

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Paulina Šemetaitė
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

PERDEGIMO POVEIKIS DARBO REZULTATAMS: PSICHOLOGINĖS GEROVĖS MEDIACINIS POVEIKIS IR PSICHOLOGINIO ATSPARUMO ĮTAKA	THE IMPACT OF BURNOUT ON WORK PERFORMANCE: THE MEDIATING EFFECT OF PSYCHOLOGICAL WELL- BEING AND THE INFLUENCE OF PSYCHOLOGICAL RESILIENCE
---	---

Darbo vadovė:
Doc. dr. Asta Stankevičienė

Vilnius, 2026

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	6
ĮVADAS	7
1. PERDEGIMO POVEIKIS DARBO ATLIKIMUI: PSICHOLOGINĖS GEROVĖS MEDIACINIS POVEIKIS BEI PSICHOLOGINIO ATSPARUMO ĮTAKA MOKSLINĖS LITERATŪROS KONTEKSTE.....	10
1.1. PERDEGIMO SAMPRATA, DEDAMOSIOS IR JĮ LEMIANTYS VEIKSNIAI	10
1.2. PSICHOLOGINĖS GEROVĖS SAMPRATA, DEDAMOSIOS IR JĄ VEIKIANTYS VEIKSNIAI	14
1.3. DARBO ATLIKIMO SAMPRATA, DEDAMOSIOS IR JĮ VEIKIANTYS VEIKSNIAI.....	19
1.4. PSICHOLOGINIO ATSPARUMO SAMPRATA, DEDAMOSIOS IR JĮ VEIKIANTYS VEIKSNIAI.....	26
1.5. PERDEGIMO ĮTAKA DARBO ATLIKIMUI MEDIJUOJANT PSICHOLOGINEI GEROVEI IR MODERUOJANT PSICHOLOGINIAM ATSPARUMUI.....	32
2. PERDEGIMO ĮTAKA DARBO ATLIKIMUI MEDIJUOJANT PSICHOLOGINEI GEROVEI IR MODERUOJANT PSICHOLOGINIAM ATSPARUMUI – TYRIMO METODINĖ DALIS	37
2.1. TYRIMO METODOLOGIJA IR ORGANIZAVIMAS	37
2.2. TYRIMO HIPOTEZĖS	39
2.3. DARBO METODAI, TYRIMO EIGOS APŽVALGA IR IMTIS.....	40
2.4. DUOMENŲ ANALIZĖS METODAI IR PATIKIMUMO PATIKRINIMAS.....	42
3. PERDEGIMO ĮTAKA DARBO ATLIKIMUI MEDIJUOJANT PSICHOLOGINEI GEROVEI IR MODERUOJANT PSICHOLOGINIAM ATSPARUMUI – TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	47
3.1. TYRIME DALYVAVUSIŲ RESPONDENTŲ DEMOGRAFINĖS CHARAKTERISTIKOS	47
3.2. TIRIAMŲ KONSTRUKTŲ APRAŠOMOJI STATISTIKA IR KORELIACIJOS ANALIZĖ	48
3.3. DEMOGRAFINIŲ CHARAKTERISTIKŲ ĮTAKA DARBUOTOJŲ PERDEGIMUI	49
3.4. TIESINĖS REGRESIJOS ANALIZĖ.....	51
3.5. STRUKTŪRINIŲ RYŠIŲ ANALIZĖ TAIKANT PLS-SEM	56
3.6. TYRIMO HIPOTEZIŲ APIBENDRINIMAS.....	61
3.7. DISKUSIJA	63
IŠVADOS.....	66
PASIŪLYMAI.....	68
LITERATŪRA.....	70
SANTRAUKA.....	94
SUMMARY	96
PRIEDAI	98
1 PRIEDAS. PERDEGIMO KLAUSIMYNAS.....	98
2 PRIEDAS. DARBO ATLIKIMO KLAUSIMYNAS.....	99

3 PRIEDAS. PSICHOLOGINĖS GEROVĖS KLAUSIMYNAS.....	100
4 PRIEDAS. PSICHOLOGINIS ATSPARUMAS.....	101
5 PRIEDAS. DEMOGRAFINIAI KLAUSIMAI.....	102
6 PRIEDAS. CRONBACH‘S ALPHA IŠ SPSS ANALIZĖS.....	103
7 PRIEDAS. SPSS ANALIZĖS REZULTATAI	104
8 PRIEDAS. JASP PATIKIMUMO ANALIZĖ	106
9 PRIEDAS. SMARTPLS ANALIZĖ	107

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Perdegimo apibrėžimai	11
2 lentelė. Perdegimo veiksnių būdai	13
3 lentelė. Psichologinės gerovės apibrėžimai.....	15
4 lentelė. Darbo atlikimo apibrėžimai	21
5 lentelė. Psichologinio atsparumo apibrėžimai.....	28
6 lentelė. Duomenų analizės metodai.....	42
7 lentelė. Sukurto klausimyno Cronbach's alpha rodikliai	43
8 lentelė. Papildoma Cronbach's alpha patikra JASP programoje	43
9 lentelė. Matavimo modelio tinkamumas	44
10 lentelė. Kolmogorov – Smirnov ir Shapiro – Wilk testų rezultatai	45
11 lentelė. Kintamųjų Skewness (asimetrijos) ir Kurtosis (eksceso) koeficientai	45
12 lentelė. Respondentų demografinės charakteristikos	47
13 lentelė. Respondentų amžiaus vidurkis	48
14 lentelė. Pearson koreliacinė analizė	49
15 lentelė. T-Testo analizė perdegimui dėl darbuotojo pareigų nustatyti.....	50
16 lentelė. One-Way ANOVA analizė perdegimui dėl darbuotojo šeimyninės padėties nustatyti....	50
17 lentelė. Regresinė analizė tarp perdegimo ir darbo atlikimo.....	51
18 lentelė. Regresijos koeficientų analizė tarp perdegimo ir darbo atlikimo	51
19 lentelė. Regresinė analizė tarp perdegimo ir psichologinės gerovės.....	52
20 lentelė. Regresijos koeficientų analizė tarp perdegimo ir psichologinės gerovės.....	52
21 lentelė. Regresinė analizė tarp psichologinės gerovės ir darbo atlikimo	53
22 lentelė. Regresijos koeficientų analizė tarp psichologinės gerovės ir darbo atlikimo	53
23 lentelė. Regresinė analizė tarp psichologinio atsparumo, perdegimo ir psichologinės gerovės	53
24 lentelė. Regresijos koeficientų analizė tarp psichologinio atsparumo, perdegimo ir psichologinės gerovės	54
25 lentelė. Regresinė analizė tarp psichologinio atsparumo, perdegimo ir darbo atlikimo	55
26 lentelė. Regresijos koeficientų analizė tarp psichologinio atsparumo, perdegimo ir darbo atlikimo.....	55
27 lentelė. SmartPLS konstrukto pagrindinių rodiklių analizė	57
28 lentelė. SmartPLS kintamųjų ryšiai.....	58
29 lentelė. Struktūrinio modelio paaiškinamoji galia (R^2) iš SmartPLS	58

30 lentelė. SmartPLS moderacijos ryšių analizė	59
31 lentelė. Struktūrinio modelio ryšių statistinio reikšmingumo vertinimo rezultatai.....	59
32 lentelė. Netiesioginių ryšių analizė	60
33 lentelė. Sąveikos efektų analizė	61
34 lentelė. Iškeltų hipotezių rezultatai.....	62

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Konceptualus tyrimo modelis	38
2 paveikslas. Modifikuotas konceptualus tyrimo modelis	38
3 paveikslas. SmartPLS tyrimo modelis	56

IVADAS

Darbo temos aktualumas – Pandey Kumar ir Singh (2024), teigia, kad organizacijos kartais susiduria su nenumatytais iššūkiais, kurie daro neigiamą poveikį darbuotojams, paveikdami jų sveikatą ir darbo rezultatus. (p. 3235) Norint išlaikyti produktyvią organizacijos veiklą aktualu padėti darbuotojams išvengti perdegimo, siekti stabilios ir stiprios psichologinės gerovės bei psichologinio atsparumo.

Anot Maslach ir Leiter (2017) perdegimas yra aktuali tema šių dienų darbo vietoje, atsižvelgiant į dideles jo sąnaudas tiek darbuotojams, tiek organizacijoms. (p. 160) Tad labai aktualu stebėti darbuotojų krūvį ir kaip jie su juo susitvarko ir pastebėjus perdegimo požymius ieškoti tinkamų sprendimų perdegimo prevencijai. Korolkiewicz, Bidzan ir Grabowski (2025), teigimu, daugybė neigiamų perdegimo pasekmių pabrėžia būtinybę atlikti išsamius tyrimus, siekiant nustatyti galimus šio reiškinių prognozės veiksnius ir informuoti apie tikslingas intervencijas. (p. 2)

Pasak Soe (2025), darbuotojai yra pagrindinis turtas bet kuriai įmonei, siekiančiai padidinti veiklos rezultatus. (p. 103) Tad organizacijoms yra aktualu užtikrinti, kad darbuotojai siektų gerų rezultatų. Rahim, Rosid ir Hasan (2024), darbuotojų darbo rezultatai reikšmingai prisideda prie bendros įmonės veiklos ir klestėjimo. (p. 1724) Taigi, darbo rezultatų (toliau – darbo atlikimas) analizė ir jų efektyvumas yra labai svarbus organizacijoms, nes jie parodo, kaip organizacija klesti ir visa tai priklauso, kaip darbuotojai bus suinteresuoti tuos rezultatus stiprinti.

Miller (2016), teigia, kad gerovė palaipsniui įgauna didesnę tarptautinę dėmesį, vis labiau pripažįstant jos svarbą darniam ekonomikos augimui. (p. 291) „Psichologinė gerovė arba laimė yra orientuota į subjektyvią darbuotojų patirtį, pavyzdžiui, jų įsipareigojimo lygį.“ (Veld ir Alfes, 2017, p. 2300) Taigi, psichologinė gerovė yra aktualus veiksnys organizacijose ir labai – svarbus darbuotojų kasdienybėje, nes tai skatina juos palaikyti teigiamus santykius bei išlikti produktyviais.

Ren, Hao ir Xu (2025) teigimu, psichologinis atsparumas atlieka svarbų vaidmenį padedant asmenims susidoroti su spaudimu ir sunkumais, taip prisitaikant prie aplinkos su teigiamomis emocijomis ir gera fizine būkle. (p. 116) Taigi, apibendrinant galima teigti, jog psichologinis atsparumas yra labai aktualus siekiant tobulėti sprendimų priėmime esant nepalankiomis įmonei sąlygomis, jog būtų maksimaliai išlaikytas sklandus ir efektyvus darbas.

Atliekant mokslinės literatūros analizę perdegimo, darbo atlikimo, psichologinės gerovės, ir psichologinio atsparumo kontekste, pastebėta, kad organizacijoms yra labai aktualu stiprinti draugišką aplinką ir skatinti darbuotojus rūpintis tiek savo psichologine būkle, tiek išlaikyti stabilų darbo atlikimą.

Temos naujumas – analizuojant temą, nepavyko rasti konkretaus šaltinio, kuris nagrinėtų, kaip perdegimas veikia darbo atlikimą, kai ši ryšį medijuoja psichologinė gerovė, bei koks yra psichologinio atsparumo moderacinis poveikis. Ši tema laikoma nauja, nes dauguma minėtų elementų tiriami atskirai arba kartu su kitokiais kintamaisiais. Pasak Zeb, Bin Othayman, Goh ir Shah (2025) šiomis dienomis darbuotojų ir darbdavių santykiai pasikeitė. Darbuotojai siekia naujovių savo darbo vietose, o darbdaviai iš savo darbuotojų tikisi geresnių rezultatų. (p. 164) Mishra ir Venkatesan (2023) teigia, kad dabartinės užimtumo tendencijos rodo prastėjančią darbuotojų psichinę ir fizinę sveikatą, nes dauguma jų derina profesinį ir asmeninį gyvenimą. (p. 7) Tad šių keturių konstrukto – perdegimo, darbo atlikimo, psichologinės gerovės bei psichologinio atsparumo ir jų tarpusavio ryšių analizė yra ypač aktuali darbuotojų veiklos kontekste.

Temos ištyrimo lygis – kadangi, perdegimas, darbo atlikimas, psichologinė gerovė ir psichologinis atsparumas yra labai aktualūs, juos analizuoja daug pasaulio akademikų, su tikslu išsiaiškinti kaip jų poveikis atsiliepia darbuotojui. Daugumoje tyrimų pastebėta, kad minėti kintamieji yra tiriami atskirai arba komponuojami su kitokiais elementais, arba bent jau su kai kuriais iš čia paminėtų. Tačiau, kad būtų viename šaltinyje tiriami visi šie keturi elementai – nepastebėta.

Pirmiausia svarbu išsiaiškinti kiekvieno nagrinėjamo konstrukto reikšmę. Pastebėta, kad perdegimo reiškinį skirtingais laikotarpiais plačiai tyrė amerikiečių socialinių mokslų psichologė Maslach, o daugelis mokslinių straipsnių autorių iki šiol remiasi jos įžvalgomis ir empiriniais tyrimais. Prie perdegimo tyrimų taip pat reikšmingai prisideda Schaufeli ir Leiter, kurių darbai dažnai cituojami tarptautinėje akademinėje literatūroje. Darbo atlikimą ir jo sudėtinės dalis aptaria Mensah (2015), Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, de Vet Henrica ir Van Der Beek (2011), o klasikinės darbo atlikimo dedamosios pateikiamos ir Campbell, Gasser ir Oswald (1996), kaip cituojama, Ozpamuk Ozpamuk, Bolatan, VanDerSchaaf ir Daim (2023) straipsnyje. Psichologinę gerovę ir jos sudėtinės dalis sistemiškai apibrėžia Ryff (1989) bei Ryff ir Keyes (1995), o šie klasikiniai požiūriai vėlesniuose tyrimuose plėtojami ir interpretuojami kitų autorių darbuose: Ryff ir Keyes (1995) koncepcija remiasi Goel ir Appachu (2025), o Ryff (1989) modelį analizuoja ir konkretizuoja Abuhussein, Koburtay ir Syed (2021). Howell ir Demuynck (2021) teigimu, gerovės tyrėjai siekia geriau teoriškai ir empiriškai suprasti įvairius asmeninius, tarpasmeninius, situacinius, socialinius ir kultūrinius veiksnius, darančius įtaką gerovei (p. 163). Psichologinį atsparumą ir jo sudedamąsias dalis aiškina Buranapin, Limphaibool, Jariangprasert ir Chairasit (2024), Good, Lyddy, Glomb, Bono, Brown, Duffy, Baer, Brewer ir Lazar (2016) ir dar daug kitų autorių. Taip pat buvo atlikta tyrimų kaip kiekvienas iš šių veiksnių veikia darbuotojus. Tačiau iškyla klausimas koks jų poveikis tarpusavyje.

Taigi, nors mokslinėje literatūroje ir yra atlikta tyrimų apie perdegimą, darbo atlikimą, psichologinę gerovę ir psichologinį atsparumą, aktualu tai nagrinėti toliau ir gilinti tyrimus, naujų strategijų draugiškai darbo aplinkai ir rezultatų efektyvumui stiprinti, kūrimui, bei kad jų poveikis organizacijose būtų kiek įmanoma labiau ilgalaikis.

Dirbtinio intelekto (toliau – DI) naudojimas – Rengiant magistro baigiamąjį darbą buvo pasitelkta dirbtinio intelekto platforma „ChatGPT“. Ši priemonė buvo naudojama kaip pagalbinė priemonė teksto formuluočių aiškinimui, metodologinių sąvokų supratimui ir kalbinei raiškai tobulinti, informacijos vertimui iš užsienio kalbos palyginimui. Visos tyrimo metodikos, analizės sprendimai ir galutinės išvados buvo parengti autorės savarankiškai.

Darbo problema – Kaip perdegimas veikia darbo atlikimą, koks yra psichologinės gerovės mediacinis poveikis bei kokį vaidmenį tarp perdegimo ir darbo atlikimo atlieka psichologinis atsparumas?

Darbo objektai – Perdegimas, darbo atlikimas, psichologinė gerovė ir psichologinis atsparumas.

Darbo tikslas – Atlikus mokslinės literatūros analizę bei kiekybinį tyrimą nustatyti koks yra ryšys tarp perdegimo (X) ir darbo atlikimo (Y), psichologinės gerovės (M) mediaciją ir kokią įtaką turi psichologinis atsparumas (W).

Darbo uždaviniai:

1. Remiantis mokslinės literatūros šaltiniais atlikti perdegimo, darbo atlikimo, psichologinės gerovės ir psichologinio atsparumo detalią analizę bei identifikuoti jų tarpusavio ryšį;
2. Atlikus mokslinės literatūros analizę sudaryti konceptualų tyrimo modelį ir pasiruošti kiekybiniam tyrimui;
3. Atlikti kiekybinį tyrimą ir atskleisti kokią koks yra perdegimo poveikis darbo atlikimui, nustatyti psichologinės gerovės mediaciją bei psichologinio atsparumo moderaciją;
4. Išanalizavus kiekybinio tyrimo rezultatus, pateikti išvadas ir rekomendacijas.

Darbo metodai – Literatūros analizė, kiekybinis tyrimas, duomenų analizė su SPSS, JASP ir SmartPLS programomis.

Darbo struktūra – Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, skyrius apie perdegimo, darbo atlikimo, psichologinės gerovės ir psichologinio atsparumo sampratą literatūros kontekste, dedamąsias ir veiksnius. Taip pat į darbo struktūrą įeina tyrimo metodologija bei atlikto kiekybinio tyrimo rezultatų analizė. Baigiamojo darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos, santraukos lietuvių ir anglų kalbomis, literatūros sąrašas ir priedai.

1. PERDEGIMO POVEIKIS DARBO ATLIKIMUI: PSICHOLOGINĖS GEROVĖS MEDIACINIS POVEIKIS BEI PSICHOLOGINIO ATSPARUMO ĮTAKA MOKSLINĖS LITERATŪROS KONTEKSTE

1.1. Perdegimo samprata, dedamosios ir jį lemiantys veiksniai

Maslach, Schaufeli ir Leiter (2001) teigimu, perdegimas yra ilgalaikis atsakas į chroniškus emocinius ir tarpasmeninius stresorius darbe, kurį apibūdina trys aspektai: išsekimas, cinizmas (kitur dar minima depersonalizacija) ir neveiksmingumas. (p. 397) Naujesniame šaltinyje publikuotame daugiau nei po 10 metų Maslach ir Leiter (2016) kartoja, kad perdegimas yra psichologinis sindromas, atsirandantis kaip ilgalaikė reakcija į chroniškus tarpasmeninius stresorius darbe. (p. 103) Tad, galima teigti, kad perdegimas yra chroniški emociniai ir tarpasmeniniai stresoriai darbo aplinkoje. Tad publikacijose teko pastebėti, kad perdegimas, kai kalbama apie darbo aplinką, dar yra vadinamas darbo perdegimu.

De Beer ir Schaufeli (2025) teigia, kad nusiskundimai perdegimu paprastai yra lengvi ir daugiausia susiję su darbo vieta; jie retai būna tokie sunkūs, kad žmonės negalėtų dirbti. (p. 238) Maslach ir Leiter (2017) teigimu, perdegimas atsiranda dėl problematiškų santykių tarp darbuotojų ir jų darbo vietų, todėl tai yra socialinė ir organizacinė problema. (p. 161) Anot Wang ir Kee (2025), kai darbo reikalavimai viršija žmogaus gebėjimą susidoroti su jais, stresas darbe gali sukelti tiek psichinę, tiek fizinę įtampą, sustiprinti perdegimą ir prisidėti prie depresijos. (p. 546) Toliau Bauer ir Silver (2018) papildė, kad nesugebėjimas susidoroti su sunkumais ilgai gali sukelti neigiamų fizinių, emocinių ir kognityvinių darbo sukeltų simptomų, nors perdegimas dažniausiai siejamas su emociniu išsekimu. (p. 318) Taigi, perdegimas atsiranda dėl problematiškų santykių darbe, o tai gali sukelti neigiamus padarinius kaip stresą darbo aplinkoje psichologinę bei fizinę įtampą, išsekimą.

Gur, Sher-Censor, Zisberg ir Gur-Yaish (2025) teigimu, pagrįstai galima tikėtis, kad padidėjęs nerimas, kurį nerimastingai nusiteikę darbuotojai gali patirti stresinėse situacijose, gali sukelti aukštą perdegimo lygį. (p. 3) Anot De Beer ir Schaufeli (2025) – iš tiesų, tarp nustatytų išsekimo rizikos veiksnių kai kurie darbuotojai gali pasveikti arba vėliau (arba šiuo metu) jiems gali būti diagnozuota depresija, nerimas, abu šie sutrikimai arba kita liga, jei jų stresas lieka neišspręstas. (p. 240) Galima teigti, jog, jei darbuotojas susiduria su perdegimu, jis nebėra toks aktyvus, nebeturi energijos dirbti, dėl ko krenta produktyvumas. Štai Zeshan, Khatti, Afridi ir de La Villarmois (2024) teigimu, perdegę darbuotojai gali būti išsekę nuo to paties darbo, kurį kadaise dirbo su tokiu entuziazmu. Tai gali neigiamai paveikti jų veiklą ir atsivimą. Todėl labai svarbu rasti būdą, kaip sumažinti perdegimą ir išlaikyti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. (p. 237) Taigi, susumavus autorių mintis – perdegimas yra emocinis išsekimas, kuris paveikia fizinę ir

psichologinę sveikatą, darbas tampa nebe toks patrauklus ir įtraukiantis, o tai sumažina darbuotojo produktyvumą.

Be to, Maslach ir Leiter (2017) teigimu, perdegimas taip pat siejamas su disfunkciniais santykiais su kolegomis. (p. 161) De Beer ir Schaufeli (2025) teigia, kad darbuotojai turėtų būti nukreipti į atitinkamą darbuotojų pagalbos infrastruktūrą, kur jiems bus atliktas patikrinimas ir, jei reikia, suteikta tolesnė pagalba. (p. 240) Maslach ir Leiter (2017) teigimu, deja, paprastai už perdegimą kaltinamas žmogus, o ne darbas, ir manoma, kad tik pats žmogus gali išspręsti šią problemą; nenuostabu, kad perdegimo patirtis siejama su ilgą sąrašą neigiamų pasekmių – asmeninių, socialinių ir organizacinių. (p. 161) Tad labai svarbu, pastebėjus perdegusį darbuotoją suteikti jam pagalbą, o ne palikti jį pačiam tvarkytis su perdegimo sukeltais padariniais.

1 lentelė. Perdegimo apibrėžimai

Metai	Autorius (-iai)	Perdegimo apibrėžimų paaiškinimas
2015	Leiter, Day, ir Price	Darbo perdegimas – tai lėtinis išsekimo sindromas, kurį lydi psichologinis atsiribojimas nuo darbo, pasireiškiantis cinizmu ar depersonalizacija. (p. 28)
2019	Chemali, Ezzeddine, Gelaye, Dossett, Salameh, Bizri, Alameddine, Dubale ir Fricchione	Perdegimas yra sindromas, kuriam būdingas emocinis išsekimas, padidėjęs depersonalizacija ir sumažėjęs asmeninių pasiekimų jausmas dėl chroniško emocinio streso darbe. (p. 1)
2020	De Hert	Perdegimas yra su darbu susijęs streso sindromas, atsirandantis dėl nuolatinio darbo streso. (p. 171)
2022	Nápoles	Perdegimas pasireiškia fiziškai (prasta sveikata) ir psichologiškai (atsiribojimas, nuobodulys ir nelankstumas). (p. 19)
2022	Khammissa, Nemutandani, Feller, G., Lemmer ir Feller, L.	Perdegimas yra su darbu susijęs, streso sukeltas psichologinis sindromas. (p. 9)

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis lentelėje nurodytų autorių įžvalgomis

Taigi apibendrinant autorių įžvalgas galima teigti, jog perdegimas yra darbuotojų išsekimas, kuris turi įtakos tiek emocinei tiek fizinei sveikatai, nes darbo reikalavimai žmogaus gebėjimus įvykdyti užduotis, kas gali jį privesti net iki depresijos. Svarbu, jog darbuotojui perdegus būtų suteikiama pagalba ir būtų skatinamos perdegimo prevencijos programos, kad būtų išvengta neigiamų asmeninių, socialinių ir organizacinių pasekmių.

Aptarus perdegimo sampratą, toliau nagrinėjamos pagrindinės šio reiškinių dedamosios. Thomas, Liao-Troth ir Williams (2020) teigimu, asmuo, patiriantis didelį profesinį perdegimą, jaučia didelį išsekimą, didelį cinizmą ir didelį neveiksmingumą. (p. 486) Maslach ir Leiter (2016) taip pat pateikia, tris pagrindines šios reakcijos dimensijas: stiprus išsekimas, ciniškumo ir atsiribojimo nuo darbo jausmas bei neefektyvumo ir pasiekimų stokos pojūtis. (p. 103) Vienoje publikacijoje labai panašiai teigia Makmun, Yusnaidi, Damrus ir Mardaleta (2025), kad išsekimas

reiškia protinį ir fizinį nuovargį; cinizmą dėl depersonalizacijos ir kognityvinio atsiribojimo nuo užduočių, kolegų ir paslaugų gavėjų; neveiksmingumą dėl pasiekimų ir kompetencijos trūkumo jausmo. (p. 4) Anot Maslach ir Leiter (2016) šio trimačio modelio reikšmė yra ta, kad jis aiškiai įtraukia individualią streso patirtį į socialinį kontekstą ir apima asmens sampratą apie save ir kitus. (p. 103)

Pirmiausia bus aptariama išsekimo dedamoji. (Maslach ir kitų, 2001) teigimu, išsekimas yra pagrindinis perdegimo požymis ir akivaizdžiausias šio sudėtingo sindromo pasireiškimas. (p. 402) Mäkikangas ir Kinnunen (2016) straipsnyje minima, kad išsekimas reiškia emocinių išteklių išsekvojimą, nuovargio jausmą ir chronišką nuovargį, atsirandantį dėl per didelio darbo krūvio. (p. 13) Autoriai Grossi, Perski, Osika ir Savic (2015) aiškina, kad emocinis išsekimas reiškia teigiamų emocijų, nukreiptų į rūpinimosi objektus, išsekimą. (p. 626) O'Toole (2018) teigimu, emocinis išsekimas ir įsitikinimai apie neigiamas emocijas gali turėti tarpusavio poveikį, kuris gali sukelti perdegimą ir sveikatos problemas. (p. 1086) van der Vaart De Beer, De Witte ir Schaufeli (2025), remdamiesi ankstesniais tyrimais, teigia, kad išsekimas apima tiek fizinį, tiek protinį nuovargį. Kognityviniai ir emociniai sutrikimai apibūdina darbuotojų sunkumus valdant savo kognityvines funkcijas ir jausmus. (p. 2)

Toliau Maslach ir kiti (2001) teigia, kad depersonalizacija – tai bandymas atsiriboti nuo paslaugų gavėjų, aktyviai ignoruojant savybes, kurios juos daro unikalius ir patrauklius. (p. 403) Anot Grossi ir kitų (2015) depersonalizacija – perdėtai šaltą, atsiribojusį ir cinišką požiūrį. (p. 626) Kituose šaltiniuose depersonalizacija yra įvardinama tiesiog kaip cinizmas. Anot Mäkikangas ir Kinnunen (2016) cinizmas reiškia atsiribojimą nuo savo darbo ir neigiamo požiūrio į darbą formavimąsi. (p. 13) Bang ir Reio Jr (2017) papildė, kad cinizmas apibūdina situaciją, kai darbuotojai ima rodyti šaltą, abejingą požiūrį į savo darbą, kolegas ir organizaciją. (p. 218) Anot Akhigbe ir Gail (2017) cinizmas gali būti vertinamas kaip neigiamas ir pesimistinis požiūris į kitus. Ciniški darbuotojai gali daryti įtaką visai organizacijai ir trukdyti jai pasiekti savo tikslų. (p. 129)

Trečia perdegimo dedamoji yra neveiksmingumas. Maslach ir kitų (2001) teigimu, veiksmingumo stoka, atrodo, labiau kyla dėl atitinkamų išteklių trūkumo, o išsekimas ir cinizmas atsiranda dėl darbo perkrovos ir socialinių konfliktų (p. 403) van der Vaart ir kiti (2025) teigia, kad užuot buvę pradinėje perdegimo fazėje, išsekimas ir kognityviniai bei emociniai sutrikimai atsiranda dėl ilgalaikio pasiklovimo psichologiniu atsiribojimu kaip neveiksmingu (savęs žlugdančiu) mechanizmu kovoti su stresu darbe (t. y. išteklių praradimo ciklu). (p. 3) Valcour (2016) aiškina, kad neveiksmingumas reiškia nekompetencijos jausmą bei pasiekimų ir produktyvumo stoką. (p. 99) Bang ir Reio Jr (2017) teigimu, sumažėjęs profesinis veiksmingumas atspindi jausmą, kad mažėja gebėjimas atlikti darbą. (p. 218) Anot Thomas ir kitų (2020) tai gali

pasireikšti dar labiau sumažėjusiu moraliniu nusiteikimu ir nesugebėjimu susidoroti su darbo pareigomis. (p. 486)

Apibendrinant dedamąsias galima teigti, autoriai aiškiai įvardina iš ko atsiranda perdegimo problema – iš išsekimo, depersonalizacijos/cinizmo bei neveiksmingumo. Tai pastebėjus darbuotojo elgesyje, galima įtarti, kad darbuotojas yra perdegęs ir galima pradėti ieškoti problemos sprendimo.

