacija. Emocinis išsekimas ir asmeniniai pasiekimai matuojami aštuoniais teiginiais, o depersonalizacija – penkiais teiginiais. Teiginių vertinimas atliktas, remiantis 5 balų Likerto skale (1 = visiškai nesutinku, 5 = visiškai sutinku). Park ir kiti (2020) taip pat naudojo Maslach perdegimo matavimo modelį (angl. *Maslach Burnout Inventory, MBI*) bei anketos dalyviams pateikė penkis klausimus susijusius su emociniu išsekimu. Atsakymai turėjo būti vertinami 7 balais, nuo 1 – niekada iki 7 – visada. Anketoje naudojami tokie teiginiai kaip – „Šiandien jaučiuosi emociškai išsekęs dėl savo darbo“ (Park ir kt., 2020). Emocinio

išsekimo matavimui gali būti naudojama ir dar kitokio pobūdžio skalė – Oldenburgo perdegimo modelis (angl. *Oldenburg Burnout Inventory, OLB*), kur vertinami depresijos ir streso aspektai ir apklausa apima tokius teiginius: „Jaučiuosi emociškai išsekęs ir pavargęs“ bei „Turiu problemų su per dideliu nerimu ir depresija“ (Wan ir kt., 2023). Šių teiginių vertinimas yra 5 balų skale, kur 1 – niekada arba visiškai nesutinku, o 5 – visada arba visiškai sutinku. Tuo tarpu, sveikatos ir emocinio išsekimo konstruktai gali būti matuojami ir naudojant trečiąją Kopenhagos psichosocialinio klausimyno versiją (Scholze ir Hecker, 2024). Sveikatos konstrukte nurodytas vienas klausimas, kur anketos dalyviai turėjo skirti balą savo dabartinei sveikatos būklei. Konstruktas buvo vertinamas 10 balų, kur blogiausia įmanoma sveikatos būklė yra 0 balų, o geriausia sveikatos būklė yra 10 balų.

Taigi, remiantis moksliniuose straipsniuose pateikiama informacija apie emocinio išsekimo matavimo modelius ir skales, pastebima, jog gali būti naudojamos skirtingos matavimo priemonės įvairaus pobūdžio tyrimų kontekste, tačiau Maslach perdegimo matavimo modelis yra vienas iš populiariausių ir aiškiai apibrėžia emocinio išsekimo komponentą.

1.3. Darbuotojų darbo atlikimo samprata ir reikšmė

Darbuotojų darbo atlikimas yra komponentas, apimantis žinias, įgūdžius, elgesį ir rezultatus. Į darbo atlikimo apibrėžimą įeina ne tik darbuotojų profesiniai gebėjimai, kurie reikalingi užduočių atlikimui, bet ir nuoseklumas atliekant užduotis, aktyvus dalyvavimas bei motyvacija organizacijoje (Munawir ir Suseno, 2024). Bendraja prasme, darbo atlikimas apima vertinimą, kaip darbuotojai efektyviai atlieka užduotis ir pasiekia darbo tikslus.

Darbo atlikimas priklauso nuo darbo kiekio ir elgesio, kurį darbuotojas demonstruoja tam tikru periodu, kai vykdo paskirtas pareigas (Kloutsiniotis ir Mihail, 2020). Darbuotojų darbo atlikimas apima tris dimensijas: rezultatus, elgseną, asmeninius bruožus (Nusraningrum, Rahmawati, Wider, Jiang ir Udang, 2024). Galima apibrėžti, kad rezultatai apima atlikto darbo kokybę ir kiekį, elgsena susijusi su komandiniu darbu, bendravimu su vadovais, požiūriu į darbą, o asmeniniai bruožai – charakterio savybės ir iniciatyvumą (Nusraningrum, 2024). Darbuotojų darbo atlikimas prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo ir apima atliktų darbų skaičių, punctualumą, bendradarbiavimo gebėjimus. Tiesioginį užduočių atlikimą galima įvardinti kaip oficialius darbo reikalavimus, į kuriuos įeina elgesys ir užduotys, susijusios su organizacijos strateginiais tikslais (Corbeanu ir kt., 2023). Tuo tarpu, papildomas užduočių atlikimas yra laikomas savanorišku, neįtrauktu į formalumo ribas, tačiau turinčiu teigiamą poveikį socialinei darbo aplinkai. Atitinkamai pabrėžiama, kad darbo atlikimas apima darbuotojų gebėjimą atlikti tam tikras užduotis ir roles, kurioms jie yra priskirti, ir tai galima įvertinti per tiesioginį užduočių

atlikimą bei per kontekstinį atlikimą (Naqshbandi ir kt., 2024). Atitinkamai darbo atlikimo sampratą galima papildyti tokiais aspektais kaip teigiamas savęs išreiškimas darbo rolėje, susitelkimas, susidomėjimas (Radic ir kt., 2020). Taip pat pažymima, kad darbuotojų darbo atlikimas daro poveikį organizacijos rezultatams ir gali būti išskirtas kaip vienas iš pagrindinių organizacijos veiklos veiksnių (Dorta-Afonso ir kt., 2023). Bendraja prasme, darbuotojų veikla gali būti laikoma efektyvia, kai apima ne tik įgūdžius, bet ir organizacijos standartų ir darbo vertybių laikymąsi bei organizacinį pilietiškumą (Munawir ir Suseno, 2024). Tai atitinkamai prisideda prie organizacijos ir individualios sėkmės.

Apibendrinant galima teigti, kad darbo atlikimas yra reikšmingas aspektas, kuriuo galima įvertinti darbuotojų efektyvumą, atliekant darbo užduotis ir siekiant tikslų. Tuo pačiu mokslinėje literatūroje išskiriama, kad darbuotojų darbo atlikimas apima ne tik profesinius gebėjimus, bet ir atsakomybės jausmą, motyvaciją organizacijoje, nuoseklumą, aktyvumą, kurie apibrėžia darbuotojų elgseną.

1.3.1. Veiksniai, darantys įtaką darbuotojų darbo atlikimui

Darbuotojų darbo atlikimo reikšmė apima ne tik teorinių sąvokų išskyrimą, bet ir veiksnių, darančių įtaką darbuotojų darbo atlikimui, nustatymą. Mokslinėje literatūroje pateikiami įvairaus pobūdžio veiksniai, tokie kaip mokymai, darbo disciplina, darbo sąlygos, bendravimo kultūra, asmeninės darbuotojų savybės.

Visų pirma, galima išskirti veiksnį – mokymus. Jie daro įtaką, nes prisideda prie darbuotojų gebėjimo ugdymo, orientuoti į specifinių įgūdžių, žinių, požiūrio, susijusio su darbu, lavinimą (Ozkeser, 2019). Be to, mokymai užtikrina, kad darbuotojai gebėtų vykdyti organizacijos numatytas atsakomybes bei vykdyti savo pareigas. Taip pat žinių dalijimasis daro įtaką darbuotojų darbo atlikimui. Jis prisideda prie darbuotojų veiklos gerinimo, palankios darbo aplinkos kūrimo bei skatina darbuotojų kūrybiškumą (Munawir ir Suseno, 2024). Atitinkamai išskiriama, kad darbo sąlygos taip pat reikšmingas veiksnys, kuris veikia darbo atlikimą. Nurodoma, kad organizacijos, suteikdamos darbuotojams lanksčias darbo sąlygas, viliasi, kad taip bus prisidedama prie geresnio darbo atlikimo, o tai prisidės prie organizacijos tikslų pasiekimo. Teigiama, kad pavyzdžiui vertinant hibridinio darbo kontekste, nuotolinis darbas bei lanksčios darbo sąlygos gali skatinti darbuotojų darbo atlikimo procesus (Naqshbandi ir kt., 2024). Be to, aukštos kokybės darbo sistemų naudojimas organizacijose palaiko patenkintą darbo jėgą, o tai daro poveikį darbuotojų darbo atlikimui. Atitinkamai, vertinant iš darbuotojų gebėjimų pusės, tai disciplina taip pat veikia darbo atlikimą. Disciplina – tai veiksnys, kuris suprantamas kaip asmens gebėjimas ir noras laikytis galiojančių taisyklių bei tuo pačiu kaip

pagarba, paklusnumas organizacijos normoms (Kalodimos, 2017). Disciplina apibūdina darbuotojo prigimtį, siejasi su konstruktyviu bendradarbiavimu su kolegomis bei veikia darbo atlikimą. Greta to, galima išskirti ir atsakingumo aspektą. Išskiriama, kad darbuotojai, kurie pasižymi aukštu atsakingumo jausmu, pirmenybę teikia darbo tikslų pasiekimui (Bao, Liu, Ma, Feng ir He, 2022). Tyrimo rezultatai atskleidė, jog darbuotojai, kurie pasižymi aukštu atsakingumo jausmu, pirmenybę teikia darbo rezultatų tikslui, o ne gerovei. Tuo tarpu, tokiais atvejais, kai yra dideli darbo reikalavimai, darbuotojai, kurie turi žemą atsakingumą, pirmenybę teikia savo gerovei, o ne darbo rezultatams (Bao ir kt., 2022). Teigiama, kad motyvuota darbuotojų būseną taip pat yra veiksnys, kuris veikia darbo atlikimą. Pozityvi, darbe orientuota psichinė būseną prisideda prie darbo tikslų siekimo ir užduočių atlikimo (Obschonka ir kt., 2023). Bendrąja prasme, tai apima darbuotojų energiją, atsidavimą ir efektyvumą. Tokie darbuotojai pasižymi noru investuoti pastangas į užduotis ir siekti tikslo, taip pat mato prasmę darbe, jaučia įkvėpimą ir pasididžiavimą bei geba visiškai susikaupti ir įsijausti į atliekamas užduotis (Obschonka ir kt., 2023). Tai leidžia pasiekti tiek asmeninių, tiek organizacijos tikslų. Bendrai motyvacinis būvis papildo darbo atlikimo sąvoką, nes apima požiūrį, kad motyvuoti darbuotojai ir jų energinga būseną teigiamai veikia darbo atlikimą (Naqshbandi ir kt., 2024). Išskiriama, kad darbuotojai, kurie pasižymi aukštesniu motyvaciniu lygiu, geba tinkamai panaudoti savo asmeninius resursus ir investuoja į darbo rolės įgyvendinimą bei užduočių atlikimą. Atitinkamai, labiau motyvuoti ir entuziastingi darbuotojai darbo užduotis sieks atlikti kaip įmanoma geriausiai, nei darbuotojai, kurie yra mažiau motyvuoti (Naqshbandi ir kt., 2024).

Apibendrinant galima teigti, kad darbo atlikimą veikia daug skirtingų veiksnių, kurie apima ne tik tiesiogiai atliekamas užduotis, bet ir organizacijos aplinką, darbuotojų darbo sąlygas bei darbuotojų asmeninius bruožus ir gebėjimus. Šių veiksnių vertinimas formuoja suvokimą, kas lemia darbuotojų veiklos efektyvumą.

1.3.2. Darbuotojų darbo atlikimo matavimas

Darbuotojų darbo atlikimo matavimas apima skirtingo pobūdžio matavimo priemones ir skales. Darbo atlikimo vertinimas gali būti suvokiamas skirtingai, nes kiekvieno tyrimo atveju, šis komponentas gali būti analizuojamas per užduočių pobūdžio, darbuotojų būsenos, organizacijos veiklos ar panašias prizmes. Todėl mokslinėje literatūroje pateikiamos skirtingos skalės darbuotojų darbo atlikimo matavimui.

Darbo atlikimo matavimas priklauso nuo tyrimo konteksto bei nagrinėjamos problemos, todėl mokslinėje literatūroje pateikiami skirtingi požiūriai. Vieni moksliniai tyrimai orientuoti į asmeninį darbuotojų darbo atlikimą, kiti – labiau apima darbuotojų darbo atlikimo sąveiką su

organizacijos veikla ir rezultatais. Šio baigiamojo magistro darbo kontekste darbuotojų darbo atlikimas yra labiau reikšmingas ir aktualus, todėl atitinkamai nuspręsta apžvelgti darbuotojų darbo atlikimo ir jiems įtaką darančių veiksnių matavimo modelius. Darbo atlikimas gali būti matuojamas energingumo – įsitraukimo į darbą ir darbo našumo aspektais (Scheuerer, Mueller ir Thaler, 2024). Įsitraukimas buvo matuojamas Utrechto įsitraukimo į darbą skale, kuri apima tris dimensijas: energingumą, atsidavimą ir susikaupimą (Schaufeli ir kt., 2006). Tuo tarpu, darbo našumui matuoti pasitelkta Goodman ir Svyantek (1999) skalė, kurią sudaro 6 klausimai apimantys darbo tikslus ir organizacijos reikalavimus. Įsitraukimo į darbą ir darbo našumo konstruktai buvo vertinami 7 balų Likerto skale (1 = visiškai nesutinku, 7 = visiškai sutinku). Wan ir kiti (2023) taip pat naudojo Utrechto įsitraukimo į darbą skalę, kuri buvo orientuota į skirtingas įsitraukimo į darbą dimensijas. Teiginiai apima energingumo darbo metu, likimo organizacijoje, darbo prasmės bei įkvėpimo aspektus. Įsitraukimas į darbą vertintas 5 punktų skale. Atitinkamai Scholze ir Hecker (2024) nagrinėjo darbuotojų darbo atlikimą, remiantis motyvacijos konstruktu. Konstruktas buvo sudarytas pagal trečiąją Kopenhagos psichosocialinio klausimyno versiją. Anketos dalyviai klausimus vertino, remiantis 5 balų Likerto skale. Kitokio pobūdžio matavimo modelį taikė Ji ir kiti (2024), kurie darbo atlikimą nagrinėjo tvarumo kontekste, todėl atitinkamai mokslininkai darbuotojų tvarų darbo atlikimą (angl. *Employee sustainable performance*) matavo 10 balų darbuotojų tvaraus našumo (E-SuPer) skale. Vertinimo skalė apima balus nuo 1 – labai nesutinku iki 7 – labai sutinku. Ji ir kiti (2024) pateikia tokį pavyzdinį konstrukto teiginį: „Tikiuosi nuolat pasiekti savo darbo tikslus“. Tuo tarpu, darbo atlikimo vertinimas gali būti atliktas, atsižvelgiant į tai, jog organizacijų/komandų vadovai pildo anketą ir vertina darbuotojus (Sallas-Vallina ir kt., 2021). Tokio pobūdžio tyrimui gali būti naudojamas Eisenberg ir kitų (2001) skalė, kur teiginiai yra tokio pobūdžio kaip „Šis darbuotojas atitinka formalius darbo atlikimo reikalavimus“. Teiginių vertinimui balai yra nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 7 (visiškai sutinku). Jau minėtą Goodman ir Svyantek (1999) skalę taip pat naudojo Lemonaki ir kiti (2021), kurie darbo atlikimą vertino iš dviejų perspektyvų – savęs vertinimo ir kolegų vertinimo. Šiame matavime darbo atlikimas apima tiek pagrindines atliekamas užduotis, tiek kontekstines užduotis (Lemonaki ir kt., 2021). Pagal savęs vertinimą darbo atlikimo konstruktas sudarytas iš teiginių kaip „Aš pasiekiu darbo tikslus“ bei matuotas nuo 0 iki 6 balų. Tuo tarpu, darbo atlikimo vertinimas iš kolegų perspektyvos vertinamas 0 iki 7 balų, kur pavyzdinis klausimas „Pasiekia darbo tikslus“.

Apibendrinant galima teigti, jog mokslinėje literatūroje darbuotojų darbo atlikimo matavimui pateikiamos įvairaus pobūdžio ir sudėties skalės. Tinkamas darbuotojų darbo atlikimo išmatavimas ir vertinimas priklauso nuo to, koku požiūriu remiantis siekiama išmatuoti darbo atlikimą bei koks yra organizacijos kontekstas.

1.4. Darbo reikalavimų ir resursų įtakos darbuotojų darbo atlikimui medijuojant emociniam išsekimui vertinimo būdai ir tyrimo metodai

Darbo reikalavimų ir resursų įtaka darbuotojų darbo atlikimui ir emociniam išsekimui yra plačiai nagrinėjama mokslinėje literatūroje jau ne vienerius metus, o atliekami moksliniai tyrimai taip pat tampa vis labiau orientuoti į šiuolaikinį pasaulį, kuriame sparčiai vyksta įvairialypiai pokyčiai. Pastebima, kad mokslininkai taiko skirtingus tyrimo metodus nagrinėjant sąsajas tarp darbo reikalavimų ir resursų, emocinio išsekimo bei darbo atlikimo. Dažniausiai moksliniuose straipsniuose taikomus tyrimo metodus galima sugrupuoti ir susistemintai įvertinti (2 lentelė).

2 lentelė

Tyrimo metodų apžvalga, remiantis moksliniais straipsniais

Autoriai	Tyrimo metodai	Kintamieji
Li ir kt., 2025	Anketa; latentinių profilių analizė; daugialypė latentinių profilių analizė	Darbo reikalavimai ir resursai; asmeniniai resursai; darbo gerovė; psichologinė gerovė; fizinė gerovė
Wan ir kt., 2023	Anketa; struktūrinių lygčių modeliavimas	Aplinka; darbo reikalavimai ir resursai; lyderystės resursai; perdegimas; sveikatos problemos, įsitraukimas į darbą; darbo įgūdžiai; ketinimas palikti darbą
Radic ir kt., 2020	Anketa; struktūrinių lygčių modeliavimas	Darbo reikalavimai ir resursai; įsitraukimas į darbą; darbuotojo gerovė
Dorta-Afonso ir kt., 2023	Anketa; dalinės mažiausių kvadratų struktūrinės lygties modeliavimas (PLS-SEM)	Aukštos kokybės darbo sistemos; emocinis išsekimas; pasitenkinimas darbu

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais

2 lentelės tęsinys

Autoriai	Tyrimo metodai	Kintamieji
Scholze ir Hecker, 2024	Anketa; dalinės mažiausių kvadratų struktūrinės lygties modeliavimas (PLS-SEM)	Darbo reikalavimai ir resursai; stresas; motyvacija; organizacinės pasekmės; skaitmeniniai darbo reikalavimai ir resursai
Jefferson ir kt., 2024	Anketa; eksperimentai; tiesinės regresijos modelis	Užimtumas; darbo krūvis; pertraukos darbo metu; socialinė parama; nuovargis
Sallas-Valina ir kt., 2021	Anketa; struktūrinių lygčių modeliavimas	Žmogiškųjų išteklių valdymo sistemos; įtraukianti lyderystė; emocinis išsekimas; gerovė darbe; individualus darbo atlikimas

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje nurodytais autoriais

Remiantis 2 lentelėje pateikta susisteminta informacija apie taikomus tyrimo metodus, galima pastebėti, jog dažniausiai taikomi anketos, struktūrinių lygčių modeliavimo ir regresinės analizės metodai. Tokiuose tyrimuose įtraukti tokie kintamieji kaip darbo reikalavimai ir resursai, emocinis išsekimas (stresas, sveikatos problemos), darbuotojų gerovė, darbo atlikimas ir kita. Pastebima, jog kai kuriuose tyrimuose išskiriami ir nagrinėjami konkretūs darbo reikalavimų ar darbo resursų kintamieji, o ne pateikiami kaip vientisas, apibendrintas kintamasis. Bendram tokio pobūdžio tyrimo rezultatų ir kintamųjų ryšių suvokimui galima paanalizuoti konkrečius atliktus tyrimus. Pavyzdžiui, atliktas mokslinis tyrimas, kuriame nagrinėta priešmokyklinio (ankstyvojo) ugdymo pedagogų gerovė ir psichologinę būklę, remiantis darbo reikalavimų ir išteklių modeliu (Li ir kt., 2025). Apklausą pildė Kinijos pedagogai iš priešmokyklinio ugdymo įstaigų bei darželių. Šia apklausa buvo siekiama išsiaiškinti esminius aspektus apie tokios darbuotojų grupės darbo reikalavimus ir resursus bei asmeninius išteklius. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog pedagogus, kurie ugdo didesnio dydžio grupes bei gauna žemą darbo užmokestį galima priskirti prie aukštos rizikos kategorijos. Teigiama, kad tokie darbuotojai pasižymi žemu gerovės procentu, kurį didžiaja dalimi lemia kiekybiniai ir emociniai darbo reikalavimai (Li ir kt., 2025). Kitas mokslinio tyrimo pavyzdys, kuriame naudoti apklausos ir struktūrinių lygčių modeliavimo metodai. Tyrime buvo nagrinėjamas jūrininkystės sektorius, todėl atitinkamai apklausa buvo atlikta keturiose didelėse įgulos paslaugų įmonėse

(Wan ir kt., 2023). Tyrimo rezultatai atskleidė, jog jūrininkų darbo reikalavimai neigiamai susiję su darbo resursais. Darbuotojai susiduria su emociniu išsekimu, žemu įsitraukimu ir darbo saugumo problema. (Wan ir kt., 2023).

Apibendrinant galima teigti, jog remiantis moksliniuose straipsniuose pateikiamais tyrimo metodais, kurie skirti nagrinėti darbo reikalavimų ir resursų įtaką darbuotojų darbo atlikimui ir emociniam išsekimui, galima išskirti, jog dažniausiai naudojami anketos (apklausos), struktūrinio lygčių modeliavimo ir regresinės analizės metodai. Pastebima, kad anketos naudingos, siekiant surinkti reikiamus tyrimui duomenis, kurie naudojami tolimesniuose tyrimo etapuose. Tuo tarpu, struktūrinis lygčių modeliavimas ir regresinė analizė yra patogūs įrankiai, kai norima analizuoti ryšius tarp kintamųjų, suvokti kaip veiksniai veikia vieni kitus. Kadangi, šie tyrimo metodai dažniausiai naudojami tokio pobūdžio tyrimuose, tai jų taikymas tolimesniuose šio baigiamojo magistro darbo etapuose, būtų tikslingas ir logiškas.

2. DARBO REIKALAVIMŲ IR RESURSŲ ĮTAKOS DARBUOTOJŲ DARBO ATLIKIMUI MEDIJUOJANT EMOCINIAM IŠSEKIMUI TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai, konceptualus tyrimo modelis ir hipotezės

Tyrimo problema: kokią įtaką darbo reikalavimai ir darbo resursai daro darbuotojų darbo atlikimui, bei kaip šį ryšį veikia emocinis išsekimas?

Tyrimo tikslas – įvertinti ryšius tarp darbo reikalavimų (X1) ir darbo atlikimo (Y), tarp darbo resursų (X2) ir darbo atlikimo (Y), įtraukiant darbuotojų emocinį išsekimą (M) kaip mediatorių.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikus apklausą, išsiaiškinti, kaip darbuotojai vertina darbo reikalavimus, emocinio išsekimo lygį, turimus darbo resursus ir darbo atlikimą.
2. Naudojant regresinę analizę, ištirti darbo reikalavimų poveikį darbuotojų emociniam išsekimui ir darbo atlikimui.
3. Naudojant regresinę analizę, nustatyti emocinio išsekimo poveikį darbo atlikimui.
4. Naudojant regresinę analizę, nustatyti darbo resursų poveikį emociniam išsekimui ir darbo atlikimui.
5. Naudojant mediacijos analizę, nustatyti, ar darbuotojų emocinis išsekimas medijuoja ryšį tarp darbo reikalavimų ir darbo atlikimo.
6. Naudojant mediacijos analizę, įvertinti, ar darbuotojų emocinis išsekimas medijuoja ryšį tarp darbo resursų ir darbo atlikimo.