Išnagrinėjus perdegimo dedamąsias, toliau aptariami veiksniai, susiję su perdegimo atsiradimu darbo aplinkoje. Anot Brewer ir Shapard (2004) tarp aplinkos/organizacinių veiksnių, kurie siejami su perdegimu, yra darbo perkrova, vaidmenų konfliktas, vaidmenų neaiškumas, pati darbo aplinka ir vadovų palaikymas. (p. 103) Schaufeli (2017) teigimu, streso procesas, kuris prasideda dėl perteklinių darbo reikalavimų ir nepakankamų išteklių, per perdegimą gali lemti neigiamas pasekmes, tokias kaip nedarbingumas, prastas darbo rezultatyvumas, sumažėjęs darbingumas ir menkas organizacinis įsipareigojimas. (p. 121) Lennartsson, Jonsdottir, Jansson ir Sjörs Dahlman (2025) taip pat nurodo, kad, perdegimą dažnai lydi depresijos ir nerimo simptomai. (p. 1)

Maslach ir Leiter (2016) teigimu, neigiami socialiniai santykiai atima energiją ir atitolina žmones nuo darbo, o teigiamų socialinių santykių stoka atima motyvą. (p. 107) Autorė Nápoles remdamasi Maslach ir Leiter (1997) sukurtu modeliu sudėliojo visus pagrindinius veiksnius, kurie daro įtaką perdegimui. Pasak Nápoles (2022) perdegimas buvo labiau tikėtinas, kai darbo pobūdis neatitiko jį atliekančio asmens pobūdžio. Šis neatitikimas pasireiškė šešiais būdais: (p. 21)

2 lentelė. Perdegimo veiksnių būdai

Perdegimo veiksnys	Paaiškinimas
Per didelis darbo krūvis	Darbas intensyvesnis, reikalauja daugiau laiko, yra sudėtingesnis ir sukelia išsekimą
Kontrolės stoka	Kai darbuotojai nejaučia galintys priimti sprendimus ar daryti įtaką procesams, susijusiems su jų darbu
Nepakankamas atlygis	Kai darbuotojai negauna pripažinimo arba nejaučia vidinio pasitenkinimo
Bendruomeniškumo susilpnėjimas	Kai žmonės praranda teigiamą ryšį su kolegomis
Neteisybės pojūtis	Kai jaučiamas darbo krūvio, atlygio ar pagarbos netolygumas
Vertybių konfliktas	Kai darbo vertybiniai reikalavimai nesutampa su asmens vertybėmis

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Nápoles, 2022

Galima daryti išvadą, kad perdegimą veikia per didelio darbo krūvio, kontrolės stokos, nepakankamo atlygio (iš įvertinimo perspektyvos), silpnas bendruomeniškumas, neteisybės

pojūtis bei vertybių konfliktas. Šie veiksniai lemia darbuotojų silpną produktyvumą, įtampą darbo aplinkoje.

Apibendrinant galima teigti, jos perdegimą sukelia per didelis darbo krūvis, vaidmenų ir vertybių konfliktai, neaiškumas, nepakankami ištekliai, neigiami socialiniai santykiai, nepakankamas atlygis, bendruomeniškumo susilpnėjimas bei neteisybės pojūtis. Šie veiksniai priveda prie tokių pasekmių, kaip streso procesas, nedarbingumas, prastas darbo atlikimas, sumažėjęs darbingumas ir menkas organizacinis įsipareigojimas bei darbuotojams sukelia tokius simptomus kaip nerimas ar depresija.

1.2. Psichologinės gerovės samprata, dedamosios ir ją veikiantys veiksniai

Anot Ardianto ir Rosari (2024) psichologinė gerovė gali būti laikoma darbuotojų gerovės sinonimu, nes abi šios sąvokos reiškia psichologinius asmens gerovės darbe aspektus. (p. 489) Wiklund, Nikolaev, Shir, Foo ir Bradley (2019), remdamiesi platesniu požiūriu į gerovę iš psichologinės perspektyvos, teigia, kad tiek subjektyvi, tiek psichologinė gerovė yra pagrindiniai verslumo gerovės komponentai, kurie, viena vertus, atspindi teigiamus jausmus ir vertinimus, kita vertus, teigiamą psichologinį veikimą. (p. 581) Hamka, Ni'matuzahroh, Astuti, Suen ir Shieh (2020) aiškina, kad psichologinė gerovė – tai grupės ar individo teigiama psichologinė savijauta, kurią lemia geri jausmai, prasmė, geri santykiai ir pasiekimai. (p. 372) „Psichologinė gerovė kartais vadinama subjektyvia asmens gyvenimo patirtimi ir teigiamais elgesio rezultatais, pavyzdžiui, altruizmu.“ (Malik, Khwaja, Hanif & Mahmood. 2023, p. 775) Taigi, autoriai nurodo, kad psichologinė gerovė yra asmens būseną, kuri yra susijusi su jausmais, prasme, santykiais ir kitais gyvenimo aspektais.

Viitala, Tanskanen ir Sääntti (2015) nurodo, kad psichologinė gerovė darbe – tai subjektyvi patirtis, pasireiškianti asmens gebėjimu patenkinti darbe keliamus reikalavimus. (p. 608) „Psichologinė gerovė (angl. Psychological well-being, PWB) – tai darbuotojų gebėjimas turėti pakankamai psichologinių ir fizinių išteklių, kad galėtų investuoti į savo darbo funkcijas.“ (Koroglu ir Ozmen, 2022, p. 125) Jain, Duggal ir Ansari (2019) nurodo, kad psichologinę gerovę apibūdina teigiamas afektas ir neigiamo afekto nebuvimas. (p. 1520) Darbo aplinkoje, anot autorių, psichologinė gerovė yra, kai darbuotojai yra nusiteikę teigiamai ir patenkina darbo reikalavimus.

Çollaku, Aliu ir Ahmeti (2023) pažymi, kad psichologinė gerovė apima santykinį nemalonių jausmų nebuvimą. (p. 1697) Psichologinė gerovė, kaip teigia Devonish (2016) – teigiamai susijusi su darbuotojų elgesiu darbe. (p. 431) Robertson ir Cooper (2010) teigia, kad darbuotojų psichologinė gerovė yra susijusi su svarbiais asmeniniais rezultatais, įskaitant įvairias psichinės ir fizinės sveikatos problemas, o prastesnė psichologinė gerovė yra susijusi su prastesne sveikata. (p. 326) Remiantis Bodhi, Chaturvedi ir Purohit (2025) teigimu, psichologinė gerovė

siejama su asmeniniu tobulėjimu, gyvenimo tikslu, savęs tobulinimu ir tikslų siekimu. (p. 619) Wiklund ir kiti (2019) teigia, kad psichologinė gerovė yra neatsiejama pilnaverčio ir klestinčio gyvenimo dalis ir yra glaudžiai susijusi su žmonių gebėjimu dirbti ir palaikyti teigiamus santykius. (p. 579) Taigi, psichologinė gerovė reiškia teigiamą elgesį ir santykius, siejama su sveikata bei asmeniniu tobulėjimu, pilnaverčiu ir klestinčiu gyvenimu.

Toliau, autorių Hassan, Ansari, Rehman ir Moazzam (2022) teigimu, darbuotojų psichologinė gerovė apima kokybiškus santykius su kitais, jų autonomiją ir saviveiksmingumą. (p. 154) Jaiswal, Sengupta, Panda, Hati, Prikshat, Patel ir Mohyuddin (2024) teigia, kad psichologinė gerovė paaiškina pagrindinį pasitikėjimo ir efektyvumo santykio mechanizmą. (p. 53) Taigi autorių įžvalgos leidžia suprasti, kad psichologinė gerovė skatina geresnius santykius tarp darbuotojų ir skatina organizacijos augimą.

3 lentelė. Psichologinės gerovės apibrėžimai

Metai	Autorius (-iai)	Psichologinės gerovės apibrėžimų paaiškinimas
2006	Edwards	Gerovė – optimalios sveikatos komponentas, o psichologinė gerovė – teigiamas psichikos sveikatos komponentas (p. 358)
2019	Singh, Pradhan, Panigrahy ir Jena	Psichologinė gerovė – tai subjektyvus pasitenkinimo jausmas, pasitenkinimas gyvenimo patirtimi ir savo vaidmeniu darbo pasaulyje, pasiekimų jausmas ir didesnė priklausomybė. (p. 1695)
2020	Obrenovic, Jianguo, Khudaykulov ir Khan	Psichologinė gerovė – tai plati sąvoka, apimanti emocinę ir psichinę būklę, pasitenkinimą darbu ir bendrą pasitenkinimą gyvenimu. (p. 3)
2021	Hu	Psichologinė gerovė daro teigiamą poveikį tiek darbuotojų emocijoms, tiek gyvenimui, o tai gali paskatinti juos dar labiau įsitraukti į darbą ir skirti daugiau energijos. (p. 69)
2022	Gupta, Devdutt ir Itam	Psichologinė gerovė – tai teigiamas asmens emocinis ir psichologinis funkcionavimas, kuris yra labai svarbi psichikos sveikatos sudedamoji dalis. (p. 366)

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis lentelėje nurodytų autorių įžvalgomis

Apibendrinant galima teigti, psichologinė gerovė yra pagal autorius yra pilnaverčio ir klestinčio gyvenimo dalis ir yra glaudžiai susijusi su žmonių gebėjimu dirbti ir palaikyti teigiamus santykius ir daro įtaką darbuotojų psichinei ir fizinei sveikatai. Taip pat autoriai akcentuoja, kad psichologinė gerovė yra teigiama darbuotojų būseną ir skatina juos dirbti efektyviau, tobulėti, išlaikyti kokybiškus santykius, didina jų pasitenkinimą darbu bei gyvenimu. Psichologinės gerovės sampratos analizė leidžia giliau išvelgti šios sąvokos prasmę ir suprasti jos svarbą. Taigi, galima daryti išvadą, jog psichologinė gerovė yra labai svarbus veiksnys teigiamai aplinkai palaikyti.

Aptarus psichologinės gerovės sampratą, nagrinėjamos pagrindinės šio konstrukto dedamosios. Pradhan ir Hati (2022) teigimu, darbuotojų gerovė visada laikoma strategiškai svarbia organizacijoms ir asmenims ir tapo viena iš pagrindinių organizacijų tyrimų sričių. (p. 385) Shu, Wei ir Ran (2020) teigimu, psichologinė gerovė fokusuojasi į žmonių norą realizuoti savo potencialą ir apibrėžia laimę kaip šešias jos dedamąsias: savirealizaciją, teigiamus santykius su kitais, autonomiją, aplinkos kontrolę, gyvenimo prasmę ir individualų augimą. (p. 413)

Siekiant paaiškinti psichologinės gerovės dedamąsias, autoriai Goel ir Appachu (2025), remdamiesi Ryff ir Keyes (1995), nurodo, kad psichologinė gerovė – tai bendra teigiama asmens psichinė veikla ir būseną, kuriai būdingas laimės, pasitenkinimo ir gyvenimo tikslo jausmas, sudarytas iš šešių dimensijų (p. 158). O autoriai Abuhussein, Koburtay ir Syed (2021) remdamiesi Ryff (1989) pateikia konkrečius šių šešių dedamųjų pavadinimus: pozityvūs santykiai su kitais žmonėmis, aplinkos įvaldymas, autonomija, gyvenimo tikslo ir prasmės jausmas, savęs priėmimas ir asmeninis augimas bei tobulėjimas. (p. 313)

1. Pozityvūs santykiai su kitais. Pasak Men ir Sung (2022), kai organizacija palaiko atvirą, abipusį ir operatyvų bendravimą, atsižvelgia į darbuotojų nuomonę ir rūpesčius, skatina abipusį supratimą ir bendradarbiavimą, darbuotojai jaučia teigiamus santykius su šia organizacija. (p. 443)

2. Aplinkos įvaldymas, pasak Joo, Park ir Lim (2016) apibrėžiamas kaip gebėjimas prisitaikyti arba sukurti aplinką, kuri atitiktų žmogaus psichikos sąlygas. (p. 1072) Guamanga, Saiz, Rivas ir Almeida (2024) teigimu, aplinkos įvaldymas pabrėžia gebėjimą veiksmingai valdyti ir kontroliuoti išorinę aplinką, o tai reiškia kompetencijos jausmą ir asmeninio bei profesinio gyvenimo kontrolę. (p. 4)

3. Greenier, Derakhshan ir Fathi (2021) teigimu, gyvenimo tikslas reiškia turėti savo gyvenimo tikslus, ketinimus ir siekius. (p. 4) Gyvenimo tikslas, kaip teigia Joo ir kiti (2016) tai gyvenimo tikslo suvokimas, krypties pojūtis ir gyvenimo tikslingumas. (p. 1072) Gyvenimo tikslas pasak Chen, Kim, Shields ir VanderWeele (2020) yra potenciali psichologinė vertybė, padedanti stiprinti sveikatą ir gerovę. (p. 2)

4. Savęs priėmimas, kaip teigia Bingöl ir Batik (2019), kuris yra vienas iš Ryff'o psichologinės gerovės modelio aspektų, reiškia teigiamą požiūrį į save, apimančią geras ir blogas savybes, ir teigiamus jausmus apie praeitį. (p. 68)

5. Asmeninis augimas bei tobulėjimas. Anot Ellerup Nielsen ir Nørreklit (2012) asmeninis tobulėjimas ir savirealizacija yra dominuojantis šiuolaikinės vadybos mąstymo bruožas. (p. 161) Pasak Kont ir Jantson (2014) daroma prielaida, kad tobulai organizuotas darbas suteikia savirealizacijos galimybes, suteikia pakankamai laisvės priimti sprendimus, suteikia galimybę kelti sau iššūkius ir yra suderintas su kitų organizacijos darbuotojų veikla. (p. 453)

6. Autonomija, Kont ir Jantson (2014) teigimu, yra darbo ir užduočių įvairovė, savirealizacijos galimybė ir visapusiško įgūdžių įgyvendinimo galimybės. (p. 453) You, Kim, Cho ir Chang (2021) teigimu, autonomija arba laisvė yra esminis žmogaus troškimas, o darbas leidžia darbuotojams pasiekti šią autonomiją per savirealizaciją. (p. 41)

Aboobaker, Edward ir Zakkariya (2021) teigimu, mainais už psichologinius išteklius, įgytus darbo vietoje (prasmingo darbo patirtį, bendruomenės jausmą, atitikimą organizacijos vertybėms ir gerą savijautą darbe), darbuotojai keičiasi su organizacija užklasiniu elgesiu. (p. 2167) „Taigi, darbuotojų darbo sąlygos, juntamas organizacinis įsipareigojimas ir teigiama emocinė būsena gali susilpninti neigiamų organizacinių pokyčių įtaką visų kartų darbuotojų gerovei.“ (Bubinaite & Bakanauskienė, 2020, p. 65)

Apibendrinant autorių išvagas galima teigti, kad psichologinės gerovės dedamosios yra puikus pasirinkimas analizuoti darbuotojų psichologinę gerovę ir ieškoti priežasčių jei įmonėje ji nėra pakankamai stabili. Savęs priėmimas leidžia formuoti teigiamą požiūrį į save, o teigiami santykiai padeda išlaikyti pasitikėjimą ir artimus santykius su kitais. Taip pat autonomija padeda išlaikyti savarankiškumą, aplinkos įvaldymas apima aplinkos ir galimybių naudą, o gyvenimo tikslas gyvenimo krypties jausmą. Ir galiausiai asmeninis gyvenimas padeda realizuoti savo galimybes bei tobulėti.

Toliau nagrinėjami veiksniai, susiję su psichologine gerove darbe. Hameli ir Bela (2025) teigia, kad gerovė darbo vietoje apima pasitenkinimą darbu ir su darbu susijusius afektus. (p. 115) Žiedelio (2020) teigimu įvairūs psichosocialiniai darbo aspektai gali veikti tiek įsitraukimą į darbą, tiek ir psichologinę savijautą. (p. 12) „Gera savijauta darbo vietoje svarbi ne tik pavieniams darbuotojams, siekiant palaikyti savo sveikatą bei išlikti konkurencingiems, bet ir pačioms organizacijoms.“ (Stelmokienė, Genevičiūtė-Janonė, Kovalčikienė ir Gustainienė, 2022, p. 9). Anot Yim, Kim ir Park (2022) organizaciniai ir individualūs veiksniai daro įtaką subjektyviai karjeros sėkmei. (p. 397) Skirtingi autoriai išskiria darbuotojų psichologinės gerovės darbo aplinkoje veiksnių rūšis, kurie iš jų yra asmeniniai ištekliai bei organizaciniai aspektai.

Asmeniniai ištekliai Smith ir Hollinger-Smith (2014) teigimu, apima asmenybės bruožus, įveikos įgūdžius, dvasingumą ir fizinę sveikatą. (p. 193) Kim ir Hyun (2017) paaiškina asmeninius išteklius kaip saviveiksmingumas, organizacinė savigarba ir optimizmas. (p. 705) Šiems autoriams antrina Güler ir Çetin (2019) žvelgiant iš šalies, tokios sąvokos kaip savigarba, optimizmas ir viltis laikomos asmeniniais ištekliais. (p. 201) Pasak Almeida, Fernando, Munoz ir Cartwright (2019) asmeniniai ištekliai reiškia individo gebėjimo suvokimą sėkmingai (ir tikslingai) daryti įtaką savo aplinkai. Asmeniniai ištekliai padeda suprasti individo elgesį, taip pat šio elgesio prielaidas ir pasekmes. (p. 100) Panašiai teigia ir Saeed, Hassan, Dastgeer ir Iqbal (2023), kad asmeniniai ištekliai darbo aplinkoje reiškia asmens gebėjimą valdyti jį supančią aplinką. (p. 54)

Kim ir Hyun (2017) teigia, kad ypač tikėtina, kad darbuotojai, turintys asmeninių išteklių, yra labiau linkę įsitraukti į darbą, pasitelkdami saviveiksmingumą, organizacinę savivertę ir optimizmą, o įsitraukę darbuotojai yra energizuojami maksimaliai išnaudodami teigiamą jau turimų išteklių poveikį ir lengviau kurdami pelno spiralę, leidžiančią įgyti naujų išteklių. (p. 707) Hurtienne L. E. ir Hurtienne M. (2024) papildo, kad jei darbuotojai turi skirti savo asmeninius išteklius, jie nori žinoti, kad yra palaikomi, gerbiami ir vertinami. (p. 614) Caniëls, Semeijn ir Renders (2018) teigimu asmeniniai ištekliai yra svarbios darbo įsitraukimo priežastys, tačiau jie taip pat gali atlikti streso mažinimo arba įsitraukimo skatinimo vaidmenį. (p. 51)

Anot Nakra, Kashyap ir Arora (2024) organizaciniai ištekliai – tvari žmogiškųjų išteklių valdymo praktika ir asmeniniai ištekliai, pavyzdžiui, gebėjimas prisitaikyti prie karjeros, veikia išvien, skatindami darbuotojų karjeros tvarumą ir galiausiai užtikrindami gerovę. (p. 1718) Pawar (2016) teigimu, darbuotojų gerovė svarbi organizacijoms, nes ji apibūdina organizacijos sveikatą. (p. 977) Anot Oja, Kim, Perrewé, Anagnostopoulou (2019) organizacijos įtaka reiškia pvz., palankus klimatas ir organizacinis teisingumas. (p. 374) Anot Jawaad, Amir, Bashir ir Hasan, (2019) aukštas darbuotojo organizacinis įsipareigojimas yra teigiamas atspindys gerų žmogiškųjų išteklių valdymo praktikų, taikomų bet kurioje darbo vietoje, siekiant puoselėti ryšius tarp organizacijos ir darbuotojo tikslų. (p. 3)

Informacijoje apie organizacinius išteklius pastebėta, jog darbuotojų psichologinei gerovei tam turi įtakos vadovas ir pačių darbuotojų inovatyvus darbo elgesys. Park ir Kang (2025) nurodo, kad darbuotojai labiau linkę įsitraukti į inovacijas ir išsakyti savo idėjas vadovams, kai jiems suteikiama teisė spręsti su darbu susijusius klausimus. (p. 150) van Dorssen-Boog, van Vuuren, de Jong ir Veld (2022) teigimu, darbo autonomija paprastai reiškia darbo vietos struktūros ypatybę, kuri yra pagrįsta iš viršaus į apačią nuleistais organizacijos sprendimais dėl formalios darbuotojų sprendimų laisvės. (p. 214) Orth ir Volmer (2017) teigia, kad autonomija darbe yra gerai žinomas įsitraukimo į darbą veiksnys. (p. 609) Noble-Nkrumah, Anyigba ir Mensah (2022) pažymi, kad darbuotojo darbo autonomija yra svarbi darbuotojų santykių mainų srityje, nes darbuotojo supratimo ir kontrolės savo darbe lygis suteikia tam tikrą pasitikėjimo lygį, kuris skatina darbo atlikimą. (p. 1328) Ma Prieto ir Pilar Perez-Santana (2014) aiškina, kad vadovybės palaikymas gali būti suprantamas tiesiog kaip organizacijos teikiamos priemonės ir ištekliai, skirti darbuotojui atlikti darbą, siekiant skatinti inovacijas. (p. 190)

Apibendrinant galima teigti, jog psichologinės gerovės veiksniai padeda lengviau identifikuoti, kas darbuotojus skatintų geriau jaustis darbo aplinkoje. Mokslinių šaltinių autoriai paaiškina, jog labai svarbūs veiksniai yra asmeniniai ir organizaciniai aspektai, ištekliai. Išanalizavus šių dviejų veiksnių padėtį įmonėse būtų galima lengviau rasti sprendimus kaip skatinti darbuotojus išlaikyti psichologinę gerovę darbo aplinkoje.

1.3. Darbo atlikimo samprata, dedamosios ir jį veikiantys veiksniai

Siekiant išsiaiškinti darbo rezultatų (arba dar kitaip vadinamo darbo atlikimo sąvoką), pateikiami įvairių autorių paaiškinimai, įžvalgos ir pastebėjimai, kas yra darbo atlikimas ir kokia jų reikšmė. Gencer, Atay, Gurdogan ir Colakoglu (2023) teigia, kad darbo atlikimas yra svarbi sąvoka organizacijoms, nes organizacijos pasiekia savo tikslus ir uždavinius dėka darbuotojų, kurie demonstruoja aukštą darbo atlikimą, o tai lemia patenkintus klientus ir geresnius įmonės veiklos rezultatus. (p. 71) Yang, Qi ir Zhu (2025) darbo atlikimas yra tiesioginė teigiamo darbo vietos kūrimo vaidmens išraiška. Jei darbuotojai pasiekia puikių darbo rezultatų, jų įtaka organizacijoje paprastai labai padidėja. (p. 1248)

Ahmetoglu, Scarlett, Codreanu ir Chamorro-Premuzic (2019) teigia, kad darbo atlikimas yra darbuotojų polinkių ir elgesio visuma, todėl tikėtina, kad organizacijos lygmens kintamųjų poveikis darbo atlikimui gali būti paaiškintas šių kintamųjų poveikiu individualiems polinkiams. (p. 131) Taigi, darbo atlikimas yra svarbūs tiek darbuotojui, tiek organizacijai, kad būtų išlaikytas darbo efektyvumas. Sahu (2018) teigia, kad individualus darbo atlikimas yra produktyvumo rodiklis, kuris yra nulemtas elgsenos. (p. 943) Tad, darbo atlikimas yra darbuotojų polinkiai ir elgesys ir kiek darbuotojai sukuria pridėtinės vertės, o nuo to priklauso ar bus pasiekti organizacijos tikslai ir koks bus produktyvumas.

Toliau autoriai teigia, kad darbo atlikimas ir jų gerinimas susiję su darbuotojo, paties darbo ir pačios organizacijos veikla. Pasak Chiu, Won ir Bae (2019), tradiciškai laikomasi požiūrio, kad darbuotojo darbo atlikimas yra susijęs su pačiu darbu. (p. 108) Goraya, Yaqub, Khan, Akram, Alofaysan (2024), pabrėžia, kad darbo atlikimo gerinimas yra glaudžiai susijęs su bendrais organizacijos veiklos rezultatais. (p. 6) AlMazrouei (2023) nurodo, kad darbo atlikimas paprastai susijęs su tuo, kaip asmuo atlieka jam paskirtas užduotis pagal organizacijos lūkesčius. (p. 844) Pagal Mensah (2015), darbuotojų darbo atlikimas yra susijęs su darbuotojo darbo pareigų vykdymu, vengiant neigiamo elgesio, ir kitų pareigų vykdymu siekiant organizacijos tikslų. (p. 557)

Varshney (2023) teigia, kad darbuotojų darbo atlikimas rodo jų efektyvumą ir produktyvumą, kurie galiausiai padeda pasiekti organizacijos tikslus. (p. 2093) Shaheen, Gupta ir Zeba (2024) teigia, kad konceptualus darbo atlikimo aiškumas padės parengti tinkamas intervencijas ir vertinimo strategijas veiklos valdymui. (p. 1972) Pagal Sahu (2018) tarpusavyje priklausomoje sistemoje vieno asmens elgesys daro įtaką ne tik to asmens rezultatams, bet ir kitų asmenų bei visos organizacijos rezultatams. (p. 946) Apibendrinus, įvertinus darbo atlikimą galima siekti kvalifikacijos kėlimo ir tobulėjimo, tačiau svarbu pats darbuotojo elgesys turi būti kontroliuojamas, nes tai daro įtaką ir kolegoms bei pačiai organizacijai, o darbo atlikimo aiškumas padės pasiekti tikslus.

Toliau autoriai nurodo, kas laukia, jeigu darbuotojai tinkamai siekia gerų darbo atlikimo rezultatų. Tariq ir Ding (2018) manymu darbuotojai, pasiekę aukštų darbo rezultatų, gali išvengti tolesnių atsakomųjų veiksmų, pavyzdžiui, atlyginimo mažinimo, ir užsitikrinti didesnę darbo saugumą, kad galėtų išlaikyti savo šeimas. (p. 383) Ye, Liu ir Gu (2019) darbuotojai, gebantys iš užduočių sprendimo situacijų pasisemti kuo daugiau naudingos informacijos, dažniausiai dirba efektyviai ir pasiekia aukštų rezultatų. (p. 709) Pasak Gencer ir kitų (2023) manoma, kad organizacijose, kuriose darbuotojai gali imtis iniciatyvos, yra vertinami ir gali kelti klausimus dėl procesų, tie patys darbuotojai gali priimti organizaciją kaip savo ir taip pagerinti veiklos rezultatus. (p. 83) AlMazrouei (2023) teigimu, darbuotojų darbo atlikimas tiesiogiai veikia organizacijos veiklą, nes organizacijos pasiekti rezultatai priklauso nuo visų jos darbuotojų veiklos. (p. 844) Melián-González ir Bulchand-Gidumal (2017) paminėjo, kad darbo atlikimas turi būti išreikštas vertingu darbdavio interesams elgesiu. (p. 2162) Todėl anot Darvishmotevali ir Ali (2020) darbo atlikimas (veiklos procesas) yra individualių elgsenų, susijusių su konkrečiu darbu, visuma. Be to, darbuotojų darbo atlikimas organizacijoje atspindi jų žinias, įgūdžius, elgesį ir etines vertybes. Tai darbuotojų gebėjimas įgyvendinti organizacijos lūkesčius. (p. 3)

Anot Silva, Moreira ir Mota (2023), pasiekti aukštesnį darbo atlikimą yra vienas svarbiausių organizacijos tikslų. (p. 95) Varshney (2023) teigia, kad išlaikyti ir pritraukti geriausius darbuotojus yra didelis iššūkis organizacijoms, o darbuotojų darbo atlikimas yra labai svarbus mechanizmas vadovybei paaiškinti veiklos tikslus ir motyvuoti darbuotojus tobulėti ir išlaikyti save. (p. 2093)

Toliau lentelėje susistemintai pateikiami keli įvairių metų autorių apibendrinamieji paaiškinimai, kurie tiksliausiai apibūdina darbo atlikimo sąvoką:

4 lentelė. Darbo atlikimo apibrėžimai

Metai	Autorius (-iai)	Darbo atlikimo apibrėžimų paaiškinimas
2019	Asiamah, Mensah ir Ocran	Aukštas darbo atlikimas reiškia, kad darbuotojas patenkinamai atliko su darbu susijusias pareigas arba taip, kaip tikėjosi darbdavys. (p. 912)
2021	Gao, Feng ir Zhao	Darbuotojo darbo atlikimas yra veiksmas, kuris apibūdina darbuotojo darbo efektyvumą. (p. 1336)
2022	Rojikinnor, Gani, Saleh ir Amin	Darbo atlikimas yra asmens ar žmonių grupės noras vykdyti veiklas arba jas tobulinti pagal savo atsakomybes, siekiant laukiamų rezultatų. (p. 953)
2024	Indrayani, Nurhatisyah, Damsar ir Wibisono	Darbuotojų darbo atlikimas yra svarbus veiksnys, lemiantis įmonės veiklos rezultatus. (p. 22)
2024	Hong ir Zainal	Darbuotojų darbo atlikimas yra rodiklis, apibūdinantis individualių darbuotojų efektyvumą ir produktyvumą, organizacijos veiklos efektyvumą ir ilgalaikę sėkmę. (p. 611)

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis lentelėje nurodytų autorių įžvalgomis

Apibendrinant galima teigti, kad, remiantis mokslininkų požiūriu, darbo atlikimas atspindi darbuotojų veiklos rezultatyvumą ir parodo, kaip sėkmingai jie įgyvendina su darbu susijusias atsakomybes, kas daro tiesioginę įtaką organizacijos veiklos efektyvumui. Tai apima darbuotojo pastangas ir pasiektus rezultatus bei veikia kaip reikšmingas veiksnys, padedantis suprasti organizacijos tikslus ir skatinti darbuotojų motyvaciją, kartu parodant jų gebėjimą atlikti pavestas užduotis. Darbo atlikimas yra reikšmingas tiek darbuotojui, tiek organizacijai, kad pasiekti numatytus tikslus.