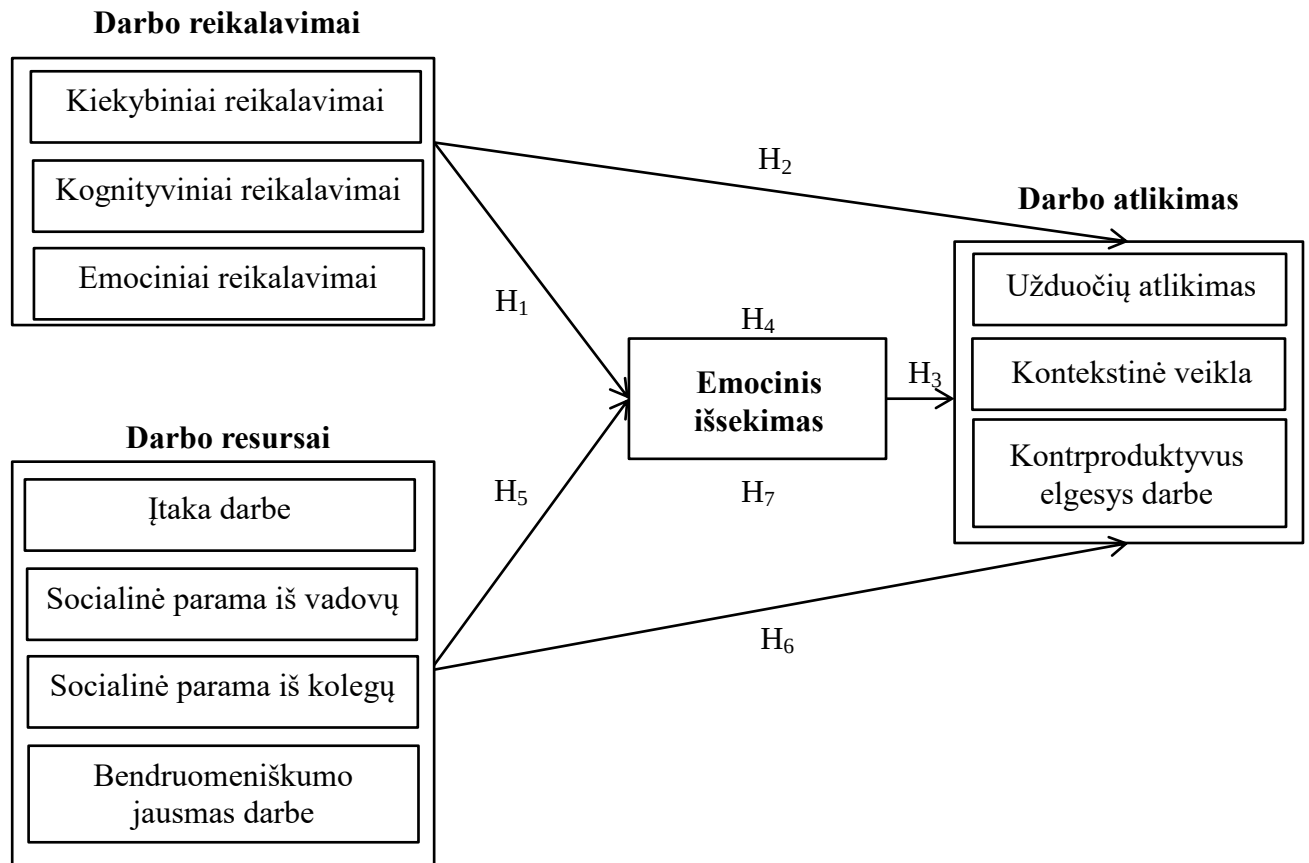
Tyrimo tipas – kiekybinis tyrimas.

Konceptualus tyrimo modelis

7 paveiksle pateikiamas sudarytas konceptualus tyrimo modelis.

7 paveikslas

Konceptualus tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės.

Tyrimo hipotezės

Remiantis darbo reikalavimų ir resursų (JD-R) modeliu, darbo reikalavimai gali sukelti emocinį išsekimą. Aukšti darbo reikalavimai paprastai yra susiję su neigiamomis pasekmėmis sveikatai, įskaitant emocinį išsekimą – vieną iš perdegimo etapų (Lehtiniemi ir kt., 2023). Bunjak ir kiti (2021) moksliniu tyrimu siekė geriau suprasti emocinio išsekimo atsiradimą, remiantis JD-R modeliu, ir rezultatai atskleidė, jog darbo reikalavimai yra teigiamai susiję su emociniu išsekimu. Bendrai galima išskirti, kad aukštas darbo reikalavimų lygis gali būti itin

varginantis bei virsti žalingais stresoriais, kurie sukelia sveikatos sutrikimus, įskaitant emocinį išsekimą. Taigi, keliama hipotezė:

H1: darbo reikalavimai didina emocinį išsekimą.

Darbo reikalavimų ir darbo atlikimo ryšys jau yra tyrinėjamas ilgą laiką, tačiau šiuolaikinėje darbo aplinkoje intensyvus darbo tempas, emociniai reikalavimai tampa neatsiejama dalis. Atitinkamai svarbu įvertinti, kaip darbo reikalavimai veikia darbo atlikimą. Parker, Waldstrom ir Shah (2022) atliktame tyrime nustatyta, kad aukšti emociniai darbo reikalavimai neigiamai veikia darbo atlikimą. Suprantama, kad sudėtingose situacijose esantys asmenys turi įdėti daugiau pastangų, kad išlaikytų darbo rezultatus. Taip pat Demerouti, Bakker ir Verbeke (2004) tyrimo rezultatai nurodo, kai darbo reikalavimai yra aukšti – ypač kai padidėjęs darbo krūvis ir emociniai reikalavimai – darbuotojams sunku efektyviai paskirstyti dėmesį, o tai neigiamai veikia darbo atlikimą. Bendrai galima išskirti, darbo reikalavimai daro poveikį darbo atlikimui. Taigi, keliama hipotezė:

H2: darbo reikalavimai daro tiesioginę įtaką darbo atlikimui.

Darbuotojų emocinis poveikis darbo atlikimui yra plačiai nagrinėjamas mokslinėje literatūroje. Konkrečiai emocinis išsekimas, kuris dar įvardijamas kaip lėtinio išsekimo ir neigiamo požiūrio į darbą sindromas, daro neigiamą įtaką darbo atlikimui (Corbeanu ir kt., 2023). Emocinis išsekimas yra svarbus komponentas, kuris neigiamai veikia darbo atlikimą – tiek gebėjimą vykdyti tiesiogines užduotis, tiek kontekstinę veiklą (Lemonaki ir kt., 2021). Tuo tarpu, Palenzuela, Delgado ir Rodriguez (2019) atliktame tyrime, siekiant nustatyti darbuotojų emocinio išsekimo ir darbo atlikimo ryšį sveikatos priežiūros sektoriuje, nustatyta, kad išsekę šios srities specialistai patiria sunkumus, kurie lemia darbo atlikimo prastėjimą. Iškiriama, jog emocinis išsekimas ne tik mažina užduočių atlikimą, bet ir kenkia organizacijos veiklai. Taigi, keliama hipotezė:

H3: emocinis išsekimas daro neigiamą įtaką darbuotojų darbo atlikimui.

Darbuotojai, kurie perkraunami darbo reikalavimais, susiduria su emociniu išsekimu, atsiribojimu bei neefektyvumo jausmu ir tai lemia prastesnį darbo atlikimą (Corbeanu ir kt., 2023). Tai reiškia, kad darbuotojų emocinis atlieka mediacinį vaidmenį tarp darbo reikalavimų ir darbo atlikimo. Per dideli darbo reikalavimai sukelia išsekimą, o tai mažina galimybę efektyviai atlikti darbo užduotis (Demerouti, Bakker ir Verbeke, 2004). Tai sustiprina prielaidą, kad darbuotojų emocinis išsekimas veikia kaip mediatorius tarp darbo reikalavimų ir darbo atlikimo. Taip pat Bakker, Xanthopoulou ir Demerouti (2022) tyrimo metu atskleista, kad darbo

reikalavimai, o ypač didelis darbo krūvis, išseikvoja psichologinius išteklius ir sukelia emocinį išsekimą. Išsekę darbuotojai linkę patys sau trukdyti gerai dirbti, kas blogina darbo atlikimą ir rezultatus (Bakker ir kt., 2022). Bendrąja prasme, kai darbo reikalavimai viršija darbuotojų galimybes, emocinio išsekimo būseną sumažina jėgas ir gebėjimą atlikti tiek pagrindines, tiek kontekstines darbo užduotis. Atitinkamai keliama hipotezė:

H4: darbuotojų emocinis išsekimas medijuoja ryšį tarp darbo reikalavimų ir darbo atlikimo.

Remiantis darbo reikalavimų ir resursų (JD-R) modeliu, darbo resursai gali mažinti emocinį išsekimą. Darbo resursai mažina darbo reikalavimų sukeltą neigiamą poveikį darbuotojams ir jų gerovei (Demerouti ir Bakker, 2001). Tinkamų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos, kurios orientuotos į paramą bei darbuotojų gerovės palaikymą, atitinkamai mažina emocinį išsekimą (Zeshan ir kt., 2024). Be to, kaip pavyzdys, audito darbuotojai, kuriems audito laikotarpiu tokie darbo resursai kaip trumpos pertraukėlės ir kasdienė vadovų parama mažina nuovargį ir emocinį išsekimą (Jefferson ir kt., 2024). Taigi, keliama hipotezė:

H5: darbo resursai mažina emocinį išsekimą.

Darbo resursų ir darbo atlikimo ryšys yra plačiai analizuojamas mokslinėje literatūroje, todėl svarbu įvertinti jų sąveiką. Darbo resursus galima apibrėžti kaip darbo aspektus, kurie padeda siekti darbo tikslų, skatina asmeninį augimą ir profesinį tobulėjimą (Demerouti ir Bakker, 2001). Iškiriama, kad darbo resursai veda link didesnio entuziazmo vykdyti užduotis darbe. Tai galima susieti su darbuotojų noru mokytis ir tobulinti savo įgūdžius, kas prisideda prie darbo atlikimo (Demerouti ir Bakker, 2023). Taip pat pabrėžiama, kad tokie darbo resursai kaip vadovų parama, kolegų parama gali efektyvinti darbo atlikimą (Zeshan ir kt., 2024). Taigi, keliama hipotezė:

H6: darbo resursai daro tiesioginę įtaką darbo atlikimui.

Darbuotojams turint pakankamai darbo resursų, gali būti patiriamas mažesnis emocinis išsekimas, kas gali padėti efektyviau siekti darbo tikslus. Tai reiškia, kad darbuotojų emocinis atlieka mediacinį vaidmenį tarp darbo resursų ir darbo atlikimo. Darbo resursai gali mažinti išsekimą ir inicijuoti motyvacijos procesą, kas lemia, jog bus gerinamas darbo atlikimas (Demerouti ir Bakker, 2023). Taip pat įvairių psichologinių gerovės praktikų taikymas darbuotojams gali slopinti emocinį išsekimą ir taip atitinkamai efektyvinti darbo atlikimą (Zeshan ir kt., 2024). Be to, tinkamų darbo valandų nustatymas ir atsižvelgimas į darbo krūvį

prisideda prie emocinio išsekimo rizikos sumažinimo bei suteikia geresnes galimybes vykdyti užduotis darbe (Mäkikangas ir kt., 2021). Taigi, keliama hipotezė:

H7: darbuotojų emocinis išsekimas medijuoja ryšį tarp darbo resursų ir darbo atlikimo.

2.2. Kiekybinio tyrimo respondentų atranka ir imtis

Numatyta, kad kiekybinis tyrimas atliekamas Lietuvoje ir tyrimo tikslinė populiacija yra Lietuvos darbingo amžiaus dirbantieji asmenys. Atitinkamai anketinė apklausa buvo orientuota į šią tikslinę populiaciją. Taip siekiama įtraukti įvairių sričių dirbančiuosius, jog būtų įvertintas darbo reikalavimų ir resursų teorinis modelis platesniame Lietuvos darbuotojų kontekste. Tyrime naudotas netikimybinės atrankos metodas, nes respondentų atranka buvo grindžiama savanorišku dalyvavimu bei tuo pačiu nebuvo galima užtikrinti, kad visi Lietuvos dirbantieji asmenys būtų apklausti.

Imties dydžio nustatymui taikyta „Nykščio dydžio“ taisyklė, kuri užtikrina statistinių skaičiavimų patikimumą. Teigiama, kad mažiausias santykis turėtų būti 5 stebėjimai kiekvienam nepriklausomam kintamajam, o optimalus santykis 15-20 stebėjimų kiekvienam nepriklausomam kintamajam modelyje (Hair ir kt., 2014). Tyrimo modelyje yra 2 nepriklausomi kintamieji – darbo reikalavimai (11 teiginių) ir darbo resursai (15 teiginių). Tai atitinkamai pagal mažiausią reikalavimą reikėtų apklausti reikėtų apklausti ne mažiau 130 respondentų ($26 \times 5 = 130$).

Apklausa vykdyta Lietuvoje, kur klausimynas buvo pateiktas internetu tikslinei auditorijai ir asmeniškai respondentams, taip pat naudojant internetinių apklausų puslapius bei taikant sniego gniūžtės metodą, kai siūloma apklausos dalyviams pasidalinti anketa su kolegomis ar asmenimis, kurie dirba kitose organizacijose. Apklausa vykdyta lietuvių kalba. Apklausos nuoroda respondentams buvo platinama 2025 m. lapkričio mėn.

Anketos, kaip tyrimo instrumento, pasirinkimas pagrįstas atlikta analize apie moksliniuose straipsniuose taikomus tyrimo metodus. Klausimyno sudėtis suformuota, atsižvelgiant į konstruktus, kurie pateikiami mokslinėje literatūroje. Galima apibrėžti, jog apklausa susideda iš penkių dalių. Pirmoje dalyje išskiriamas darbo reikalavimų vertinimas (11 klausimų), antroje dalyje nurodyti klausimai, susiję su darbo resursais (15 klausimų), trečioje dalyje teiginiai, orientuoti į darbo atlikimą (18 teiginių), ketvirtoje dalyje pateikiami teiginiai, nustatyti darbuotojų emocinį išsekimą (7 teiginiai) bei penktoje dalyje pateikiami demografiniai klausimai (7 klausimai). Taigi, klausimyną sudaro 51 klausimas/teiginiai, susiję su darbo reikalavimų, resursų, emocinio išsekimo ir darbo atlikimo vertinimu bei 7 demografiniai

klausimai. Kaip kontrolinis klausimas buvo numatytas „Ar šiuo metu dirbate kokioje nors organizacijoje ar įstaigoje?“. Kiekybinio tyrimo anketa lietuvių kalba pateikiama 1 priede.

2.3. Tyrimo instrumentai ir organizavimas

Remiantis numatytu tyrimo tikslu, kuriuo siekiama įvertinti ryšius tarp darbo reikalavimų ir darbo atlikimo, tarp darbo resursų ir darbo atlikimo, įtraukiant emocinį išsekimą kaip mediatorių, sudaryta anketinė apklausa. Klausimynas sudarytas iš 51 teiginio, susijusio su darbo reikalavimais, darbo resursais, emociniu išsekimu ir darbo atlikimu.

Darbo reikalavimų matavimui pasirinkta trečioji Kopenhagos psichosocialinio klausimyno (COPSOQ III) versija. Darbo reikalavimams išskiriamos trys subskalės: kiekybiniai reikalavimai (keturi klausimai), kognityviniai reikalavimai (keturi klausimai) bei emociniai reikalavimai (trys klausimai). Klausimų įvertinimui yra naudojama 5 balų skalė, kur 1 yra niekada, o 5 – visada. 3 lentelėje pateikiamas konstruktas ir jo klausimai.

3 lentelė

Konstruktas – darbo reikalavimai (Burr ir kt., 2019)

Kiekybiniai reikalavimai
Kaip dažnai Jūsų darbo krūvis paskirstytas netolygiai?
Kaip dažnai neturite laiko pilnai užbaigti visas darbo užduotis?
Kaip dažnai nespėjate atlikti savo darbo laiku?
Kaip dažnai turite pakankamai laiko savo darbo užduotims atlikti?
Kognityviniai reikalavimai
Kaip dažnai darbo metu turite nuolat stebėti ir sekti daug skirtingų dalykų vienu metu?
Kaip dažnai Jūsų darbas reikalauja, kad prisimintumėte daug dalykų?
Kaip dažnai Jūsų darbas reikalauja, kad dažnai kurtumėte naujas idėjas?
Kaip dažnai Jūsų darbas reikalauja priimti sudėtingus sprendimus?
Emociniai reikalavimai
Kaip dažnai darbe tenka susidurti su emociškai sunkiomis situacijomis?
Kaip dažnai darbo metu tenka spręsti kitų žmonių asmenines problemas?
Kaip dažnai Jūsų darbas reikalauja daug emocinių pastangų?

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Burr ir kt. (2019)

Darbo resursų matavimui kaip ir darbo reikalavimų matavimui pasirinkta trečioji Kopenhagos psichosocialinio klausimyno (COPSOQ III) versija. Šiame tyrime darbo resursams išskiriamos keturios subskalės: įtaka darbe (šeši klausimai), socialinė parama iš vadovų (trys klausimai), socialinė parama iš kolegų (trys klausimai) ir bendruomeniškumo jausmas darbe (trys klausimai). 4 lentelėje pateikiamas konstruktas ir jo klausimai.

4 lentelė

Konstruktas – darbo resursai (Burr ir kt., 2019)

Įtaka darbe
Ar turite didelę įtaką sprendimams, susijusiems su Jūsų darbu?
Ar galite dalyvauti sprendžiant, su kuo dirbsite?
Ar galite daryti įtaką Jums paskirto darbo kiekiui?
Ar galite daryti įtaką užduotims, kurias atliekate savo darbe?
Ar galite daryti įtaką savo darbo tempui?
Ar galite patys nuspręsti, kaip atlikti savo darbą?
Socialinė parama iš vadovų
Kaip dažnai Jūsų tiesioginis vadovas yra pasiruošęs išklausti apie Jūsų darbo problemas?
Kaip dažnai gaunate pagalbą ir palaikymą iš savo tiesioginio vadovo?
Kaip dažnai Jūsų tiesioginis vadovas kalbasi su Jumis apie tai, kaip gerai atliekate savo darbą?
Socialinė parama iš kolegų
Kaip dažnai gaunate pagalbą ir palaikymą iš savo kolegų?
Kaip dažnai kolegos yra nusiteikę išklausti apie Jūsų darbo problemas?
Kaip dažnai kolegos kalbasi su Jumis apie tai, kaip gerai atliekate savo darbą?
Bendruomeniškumo jausmas darbe
Ar tarp Jūsų ir kolegų vyrauja gera atmosfera?
Ar Jūsų kolektyve vyrauja gera bendradarbiavimo dvasia?
Ar savo organizacijoje jaučiate, kad esate kolektyvo dalis?

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Burr ir kt. (2019)

Emociniam išsekimui matuoti pasirinktas Maslach perdegimo sindromo klausimynas (angl. *Maslach Burnout Inventory, MBI*). Emocinio išsekimo dimensija sudaryta iš septynių teiginių. Vertinimui yra naudojama 7 balų skalė, kur 0 yra niekada, o 6 – kiekvieną dieną. 5 lentelėje pateikiamas konstruktas ir jo teiginiai.

5 lentelė

Konstruktas – emocinis išsekimas (Maslach, Jackson, ir Leiter, 1996)

Jaučiuosi emociškai išsekęs(-usi) dėl savo darbo.
Visą dieną dirbti su žmonėmis reikalauja daug pastangų.
Jaučiu, kad darbas mane labai vargina.
Jaučiuosi nusivylęs savo darbu.
Jaučiu, kad dirbu per sunkiai savo darbe.
Tiesioginis darbas su žmonėmis man kelia per daug streso.
Jaučiuosi tarsi pasiekęs (-usi) savo ribą ir nebėra jėgų tęsti.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Maslach, Jackson, ir Leiter (1996)

Darbo atlikimo matavimui naudojama individualių darbo rezultatų skalė (angl. *Individual Work Performance Questionnaire IWPQ*). Ji vertina darbo atlikimą trimis dimensijomis: užduočių atlikimas, kontekstinė veikla ir kontrproduktyvus elgesys darbe. Užduočių atlikimo ir kontrproduktyvaus elgesio darbe dimensijos sudarytos atitinkamai iš 5 teiginių, o kontekstinės veiklos dimensija sudaryta iš 8 teiginių. Teiginių vertinimui papildomai turi būti atsižvelgta į 3 mėnesių laikotarpį. Užduočių atlikimo ir kontekstinės veiklos vertinimui naudojama 4 balų skalė, kur 0 – retai, o 4 – visada. Neproduktyvaus elgesio darbe vertinimui taip pat taikoma 4 balų skalė, tačiau 0 – niekada, o 4 – labai dažnai. 6 lentelėje pateikiamas konstruktas ir jo teiginiai.

6 lentelė

Konstruktas – darbo atlikimas (Koopmans ir kt., 2014)

Užduočių atlikimas
Man pavyko susiplanuoti savo darbus taip, kad jie būtų atlikti laiku.
Savo darbus sugebėjau planuoti optimaliai.
Atlikdamas darbus, turėjau omenyje rezultatus, kuriuos turėjau pasiekti.
Darbo metu sugebėjau atskirti pagrindines problemas nuo šalutinių.
Gebėjau gerai (tinkamai) atlikti savo darbą su minimaliomis laiko sąnaudomis ir pastangomis.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Koopmans ir kt. (2014)

6 lentelės tęsinys

Kontekstinė veikla
Ėmiausi papildomų pareigų.
Pabaigęs senąsias užduotis, inicijavau naujų užduočių atlikimą.
Esant galimybei imdavausi sudėtingų darbo užduočių.
Skyriau dėmesį su darbu susijusių žinių atnaujinimui.
Skyriau dėmesį su darbu susijusių sugebėjimų atnaujinimui.
Ieškojau kūrybiškų naujų problemų sprendimo būdų.
Darbe nuolat ieškojau naujų iššūkių.
Aktyviai dalyvavau darbinuose susitikimuose.
Kontrproduktyvus elgesys darbe
Darbe reiškiau nepasitenkinimą (skundžiausi) dėl nesvarbių dalykų.
Darbe iškylančias problemas buvau linkęs (-usi) perdėti sureikšminti.
Darbe daugiau dėmesio skyriau neigiamiems aspektams, nei pozityviems.
Kalbėjausi su kolegomis apie neigiamus savo darbo aspektus.
Kalbėjausi su žmonėmis už organizacijos ribų apie neigiamus savo darbo aspektus.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Koopmans ir kt. (2014)

Klausimyno pabaigoje pateikiami demografiniai klausimai, kurie yra skirti nustatyti respondentų pasiskirstymą pagal lytį, amžių, išsilavinimą, pareigas, sektorių, kuriame dirba ir kt.