Siekiant giliau įžvelgti darbo atlikimo esmę, aktualu išsiaiškinti kokios yra dedamosios. Autoriai Ozpamuk, Bolatan, VanDerSchaaf ir Daim (2023), remdamiesi ankstesniais tyrimais, pateikia darbo atlikimo dedamąsias. Taigi, Campbell, Gasser ir Oswald (1996), kaip cituoja Ozpamuk ir kiti (2023), rekomendavo darbo atlikimo teoriją ir išskyrė šias pagrindines dedamąsias: konkrečios darbo užduoties atlikimo įgūdžius, su darbu nesusijusių užduočių atlikimo meistriškumą, bendravimą raštu ir žodžiu, demonstratyvias pastangas, asmeninę drausmę, bendraminčių ir komandos veiklos palengvinimą, lyderio elgesį, valdymo ir administracinės užduoties (p. 2438). Šios dedamosios leidžia lengviau suprasti kokia yra darbo atlikimo esmė ir kodėl tai svarbu bei kuo jie pasireškia.

Tačiau esama ir paprasčiau įvardijamų darbo atlikimo dedamųjų. Mensah (2015) teigimu, darbuotojų darbo atlikimą sudaro keturios dedamosios: užduoties, konteksto, prisitaikymo ir neproduktyvaus darbo (p. 557). Šias dedamąsias autorius pateikia remdamasis Koopmans,

Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, de Vet Henrica ir Van Der Beek (2011) atlikta išsamia darbuotojų veiklos rezultatų literatūros apžvalga. Toliau pateikiamas šių dedamųjų paaiškinimas.

Pradedant nuo užduoties dedamosios, aktualu kelti klausimą, kaip užduotis yra atliekama, nes taip galima išsiaiškinti, kaip užduoties atlikimas atspindi darbuotojo gero rezultato siekimą. Paties Mensah (2015) teigimu, užduočių atlikimas susijęs su pagrindinėmis pareigomis, nurodytomis pareigybės aprašyme. (p. 552) Saleem, Isha ir Awan (2024) teigia, kad užduočių vykdymas – tai, kaip gerai darbuotojai atlieka techninius ir pagrindinius įmonės įsipareigojimus. (p. 2561) O remiantis Eliyana, Jalil, Gunawan ir Pratama (2023) užduoties atlikimas apima žinias, įgūdžius ir gebėjimus, kurie kinta priklausomai nuo užduoties atlikimo lygio ir yra svarbūs atliekant su užduotimi susijusią veiklą. (p. 1447) Deng, Liu, Huang ir Ding (2021) teigia, kad sukaupus su užduotimis susijusias žinias, taip pat pagerėja darbuotojų užduočių atlikimas. (p. 946)

Toliau autoriai pateikia, kas yra konteksto dedamoji. Mensah (2015) teigia, kad kontekstinis atlikimas yra susijęs su veiksniais, kurie nėra tiesiogiai susiję su darbu. (p. 552) Toliau autorius pakartotinai aiškina, kad kontekstinis darbo atlikimas – tai netiesioginis darbo elgesys, kuris yra būtinas tiesioginių darbo rezultatų pasiekimui. (p. 553) Pasak Budhiraja (2021) kontekstualaus darbo sąvoka išsamiai išnagrinėta esančioje literatūroje ir suprantama kaip diskrecinis darbuotojų elgesys, kuris sustiprina organizacijos funkcionavimą, nebūtinai tiesiogiai veikiantis darbuotojo produktyvumą. (p. 1147) Uraon ir Gupta (2021) teigimu, organizacijos stengiasi sudaryti palankias sąlygas užduočių atlikimui gerinti, kad pagerėtų darbuotojų laukiami rezultatai, ir skatinti kontekstinį atlikimą, kad darbuotojai galėtų atlikti daugiau nei tikisi organizacija. (p. 258) Taip pat Bhardwaj ir Kalia (2021) nurodo, kad kontekstiniai rezultatai – tai tie antraeiliai vaidmenys, kurie yra bendri ir palaiko aplinką, kurioje atliekama užduotis. Kontekstinis darbo atlikimas priklauso nuo darbuotojo polinkių ir valios. (p. 189)

Toliau yra pateikiama prisitaikymo dedamoji. Anot Mensah (2015), kartais talentingi darbuotojai, bandydami diegti naujoves, gali elgtis priešingai, nei atrodo, tačiau tai gali lemti prisitaikymo rezultatus. (p. 553) Remiantis autorių Kwofie, Addy, Marful, Aigbavboa, Amos-Abanyie ir Baffoe-Ashun (2024) atliekamu adaptacinio darbo atlikimo vertinimu, adaptacinis darbo atlikimas paprastai yra vertinamas lyderių, vadovų, komandos dalyvių ir srities profesionalų, remiantis jų žiniomis ir patirtimi. (p. 813) Zia, Ramish, Mushtaq, Fasih ir Naveed (2024) teigimu, šiuo metu adaptyvumas laikomas labai svarbiu rezultatu, nes darbuotojams tenka susidurti su įvairialypiu darbo pobūdžiu savo darbo vietoje. (p. 1259) Trumpai apibendrianat remiantis Ejaz, Shafique ir Qammar (2024) adaptyvumas – tai asmenų gebėjimas prisitaikyti prie kintančių darbo aplinkos sąlygų. (p. 1083)

Paskutinė autoriaus Mensah (2015) pateikta dedamoji – neproduktyvus darbas. Tai šio autoriaus teigimu, toks elgesys, kuris kenkia organizacijos gerovei. (p. 556) Azila-Gbetteor,

Blomme, Honyenuga ir Kil (2023) teigimu, darbuotojas, kuris patiria didelį neproduktyvaus elgesio darbe lygį dėl pernelyg didelių darbo reikalavimų, gali nejausti psichologinio nuosavybės jausmo organizacijai. (p. 1052) Aubé ir Rousseau (2014) teigimu, kai komandose vyrauja neproduktyvus elgesys, kolegų tarpusavio sąveika gali būti suvokiama kaip grėsmė narių sėkmei ir gerovei (sąnaudos), o ne kaip priemonė abipusiai naudingiems rezultatams pasiekti (atlygis). (p. 205) Anot Varela, Salgado ir Lasio (2010) terminas „neproduktyvus elgesys“ plačiai vartojamas siekiant apibūdinti nuo socialinių normų nukrypstančius veiksmus, kurie ilgainiui mažina organizacijos efektyvumą. (p. 411)

Darbo atlikimas pagal paprasčiau pateikiamas dedamąsias apima užduočių atlikimą, kontekstinį elgesį, prisitaikymo gebėjimus ir neproduktyvų elgesį. Užduočių atlikimas reiškia kaip gerai darbuotojai atlieka įmonės įsipareigojimus, o kontekstinis elgesys – netiesioginis darbo elgesys, kuris būtinas darbo atlikimo pasiekimui. Prisitaikymo gebėjimai asmenų gebėjimas prisitaikyti prie kintančių darbo aplinkos sąlygų, o neproduktyvus darbas mažina organizacijos efektyvumą. Šių dedamųjų balansas lemia darbuotojų darbo atlikimą ir jo indėlį į organizacijos sėkmę.

Išanalizavus darbo atlikimo sampratą ir identifikavus dedamąsias, taip pat yra svarbu išsiaiškinti darbo atlikimą veikiančius veiksniai. Anot Han, Oh ir Kang (2020) kai darbuotojai sprendžia darbo atlikimo problemas nauju požiūriu, jie savo darbą suvokia kaip autentiškesnį ir kuriantį vertę. (p. 521) Akgunduz (2015) teigia, kad efektyvus susidorojimas su darbu ir aukštas darbo atlikimo lygis priklauso nuo įvairių individualių savybių ir situacinių veiksnių sąveikos. (p. 1085) Iš to galima daryti išvadą, kad darbo atlikimas priklauso ne tik nuo užduočių pobūdžio, bet ir nuo to, kaip darbuotojai sprendžia problemas bei kaip jų asmeninės savybės dera su konkrečiomis darbo aplinkybėmis. Chiu ir kiti (2020) teigia, kad norėdami suprasti darbuotojų darbo atlikimą, turime atsižvelgti į skirtingus darbuotojų vaidmenis organizacijoje. (p. 108) Be to, pasak Akgunduz (2015), literatūroje apie darbo atlikimą daugiausia dėmesio skiriama dviem veiksniams: darbuotojų aukšto darbo atlikimo palaikymo svarba; ir geriausių būdų, kaip padidinti darbo atlikimą, paieškai. (p. 1084) Taigi, darbo atlikimas priklauso nuo to, kokį vaidmenį darbuotojas atlieka organizacijoje, todėl moksliniuose tyrimuose daug dėmesio skiriama tam, kaip išlaikyti ir stiprinti darbuotojų veiklos rezultatus.

Ahmetoglu ir kitų (2019) teigimu, tikėtina, kad organizacinė struktūra ir autonomija darbe gali turėti įtakos darbo atlikimui, nes suteikia (arba panaikina) galimybes darbuotojams pasireikšti tam tikroms tendencijoms ar elgsenai. (p. 131) Taigi, autoriai išskiria tokius veiksniai kaip organizacinė struktūra ir autonomija. Na-Nan, Saribut ir Sanamthong (2019) darbuotojo darbo atlikimas yra bendro darbuotojo elgesio rezultatas. (p. 344) Chiu ir kiti (2020) teigia, darbuotojai, kurių organizacinis įsipareigojimas yra didesnis, geriau atlieka darbą nei tie, kurių organizacinis

įsipareigojimas yra mažesnis. (p. 109) Pasak Akgunduz (2015), darbuotojai, kurie laiko save vertingais ir mano, kad nusipelno pagarbos, geriau atlieka savo darbą. (p. 1094) Pagal tokias autorių mintis galima spręsti, jog organizacinis įsipareigojimas ir darbuotojų laikymas vertingais, darbo atlikimas turi galimybę pakilti. Gencer ir kitų (2023) teigimu, organizacinė kultūra motyvuoja didinti žmogiškųjų išteklių (darbuotojų) darbo atlikimą. (p. 74)

Varshney D. ir Varshney N. K. (2024) teigia, kad darbuotojų tikėjimas savo kompetencijomis ir gebėjimais veiksmingai atlikti užduotis yra teigiamai susijęs su elgesiu, kuris turi įtakos darbo atlikimui, ir elgesiu, kuris turi teigiamos įtakos darbo atlikimui. (p. 1567) Shahid ir Muchiri (2019) teigia, kad pavyzdžiui, tikėtina, kad darbuotojai, turintys aukštą saviveiksmingumo lygį, turės energijos išlaikyti savo darbo pastangas, susidurdami su užduočių iššūkiais. (p. 509) Taigi, remiantis šių autorių mintimis, darbo atlikimą taip pat lemia darbuotojų tikėjimas savo jėgomis aukštas saviveiksmingumo lygis.

Taip pat autoriai išskiria tokį veiksnį, kuris turi įtakos darbo atlikimui kaip motyvacija. Ozpamuk ir kiti (2023) teigia, kad gebėjimai ir motyvacija turi įtakos darbo atlikimui. (p. 2438) Toliau motyvacija yra išskaidoma į vidinę ir išorinę. Tariq ir Ding (2018) prognozuoja, kad kai darbuotojai patiria žemą vidinę motyvaciją dėl mažesnių savanaudiškų interesų darbe, tai pakenks jų darbo atlikimui ir paskatins juos išeiti iš darbo. (p. 382) Zhang ir Zhao (2021) teigimu, darbuotojo darbo vietos rezultatai yra ne tik įkvėpti asmens vidinės motyvacijos, bet ir kontroliuojami išorinės organizacinės aplinkos. (p. 879) Seedoyal Doargajudhur ir Hosanoo (2023) teigimu, darbo atlikimas taip pat siejami su išorinės motyvacijos veiksniais, tokiais kaip atlyginimo padidinimas ar paaugstinimo galimybės, ir tai yra vienos iš priežasčių, kodėl darbuotojai jaučia poreikį dirbti gerai, nepaisant didelio darbo krūvio. (p. 719) Anot šių autorių, kad pasiekti aukšto lygio darbo atlikimą darbuotojai turi būti motyvuoti tiek iš organizacijos pusės, tiek patys iš savęs. Yildiz, Akoğlu, Emir, Angosto ir García-Fernández (2024) teigia, kad aukšto lygio veiklos rezultatų siekimas, kartu su asmeninės ir institucinės skaitmeninės darnos bei įgalinimo palaikymu, yra svarbūs veiksniai, leidžiantys tiek asmeniui, tiek organizacijai stiprinti savo pozicijas sektoriaus konkurencinėje aplinkoje. (p. 106) Zeb ir kiti (2025) teigia, kad darbuotojai siekia naujovių savo darbo vietose, o darbdaviai iš savo darbuotojų tikisi geresnių rezultatų. (p. 164) Jeigu bus siekiama geresnių rezultatų, tai padės organizacijai išlaikyti konkurencingumą, darbuotojai galės siekti daugiau naujovių ir inovacijų, o darbdaviai galės tikėtis didesnio darbuotojų produktyvumo.

Kwon, Jeong, Park ir Yoon (2024) teigia, kad skirtingai nuo orientacijos į veiklos tikslus, kuri orientuota į tai, kad darbuotojas pasiektų normatyvais pagrįstus standartus, orientacija į mokymosi tikslus vertina siekį tobulinti ir įvaldyti naujus su darbu susijusius įgūdžius. (p. 174) Akgunduz (2015) aiškina – jei darbuotojai renkasi tobulinti savo talentus ir įgūdžius, kad įveiktų

vaidmens krūvį, jų vidinė motyvacija ir darbo atlikimas įgaus pagreitį ir tobulės kartu su tuo. (p. 1091) Chiu ir kiti (2019) teigia, kad mokymo ir švietimo veiklos gali pagerinti darbuotojų užduotims ir tobulėjimui reikalingus įgūdžius bei gebėjimus, taip pat sustiprinti jų teigiamą požiūrį ir įsipareigojimą darbui, galiausiai lemiančius geresnį darbo atlikimą. (p. 107) Pasak Ozpamuk ir kitų (2023) žinios yra svarbus veiksnys darbo atlikimui. (p. 2438) Sudėjus autorių mintis – mokymosi, švietimo ir tobulėjimo veiksniai leidžia darbuotojams tobulėti, stiprinti įgūdžius ir padidinti jų įsipareigojimą bei sustiprinti organizaciją.

Kwon ir kiti (2024) teigia, kad kadangi darbuotojai nėra vienodai įsitraukę, ne visada noriai dalyvauja tobulėjimo veikloje ir ne visada siekia gerinti darbo atlikimą, vis dažniau taikomos pulsinės apklausos, siekiant užfiksuoti darbuotojų požiūrio ir elgesio dinamiką ir palengvinti savalaikes intervencijas, kad būtų išlaikytas aukštas darbo našumas. (p. 180) Akgunduz (2015) teigimu, jei darbuotojai, norėdami įveikti vaidmenų krūvį, nori tobulinti savo talentus ir įgūdžius, jų vidinė motyvacija ir darbo atlikimas įgauna pagreitį ir kartu tobulėja. (p. 1091) Pasak šių autorių įsitraukimas ir vaidmenų krūvis daro įtaką darbuotojų elgesiui ir motyvacijai, kas vėl prisideda prie darbo atlikimo kokybės.

Kaur, H. ir Kaur, R. (2023) aiškina, kad darbuotojai, kurie mano, kad jų vertybės ir tikslai sutampa, yra mažiau jautrūs stresui ir yra labiau linkę siekti geresnio darbo atlikimo. (p. 173) Be to, anot Chiu ir kitų (2020) organizacinis įsipareigojimas daro teigiamą įtaką darbo atlikimui ir atlieka dalinį tarpininko vaidmenį ryšyje tarp vidaus rinkodaros ir darbo atlikimo. (p. 105) Indrayani ir kiti (2024) teigia, kad nuolatinis įsipareigojimas, užduočių sudėtingumas, profesinė kompetencija ir asmeninės vertybės – tai vienas su kitu susiję vienetai, kurie veikia, kad matytųsi darbuotojo veiklos rezultatai. (p. 24) Goraya ir kiti (2024) todėl, kai komandos nariai bendradarbiauja efektyviau, jų gebėjimas kurti kūrybines idėjas ir spręsti problemas, lemia stipresnį bendrą darbo atlikimą. (p. 7) Taigi, anot šių autorių darbo atlikimą veikia darbuotojų vertybės ir kiek jos sutampa, organizacinis įsipareigojimas, užduočių sudėtingumas, profesiniai gebėjimai. Tad, kuo tarp darbuotojų yra daugiau šių savybių, tuo yra tikimybė, jog darbo atlikimas bus stipresnis.

Taip pat vienas iš veiksnių veikiančių darbo atlikimą yra vadovo vaidmuo organizacijoje. Zeb ir kiti (2025) teigia, kad palaikantis vadovas gali padidinti darbuotojo pasitikėjimą savimi, o tai gali tiesiogiai pagerinti darbo atlikimą. (p. 167) Sembiring, Nimran, Astuti ir Utami (2020) teigia, kad lyderių / vadovų (principinės) nuostatos, kurios nediskriminuoja pavaldinių bendraujant ir empiriškai sąveikaujant, gali lemti teigiamą darbo atlikimą. (p. 1123) Papildomai Sembiring ir kiti (2020) teigia, kad etiškas vadovavimas gali turėti įtakos darbuotojų darbo atlikimui per vadovo ir nario mainus, saviveiksmingumą ir organizacinį tapatumą. (p. 1125) Taigi, vadovo palaikymas,

tinkamas elgesys, etiškumas taip pat prisideda prie stipresnio darbo atlikimo ir pozityvesnės darbuotojų savijautos.

Apibendrinant galima teigti, jog darbo atlikimą veikia šie veiksniai: individualios savybės ir situaciniai veiksniai, skirtingi darbuotojų vaidmenys ir jų krūvis organizacijoje bei organizacinė struktūra. Taip pat autonomija, organizacinis įsipareigojimas ir darbuotojų laikymas vertingais, darbuotojų tikėjimas savo jėgomis, aukštas saviveiksmingumo lygis, motyvacija (vidinė ir išorinė), geresnių rezultatų siekimas, mokymasis, švietimas ir tobulėjimas, įsitraukimas, vadovo palaikymas, tinkamas elgesys, etiškumas. Remiantis įvairių autorių pateiktomis išvalgomis galima teigti, jog šie veiksniai gali prisidėti prie darbuotojų darbo atlikimo, kurie stiprintų organizaciją.

1.4. Psichologinio atsparumo samprata, dedamosios ir jį veikiantys veiksniai

Darbo metu, priklausomai nuo jo pobūdžio, daugiau ar mažiau, pasitaiko įvairių situacijų, kurios sutrikdo darbuotojų psichologinę būklę. Pasak Alshiha, Alkhozaim, Alnasser, Khairy ir Al-Romeedy (2024), darbuotojai, kurie pasižymi atsparumu, demonstruoja aukštą prisitaikymo lygį ir norą mokytis iš nesėkmių. Atsparūs darbuotojai yra labiau linkę atsigauti po nesėkmių, tobulinti savo idėjas ir įsitraukti į inovatyvų elgesį. (p. 1399) Hechanova, Docena, Alampay, Acosta, Porio, Melgar ir Berger (2018) teigimu, atsparumo samprata ir studijos išsivystė įvairiose disciplinose, pavyzdžiui, ekologijoje ir psichologijoje, kurios nagrinėja sudėtingų sistemų prisitaikymą ir atsigavimą, kai jos susiduria su didelėmis grėsmėmis. (p. 347)

Pasak Panda ir Singh (2024) darbuotojų atsparumas dažnai apibrėžiamas kaip gebėjimas atsigauti po nepalankių situacijų ir išlieka viena pagrindinių temų pozityviosios psichologijos literatūroje. (p. 2) Dönmez, Gürlek ir Karatepe (2024) teigimu, konkrečiai psichologinis atsparumas yra asmeninis išteklius, kuris teigiamai susijęs su laime. (p. 2945) Tačiau daugelis autorių darbuotojų psichologinį atsparumą įvardija tiesiog atsparumu. Alshiha ir kiti (2024) teigia, kad atsparumas – tai asmens gebėjimas atsigauti po nesėkmių, prisitaikyti prie pokyčių ir išlaikyti gerą savijautą nelaimės akivaizdoje. (p. 1395) Taigi, psichologinis atsparumas yra svarbus siekiant susidoroti su nelaimėmis.

Wang D. ir Wang P. (2024) aiškina, kad darbuotojų atsparumas – tai ne vienas gebėjimas, kuris atsispindi darbo atsparume ir psichologiniame atsparume. Krizės akivaizdoje darbo atsparumas daro didesnę teigiamą poveikį projekto organizacijos atsparumui. (p. 4248) Paul, Bamel, Ashta ir Stokes (2019) teigia, kad psichologinio atsparumo resursų gebėjimas užtikrina, kad darbuotojai ne tik toliau dirbtų įprastai sudėtingomis aplinkybėmis, bet ir klestėtų, imdamiesi papildomų pastangų. (p. 1276) Singh, Sihag ir Dhoopar (2023) teigimu, atsparumas, kaip teigiamas išteklius, padeda darbuotojams valdyti stresą darbe ir kitus precedento neturinčius

įvykius. (p. 234) Anot Mousa ir Abdelgaffar (2023), kai darbuotojai patiria karjeros sukrėtimus, jų asmeniniai ištekliai susilpnėja, nes išbandomas jų atsparumas. (p. 230)

Yu ir kiti (2019) teigia, kad vis dėlto, žvelgiant iš raidos perspektyvos, pirmą kartą į darbo vietą atėjęs darbuotojas gali būti dar nesusiformavęs savo, kaip profesionalo, saviveiksmingumo arba nepatyręs nesėkmių, dėl kurių jam reikėtų ugdyti atsparumą. (p. 422) Anot Eryılmaz, Dirik ir Öney (2024) aiškina, kad iš bruožų perspektyvos, atsparumas yra neatsiejama asmenybės dalis, dažniausiai stabilus ir patvarus, apsaugantis asmenį nuo neigiamo traumuojančios patirties poveikio. (p. 20289) Paul ir kitų (2019) teigimu, darbuotojai, pasižymintys dideliu atsparumu, nereaguoja į situaciją, o reaguoja į ją ramiai ir su teigiamomis emocijomis. Jie sugeba įprasminti savo darbą, suvokti situacijos intensyvumą ir ramiau ją valdyti. (p. 1276) Mendiratta ir Srivastava (2023) teigimu, atsparumas vaidina svarbų vaidmenį išlaikant darbinio spaudimo lygį ir motyvaciją bei įsitraukimą į darbą. (p. 1567) Taigi, anot autorių psichologinis atsparumas yra aktualus valdant situacijas ir padeda atlaikyti traumuojančios patirties poveikį.

Toliau autoriai teigs, kad psichologinis atsparumas yra svarbus kovoje su stresu ir nepalankiomis situacijomis. Genqiang, Yueying, Yong ir Min (2024) teigimu, atsparumas ne tik įgalina asmenis atkakliai keisti esamą padėtį streso ir iššūkių akivaizdoje, bet ir leidžia jiems klestėti po tokių patirčių. (p. 441) Pasak Chen ir Qi (2022) atsparumas padeda žmonėms geriau įveikti stresą. (p. 2540) Aggarwal, Singh ir Srivastava (2025) teigimu, atsparumas – tai dinamiška žmonių savybė, leidžianti jiems išlaikyti pozityvų požiūrį, nepaisant nepalankių gyvenimo situacijų. (p. 4739) Grant ir Kinman (2012) teigimu, vis dažniau pripažįstama, kad atsparumas yra svarbi savybė darbo vietoje, nes jis gali padėti darbuotojams veiksmingiau įveikti stresą. (p. 608) Toliau Chen ir Qi (2022) papildė, kad atsparumas gali sušvelninti baimės poveikį darbuotojų reakcijai į stresą. (p. 2541) Be to, anot Mubarak, Khan, J. ir Khan, A. K. (2022) atsparumas – tai asmens gebėjimas suprasti stresines situacijas, siekiant pagerinti ir patenkinti gamybos, klientų ir suinteresuotųjų šalių poreikius. (p. 567)

Sarwar, B., Mahasbi, Zulfiqar, Sarwar, M. A. ir Huo (2025) asmenys tampa labiau linkę stiprinti savo išlikimą pasitelkdami atsparumo galią. (p. 793) Genqiang ir kitų (2024) teigimu, atsparūs darbuotojai skiria laiko ir energijos situacijoms suprasti, atpažįsta joms būdingą riziką ir pasižymi stipriu psichiniu atsparumu, kuris yra vidinės stiprybės šaltinis. (p. 445) Anot Avey, Newman ir Herbert (2023), teigia, kad nors atsparumas paprastai siejamas su didelėmis nelaimėmis, šioje apibrėžtyje pripažįstama, kad atsparumo gali pareikalaus ir papildoma patirtis, įskaitant teigiamą patirtį, pavyzdžiui, paaukštinimą darbe ar padidėjusią atsakomybę. (p. 2231) Darvishmotevali ir Ali (2020) teigimu, galiausiai, atsparumas reiškia gebėjimą atsigauti ir judėti pirmyn susidūrus su sunkumais ir greitai atsigauti po jų. Kitaip tariant, tai yra grįžimas į tinkamą veiklos lygį ir mokymasis iš patirties. (p. 3)

Toliau lentelėje susistemintai pateikiami keli įvairių metų autorių paaiškinimai, kurie tiksliausiai apibūdina psichologinio atsparumo sąvoką:

5 lentelė. Psichologinio atsparumo apibrėžimai

Metai	Autorius (-iai)	Psichologinio atsparumo apibrėžimų paaiškinimas
2017	Delgado, Upton, Ranse, Furness ir Foster	Atsparumas yra svarbus procesas, padedantis sumažinti streso darbe poveikį ir užkirsti kelią blogesniems psichosocialiniams rezultatams. (p. 87)
2019	Yu, Li, Tsai ir Wang	Atsparumas paprastai suaktyvėja reaguojant į nesėkmę ir motyvuoja darbuotojus ištvėringai kovoti su kliūtimis. (p. 425)
2022	Chen ir Qi	Atsparumas padeda žmonėms geriau įveikti stresą. (p. 2540)
2023	Singh, Sihag ir Dhoopar	Atsparumas yra teigiamas šaltinis, pabrėžiantis asmenų stiprybę atsigauti po nelaimių ir krizių. (p. 237)
2024	Fatima, Bilal, Imran ir Sarwar	Atsparumas apskritai yra prisitaikymo procesas susidūrus su tragedija, nelaimėmis, stresu ar trauma. (p. 979)

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis lentelėje nurodytų autorių įžvalgomis

Apibendrinant ir remiantis įvairių autorių įžvalgomis galima teigti, jog psichologinis atsparumas yra asmeninis išteklius, kurį įvaldžius galima ramiai reaguoti į stresines ir nepalankias situacijas ir išlaikyti teigiamą aplinką organizacijoje. Darbuotojai pasižymintys stipriu psichologiniu atsparumu lengviau susidoroja su stresu, rizikingomis situacijomis, geba pagerinti ir patenkinti gamybos, klientų ir suinteresuotų šalių poreikius, o tai jiems gali padėti įgyti teigiamą patirtį bei siekti paaukštinimo ar didesnių atsakomybių ir toliau tobulėti psichologinio atsparumo stiprinime.

Analizuojant psichologinio atsparumo esmę, aktualu išsiaiškinti, kokios yra dedamosios. Psichologinį atsparumą ir iš ko tai susideda, analizuoja autoriai Buranapin, Limphaibool, Jariangprasert ir Chaiprasit (2024). Pirmiausia, jie pradeda nuo psichologinio atsparumo apibrėžimo ir pereina prie detalios analizės. Buranapin ir kitų (2024) teigimu, darbuotojų atsparumas apibrėžiamas kaip organizacijos palaikomų darbuotojų gebėjimas veiksmingai panaudoti išteklius, kad jie galėtų valdyti, prisitaikyti ir augti reaguodami į kintančias darbo sąlygas. (p. 4)

Toliau pereinama prie to iš ko, anot šių autorių susideda psichologinis atsparumas. Pirmiausia yra minimas sąmoningumas (mindfulness). Kaip teigia Buranapin ir kiti (2024) tiek atsparumas, tiek sąmoningumas turi panašių savybių reaguojant į sudėtingas aplinkybes. (p. 2) Toliau kiti autoriai, kaip Saini (2024) teigia, kad sąmoningumas yra labai svarbus, nes suteikia protui budrumo ir sąmoningumo, o tai padeda priimti teisingus sprendimus visais gyvenimo

aspektais, įskaitant organizacinį darbą. (p. 1557) Le, N. H., Mai ir Le, K. G. (2024) kai darbuotojai susiduria su sunkumais (arba tai, ką jie vertina kaip sunkumus), jie dažnai patiria stresą, kuris atsiranda dėl šių įvykių vertinimo. Tačiau taip greičiausiai nenutiktų tiems, kurie pasižymi aukštu sąmoningumo lygiu. (p. 463)

Toliau yra minimas prisitaikymas prie netikėtų iššūkių, ką būtų galima laikyti lankstumu, tačiau apie tai plačiau aiškina Good ir kiti (2016), kad sąmoningi asmenys yra linkę lanksčiau reaguoti į stresines ir nepalankias situacijas. Kai asmenys sėkmingai naudojami įvairiais įveikos įpročiais, gali padidėti pasitikėjimas savo gebėjimu susidoroti su sudėtingomis situacijomis darbe, o tai gali lemti didesnę atsparumą. (p. 131) Buranapin ir kiti (2024) papildė, kad atsparūs darbuotojai yra geriau pasirengę prisitaikyti prie netikėtų iššūkių ir prisidėti prie geresnių organizacijos veiklos rezultatų. (p. 5) Yu ir kiti (2019) teigia, kad darbuotojai, pasižymintys dideliu psichologiniu atsparumu, palyginti su tais, kurie pasižymi mažu atsparumu, palankiau reaguos į pokyčius, naudodamiesi savo atsparumu kaip psichologiniu ištekliumi. (p. 426)

Toliau siekiant identifikuoti papildomų dedamųjų pasitelktos kitų autorių įžvalgos. Pasak Le ir Cayrat (2025) draugystė ir socialinė pagalba yra skirtingos, tačiau glaudžiai susijusios sąvokos. Socialinė pagalba reiškia paramos išteklius, kuriuos asmenys gauna bendraudami su kitais, siekdami įveikti sudėtingas užduotis ir įvykius. (p. 632) Lee, B., Kwon, Lee, I., ir Kim (2017) papildė, kad draugystė yra pagrindinė bičiulystės dimensija, taip pat susijusi su socialine pagalba. (p. 924) Yadav, Chaudhary, Kumar ir Saini (2023) teigimu geresni santykiai su darbuotojais atspindi ir lemia didesnę organizacijos atsparumą. (p. 3037) Anot Le ir Cayrat (2025) teigia, kad socialinės pagalbos teorija teigia, kad išorinė pagalba iš kolegų, šeimos ar kitų šaltinių gali sustiprinti psichologinį atsparumą ir gerovę, teikiant emocinę, instrumentinę ir informacinę paramą. (p. 645) Tad galima teigti, jog socialinė pagalba yra svarbi išlaikyti ir stiprinti psichologinį atsparumą.

Hartwig, Clarke, Johnson ir Willis (2020) iškėlė teiginį, kad komandos narių atsparumas yra teigiamai susijęs su atspariais komandos procesais ir papildomai teigia, kad santykiniai ryšiai komandoje gali palengvinti palaikančią elgseną ir bendradarbiavimą susidūrus su sunkumais. (p. 180) Caniëls ir Hatak (2022) pastebėjo, kad santykiai darbe gali būti svarbus stiprybės šaltinis, teikti paramą ir taip didinti asmens atsparumą. (p. 301) Genqiang ir kitų (2024) teigimu, darbuotojai, pasižymintys dideliu atsparumu, dažniau vertina organizacijos krizę kaip iššūkį, todėl yra labiau linkę plėtoti karjeros pašaukimą ir inicijuoti pokyčius (p. 440)

Dar viena dedamoji yra emocinis reguliavimas. Franceschi, Small, Goldsby, Goldsby, Padamada, Ziegler ir Mills (2024) emocinė reguliacija, dažnai vadinama afektiniu stiliumi, apima gebėjimą kontroliuoti savo emocijas arba daryti joms įtaką, ypač stresinių įvykių metu. (p. 2) Taip pat McRae ir Gross (2020) teigimu, emocijų reguliavimas (ER) – tai pastangos paveikti savo ar

kitų emocijas. (p. 1) Garad (2024) papildo, kad emocijų reguliavimas apima emocijų atpažinimą ir valdymą reaguojant į finansines situacijas. (p. 261) Anot Zhang, Shen, Yang ir Zheng (2023) emociniai ištekliai gali būti perduodami iš vieno darbuotojo kitam per emocinį užkratą. (p. 4412) Pasak Martínez-Martí ir Ruch (2017) atrodo, kad emocinės stiprybės yra ypač svarbios atsparumui, nes jos gali suteikti asmeniui energijos, socialinės paramos ir ryžto, reikalingų sėkmingai susidoroti su neigiamomis aplinkybėmis. (p. 112)

Be to, Reed (2016) teigia, kad optimizmas yra individualus skirtumų kintamasis, kuris atspindi kiek žmonės turi apibendrintų palankių lūkesčių dėl savo ateities. (p. 72) O toliau autorius papildo Reed (2016), kad manoma, kad optimizmas gali padėti prognozuoti atsparumą stresiniams gyvenimo įvykiams. (p. 73) Reivich ir Shatte (2002), kaip cituoja Ghanizadeh (2022), teigia, kad realistinis optimizmas reiškia, kad atsparūs asmenys pozityviau, užtikrintai ir naudingiau vertina tikimybę įveikti nelaimę. (p. 1680) Anot Yu ir kitų (2019) labiau optimistiškai nusiteikę darbuotojai yra labiau linkę dėti daugiau pastangų savo darbo vietoje nei mažiau optimistiškai nusiteikę darbuotojai. (p. 423) Be to, papildomai Yu ir kiti (2019) dar užakcentuoja, kad kai aukšto vilties lygio žmonės susiduria su sunkiais kliūtimis, jie gali išlaikyti teigiamą požiūrį ir sukurti naujus metodus bei būdus, kaip pasiekti savo tikslus. (p. 423) Paul ir kitų (2019) teigimu, darbuotojų atsparumas gali paskatinti juos patirti daugiau teigiamų emocijų (ir mažiau neigiamų emocijų), o tai savo ruožtu gali lemti emocinį prisirišimą prie darbo vietos. (p. 1280)

Apibendrinat galima teigti, kad analizuojant psichologinį atsparumą dažniausiai pastebimos ir identifikuotos dedamosios yra: sąmoningumas (mindfulness), lankstumas arba prisitaikymas prie netikėtų iššūkių, santykiniai ryšiai, emocinė reguliacija bei optimizmas. Šios dedamosios padeda giliau įžvelgti į psichologinio atsparumo koncepciją. Trumpai aptariant autorių įžvalgas sąmoningumas suteikia protui budrumo ir sąmoningumo, o tai padeda priimti teisingus sprendimus. Toliau prisitaikymas/lankstumas padidina pasitikėjimą savo gebėjimu susidoroti su sudėtingomis situacijomis darbe. Santykiniai ryšiai palengvina palaikančią elgseną ir bendradarbiavimą susidūrus su sunkumais, o emocinė reguliacija paveikia savo ar kitų emocijas bei optimizmas, kuris padeda pozityviau įveikti nelaimės.

Įsigilinus į psichologinio atsparumo sampratą ir identifikavus dedamąsias svarbu išsiaiškinti, kokie veiksniai veikia psichologinį atsparumą. Tai yra svarbu, nes veiksmų identifikavimas parodo su kuo susiduria darbuotojai, kai yra reikalingas psichologinis atsparumas situacijai valdyti. Tinkamas psichologinio atsparumo valdymas gali padėti užtikrinti sklandų darbą. Fatima ir kitų (2024) teigimu, atsparumas yra būtinas norint sėkmingai siekti karjeros versle. (p. 977)

Vienas iš psichologinio atsparumo veiksnių yra įvardijamas saviveiksmingumas. Baluszek, Brønnick ir Wiig (2023) teigimu, saviveiksmingumas reiškia pasitikėjimą savo gebėjimu

susidoroti su gyvenimo stresoriais. (p. 153) Yu ir kiti (2019) teigia, kad saviveiksmingumas ir atsparumas yra ypač svarbūs šiuo atžvilgiu, nes jie gali būti susiję tiek su vidine motyvacija, tiek su novatorišku mąstymu. Be to, saviveiksmingumas ir atsparumas gali daryti įtaką darbuotojų norui prašyti ir naudoti teigiamą grįžtamąjį ryšį, siekiant pagerinti savo elgesį ir kūrybiškumą. (p. 424) Anot Prayag ir Dassanayake (2022), saviveiksmingumas daro teigiamą poveikį įvairiems individualiems elgesio aspektams darbo vietoje, tarp kurių psichologinis atsparumas yra vienas svarbiausių. (p. 2315) Park, S. ir Park, S. (2019) teigimu, susidūrus su besikeičiančiais ir sudėtingais aplinkos reikalavimais, aukštas saviveiksmingumas padės asmenims inicijuoti veiksmus, kad susidorotų su situacijomis, ir atkakliai prisitaikyti prie pokyčių. Todėl asmenys, kurių saviveiksmingumas yra aukštas, veikia adaptyviau. (p. 308)

Toliau kaip veiksnys įvardijamas organizacijos. Pasak autorių Goraya ir kitų (2024) pripažįstant atsparumo ir organizacinės paramos svarbą, įmonėms taip pat svarbu kurti lanksčias sistemas, kad padidintų darbuotojų gebėjimą siekti darbo tikslų. (p. 3) Frolic, Tikas ir Krull (2024) teigia, jog pripažįstama, kad atsparumo palaikymo priemonės ir strategijos turi būti integruotos į darbo aplinkos struktūrą, įskaitant komandos struktūras, vadovų ugdymą, bendravimo metodus, kokybės gerinimo sistemas, politiką, pareigų aprašymus ir panašiai. (p. 250)

Tran Pham (2024) teigimu, organizacijos, turinčios gerą psichologiškai atsparių darbuotojų grupę, gali turėti naudos, nes tokie darbuotojai gali pasitelkti savo psichologinio atsparumo gebėjimus, kad kontroliuotų žinių slėpimo neigiamą poveikį jų pažinimui, emocijoms ir dėl to patiriamam stresui. (p. 415) Zhang, Liu, Zhang, Akhtar ir Wang (2025), teigimu priešingai, žemo psichologinio atsparumo darbuotojai turi ribotus teigiamus psichologinius išteklius, kuriais gali pasinaudoti, todėl jie yra labiau pažeidžiami dėl neigiamų apkalbų darbe. (p. 101) Braun, Hayes, DeMuth ir Taran (2017) aiškina – jei organizacijos fokusuosis į lankstumo ir atsparumo įgūdžių ugdymą individualiu lygmeniu, darbo jėga bus efektyvesnė įgyvendinant pokyčių iniciatyvas. (p. 706) Paul ir kitų (2019) teigimu, pasitelkę atsparumą, darbuotojai gali suvokti savo gyvenimą kaip prasmingesnį ir stipriau susieti save su organizacija. (p. 1290)

Taip pat darbuotojų atsparumą veikia stresas. Genqiang ir kitų (2024) teigimu, darbuotojų atsparumas yra individualus veiksnys, kurį asmuo naudoja, kad įveiktų stresines situacijas. Skirtumai darbuotojų atsparumo lygyje ir individualūs kognityviniai organizacijos krizės vertinimai gali lemti skirtingą tokios krizės psichologinį ir elgesio poveikį darbuotojams. (p. 445) Remiantis Gao, Lu, Zhang, Wang, Yang ir Deng (2023), darbovietėje darbuotojų psichologinis atsparumas aktyvuojasi stresinėje aplinkoje ir turi skirtingus lygius skirtingose sąlygose. (p. 3908) Shagirbasha, Madhan, Iqbal ir Khan (2025) teigia, kad kai susiduriama su klientų nemandagumu, darbuotojai praranda psichologinį atsparumą, trukdoma jų gebėjimui greitai atsigauti. (p. 17) Tačiau, kaip aiškina autoriai Chen ir Qi (2022), kai atsparumas yra aukštas, teigiamas ryšys tarp

darbo streso ir ketinimo palikti organizaciją yra sustiprintas darbuotojams, turintiems aukštesnį baimės lygį, palyginti su tais, kurių baimės lygis yra žemesnis. (p. 2548)

Galiausiai psichologiniam atsparumui daro įtaką darbuotojų empatija. Islam, Ali ir Asad (2019), nustatė, kad empatija atlieka svarbų vaidmenį formuojant ar keičiant darbuotojų elgesį. (p. 343) Tai, anot, Tortorella, Prashar, Antony, Vassolo, Mac Cawley, Peimbert García ir Nascimento (2024) lemia mažesnę pasipriešinimą diegiant naujus sprendimus, skirtus sutrikimams spręsti, ir leidžia organizacijoms greičiau bei ryžtingiau reaguoti. (p. 1438) Nelson, Shacham ir Ben-Ari (2016) teigia, kad tai veikiau gebėjimas suprasti kito žmogaus emocijas ir reguliuoti jas savo tikslais. (p. 210) Choi, Kim, M. ir Kim, S. (2024) teigimu, pripažindami darbuotojus, kurie demonstruoja empatiją, ne tik įvertiname jų pastangas, bet ir skatiname kitus sekti jų pavyzdžiu. (p. 398) Taigi, darbuotojų empatija skatina darbuotojų greitesnę reakciją ir ryžtą bei reguliuoti kito žmogaus emocijas, kas veikia darbuotojo atsparumą teigiama prasme.

Anot Niitsu, Houfek, Barron, Stoltenberg, Kupzyk ir Rice (2017), moksliniai įrodymai rodo, kad atsparumui daro įtaką intrapersonaliniai (pvz., asmenybės bruožai) ir aplinkos (pvz., socialinė pagalba) kintamieji. (p. 897) Šiuo atveju galima prie vidinių veiksmų priskirti saviveiksmingumą, empatiją ir stresą, o prie išorinių – organizacijos palaikymą. Remiantis autorių išvalgomis, saviveiksmingumas ir stresas atsiranda susidūrus su tam tikra situacija ir jei darbuotojas yra psichologiškai atsparus jam pavyks suvaldyti esamą situaciją. O jeigu dar darbuotojai bus empatiški, tai užtikrins sklandesnę situacijos kontrolę. Organizacijos palaikymas yra papildomai išorinis veiksnys, kuris situacijos valdymą padarys daug sklandesnį.

Apibendrinant galima teigti, jog įvardinti tiek vidiniai (intrapersonaliniai), tiek išoriniai (aplinkos) veiksniai daro stiprią įtaką psichologiniam atsparumui, nes nuo to priklauso kaip darbuotojas jausis ir kaip jis susitvarkys su situacija, kuri gali labai paveikti jo psichologinę būklę. Remiantis autorių pateiktomis išvalgomis saviveiksmingumu pasižymintys darbuotojai turi didesnę pasitikėjimą savo gebėjimu susidoroti su stresoriais. Toliau organizacijos, turinčios gerą psichologiškai atsparių darbuotojų grupę, gali turėti naudos. Tačiau stresas yra tikras išbandymas darbuotojams ir jeigu darbuotojas susidus su didele stresine situacija jam bus sunkiau atsigauti.

1.5. Perdegimo įtaka darbo atlikimui medijuojant psichologinei gerovei ir moderuojant psichologiniam atsparumui

Išanalizavus įvairių autorių išvalgas apie perdegimą, darbo atlikimą psichologinę gerovę ir psichologinį atsparumą, aktualu išsiaiškinti koks yra jų poveikis vienas kitam. Taip pat svarbu prisiminti kokia jų reikšmė. Kalbant apie perdegimą Schaufeli (2017) teigimu, iš esmės, kai darbo reikalavimai („blogi dalykai“) yra chroniškai dideli ir nėra kompensuojami darbo ištekliais („geri dalykai“), darbuotojo energija palaipsniui senka. Galiausiai tai gali sukelti psichinį išsekimą

(„perdegimą“), kuris savo ruožtu gali lemti neigiamas pasekmes tiek asmeniui (pvz., prastą sveikatą), tiek organizacijai (pvz., prastą darbo atlikimą). (p. 121)

Toliau pasak Dogbe, Ablornyi, Pomegbe ir Duah (2024) darbuotojų darbo atlikimas yra pagrindinis organizacijos produktyvumo, pelningumo ir tvarumo veiksnys. (p. 1379) Todėl, anot Choudhary, Naqshbandi, Philip ir Kumar (2017), darbuotojų darbo atlikimas yra itin svarbus organizacijos veiksmingumui ir konkurencinio pranašumo įgijimui. (p. 1088) Autoriai Hamka ir kiti (2020) aiškina, kad psichologinė gerovė – tai specifinė grupės ar individo būklė, rodanti teigiamą psichologinę savijautą, kurią lemia geri ir prasmingi jausmai, geri santykiai ir pasiekimai. (psl. 365)

Ir galiausiai Guo, Li, Ren ir Zhu (2025) teigia, kad psichologinis atsparumas apibrėžiamas kaip asmens gebėjimas greitai atsigauti ir pozityviai prisitaikyti susidūrus su nesėkmėmis, sunkumais ir iššūkiais. (p. 2712) Todėl, anot Li ir Tong (2021), būtina suteikti reikalingus išteklius, skatinančius darbuotojų atsparumą, nes tai yra labai svarbu tiek organizacijoms, tiek darbuotojams, siekiant įveikti krizių sukeltus sunkumus. (p. 820) Taigi, prisiminus, kas yra perdegimas darbo atlikimas, psichologinė gerovė, ir psichologinis atsparumas, galima pradėti analizę, kokia yra perdegimo įtaka darbo atlikimui medijuojant psichologinei gerovei ir moderuojant psichologiniam atsparumui.

Pirmiausia pradedama nuo to, kaip perdegimas daro įtaką darbo atlikimui. Singh ir kiti (2019) aiškina, kad pavyzdžiui, kai žmonės sunkiai dirba, jų darbštumas dažnai investuojamas į geresnius darbo rezultatus, kurie atveria kelią kitiems reikšmingiems ištekliams, pavyzdžiui, didesniai atlyginimui ar geresnėms pareigoms, gauti. (p. 589) Tačiau, Fastje, Mesmer-Magnus, Guidice ir Andrews (2023) teigimu darbo reikalavimai sukelia energijos išsekimą, vedantį prie emocinio išsekimo ir perdegimo (sveikatos sutrikimo procesas). (p. 3) Kaip jau žinoma, ir teigia autoriai Corbeanu, Iliescu, Ion ir Spînu (2023) – perdegimas yra chroniško išsekimo ir neigiamo požiūrio į darbą sindromas. (p. 601) Lemonaki, Xanthopoulou, Bardos, Karademas ir Simos (2021) teigia, kad energijos išsekimas ir darbo prasmės stoka daro perdegusius darbuotojus mažiau linkusius dėti papildomas pastangas atlikti užduotis, kurios nėra įtrauktos į jų oficialius darbo reikalavimus, bet prisidėtų prie organizacijos klestėjimo. (p. 694) Corbeanu ir kitų (2023) teigimu, kaip chroniško išsekimo ir neigiamo požiūrio į darbą sindromas, perdegimas turėtų turėti bendrą neigiamą poveikį su darbu susijusiems rezultatams, įskaitant, bet neapsiribojant darbo atlikimu. (p. 601) Anot Prentice ir Thaichon (2019) tiems, kurie jau kenčia nuo perdegimo, vadovybė turėtų ieškoti priemonių ar veiksmų, kurie pagerintų jų darbo atlikimą arba motyvuotų juos dirbti geriau. (p. 824) Taigi, galima teigti, kad nors didelės darbuotojų pastangos garantuoja geresnį darbo atlikimą, tai gali paskatinti neigiamą poveikį darbuotojų sveikatai ir sukelti perdegimą, o tada atsiranda neigiamas požiūris į darbą, kas paskatina prastus rezultatus.

Analizuojant ryšį tarp perdegimo ir psichologinės gerovės Lizano (2015) teigimu, perdegimas darbe kelia pavojų darbuotojų emocinei/psichologinei, fiziologinei ir elgsenos gerovei. Mechanizmai, kuriais, kaip manoma, perdegimas veikia darbuotojų gerovę, paprastai apibūdinami kaip išsekusios perdegusio asmens asmeninės ištekliai, dėl kurių pablogėja jo emocinė, psichologinė, fizinė ar elgsenos būklė. (p. 169) Anot Kubicek ir Korunka (2015) darbuotojams, patiriantiems emocijų ir taisyklių disonansą, praktiškai neįmanoma suderinti vidinių jausmų su organizacijos nustatytomis emocijų rodymo taisyklėmis, o tai gali sukelti vidinę įtampą ir emocinį stresą, kuris ilgainiui gali baigtis darbuotojų išsekimu. (p. 382) Tad galima teigti, kad perdegimas paveikia darbuotojų emocinę ir psichologinę būklę, o tai kelia vidinę įtampą ir stresą.

Hameli, Çollaku ir Ukaj (2024) teigimu, psichologinė gerovė atlieka esminį vaidmenį darbo atlikimui ir bendrai veiklai. (p. 37) Anot Obrenovic ir kitų (2020), darbuotojai su aukštesne gerove demonstruoja geresnius psichologinius išteklius, pvz., jie pasirodo labiau optimistiški, atsparesni patiriant nesėkmes ir turi didesnę gebėjimą susidoroti su problemomis. (p. 2) Jain ir Sullivan (2019) kaip cituoja Kundi, Aboramadan, Elhamalawi ir Shahid (2021) teigia, jog manoma, kad darbuotojų psichologinė gerovė yra labai svarbi darbuotojų afektiniam įsipareigojimui ir darbo atlikimui, nes geresnės savijautos darbuotojai yra labiau įsipareigoję savo darbui ir organizacijai ir yra linkę geriau atlikti darbą. (p. 741) Khoreva ir Wechtler (2018) nurodo, kad psichologinė gerovė skatina darbuotojus atkakliai kovoti su kūrybiškam ir novatoriškam darbui būdingais iššūkiais ir taip didina jų novatoriško darbo našumą. (p. 238) Pasak Al Nahyan, Al Ahbabi, Alabdulrahman, Alhosani, Jabeen ir Farouk (2024), kai darbuotojai yra patenkinti savo konkrečiomis darbo pareigomis, tai padeda pasiekti geresnio individualaus darbo atlikimo ir taip skatina bendrą organizacijos veiklą. (p. 3) Singh, Selvarajan ir Solansky (2019) nurodo, kad darbuotojai, kurie yra psichologiškai klestintys, turi prieigą prie daugiau išteklių ir yra linkę dirbti geriau. (p. 591) Taigi, galima daryti išvadą, kad psichologinė gerovė teigiamai veikia darbo atlikimą.

Toliau pereinama prie to, kaip psichologinis atsparumas veikia kaip moderuojantis veiksnys tarp perdegimo, psichologinės gerovės ir darbo atlikimo. Bent jau, anot Cheng, King ir Oswald (2020), yra šiek tiek pasidalinta žinių tarp ekspertų, kad atsparumas yra unikalus konstruktas svarbus gyvenimo sėkmei tiek darbo ribose, tiek išorėje. (p. 131)

Anot Ren ir kitais (2025), remiantis išteklių išsaugojimo teorija, darbuotojai, turintys stipresnę psichologinę atsparumą, gali pilnai pasinaudoti aplinkiniais ištekliais, kad aktyviai susidorotų su įvairiais sunkumais ir sumažintų neigiamas emocijas, kad greitai atsigauntų būdami emocinio išsekimo būsenoje. (p. 116) Analizuodami atsparumą autoriai López-Cabarcos, López-Carballeira ir Ferro-Soto (2024), teigia, kad darbuotojai bus linkę pasitelkti asmeninius išteklius,

tokius kaip atsparumas, siekdami susidoroti su neigiamomis, sudėtingomis ir stresinėmis situacijomis. Tokiu būdu atsparumas gali veikti kaip apsauginis veiksnys darbuotojams, leidžiantis sumažinti kenksmingos darbo aplinkos pasekmes, konkrečiai – sumažinant emocinio išsekimo neigiamas pasekmes. (p. 429) Iqbal, Aukhoon ir Parray (2025) teigimu, organizacijos gali sukurti palaikančią aplinką, kuri skatintų darbuotojus išlaikyti sveiką darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, įsitraukti į prasmingą darbą ir patirti pasiekimų jausmą. (p. 933)

Tran Pham (2024) teigimu, darbuotojų, pasižyminčių mažu psichologiniu atsparumu, emocinį išsekimą lengviau padidina žinių slėpimas, todėl jų darbo atlikimas prastėja. (p. 410) Tačiau, Tortorella ir kitų (2024) teigimu, atsparumas būtinas, kad organizacijos galėtų susidoroti su trikdžiais, pasinaudoti galimybėmis ir pasiekti laukiamų rezultatų. (p. 1425) Anot Goraya ir kitų (2024) tikimasi, kad darbuotojai, kurie pasižymi didesniu asmeniniu atsparumu, galės apriboti arba pakeisti organizacijos lankstumo įtaką savo darbo atlikimui. (p. 9) Lee, Teng ir Chen (2015) papildė, kad aukšta darbovietės santykių kokybė tarp vadovų ir jų pavaldinių daro teigiamą įtaką darbo patirčiai, įskaitant darbo atlikimą ir afektinius rezultatus. (p. 402) Taigi, stiprus darbuotojų psichologinis atsparumas turi didesnę teigiamą poveikį darbo atlikimui. Pasak Niitsu ir kitų (2017) apskritai, atsparumas gali reikšti dinamišką procesą, kuris visapusiškai apima bruožą, gebėjimą, procesą ir rezultatą. (p. 897) Obrenovic ir kiti (2020) teigia, kad geresnės savijautos darbuotojai pasižymi geresniais psichologiniais ištekliais, yra optimistiškesni, atsparesni ir geriau susidoroja su problemomis. (p. 5) Soomro, Roques, Garavan ir Ali (2023) teigimu, organizacijos turėtų sukurti darbuotojams tokią aplinką, kuri palaikytų jų gerovę ir stiprintų jų psichologinį atsparumą. (p. 425) Chan, Al-Mahrouqi, Al-Huseini, Al-Mukhaini, Al Shehi, Jahan ir Al-Alawi (2023) teigimu, atsparumas apibūdina, kaip asmuo valdo streso neigiamą poveikį, skatina prisitaikymą ir išlaiko psichinę gerovę nepaisant nelaimių. (p. 107)

Autoriaus Tran Pham (2024) teigimu, stiprindami darbuotojų psichologinį atsparumą, vadovai gali sumažinti žinių slėpimo neigiamą poveikį darbo atlikimui. (p. 415) O štai anot Avey ir kitų, (2023) darbuotojų atsparumo ugdymas gali ne tik sumažinti darbuotojų patiriamą stresą ir kitas psichologines sąnaudas, bet ir skatinti jų psichologinę gerovę bei darbo atlikimą. (p. 2240) Taigi, moderuojantis psichologinis atsparumas turi stiprios įtakos perdegimui, darbo atlikimui ir psichologinei gerovei.