- lytis (vyras, moteris, kita);
- amžius (metų skaičius);
- išsilavinimas (pagrindinis, vidurinis, profesinis/aukštesnysis, aukštasis neuniversitetinis, aukštasis universitetinis, kita);
- sektorius, kuriame dirba (švietimas, finansai, informacinės technologijos, viešasis sektorius, sveikatos priežiūra, didmeninė ir mažmeninė prekyba, gamyba, komunalinių paslaugų tiekimas ir atliekų tvarkymas, statyba, transportas ir sandėliavimas, logistika, meno, pramogų ir poilsinė veikla, apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikla, kita)
- pareigos (vadovaujančios, nevadovaujančios);
- darbo stažas organizacijoje, kurioje dirba (iki 1 metų, 2-5 metai, 6-10 metų, 10-15 metų, 15 metų ir daugiau);
- vidurinis darbo valandų skaičius per savaitę organizacijoje, kurioje dirba (įrašomas skaičius)

2.4. Tyrimo ir duomenų analizės metodai

Tyrimo atlikimui taikomas kiekybinio tyrimo metodas. Tyrimo duomenys renkami, pasitelkus sudarytą anketinę apklausą. Tyrimo duomenų apdorojimui ir analizei naudojama statistinių duomenų analizės programinė įranga SPSS. Numatyta, kad nepriklausomi kintamieji – darbo reikalavimai (X1) ir darbo resursai (X2), priklausomas kintamasis – darbo atlikimas (Y), mediatorius – emocinis išsekimas (M). Tyrimo hipotezių patvirtinimui arba paneigimui atliekama regresinė bei mediatoriaus poveikio analizė.

Visų pirma, naudojama **aprašomoji statistika**, siekiant įvertinti respondentų charakteristikas. Atitinkamai skaičiuojamas vidurkis, imties dispersija, standartinis nuokrypis, išskiriamos minimalios ir maksimalios vertės. Tuomet atliekamas **Cronbach's alpha skaičiavimas**, siekiant įvertinti tyrimo konstrukto patikimumą. Skalė yra laikoma patikima, kai *Cronbach's alpha* reikšmė yra $\geq 0,7$ (Pakalniškienė, 2012). Kitame žingsnyje atliekamas tikrinimas, ar duomenys atitinka **normalųjį skirstinį**. Numatyta, kad vertinamas **asimetrijos koeficientas (Skewness)** ir **eksceso koeficientas (Kurtosis)**. Kitas etapas – **tiesinė regresija**. Tai regresijos rūšis, kai tyrimui naudojami priklausomi ir nepriklausomi kintamieji bei analizuojamos jų priklausomybės (Čekanavičius ir Murauskas, 2014). Bendrai galima apibūdinti, jog atliekant tiesinės regresijos analizę, siekiama įvertinti, kokį poveikį (teigiamą ar neigiamą) nepriklausomi kintamieji sukels priklausomam kintamajam. Paskutinis duomenų analizės etapas – **mediatoriaus analizė**, naudojant Andrew F. Hayes įskiepi SPSS programinėje įrangoje. Tokia numatyta tyrimo duomenų analizės eiga padės užtikrinti duomenų pagrįstumą ir patikimumą bei padės atsakyti į išsikeltus tyrimo klausimus ir pasiekti numatytus tyrimo tikslus.

2.5. Matuojamų konstrukto duomenų patikimumo vertinimas

Visų pirma, siekiant nustatyti, ar sudarytas klausimynas yra patikimas bei matuojamų konstrukto teiginiai dera tarpusavyje, skaičiuojamas Cronbach's alpha rodiklis, siekiant įvertinti tyrimo konstrukto patikimumą. Skalė yra laikoma patikima, kai *Cronbach's alpha* reikšmė yra $\geq 0,7$ (Pakalniškienė, 2012). Apklausoje naudotas klausimynas yra patikimas ir galima atlikti tolimesnes statistines analizes (7 lentelė).

7 lentelė

Tyrimo modelio konstruktyvų skalių patikimumas

Konstruktas		Cronbach's alpha
Darbo reikalavimai	Kiekybiniai reikalavimai	0,76
	Kognityviniai reikalavimai	0,74
	Emociniai reikalavimai	0,85
Darbo resursai	Įtaka darbe	0,84
	Socialinė parama iš vadovų	0,85
	Socialinė parama iš kolegų	0,82
	Bendruomeniškumo jausmas	0,85
Emocinis išsekimas		0,92
Darbo atlikimas	Užduočių atlikimas	0,89
	Kontekstinė veikla	0,88
	Kontrproduktyvus elgesys darbe	0,86

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo rezultatais

Apibendrinant, remiantis gautais tyrimo rezultatais, visi naudojami konstruktai laikomi patikimais, nes atitinka vertinimo taisyklę, kad *Cronbach's alpha* reikšmė turi būti $\geq 0,7$. Galima išskirti, kad emocinio išsekimo skalė rodo aukštą patikimumą, kai *Cronbach's alpha* yra 0,92. Vis dėlto, ši reikšmė dar nelaikoma problematiška ir labiau nurodo, kad skalės teiginiai nuoseklūs ir vienodai orientuoti į emocinio išsekimo matavimą.

3. DARBO REIKALAVIMŲ IR RESURSŲ ĮTAKOS DARBUOTOJŲ DARBO ATLIKIMUI MEDIJUOJANT EMOCINIAM IŠSEKIMUI TYRIMO REZULTATAI

3.1. Respondentų demografinės charakteristikos

Tyrime buvo įtrauktos septynios demografinės charakteristikos, kurios apibūdina asmenų lytį, amžių, išsilavinimą, sektorių, kuriame dirba, pareigų pobūdį (vadovaujančios/nevadovaujančios), darbo stažas dabartinėje organizacijoje bei vidutinis darbo valandų skaičius per savaitę.

Tyrime dalyvavo 267 respondentai, kurių aprašomoji statistika pateikta 8 lentelėje.

8 lentelė

Respondentų demografinis pasiskirstymas

Kintamieji	Respondentų skaičius	Procentinė dalis (%)
Lytis		
Moteris	210	78,65
Vyras	57	21,34
Kita	0	0
Amžius		
18-25	9	3,37
26-35	52	19,47
36-45	68	25,47
46-55	89	33,33
56 ir daugiau	49	18,35
Išsilavinimas		
Pagrindinis	1	0,37
Vidurinis	6	2,25
Profesinis/aukštesnysis	19	7,12
Aukštasis neuniversitetinis	67	25,09
Aukštasis universitetinis	174	65,17
Kita	0	0

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikta duomenų analize

8 lentelės tęsinys

Sektorius		
Švietimas	33	12,36
Finansai	62	23,22
Informacinės technologijos	8	3,00
Viešasis sektorius	64	23,97
Sveikatos priežiūra	49	18,35
Didmeninė ir mažmeninė prekyba	8	3,00
Gamyba	9	3,37
Komunalinių paslaugų tiekimas	2	0,75
Statyba, logistika	3	1,12
Meno pramogų ir poilsinė veikla	0	0
Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikla	1	0,37
Kita	28	10,49
Pareigos		
Vadovaujančios	57	21,34
Nevadovaujančios	210	78,65
Darbo stažas dabartinėje organizacijoje		
Iki 1 metų	10	3,75
2-5 metai	67	25,09
6-10 metų	48	17,98
10-15 metų	45	16,85
15 metų ir daugiau	97	36,32
Vidutinis darbo valandų skaičius per savaitę		
Iki 40 val.	31	11,61
40 val.	199	74,53
Virš 40 val.	37	13,85

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikta duomenų analize

Vertinant respondentų demografinius duomenis, pastebima, kad dalyvavo didesnė dalis moterų (78,65%) nei vyrų (21,34%). Daugiausia respondentų, kurie dalyvavo apklausoje, patenka į 46-55 metų (33,33%) ir 36-45 metų (25,47%) amžiaus kategoriją. Taip pat galima išskirti, kad didžioji dalis respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (65,17%). Vertinant pasiskirstymą pagal sektorių, daugiausia atsakiusiųjų dirba viešajame sektoriuje (23,97%), antroje vietoje – finansų sektorius (23,22%) bei trečioje vietoje sveikatos priežiūros sektorius (18,35%). Pagal pareigas – 78,65% užima nevadovaujančias pareigas, o 21,34% užima vadovaujančias pareigas. Pastebima, kad daugiausia respondentų turi 15 metų ir daugiau darbo stažą organizacijoje, kurioje šiuo metu dirba (36,32 %). Tuomet atitinkamai yra 6-10 metų darbo stažas organizacijoje, kur procentinė dalis siekia 17,98%. Vertinant vidutinį darbo valandų skaičių per savaitę, didžioji dalis (74,53%) respondentų dirba 40 val.

3.2. Duomenų aprašomoji statistika ir normalumo testavimas

Siekiant nustatyti darbo reikalavimų ir resursų įtaką darbuotojų darbo atlikimui, klausimyne buvo pateiktas 51 klausimas/teiginys. Darbo reikalavimų komponentą sudaro 11 klausimų (9 lentelė).

9 lentelė

Empirinio tyrimo duomenų aprašomoji statistika ir normalumo testavimas – darbo reikalavimai

Kintamasis	Teiginys	M	SD	Skewness	Kurtosis
Darbo reikalavimai	Kaip dažnai Jūsų darbo krūvis paskirstytas netolygiai?	3,15	0,972	-0,124	-0,285
	Kaip dažnai neturite laiko pilnai užbaigti visas darbo užduotis?	2,98	0,965	0,096	-0,336
	Kaip dažnai nespėjate atlikti savo darbo laiku?	2,71	0,951	0,236	-0,167
	Kaip dažnai turite pakankamai laiko savo darbo užduotims atlikti?	2,78	0,911	0,370	-0,322
	Kaip dažnai darbo metu turite nuolat stebėti ir sekti daug skirtingų dalykų vienu metu?	3,84	0,966	-0,404	-0,495
	Kaip dažnai Jūsų darbas reikalauja, kad prisimintumėte daug dalykų?	4,12	0,854	-0,779	0,190
	Kaip dažnai Jūsų darbas reikalauja, kad dažnai kurtumėte naujas idėjas?	3,28	0,957	-0,321	-0,206

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartinis nuokrypis, Skewness – asimetrijos koeficientas, Kurtosis – eksceso koeficientas

9 lentelės tęsinys

Kintamasis	Teiginys	M	SD	Skewness	Kurtosis
Darbo reikalavimai	Kaip dažnai Jūsų darbas reikalauja priimti sudėtingus sprendimus?	3,51	0,982	-0,278	-0,499
	Kaip dažnai darbe tenka susidurti su emociškai sunkiomis situacijomis?	3,27	0,975	-0,180	-0,425
	Kaip dažnai darbo metu tenka spręsti kitų žmonių asmenines problemas?	3,03	1,196	-0,039	-0,923
	Kaip dažnai Jūsų darbas reikalauja daug emocinių pastangų?	3,40	1,033	-0,205	-0,614

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartinis nuokrypis, Skewness – asimetrijos koeficientas, Kurtosis – eksceso koeficientas

Remiantis gautais duomenimis, darbo reikalavimų vertinimas yra vidutinis. Bendras vidurkis yra 3,28. Labiausiai išsiskiria klausimai „Kaip dažnai Jūsų darbas reikalauja, kad prisimintumėte daug dalykų?“, kurio vidurkis yra 4,12, bei „Kaip dažnai darbo metu turite nuolat stebėti ir sekti daug skirtingų dalykų vienu metu?“, kur vidurkis siekia 3,84. Šie abu klausimai yra susiję su kognityviniais reikalavimais, todėl galima daryti prielaidą, kad respondentai daugiausia susiduria su šia reikalavimų rūšimi. Tuo tarpu žemiausi vidurkiai yra 2,71 ir 2,78, kur atitinkamai klausimai yra susiję kiekybiniais reikalavimais. Kas rodo, kad darbuotojai rečiau susiduria su kiekybiniais reikalavimais. Taip pat atitinkamai vertinamas duomenų normalumas, kur siekiama nustatyti, ar duomenys yra arti normaliam pasiskirstymui. Analizuojamas asimetrijos koeficientas (*angl. skewness*) bei eksceso koeficientas (*angl. kurtosis*). Asimetrijos koeficiento ir eksceso koeficiento reikšmės laikomos priimtinos, kai patenka į intervalą nuo -2 iki +2 (George ir Mallery, 2018). Šiuo atveju asimetrijos koeficiento bei eksceso koeficiento reikšmės patenka į intervalą nuo -1 iki +1, todėl jos laikomos priimtinos ir galima teigti, kad duomenys yra arti normalaus pasiskirstymo.

Toliau pateikiamas darbo resursų komponentas, kurį sudaro 15 klausimų (10 lentelė).

10 lentelė

Empirinio tyrimo duomenų aprašomoji statistika ir normalumo testavimas – darbo resursai

Kintamasis	Teiginys	M	SD	Skewness	Kurtosis
Darbo resursai	Ar turite didelę įtaką sprendimams, susijusiems su Jūsų darbu?	3,05	1,064	0,008	-0,707

Šaltinis: sudaryta autorės

10 lentelės tęsinys

Kintamasis	Teiginys	M	SD	Skewness	Kurtosis
Darbo resursai	Ar galite dalyvauti sprendžiant, su kuo dirbsite?	2,46	1,154	0,427	-0,715
	Ar galite daryti įtaką Jums paskirto darbo kiekiui?	2,41	0,971	0,412	-0,328
	Ar galite daryti įtaką užduotims, kurias atliekate savo darbe?	2,82	1,093	0,022	-0,763
	Ar galite daryti įtaką savo darbo tempui?	3,07	1,034	0,034	-0,381
	Ar galite patys nuspręsti, kaip atlikti savo darbą?	3,37	1,084	-0,298	-0,605
	Kaip dažnai Jūsų tiesioginis vadovas yra pasiruošęs išklausti apie Jūsų darbo problemas?	3,80	1,094	-0,744	-0,134
	Kaip dažnai gaunate pagalbą ir palaikymą iš savo tiesioginio vadovo?	3,67	1,105	-0,507	-0,484
	Kaip dažnai Jūsų tiesioginis vadovas kalbasi su Jumis apie tai, kaip gerai atliekate savo darbą?	2,93	1,077	0,095	-0,470
	Kaip dažnai gaunate pagalbą ir palaikymą iš savo kolegų?	3,68	0,922	-0,458	-0,069
	Kaip dažnai kolegos yra nusiteikę išklausti apie Jūsų darbo problemas?	3,57	0,964	-0,399	-0,208
	Kaip dažnai kolegos kalbasi su Jumis apie tai, kaip gerai atliekate savo darbą?	2,87	0,945	0,257	0,126
	Ar tarp Jūsų ir kolegų vyrauja gera atmosfera?	3,97	0,875	-0,925	1,234
	Ar Jūsų kolektyve vyrauja gera bendradarbiavimo dvasia?	3,83	0,970	-0,720	0,245
	Ar savo organizacijoje jaučiate, kad esate kolektyvo dalis?	3,84	1,001	-0,592	-0,025

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: *M* – vidurkis, *SD* – standartinis nuokrypis, *Skewness* – asimetrijos koeficientas, *Kurtosis* – eksceso koeficientas

Analizuojant gautus duomenis, kurie susiję su darbo resursais, matoma, kad vertinimas yra vidutinis – bendras vidurkis yra 3,29. Bendrame kontekste labiausiai išsiskiria klausimai susiję su bendruomeniškumo jausmu darbe („Ar tarp Jūsų ir kolegų vyrauja gera atmosfera?“, „Ar Jūsų kolektyve vyrauja gera bendradarbiavimo dvasia?“, „Ar savo organizacijoje jaučiate, kad esate kolektyvo dalis?“). Šių klausimų vidurkliai siekia beveik 4, kas rodo, kad respondentai vertina, jog jų organizacijose vyrauja gera atmosfera bei bendradarbiavimo dvasia. Be to, galima išskirti ir klausimą „Kaip dažnai Jūsų tiesioginis vadovas yra pasiruošęs išklausti apie Jūsų

darbo problemas?“, kurio vidurkis yra 3,8. Tai parodo, kad darbuotojai teigiamai vertina savo vadovus, jų suteikiamą paramą, o konkrečiai – išklausančias problemas, kurios yra susijusios su darbu. Tuo tarpu žemiausi vidurkiai pastebimi, kur klausimai yra „Ar galite daryti įtaką Jums paskirto darbo kiekiui?“ bei „Ar galite dalyvauti sprendžiant, su kuo dirbsite?“. Atitinkamai galima daryti prielaidą, kad darbuotojai neturi pakankamai įtakos darbe, jog galėtų paveikti ar kontroliuoti jiems paskiriamą darbų kiekį, bei tuo pačiu neturi pasirinkimo, su kuo teks dirbti, atliekant tam tikras užduotis ar darbus. Vertinant asimetrijos ir eksceso koeficientų reikšmes, jos svyruoja nuo -0,925 iki 1,234. Tai galima teigti, kad reikšmės neviršija ribos nuo -2 iki +2, todėl laikoma, kad duomenys yra artimi normaliam pasiskirstymui.

Toliau vertinamas darbo atlikimo komponentas, kurį sudaro 18 teiginių (11 lentelė).

11 lentelė

Empirinio tyrimo duomenų aprašomoji statistika ir normalumo testavimas – darbo atlikimas

Kintamasis	Teiginys	M	SD	Skewness	Kurtosis
Darbo atlikimas	Man pavyko susiplanuoti savo darbus taip, kad jie būtų atlikti laiku.	3,54	0,910	-0,001	-0,256
	Savo darbus sugebėjau planuoti optimaliai.	3,52	0,898	-0,188	-0,028
	Atlikdamas darbus, turėjau omenyje rezultatus, kuriuos turėjau pasiekti.	3,72	0,935	-0,183	-0,503
	Darbo metu sugebėjau atskirti pagrindines problemas nuo šalutinių.	3,69	0,916	-0,112	-0,715
	Gebėjau gerai (tinkamai) atlikti savo darbą su minimaliomis laiko sąnaudomis ir pastangomis.	3,40	0,946	0,141	-0,529
	Ėmiausi papildomų pareigų.	2,98	1,144	0,120	-0,815
	Pabaigęs senąsias užduotis, inicijavau naujų užduočių atlikimą.	3,05	1,152	0,46	-0,818
	Esant galimybei imdavausi sudėtingų darbo užduočių.	3,07	1,087	0,169	-0,789
	Skyriau dėmesį su darbu susijusių žinių atnaujinimui.	3,30	1,058	0,124	-0,814
	Skyriau dėmesį su darbu susijusių sugebėjimų atnaujinimui.	3,27	1,062	0,153	-0,839

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartinis nuokrypis, Skewness – asimetrijos koeficientas, Kurtosis – eksceso koeficientas

11 lentelės tęsinys

Kintamasis	Teiginys	M	SD	Skewness	Kurtosis
Darbo atlikimas	Ieškojau kūrybiškų naujų problemų sprendimo būdų.	3,14	1,037	0,209	-0,691
	Darbe nuolat ieškojau naujų iššūkių.	2,73	1,131	0,349	-0,562
	Aktyviai dalyvavau darbinuose susitikimuose.	3,46	1,224	-0,197	-1,082
	Darbe reiškiau nepasitenkinimą (skundžiausi) dėl nesvarbių dalykų.*	3,92	0,918	-0,805	0,640
	Darbe išskylančias problemas buvau linkęs (-usi) perdėti sureikšminti.*	3,91	0,917	-0,616	0,039
	Darbe daugiau dėmesio skyriau neigiamiems aspektams, nei pozityviems.*	3,94	0,906	-0,715	0,415
	Kalbėjausi su kolegomis apie neigiamus savo darbo aspektus.*	3,65	1,005	-0,444	-0,335
	Kalbėjausi su žmonėmis už organizacijos ribų apie neigiamus savo darbo aspektus.*	3,90	1,048	-0,743	-0,150

*Pastaba: M – vidurkis, SD – standartinis nuokrypis, Skewness – asimetrijos koeficientas, Kurtosis – eksceso koeficientas, * – atvirkštinis teiginys*

Analizuojant darbo atlikimo duomenis, matoma, kad vertinimas taip pat yra vidutinis. Galima išskirti teiginį „Atlikdamas darbus, turėjau omenyje rezultatus, kuriuos turėjau pasiekti“, kur vidurkis yra 3,72. Tai rodo, kad darbuotojai yra linkę sąmoningai atlikti savo darbo užduotis, tai yra suvokia, koks turi būti pasiektas tikslas ar rezultatas. Taip pat galima atkreipti dėmesį į teiginį „Darbo metu sugebėjau atskirti pagrindines problemas nuo šalutinių“, kurio vidurkis yra 3,69. Remiantis šiuo rezultatu, galima daryti prielaidą, kad darbuotojai linkę kritiškai įvertinti, kurioms užduotims ar klausimams turi būti skiriamas pagrindinis dėmesys, o kurios problemos ar iškelti klausimai yra daugiau šalutiniai, antraeiliai. Vertinant žemesnius vidurkius, tai pastebima, kad teiginio „Darbe nuolat ieškojau naujų iššūkių“ vidurkis yra 2,73 bei teiginio „Ėmiausi papildomų pareigų“ vidurkis yra 2,98. Tai rodo, kad darbuotojai nėra linkę (arba neturi galimybių) ieškoti naujų užduočių, kurios keltų iššūkius, bei atitinkamai nėra aiški tendencija, kad darbuotojai ryžtųsi prie jau esamų, pagrindinių užduočių imtis papildomo atlikimo darbe. Tuo tarpu, vertinant atvirkštinius teiginius, kurie yra susiję su kontrproduktyviu elgesiu darbe, darbuotojai retai arba tik kartais daugiau dėmesio skyrė neigiamiems savo darbo aspektams, taip pat retai ar tik kartais kalbėjo su žmonėmis už organizacijos ribų apie neigiamus savo darbo aspektus. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojai pakankamai pozityviai tiek kalba apie savo

darbą, tiek pozityviai jaučiasi darbe. Vertinant asimetrijos koeficientą ir eksceso koeficientą, dauguma reikšmių patenka į intervalą nuo -1 iki +1, išskyrus viena reikšmė yra -1,082. Vis dėlto, bendrai visos reikšmės patenka į intervalą nuo -2 iki +2, todėl galima laikyti, kad duomenys yra arti normaliam pasiskirstymui.

Emocinio išsekimo komponentą sudaro 7 teiginiai (12 lentelė).