Apibendrinant autorių išvalgas galima teigti, jog psichologinė gerovė yra veiksnys, darantis įtaką darbo atlikimui, pagal autorių išvalgas darbuotojai su aukštesne gerove demonstruoja geresnius psichologinius išteklius, jie pasirodo labiau optimistiški, atsparesni patiriant nesėkmes ir turi didesnę gebėjimą susidoroti su problemomis bei nėra rizikos perdegimui. Darbuotojai, kurie pasižymi aukštesniu atsparumo lygiu greičiau ir lengviau susidoroja su iššūkiais ir išlaiko psichinę gerovę nepaisant nelaimių. Siekiant darbuotojų psichologinio atsparumo,

organizācijas turi ugdyti darbuotojus arba padēti tobulinti savo īgūdžius, kad būtų īšlaikyta gerovē darbo aplinkojē ir nebūtų pakenkta darbo atlikimui.

2. PERDEGIMO ĮTAKA DARBO ATLIKIMUI MEDIJUOJANT PSICHOLOGINEI GEROVEI IR MODERUOJANT PSICHOLOGINIAM ATSPARUMUI – TYRIMO METODINĖ DALIS

2.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas

Analizuojant mokslinę literatūrą, buvo išanalizuoti perdegimo, darbo atlikimo, psichologinės gerovės ir psichologinio atsparumo samprata, dedamosios ir juos veikiantys veiksniai. Galiausiai, remiantis įvairių autorių įžvalgomis, analizuojama perdegimo įtaka darbo atlikimui medijuojant psichologinei gerovei ir moderuojant psichologiniam atsparumui. Tad galima daryti išvadą, kad perdegimas turi įtakos darbo atlikimui ir prie to dar prisideda ir psichologinė gerovė bei psichologinis atsparumas.

Tyrimo atlikimas. Magistro baigiamojo darbo tyrimas bus atliekamas kiekybinio tyrimo metodu.

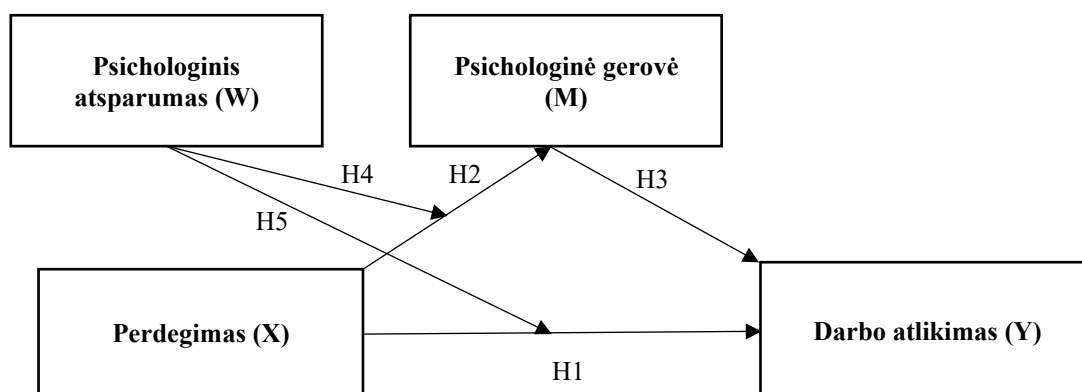
Tyrimo tikslas. Atliekamo tyrimo metu bus siekiama įvertinti, perdegimo poveikį darbo atlikimui medijuojant psichologinei gerovei ir moderuojant psichologiniam atsparumui. Atlikus kiekybinį tyrimą bus galima parengti statistinius duomenis ir išsamiai analizuoti šių kintamųjų sąsajas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti sąsajas tarp perdegimo ir darbo atlikimo;
2. Įvertinti psichologinės gerovės mediacinį poveikį perdegimui ir darbo atlikimui;
3. Išnagrinėti psichologinio atsparumo moderacinį poveikį perdegimui ir darbo atlikimui;
4. Nustatyti psichologinio atsparumo moderacinį poveikį ryšiui tarp perdegimo ir psichologinės gerovės.

Planuojama tirti perdegimo ir darbo atlikimo ryšį, psichologinės gerovės mediaciją ir psichologinio atsparumo moderaciją. Atlikus kiekvieno kintamojo analizę bei išsiaiškinus kiekvieno reikšmę bei poveikį vienas kitam mokslinės literatūros kontekste – sudarytas konceptualus tyrimo modelis, kuris parodo, jog perdegimas (X) tiesiogiai veikia darbo atlikimą (Y), psichologinė gerovė (M) medijuoja ryšį tarp perdegimo ir darbo atlikimo, o psichologinis atsparumas (W) moderuoja ryšį tarp perdegimo ir psichologinės gerovės bei perdegimo ir darbo atlikimo.

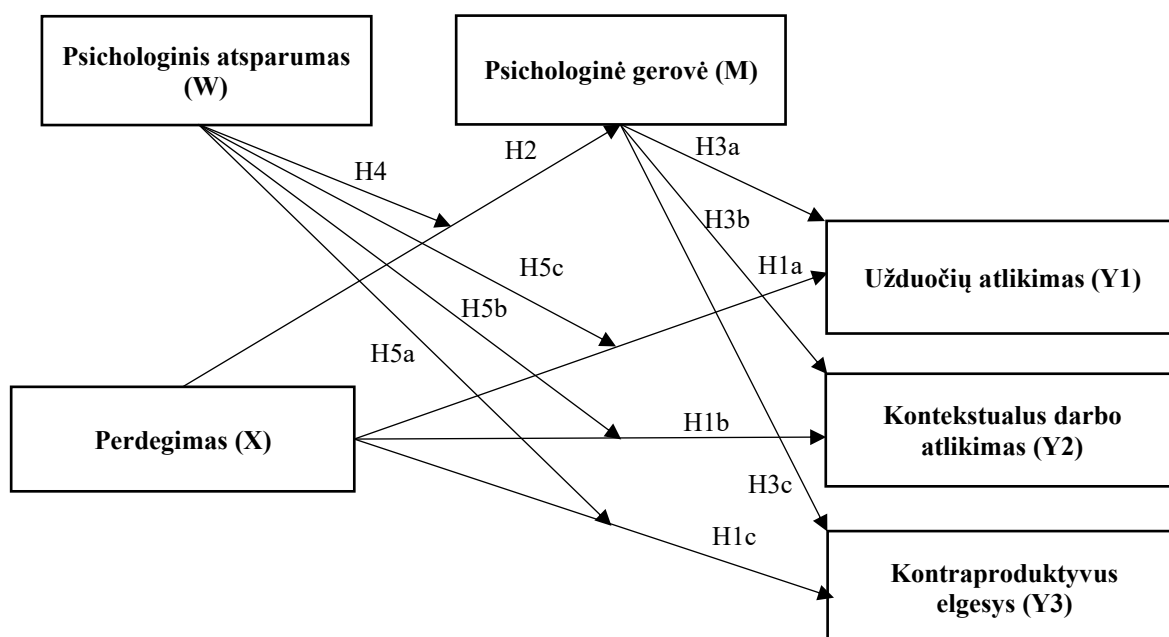
1 paveikslas. Konceptualus tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis analizuota moksline literatūra

Tyrimo analizės metu su SmartPLS programa nuspręsta iš dalies modifikuoti tyrimo modelį, išskaidant darbo atlikimo kintamąjį (Y) į tris atskiras dimensijas (Y1, Y2 ir Y3), atitinkančias klausimyno struktūroje išskirtas darbo atlikimo dimensijas. Toks sprendimas priimtas siekiant detalesnės ir tikslesnės duomenų analizės. Atsižvelgiant į tai, buvo atitinkamai patikslintos ir hipotezės, išskaidant H1, H3 ir H4 hipotezes į H1a, H1b, H1c, toliau į H3a, H3b ir H3c bei H4a, H4b ir H4c.

2 paveikslas. Modifikuotas konceptualus tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės remiantis analizuota moksline literatūra

2.2. Tyrimo hipotezės

Remiantis sukurtu tyrimo modeliu iškeltos 5 tyrimo hipotezės:

- **H1** – *perdegimas tiesiogiai veikia darbo atlikimą;*

Sert ir Kendirkiran (2024), teigimu perdegimas – tai energijos išsekimas, skepticizmas darbo atžvilgiu ir sumažėjęs profesinis efektyvumas, atsirandantis dėl chroniško streso darbe. (p. 3) Taigi, galima teigti, jog perdegę asmenys nebėra tokie produktyvūs, neturi energijos, yra skeptiški savo darbui. Tad tai neigiamai paveikia darbo atlikimą. Siekiant tikslesnės analizės hipotezė buvo išskaidyta į tris dalis, remiantis naudojamo klausimyno struktūra:

- H1a – *perdegimas veikia užduočių atlikimą;*
- H1b – *perdegimas veikia kontekstualų darbo atlikimą;*
- H1c – *perdegimas veikia kontraproduktyvų elgesį.*

- **H2** – *perdegimas daro neigiamą įtaką psichologinei gerovei;*

Pagal autorius Çollaku ir kitus (2023) kai darbuotojai patiria išsekimą, jie gali manyti, kad nebėra produktyvūs ir nebesuteikia tokių puikių paslaugų, kaip anksčiau. (p. 1703), toliau tie patys autoriai Çollaku ir kiti (2023) užsimena, kad profesinis išsekimas yra psichologinės gerovės pablogėjimo priežastis. (p. 1704) Anot Hameli ir kitų (2024) išsamūs tyrimai parodė, kad asmenys, kurie patiria didesnę profesinę perdegimą, yra labiau linkę kentėti dėl pablogėjusios gerovės darbo vietoje. (p. 28) Tad, kai darbuotojai perdega, jų psichologinė gerovė prastėja, o dėl to suprastėja jų darbo atlikimas.

- **H3** – *psichologinė gerovė daro įtaką darbo atlikimui;*

Kundi ir kitų (2021) teigimu darbuotojai, kurių psichologinės gerovės lygis yra aukštas, dirbs gerai, palyginti su darbuotojais, kurių psichologinės gerovės lygis yra žemesnis. (p. 738) Galima teigti, kad psichologinė gerovė daro teigiamą įtaką darbuotojams, kas lemia tinkamą darbo atlikimą. Metodologiniais tikslais hipotezė buvo išskaidyta į tris dalis:

- H3a – *psichologinė gerovė veikia užduočių atlikimą;*
- H3b – *psichologinė gerovė veikia kontekstualų darbo atlikimą;*
- H3c – *psichologinė gerovė veikia kontraproduktyvų elgesį.*

- **H4** – *psichologinis atsparumas moderuoja ryšį tarp perdegimo ir psichologinės gerovės;*

Anot Ibrahim, Alenezi, Hagrass ir Abdou (2025) asmenys, turintys mažesnę ištvermės lygį, yra labiau linkę patirti išsekimą ir prastą gerovę. (p. 8) Tad jei darbuotojams yra sunku, dėl ištvermės stokos, išlaikyti atsparumą jie lengviau išsenka ir jų psichologinė gerovė yra prastos būklės.

- **H5** – *psichologinis atsparumas moderuoja ryšį tarp perdegimo ir darbo atlikimo.*

Tran Pham (2024) atlikęs tyrimus teigia, kad rezultatai rodo, kad aukštesnis darbuotojų psichologinio atsparumo lygis mažina emocinio išsekimo poveikį darbo atlikimui. (p. 414) Tad, galima teigti, jog psichologinis atsparumas gali turėti poveikį perdegimui, kuris turi poveikį darbo atlikimui. Metodologiniais tikslais hipotezė buvo išskaidyta į tris dalis:

- H5a – *psichologinis atsparumas moderuoja ryšį tarp perdegimo ir užduočių atlikimo;*
- H5b – *psichologinis atsparumas moderuoja ryšį tarp perdegimo ir kontekstualaus darbo atlikimo;*
- H5c – *psichologinis atsparumas moderuoja ryšį tarp perdegimo ir kontraproduktyvaus elgesio.*

2.3. Darbo metodai, tyrimo eigos apžvalga ir imtis

Atliekant mokslinį tyrimą, kurio metu bus aiškinamasi sukurto teorinio modelio kintamųjų sąsajos, sukurta tyrimo proceso apžvalga nuo mokslinės literatūros analizės iki pat gautų tyrimo rezultatų analizės.

Pirmoji dalis: Mokslinės literatūros apžvalga. Remiantis įvairių mokslinių straipsnių autorių įžvalgomis išnagrinėti kintamieji – perdegimas, darbo atlikimas, psichologinė gerovė bei psichologinis atsparumas ir jų poveikis vienas kitam.

Antroji dalis: Atliekamas kiekybinis tyrimas. Kiekvienam kintamajam buvo atrinkti specialūs klausimynai, kurie leis išnagrinėti kintamųjų sąsajas ir poveikį. Priedų skyriuje yra pateiktas klausimynas, kuris sudarytas remiantis keturiais konstruktais:

Perdegimas – Maslach ir Jackson (1981) teigimu, Maslach Burnout Inventory (MBI) klausimai buvo sukurti siekiant įvertinti hipotetinius perdegimo sindromo aspektus. (p. 100) Šis 9 klausimų emocinio išsekimo subskalės klausimynas buvo nagrinėjamas Çollaku ir kitų (2023) straipsnyje. Klausimams atsakyti reikia pasirinkti vieną iš penkių variantų: nuo „*Visiškai nesutinku (1)*“ iki „*Visiškai sutinku (5)*“. Klausimyno Cronbach's alpha: Maslach ir Jackson (1981) teigimu, subskalių patikimumo koeficientai buvo 0,89 (dažnumas) ir 0,86 (intensyvumas) emociniam išsekimui. (p. 105)

Darbo atlikimas – šiam kintamajam paimtas 18 klausimų klausimynas iš Ramos-Villagrasa, Barrada, Fernández-del-Río ir Koopmans (2019) Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones straipsnio. Tyrimui bus naudojamos trys dimensijos – užduoties atlikimas, kontekstinis atlikimas ir kontraproduktyvus elgesys. „Užduoties atlikimo“ klausimų yra nuo 1-o iki 5-o, o pasirinkimo variantai yra: „*Retai (0)*“ – „*Visada (4)*“.

„Kontekstinio atlikimo“ klausimų yra nuo 6-o iki 13-o, o pasirinkimo variantai yra: nuo „*Retai (0)*“ iki „*Visada (4)*“. „Kontraproduktyvaus elgesio“ klausimų yra nuo 14-o iki 18-o, o pasirinkimo variantai: nuo „*Niekada (0)*“ iki „*Dažnai (4)*“. Klausimyno Cronbach's alpha: Ramos-Villagrasa ir kitų (2019) teigimu, rezultatų patikimumas buvo pakankamas ($\alpha = 0,83$, $\alpha = 0,87$ ir $\alpha = 0,77$ užduočių atlikimo, kontekstinio veikimo ir kontraproduktyvaus darbo elgesio dimensijose atitinkamai). (p. 200)

Psichologinė gerovė – (Zhang, Fathi ir Mohammaddockht (2023), teigimu, psichologinė gerovė darbe, pagal Dagenais-Desmarais ir Savoie (2012), yra susijusi su subjektyvia teigiama patirtimi darbe. (p. 2272) Taigi, Psichologinės gerovės darbe tyrimui bus naudojama Sandilya ir Shahnawaz (2018) adaptuota bei sutrumpinta Dagenais-Desmarais ir Savoie (2012) klausimyno versija, kurioje klausimų skaičius sumažintas nuo 25 iki 17. Klausimams atsakyti reikia pasirinkti vieną iš keturių variantų: nuo „*Nesutinku (0)*“ iki „*Visiškai sutinku (5)*“. Klausimyno Cronbach's alpha: Anot Sandilya ir Shahnawaz (2018) Cronbach's alpha koeficientas dabartiniam imties dydžiui buvo 0,83 visai skalės skalei. (p. 180)

Psichologinis atsparumas – anot autorių Smith, Dalen, Wiggins, Tooley, Christopher ir Bernard (2008) siekiant suprasti žmones, susiduriančius su sveikatos problemomis, neabejotinai svarbu nustatyti savybes ar veiksnius, kurie gali skatinti atsparumą. (p. 195) Klausimams (kurių yra 6) atsakyti reikia pasirinkti vieną iš penkių variantų: nuo „*Visiškai nesutinku (1)*“ iki „*Visiškai sutinku (5)*“. Klausimyno Cronbach's alpha: pasak Smith ir kitų (2008), vidinis nuoseklumas buvo geras, Cronbach's alpha koeficientas svyravo nuo 0,80 iki 0,91 (atitinkamai 1–4 imtys = 0,84, 0,87, 0,80, 0,91). (p. 197)

Taip pat papildomai informacijai respondentams demografinių klausimų dalyje reikia nurodyti: lytį, amžių, šeimyninę padėtį, išsilavinimą, organizacijos, kurioje dirba dydis, darbo stažą dabartinėje organizacijoje, veiklos sritį, kurioje dirba bei kokios yra pareigos – vadovaujančios ar nevadovaujančios. Taigi, remiantis rastų klausimynų informacija, galima teigti, kad klausimynai yra patikimi ir galima tikėtis aukštų tyrimo rezultatų.

Apklausa atliekama rugsėjo-spalio mėnesiais per Apklausa.lt puslapį, tačiau vėliau nuspręsta tęsti per UAB „Norstat LT“ įmonės panelę, kadangi tokiu būdu bus gaunami visiškai patikimi atsakymai, be to, bus garantuojamas visiškas respondentų konfidencialumas.

Trečioji dalis: Atliekama tyrimo duomenų analizė naudojant SPSS, JASP ir SmartPLS programas.

Tyrimo imčiai nustatyti bus taikomas 5:1 santykis. Klausimynas yra skirtas dirbantiems žmonėms, kadangi klausimai yra susiję su darbo aplinka. Hair, Black, Babin ir Anderson (2010) teigia, kad paprastai minimalus reikalavimas yra turėti bent penkis kartus daugiau stebėjimų nei analizuojamų kintamųjų skaičius, o priimtinesnis imties dydis būtų 10:1 santykis. (p. 102) Kadangi

klausimyną sudaro keturi konstruktai, o pats klausimynas yra ganėtinai nemažos apimties, geriausia būtų taikyti minimalųjį reikalavimą – 5:1 santykį. Pagal klausimų kiekį planuojama surinkti apie 250 respondentų atsakytų anketų.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad suformavus konceptualų tyrimo modelį, iškėlus hipotezes, nusistačius tyrimo imties variantus bei suradus tinkamiausius klausimynus bus galima atlikti tyrimą ir pradėti stebėti bei analizuoti gautus rezultatus apie perdegimą, darbo atlikimą psichologinę gerovę ir psichologinį atsparumą, jų sąsajas ir poveikį. Gavus rezultatus bus aišku kiek pasitvirtins ir kiek nepasitvirtins iškeltų hipotezių.

2.4. Duomenų analizės metodai ir patikimumo patikrinimas

Duomenų tvarkymas ir analizė atliekami naudojant programas IBM SPSS, JASP ir SmartPLS 4 programas. Metodologijos skyriuje ir rezultatų apžvalgos skyriuje analizė atliekama pagal šiuos metodus:

6 lentelė. Duomenų analizės metodai

Metodologijos skyrius		Tyrimo analizės skyrius	
IBM SPSS	JASP	IBM SPSS	SmartPLS 4
• Apskaičiuojamas Cronbach's alpha koeficientas; • Normalus pasiskirstymo vertinimas atliekant Kolmogorov – Smirnov ir Shapiro – Wilk testus; • Asimetrijos ir Eksceso koeficientai.	• Apskaičiuojamas Cronbach's alpha koeficientas; • Lyginamasis tinkamumo indeksas (CFI) • Tucker–Lewis indeksas (TLI) • Aproximacijos vidutinė kvadratinė paklaida (RMSEA) • Standartizuota šaknies vidutinė kvadratinė liekana (SRMR)	• Respondentų pristatymas; • Standartinis nuokrypis (St. N.); • Tiriamų konstrukto aprašomoji statistika; • Pearsono koreliacijos analizė; • T-Test analizė; • One-Way ANOVA analizė; • Tiesinė regresija	• Mediacijos analizė; • Moderacijos analizė; • Hipotezių analizė.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Duomenų tvarkymas ir analizė atliekami naudojant programas IBM SPSS, JASP ir SmartPLS 4 programas. Metodologijos skyriuje ir rezultatų apžvalgos skyriuje analizė atliekama pagal šiuos metodus:

7 lentelė. Sukurto klausimyno Cronbach's alpha rodikliai

Klausimyno konstruktas	Autorius (-iai)	Gautas Cronbach's alpha rezultatas	Teiginių skaičius
Perdegimas (Maslach Burnout Inventory – emocinio išsekimo subskalė)	(Maslach ir Jackson (1981))	0,922	9
Darbo atlikimas (The case of the individual work performance questionnaire)	Ramos-Villagrasa, Barrada, Fernández-del-Río ir Koopmans (2019)	0,834	18
Psichologinė gerovė (The modified version of IPWBW)	Sandilya ir Shahnawaz (2018)	0,929	17
Psichologinis atsparumas (The Brief Resilience Scale)	Smith, Dalen, Wiggins, Tooley, Christopher ir Bernard (2008)	0,811	6

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis duomenų analize

Pasak Cho ir Kim (2015), alfa turėtų būti didesnis arba lygus 0,7 (arba, alternatyviai, 0,8). (p. 207) Pagal autorių nurodytas Cronbach's alpha normas, SPSS programoje, visi 4 kintamieji atitinka patikimumo reikalavimus, tad galima teigti, kad parinkti klausimynai yra tinkami tyrimui ir duomenų analizei. Visų konstrukto Cronbach's alpha viršija 0,7, tad – klausimynai yra patikimi ir tinkami duomenų analizei.

8 lentelė. Papildoma Cronbach's alpha patikra JASP programoje

Konstruktas	Cronbach's α
Perdegimas	0,922
Darbo atlikimas	0,834
Psichologinė gerovė	0,929
Psichologinis atsparumas	0,811

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis duomenų analize

Prieš atliekant struktūrinių ryšių analizę, buvo įvertintas matavimo modelio tinkamumas, siekiant užtikrinti, kad latentinių konstrukto matavimas yra patikimas ir validus. Pirminė duomenų analizė buvo atlikta naudojant JASP programą, tačiau, atsižvelgiant į tyrimo tikslus ir poreikį vertinti sudėtingus struktūrinius ryšius, mediacijos ir moderacijos efektus, tolesnei analizei buvo pasirinkta struktūrinių lygčių modeliavimo metodika, taikant SmartPLS programą.

9 lentelė. Matavimo modelio tinkamumas

Matavimo modelio tinkamumas	
CFI	0,971
TLI	0,965
RMSEA	0,046
SRMR	0,045

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis duomenų analize

Lentelėje pateikiami konstrukty patikimumo ir matavimo modelio tinkamumo rodikliai, gauti atliekant pirminę duomenų analizę JASP programoje. Konstrukty patikimumas buvo vertinamas taikant Cronbach's alpha koeficientą. Gauti rezultatai taip pat, kaip ir SPSS programoje rodo, kad perdegimo ir psichologinės gerovės konstrukty Cronbach's alpha reikšmės viršija 0,90, o darbo atlikimo ir psichologinio atsparumo konstrukty – 0,80, todėl visi nagrinėjami konstruktai laikomi patikimais.

Su JASP programa tikrinami pasirinkus po keturis teiginius kiekvienam konstrukty modelio tinkamumo indeksai rodo gerą modelio atitikimą duomenims: CFI (0,971) ir TLI (0,965) viršija rekomenduojamą 0,90 ribą, o RMSEA (0,046) ir SRMR (0,045) reikšmės yra mažesnės nei 0,08. Kaip teigia, Vos, Petter-Mikx ir Collou (2025) lyginamasis tinkamumo indeksas (CFI) ir Tucker–Lewis indeksas (TLI) buvo laikomi modelio tinkamumo ir patikimumo matuokliais, o CFI ir TLI vertės, didesnės nei 0,90, buvo laikomos priimtiniomis arba geromis. (p. 80). Taip pat Schreiber, Stage, King, Nora ir Barlow (2006), kaip cituoja Junça-Silva ir Caetano (2024), aprašė, kad modelis yra tinkamas, kai CFI ir TLI vertės yra didesnės nei 0,90, o RMSEA ir SRMR vertės yra mažesnės nei 0,08. (p. 47) Tai leidžia teigti, kad matavimo modelis yra tinkamas ir gali būti naudojamas tolesnei struktūrinių ryšių, mediacijos ir moderacijos efektų analizei.

Toliau siekiant išsiaiškinti normaliojo skirstinio įvertinimą buvo atliktas Kolmogorov – Smirnov ir Shapiro – Wilk testai, kurie apskaičiuoja reikšmingumo lygį, leidžiantį spręsti apie duomenų nukrypimą nuo normaliojo skirstinio (Hair ir kiti, 2010) SPSS programoje.

10 lentelė. Kolmogorov – Smirnov ir Shapiro – Wilk testų rezultatai

Kintamasis	Kolmogorovo–Smirnov testas			Shapiro–Wilk testas		
	Statistika	Kiekis	p reikšmė	Statistika	Kiekis	p reikšmė
Perdegimas	0,046	264	0,200*	0,991	264	0,127
Darbo atlikimas	0,042	264	0,200*	0,995	264	0,569
Psichologinė gerovė	0,065	264	0,009	0,984	264	0,006
Psichologinis atsparumas	0,099	264	< 0,001	0,973	264	< 0,001

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis duomenų analize

Atlikus Kolmogorovo–Smirnov ir Shapiro–Wilk normalumo testus nustatyta, kad perdegimo ir darbo atlikimo kintamųjų p reikšmės viršija 0,05, todėl jų skirstiniai laikytini artimais normaliajam. Tuo tarpu psichologinės gerovės ir psichologinio atsparumo kintamųjų atveju p reikšmės yra mažesnės nei 0,05, todėl šių kintamųjų skirstiniai reikšmingai nukrypsta nuo normaliojo. Atliktame teste de Souza, Toebe, Mello ir Bittencourt (2023) tyrime klaidos pasiskirstė artimai normaliajam skirstiniui, ką parodė daugumos bandymų Shapiro–Wilk testas ($p > 0,05$) (p. 4)

Papildomai buvo atlikta kintamųjų asimetrijos ir eksceso koeficientų analizė. Hair ir kt. (2010) teigimu, dažniausiai naudojamos kritinės vertės yra $\pm 2,58$ (0,01 reikšmingumo lygis) ir $\pm 1,96$, kas atitinka 0,05 paklaidos lygį. (p. 72). Nustatyta, kad koeficientai yra normos ribose, neviršijant -2,58 ir +2,58.

11 lentelė. Kintamųjų Skewness (asimetrijos) ir Kurtosis (eksceso) koeficientai

Konstruktas	Kiekis (N)	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (St. N.)	Asimetrijos koeficientas (Skewness)	Eksceso koeficientas (Kurtosis)
Perdegimas	264	1	5	2,8274	0,83837	0,32	-0,332
Darbo atlikimas	264	1,22	4,56	3,1309	0,57278	-0,130	0,200
Psichologinė gerovė	264	1,35	5	3,2206	0,59523	-0,150	0,326
Psichologinis atsparumas	264	1	5	3,0013	0,67517	-0,163	1,077

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis duomenų analize

Atlikus klausimyno patikimumo įvertinimus, galima daryti išvadą, kad visų nagrinėjamų konstrukto Cronbach's alpha koeficientai yra aukšti, todėl naudojami klausimynai laikytini patikimais ir pasižyminčiais vidiniu suderinamumu. Duomenų normalumui įvertinti taikytas Shapiro–Wilk testas parodė, kad dalies kintamųjų p reikšmės yra mažesnės nei 0,05, kas rodo reikšmingą nukrypimą nuo normaliojo skirstinio. Tuo tarpu perdegimo ir darbo atlikimo kintamųjų atveju normalumo prielaida nebuvo atmesta. Papildoma asimetrijos ir eksceso koeficientų analizė atskleidė, kad visų konstrukto reikšmės neviršija rekomenduojamų ribų.

Pažymėtina, kad PLS-SEM metodas nėra jautrus normalumo prielaidoms, todėl nustatyti nedideli nukrypimai nuo normaliojo skirstinio neturėjo įtakos struktūrinių ryšių analizei. Atsižvelgiant į jau turimą imties dydį ($N = 264$) ir papildomą asimetrijos bei eksceso koeficientų įvertinimą, tolesnėje analizėje taikyti parametriniai metodai (koreliacinė ir regresinė analizė), o mediacijos ir moderacijos efektai buvo analizuojami PLS-SEM metodu.