12 lentelė

Empirinio tyrimo duomenų aprašomoji statistika ir normalumo testavimas – emocinis išsekimas

Kintamasis	Teiginys	M	SD	Skewness	Kurtosis
Emocinis išsekimas	Jaučiuosi emociškai išsekęs(-usi) dėl savo darbo.	3,25	1,759	0,568	-0,796
	Visą dieną dirbti su žmonėmis reikalauja daug pastangų.	3,97	1,947	0,077	-1,186
	Jaučiu, kad darbas mane labai vargina.	3,17	1,726	0,660	-0,508
	Jaučiuosi nusivylęs savo darbu.	2,41	1,564	1,345	1,165
	Jaučiu, kad dirbu per sunkiai savo darbe.	2,89	1,748	0,931	-0,028
	Tiesioginis darbas su žmonėmis man kelia per daug streso.	2,85	1,683	0,757	-0,390
	Jaučiuosi tarsi pasiekęs (-usi) savo ribą ir nebėra jėgų tęsti.	2,25	1,479	1,528	1,863

Šaltinis: sudaryta autorės

Pastaba: M – vidurkis, SD – standartinis nuokrypis, Skewness – asimetrijos koeficientas, Kurtosis – eksceso koeficientas

Emocinio išsekimo duomenys rodo, kad darbuotojų emocinis išsekimas yra vidutinis – bendras vidurkis 2,97. Labiausiai išsiskiria teiginys „Visą dieną dirbti su žmonėmis reikalauja daug pastangų“, kurio vidurkis siekia beveik 4. Tai parodo, kad respondentai labiausiai išsenka dėl kasdienio bendravimo su kitais žmonėmis bei tai atitinkamai pareikalauja daugiau energijos jėgų. Taip pat galima vertinti ir teiginį „Jaučiuosi emociškai išsekęs(-usi) dėl savo darbo“, kuris atskleidžia, kad vis dėlto respondentai bent kelis kartus per mėnesį jaučiasi emociškai išsekę. Vis dėlto, jeigu vertintume teiginį „Jaučiuosi tarsi pasiekęs (-usi) savo ribą ir nebėra jėgų tęsti“, kurio vidurkis yra mažiausias ir siekia 2,25, būtų galima daryti prielaidą, kad respondentai pakankamai retai pasiekia tokią ribą, dėl kurios jaustųsi visiškai emociškai išsekę ir neturėtų jėgų toliau tęsti darbus. Analizuojant asimetrijos koeficiento ir eksceso koeficiento reikšmes,

pastebima, kad didžioji dalis patenka į intervalą nuo -1 iki +1. Yra keletas reikšmių, kurios nepatenka į šį intervalą, tačiau neviršija -2 ir +2 ribos. Todėl atitinkamai galima laikyti, kad duomenys yra arti normalaus pasiskirstymo.

Apibendrinant galima teigti, kad darbo reikalavimų, darbo resursų, darbo atlikimo bei emocinio išsekimo komponentų vidurkiai yra vidutiniai, nes svyruoja ribose nuo 3 iki 4. Galima išskirti, kad respondentai daugiausia susiduria su kognityviniais reikalavimais, tuomet ypač išsiskiria prie darbo resursų pakankamai aukštas bendruomeniškumo jausmas darbe. Taip pat vertinant darbo atlikimą, pastebima, kad darbuotojai nėra linkę imtis naujų užduočių bei papildomų pareigų bei emocinio išsekimo duomenų rezultatai atskleidė, kad respondentus labiausiai vargina, kad visą dieną tenka dirbti su žmonėmis, kas atitinkamai reikalauja daug pastangų. Pagal atliktą normalumo testavimą, galima teigti, visos asimetrijos ir eksceso koeficientų reikšmės yra priimtinos, nes patenka į intervalą nuo -2 iki +2. Todėl atitinkamai galima teigti, kad duomenys yra artimi normaliam pasiskirstymui bei galima atlikti tolimesnę duomenų analizę.

3.3. Duomenų aprašomoji statistika ir normalumo testavimas latentinių kintamųjų lygmenyje

Tolimesniame etape atliekama duomenų aprašomoji statistika ir normalumo testavimas latentinių kintamųjų lygmenyje. Darbo reikalavimai apima tris latentinius kintamuosius: kiekybinius reikalavimus, kognityvinius reikalavimus ir emocinius reikalavimus. Darbo resursus sudaro keturi latentiniai kintamieji: įtaka darbe, socialinė parama iš vadovų, socialinė parama iš kolegų bei bendruomeniškumo jausmas darbe. Darbo atlikimas sudarytas iš trijų latentinių kintamųjų: užduočių atlikimas, kontekstinė veikla bei kontrproduktyvus elgesys darbe. Bendrai vertinamas latentinių kintamųjų vidurkis, standartinis nuokrypis bei asimetrijos ir eksceso koeficientų reikšmės (13 lentelė).

13 lentelė

Duomenų aprašomoji statistika ir normalumo testavimas – latentiniai kintamieji

	M	SD	Skewness	Kurtosis
Darbo reikalavimai				
Kiekybiniai reikalavimai	2,90	0,73	0,053	0,143
Kognityviniai reiklavimai	3,69	0,70	-0,181	-0,456
Emociniai reikalavimai	3,24	0,94	-0,040	-0,597

Šaltinis: sudaryta autorės

13 lentelės tęsinys

	M	SD	Skewness	Kurtosis
Darbo resursai				
Įtaka darbe	2,89	0,79	0,153	-0,104
Socialinė parama iš vadovų	3,47	0,95	-0,470	-0,258
Socialinė parama iš kolegų	3,38	0,81	-0,251	0,118
Bendruomeniškumo jausmas darbe	3,88	0,84	-0,637	0,575
Darbo atlikimas				
Užduočių atlikimas	3,57	0,78	0,075	-0,348
Kontekstinė veikla	3,13	0,84	0,200	-0,566
Kontrproduktyvus elgesys darbe*	3,86	0,77	-0,485	-0,020

Šaltinis: sudaryta autorės

*Pastaba: M – vidurkis, SD – standartinis nuokrypis, Skewness – asimetrijos koeficientas, Kurtosis – eksceso koeficientas, * – latentinis kintamasis, kurį sudaro atvirkštiniai teiginiai*

Analizuojant latentinių kintamųjų duomenis, galima teigti, kad vidurkis svyruoja nuo 2,89 iki 3,88, kas rodo, kad vertinimas yra vidutinis. Darbo reikalavimų kontekste labiausiai išsiskiria kognityviniai reikalavimai, kur vidurkis yra didžiausias ir reikšmė lygi 3,69. Tuo tarpu, žemiausias vidurkis yra kiekybinių reikalavimų, kur reikšmė yra 2,90. Tai rodo, kad darbuotojai daugiausia susiduria su kognityviniais reikalavimais, o mažiausiai patiria kiekybinius reikalavimus. Vertinant asimetrijos koeficientą ir eksceso koeficientą, matoma, kad reikšmės patenka į intervalą nuo -1 iki +1, todėl galima laikyti, kad duomenys yra arti normalaus pasiskirstymo. Analizuojant darbo resursų latentinius kintamuosius, galima išskirti bendruomeniškumo jausmą darbe, kurio vidurkio reikšmė lygi 3,88 ir yra didžiausia. Taip pat pastebima, kad socialinė parama iš vadovų ir socialinė parama iš kolegų turi panašias vidurkių reikšmes, kurios atitinkamai yra 3,47 ir 3,38. Tai rodo, kad darbuotojai daugiau sulaukia socialinės paramos iš vadovų nei iš kolegų, tačiau bendraja prasme skirtumas yra nedidelis. Tuo tarpu, įtaka darbe turi žemiausią vidurkio reikšmę, kuri lygi 2,89. Todėl galima interpretuoti, kad dirbantieji asmenys neturi didelės įtakos organizacijose ar įstaigose. Nagrinėjant asimetrijos ir eksceso koeficientų reikšmes, jos patenka į ribą nuo -1 iki +1, todėl gali būti laikomos priimtiniomis bei duomenys yra artimi normaliam pasiskirstymui. Atitinkamai vertinant darbo atlikimo latentinius kintamuosius, galima išskirti, kad užduočių atlikimo vidurkis yra 3,57, o kontekstinės veiklos vidurkis lygus 3,13. Tai rodo, kad darbuotojų tarpe labiau vyrauja tiesioginių užduočių atlikimas nei kontekstinė veikla, kas atskleidžia, jog ne visi yra linkę imtis papildomų užduočių ar pareigų. Tuo tarpu, kontrproduktyvus elgesio, kurį sudaro atvirkštiniai

teiginiai, vidurkis siekia 3,86. Tai parodo, kad dirbantieji asmenys pakankamai retai ar kartais savo darbą bei jo aspektus vertina neigiamai. Asimetrijos ir eksceso koeficientų reikšmės patenka į intervalą nuo -1 iki +1, todėl galima teigti, kad šie duomenys yra priimtini bei arti normalaus pasiskirstymo.

Apibendrinant galima teigti, kad darbo reikalavimų, darbo resursų ir darbo atlikimo latentinių kintamųjų vidurkiai vyrauja nuo 2,89 iki 3,88, todėl galima laikyti juos vidutiniais. Bendrai galima išskirti, kad iš darbo reikalavimų labiausiai išsiskiria kognityviniai reikalavimai, kurių vidurkis lygus 3,69, tuomet darbo resursų kontekste didžiausią vidurkio reikšmę turi bendruomeniškumo jausmas darbe, o darbo atlikimo latentiniai kintamieji atskleidė, kad darbuotojai labiau orientuoti į tiesioginių užduočių atlikimą bei rečiau imasi atlikti kontekstines užduotis ar veiklas. Vertinant normalumo testavimo rezultatus, visų latentinių kintamųjų asimetrijos ir eksceso koeficientų reikšmės patenka į intervalą nuo -1 iki +1, todėl galima teigti, kad duomenys yra arti normalaus pasiskirstymo bei priimtini tolimesniems duomenų analizės etapams.

3.4. Antros eilės latentinių kintamųjų suvidurkinimo pagrįstumo vertinimas

Tolimesniame etape atliekamas antros eilės kintamųjų suvidurkinimo pagrįstumo vertinimas, siekiant nustatyti, ar galima apjungti tarpusavyje susijusius pirmos eilės latentinius kintamuosius. Šis vertinimas yra būtinas, norint statistiškai pagrįsti, ar antros eilės latentiniai kintamieji gali būti interpretuojami kaip vienmačiai kintamieji ir naudojami tolimesnėje duomenų analizėje. Vertinimas atliktas, remiantis *Cronbach's alpha* reikšmėmis (14 lentelė).

14 lentelė

Antros eilės latentinių kintamųjų suvidurkinimo pagrįstumo vertinimas

Konstruktas		Cronbach's alpha
Darbo reikalavimai	Kiekybiniai reikalavimai	0,697
	Kognityviniai reikalavimai	
	Emociniai reikalavimai	
Darbo resursai	Įtaka darbe	0,762
	Socialinė parama iš vadovų	
	Socialinė parama iš kolegų	
	Bendruomeniškumo jausmas	
	Kontrproduktyvus elgesys darbe	

Šaltinis: sudaryta autorės

14 lentelės tęsinys

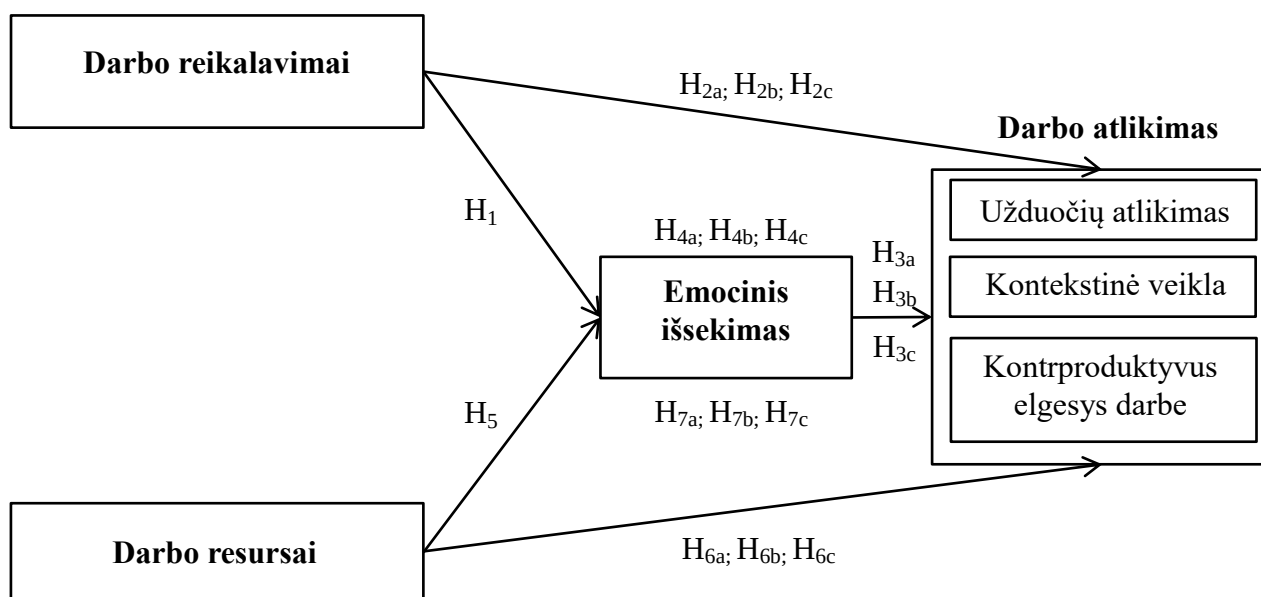
Konstruktas		Cronbach's alpha
Darbo atlikimas	Užduočių atlikimas	0,566
	Kontekstinė veikla	
	Kontrproduktyvus elgesys darbe	

Šaltinis: sudaryta autorės

Darbo reikalavimų *Cronbach's alpha* reikšmė yra 0,697. Ši reikšmė yra beveik lygi 0,7, todėl galima laikyti, kad patikimumo lygis yra patikimas bei galima sujungti pirmos eilės latentinius kintamuosius į vieną sudėtinę grupę bei matuoti kaip vieną kintamąjį. Vertinant darbo resursų *Cronbach's alpha* reikšmę, ji yra lygi 0,762, kas yra daugiau nei 0,7. Atitinkamai galima teigti, kad darbo resursų pirmos eilės latentinių kintamųjų tarpusavio ryšiai yra pakankamai stiprūs, todėl juos galima sujungti į vieną grupę bei naudoti kaip sudėtinį rodiklį. Tuo tarpu, darbo atlikimo *Cronbach's alpha* reikšmė yra 0,566. Tokia reikšmė yra mažesnė nei 0,7, todėl galima teigti, kad darbo atlikimo kintamąjį būtina skaidyti bei jo latentinių kintamųjų negalima sujungti į vieną grupę. Todėl atitinkamai turi būti atskirai vertinamas užduočių atlikimas, kontekstinė veikla bei kontrproduktyvus elgesys darbe. Remiantis atliktu vertinimu, sudarytas galutinis tyrimo modelis (8 paveikslas).

8 paveikslas

Tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės

Remiantis sudarytu tyrimo modeliu, siekiama įvertinti darbo reikalavimų ir darbo resursų įtaką darbuotojų darbo atlikimui (užduočių atlikimas, kontekstinė veikla, kontrproduktyvus elgesys darbe) bei kaip emocinis išsekimas veikia šiuos ryšius. Ryšių nustatymui tarp kintamųjų bei jų sąveikos vertinimui tolimesniame etape sudaryti atskiri šeši modeliai.

3.5. Ryšių tarp modelio kintamųjų regresinė ir mediacinė analizė

Siekiant nustatyti ir įvertinti ryšius tarp modelio kintamųjų, atlikta regresinė ir mediacinė analizė. Ryšių vertinimui sudaryti atskiri šeši modeliai, kur:

1 modelis – darbo reikalavimų įtaka užduočių atlikimui medijuojant emociniam išsekimui.

2 modelis – darbo reikalavimų įtaka kontekstinei veiklai medijuojant emociniam išsekimui.

3 modelis – darbo reikalavimų įtaka kontrproduktyviam elgesiui darbe medijuojant emociniam išsekimui.

4 modelis – darbo resursų įtaka užduočių atlikimui medijuojant emociniam išsekimui.

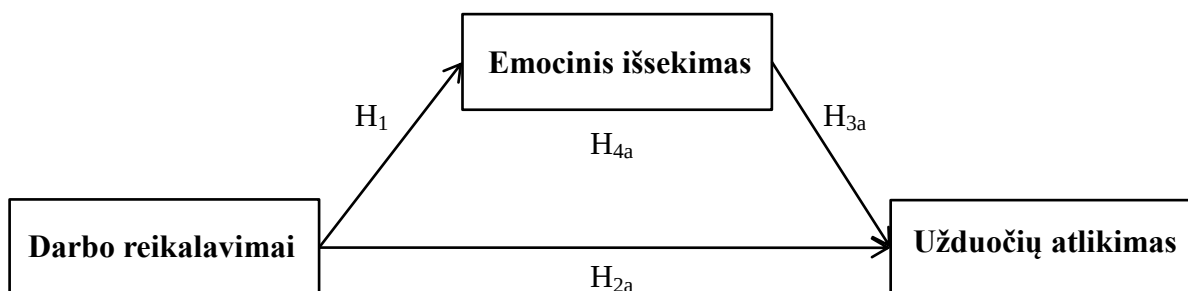
5 modelis – darbo resursų įtaka kontekstinei veiklai medijuojant emociniam išsekimui.

6 modelis – darbo resursų įtaka kontrproduktyviam elgesiui darbe medijuojant emociniam išsekimui.

1 modelis analizuoja darbo reikalavimų įtaką užduočių atlikimui medijuojant emociniam išsekimui. Šiame modelyje nepriklausomas kintamasis (X) yra darbo reikalavimai, priklausomas kintamasis (Y) yra užduočių atlikimas bei mediatorius (M) – emocinis išsekimas (9 paveikslas).

9 paveikslas

Tiesioginių ir mediacinių ryšių tarp darbo reikalavimų, užduočių atlikimo ir emocinio išsekimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės

Pirmiausia atlikta tiesinės regresijos analizė, kur tiriami tiesioginiai ryšiai tarp darbo reikalavimų, užduočių atlikimo ir emocinio išsekimo (15 lentelė).

15 lentelė

Tiesinės regresijos analizė – tiesioginiai ryšiai tarp darbo reikalavimų, užduočių atlikimo ir emocinio išsekimo

Hx	Ryšys	R ²	B	t	p	95% pasiklovimo intervalas	
						LLCI	ULCI
H1	Darbo reik. → Emoc. išsek.	0,379	1,391	12,730	0,000	1,176	1,606
H2a	Darbo reik. → Užd. atlik.	0,095	-0,157	-1,711	0,088	-0,338	0,024
H3a	Emoc. išsek. → Užd. atlik.	0,095	-0,117	-2,878	0,004	-0,197	-0,037

Šaltinis: sudaryta autorės

Visų pirma, ištirta, kokią įtaką darbo reikalavimai daro emociniam išsekimui. Regresinė analizė parodė, kad modelis yra stiprus, nes p reikšmė yra mažiau nei 0,05, o determinacijos koeficientas (R²) yra 0,379. Galima teigti, kad darbo reikalavimai paaiškina 37,9% emocinio išsekimo. Rezultatai rodo, kad darbo reikalavimai daro statistiškai reikšmingą, teigiamą įtaką emociniam išsekimui. H1 hipotezė teigia, kad darbo reikalavimai didina emocinį išsekimą. Taigi, **H1 hipotezė priimama.**

Tuomet regresinės analizės rezultatai atskleidė, kokią įtaką darbo reikalavimai daro užduočių atlikimui. R² reikšmė yra 0,095, tai nepriklausomas kintamasis darbo reikalavimai paaiškina tik 9,5% priklausomo kintamojo – užduočių atlikimo. Remiantis tuo, kad R² < 0,20, tai ryšys tarp kintamųjų yra silpnas. Taip pat p reikšmė yra 0,088, o tai rodo statistiškai nereikšmingą įtaką. H2 hipotezė teigia, kad darbo reikalavimai daro tiesioginę įtaką darbo atlikimui. Darbo atlikimas vertinamas pagal atskirus jo komponentus, kur a – užduočių atlikimas. Tai H2a – darbo reikalavimai daro tiesioginę įtaką užduočių atlikimui. Taigi, **H2a hipotezė atmetama.**

Taip pat ištirta, kokią įtaką emocinis išsekimas daro užduočių atlikimui. Remiantis gautais rezultatais, R² reikšmė yra 0,095, todėl galima teigti, kad emocinis išsekimas paaiškina 9,5% užduočių atlikimo. Tokia determinacijos koeficiento reikšmė patvirtina, kad ryšys tarp

kintamųjų yra silpnas. Vis dėlto, p reikšmė $< 0,05$, kas parodo, kad emocinis išsekimas daro statistiškai reikšmingą įtaką užduočių atlikimui. Koeficiento reikšmė yra $-0,117$, todėl galima laikyti, kad emocinis išsekimas mažina užduočių atlikimą. H3 hipotezė teigia, kad emocinis išsekimas daro neigiamą įtaką darbuotojų darbo atlikimui. Darbo atlikimas vertinamas pagal atskirus jo komponentus, kur a – užduočių atlikimas. Tai H3a – emocinis išsekimas daro neigiamą įtaką užduočių atlikimui. Taigi, **H3a hipotezė priimama**.

Tolimesniame etape atlikta mediacinė analizė, kur nagrinėjama darbo reikalavimų įtaka užduočių atlikimui medijuojant emociniam išsekimui (16 lentelė).

16 lentelė

Mediacinė analizė (bendras, tiesioginis ir netiesioginis poveikis) – darbo reikalavimai, emocinis išsekimas ir užduočių atlikimas

Hx	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
H4a – bendras	-0,320	0,073	-4,364	0,000	-0,464	-0,175
H4a – tiesioginis	-0,157	0,092	-1,711	0,088	-0,338	0,024
H4a – netiesioginis	-0,163	0,058			-0,278	-0,050

Šaltinis: sudaryta autorės

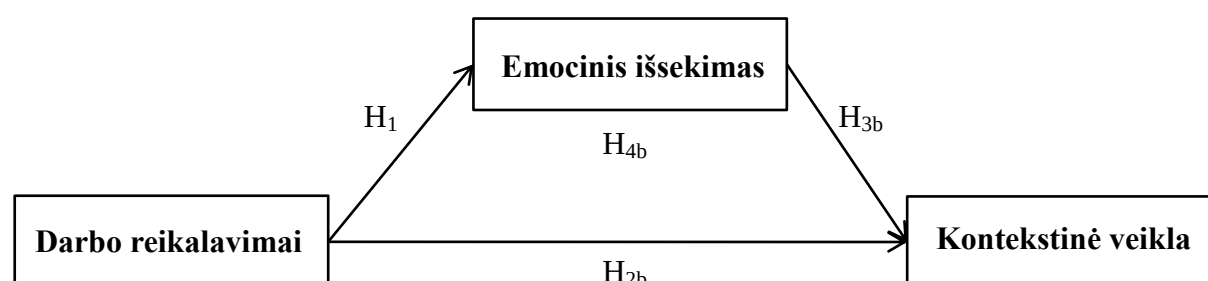
Remiantis rezultatais, galima išskirti, kad tiesioginio efekto p reikšmė yra didesnė nei $0,05$. Todėl teigiama, kad tiesioginis poveikis yra statistiškai nereikšmingas. Atitinkamai netiesioginio efekto 95% pasikliautinų intervalų reikšmės yra neigiamos, t.y. neapėmė nulio, todėl laikoma, kad yra netiesioginė reikšminga įtaka. Koeficientas yra $-0,163$, todėl galima teigti, kad darbo reikalavimai neigiamai veikia užduočių atlikimą, kai mediatorius yra emocinis išsekimas. Vertinant bendrą įtaką, ji yra reikšminga, nes p reikšmė lygi $0,000$. Bendras efekto dydis yra $-0,320$. Kadangi tiesioginė įtaka yra nereikšminga, o netiesioginė įtaka yra reikšminga, todėl galima teigti, kad mediacija yra pilna. Taigi, didėjant darbo reikalavimams, užduočių atlikimas mažėja. Vertinant tai, kad tiesioginė įtaka yra statistiškai nereikšminga, o netiesioginė įtaka yra statistiškai reikšminga, tai galima teigti, kad bendras poveikis pasireiškia per emocinį išsekimą. H4 hipotezė teigia, kad darbuotojų emocinis išsekimas medijuoja ryšį tarp darbo reikalavimų ir darbo atlikimo. Darbo atlikimas vertinamas pagal atskirus jo komponentus, kur a

– užduočių atlikimas. Tai H4a – darbuotojų emocinis išsekimas medijuoja ryšį tarp darbo reikalavimų ir užduočių atlikimo. Taigi, **H4a hipotezė priimama**.

2 modelis sudarytas, siekiant įvertinti darbo reikalavimų įtaką kontekstinei veiklai medijuojant emociniam išsekimui. Šiame modelyje nepriklausomas kintamasis (X) yra darbo reikalavimai, priklausomas kintamasis (Y) yra kontekstinė veikla bei mediatorius (M) – emocinis išsekimas (10 paveikslas).

10 paveikslas

Tiesioginių ir mediacinių ryšių tarp darbo reikalavimų, kontekstinės veiklos ir emocinio išsekimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės

Visų pirma, atlikta tiesinės regresijos analizė, kur tiriami tiesioginiai ryšiai tarp darbo reikalavimų, kontekstinės veiklos ir emocinio išsekimo (17 lentelė).

17 lentelė

Tiesinės regresijos analizė – tiesioginiai ryšiai tarp darbo reikalavimų, kontekstinės veiklos ir emocinio išsekimo

Hx	Ryšys	R ²	B	t	p	95% pasiklovimo intervalas	
						LLCI	ULCI
H1	Darbo reik. → Emoc. išsek.	0,379	1,391	12,730	0,000	1,176	1,606
H2b	Darbo reik. → Kont. veikl.	0,070	0,446	4,461	0,000	0,249	0,643
H3b	Emoc. išsek. → Kont. veikl.	0,070	-0,131	-2,952	0,003	-0,218	-0,044

Šaltinis: sudaryta autorės

Pirmiausia antrajame modelyje ištirta, kokią įtaką darbo reikalavimai daro emociniam išsekimui. Regresinės analizės rezultatai parodė, kad modelis yra stiprus, nes p reikšmė yra mažiau nei 0,05, o determinacijos koeficientas (R^2) yra 0,379. Todėl atitinkamai galima teigti, kad darbo reikalavimai paaiškina 37,9% emocinio išsekimo. Remiantis rezultatais, galima interpretuoti, kad darbo reikalavimai daro statistiškai reikšmingą, teigiamą įtaką emociniam išsekimui. H1 hipotezė teigia, kad darbo reikalavimai didina emocinį išsekimą. Taigi, **H1 hipotezė priimama.**

Tuomet regresinės analizės rezultatai atskleidė, kokią įtaką darbo reikalavimai daro kontekstinei veiklai. p reikšmė yra mažesnė nei 0,05, todėl tai rodo statistiškai reikšmingą įtaką. Vis dėlto, determinacijos koeficiento (R^2) reikšmė yra 0,070, tai nepriklausomas kintamasis darbo reikalavimai paaiškina tik 7% priklausomo kintamojo – kontekstinės veiklos. Bendraja prasme, ryšys tarp kintamųjų yra silpnas, nes $R^2 < 0,20$. H2 hipotezė teigia, kad darbo reikalavimai daro tiesioginę įtaką darbo atlikimui. Darbo atlikimas vertinamas pagal atskirus jo komponentus, kur b – kontekstinė veikla. Tai H2b – darbo reikalavimai daro tiesioginę įtaką kontekstinei veiklai. Taigi, **H2b hipotezė priimama.**

Taip pat ištirta, kokią įtaką emocinis išsekimas daro kontekstinei veiklai. Gauti rezultatai rodo, kad p reikšmė yra 0,003, o tai yra mažiau nei 0,05, todėl laikoma, kad įtaka yra statistiškai reikšminga. Tuo tarpu, R^2 reikšmė yra 0,070, todėl atitinkamai galima teigti, kad emocinis išsekimas paaiškina 7% kontekstinės veiklos. Laikoma, kad ryšys tarp kintamųjų yra pakankamai silpnas. Gauta koeficiento reikšmė yra -0,1307, todėl galima interpretuoti, kad emocinis išsekimas mažina kontekstinę veiklą. H3 hipotezė teigia, kad emocinis išsekimas daro neigiamą įtaką darbuotojų darbo atlikimui. Darbo atlikimas vertinamas pagal atskirus jo komponentus, kur b – kontekstinė veikla. Tai H3b – emocinis išsekimas daro neigiamą įtaką kontekstinei veiklai. Taigi, **H3b hipotezė priimama.**

Tuomet buvo atlikta mediacinė analizė, kur vertinama darbo reikalavimų įtaka kontekstinei veiklai, kai mediatorius yra emocinis išsekimas (18 lentelė).

18 lentelė

Mediacinė analizė (bendras, tiesioginis ir netiesioginis poveikis) – darbo reikalavimai, emocinis išsekimas ir kontekstinė veikla

Hx	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
H4b – bendras	0,264	0,080	3,307	0,001	0,107	0,422

Šaltinis: sudaryta autorės

18 lentelės tęsinys

Hx	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
H4b – tiesioginis	0,446	0,100	4,461	0,000	0,249	0,643
H4b – netiesioginis	-0,182	0,061			-0,307	-0,064

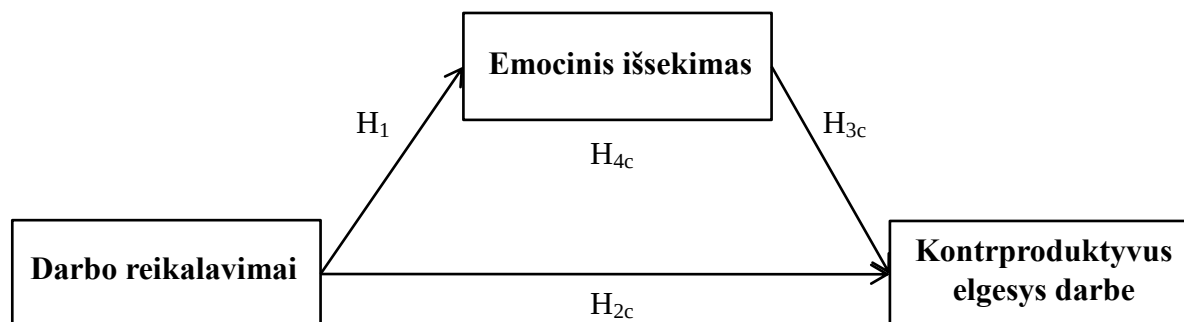
Šaltinis: sudaryta autorės

Remiantis gautais rezultatais, matoma, kad tiesioginio efekto p reikšmė yra mažesnė nei 0,05. Atitinkamai galima teigti, kad tiesioginis efektas yra statistiškai reikšmingas. Vertinant netiesioginio efekto 95% pasikliautinų intervalų reikšmes, jos yra neigiamos ir neapima nulio, todėl galima laikyti, kad yra netiesioginis efektas taip pat yra statistiškai reikšmingas. Vertinant bendrą efektą, p reikšmė yra 0,001, todėl laikoma, kad yra statistiškai reikšminga. Bendras efekto dydis yra 0,264. Kadangi tiek tiesioginė įtaka, tiek netiesioginė įtaka yra statistiškai reikšminga, todėl galima teigti, kad mediacija yra dalinė. Galima interpretuoti, kad darbo reikalavimai daro poveikį kontekstinei veiklai, tačiau dalis šio poveikio pasireiškia per emocinį išsekimą. Todėl teigiama, kad emocinis išsekimas dalinai medijuoja ryšį tarp darbo reikalavimų ir kontekstinės veiklos. H4 hipotezė teigia, kad darbuotojų emocinis išsekimas medijuoja ryšį tarp darbo reikalavimų ir darbo atlikimo. Darbo atlikimas vertinamas pagal atskirus jo komponentus, kur b – kontekstinė veikla. Tai H4b – darbuotojų emocinis išsekimas medijuoja ryšį tarp darbo reikalavimų ir kontekstinės veiklos. Taigi, **H4b hipotezė priimama**.

3 modeliu analizuojama darbo reikalavimų įtaka kontrproduktyviam elgesiui darbe medijuojant emociniam išsekimui. Šiame modelyje nepriklausomas kintamasis (X) yra darbo reikalavimai, priklausomas kintamasis (Y) yra kontrproduktyvus elgesys darbe bei mediatorius (M) – emocinis išsekimas (11 paveikslas).

11 paveikslas

Tiesioginių ir mediacinių ryšių tarp darbo reikalavimų, kontrproduktyvaus elgesio darbe ir emocinio išsekimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės

Visų pirma, atlikta tiesinės regresijos analizė, kur tiriami tiesioginiai ryšiai tarp darbo reikalavimų, kontrproduktyvaus elgesio darbe bei emocinio išsekimo (19 lentelė).

19 lentelė

Tiesinės regresijos analizė – tiesioginiai ryšiai tarp darbo reikalavimų, kontrproduktyvaus elgesio darbe ir emocinio išsekimo

Hx	Ryšys	R ²	B	t	p	95% pasiklioavimo intervalas	
						LLCI	ULCI
H1	Darbo reik. → Emoc. išsek.	0,379	1,391	12,730	0,000	1,176	1,606
H2c	Darbo reik. → Kontr. elg.	0,378	-0,134	-1,775	0,077	-0,282	0,015
H3c	Emoc. išsek. → Kontr. elg.	0,378	-0,294	-8,805	0,000	-0,360	-0,228

Šaltinis: sudaryta autorės

Pirmiausia pateikiami rezultatai, kokią įtaką darbo reikalavimai daro emociniam išsekimui. Atlikta regresinė analizė rodo, kad p reikšmė yra mažesnė nei 0,05 bei determinacijos koeficientas yra (R²) yra 0,379. Tai leidžia teigti, kad modelis yra stiprus. Pagal determinacijos koeficiento reikšmę galima interpretuoti, kad darbo reikalavimai paaiškina 37,9% emocinio išsekimo. Remiantis koeficiento reikšme, kuri yra 1,391, teigiama, kad darbo reikalavimai daro

statistiškai reikšmingą, teigiamą įtaką emociniam išsekimui. H1 hipotezė teigia, kad darbo reikalavimai didina emocinį išsekimą. Taigi, **H1 hipotezė priimama.**

Visų antra, remiantis regresinės analizės rezultatais analizuojama, kokią įtaką darbo reikalavimai daro kontrproduktyviam elgesiui darbe. Determinacijos koeficiento (R^2) reikšmė yra 0,378, tai remiantis tuo, kad $R^2 < 0,20$, ryšys tarp kintamųjų stiprus. Vis dėlto, vertinant p reikšmę, ji yra 0,077, tai atitinkamai yra didesnė už 0,05. Tai galima teigti, kad yra statistiškai nereikšminga įtaka. H2 hipotezė teigia, kad darbo reikalavimai daro tiesioginę įtaką darbo atlikimui. Darbo atlikimas vertinamas pagal atskirus jo komponentus, kur c – kontrproduktyvus elgesys darbe. Tai H2c – darbo reikalavimai daro tiesioginę įtaką kontrproduktyviam elgesiui darbe. Taigi, **H2c hipotezė atmetama.**

Toliau buvo ištirta, kokią įtaką emocinis išsekimas daro kontrproduktyviam elgesiui darbe. Gauti rezultatai rodo, kad R^2 reikšmė yra 0,378, todėl galima teigti, kad emocinis išsekimas paaiškina 37,8% kontrproduktyvaus elgesio darbe. Tokia determinacijos koeficiento reikšmė rodo, kad ryšys tarp kintamųjų yra stiprus. Vertinant p reikšmę, ji yra mažesnė nei 0,05 tai reiškia, kad emocinis išsekimas daro statistiškai reikšmingą įtaką kontrproduktyviam elgesiui darbe. Koeficiento reikšmė yra -0,294, todėl didėjant emociniam išsekimui didėja kontrproduktyvus elgesys darbe. Interpretacija remiama tuo, kad kontrproduktyvaus elgesio darbe teiginiai buvo perkoduoti į atvirkštinius. H3 hipotezė teigia, kad emocinis išsekimas daro neigiamą įtaką darbuotojų darbo atlikimui. Darbo atlikimas vertinamas pagal atskirus jo komponentus, kur c – kontrproduktyvus elgesys darbe. Tai H3c – emocinis išsekimas daro neigiamą įtaką kontrproduktyviam elgesiui darbe. Taigi, **H3c hipotezė atmetama**, nes įvertinus atvirkštinį kontrproduktyvaus elgesio kintamojo kodavimą, nustatyta, kad emocinis išsekimas didina realų kontrproduktyvų elgesį darbe, o tai prieštarauja hipotezėje numatytai neigiamai ryšio kryptčiai.

Tolimesniame etape atlikta mediacinė analizė, kur nagrinėjama darbo reikalavimų įtaka kontrproduktyviam elgesiui darbe medijuojant emociniam išsekimui (20 lentelė).

20 lentelė

Mediacinė analizė (bendras, tiesioginis ir netiesioginis poveikis) – darbo reikalavimai, emocinis išsekimas ir kontrproduktyvus elgesys darbe

Hx	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
H4c – bendras	-0,543	0,067	-8,050	0,000	-0,675	-0,409

Šaltinis: sudaryta autorės

20 lentelės tęsinys

Hx	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
H4c – tiesioginis	-0,134	0,075	-1,775	0,077	-0,282	0,015
H4c – netiesioginis	-0,409	0,063			-0,541	-0,291

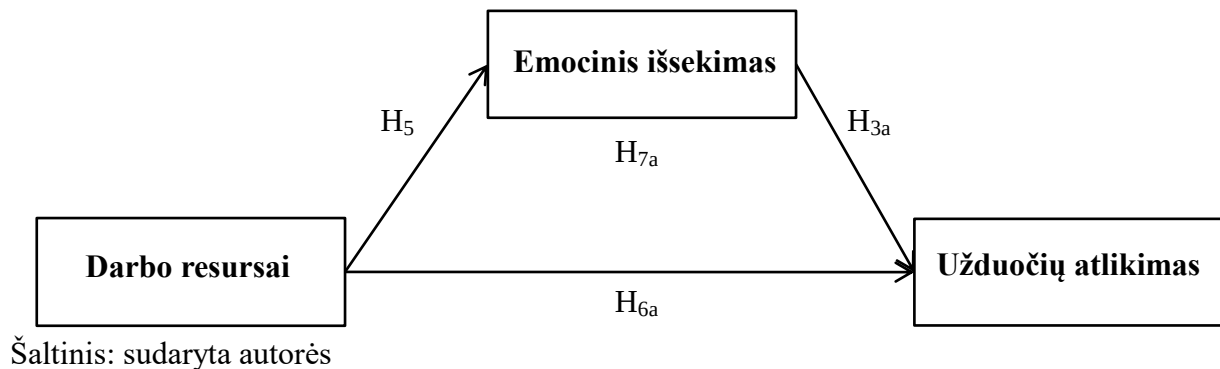
Šaltinis: sudaryta autorės

Remiantis mediacinės analizės rezultatais, galima išskirti, kad tiesioginio efekto *p* reikšmė yra didesnė nei 0,05. Atitinkamai teigiama, kad tiesioginė įtaka yra statistiškai nereikšminga. Tuomet vertinant netiesioginę įtaką, galima teigti, kad ji yra statistiškai reikšminga, nes 95% pasikliautinų intervalų reikšmės yra neigiamos (neapima nulio). Bendro efekto *p* reikšmė yra mažesnė nei 0,05 bei bendras efekto dydis yra -0,543. Bendrąja prasme, remiantis tuo, kad tiek tiesioginė įtaka yra statistiškai nereikšminga, o netiesioginė įtaka yra statistiškai reikšminga, tai galima teigti, kad mediacija yra pilna. Bendro, tiesioginio ir netiesioginio poveikių efektai yra neigiami, tačiau analizuojant reikia įvertinti, kad priklausomas kintamasis koduotas atvirkščiai. Todėl atitinkamai galima interpretuoti, kad didėjant darbo reikalavimams ir emociniam išsekimui didėja kontrproduktyvus elgesys darbe. Emocinis išsekimas pilnai medijuoja ryšį tarp darbo reikalavimų ir kontrproduktyvaus elgesio darbe. H4 hipotezė teigia, kad darbuotojų emocinis išsekimas medijuoja ryšį tarp darbo reikalavimų ir darbo atlikimo. Darbo atlikimas vertinamas pagal atskirus jo komponentus, kur *c* – kontrproduktyvus elgesys darbe. Tai H4c – darbuotojų emocinis išsekimas medijuoja ryšį tarp darbo reikalavimų ir kontrproduktyvaus elgesio darbe. Taigi, **H4c hipotezė priimama.**

4 modelis analizuoja darbo resursų įtaką užduočių atlikimui medijuojant emociniam išsekimui. Šiame modelyje nepriklausomas kintamasis (*X*) yra darbo resursai, priklausomas kintamasis (*Y*) yra užduočių atlikimas bei mediatorius (*M*) – emocinis išsekimas (12 paveikslas).

12 paveikslas

Tiesioginių ir mediacinių ryšių tarp darbo resursų, užduočių atlikimo ir emocinio išsekimo modelis



Pirmiausia atlikta tiesinės regresijos analizė, kur tiriami tiesioginiai ryšiai tarp darbo resursų, užduočių atlikimo ir emocinio išsekimo (21 lentelė).

21 lentelė

Tiesinės regresijos analizė – tiesioginiai ryšiai tarp darbo resursų, užduočių atlikimo ir emocinio išsekimo

Hx	Ryšys	R ²	B	t	p	95% pasiklovimo intervalas	
						LLCI	ULCI
H5	Darbo res. → Emoc. išsek.	0,110	-0,726	-5,726	0,000	-0,976	-0,477
H6a	Darbo res. → Užd. atlik.	0,125	0,253	3,463	0,000	0,109	0,397
H3a	Emoc. išsek. → Užd. atlik.	0,125	-0,122	-3,639	0,000	-0,187	-0,056

Šaltinis: sudaryta autorės

Visų pirma, ištirta, kokią įtaką darbo resursai daro emociniam išsekimui. Atlikta regresinė analizė rodo, kad p reikšmė yra mažiau nei 0,05, todėl yra statistiškai reikšminga įtaka. Determinacijos koeficientas (R²) yra 0,110. Atitinkamai galima teigti, kad darbo resursai paaiškina 11% emocinio išsekimo. Taigi, rezultatai rodo, kad darbo resursai daro statistiškai reikšmingą, neigiamą įtaką emociniam išsekimui. Tai yra, kad didėjant darbo resursams,

emocinis išsekimas mažėja. H5 hipotezė teigia, kad darbo resursai mažina emocinį išsekimą. Taigi, **H5 hipotezė priimama.**

Tolimesni regresinės analizės rezultatai rodo, kokią įtaką darbo resursai daro užduočių atlikimui. P reikšmė yra mažesnė nei 0,05, todėl laikoma, kad yra statistiškai reikšminga įtaka. Determinacijos koeficiento (R^2) reikšmė yra 0,125. Tai galima teigti, kad nepriklausomas kintamasis darbo resursai paaiškina 12,5% priklausomo kintamojo – užduočių atlikimo. Koeficiento reikšmė yra lygi 0,253, todėl galima laikyti, kad didėjant darbo resursams, didėja užduočių atlikimas. H6 hipotezė teigia, kad darbo resursai daro tiesioginę įtaką darbo atlikimui. Darbo atlikimas vertinamas pagal atskirus jo komponentus, kur a – užduočių atlikimas. Tai H6a – darbo resursai daro tiesioginę įtaką užduočių atlikimui. Taigi, **H6a hipotezė priimama.**

Taip pat taikant regresinę analizę ištirta, kokią įtaką emocinis išsekimas daro užduočių atlikimui. P reikšmė yra mažesnė nei 0,05, kas parodo, kad emocinis išsekimas daro statistiškai reikšmingą įtaką užduočių atlikimui. Vertinant determinacijos koeficiento reikšmę, ji yra 0,125, todėl galima teigti, kad emocinis išsekimas paaiškina 12,5% užduočių atlikimo. Bendrai koeficiento reikšmė yra -0,122, todėl atitinkamai galima teigti, kad emocinis išsekimas mažina užduočių atlikimą. H3 hipotezė teigia, kad emocinis išsekimas daro neigiamą įtaką darbuotojų darbo atlikimui. Darbo atlikimas vertinamas pagal atskirus jo komponentus, kur a – užduočių atlikimas. Tai H3a – emocinis išsekimas daro neigiamą įtaką užduočių atlikimui. Taigi, **H3a hipotezė priimama.**

Tolimesniame etape atlikta mediacinė analizė, kur nagrinėjama darbo resursų įtaka užduočių atlikimui medijuojant emociniam išsekimui (22 lentelė).