3. PERDEGIMO ĮTAKA DARBO ATLIKIMUI MEDIJUOJANT PSICHOLOGINEI GEROVEI IR MODERUOJANT PSICHOLOGINIAM ATSPARUMUI – TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Šiame skyriuje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai. Aprašomos tyrime dalyvavusių respondentų demografinės charakteristikos ir pateikiami statistinės analizės rezultatai. Taip pat tikrinamos tyrime iškeltos hipotezės. Gauti rezultatai pateikiami lentelėse ir trumpai aprašomi.

3.1. Tyrime dalyvavusių respondentų demografinės charakteristikos

12 lentelė. Respondentų demografinės charakteristikos

Eil. Nr.	Demografinės charakteristikos	Pasirinkti variantai	Dalyvavusių respondentų skaičius	Procentinė dalis %
1.	Lytis	Vyras	101	38,3
		Moteris	163	61,7
2.	Amžius	Buvo galima įrašyti	264	100
3.	Šeimyninė padėtis	Gyvenu vienas (-a)	62	23,5
		Gyvenu su partneriu	109	41,3
		Gyvenu poroje su vaikais	64	24,2
		Gyvenu vienas (-a) su nepilnamečiais vaikais	11	4,2
		Gyvenu su priežiūros reikalaujančiais artimaisiais	9	3,4
		Kita	9	3,4
4.	Išsilavinimas	Pagrindinis išsilavinimas	1	0,4
		Vidurinis išsilavinimas	14	5,3
		Profesinis išsilavinimas	32	12,1
		Aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas	53	20,1
		Aukštasis universitetinis išsilavinimas	161	61
		Kita	3	1,1
5.	Organizacijos dydis	1-9 (labai maža)	34	12,9
		10-49 (maža)	53	20,1
		50-249 (vidutinė)	85	32,2
		250 ir daugiau (didelė)	92	34,8
6.	Darbo stažas organizacijoje	Iki 1 metų	16	6,1
		1-3	60	22,7
		4-7	50	18,9
		8-12	40	15,2
		13-19	37	14
		Virš 20 metų	61	23,1
7.	Veiklos sritis	Viešasis sektorius / valstybinė įstaiga	50	18,9
		Finansai	22	8,3
		Švietimas	45	17
		Sveikata	19	7,2
		Prekyba	22	8,3
		Pramonė / gamyba	44	16,7
		Transportas / logistika	18	6,8
		Informacinės technologijos	15	5,7
		Kita	29	11
8.	Pareigos	Vadovaujančios	59	22,3
		Nevadovaujančios	205	77,7

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis duomenų analize

Tyrime dalyvavo 264 respondentai, iš kurių 61,7 % sudarė moterys, o 38,3 % – vyrai. Daugiausia respondentų nurodė gyvenantys su partneriu (41,3 %), beveik ketvirtadalis gyvena poroje su vaikais (24,2 %), o 23,5 % respondentų gyvena vieni. Nedidelė dalis respondentų gyvena vieni su nepilnamečiais vaikais, su priežiūros reikalaujančiais artimaisiais arba pasirinko atsakymą „kita“.

Pagal išsilavinimą, didžioji dalis respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (61,0 %), penktadalis – aukštąjį neuniversitetinį (20,1 %), o 12,1 % – profesinį išsilavinimą. Vertinant organizacijos dydį, daugiausia respondentų dirbo didelėse (34,8 %) ir vidutinėse (32,2 %) organizacijose. Pagal darbo stažą organizacijoje, didžiausios respondentų grupės dirbo virš 20 metų (23,1 %) ir 1–3 metus (22,7 %).

Pagal veiklos sritį, daugiausia respondentų dirbo viešajame sektoriuje / valstybinėse įstaigose (18,9 %), švietimo srityje (17,0%) bei pramonės / gamybos sektoriuje (16,7 %). Vertinant pareigas, 77,7% respondentų užėmė nevadovaujančias pareigas, o 22,3 % – vadovaujančias pareigas.

Respondentų amžius buvo vertintas atviru klausimu. Atsakiusių amžius svyravo nuo 21 iki 75 metų. Vidutinis respondentų amžius buvo 45,33 metų, o standartinis nuokrypis sudarė 13,99.

13 lentelė. Respondentų amžiaus vidurkis

	Kiekis (N)	Minimalus	Maksimalus	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (St. N.)
Amžius	264	21	75	45,33	13,99

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis duomenų analize

3.2. Tiriamų konstrukčių aprašomoji statistika ir koreliacijos analizė

Tiriamų konstrukčių aprašomosios statistikos lentelė, kuri metodologijos 2.8 poskyryje (Klausimyno patikimumo įvertinimas) buvo pateikta duomenų normalumui įvertinti, šiame poskyryje apžvelgiama papildomai, siekiant aprašyti pagrindines kintamųjų tendencijas.

Atlikta aprašomoji statistika parodė, kad respondentų atsakymai apima visą vertinimo skalės intervalą. Perdegimo konstruktiui nustatytas mažiausias vidurkis ($M = 2,83$), o didžiausias vidurkis fiksuotas psichologinės gerovės konstruktiui ($M = 3,22$). Darbo atlikimo ($M = 3,13$) ir psichologinio atsparumo ($M = 3,00$) konstrukčių vidurkiai buvo panašaus dydžio. Standartinių nuokrypių reikšmės rodo vidutinį duomenų išsisklaidymą visų nagrinėjamų konstrukčių atveju. Mažiausias standartinis nuokrypis nustatytas darbo atlikimo konstruktiui (St. N. = 0,57), o

didžiausias – perdegimo konstruktui (St. N. = 0,84), kas rodo nevienodą, tačiau pakankamą atsakymų įvairovę.

Toliau analizuojami tiriamų konstrukto tarpusavio ryšiai, siekiant nustatyti statistinius ryšius tarp perdegimo, darbo atlikimo, psichologinės gerovės ir psichologinio atsparumo. Ryšiams tarp kintamųjų įvertinti taikyta Pearson koreliacinė analizė, kuri pasirinkta atsižvelgiant į imties dydį ir duomenų tinkamumą parametriniams statistiniams metodams.

14 lentelė. Pearson koreliacinė analizė

Konstruktas	Perdegimas	Darbo atlikimas	Psichologinė gerovė	Psichologinis atsparumas
Perdegimas	1	0,248**	–0,381**	–0,485**
Darbo atlikimas	0,248**	1	0,314**	0,006
Psichologinė gerovė	–0,381**	0,314**	1	0,289**
Psichologinis atsparumas	–0,485**	0,006	0,289**	1

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis duomenų analize

Atlikta Pearson koreliacinė analizė parodė, kad tarp nagrinėjamų konstrukto egzistuoja reikšmingi ryšiai. Nustatyta, jog perdegimas turi sąsają su darbo atlikimu ($r = 0,248$; $p < 0,01$). Nors mokslinėje literatūroje dažniau akcentuojamas neigiamas šių kintamųjų ryšys, gautas rezultatas leidžia manyti, kad tam tikromis sąlygomis darbuotojai, patirdami didesnę darbo krūvį ar įtampą, gali išlaikyti arba net padidinti darbo atlikimo lygį. Šis ryšys toliau vertinamas regresinės bei moderacijos analizės metu. Taip pat nustatyti reikšmingi neigiami ryšiai tarp perdegimo ir psichologinės gerovės ($r = -0,381$; $p < 0,01$) bei tarp perdegimo ir psichologinio atsparumo ($r = -0,485$; $p < 0,01$).

Darbo atlikimo konstruktas reikšmingai teigiamai koreliuoja su psichologine gerove ($r = 0,314$; $p < 0,01$). Tuo tarpu ryšys tarp darbo atlikimo ir psichologinio atsparumo nėra reikšmingas ($r = 0,006$; $p > 0,05$). Be to, nustatytas reikšmingas teigiamas ryšys tarp psichologinės gerovės ir psichologinio atsparumo ($r = 0,289$; $p < 0,01$). Gauti koreliacinės analizės rezultatai rodo, kad nagrinėjami konstrukto tarpusavyje susiję, todėl sudaro pagrindą tolesnei regresinei bei mediacijos ir moderacijos analizei.

3.3. Demografinių charakteristikų įtaka darbuotojų perdegimui

Papildomai buvo atlikta demografinių veiksnių sąsają su perdegimu analizė, siekiant įvertinti ar darbuotojų profesinės (pavyzdžiui, pareigos), ar asmeninės (šeimyninė padėtis),

charakteristikos susijusios su perdegimu. Gauti rezultatai leidžia išsamiau apžvelgti perdegimo pasiskirstymą tiriamoje imtyje ir papildo pagrindinio tyrimo rezultatų analizę.

Siekiant nustatyti, ar perdegimo lygis skiriasi priklausomai nuo respondentų einamų pareigų, buvo atliktas nepriklausomų imčių T-Testas. Analizėje lygintos vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas einančių respondentų perdegimo vidurkių reikšmės.

15 lentelė. T-Testo analizė perdegimui dėl darbuotojo pareigų nustatyti

Pareigos	Kiekis (N)	Vidurkis (M)	Standartinis Nuokrypis (St. N.)
Vadovaujančios	59	2,74	0,84
Nevadovaujančios	205	2,85	0,84

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis duomenų analize

T-Testo analizės rezultatai parodė, kad perdegimo vidurkiai tarp vadovaujančias pareigas einančių ($M = 2,74$; $St. N. = 0,84$) ir nevadovaujančias pareigas einančių respondentų ($M = 2,85$; $St. N. = 0,84$) reikšmingai nesiskiria. Tai leidžia teigti, kad respondentų einamos pareigos nėra susijusios su reikšmingais perdegimo lygio skirtumais tiriamoje imtyje.

Siekiant įvertinti, ar perdegimo lygis skiriasi tarp skirtingos šeimyninės padėties respondentų grupių, buvo atlikta One-Way ANOVA analizė. Buvo lygintos skirtingų šeimyninės padėties grupių perdegimo vidurkių reikšmės.

16 lentelė. One-Way ANOVA analizė perdegimui dėl darbuotojo šeimyninės padėties nustatyti

Šeimyninė padėtis	Kiekis (N)	Vidurkis (M)	Standartinis Nuokrypis (St. N.)
Gyvena vienas (-a)	62	2,76	0,84
Gyvena su partneriu	109	2,92	0,85
Gyvena poroje su vaikais	64	2,68	0,74
Gyvena vienas (-a) su nepilnamečiais vaikais	11	2,62	1,07
Gyvena su priežiūros reikalaujančiais artimaisiais	9	3,01	0,84
Kita	9	3,40	0,87

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis duomenų analize

Apibendrinant lentelėje pateiktus duomenis, perdegimo vidurkiai skirtingose šeimyninės padėties grupėse svyruoja nuo 2,62 iki 3,40. Mažiausias perdegimo vidurkis nustatytas respondentų, gyvenančių vienu su nepilnamečiais vaikais, grupėje ($M = 2,62$; $St. N. = 1,07$), o didžiausias – respondentų, pasirinkusių atsakymo variantą „kita“, grupėje ($M = 3,40$; $St. N. = 0,87$). Respondentų, gyvenančių su partneriu, perdegimo vidurkis siekė 2,92 ($St. N. = 0,85$), o gyvenančių poroje su vaikais – 2,68 ($St. N. = 0,74$). Kitų šeimyninės padėties grupių perdegimo vidurkiai buvo panašaus dydžio, o standartinių nuokrypių reikšmės rodo vidutinį atsakymų

išsisklaidymą visose grupėse. Atliktos analizės rezultatai parodė, kad perdegimo lygio skirtumai tarp skirtingos šeimyninės padėties respondentų grupių nėra reikšmingi ($p > 0,05$), todėl galima teigti, jog respondentų šeimyninė padėtis nėra susijusi su reikšmingais perdegimo lygio skirtumais tiriamoje imtyje.

3.4. Tiesinės regresijos analizė

Perdegimo ir darbo atlikimo tiesinės regresijos analizė. Šiame poskyryje nagrinėjamas perdegimo ir darbo atlikimo ryšys. Analizei buvo taikyta tiesinė regresija, kurioje perdegimas laikomas nepriklausomu, o darbo atlikimas – priklausomu kintamuoju.

17 lentelė. Regresinė analizė tarp perdegimo ir darbo atlikimo

Rodiklis	Reikšmė
R	0,248
R ²	0,062
Koreguotas R ²	0,058

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis duomenų analize

Regresinės analizės rezultatai parodė, kad perdegimo lygis yra susijęs su darbuotojų darbo atlikimu. Nustatyta, kad perdegimas paaiškina 6,2 % darbo atlikimo rodiklio skirtumų ($R^2 = 0,062$), todėl galima teigti, jog šis ryšys egzistuoja, tačiau nėra stiprus. Tai rodo, kad darbo atlikimui įtaką daro ir kiti veiksniai, kurie šiame modelyje nebuvo įtraukti. Nepaisant to, gautas modelis laikytinas tinkamu tolesnei analizei.

18 lentelė. Regresijos koeficientų analizė tarp perdegimo ir darbo atlikimo

Kintamasis	B	β	t	p
Konstanta	2,651	–	21,99	< 0,001
Perdegimas	0,170	0,248	4,15	< 0,001
Priklausomas kintamasis – Darbo atlikimas				

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis duomenų analize

Regresijos koeficientų analizė parodė, kad perdegimas yra reikšmingas darbo atlikimo veiksnys. Nustatyta, jog perdegimas turi reikšmingą teigiamą poveikį darbo atlikimui ($\beta = 0,248$; $t = 4,15$; $p < 0,001$). Tai rodo, kad perdegimo lygis yra reikšmingai susijęs su darbo atlikimu, tačiau nustatyto ryšio kryptis skiriasi nuo dažniausiai literatūroje aptinkamų tendencijų, todėl šis rezultatas interpretuojamas atsargiai ir vertinamas platesniame tyrimo modelio kontekste. Apibendrinant regresinės analizės rezultatus, galima teigti, kad perdegimas turi reikšmingą poveikį

darbo atlikimui, tačiau šio poveikio dydis yra ribotas. Atsižvelgiant į gautus rezultatus, pagrindinė hipotezė, teigianti, jog perdegimas daro poveikį darbo atlikimui, yra patvirtinama.

Toliau atliekama perdegimo ir psichologinės gerovės tiesinės regresijos analizė. Analizuojant perdegimo ryšį su psichologine gerove, siekiant įvertinti, ar perdegimas gali būti reikšmingas šio konstrukto veiksnys.

19 lentelė. Regresinė analizė tarp perdegimo ir psichologinės gerovės

Rodiklis	Reikšmė
R	0,381
R ²	0,145
Koreguotas R ²	0,142

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis duomenų analize

Gauti rezultatai parodė, kad perdegimas reikšmingai neigiamai veikia psichologinę gerovę ($\beta = -0,381$; $p < 0,001$). Regresijos modelis paaiškina 14,5 % psichologinės gerovės rodiklio sklaidos ($R^2 = 0,145$), todėl perdegimas laikytinas reikšmingu psichologinės gerovės veiksnium.

20 lentelė. Regresijos koeficientų analizė tarp perdegimo ir psichologinės gerovės

Kintamasis	B	β	t	p
Konstanta	3,986	–	33,33	< 0,001
Perdegimas	–0,271	–0,381	–6,67	< 0,001
Priklausomas kintamasis – Psichologinė gerovė				

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis duomenų analize

Regresijos koeficientų analizė parodė, kad perdegimas yra reikšmingai susijęs su psichologine gerove. Nustatyta, jog perdegimas daro neigiamą poveikį psichologinei gerovei ($\beta = -0,381$; $t = -6,67$; $p < 0,001$). Tai reiškia, kad didėjant perdegimo lygiui, psichologinės gerovės įverčiai mažėja. Gauti rezultatai rodo, kad perdegimas yra reikšmingas veiksnys, susijęs su darbuotojų psichologinės gerovės pokyčiais.

Psichologinės gerovės ir darbo atlikimo tiesinės regresijos analizė. Siekiant nustatyti, ar psichologinė gerovė yra susijusi su darbuotojų darbo atlikimu, buvo atlikta tiesinė regresinė analizė, kurioje psichologinė gerovė vertinta kaip nepriklausomas kintamasis.

21 lentelė. Regresinė analizė tarp psichologinės gerovės ir darbo atlikimo

Rodiklis	Reikšmė
R	0,314
R ²	0,099
Koreguotas R ²	0,095

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis duomenų analize

Regresinės analizės rezultatai parodė, kad psichologinė gerovė reikšmingai teigiamai veikia darbo atlikimą ($\beta = 0,314$; $p < 0,001$). Modelis paaiškina 9,9 % darbo atlikimo rodiklio sklaidos ($R^2 = 0,099$).

22 lentelė. Regresijos koeficientų analizė tarp psichologinės gerovės ir darbo atlikimo

Kintamasis	B	β	t	p
Konstanta	2,158	–	11,672	< 0,001
Psichologinė gerovė	0,302	0,314	5,36	< 0,001
Priklausomas kintamasis – Darbo atlikimas				

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis duomenų analize

Regresijos koeficientų analizė atskleidė, kad psichologinė gerovė yra reikšmingai susijusi su darbo atlikimu. Nustatyta, jog psichologinė gerovė daro teigiamą poveikį darbo atlikimo rodikliams ($\beta = 0,314$; $t = 5,36$; $p < 0,001$). Tai rodo, kad aukštesnis psichologinės gerovės lygis siejasi su geresniu darbuotojų darbo atlikimu. Šie rezultatai patvirtina psichologinės gerovės svarbą vertinant darbo atlikimo skirtumus.

Toliau analizuojama, ar psichologinis atsparumas keičia perdegimo ir psichologinės gerovės tarpusavio ryšį. Analizei taikyta tiesinė regresija su sąveikos kintamuoju, kurioje psichologinė gerovė vertinama kaip priklausomas kintamasis, perdegimas ir psichologinis atsparumas – kaip nepriklausomi kintamieji, o jų sandauga – kaip moderuojantis veiksnys.

23 lentelė. Regresinė analizė tarp psichologinio atsparumo, perdegimo ir psichologinės gerovės

Rodiklis	Reikšmė
R	0,425
R ²	0,181
Koreguotas R ²	0,171

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis duomenų analize

Gautas regresijos modelis paaiškina 18,1 % psichologinės gerovės rodiklio skirtumų. Tai reiškia, kad perdegimas, psichologinis atsparumas ir jų sąveika kartu yra susiję su psichologinės gerovės lygiu.

24 lentelė. Regresijos koeficientų analizė tarp psichologinio atsparumo, perdegimo ir psichologinės gerovės

Kintamasis	B	β	t	p
Konstanta	3,186	–	88,715	< 0,001
Perdegimas (centruotas)	–0,219	–0,309	–4,809	< 0,001
Psichologinis atsparumas (centruotas)	0,131	0,149	2,313	0,022
Perdegimas $\times$ Psichologinis atsparumas	–0,127	–0,147	–2,611	0,010
Priklausomas kintamasis – Psichologinė gerovė				

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis duomenų analize

Regresijos rezultatai parodė, kad perdegimas yra reikšmingai susijęs su psichologine gerove neigiama kryptimi ($\beta = -0,309$; $p < 0,001$), t. y. didėjant perdegimo lygiui, psichologinės gerovės įverčiai mažėja. Psichologinis atsparumas taip pat reikšmingai susijęs su psichologine gerove teigiama kryptimi ($\beta = 0,149$; $p = 0,022$). Sąveikos kintamasis tarp perdegimo ir psichologinio atsparumo yra reikšmingas ($\beta = -0,147$; $p = 0,010$), todėl galima teigti, kad psichologinis atsparumas keičia perdegimo ir psichologinės gerovės ryšio stiprumą.

Apibendrinant rezultatus nustatyta, kad perdegimas ir psichologinis atsparumas yra reikšmingai susiję su psichologine gerove. Taip pat nustatyta, kad psichologinis atsparumas moderuoja perdegimo ir psichologinės gerovės ryšį, todėl hipotezė, teigianti, jog psichologinis atsparumas veikia šį ryšį, yra patvirtinama.

Siekiant įvertinti, ar psichologinis atsparumas moderuoja ryšį tarp perdegimo ir darbo atlikimo, buvo atlikta moderacijos analizė taikant tiesinę regresiją SPSS programoje. Analizėje naudoti centruoti perdegimo ir psichologinio atsparumo kintamieji bei jų sąveikos kintamasis. Darbo atlikimo vidurkis buvo laikomas priklausomu kintamuoju.

25 lentelė. Regresinė analizė tarp psichologinio atsparumo, perdegimo ir darbo atlikimo

Rodiklis	Reikšmė
R	0,331
R ²	0,110
Koreguotas R ²	0,099

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis duomenų analize

Regresijos analizės rezultatai parodė, kad sudarytas modelis paaiškina 11,0 % darbo atlikimo rodiklių skirtumų ($R^2 = 0,110$). Tai reiškia, kad perdegimas, psichologinis atsparumas ir jų tarpusavio sąveika yra susiję su darbo atlikimu, tačiau šie veiksniai paaiškina tik dalį darbo atlikimo pokyčių. Gauti rezultatai yra reikšmingi ($p < 0,001$), todėl modelį galima toliau analizuoti ir interpretuoti.

26 lentelė. Regresijos koeficientų analizė tarp psichologinio atsparumo, perdegimo ir darbo atlikimo

Kintamasis	B	β	t	p
Konstanta	3,093	–	85,859	< 0,001
Perdegimas (centruotas)	0,229	0,336	5,013	< 0,001
Psichologinis atsparumas (centruotas)	0,152	0,180	2,677	0,008
Perdegimas $\times$ Psichologinis atsparumas	–0,137	–0,165	–2,810	0,005
Priklausomas kintamasis – Darbo atlikimas				

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis duomenų analize

Regresijos analizės rezultatai parodė, kad perdegimas yra reikšmingai susijęs su darbo atlikimu ($\beta = 0,336$; $t = 5,013$; $p < 0,001$). Tai reiškia, kad didėjant perdegimo lygiui, kinta ir darbo atlikimo rodikliai.

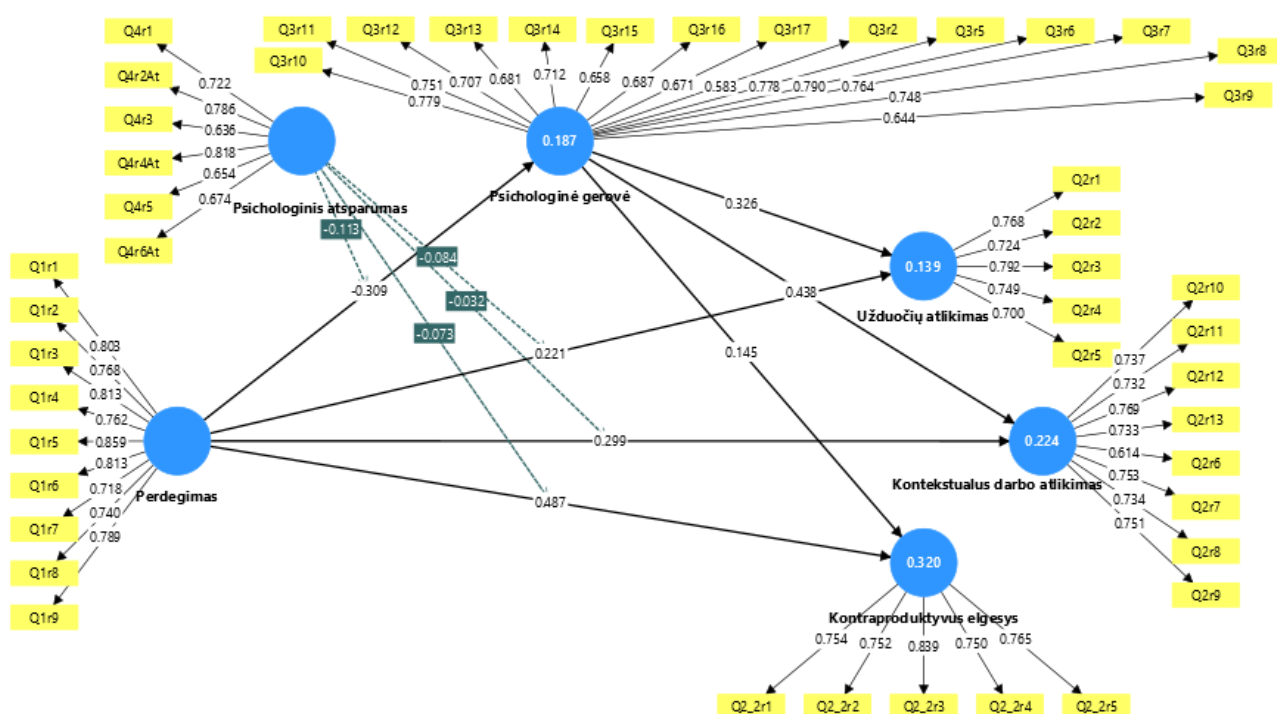
Taip pat nustatyta, kad psichologinis atsparumas turi reikšmingą tiesioginį ryšį su darbo atlikimu ($\beta = 0,180$; $t = 2,677$; $p = 0,008$), rodantį, jog aukštesnis atsparumo lygis siejasi su palankesniais darbo atlikimo įverčiais.

Svarbiausia, kad sąveikos kintamasis (perdegimas $\times$ psichologinis atsparumas) yra reikšmingas ($\beta = -0,165$; $t = -2,810$; $p = 0,005$). Neigiamas sąveikos koeficientas rodo, kad psichologinis atsparumas silpnina perdegimo ir darbo atlikimo ryšį. Kitaip tariant, esant aukštesniam psichologinio atsparumo lygiui, perdegimo poveikis darbo atlikimui tampa mažesnis.

3.5. Struktūrinių ryšių analizė taikant PLS-SEM

Šiame poskyryje analizuojami tyrime nagrinėjami kintamieji: perdegimas (X), darbo atlikimas (Y), psichologinė gerovė (M) ir psichologinis atsparumas (W). Analizės dėmesys skiriamas perdegimo ryšiams su darbo atlikimo rodikliais, taip pat vertinami psichologinės gerovės ir psichologinio atsparumo ryšiai su kitais modelio kintamaisiais. Analizė atlikta naudojant „SmartPLS“ programą.

3 paveikslas. SmartPLS tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės naudojantis SmartPLS programa

Struktūrinis modelis sudarytas remiantis metodologinėje dalyje pateiktu konceptualių modelių. Modelyje perdegimas laikomas nepriklausomu kintamuoju, darbo atlikimas – priklausomu, psichologinė gerovė – mediatoriumi, o psichologinis atsparumas – moderatoriumi.

Prieš analizuojant struktūrinius ryšius tarp nagrinėjamų konstrukty, aktualu įvertinti matavimo modelio patikimumą ir validumą. Matavimo modelio vertinimas leidžia nustatyti, ar naudojami klausimynai patikimai ir tinkamai matuoja teorinius konstruktus bei ar gauti rezultatai gali būti naudojami tolesnei struktūrinių ryšių analizei.

Šiame poskyryje matavimo modelio patikimumas ir konvergentinis validumas vertinami naudojant Cronbach's alpha, sudėtinio patikimumo (Composite Reliability) ir vidutinės išskirtos dispersijos (Average Variance Extracted, AVE) rodiklius, apskaičiuotus taikant „SmartPLS“ programą.

27 lentelė. SmartPLS konstrukto pagrindinių rodiklių analizė

Konstruktas	Cronbach's alpha	Composite reliability (CR)	AVE
Perdegimas	0,922	0,936	0,618
Psichologinė gerovė	0,925	0,935	0,509
Psichologinis atsparumas	0,811	0,864	0,516
Užduočių atlikimas	0,803	0,863	0,558
Kontekstualus darbo atlikimas	0,874	0,901	0,532
Kontrproduktyvus elgesys	0,832	0,881	0,597

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis duomenų analize

Lentelėje pateikti rezultatai rodo, kad visų nagrinėjamų konstrukto Cronbach's alpha reikšmės viršija rekomenduojamą 0,7 ribą, todėl galima teigti, jog naudojami klausimynai pasižymi pakankamu vidiniu suderinamumu.

Sudėtinio patikimumo (Composite Reliability) rodikliai taip pat viršija 0,7 ribą, o tai patvirtina konstrukto matavimo patikimumą taikant PLS-SEM metodą.

Konvergentinis validumas vertintas naudojant vidutinės išskirtos dispersijos (AVE) rodiklį. Visų konstrukto AVE reikšmės yra didesnės nei 0,5, todėl galima teigti, kad kiekvienas konstruktas paaiškina daugiau nei pusę savo indikatorių dispersijos ir atitinka konvergentinio validumo reikalavimus.

Apibendrinant matavimo modelio vertinimo rezultatus, nustatyta, kad visi tyrime naudojami konstruktai atitinka patikimumo ir konvergentinio validumo kriterijus. Tai leidžia daryti išvadą, jog matavimo modelis yra tinkamas, o gauti duomenys gali būti naudojami tolesnei struktūrinių ryšių, mediacijos ir moderacijos analizei taikant PLS-SEM metodą.

Tiesioginių ryšių analizė atlikta remiantis PLS algoritmo apskaičiuotais standartizuotais kelio koeficientais (β). Šie koeficientai parodo ryšių kryptį ir stiprumą tarp modelio kintamųjų. Gauti rezultatai 28 – oje lentelėje rodo, kad perdegimas yra neigiamai susijęs su psichologine gerove ($\beta = -0,309$) ir susijęs su darbuotojų veiklos rodikliais, įskaitant užduočių atlikimą, kontekstualų darbo atlikimą ir kontrproduktyvų elgesį. Didžiausias ryšio stiprumas nustatytas tarp perdegimo ir kontrproduktyvaus elgesio ($\beta = 0,487$), t. y. didesnis perdegimas siejasi su dažnesniu nepageidaujamu elgesiu darbe.

28 lentelė. SmartPLS kintamųjų ryšiai

Ryšys	β
Perdegimas → Užduočių atlikimas	0,221
Perdegimas → Kontekstualus darbo atlikimas	0,299
Perdegimas → Kontrproduktyvus elgesys	0,487
Perdegimas → Psichologinė gerovė	–0,309
Psichologinė gerovė → Užduočių atlikimas	0,326
Psichologinė gerovė → Kontekstualus darbo atlikimas	0,438
Psichologinė gerovė → Kontrproduktyvus elgesys	0,145
Psichologinis atsparumas → Užduočių atlikimas	0,163
Psichologinis atsparumas → Kontekstualus darbo atlikimas	0,213
Psichologinis atsparumas → Kontrproduktyvus elgesys	–0,182
Psichologinis atsparumas → Psichologinė gerovė	0,163

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis duomenų analize

Toliau struktūrinio modelio paaiškinamoji galia vertinta naudojant determinacijos koeficientą R^2 . Modelio paaiškinamoji galia vertinama naudojant determinacijos koeficientą R^2 , kuris parodo, kiek priklausomo kintamojo pokyčių paaiškina modelis.

29 lentelė. Struktūrinio modelio paaiškinamoji galia (R^2) iš SmartPLS

Kintamasis	R^2
Psichologinė gerovė	0,187
Užduočių atlikimas	0,139
Kontekstualus darbo atlikimas	0,224
Kontrproduktyvus elgesys	0,320

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis duomenų analize

Rezultatai rodo, kad modelis paaiškina 18,7 % psichologinės gerovės, 13,9 % užduočių atlikimo, 22,4 % kontekstualaus darbo atlikimo ir 32,0 % kontrproduktyvaus elgesio dispersijos. Didžiausia paaiškinamoji galia nustatyta kontrproduktyvaus elgesio atžvilgiu.

Sekanti analizės dalis skirta patikrinti, ar psichologinis atsparumas gali keisti perdegimo poveikį kitiems nagrinėjamiems kintamiesiems. Todėl į modelį įtraukiamas kintamasis, atspindintis perdegimo ir psichologinio atsparumo sąveiką.

30 lentelė. SmartPLS moderacijos ryšių analizė

Ryšys	β
Psichologinis atsparumas $\times$ Perdegimas $\rightarrow$ Psichologinė gerovė	-0,113
Psichologinis atsparumas $\times$ Perdegimas $\rightarrow$ Užduočių atlikimas	-0,084
Psichologinis atsparumas $\times$ Perdegimas $\rightarrow$ Kontekstualus darbo atlikimas	-0,032
Psichologinis atsparumas $\times$ Perdegimas $\rightarrow$ Kontrproduktyvus elgesys	-0,073

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis duomenų analize

Lentelėje pateikti sąveikos ryšių kelio koeficientai rodo, kad psichologinio atsparumo ir perdegimo sąveikos poveikis nagrinėjamiems priklausomiems kintamiesiems yra silpnas. Didžiausias sąveikos efektas nustatytas prognozuojant psichologinę gerovę ($\beta = -0,113$), tuo tarpu sąveikos poveikis užduočių atlikimui ($\beta = -0,084$), kontekstualiam darbo atlikimui ($\beta = -0,032$) ir kontrproduktyviam elgesiui ($\beta = -0,073$) yra mažesnio dydžio. Tai leidžia numanyti, kad psichologinio atsparumo moderuojantis vaidmuo modelyje gali būti ribotas. Sąveikos ryšių statistinis reikšmingumas vertinamas 3.7 poskyryje, taikant Bootstrapping procedūrą.

Taikant Bootstrapping procedūrą, pateikiami struktūrinio modelio ryšių statistinio reikšmingumo vertinimo rezultatai naudojant SmartPLS programą. Buvo apskaičiuotos kelio koeficientų t ir p reikšmės, leidžiančios nustatyti, kurie ryšiai tarp nagrinėjamų konstruktyvų yra reikšmingi. Ši analizė sudaro pagrindą mediacijos ir moderacijos hipotezių patikrinimui.

31 lentelė. Struktūrinio modelio ryšių statistinio reikšmingumo vertinimo rezultatai

Ryšys	Kelio koeficientas (β)	t reikšmė	p reikšmė	Ryšio vertinimas
Perdegimas $\rightarrow$ Užduočių atlikimas	0,221	2,327	0,020	Reikšmingas
Perdegimas $\rightarrow$ Kontekstualus darbo atlikimas	0,299	3,942	< 0,001	Reikšmingas
Perdegimas $\rightarrow$ Kontrproduktyvus elgesys	0,487	8,453	< 0,001	Reikšmingas
Perdegimas $\rightarrow$ Psichologinė gerovė	-0,309	3,930	< 0,001	Reikšmingas
Psichologinė gerovė $\rightarrow$ Užduočių atlikimas	0,326	4,670	< 0,001	Reikšmingas
Psichologinė gerovė $\rightarrow$ Kontekstualus darbo atlikimas	0,438	6,703	< 0,001	Reikšmingas
Psichologinė gerovė $\rightarrow$ Kontrproduktyvus elgesys	0,145	2,077	0,038	Reikšmingas
Psichologinis atsparumas $\rightarrow$ Kontekstualus darbo atlikimas	0,213	3,037	0,002	Reikšmingas
Psichologinis atsparumas $\rightarrow$ Kontrproduktyvus elgesys	-0,182	2,595	0,009	Reikšmingas
Psichologinis atsparumas $\rightarrow$ Psichologinė gerovė	0,163	2,139	0,032	Reikšmingas
Psichologinis atsparumas $\rightarrow$ Užduočių atlikimas	0,163	2,075	0,038	Reikšmingas

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis duomenų analize

Bootstrapping analizės rezultatai parodė, kad lentelėje pateikti tiesioginiai ryšiai tarp perdegimo, psichologinės gerovės ir darbo atlikimo dimensijų yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,05$). Nustatyta, kad perdegimas daro reikšmingą poveikį užduočių atlikimui ($\beta = 0,221$; $t = 2,327$; $p = 0,020$), kontekstualiam darbo atlikimui ($\beta = 0,299$; $t = 3,942$; $p < 0,001$) ir kontrproduktyviam elgesiui ($\beta = 0,487$; $t = 8,453$; $p < 0,001$). Tai rodo, kad didėjantis perdegimo lygis yra susijęs ne tik su darbuotojų veiklos pokyčiais, bet ypač stipriai siejasi su nepageidaujamo, kontrproduktyvaus elgesio dažnėjimu. Taip pat nustatyta, kad perdegimas reikšmingai ir neigiama kryptimi veikia psichologinę gerovę ($\beta = -0,309$; $t = 3,930$; $p < 0,001$), kas patvirtina prielaidą, jog didesnis perdegimo lygis siejasi su prastesne darbuotojų psichologine savijauta. Psichologinė gerovė, savo ruožtu, reikšmingai siejasi su visomis darbo atlikimo dimensijomis: užduočių atlikimu ($\beta = 0,326$; $t = 4,670$; $p < 0,001$), kontekstualiu darbo atlikimu ($\beta = 0,438$; $t = 6,703$; $p < 0,001$) ir kontrproduktyviu elgesiu ($\beta = 0,145$; $t = 2,077$; $p = 0,038$).

32 lentelė. Netiesioginių ryšių analizė

Netiesioginis ryšys	Kelio koeficientas (β)	t reikšmė	p reikšmė	Ryšio vertinimas
Perdegimas → Psichologinė gerovė → Užduočių atlikimas	-0,101	2,999	0,003	Reikšmingas
Perdegimas → Psichologinė gerovė → Kontekstualus darbo atlikimas	-0,135	3,029	0,002	Reikšmingas
Perdegimas → Psichologinė gerovė → Kontrproduktyvus elgesys	-0,045	1,769	0,077	Nereikšmingas

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis duomenų analize

Netiesioginių ryšių analizė parodė, kad psichologinė gerovė atlieka reikšmingą mediacinį vaidmenį perdegimo ir užduočių atlikimo ryšyje. Nustatyta, jog netiesioginis perdegimo poveikis užduočių atlikimui per psichologinę gerovę yra reikšmingas ($\beta = -0,101$; $t = 2,999$; $p = 0,003$).

Taip pat nustatyta reikšminga mediacija perdegimo ir kontekstualaus darbo atlikimo ryšyje, kai netiesioginis efektas per psichologinę gerovę siekė $\beta = -0,135$, $t = 3,029$, $p = 0,002$. Tai rodo, kad didėjantis perdegimo lygis, per sumažėjusią psichologinę gerovę, yra susijęs su prastesniais kontekstualaus darbo atlikimo rodikliais.

Tuo tarpu netiesioginis perdegimo poveikis kontrproduktyviam elgesiui per psichologinę gerovę nepasiekė statistinio reikšmingumo lygio ($\beta = -0,045$; $t = 1,769$; $p = 0,077$), todėl mediacinis psichologinės gerovės vaidmuo šiame ryšyje nepasitvirtino.

33 lentelė. Sąveikos efektų analizė

Sąveikos ryšys	Kelio koeficientas (β)	t reikšmė	p reikšmė	Ryšio vertinimas
Atsparumas $\times$ Perdegimas $\rightarrow$ Psichologinė gerovė	-0,113	1,972	0,049	Reikšmingas
Atsparumas $\times$ Perdegimas $\rightarrow$ Užduočių atlikimas	-0,084	1,724	0,085	Nereikšmingas
Atsparumas $\times$ Perdegimas $\rightarrow$ Kontekstualus darbo atlikimas	-0,032	0,654	0,513	Nereikšmingas
Atsparumas $\times$ Perdegimas $\rightarrow$ Kontrproduktyvus elgesys	-0,073	1,772	0,076	Nereikšmingas

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis duomenų analize

Sąveikos efektų analizė parodė, kad psichologinis atsparumas reikšmingai moderuoja perdegimo ir psichologinės gerovės ryšį. Nustatyta, jog sąveikos efektas tarp perdegimo ir psichologinio atsparumo, prognozuojant psichologinę gerovę, yra reikšmingas ($\beta = -0,113$; $t = 1,972$; $p = 0,049$). Tai rodo, kad psichologinio atsparumo lygis keičia perdegimo poveikio psichologinei gerovei stiprumą.

Tuo tarpu sąveikos efektas tarp perdegimo ir psichologinio atsparumo, prognozuojant užduočių atlikimą, nepasiekė statistinio reikšmingumo ($\beta = -0,084$; $t = 1,724$; $p = 0,085$). Analogiškai, moderuojantis poveikis perdegimo ir kontekstualaus darbo atlikimo ryšyje taip pat nenustatytas ($\beta = -0,032$; $t = 0,654$; $p = 0,513$).

Be to, sąveikos efektas tarp perdegimo ir psichologinio atsparumo, prognozuojant kontrproduktyvų elgesį, buvo nereikšmingas ($\beta = -0,073$; $t = 1,772$; $p = 0,076$). Tai leidžia teigti, kad psichologinis atsparumas nemodifikuoja perdegimo poveikio darbo atlikimo dimensijoms.

Apibendrinant bootstrapping analizės rezultatus, nustatyta, kad perdegimas turi reikšmingą tiesioginį poveikį visoms darbo atlikimo dimensijoms bei psichologinei gerovei. Psichologinė gerovė atlieka reikšmingą mediacinį vaidmenį perdegimo ryšyje su užduočių atlikimu ($\beta = -0,101$; $p = 0,003$) ir kontekstualiu darbo atlikimu ($\beta = -0,135$; $p = 0,002$), tačiau mediacija ryšyje su kontrproduktyviu elgesiu nepasitvirtino ($p = 0,077$). Moderacijos analizė parodė, kad psichologinis atsparumas reikšmingai moderuoja tik perdegimo ir psichologinės gerovės ryšį ($\beta = -0,113$; $p = 0,049$), o perdegimo ir darbo atlikimo dimensijų ryšiams moderuojantis poveikis nenustatytas. Gauti rezultatai leidžia daryti išvadą, kad psichologinė gerovė yra svarbus tarpinis mechanizmas, o psichologinio atsparumo moderuojantis vaidmuo šiame modelyje yra ribotas.

3.6. Tyrimo hipotezių apibendrinimas

Šiame skyriuje apibendrinami tyrimo metu tikrintų hipotezių rezultatai. Hipotezėms tikrinti buvo taikomi keli statistiniai metodai: koreliacinė ir tiesinė regresinė analizė naudojant SPSS programą bei struktūrinių lygčių modeliavimas (PLS-SEM) taikant „SmartPLS“ programą.

SPSS analizės buvo naudojamos tiesioginiams ir moderuojantiems ryšiams tarp kintamųjų įvertinti, o PLS-SEM – sudėtingesniems ryšiams, apimantiems mediaciją ir moderaciją, patikrinti. Hipotezių tikrinimo rezultatai pateikiami apibendrinančioje lentelėje.

34 lentelė. Išskeltų hipotezių rezultatai

	Hipotezė	Taikytas metodas	Rezultatas
H1	Perdegimas tiesiogiai veikia darbo atlikimą	Tiesinė regresija (SPSS)	Pasitvirtino
H1a	Perdegimas veikia užduočių atlikimą	PLS-SEM (Bootstrapping)	Pasitvirtino
H1b	Perdegimas veikia kontekstualų darbo atlikimą	PLS-SEM (Bootstrapping)	Pasitvirtino
H1c	Perdegimas veikia kontraproduktyvų elgesį	PLS-SEM (Bootstrapping)	Pasitvirtino
H2	Perdegimas daro neigiamą įtaką psichologinei gerovei	Tiesinė regresija (SPSS), PLS-SEM	Pasitvirtino
H3	Psichologinė gerovė daro įtaką darbo atlikimui	Tiesinė regresija (SPSS), PLS-SEM	Pasitvirtino
H3a	Psichologinė gerovė veikia užduočių atlikimą	PLS-SEM (Bootstrapping)	Pasitvirtino
H3b	Psichologinė gerovė veikia kontekstualų darbo atlikimą	PLS-SEM (Bootstrapping)	Pasitvirtino
H3c	Psichologinė gerovė veikia kontraproduktyvų elgesį	PLS-SEM (Bootstrapping)	Pasitvirtino
H4	Psichologinis atsparumas moderuoja ryšį tarp perdegimo ir psichologinės gerovės	PLS-SEM (Bootstrapping), Tiesinė regresija (SPSS)	Pasitvirtino
H5	Psichologinis atsparumas moderuoja ryšį tarp perdegimo ir darbo atlikimo	Tiesinė regresija (SPSS), PLS-SEM (Bootstrapping),	Dalinai pasitvirtino: SPSS – pasitvirtino, PLS-SEM – nepasitvirtino
H5a	Psichologinis atsparumas moderuoja ryšį tarp perdegimo ir užduočių atlikimo	PLS-SEM (Bootstrapping)	Nepasitvirtino
H5b	Psichologinis atsparumas moderuoja ryšį tarp perdegimo ir kontekstualaus darbo atlikimo	PLS-SEM (Bootstrapping)	Nepasitvirtino
H5c	Psichologinis atsparumas moderuoja ryšį tarp perdegimo ir kontraproduktyvaus elgesio	PLS-SEM (Bootstrapping)	Nepasitvirtino

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis duomenų analize

Pirmiausia hipotezės buvo vertinamos pasitelkiant koreliacinę ir tiesinę regresinę analizę, atliktą SPSS programa. Šių analizių rezultatai parodė, kad perdegimo lygis yra reikšmingai susijęs su darbuotojų darbo atlikimu, todėl hipotezė H1 laikoma patvirtinta. Taip pat nustatyta, kad didesnis perdegimas siejasi su žemesne psichologine gerove, o psichologinė gerovė yra reikšmingai susijusi su darbo atlikimo rodikliais, todėl hipotezės H2 ir H3 buvo patvirtintos. SPSS aplinkoje atlikta moderacijos analizė parodė, kad psichologinis atsparumas reikšmingai moderuoja

perdegimo ryšį su psichologine gerove ir darbo atlikimu, tuo tarpu PLS-SEM analizė atskleidė, kad moderuojantis poveikis ryšiams tarp perdegimo ir atskirų darbo atlikimo dimensijų nėra reikšmingas.

Toliau hipotezės buvo tikrinamos taikant struktūrinių lygčių modeliavimą (PLS-SEM) naudojant „SmartPLS“ programą. PLS-SEM rezultatai patvirtino, kad perdegimas reikšmingai veikia visas darbo atlikimo dimensijas – užduočių atlikimą, kontekstualų darbo atlikimą ir kontraproduktyvų elgesį, todėl hipotezės H1a, H1b ir H1c buvo patvirtintos. Taip pat patvirtinta, kad psichologinė gerovė reikšmingai susijusi su visomis darbo atlikimo dimensijomis, todėl hipotezės H3a, H3b ir H3c pasitvirtino. Moderacijos analizė PLS-SEM metodu parodė, kad psichologinis atsparumas reikšmingai moderuoja ryšį tarp perdegimo ir psichologinės gerovės, tačiau moderuojantis poveikis ryšiams tarp perdegimo ir atskirų darbo atlikimo dimensijų nebuvo reikšmingas, todėl hipotezės H5a, H5b ir H5c nepasitvirtino.

SPSS aplinkoje atlikta moderacijos analizė parodė, kad psichologinis atsparumas reikšmingai moderuoja perdegimo ryšį su psichologine gerove, taip pat nustatytas reikšmingas moderuojantis poveikis perdegimo ir bendro darbo atlikimo rodiklio (darbo atlikimo vidurkio) ryšyje. Tuo tarpu PLS-SEM analizė, kurioje darbo atlikimas vertintas per atskiras dimensijas (užduočių atlikimą, kontekstualų darbo atlikimą ir kontraproduktyvų elgesį), atskleidė, kad moderuojantis poveikis ryšiams tarp perdegimo ir šių darbo atlikimo dimensijų nėra reikšmingas.

Apibendrinant galima teigti, kad SPSS ir PLS-SEM analizės viena kitą papildo: SPSS rezultatai patvirtino pagrindinius tiesinius ir moderuojančius ryšius, o PLS-SEM leido detaliau įvertinti darbo atlikimo dimensijas ir sudėtingesnius ryšių modelius. Dauguma tyrime iškeltų hipotezių buvo patvirtintos, o gauti rezultatai sudaro pagrindą tolesnei rezultatų interpretacijai ir diskusijai.

3.7. Diskusija

Atlikus kiekybinį tyrimą bei analizę, reikalinga diskusija rezultatams apibendrinti. Be to, aktualu palyginti su kitų autorių atliktais ankstesniais moksliniais tyrimais ir teorinėmis įžvalgomis. Diskusijoje analizuojamas perdegimo ryšys su darbo atlikimu, psichologinės gerovės mediacija bei psichologinio atsparumo moderuojantis poveikis, atsižvelgiant į metodologijoje sudarytą ir tyrime taikytą konceptualų modelį. Siekiant tikslesnės analizės modelyje darbo atlikimo kintamasis buvo papildomai išskaidytas į tris dalis remiantis tyrime naudotu darbo atlikimui tirti skirtu klausimynu.

Atlikus ir išanalizavus tyrimo rezultatus galima teigti, jog perdegimas yra reikšmingai susijęs su darbuotojų darbo atlikimu. Štai koreliacinė ir regresinė analizė SPSS programoje atskleidė perdegimo ir bendro darbo atlikimo ryšį, o PLS-SEM analizė patvirtino reikšmingą perdegimo poveikį visoms darbo atlikimo dimensijoms, kurios yra įvardintos pasirinktame

klausimyne – užduočių atlikimui, kontekstualiam darbo atlikimui ir kontraproduktyviam elgesiui. Tad, galima teigti, jog perdegimas turi įtakos darbo atlikimui

Pavyzdžiui, atlikę tyrimą, autoriai Prentice ir Thaichon (2019) teigia, kad reikšmingas neigiamas ryšys tarp darbo atlikimo ir perdegimo rodo, kad gerai dirbantys darbuotojai rečiau kenčia nuo perdegimo. Siekiant patvirtinti šio ryšio kryptį, buvo patikrintas ir patvirtintas prognozinis darbuotojų darbo atlikimo ir perdegimo ryšio validumas. (p. 821) O šiame tyrime gautas teigiamas perdegimo ryšys su kontraproduktyviu elgesiu yra nuoseklus ir logiškai pagrįstas, nes didėjantis perdegimo lygis siejasi su dažnesniu nepageidaujamu elgesiu darbe. Tad, galima teigti, jog rezultatų analizės metu nustatyti ryšiai rodo, kad šie kintamieji tarpusavyje susiję tiriamoje imtyje, o tai patvirtina, kad perdegimas vis dėlto yra reikšmingas veiksnys, susijęs su darbuotojų darbo atlikimo rodikliais.

Taip pat tyrimo rezultatai patvirtino, kad perdegimas daro reikšmingą neigiamą poveikį psichologinei gerovei, o psichologinė gerovė yra reikšmingai susijusi su darbo atlikimu. Šie rezultatai atitinka ankstesnių tyrimų išvadas, kuriose pabrėžiama psichologinės gerovės svarba darbuotojų veiklos kontekste. Pavyzdžiui atlikus tyrimą teigia, kad tyrimo rezultatai pabrėžia psichologinės gerovės, kaip mediatoriaus, svarbą siekiant suprasti sąveiką tarp perdegimo darbe ir darbuotojų karjeros sprendimų. (p. 1704) Anot vis dėlto svarbu, kad organizacijos būtų pasirengusios spręsti kylančius paradoksus, nes nė viena organizacija neturi „tobulų“ aplinkybių, kurios leistų vienu metu ir be jokio konflikto vienodai prioretizuoti tiek psichologinę gerovę darbe (PWB), tiek organizacijos veiklos rezultatus. (p. 168)

Mediacijos analizė parodė, kad psichologinė gerovė atlieka reikšmingą tarpinį vaidmenį perdegimo ryšyje su užduočių atlikimu ir kontekstualiu darbo atlikimu. Tai reiškia, kad didėjantis perdegimo lygis, per sumažėjusią psichologinę gerovę, yra susijęs su prastesniais šių darbo atlikimo dimensių rodikliais. Pavyzdžiui atlikę tyrimą Vătămănescu, Vintilă, Stănescu ir Cucută (2025), teigia, kad aktyvios vadovų pagalbos ir paramos stoka dar labiau padidina jau ir taip didelį su darbu susijusį stresą, kurį patiria nuolatinio nestabilumo sąlygomis dirbantys darbuotojai, o tai veda prie didesnio išsekimo ir mažesnio produktyvumo. (p. 14) Kadangi, remiantis analizuota literatūra, santykiai su kitais yra viena iš psichologinės gerovės dedamųjų galima teigti, kad vadovų pagalba ir parama yra aktuali perdegusiems ir su prastu darbo atlikimu susidūrusiems darbuotojams. Tuo tarpu mediacinis psichologinės gerovės vaidmuo perdegimo ir kontraproduktyvaus elgesio ryšyje nepasitvirtino, kas leidžia manyti, jog šioje sąsajoje veikia kiti mechanizmai, nesusiję tiesiogiai su psichologine gerove.

Pavyzdžiui autoriai savo tyrime nustatė, kad psichologinis atsparumas yra stipriai neigiamai susijęs su perdegimu ir išsekimo subskale. (p. 6) Bet šio tyrimo rezultatai parodė, kad psichologinis atsparumas atlieka reikšmingą moderuojantį vaidmenį perdegimo ir psichologinės

gerovės ryšyje. Tai reiškia, kad aukštesnis psichologinio atsparumo lygis silpnina neigiamą perdegimo poveikį psichologinei gerovei. Šis rezultatas atitinka teorines prielaidas, teigiančias, jog psichologinis atsparumas veikia kaip apsauginis veiksnys, padedantis darbuotojams geriau susidoroti su stresu ir perdegimo pasekmėmis.

Tuo tarpu PLS-SEM analizė parodė, kad psichologinis atsparumas nemodifikuoja perdegimo poveikio atskiroms darbo atlikimo dimensijoms. Nors SPSS analizėje buvo nustatytas reikšmingas moderuojantis poveikis perdegimo ir bendro darbo atlikimo rodiklio ryšyje, išskaidytą per atskiras dimensijas darbo atlikimo kintamąjį šis poveikis nepasitvirtino. Tad galima daryti prielaidą, kad psichologinio atsparumo moderuojantis vaidmuo labiau pasireiškia bendrame darbuotojų funkcionavimo lygmenyje, o ne konkrečiose darbo atlikimo dimensijose. Atlikus tyrimą Tran Pham (2024) organizacijos, turinčios gerą psichologiškai atsparių darbuotojų rezervą, gali gauti naudos, nes tokie darbuotojai gali panaudoti savo psichologinį atsparumą, kad kontroliuotų žinių slėpimo neigiamą poveikį savo pažinimui, emocijoms ir dėl to kylančiam stresui. (p. 415) Tad, apibendrinus – pagal šį atliktą tyrimą psichologiškai atsparūs darbuotojai geriau atlieka savo darbą. Šis tyrimas rodo, kad psichologinis atsparumas turi įtakos ryšiui tarp perdegimo ir bendrinio darbo atlikimo, tačiau SmartPLS programoje jo moderuojantis vaidmuo ryšyje tarp perdegimo ir darbo atlikimo atskirtų dimensijų yra ribotas.

Apibendrinant kiekybinio tyrimo rezultatus galima teigti, kad perdegimas yra susijęs veiksnys tiek su darbuotojų psichologine gerove, tiek su darbo atlikimu bei psichologiniu atsparumu. Psichologinė gerovė išryškėja kaip svarbus tarpininkas, per kurį perdegimas veikia pagal klausimyną SmartPLS analizės metu atskirtas darbo atlikimo dimensijas, o psichologinis atsparumas – tik kaip riboto poveikio, tačiau reikšmingas apsauginis veiksnys perdegimo ir psichologinės gerovės sąsajoje. Būtent tiriant psichologinio atsparumo poveikį išryškėjo skirtumas tarp rezultatų skirtingose programose: SPSS – poveikis yra, o SmartPLS tik tarp perdegimo ir psichologinės gerovės. Tad dauguma iškeltų hipotezių, kurios teigia, kad psichologinis atsparumas turi įtakos kitiems conceptualiame modelyje esantiems elementams – nepasitvirtino. Tačiau vis tik gauti rezultatai papildė esamus mokslinius tyrimus, atskleidami perdegimo, psichologinės gerovės, psichologinio atsparumo ir darbo atlikimo tarpusavio ryšį, o tai sudaro pagrindą išsamesniems tyrimams diskusijoms bei praktinėms įžvalgoms.

IŠVADOS

1. Šiame darbe pirmiausia, buvo atlikta ir apžvelgta mokslinės literatūros analizė, kurioje išsamiai išnagrinėtos perdegimo, darbo atlikimo, psichologinės gerovės ir psichologinio atsparumo samprata, dedamosios, šiuos konstruktus veikiantys veiksniai bei jų tarpusavio ryšys. Pavyko išsiaiškinti, kad perdegimas yra įvardijamas didelio darbo krūvio, įtampos darbo aplinkoje, streso ir kitų panašių veiksnių pasekmė daranti neigiamą poveikį darbuotojų psichologinei ir fizinei savijautai, kas lemia prastą darbo atlikimą. Toliau, išsiaiškinta, kad mokslinėje literatūroje psichologinė gerovė ir psichologinis atsparumas siejami su didesniais psichologiniais ištekliais, optimizmu, geresniu gebėjimu prisitaikyti prie darbo reikalavimų bei efektyviau įveikti darbo metu kylančius sunkumus. Galiausiai, kai buvo apžvelgti visi konstruktai bei aptartas jų ryšys – pasiruošta planuoti tyrimą.