22 lentelė

Mediacinė analizė (bendras, tiesioginis ir netiesioginis poveikis) – darbo resursai, emocinis išsekimas ir užduočių atlikimas

Hx	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
H7a – bendras	0,341	0,071	4,841	0,000	0,202	0,479
H7a – tiesioginis	0,253	0,073	3,463	0,000	0,109	0,397
H7a – netiesioginis	0,088	0,031			0,031	0,154

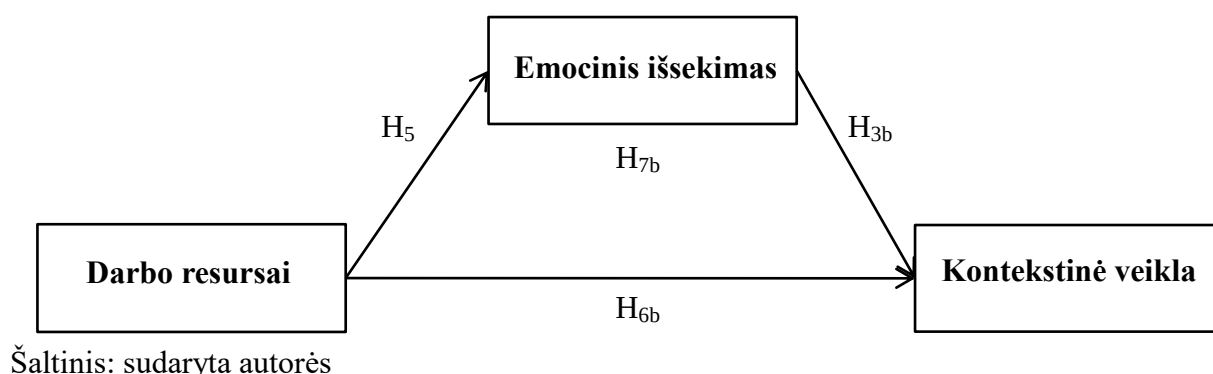
Šaltinis: sudaryta autorės

Remiantis mediacinės analizės rezultatais, tiesioginio poveikio p reikšmė yra mažesnė nei 0,05, todėl galima teigti, kad tiesioginė įtaka yra statistiškai reikšminga. Vertinant netiesioginį poveikį, 95% pasikliautinų intervalų reikšmės yra teigiamos, t.y. nulis nepatenka į intervalą. Galima teigti, kad netiesioginė reikšminga įtaka. Vertinant bendrą poveikį, jis yra reikšmingas, nes p reikšmė mažesnė nei 0,05. Bendras efekto dydis yra 0,341. Kadangi tiesioginė įtaka ir netiesioginė įtaka yra reikšmingos, tai galima laikyti, kad mediacija yra dalinė. Darbo resursų poveikis užduočių atlikimui pasireiškia tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai per mediatorių – emocinį išsekimą, tačiau jis paaiškina tik dalį ryšio, o ne visą. Tai didėjant darbo resursams, didėja užduočių atlikimas, tačiau dalis poveikio yra perduodama per emocinį išsekimą. H7 hipotezė teigia, kad darbuotojų emocinis išsekimas medijuoja ryšį tarp darbo resursų ir darbo atlikimo. Darbo atlikimas vertinamas pagal atskirus jo komponentus, kur a – užduočių atlikimas. Tai H7a – darbuotojų emocinis išsekimas medijuoja ryšį tarp darbo resursų ir užduočių atlikimo. Taigi, **H7a hipotezė priimama**.

5 modeliu analizuojama darbo resursų įtaka kontekstinei veiklai medijuojant emociniam išsekimui. Šiame modelyje nepriklausomas kintamasis (X) yra darbo resursai, priklausomas kintamasis (Y) yra kontekstinė veikla bei mediatorius (M) – emocinis išsekimas (13 paveikslas).

13 paveikslas

Tiesioginių ir mediacinių ryšių tarp darbo resursų, kontekstinės veiklos ir emocinio išsekimo modelis



Visų pirma, atlikta tiesinės regresijos analizė, kur nagrinėjami tiesioginiai ryšiai tarp darbo resursų, kontekstinės veiklos ir emocinio išsekimo (23 lentelė).

23 lentelė

Tiesinės regresijos analizė – tiesioginiai ryšiai tarp darbo resursų, kontekstinės veiklos ir emocinio išsekimo

Hx	Ryšys	R ²	B	t	p	95% pasiklovimo intervalas	
						LLCI	ULCI
H5	Darbo res. → Emoc. išsek.	0,110	-0,726	-5,726	0,000	-0,976	-0,477
H6b	Darbo res. → Kont. veikl.	0,152	0,532	6,883	0,000	0,379	0,684
H3b	Emoc. išsek. → Kont veikl.	0,152	0,072	2,028	0,044	0,002	0,141

Šaltinis: sudaryta autorės

Pirmiausia buvo įvertinta, kokią įtaką darbo resursai daro emociniam išsekimui. Regresinė analizė parodė, kad p reikšmė yra mažesnė nei 0,05, todėl galima teigti, kad įtaka yra statistiškai reikšminga. Vertinant determinacijos koeficientą, kurio reikšmė yra 0,110, teigiama, kad darbo resursai gali paaiškinti 11% emocinio išsekimo. Koeficiento reikšmė yra -0,726, todėl darbo resursai daro statistiškai reikšmingą, neigiamą įtaką emociniam išsekimui. H5 hipotezė teigia, kad darbo resursai mažina emocinį išsekimą. Taigi, **H5 hipotezė priimama.**

Visų antra, regresinės analizės rezultatai rodo, kokią įtaką darbo resursai daro kontekstinei veiklai. P reikšmė yra mažesnė nei 0,05, todėl galima teigti, kad yra statistiškai reikšminga įtaka. Determinacijos koeficiento reikšmė yra 0,152, tai atitinkamai galima laikyti, kad nepriklausomas kintamasis darbo resursai paaiškina 15,2% priklausomo kintamojo – kontekstinės veiklos. Koeficiento reikšmė yra 0,532, todėl laikoma, kad darbo resursai daro statistiškai reikšmingą, teigiamą įtaką kontekstinei veiklai. H6 hipotezė teigia, kad darbo resursai daro tiesioginę įtaką darbo atlikimui. Darbo atlikimas vertinamas pagal atskirus jo komponentus, kur b – kontekstinė veikla. Tai H6b – darbo resursai daro tiesioginę įtaką kontekstinei veiklai. Taigi, **H6b hipotezė priimama.**

Be to, regresinės analizės pagalba ištirta, kokią įtaką emocinis išsekimas daro kontekstinei veiklai. P reikšmė yra 0,044, kas yra netoli 0,05 ribos, tačiau dar yra mažiau nei 0,05. Atitinkamai dar galima laikyti, kad įtaka yra statistiškai reikšminga. Determinacijos koeficiento reikšmė yra 0,152, kas rodo, jog darbo resursai gali paaiškinti 15,2% kontekstinės veiklos. Šio ryšio koeficientas yra 0,072. Bendrai vertinant, nustatytas silpnas, ribinio statistinio reikšmingumo ryšys tarp emocinio išsekimo ir kontekstinės veiklos. H3 hipotezė teigia, kad

emocinis išsekimas daro neigiamą įtaką darbuotojų darbo atlikimui. Darbo atlikimas vertinamas pagal atskirus jo komponentus, kur b – kontekstinė veikla. Tai H3b – emocinis išsekimas daro neigiamą įtaką kontekstinei veiklai. Taigi, **H3b hipotezė atmetama**, nes nustatytas ryšys yra priešingos krypties nei buvo numatyta hipotezėje.

Tuomet buvo atlikta mediacinė analizė, kur vertinama darbo resursų įtaka kontekstinei veiklai medijuojant emociniam išsekimui (24 lentelė).

24 lentelė

Mediacinė analizė (bendras, tiesioginis ir netiesioginis poveikis) – darbo resursai, emocinis išsekimas ir kontekstinė veikla

Hx	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
H7b – bendras	0,479	0,073	6,545	0,000	0,336	0,624
H7b – tiesioginis	0,532	0,077	6,883	0,000	0,379	0,684
H7b – netiesioginis	-0,052	0,030			-0,122	-0,003

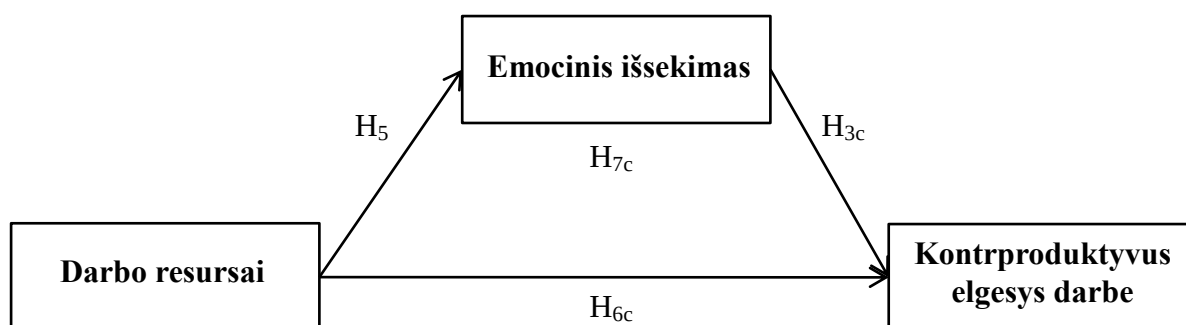
Šaltinis: sudaryta autorės

Remiantis atliktos mediacinės analizės rezultatais, matoma, kad tiesioginės įtakos p reikšmė yra mažesnė nei 0,05. Taigi, galima teigti, kad tiesioginis efektas yra statistiškai reikšmingas. Tuomet netiesioginė įtaka yra taip pat statistiškai reikšminga, nes 95% pasikliautinų intervalų reikšmės yra neigiamos (neapima nulio). Bendra įtaka laikoma statistiškai reikšminga. Bendro efekto dydis yra 0,479. Vertinant tai, kad tiek tiesioginė įtaka, tiek netiesioginė įtaka yra statistiškai reikšmingos, tai galima teigti, kad mediacija yra dalinė. Atitinkamai galima interpretuoti, kad darbo resursai daro tiesioginį teigiamą poveikį kontekstinei veiklai, tačiau dalis šio poveikio vyksta per emocinį išsekimą. Galima laikyti, kad emocinis išsekimas dalinai medijuoja darbo resursų ir kontekstinės veiklos ryšį. H7 hipotezė teigia, kad darbuotojų emocinis išsekimas medijuoja ryšį tarp darbo resursų ir darbo atlikimo. Darbo atlikimas vertinamas pagal atskirus jo komponentus, kur b – kontekstinė veikla. Tai H7b – darbuotojų emocinis išsekimas medijuoja ryšį tarp darbo resursų ir kontekstinės veiklos. Taigi, **H7b hipotezė priimama**.

6 modelis analizuoja darbo resursų įtaką kontrproduktyviam elgesiui darbe medijuojant emociniam išsekimui. Šiame modelyje nepriklausomas kintamasis (X) yra darbo resursai, priklausomas kintamasis (Y) yra kontrproduktyvus elgesys darbe bei mediatorius (M) – emocinis išsekimas (14 paveikslas).

14 paveikslas

Tiesioginių ir mediacinių ryšių tarp darbo resursų, kontrproduktyvaus elgesio darbe ir emocinio išsekimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės

Pirmiausia atlikta tiesinės regresijos analizė, siekiant ištirti tiesioginius ryšius tarp darbo resursų, kontrproduktyvaus elgesio darbe ir emocinio išsekimo (25 lentelė).

25 lentelė

Tiesinės regresijos analizė – tiesioginiai ryšiai tarp darbo resursų, kontrproduktyvaus elgesio darbe ir emocinio išsekimo

Hx	Ryšys	R ²	B	t	p	95% pasiklivimo intervalas	
						LLCI	ULCI
H5	Darbo res. → Emoc. išsek.	0,110	-0,726	-5,726	0,000	-0,976	-0,477
H6c	Darbo res. → Kontr. elg.	0,372	0,009	0,149	0,881	-0,112	0,130
H3c	Emoc. išsek. → Kontr. elg.	0,372	-0,329	-11,734	0,000	-0,384	-0,274

Šaltinis: sudaryta autorės

Visų pirma, buvo matuojama, kokią įtaką darbo resursai daro emociniam išsekimui. Remiantis regresinės analizės rezultatais, p reikšmė yra mažesnė 0,05, tai galima laikyti, kad įtaka yra statistiškai reikšminga. Determinacijos koeficientas yra 0,110, todėl laikome, kad darbo resursai paaiškina 11% emocinio išsekimo. Kadangi koeficiento reikšmė -0,726, tai galima teigti, kad darbo resursų įtaka emociniam išsekimui yra statistiškai reikšminga, neigiama. H5 hipotezė teigia, kad darbo resursai mažina emocinį išsekimą. Taigi, **H5 hipotezė priimama**.

Visų antra, atlikta regresine analize vertinama, kokią įtaką darbo resursai daro kontrproduktyviam elgesiui darbe. Determinacijos koeficiento reikšmė yra 0,372, tai remiantis tuo, galima būtų laikyti, kad darbo resursai paaiškina 37,2% kontrproduktyvaus elgesio darbe. Vis dėlto, p reikšmė yra 0,881, o tai yra daugiau nei 0,05. Atitinkamai galima teigti, kad įtaka yra statistiškai nereikšminga. H6 hipotezė teigia, kad darbo resursai daro tiesioginę įtaką darbo atlikimui. Darbo atlikimas vertinamas pagal atskirus jo komponentus, kur c – kontrproduktyvus elgesys darbe. Tai H6c – darbo resursai daro tiesioginę įtaką kontrproduktyviam elgesiui darbe. Taigi, **H6c hipotezė atmetama**.

Be to, ištirta, kokią įtaką emocinis išsekimas daro kontrproduktyviam elgesiui darbe. Vertinant gautus rezultatus, matoma, kad p reikšmė yra mažesnė nei 0,05, todėl galima teigti, kad yra statistiškai reikšminga įtaka. Tuo tarpu, determinacijos koeficientas yra 0,372, todėl atitinkamai emocinis išsekimas paaiškina 37,2% kontrproduktyvaus elgesio darbe. Gauta koeficiento reikšmė yra -0,329, todėl galima laikyti, kad didėjant emociniam išsekimui didėja kontrproduktyvus elgesys darbe. Poveikis vertinamas atsižvelgiant į tai, kad kontrproduktyvaus elgesio darbe teiginiai buvo perkoduoti į atvirkštinius. H3 hipotezė teigia, kad emocinis išsekimas daro neigiamą įtaką darbuotojų darbo atlikimui. Darbo atlikimas vertinamas pagal atskirus jo komponentus, kur c – kontrproduktyvus elgesys darbe. Tai H3c – emocinis išsekimas daro neigiamą įtaką kontrproduktyviam elgesiui darbe. Taigi, **H3c hipotezė atmetama**, nes įvertinus atvirkštinį kontrproduktyvaus elgesio kintamojo kodavimą, nustatyta, kad emocinis išsekimas didina realų kontrproduktyvų elgesį darbe, o tai prieštarauja hipotezėje numatyta neigiamai ryšio kryptiai.

Galiausiai, remiantis atlikta mediacine analize, nustatyta darbo resursų įtaka kontrproduktyviam elgesiui darbe medijuojant emociniam išsekimui (26 lentelė).

26 lentelė

Mediacinė analizė (bendras, tiesioginis ir netiesioginis poveikis) – darbo resursai, emocinis išsekimas ir kontrproduktyvus elgesys darbe

Hx	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
H7c – bendras	0,248	0,713	3,481	0,000	0,108	0,389
H7c – tiesioginis	0,009	0,061	0,149	0,881	-0,112	0,130
H7c – netiesioginis	0,239	0,543			0,135	0,349

Šaltinis: sudaryta autorės

Remiantis mediacinės analizės rezultatais, galima išskirti, kad tiesioginio poveikio p reikšmė ($p = 0,881$) yra didesnė nei 0,05. Todėl teigiama, kad tiesioginis poveikis yra statistiškai nereikšmingas. Tuo tarpu, netiesioginio poveikio 95% pasikliautinų intervalų reikšmės yra teigiamos (neapima nulio), todėl laikoma, kad yra netiesioginė reikšminga įtaka. Vertinant bendrą poveikį, jis yra statistiškai reikšmingas, nes p reikšmė mažesnė nei 0,05. Bendras poveikio dydis yra 0,248. Remiantis tuo, kad tiesioginė įtaka yra nereikšminga, o netiesioginė įtaka yra reikšminga, tai galima teigti, kad mediacija yra pilna. Atsižvelgiant į tai, kad kontrproduktyvus elgesys buvo atvirkščiai koduotas, tai bendras poveikio koeficientas rodo, kad didesni darbo resursai yra susiję su mažesniu emociniu išsekimu, o tai lemia mažesnę kontrproduktyvų elgesį darbe. Kadangi, mediacija yra pilna, tai emocinis išsekimas visiškai paaiškina darbo resursų poveikį kontrproduktyviam elgesiui. H7 hipotezė teigia, kad darbuotojų emocinis išsekimas medijuoja ryšį tarp darbo resursų ir darbo atlikimo. Darbo atlikimas vertinamas pagal atskirus jo komponentus, kur c – kontrproduktyvus elgesys darbe. Tai H7c – darbuotojų emocinis išsekimas medijuoja ryšį tarp darbo resursų ir kontrproduktyvus elgesio darbe. Taigi, **H7c hipotezė priimama**.

3.6. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Šiame magistro baigiamajame darbe buvo siekiama nustatyti ir įvertinti darbo reikalavimų ir resursų įtaką darbuotojų darbo atlikimui bei koks yra emocinio išsekimo mediacinis poveikis. Tyrime buvo iškeltos hipotezės, kurios apima tiek tiesinės regresijos analizę, tiek mediacinio poveikio analizę. Rezultatų apibendrinimas pateiktas 27 lentelėje.

27 lentelė

Tyrimo hipotezių rezultatų apibendrinimas

Hipotezė	Rezultatas	Priežastis
H1: darbo reikalavimai didina emocinį išsekimą	Priimta	Egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys, nes $p < 0,05$. $R^2 = 0,379$. Darbo reikalavimai paaiškina 37,8% emocinio išsekimo.
H2a: darbo reikalavimai daro tiesioginę įtaką užduočių atlikimui	Atmesta	Egzistuoja statistiškai nereikšmingas ryšys, nes $p = 0,088$. Tai $p > 0,05$.
H2b: darbo reikalavimai daro tiesioginę įtaką kontekstinei veiklai	Priimta	Egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys, nes $p < 0,05$. $R^2 = 0,070$, tai rodo, kad egzistuojantis ryšys yra silpnas.
H2c: darbo reikalavimai daro tiesioginę įtaką kontrproduktyviam elgesiui darbe	Atmesta	Egzistuoja statistiškai nereikšmingas ryšys, nes $p = 0,077$. Tai $p > 0,05$.
H3a: emocinis išsekimas daro neigiamą įtaką užduočių atlikimui <i>Pastaba: modelis, kur X - darbo reikalavimai</i>	Priimta	Egzistuoja statistiškai reikšminga įtaka ($p < 0,05$), todėl hipotezė priimama. $R^2 = 0,095$, tai paaiškinamoji galia santykinai nedidelė, bet rodo egzistuojantį ryšį.
H3b: emocinis išsekimas daro neigiamą įtaką kontekstinei veiklai <i>Pastaba: modelis, kur X - darbo reikalavimai</i>	Priimta	Egzistuoja statistiškai reikšminga įtaka ($p < 0,05$), todėl hipotezė priimama. $R^2 = 0,070$, tai egzistuojantis ryšys yra santykinai silpnas.

Šaltinis: sudaryta autorės

27 lentelės tęsinys

H3c: emocinis išsekimas daro neigiamą įtaką kontrproduktyviam elgesiui darbe <i>Pastaba: modelis, kur X - darbo reikalavimai</i>	Atmesta	Įvertinus atvirkštinį kontrproduktyvaus elgesio kintamojo kodavimą, nustatyta, kad emocinis išsekimas didina realų kontrproduktyvų elgesį darbe, o tai prieštarauja hipotezėje numatytai neigiamai ryšio kryptčiai.
H3a: emocinis išsekimas daro neigiamą įtaką užduočių atlikimui <i>Pastaba: modelis, kur X - darbo resursai</i>	Priimta	Egzistuoja statistiškai reikšminga įtaka ($p < 0,05$), todėl hipotezė priimama. $R^2 = 0,125$, tai egzistuojantis ryšys yra santykinai vidutinis.
H3b: emocinis išsekimas daro neigiamą įtaką kontekstinei veiklai <i>Pastaba: modelis, kur X - darbo resursai</i>	Atmesta	Nustatytas ryšys yra priešingos krypties nei buvo numatyta hipotezėje.
H3c: emocinis išsekimas daro neigiamą įtaką kontrproduktyviam elgesiui darbe <i>Pastaba: modelis, kur X - darbo resursai</i>	Atmesta	Įvertinus atvirkštinį kontrproduktyvaus elgesio kintamojo kodavimą, nustatyta, kad emocinis išsekimas didina realų kontrproduktyvų elgesį darbe, o tai prieštarauja hipotezėje numatytai neigiamai ryšio kryptčiai.
H4a: darbuotojų emocinis išsekimas medijuoja ryšį tarp darbo reikalavimų ir užduočių atlikimo	Priimta	Tiesioginio efekto $p > 0,05$, tai poveikis yra statistiškai nereikšmingas. Netiesioginis efektas yra statistiškai reikšmingas, 95% pasikliautinų intervalų reikšmės yra neigiamos. Mediacija yra pilna.

Šaltinis: sudaryta autorės

27 lentelės tęsinys

H4b: darbuotojų emocinis išsekimas medijuoja ryšį tarp darbo reikalavimų ir kontekstinės veiklos	Priimta	Tiesioginio efekto $p < 0,05$, tai poveikis yra statistiškai reikšmingas. Netiesioginis efektas yra statistiškai reikšmingas, 95% pasikliautinų intervalų reikšmės yra neigiamos. Mediacija yra dalinė.
H4c: darbuotojų emocinis išsekimas medijuoja ryšį tarp darbo reikalavimų ir kontrproduktyvaus elgesio darbe	Priimta	Tiesioginio efekto $p > 0,05$, tai poveikis yra statistiškai nereikšmingas. Netiesioginis efektas yra statistiškai reikšmingas, 95% pasikliautinų intervalų reikšmės yra neigiamos. Mediacija yra pilna.
H5: darbo resursai mažina emocinį išsekimą	Priimta	Egzistuoja statistiškai reikšminga įtaka ($p < 0,05$), todėl hipotezė priimama. $R^2 = 0,110$, tai yra egzistuojantis, bet santykinai silpnas ryšys.
H6a: darbo resursai daro tiesioginę įtaką užduočių atlikimui	Priimta	Egzistuoja statistiškai reikšminga įtaka ($p < 0,05$), todėl hipotezė priimama. $R^2 = 0,125$, tai egzistuoja vidutinis ryšys.
H6b: darbo resursai daro tiesioginę įtaką kontekstinei veiklai	Priimta	Egzistuoja statistiškai reikšminga įtaka ($p < 0,05$), todėl hipotezė priimama. $R^2 = 0,152$, tai egzistuoja vidutinis ryšys.
H6c: darbo resursai daro tiesioginę įtaką kontrproduktyviam elgesiui darbe	Atmesta	Egzistuoja statistiškai nereikšmingas ryšys, nes $p = 0,881$. Tai $p > 0,05$.

Šaltinis: sudaryta autorės

27 lentelės tęsinys

H7a: darbuotojų emocinis išsekimas medijuoja ryšį tarp darbo resursų ir užduočių atlikimo	Priimta	Tiesioginio efekto $p < 0,05$, tai poveikis yra statistiškai reikšmingas. Netiesioginis efektas yra statistiškai reikšmingas, 95% pasikliautinų intervalų reikšmės yra teigiamos. Mediacija yra dalinė.
H7b: darbuotojų emocinis išsekimas medijuoja ryšį tarp darbo resursų ir kontekstinės veiklos	Priimta	Tiesioginio efekto $p < 0,05$, tai poveikis yra statistiškai reikšmingas. Netiesioginis efektas yra statistiškai reikšmingas, 95% pasikliautinų intervalų reikšmės yra neigiamos. Mediacija yra dalinė.
H7c: darbuotojų emocinis išsekimas medijuoja ryšį tarp darbo resursų ir kontrproduktyvaus elgesio darbe	Priimta	Tiesioginio efekto $p > 0,05$, tai poveikis yra statistiškai nereikšmingas. Netiesioginis efektas yra statistiškai reikšmingas, 95% pasikliautinų intervalų reikšmės yra teigiamos. Mediacija yra pilna.

Taigi, remiantis rezultatais, buvo priimtose H1, H2b, H3a, H3b, H4a, H4b, H4c, H5, H6a, H6b, H7a, H7b, H7c hipotezės bei atmestos H2a, H2c, H3c, H6c. Nustatyta, kad nepriklausomas kintamasis darbo reikalavimai nedaro tiesioginės įtakos pagrindinių užduočių atlikimui, o tiesioginės įtakos kontekstinei veiklai bei kontrproduktyviai elgsenai yra pakankamai silpnos. Tai atitinkamai leidžia teigti, kad darbo reikalavimai nėra pagrindinis veiksnys, kuris tiesiogiai gali veikti darbo atlikimą ir poveikis gali pasireikšti per kitus veiksnius. Mokslinėje literatūroje išskiriama, kad darbo reikalavimai veikia darbo atlikimą, tačiau pastebima, kad reikia tarpininkaujančio veiksnio, o konkrečiai darbuotojai patys turi įdėti pastangų, kad užtikrintų darbo atlikimą (Parker ir kt., 2022). Tuo tarpu, atliktas tyrimas atskleidė, kad darbo reikalavimai didina emocinį išsekimą. Determinacijos koeficiento reikšmė siekia 0,379. Tai rodo, kad darbo reikalavimai paaiškina 37,8% emocinio išsekimo. Gauti rezultatai patvirtina teorinius šio ryšio aspektus, kad aukšti darbo reikalavimai lemia emocinio išsekimo lygio didėjimą. Vertinant iš organizacijų ir įstaigų perspektyvos, tokie rezultatai patvirtina apie darbo reikalavimų valdymo svarbą, siekiant palaikyti darbuotojų gerovę bei mažinti emocinį išsekimą. Vertinant emocinio

išsekimo daromą neigiamą įtaką darbo atlikimui, nustatyta, kad tiek ryšys tarp emocinio išsekimo ir užduočių atlikimo, tiek ryšys tarp emocinio išsekimo ir kontekstinės veiklos, yra statistiškai reikšmingas, bet vis dėlto pakankamai silpnas, todėl paaiškinamoji galia santykinai nedidelė. Mokslinėje literatūroje atitinkamai išskiriama, kad emocinis išsekimas lemia darbo atlikimo prastėjimą, tačiau dažnu atveju ne pats emocinis išsekimas, o šalutiniai jo veiksniai daro įtaką darbo atlikimui (Palenzuela ir kt., 2019). Atitinkamai vertinant emocinio išsekimo kaip mediatoriaus poveikį darbo reikalavimų ir darbo atlikimui ryšiui, ištirta, kad darbo reikalavimai daro poveikį kontekstinei veiklai, tačiau dalis šio poveikio pasireiškia per emocinį išsekimą. Todėl atitinkamai laikoma, kad emocinis išsekimas dalinai medijuoja ryšį tarp darbo reikalavimų ir kontekstinės veiklos. Tuo tarpu, emocinis išsekimas pilnai medijuoja ryšį tarp darbo reikalavimų ir užduočių atlikimo bei darbo reikalavimų ir kontrproduktyvaus elgesio darbe. Tai galima išskirti, kad labiausiai efektyvu nagrinėti darbo reikalavimų įtaką darbo atlikimui ne tiesioginiu poveikiu, o atitinkamai įterpian tarpininkaujančius veiksnius.

Vertinant darbo resursų tiesioginę įtaką darbo atlikimui, išanalizuota, kad darbo resursai nedaro tiesioginio poveikio kontrproduktyviam elgesiui darbe (p reikšmė yra 0,881, tai $p > 0,05$). Tuo tarpu, tiesioginė įtaka užduočių atlikimui bei kontekstinei veiklai yra statistiškai reikšminga, bet abiejų komponentų atžvilgiu, ryšiai pakankamai vidutiniai, nes paaiškinamosios galios yra atitinkamai 12,5% bei 15,2%. Taip pat paaiškėjo, kad darbo resursai pasižymi statistiškai reikšmingu poveikiu emocinio išsekimo komponentui. Vis dėlto, ryšys yra santykinai silpnas, nes darbo resursai paaiškina tik 11% emocinio išsekimo. Tai rodo, kad darbo resursai mažina emocinį išsekimą, nors ryšio paaiškinamoji galia yra nedidelė. Atitinkamai galima interpretuoti, kad organizacijos ar įstaigos gali mažinti darbuotojų emocinį išsekimą suteikdamos tinkamus darbo resursus, vis dėlto, reikia įvertinti, kad kiti veiksniai taip pat prisideda prie emocinio išsekimo kitimo. Atitinkamai galima išskirti, kad kuo labiau darbo resursai daro poveikį emociniam išsekimui, tuo labiau gerėja darbo atlikimas. Rezultatai atskleidė, kad darbo resursai netiesiogiai veikia darbo atlikimą per emocinį išsekimą. Pavyzdžiui, darbo resursų poveikis užduočių atlikimui pasireiškia tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai per mediatorių – emocinį išsekimą. Tai galima teigti, kad didėjant darbo resursams, gerėja užduočių atlikimas, tačiau dalis poveikio yra perduodama per emocinį išsekimą.

Apibendrinant galima teigti, kad analizuotame tyrimo modelyje egzistuoja tiek tiesioginiai, tiek mediaciniai ryšiai. Svarbu išskirti, kad tiesioginiai ryšiai pasižymi skirtingu stiprumo lygiu, tačiau bendrąja prasme patvirtina moksliniuose tyrimuose bei mokslinėje literatūroje pateikiamas hipotezes ryšių vertinimui. Tuo tarpu, emocinis išsekimas atlieka mediatoriaus funkciją tiek pilnai, tiek dalinai, kai analizuojama darbo reikalavimų ir darbo resursų įtaka darbo atlikimui.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Išvados:

1. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, galima teigti, kad darbo reikalavimų ir resursų teorija (angl. Job Demands and Resources, JD-R) yra plačiai naudojama teorija, kuria aiškinami organizaciniai procesai, darantys įtaką darbuotojų sveikatai ir darbo atlikimui. Galima išskirti, kad darbo reikalavimai apima kiekybinius, kognityvinius bei emocinius reikalavimus. Darbo resursų pavyzdžiai gali būti tokie kaip socialinė parama iš vadovų ir iš kolegų, įtaka darbe, bendruomeniškumo jausmas. Emocinį išsekimą galima apibrėžti kaip būseną, kai dėl patiriamų stresorių, jaučiasi tuštumo jausmas ir nuovargis. Atitinkamai, emociniam išsekimui įtaką daro tokie veiksniai kaip darbo krūvis, toksiška lyderystė, vadovų ir kolegų nepagarba, nepakankami darbo resursai. Tuo tarpu, darbuotojų darbo atlikimas susijęs su darbuotojų žiniomis, elgsena ir įgūdžiais. Veiksniai, kurie daro įtaką darbo atlikimui, yra darbo sąlygos, mokymai ir žinių dalijamasis, darbo disciplina. Todėl galima teigti, kad visus kintamuosius veikia platus spektras veiksnių, tačiau nėra aiškiai apibrėžta, kurie iš jų labiausiai daro poveikį.
2. Mokslinės literatūros apžvalga atskleidė, kad darbo reikalavimai ir resursai, emocinis išsekimas ir darbo atlikimas matuojamas skirtingai ir įvairaus pobūdžio matavimo modeliais ir skalėmis. Iškiriama, kad darbo reikalavimai ir resursai dažnai matuojami, remiantis trečiąja Kopenhagos psichosocialinio klausimyno versija. Tuo tarpu, emocinio išsekimo matavimui naudojamas vienas iš populiariausių matavimo modelių – Maslach perdegimo matavimo modelis, kuris aiškiai apibrėžia emocinio išsekimo komponentą. Vis dėlto, pastebima, kad būtent darbuotojų darbo atlikimo matavimui yra daug skirtingų matavimo skalių, tokių kaip Koopmans individualių darbuotojų darbo rezultatų matavimo modelis, trečioji Kopenhagos psichosocialinio klausimyno versija, Goodman ir Svyantek skalė ir kita. Taigi, atitinkamai galima išskirti, kad mokslinėje literatūroje nėra itin aiškiai apibrėžta, koks yra tinkamiausias matavimo modelis, darbo atlikimo matavimui.
3. Mokslinėje literatūroje išskiriama, kad darbo reikalavimų ir resursų kontekste emocinis išsekimas dažnai gali būti traktuojamas kaip mediatorius. Vis dėlto, atliekant mokslinių tyrimų apžvalgą ir analizę, buvo pastebėta, kad šis mediacinis poveikis plačiai nagrinėjamas, įtraukiant kitus kintamuosius. Taip pat pastebima, kad vyrauja pavienių ryšių analizavimas tarp darbo reikalavimų ir resursų, emocinio išsekimo, darbo atlikimo.

Remiantis tuo, sudarytas tyrimo modelis, kur X1 – darbo reikalavimai, X2- darbo resursai, Y – darbuotojų darbo atlikimas ir M – emocinis išsekimas.

4. Remiantis atliktu tyrimu, paaiškėjo, kad darbo reikalavimai daro įtaką emociniam išsekimui. Galima teigti, kad didėjant darbo reikalavimams, išauga galimybė susidurti su emociniu išsekimu. Tai reiškia, kad organizacijos turėtų tinkamai ir kritiškai vertinti darbo reikalavimus keliamus darbuotojams, siekiant išvengti emocinio išsekimo rizikos ir galimų jo pasekmių.
5. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbo reikalavimai nedaro tiesioginės įtakos arba turi pakankamai silpną poveikį darbo atlikimui, todėl galima teigti, kad darbuotojams keliami kiekybiniai, kognityviniai ar emociniai reikalavimai nepaveikia darbuotojų darbo atlikimo. Bendrai galima interpretuoti, jog darbo reikalavimų negalima laikyti pagrindiniu veiksniu, kuris tiesiogiai veiktų darbo atlikimą. Todėl galima teigti, kad poveikis gali pasireikšti per kitus veiksnius.
6. Analizuojant tyrimo rezultatus, nustatyta, kad emocinis išsekimas medijuoja ryšį tarp darbo resursų ir darbuotojų darbo atlikimo. Tai atskleidžia, kad darbo resursai netiesiogiai veikia darbo atlikimą per emocinio išsekimo pokyčius. Esant didesniams darbo resursams, darbuotojai susiduria su mažesniu emocinio išsekimo lygiu, kas atitinkamai lemia geresnį darbo atlikimą.

Pasiūlymai:

1. Organizacijos ir įstaigos turėtų stengtis išlaikyti optimalumą darbo resursų ir reikalavimų kontekste. Tai yra – suteikti pakankamai darbo resursų, kad darbuotojai būtų pajėgus susidoroti su keliamais darbo reikalavimais. Organizacijos turėtų užtikrinti darbo resursų kaip „buferio“ veikimą.
2. Esant galimybei, organizacijoms būtų naudinga įsidiesti aukštos kokybės (našumo) darbo sistemas. Šių sistemų nauda pasireiškia įdarbinimo, mokymų, atlygio, darbuotojų motyvavimo ir skatinimo procesuose. Iš emocinio išsekimo aspekto – organizacijoms aukštos kokybės darbo sistemos prisidėtų prie darbuotojų gerovės gerinimo.
3. Žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai turėtų ieškoti būdų (žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų, mokymų, darbuotojų palaikymo iniciatyvų) ir stengtis, kiek įmanoma labiau mažinti emocinį išsekimą. Tai turėtų atsiskleisti per darbo reikalavimų mažinimo prizmę, nes tie darbuotojai, kurie susiduria su didesniais darbo reikalavimais, dažniau patiria emocinį išsekimą.

4. Apklausos duomenys buvo renkami pereinamuoju rudens-žiemos sezono laikotarpiu, tai tolimesniems tyrimams būtų naudinga įvertinti sezoniškumo aspektą, kuris gali padėti atskleisti naujų įžvalgų. Reikėtų įvertinti tai, kad skirtingų sektorių darbuotojų emocinis išsekimas pasireiškia skirtingais sezonais/laikotarpiais, o tai galimai lemtų pasikeitimą apklausos atsakymuose. Iš kitos perspektyvos – tuo pačiu verta tirti ir nagrinėti konkretų sektorių ar darbuotojų grupę, įvertinant informaciją, kada tokiems darbuotojams didžiausia emocinio išsekimo rizika.
5. Remiantis moksline literatūra ir atliktu kiekybiniu tyrimu, be darbo reikalavimų ir darbo resursų būtų naudinga įtraukti ir kitus galimus veiksnius, kurie galėtų daryti įtaką darbuotojų darbo atlikimui bei emociniam išsekimui. Vertinant tai, kad šiuolaikiniame pasaulyje dažnai susiduriama su aplinkosauginiais, tvarumo bei technologiniais klausimais, tai būtų naudinga įtraukti tokio pobūdžio veiksnius, nes mokslinių tyrimų tokia tematika kol kas nėra daug.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

- Abdalla, M. J., Said, H., Ali, L., Ali, F., & Chen, X. (2021). COVID-19 and unpaid leave: Impacts of psychological contract breach on organizational distrust and turnover intention: Mediating role of emotional exhaustion. *Tourism Management Perspectives*, 39, 100854. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100854>
- Ahmed, A. K., Atta, M. H. R., El-Monshed, A. H., & Mohamed, A. I. (2024). The effect of toxic leadership on workplace deviance: the mediating effect of emotional exhaustion, and the moderating effect of organizational cynicism. *BMC Nursing*, 23(1), 669. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02308-x>
- Atalay, M. O., Aydemir, P., & Acuner, T. (2022). The influence of emotional exhaustion on organizational cynicism: The sequential mediating effect of organizational identification and trust in organization. *SAGE Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221093343>
- Babicka-Wirkus, A., Wirkus, L., Stasiak, K., & Kozłowski, P. (2021). University students' strategies of coping with stress during the coronavirus pandemic: Data from Poland. *PLoS ONE*, 16(7), e0255041. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0255041>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Xanthopoulou, D., & Demerouti, E. (2022). How does chronic burnout affect dealing with weekly job demands? A test of central propositions in JD-R and COR-theories. *Applied Psychology*, 72(1), 389–410. <https://doi.org/10.1111/apps.12382>
- Bao, H., Liu, C., Ma, J., Feng, J., & He, H. (2022). When job resources function as a stress buffer: A resource allocation perspective of the job demands-resources model. *Personality and Individual Differences*, 192, 111591. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111591>
- Bell, C., Roberts, G. L. R., Millea, P. M., Allen, A., Wood, A. P., Kannis-Dyand, L., Jona, C. M., & Mason, J. (2023). The emotionally exhausted treating the mentally unwell? A systematic review of burnout and stress interventions for psychologists. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 31(1). <https://doi.org/10.1002/cpp.2909>

- Bianchi, R., Boffy, C., Hingray, C., Truchot, D., & Laurent, E. (2013). Comparative symptomatology of burnout and depression. *Journal of Health Psychology*, 18(6), 782–787. <https://doi.org/10.1177/1359105313481079>
- Bilotta, I., Cheng, S., Davenport, M. K., & King, E. (2021). Using the job demands-resources model to understand and address employee well-being during the COVID-19 pandemic. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1–2), 267–273. <https://doi.org/10.1017/iop.2021.43>
- Bunjak, A., Černe, M., Nagy, N., & Bruch, H. (2021). Job demands and burnout: The multilevel boundary conditions of collective trust and competitive pressure. *Human Relations*, 76(5), 657–688. <https://doi.org/10.1177/00187267211059826>
- Burr, H., Berthelsen, H., Moncada, S., Nübling, M., Dupret, E., Demiral, Y., Oudyk, J., Kristensen, T. S., Llorens, C., Navarro, A., Lincke, H.-J., Bocéréan, C., Sahan, C., Smith, P., & Pohrt, A. (2019). The Third Version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Safety and Health at Work*, 10(4), 482–503. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2019.10.002>
- Chaves-Montero, A., Blanco-Miguel, P., & Ríos-Vizcaíno, B. (2025). Analysis of the predictors and consequential factors of emotional exhaustion among social workers: A Systematic review. *Healthcare*, 13(5), 552. <https://doi.org/10.3390/healthcare13050552>
- Cheung, Y. L., Lun, M. C., & Wang, H. (2021). Smartphone use after work mediates the link between organizational norm of connectivity and emotional exhaustion: Will workaholism make a difference? *Stress and Health*, 38(1), 130–139. <https://doi.org/10.1002/smi.3083>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Corbeanu, A., Iliescu, D., Ion, A., & Spînu, R. (2023). The link between burnout and job performance: a meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(4), 599–616. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2023.2209320>
- Cruz-Soto, M., Baeza-Torres, E. S., Pelaez, L. C., Jaimes, J. R., & Palacios-Delgado, J. (2025). Trajectories of emotional exhaustion and their contribution to Depression: Optimism as a buffer in young people. *Brain Sciences*, 15(6), 656. <https://doi.org/10.3390/brainsci15060656>
- Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2014). *Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose*. Vilniaus universiteto leidykla. <http://www.statistika.mif.vu.lt/wp-content/uploads/2014/04/regresine-analize.pdf>

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2022). Job demands-resources theory in times of crises: New prepositions. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 209-236. <https://doi.org/10.1177/20413866221135022>
- Dorta-Afonso, D., Romero-Dominguez, L., & Benitez-Nunez, C. (2023). It's worth it! High performance work systems for employee job satisfaction: The mediational role of burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 108, 103364. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103364>
- Gabriel, K. P., & Aguinis, H. (2021). How to prevent and combat employee burnout and create healthier workplaces during crises and beyond. *Business Horizons*, 65(2), 183–192. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.037>
- Gameiro, M., Chambel, M. J., & Carvalho, V. S. (2020). A Person-Centered Approach to the Job Demands–Control Model: a multifunctioning test of addictive and buffer hypotheses to explain burnout. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(23), 8871. <https://doi.org/10.3390/ijerph17238871>
- Garmendia, P., Fernández-Salineró, S., González, A. I. H., & Topa, G. (2023). Social support and its impact on job satisfaction and emotional exhaustion. *European Journal of Investigation in Health Psychology and Education*, 13(12), 2827–2840. <https://doi.org/10.3390/ejihpe13120195>
- Hair, J. F. Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Han, J., & Wang, T. (2024). Exploring graduate students' research characteristics, emotional exhaustion, mastery approach, and research career commitment: insights from the JD-R theory. *Studies in Higher Education*, 50(2), 306–320. <https://doi.org/10.1080/03075079.2024.2336117>
- Hämmig, O., & Vetsch, A. (2021). Stress-Buffering and Health-Protective Effect of Job Autonomy, Good Working Climate, and Social Support at Work Among Health Care Workers in Switzerland. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 63(12), e918–e924. <https://doi.org/10.1097/jom.0000000000002404>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (2nd ed.). New York, NY: Guilford Press.
- Imran, M. K., Sarwar, A., Fatima, T., & Shabeer, S. (2025). Am I depleting from work or life? A nexus among work–life balance, self-efficacy, emotional exhaustion and performance.

- Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 17(4), 1165–1184.
<https://doi.org/10.1108/apjba-05-2024-0253>
- Jefferson, D. P., Andiola, L. M., & Hurley, P. J. (2024). Surviving busy season: Using the job demands-resources model to investigate coping mechanisms. *Contemporary Accounting Research*. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12999>
- Jensen, U. T., & Holten, A.-L. (2023). Buffer and booster? Testing PSM's role in job demands-resources theory. *Public Management Review*, 27(1), 317–339.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2248128>
- Ji, T., de Jonge, J., Peeters, M. C. W., & Taris, T. W. (2024). Matching Job Demands and Job Resources as Linear and Non-linear Predictors of Employee Vigor and Sustainable Performance. *Human Performance*, 37(3), 81–99.
<https://doi.org/10.1080/08959285.2024.2332683>
- Kalodimos, J. (2017). Internal governance and performance: Evidence from when external discipline is weak. *Journal of Corporate Finance*, 43, 193–216.
<https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2017.01.005>
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>
- Kim, J. S., Gim, J., Kim, H., Kim, J. S., Gim, J., & Kim, H. (2025). Emotional exhaustion among hospitality industry employees: How customer incivility and emotional labor drive turnover intention. *International Journal of Tourism Research*, 27(6).
<https://doi.org/10.1002/jtr.70148>
- Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2020). The effects of high performance work systems in employees' service-oriented OCB. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102610. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102610>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C. W., & Van Der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331–337.
<https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000113>
- Kunzelmann, A., Askovic, M., Forner, V. W., Zettna, N., Jolly, A., Dey, S., Nguyen, H., Johnson, A., & Parker, S. K. (2025). Configurations of Work Design: A Person-Centered Perspective of Job Demands and Resources in the Healthcare sector. *Human Resource Management Journal*. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.70001>
- La Fuente, G. a. C., Ortega, E., Ramirez-Baena, L., De La Fuente-Solana, E. I., Vargas, C., & Gómez-Urquiza, J. L. (2018). Gender, Marital Status, and Children as Risk Factors for

- burnout in Nurses: A Meta-Analytic Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(10), 2102. <https://doi.org/10.3390/ijerph15102102>
- Lee, M. Y., Cho, S., Huy, V. N., & Lee, S. M. (2020). A multilevel analysis of change in emotional exhaustion during high school: Focusing on the individual and contextual factors. *Current Psychology*, 40(11), 5648–5657. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00869-z>
- Lehmann, A. I., Rodgers, S., Calabrese, P., Kamm, C. P., Von Wyl, V., & Bauer, G. F. (2021). Relationship between Job Demands-Resources and turnover intention in chronic disease – The example of multiple sclerosis. *Stress and Health*, 37(5), 940–948. <https://doi.org/10.1002/smi.3054>
- Lehtiniemi, K., Tossavainen, A., Auvinen, E., Herttalampi, M., & Feldt, T. (2023). Do intensified job demands predict burnout? How motivation to lead and leadership status may have a moderating effect. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1048487>
- Lemonaki, R., Xanthopoulou, D., Bardos, A. N., Karademas, E. C., & Simos, P. G. (2021). Burnout and job performance: a two-wave study on the mediating role of employee cognitive functioning. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(5), 692-704. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2021.1892818>
- Li, X., & Peng, P. (2022). How does inclusive leadership curb workers' emotional exhaustion? the mediation of caring ethical climate and psychological safety. *Frontiers in Psychology*, 13, 877725. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.877725>
- Li, J.-B., Xu, Y., Sun, J., Qiu, S., Zhang, R., & Yang, A. (2025). A multilevel latent profile analysis to job demands, job resources, and personal resources in early childhood educators: Implications for multidimensional well-being. *Journal of School Psychology*, 109, 101405. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2024.101405>
- Lietuvos statistikos departamentas. *Statistinių rodiklių analizė*. <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=b24e46ec-d52b-4ca5-b623-f08da809a46b#/>
- Ma, P., Zhang, L., Dong, H., & Yu, J. (2023). The relationships between teachers' emotional labor and display rules, trait emotions, exhaustion, and classroom emotional climate. *Frontiers in Psychology*, 14, 957856. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.957856>
- Malik, O. F., Jawad, N., Shahzad, A., & Waheed, A. (2022). Longitudinal relations between abusive supervision, subordinates' emotional exhaustion, and job neglect among Pakistani Nurses: The moderating role of self-compassion. *Current Psychology*, 42(31), 26945–26965. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03817-1>

- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). *Evaluating stress: A book of resources* (191–218). Scarecrow Education.
- Mauno, S., Mäkikangas, A., & Kinnunen, U. (2016). A longitudinal person-centred approach to the job demands-control model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(6), 914–927. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2016.1187135>
- Mäkikangas, A., Leiter, M. P., Kinnunen, U., & Feldt, T. (2020). Profiling development of burnout over eight years: relation with job demands and resources. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(5), 720–731. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2020.1790651>
- Munawir, A., & Suseno, B. D. (2024). Employee Performance: Exploring the nexus of nonstandard services, psychological contracts, and knowledge sharing. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2024(1). <https://doi.org/10.1155/2024/6746963>
- Naqshbandi, M. M., Kabir, I., Ishak, N. A., & Islam, Md. Z. (2023). The future of work: work engagement and job performance in the hybrid workplace. *The Learning Organization*, 31(1), 5-26. <https://doi.org/10.1108/tlo-08-2022-0097>
- Nusraningrum, D., Rahmawati, A., Wider, W., Jiang, L., & Udang, L. N. (2024). Enhancing employee performance through motivation: the mediating roles of green work environments and engagement in Jakarta's logistics sector. *Frontiers in Sociology*, 9, 1392229. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1392229>
- Obschonka, M., Pavez, I., Kautonen, T., Kibler, E., Salmela-Aro, K., & Wincent, J. (2023). Job burnout and work engagement in entrepreneurs: How the psychological utility of entrepreneurship drives healthy engagement. *Journal of Business Venturing*, 38 (2), 106272. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2022.106272>
- Ozkeser, B. (2019). Impact of training on employee motivation in human resources management. *Procedia Computer Science*, 158, 802–810. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.117>
- Pakalniškienė, V. (2012). Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. https://www.vu.lt/site_files/LD/Tyrimo_ir_įvertinimo_priemonių_patikimumo_ir_validumo_nustatymas.pdf
- Palenzuela, P. , Delgado, N. , & Rodríguez, J. A. (2019). Exploring the Relationship between Contextual Performance and Burnout in Healthcare Professionals. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35, 115 - 121. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a13>
- Park, I.-J., Kim, P. B., Hai, S., & Dong, L. (2020). Relax from job, Don't feel stress! The detrimental effects of job stress and buffering effects of coworker trust on burnout and

- turnover intention. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 559-568. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.10.018>
- Parker, A., Waldstrøm, C., & Shah, N. P. (2022). The Coevolution of Emotional Job Demands and Work-Based Social Ties and Their Effect on Performance. *Journal of Management*, 49(5), 1601–1632. <https://doi.org/10.1177/01492063221087636>
- Pasaulio sveikatos organizacija. (2019). Burn-out an 'occupational phenomenon': International Classification of Diseases. Gauta iš: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases/>
- Peasley, M. C., Hochstein, B., Britton, B. P., Srivastava, R. V., & Stewart, G. T. (2020). Can't leave it at home? The effects of personal stress on burnout and salesperson performance. *Journal of Business Research*, 117, 58-70. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.014>
- Pienaar, J., Falkenberg, H., Ström, P., & Sverke, M. (2025). How do job demands and job resources relate to well-being, turnover intention and performance in retail? Insights from Swedish trade union members. *The International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 1–25. <https://doi.org/10.1080/09593969.2025.2544929>
- Pu, B., Sang, W., Ji, S., Hu, J., & Phau, I. (2023). The effect of customer incivility on employees' turnover intention in hospitality industry: A chain mediating effect of emotional exhaustion and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 118, 103665. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103665>
- Radic, A., Arjona-Fuentes, J. M., Ariza-Montes, A., Han, H. & Law, R. (2020). Job demands-job resources (JD-R) model, work engagement, and well-being of cruise ship employees. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102518. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102518>
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & López-Cabrales, Á. (2020). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*, 60(3), 333–347. <https://doi.org/10.1002/hrm.22021>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43–68). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-03986-2_4
- Schaufeli, W. B. (2018). Work engagement in Europe. *Organizational Dynamics*, 47(2), 99–106. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.01.003>

- Scheuerer, J., Mueller, E. F., & Thaler, J. (2024). The dark side of Digital external networking: A job demands-resources perspective. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.11.004>
- Scholze, A., & Hecker, A. (2024). The job demands-resources model as a theoretical lens for the bright and dark side of digitization. *Computers in Human Behavior*, 155, 108177. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2024.108177>
- Sharma, I., & Tiwari, V. (2023). Modeling the impact of techno-stress and burnout on employees' work-life balance and turnover intention: A job demands-resources theory perspective. *Global Business and Organizational Excellence*, 43(1), 121–134. <https://doi.org/10.1002/joe.22206>
- Su, X., Wong, V., & Liang, K. (2021). A Multilevel Investigation of the Association between Collective Psychological Ownership as Psychosocial Resources and Social Workers' Turnover Intention. *The British Journal of Social Work*, 52(6), 3307–3327. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcab245>
- Wan, Z., Liu, Y., Jiang, Y., Chen, J., & Wang, Z. (2023). Burnout and work ability: A study on mental health of Chinese seafarers from the job demand resource model perspective. *Ocean and Coastal Management*, 237, 106517. <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2023.106517>
- Wei, X., Wei, X., Yu, X., & Ren, F. (2024). The relationship between financial stress and job performance in China: the role of work engagement and emotional exhaustion. *Psychology Research and Behavior Management*, Volume 17, 2905–2917. <https://doi.org/10.2147/prbm.s446520>
- Zeb, A., Othayman, M. B., Goh, G. G. G., & Shah, S. a. A. (2024). Exploring the mediating role of psychological factors in the relationship between supervisor support and job performance. *Journal of Modelling in Management*, 20(1), 163–181. <https://doi.org/10.1108/jm2-07-2023-0137>
- Zeshan, M., Morelli, M., Rasool, S., Centobelli, P., & Cerchione, R. (2024). Empowering sustainable workplaces: A perspective on employee well-being in the light of the job demand resource model. *Sustainable Development*. <https://doi.org/10.1002/sd.3179>
- Zhu, M., Huang, T., Ma, H., Liu, P., & Zhang, R. (2024). The impact of time poverty on teachers' subjective well-being in the context of digital teaching: the mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of social support. *Education and Information Technologies*, 30(7), 9787–9811. <https://doi.org/10.1007/s10639-024-13207-8>

DARBO REIKALAVIMŲ IR RESURSŲ ĮTAKA DARBUOTOJŲ DARBO ATLIKIMUI MEDIJUOJANT EMOCINIAM IŠSEKIMUI

DEIMANTĖ RAČAITĖ

Magistro baigiamasis darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymas

Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas – asist. dr. Darius Ruželė

Vilnius, 2026

SANTRAUKA

92 puslapiai, 27 lentelės, 14 paveikslų, 79 literatūros šaltiniai

Pagrindinis šio magistro darbo tikslas – remiantis išanalizuotais mokslinės literatūros šaltiniais ir atliktu kiekybiniu tyrimu, įvertinti darbo reikalavimų ir resursų poveikį darbo atlikimui bei emocinio išsekimo mediacinę įtaką minėtam ryšiui.

Darbą sudaro trys pagrindinės dalys: mokslinės literatūros analizė, tyrimo metodologijos dalis, tyrimo analizė ir jos rezultatai.

Mokslinės literatūros analizėje apžvelgiama darbo reikalavimų ir resursų samprata bei jų tarpusavio sąveika, darbuotojų emocinio išsekimo teoriniai aspektai bei įvardijami veiksniai, kurie lemia emocinio išsekimo atsiradimą. Taip pat išskiriamos emocinio išsekimo pasekmės bei emocinio išsekimo prevencija darbo kontekste. Be to, pateikiama darbuotojų darbo atlikimo samprata ir reikšmė bei veiksniai, kurie daro įtaką darbo atlikimui. Galiausiai, išskiriami matavimo modeliai ir skalės, kurios naudojamos darbo reikalavimų, darbo resursų, emocinio išsekimo bei darbuotojų darbo atlikimo matavimui.

Tyrimo metodologijos dalyje minimas tyrimo tikslas, uždaviniai, pateiktos iškeltos hipotezės bei tyrimo modelis. Tyrimo metodai – anketinė apklausa ir kiekybinis tyrimas. Tyrime dalyvavo 267 darbuotojai, dirbantys skirtingo pobūdžio sektoriuose. Respondentų atsakymų analizė atlikta naudojant SPSS programinę įrangą bei PROCESS by Andrew F. Hayes įskiepi. Atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbo reikalavimai didina emocinį išsekimą. Gauta išvada, kad darbo reikalavimai paaiškina 37,8% emocinio išsekimo. Taip pat nustatyta, kad emocinis išsekimas veikia kaip mediatorius tarp darbo reikalavimų ir darbo atlikimo ryšio. Išanalizuota, kad darbo reikalavimai neigiamai veikia darbo atlikimą per emocinį išsekimą. Taip pat galima teigti, kad kuo labiau darbo resursai daro poveikį emocinio išsekimo komponentui, tuo labiau gerėja darbo

atlikimas. Vis dėlto, atliktas tyrimas atskleidė, jog darbo reikalavimai daro statistiškai reikšmingą tiesioginę įtaką darbo atlikimui, tačiau pastebėta, kad šis ryšys tarp darbo reikalavimų ir darbo atlikimo yra silpnas. Tai atitinkamai leidžia teigti, kad darbo reikalavimai nėra pagrindinis veiksnys, kuris tiesiogiai gali veikti darbo atlikimą

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir pasiūlymai, kurie pabrėžia rekomendacijas ateities moksliniams tyrimams bei suteikia papildomų įžvalgų organizacijoms ir žmogiškųjų išteklių valdymo specialistams.

**THE IMPACT OF JOB DEMANDS AND RESOURCES ON EMPLOYEES'
PERFORMANCE MEDIATED BY EMOTIONAL EXHAUSTION**

DEIMANTĖ RAČAITĖ

Master thesis

Human Resources Management

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – assoc. dr. Darius Ruželė

Vilnius, 2026

SUMMARY

92 pages, 27 tables, 14 pictures, 79 references.

The main purpose of this master thesis is to determine the impact of job demands and resources on employee performance and the mediating role of emotional exhaustion on this relationship, based on an analysis of scientific literature and research analysis.

The work consists of three main parts: the analysis of literature, research methodology, analysis of the research and its results.

Literature analysis reviews the concepts of job demands and resources and its interaction, theoretical aspects of emotional exhaustion, and factors that cause emotional exhaustion. Also, the consequences of emotional exhaustion and its prevention in the work context are identified. In addition, the concept and significance of employee performance and the factors that influence employee performance are discussed. Finally, the measurement models and scales used to measure job demands, job resources, emotional exhaustion and employee performance are specified.

The methodology section outlines the research aim, research tasks, hypotheses and research model. The research methods used were a questionnaire survey and quantitative research. The survey involves 267 employees working in different sectors. The respondents' answers were analysed using SPSS software and PROCESS by Andrew F. Hayes.

The results of research revealed that job demands increase emotional exhaustion. The conclusion reached that job demands explain 37,8% of emotional exhaustion. It was also found that emotional exhaustion acts as a mediator between job demands and employee performance. Job demands negatively affect employee performance through emotional exhaustion. Furthermore, it can be stated that the higher the impact of job resources on the emotional exhaustion component,

the better the employee performance. However, the study revealed that job demands have a statistically significant direct impact on employee performance but it was found that this relationship between job demands and employee performance is weak. This suggests that job demands are not the main factor that can directly affect employee performance.

The conclusion and suggestions at the end of the master thesis highlight recommendations for future research and provide additional insights for organizations and human resources management professionals.

PRIEDAI

1 priedas. Kiekybinio tyrimo klausimynas lietuvių kalba

Gerbiamas Respondente,

esu Deimantė Račaitė, Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto Žmogiškųjų išteklių valdymo studijų programos studentė. Šiuo metu rengiu baigiamąjį magistro darbą tema „Darbo reikalavimų ir resursų įtaka darbuotojų darbo atlikimui medijuojant emociniam išsekimui“, kuriuo siekiama išsiaiškinti darbo reikalavimų ir darbo resursų sąsajas su darbo atlikimu, bei nustatyti, kaip šiuos ryšius medijuoja darbuotojų emocinis išsekimas.

Atsakydami į tyrimo anketos klausimus, užtruksite ne daugiau kaip 10 min.

Apklausa yra anoniminė ir jos rezultatai bus naudojami tik baigiamajame magistro darbe.

Dėkoju už Jūsų laiką ir atsakymus!

1. Ar šiuo metu dirbate kokioje nors įmonėje ar įstaigoje?

- Taip
- Ne

2. Darbo reikalavimai

Šie 11 klausimų skirti įvertinti darbo reikalavimus, su kuriais susiduriate savo darbovietėje. Prašome atidžiai perskaityti kiekvieną klausimą ir pažymėti Jums tinkantį atsakymo variantą. Jei niekada taip nesijautėte, pažymėkite „1“. Jeigu esate patyręs(-usi) šį jausmą ar susidūrėte su pateikta situacija, nurodykite, kaip dažnai taip jaučiatės pažymėdami atsakymą nuo „2“ iki „5“. Galimas vienas atsakymas kiekvienoje eilutėje.

<i>Eil. nr.</i>	<i>Klausimai</i>	<i>Niekada</i>	<i>Retai</i>	<i>Kartais</i>	<i>Dažnai</i>	<i>Visada</i>
1.	Ar Jūsų darbo krūvis paskirstytas netolygiai, todėl dažnai darbai susikaupia?	1	2	3	4	5
2.	Kaip dažnai neturite laiko pilnai užbaigti visas darbo užduotis?	1	2	3	4	5
3.	Kaip dažnai nespėjate atlikti savo darbo laiku?	1	2	3	4	5
4.	Kaip dažnai turite pakankamai laiko savo darbo užduotims atlikti?	1	2	3	4	5
5.	Kaip dažnai darbo metu turite nuolat stebėti ir sekti daug skirtingų dalykų vienu metu?	1	2	3	4	5
6.	Kaip dažnai Jūsų darbas reikalauja, kad prisimintumėte daug dalykų?	1	2	3	4	5
7.	Ar Jūsų darbas reikalauja, kad dažnai kurtumėte naujas idėjas?	1	2	3	4	5
8.	Kaip dažnai Jūsų darbas reikalauja priimti sudėtingus sprendimus?	1	2	3	4	5
9.	Ar dažnai darbe tenka susidurti su emociškai sunkiomis situacijomis?	1	2	3	4	5
10.	Ar dažnai darbo metu tenka spręsti kitų žmonių asmenines problemas?	1	2	3	4	5
11.	Ar dažnai Jūsų darbas reikalauja daug emocinių pastangų?	1	2	3	4	5

3. Darbo resursai

Šie 15 klausimų skirti įvertinti Jūsų darbo resursus. Prašome atidžiai perskaityti kiekvieną klausimą ir pažymėti Jums tinkantį atsakymo variantą. Jei niekada taip nesijautėte, pažymėkite „1“. Jeigu esate patyręs(-usi) šį jausmą ar susidūrėte su pateikta situacija, nurodykite, kaip dažnai taip jaučiatės pažymėdami atsakymą nuo „2“ iki „5“. Galimas vienas atsakymas kiekvienoje eilutėje.

Eil. nr.	Klausimai	Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Visada
1.	Ar turite didelę įtaką sprendimams, susijusiems su Jūsų darbu?	1	2	3	4	5
2.	Ar galite dalyvauti sprendžiant, su kuo dirbsite?	1	2	3	4	5
3.	Ar galite daryti įtaką Jums paskirto darbo kiekiui?	1	2	3	4	5
4.	Ar galite daryti įtaką užduotims, kurias atliekate savo darbe?	1	2	3	4	5
5.	Ar galite daryti įtaką savo darbo tempui?	1	2	3	4	5
6.	Ar galite patys nuspręsti, kaip atlikti savo darbą?	1	2	3	4	5
7.	Kaip dažnai Jūsų tiesioginis vadovas yra pasiruošęs išklaudyti apie Jūsų darbo problemas?	1	2	3	4	5
8.	Kaip dažnai gaunate pagalbą ir palaikymą iš savo tiesioginio vadovo?	1	2	3	4	5
9.	Kaip dažnai Jūsų tiesioginis vadovas kalbasi su Jumis apie tai, kaip gerai atliekate savo darbą?	1	2	3	4	5
10.	Kaip dažnai gaunate pagalbą ir palaikymą iš savo kolegų?	1	2	3	4	5
11.	Kaip dažnai kolegos yra nusiteikę išklaudyti apie Jūsų darbo problemas?	1	2	3	4	5
12.	Kaip dažnai kolegos kalbasi su Jumis apie tai, kaip gerai atliekate savo darbą?	1	2	3	4	5
13.	Ar tarp Jūsų ir kolegų vyrauja gera atmosfera?	1	2	3	4	5
14.	Ar Jūsų kolektyve vyrauja gera bendradarbiavimo dvasia?	1	2	3	4	5
15.	Ar savo organizacijoje jaučiate, kad esate kolektyvo dalis?	1	2	3	4	5

4. Darbo atlikimas

Šie 18 teiginių yra skirti įvertinti Jūsų darbo atlikimą ir rezultatus per pastaruosius 3 mėnesius.
Prašome atidžiai perskaityti kiekvieną teiginį ir pažymėti Jums tinkantį atsakymo variantą.
Galimas vienas atsakymas kiekvienoje eilutėje.

Eil. nr.	Teiginiai	Retai	Kartais	Dažnai	Labai dažnai	Visada
1.	Man pavyko susiplanuoti savo darbus taip, kad jie būtų atlikti laiku.	0	1	2	3	4
2.	Savo darbus sugebėjau planuoti optimaliai.	0	1	2	3	4
3.	Atlikdamas darbus, turėjau omenyje rezultatus, kuriuos turėjau pasiekti.	0	1	2	3	4
4.	Darbo metu sugebėjau atskirti pagrindines problemas nuo šalutinių.	0	1	2	3	4
5.	Gebėjau gerai (tinkamai) atlikti savo darbą su minimaliomis laiko sąnaudomis ir pastangomis.	0	1	2	3	4
6.	Ėmiausi papildomų pareigų.	0	1	2	3	4
7.	Pabaigęs senąsias užduotis, inicijavau naujų užduočių atlikimą.	0	1	2	3	4
8.	Esant galimybei imdavausi sudėtingų darbo užduočių.	0	1	2	3	4
9.	Skyriau dėmesį su darbu susijusių žinių atnaujinimui.	0	1	2	3	4
10.	Skyriau dėmesį su darbu susijusių sugebėjimų atnaujinimui.	0	1	2	3	4
11.	Ieškojau kūrybiškų naujų problemų sprendimo būdų.	0	1	2	3	4
12.	Darbe nuolat ieškojau naujų iššūkių.	0	1	2	3	4
13.	Aktyviai dalyvavau darbinuose susitikimuose.	0	1	2	3	4

5. Darbo atlikimas

Prašome atidžiai perskaityti kiekvieną teiginį ir pažymėti Jums tinkantį atsakymo variantą. Galimas vienas atsakymas kiekvienoje eilutėje.

Eil. nr.	Teiginiai	Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Labai dažnai
1.	Darbe reiškiau nepasitenkinimą (skundžiausi) dėl nesvarbių dalykų.	0	1	2	3	4
2.	Darbe išskylančias problemas buvau linkęs (-usi) perdėti sureikšminti.	0	1	2	3	4
3.	Darbe daugiau dėmesio skyriau neigiamiems aspektams, nei pozityviems.	0	1	2	3	4
4.	Kalbėjausi su kolegomis apie neigiamus savo darbo aspektus.	0	1	2	3	4
5.	Kalbėjausi su žmonėmis už organizacijos ribų apie neigiamus savo darbo aspektus.	0	1	2	3	4

6. Darbuotojų perdegimas

Šie 7 teiginiai yra skirti įvertinti Jūsų patiriamą emociją. Prašome atidžiai perskaityti kiekvieną teiginį ir pažymėti Jums tinkantį atsakymo variantą. Jei niekada taip nesijautėte, pažymėkite „0“. Jeigu esate patyręs(-usi) šį jausmą, nurodykite, kaip dažnai taip jaučiatės pažymėdami atsakymą nuo „1“ iki „6“. Galimas vienas atsakymas kiekvienoje eilutėje.

Eil. nr.	Teiginiai	Niekada	Kelis kartus per metus	Kartą per mėnesį	Kelis kartus per mėnesį	Kartą per savaitę	Kelis kartus per savaitę	Kiekvieną dieną
1.	Jaučiuosi emociškai išsekęs(-usi) dėl savo darbo.	0	1	2	3	4	5	6

2.	Visą dieną dirbti su žmonėmis reikalauja daug pastangų.	0	1	2	3	4	5	6
3.	Jaučiu, kad darbas mane labai vargina.	0	1	2	3	4	5	6
4.	Jaučiuosi nusivylęs savo darbu.	0	1	2	3	4	5	6
5.	Jaučiu, kad dirbu per sunkiai savo darbe.	0	1	2	3	4	5	6
6.	Tiesioginis darbas su žmonėmis man kelia per daug streso.	0	1	2	3	4	5	6
7.	Jaučiuosi tarsi pasiekęs(-usi) savo ribą ir nebėra jėgų tęsti.	0	1	2	3	4	5	6

7. Lytis:

- Moteris
- Vyras
- Kita

8. Jūsų amžius:

(įrašykite Jūsų metų skaičių)

9. Jūsų išsilavinimas:

- Pagrindinis
- Vidurinis
- Profesinis/aukštesnysis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis
- Kita

10. Sektorius, kuriame dirbate:

- Švietimas
- Finansai
- Informacinės technologijos
- Viešasis administravimas
- Sveikatos priežiūra

- Didmeninė ir mažmeninė prekyba
- Gamyba
- Komunalinių paslaugų tiekimas
- Statyba, transportas ir sandėliavimas, logistika
- Meno, pramogų ir poilsinė veikla
- Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų veikla
- Kita

11. Ar Jūsų pareigos vadovaujančios ar nevadovaujančios?

- Vadovaujančios
- Nevadovaujančios

12. Jūsų darbo stažas dabartinėje organizacijoje:

- Iki 1 metų
- 2-5 metai
- 6-10 metų
- 11-15 metų
- 15 metų ir daugiau

7. Koks yra vidutiniškai Jūsų darbo valandų skaičius per dieną organizacijoje, kurioje dirbate?

(įrašykite skaičių)