2. Užbaigus literatūros apžvalgą ir perėjus prie tyrimo metodologijos bei remiantis analizuota moksline medžiaga, buvo parengtas conceptualus modelis bei kiekvienam kintamajam iškeltos penkios hipotezės atsižvelgiant į jų tarpusavio ryšį. Modelis sudarytas iš keturių elementų: perdegimo, kaip nepriklausomo kintamojo (X), darbo atlikimo kaip priklausomo kintamojo (Y), psichologinės gerovės kaip mediatoriaus (M) ir psichologinio atsparumo kaip moderatoriaus (W). Tokia modelio struktūra leidžia įvertinti tiek tiesioginius, tiek netiesioginius ryšius tarp nagrinėjamų konstrukto. Toliau buvo pasirinkti keturi specialūs klausimynai iš patikimų mokslinių tyrimų bei suplanuota ir apskaičiuota pakankama tyrimo imtis (apie 250 respondentų) patikimam statistinių ryšių vertinimui. Po tyrimo gavus pakankamą respondentų kiekį buvo pradėta rezultatų analizė per SPSS, JASP bei SmartPLS programas.

3. Kiekybinio tyrimo metu buvo apklausti 264 respondentai, o išanalizavus tyrimo rezultatus su SPSS programa, padaryta išvada, jog perdegimas yra reikšmingai susijęs su darbuotojų darbo atlikimu. JASP programa buvo naudojama pirminiam patikimumo ir matavimo struktūros įvertinimui, taikant Cronbach's alpha ir patvirtinamąją faktorinę analizę, o sudėtingų struktūrinių ryšių vertinimui pasirinkta PLS-SEM metodika SmartPLS programoje. Be to, siekiant tikslesnio ryšio tarp perdegimo ir darbo atlikimo bei psichologinio atsparumo moderacijos nustatymo, buvo nuspręsta kintamąjį Y išskaidyti į tris dimensijas remiantis atrinktu klausimynu. Gauti rezultatai patvirtino, kad perdegimas daro reikšmingą neigiamą poveikį psichologinei gerovei, o psichologinė gerovė yra reikšmingai susijusi su darbo atlikimu. Kaip ir pavaizduota tyrimo modelyje psichologinė gerovė išryškėja kaip svarbus tarpininkas – mediatorius, per kurį perdegimas veikia kai kurias darbo atlikimo dimensijas, o psichologinis atsparumas, kaip moderatorius – veikia labai ribotai, o papildomas poveikis ryšiams tarp perdegimo ir šių darbo atlikimo dimensijų nėra reikšmingas.

4. Apibendrinant mokslinės literatūros apžvalgos ir kiekybinio tyrimo rezultatus su SPSS ir SmartPLS programomis, galima teigti, kad perdegimas yra reikšmingas veiksnys, susijęs tiek su darbuotojų psichologine gerove, tiek su darbo atlikimu. Tolimesnės analizės JASP programoje buvo atsisakyta, kadangi SmartPLS programa turi daugiau funkcijų, galinčių tiksliau parodyti konstrukto tarpusavio ryšius. JASP programos rezultatai buvo pateikti kaip papildomas patikrinimas prielaidoms, jog tyrimo rezultatai yra patikimi ir tinkami analizei. Be to, nustatyta, kad psichologinė gerovė atlieka svarbų vaidmenį aiškinant perdegimo poveikį darbo atlikimo rodikliams, todėl jos palaikymas darbo aplinkoje yra ypač aktualus siekiant sklandaus darbo atlikimo. Psichologinio atsparumo poveikis buvo nustatytas tik SPSS programoje tiriant bendrą darbo atlikimą, tačiau psichologinio atsparumo poveikis išskaidytoms darbo atlikimo dimensijoms SmartPLS programoje buvo ribotas. Šio kintamojo reikšmė buvo įžvelgta tik perdegimo ir psichologinės gerovės ryšyje, o tai leidžia akcentuoti darbuotojų psichologinių išteklių stiprinimo svarbą. Gauti rezultatai sudaro pagrindą praktinėms rekomendacijoms ir tolesniems tyrimams.

PASIŪLYMAI

1. Atsižvelgiant į tai, kad perdegimas yra reikšmingai susijęs su darbuotojų darbo atlikimu ir psichologine gerove, žmonės, kurie per ilgai ir daug dirba nuolat patiria stresą, gali jaustis fiziškai ir psichologiškai išsekę ir nebesusikaupti darbui. Tada nukenčia ir jų savijauta, ir pats darbo atlikimas. Todėl įmonėms būtų naudinga pasidomėti, kaip jaučiasi jų darbuotojai, ir padėti išvengti perdegimo pavyzdžiui, domėtis perdegimo prevencijos programomis, stiprinti komunikaciją su darbuotojais. Kitas, paprastesnis, būdas padėti darbuotojams išlaikyti produktyvumą – peržiūrėti, kiek užduočių darbuotojai gauna, ar jų nėra per daug. Be to, labai svarbu ar jie turi galimybę pailsėti (kiek turi pertraukėlių ir kokios jos trukmės). Taip pat reikia įvertinti, ar darbuotojai gali atvirai pasakyti, jei jiems per sunku ir ar vadovai nuoširdžiai į tai reaguoja, turi pasiruošę alternatyvų darbo planą. Tokie paprasti dalykai gali padėti žmonėms jaustis geriau darbo aplinkoje ir atlikti darbus produktyviau.

2. Tyrime matyti, kad darbuotojų emocinė savijauta turi įtakos jų perdegimui ir tam, kaip jie atlieka darbą. Todėl įmonėms verta pasvarstyti, ar jų darbuotojai jaučiasi gerai darbe. Vienas svarbiausių dalykų – sudaryti galimybę atvirai pasakyti, jei kažkas netinka ar tampa per sunku. Tai galima daryti per anoniminius klausimynus ar pokalbius su vadovais. Jei tokie pokalbiai vyksta tik kartą per metus, gal verta juos rengti dažniau – kas kelis mėnesius. Tokią praktiką verta išbandyti ir toms įmonėms, kurios išvis to nedaro. Taip pat svarbu stebėti, ar darbuotojai nėra perkrauti. Kai krūvis per didelis, žmonės greičiau pavargsta, daro daugiau klaidų, o vėliau – perdega. Naudinga suteikti darbuotojams šiek tiek daugiau laisvės planuojant savo laiką: daryti trumpas pertraukas, dirbti iš namų, jei įmanoma. Kai grafikas pastovus, galima pasiūlyti išeiti anksčiau penktadienį arba pradėti darbą vėliau pirmadienį. Jei darbas pamainomis – tartis dėl keitimų ar laisvesnių dienų, kad darbuotojas galėtų suderinti darbą su asmeniniu gyvenimu. Tokie paprasti žingsniai padeda išvengti perdegimo ir pagerina savijautą. Taip pat verta kartais patikrinti, kaip darbuotojai jaučiasi – pavyzdžiui, per anoniminę apklausą – ir pagal tai spręsti, ką reikėtų keisti.

3. Tyrimo metu paaiškėjo, kad darbuotojo atsparumas gal ir nelemia, kaip greitai jis atlaiko sunkumus darbo metu, bet vis tiek turi reikšmės bendrai savijautai ir nuovargio lygiui. Todėl įmonėms verta pagalvoti, kaip padėti darbuotojams išlikti stipresniems emociškai, ypač kai darbe tampa sunkiau. Tai galima daryti labai paprastai – pasiūlyti mokymus, kur žmonės galėtų pasimokyti, kaip geriau susitvarkyti su įtampa, arba sudaryti sąlygas pasikalbėti su specialistu, jei to prireikia. Labai padėtų jei vadovas pats pasidalintų savo patirtimi kas padeda išlaikyti atsparumą arba skatintų komandos narius dalintis savo patirtimi ar įgūdžiais. Net ir trumpi užsiėmimai gali

padėti žmogui nurimti, lengviau prisitaikyti prie pokyčių ir išvengti pervargimo. Kai žmogus jaučiasi stipriau viduje, jam paprasčiau susitvarkyti net ir tada, kai darbo krūvis padidėja.

4. Pereinant nuo rekomendacijų įmonėms prie rekomendacijų akademinės srities, šiame tyrime psichologinis atsparumas ne visais atvejais turėjo vienodą poveikį, pavyzdžiui jei žvelgiama į perdegimo tiesioginį ryšį su darbo atlikimu – poveikio kaip ir nėra, o su psichologine gerove – yra. Atsižvelgiant į tokį rezultatą ateityje verta giliau panagrinėti, kaip šis veiksnys susijęs su kitais tiriamais konstruktais. Rekomenduojama tyrimuose naudoti didesnes imtis ir įvairias konstrukcijų kombinacijas, kad rezultatai būtų tikslesni. Taip pat būtų naudinga paieškoti kitų galimų konstrukto, kurie gali patikslinti, kaip perdegimas susijęs su darbo atlikimu. Ateityje galima orientuotis ir į skirtingas profesijas ar darbo sektorius, jog būtų tiksliau išsiaiškinta, ar tie patys ryšiai pasikartoja visose darbo aplinkose ar keičiasi priklausomai nuo darbo pobūdžio.

LITERATŪRA

- Aboobaker, N., Edward, M., & Zakkariya, K. A. (2022). Workplace spirituality, well-being at work and employee loyalty in a gig economy: multi-group analysis across temporary vs permanent employment status. *Personnel Review*, 51(9), 2162–2180. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2021-0002>
- Abuhussein, T., Koburtay, T., & Syed, J. (2021). A eudaimonic perspective on prejudice and female workers' psychological well-being. *Gender in Management: An International Journal*, 36(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/GM-12-2019-0265>
- Aggarwal, S., Singh, L. B., & Srivastava, S. (2025). Psychological empowerment an antecedent to career satisfaction: modeling affective commitment as a mediator and resilience as a moderator. *Kybernetes*, 54(9), 4734–4753. <https://doi.org/10.1108/K-09-2023-1900>
- Ahmetoglu, G., Scarlett, L., Codreanu, S.-C., & Chamorro-Premuzic, T. (2019). The impact of organizational structure and work autonomy in fostering entrepreneurial tendencies and job performance. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 8(1), 128–143. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-11-2018-0070>
- Akgunduz, Y. (2015). The influence of self-esteem and role stress on job performance in hotel businesses. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1082–1099. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2013-0421>
- Akhigbe, O. J., & Gail, O.-J. (2017). Job Burnout and Organizational Cynicism Among Employees in Nigerian Banks. *European Scientific Journal, ESJ*, 13(22), 125. <https://doi.org/10.19044/esj.2017.v13n22p125>
- Al Nahyan, M. T., Al Ahbabi, J. M., Alabdulrahman, M. A., Alhosani, I., Jabeen, F., & Farouk, S. (2024). Employee job security and job performance: the mediating role of well-being and the moderating role of perceived organizational support and psychological capital. *European Journal of Management and Business Economics*. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2023-0011>
- AlMazrouei, H. (2023). Empowerment leadership as a predictor of expatriates job performance and creative work involvement. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(3), 837–874. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2021-2769>
- Almeida, S., Fernando, M., Munoz, A., & Cartwright, S. (2019). Retaining health carers: the role of personal and organisation job resources. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(2), 98–113. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0036>

- Alshiha, A. A., Alkhozaim, S. M., Alnasser, E. M., Khairy, H. A., & Al-Romeedy, B. S. (2025). Psychological empowerment and employee resilience in travel agencies and hotels. *Tourism Review*, 80(7), 1394–1412. <https://doi.org/10.1108/TR-03-2024-0208>
- Ardianto, H., & Rosari, R. (2024). Don't let them get stressed! HPWS mechanisms in improving psychological well-being in the workplace. *International Journal of Workplace Health Management*, 17(5/6), 487–502. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-02-2024-0027>
- Asiamah, N., Mensah, H. K., & Ocran, B. (2019). An assessment of education, in-service training and tenure prolongation as methods for enhancing nursing performance. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 32(6), 910–926. <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-07-2018-0190>
- Aubé, C., & Rousseau, V. (2014). Counterproductive behaviors. *Team Performance Management*, 20(5/6), 202–220. <https://doi.org/10.1108/TPM-05-2013-0014>
- Avey, J., Newman, A., & Herbert, K. (2023). Fostering employees' resilience and psychological well-being through an app-based resilience intervention. *Personnel Review*, 52(9), 2229–2244. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2021-0612>
- Azila-Gbettor, E. M., Blomme, R. J., Honyenuga, B. Q., & Kil, A. (2023). Antecedents of psychological ownership among family hotel employees. *Journal of Family Business Management*, 13(4), 1049–1067. <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2022-0079>
- Baluszek, J. B., Brønnick, K. K., & Wiig, S. (2023). The relations between resilience and self-efficacy among healthcare practitioners in context of the COVID-19 pandemic – a rapid review. *International Journal of Health Governance*, 28(2), 152–164. <https://doi.org/10.1108/IJHG-11-2022-0098>
- Bang, H., & Reio Jr, T. G. (2017). Examining the role of cynicism in the relationships between burnout and employee behavior. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(3), 217–228. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.07.002>
- Bauer, S. C., & Silver, L. (2018). The impact of job isolation on new principals' sense of efficacy, job satisfaction, burnout and persistence. *Journal of Educational Administration*, 56(3), 315–331. <https://doi.org/10.1108/JEA-07-2017-0078>
- Bhardwaj, B., & Kalia, N. (2021). Contextual and task performance: role of employee engagement and organizational culture in hospitality industry. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 18(2), 187–201. <https://doi.org/10.1108/XJM-08-2020-0089>
- Bingöl, T. Y., & Batık, M. V. (2018). Unconditional Self-Acceptance and Perfectionistic Cognitions as Predictors of Psychological Well-Being. *Journal of Education and Training Studies*, 7(1), 67. <https://doi.org/10.11114/jets.v7i1.3712>

- Bodhi, R., Chaturvedi, S., & Purohit, S. (2025). The influence of organizational commitment on employee green behavior: mediating role of work-related social media use. *International Journal of Manpower*, 46(4), 605–631. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2023-0624>
- Braun, T. J., Hayes, B. C., DeMuth, R. L. F., & Taran, O. A. (2017). The Development, Validation, and Practical Application of an Employee Agility and Resilience Measure to Facilitate Organizational Change. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(4), 703–723. <https://doi.org/10.1017/iop.2017.79>
- Brewer, E. W., & Shapard, L. (2004). Employee Burnout: A Meta-Analysis of the Relationship Between Age or Years of Experience. *Human Resource Development Review*, 3(2), 102–123. <https://doi.org/10.1177/1534484304263335>
- Bubinitė, D., & Bakanauskienė, I. (2020). Lietuvos aukštųjų mokyklų vadybos ir ekonomikos jaunųjų mokslininkų konferencijų darbai. *Darbuotojų gerovės tyrimas skirtingų kartų kontekste: universiteto padalinio atvejis*, 64–71. https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/127133/2/ISSN2538-6778_2020_V_23.PG_64-71.pdf
- Budhiraja, S. (2021). Can continuous learning amplify employees' change-efficacy and contextual performance? Evidence from post-merger Indian organization. *International Journal of Manpower*, 42(6), 1144–1158. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2020-0208>
- Budisavljevic, A., Kelemenic-Drazin, R., Silovski, T., Plestina, S., & Plavetic, N. D. (2023). Correlation between psychological resilience and burnout syndrome in oncologists amid the Covid-19 pandemic. *Supportive care in cancer*, 31(4), 207. <https://doi.org/10.1007/s00520-023-07660-3>
- Buranapin, S., Limphaibool, W., Jariangprasert, N., & Chaiprasit, K. (2024). Enhancing employee resilience through Eastern spirituality and Western scientific mindfulness. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2377766>
- Caniëls, M. C. J., & Hatak, I. (2022). Employee resilience: considering both the social side and the economic side of leader-follower exchanges in conjunction with the dark side of followers' personality. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(2), 297–328. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1695648>
- Caniëls, M. C., Semeijn, J. H., & Renders, I. H. (2018). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for

- engagement at work. *Career development international*, 23(1), 48-66.
<https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0194>
- Chan, M. F., Al-Mahrouqi, T., Al-Huseini, S., Al-Mukhaini, M., Al Shehi, M., Jahan, F., & Al-Alawi, M. (2023). Psychological impact of COVID-19 on university students in Oman: an examination of stress, resilience and meaning in life. *Health Education*, 123(3/4), 105–119. <https://doi.org/10.1108/HE-05-2023-0061>
- Chemali, Z., Ezzeddine, F. L., Gelaye, B., Dossett, M. L., Salameh, J., Bizri, M., Dubale, B., & Fricchione, G. (2019). Burnout among healthcare providers in the complex environment of the Middle East: a systematic review. *BMC Public Health*, 19(1), 1337. <https://doi.org/10.1186/s12889-019-7713-1>
- Chen, H., & Qi, R. (2022). Restaurant frontline employees' turnover intentions: three-way interactions between job stress, fear of COVID-19, and resilience. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(7), 2535–2558. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2021-1016>
- Chen, Y., Kim, E. S., Shields, A. E., & VanderWeele, T. J. (2020). Antecedents of purpose in life: Evidence from a lagged exposure-wide analysis. *Cogent Psychology*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2020.1825043>
- Cheng, S., King, D. D., & Oswald, F. (2020). Understanding How Resilience is Measured in the Organizational Sciences. *Human Performance*, 33(2–3), 130–163. <https://doi.org/10.1080/08959285.2020.1744151>
- Chiu, W., Won, D., & Bae, J. (2019). Internal marketing, organizational commitment, and job performance in sport and leisure services. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 10(2), 105–123. <https://doi.org/10.1108/SBM-09-2018-0066>
- Cho, E., & Kim, S. (2015). Cronbach's Coefficient Alpha. *Organizational Research Methods*, 18(2), 207–230. <https://doi.org/10.1177/1094428114555994>
- Choi, L., Kim, M., & Kim, S. (2024). The role of employee empathy in forming brand love: customer delight and gratitude as mediators and power distance belief as a moderator. *Journal of Service Management*, 35(3), 381–407. <https://doi.org/10.1108/JOSM-09-2023-0391>
- Choudhary, N., Naqshbandi, M. M., Philip, P. J., & Kumar, R. (2017). Employee job performance. *Journal of Management Development*, 36(8), 1087–1098. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0195>
- Çollaku, L., Aliu, M., & Ahmeti, S. (2023). The relationship between job burnout and intention to change occupation in the accounting profession: the mediating role of

- psychological well-being. *Management Research Review*, 46(12), 1694–1710.
<https://doi.org/10.1108/MRR-10-2022-0726>
- 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>
- Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is Psychological Well-Being, Really? A Grassroots Approach from the Organizational Sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659–684. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9285-3>
- Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102462. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102462>
- De Beer, L. T., & Schaufeli, W. B. (2025). Casting a Wider Net: On the Utilitarian Nature of Burnout Assessment in the Workplace. *Evaluation & the Health Professions*, 48(2), 238–241. <https://doi.org/10.1177/01632787241259032>
- De Hert, S. (2020). Burnout in healthcare workers: prevalence, impact and preventative strategies. *Local and Regional Anesthesia*, Volume 13, 171–183. <https://doi.org/10.2147/LRA.S240564>
- Delgado, C., Upton, D., Ranse, K., Furness, T., & Foster, K. (2017). Nurses’ resilience and the emotional labour of nursing work: An integrative review of empirical literature. *International Journal of Nursing Studies*, 70, 71–88. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2017.02.008>
- Deng, M., Liu, H., Huang, Q., & Ding, G. (2021). Effects of enterprise social media usage on task performance through perceived task structure: the moderating role of perceived team diversity. *Information Technology & People*, 34(3), 930–954. <https://doi.org/10.1108/ITP-01-2019-0014>
- Devonish, D. (2016). Emotional intelligence and job performance: the role of psychological well-being. *International Journal of Workplace Health Management*, 9(4), 428–442. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-04-2016-0031>
- Dogbe, C. S. K., Ablornyi, K. K., Pomegbe, W. W. K., & Duah, E. (2024). Inducing employee performance among state-owned enterprises, through employee ethical behaviour and ethical leadership. *Social Responsibility Journal*, 20(7), 1378–1397. <https://doi.org/10.1108/SRJ-11-2023-0650>
- Dönmez, F. G., Gürlek, M., & Karatepe, O. M. (2024). Does work-family conflict mediate the effect of psychological resilience on tour guides’ happiness? *International Journal*

- of *Contemporary Hospitality Management*, 36(9), 2932–2954.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2023-0077>
- Edwards, S. (2006). Physical Exercise and Psychological Well-Being. *South African Journal of Psychology*, 36(2), 357–373. <https://doi.org/10.1177/008124630603600209>
- Ejaz, H., Shafique, I., & Qammar, A. (2024). The role of team cohesion and ambidexterity in enhancing employee adaptive performance: an examination of a multilevel model. *Journal of Organizational Change Management*, 37(5), 1082–1101.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2023-0367>
- Eliyana, A., Jalil, N. I. A., Gunawan, D. R., & Pratama, A. S. (2025). Mediating role of engagement and commitment to bridge empowering leadership and task performance. *Kybernetes*, 54(3), 1447–1469. <https://doi.org/10.1108/K-02-2023-0315>
- Ellerup Nielsen, A., & Nørreklit, H. (2011). Self-realisation and control in the discourse practice of management coaching. *Employee Relations*, 34(2), 159–176.
<https://doi.org/10.1108/01425451211191878>
- Eryilmaz, İ., Dirik, D., & Öney, T. (2024). A phenomenological study on psychological resilience of aircraft rescue and fire fighting professionals. *Current Psychology*, 43(23), 20286–20308. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-05862-4>
- Fastje, F., Mesmer-Magnus, J., Guidice, R., & Andrews, M. C. (2023). Employee burnout: the dark side of performance-driven work climates. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10(1), 1–21. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2021-0274>
- Fatima, T., Bilal, A. R., Imran, M. K., & Sarwar, A. (2024). Individual entrepreneurial orientation training: an experimental insight into small business owner career success. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 31(5), 976–998.
<https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2023-0226>
- Franceschi, L., Small, N., Goldsby, T., Goldsby, M., Padamada, S., Ziegler, M. G., & Mills, P. J. (2024). The Groundswell Community Surf Therapy Intervention for At-Risk Women and Changes in Body Acceptance, Resilience, and Emotional Regulation. *Global Advances in Integrative Medicine and Health*, 13.
<https://doi.org/10.1177/27536130241278970>
- Frolic, A., Tikasz, D., & Krull, K. (2025). An ecological approach to humanizing healthcare organizations for patients, providers, and communities. *Healthcare Management Forum*, 38(3), 247–254. <https://doi.org/10.1177/08404704241293596>
- Gao, H., Feng, Z., & Zhao, Z. (2021). The Impact of Customer Bullying on Employees' Job Performance: The Locus of Control as a Moderating Effect. *Emerging Markets*

- Finance and Trade*, 57(5), 1333–1348.
<https://doi.org/10.1080/1540496X.2019.1708322>
- Gao, L., Lu, Y., Zhang, N., Wang, Y., Yang, W., & Deng, X. (2023). Psychological Resilience-Based Multifactorial Framework of Expatriate Adjustment. *Psychology Research and Behavior Management*, Volume 16, 3907–3924.
<https://doi.org/10.2147/PRBM.S423152>
- Garad, A. (2024). Mindful Wealth Management: Thematic Integration and Analysis of Mindfulness in Financial Decision-Making. *Journal of Alternative Finance*, 1(3), 252–268. <https://doi.org/10.1177/27533743241291170>
- Gencer, G., Atay, H., Gurdogan, A., & Colakoglu, U. (2023). The relationship between organizational culture, organizational silence and job performance in hotels: the case of Kuşadası. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(1), 70–89.
<https://doi.org/10.1108/JHTI-01-2021-0001>
- Genqiang, L., Yueying, T., Yong, M., & Min, L. (2024). Change or paradox: the double-edged sword effect of organizational crisis on employee behavior. *Journal of Organizational Change Management*, 37(2), 439–462.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2023-0088>
- Ghanizadeh, A. (2022). Higher education amid COVID-19 pandemic: contributions from resilience, positive orientation and grit. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14(4), 1670–1685. <https://doi.org/10.1108/JARHE-05-2021-0189>
- Goel, V., & Appachu, H. (2025). Positive ageing: self-compassion as a mediator between forgiveness and psychological well-being in older adults. *Working with Older People*, 29(2), 157–166. <https://doi.org/10.1108/WWOP-05-2024-0022>
- Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K., Baer, R. A., Brewer, J. A., & Lazar, S. W. (2016). Contemplating Mindfulness at Work. *Journal of Management*, 42(1), 114–142. <https://doi.org/10.1177/0149206315617003>
- Goraya, M. A. S., Yaqub, M. Z., Khan, M. A., Akram, M. S., & Alofaysan, H. (2024). Transforming performance: how agility, response, resilience and support shape success in digital strategies. *Information Technology & People*.
<https://doi.org/10.1108/ITP-05-2024-0592>
- Grant, L., & Kinman, G. (2012). Enhancing Wellbeing in Social Work Students: Building Resilience in the Next Generation. *Social Work Education*, 31(5), 605–621.
<https://doi.org/10.1080/02615479.2011.590931>

- Greenier, V., Derakhshan, A., & Fathi, J. (2021). Emotion regulation and psychological well-being in teacher work engagement: A case of British and Iranian English language teachers. *System*, 97, 102446. <https://doi.org/10.1016/j.system.2020.102446>
- Grossi, G., Perski, A., Osika, W., & Savic, I. (2015). Stress-related exhaustion disorder – clinical manifestation of burnout? A review of assessment methods, sleep impairments, cognitive disturbances, and neuro-biological and physiological changes in clinical burnout. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(6), 626–636. <https://doi.org/10.1111/sjop.12251>
- Guamanga, M. H., Saiz, C., Rivas, S. F., & Almeida, L. S. (2024). Analysis of the contribution of critical thinking and psychological well-being to academic performance. *Frontiers in Education*, 9. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1423441>
- Guo, X., Li, R., Ren, Z., & Zhu, X. (2025). Examining the effect of nudging on college students' behavioral engagement and willingness to participate in online courses. *Journal of Health Psychology*, 30(10), 2708–2718. <https://doi.org/10.1177/13591053241281588>
- Gupta, S., Devdutt, P., & Itam, U. J. (2022). Centrality of psychological well-being of IT employees during COVID-19 and beyond. *DECISION*, 49(4), 365–380. <https://doi.org/10.1007/s40622-023-00334-3>
- Gur, A., Sher-Censor, E., Zisberg, A., & Gur-Yaish, N. (2025). Nurses' attachment styles, burnout and intention to leave: the role of cognitive appraisal and responses to conflicts with patients' relatives. *Journal of Health Organization and Management*, 1–16. <https://doi.org/10.1108/JHOM-04-2025-0191>
- Güler, M., & Çetin, F. (2019). The relationship between personal resources and well-being. *Management Research Review*, 42(2), 199–214. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2018-0002>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. <https://www.drnishikantjha.com/papersCollection/Multivariate%20Data%20Analysis.pdf>
- Hameli, K., & Bela, B. (2025). High commitment HRM and well-being of frontline food service employees: the mediating roles of job demands and psychological conditions. *EuroMed Journal of Business*, 20(1), 114–136. <https://doi.org/10.1108/EMJB-01-2023-0019>
- Hameli, K., Çollaku, L., & Ukaj, L. (2024). The impact of job burnout on job satisfaction and intention to change occupation among accountants: the mediating role of

- psychological well-being. *Industrial and Commercial Training*, 56(1), 24–40. <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2023-0040>
- Hamka, H., Ni'matuzahroh, N., Astuti, T., Suen, M.-W., & Shieh, F.-A. (2020). Psychological well-being of people living near landfills: preliminary case study in Indonesia. *International Journal of Human Rights in Healthcare*, 13(4), 365–379. <https://doi.org/10.1108/IJHRH-09-2019-0076>
- Han, S.-H., Oh, E. G., & Kang, S. “Pil”. (2020). The link between transformational leadership and work-related performance: moderated-mediating roles of meaningfulness and job characteristics. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 519–533. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0181>
- Hartwig, A., Clarke, S., Johnson, S., & Willis, S. (2020). Workplace team resilience: A systematic review and conceptual development. *Organizational Psychology Review*, 10(3–4), 169–200. <https://doi.org/10.1177/2041386620919476>
- Hassan, S., Ansari, N., Rehman, A., & Moazzam, A. (2022). Understanding public service motivation, workplace spirituality and employee well-being in the public sector. *International Journal of Ethics and Systems*, 38(1), 147–172. <https://doi.org/10.1108/IJOES-06-2021-0135>
- Hechanova, M. R., Docena, P. S., Alampay, L. P., Acosta, A., Porio, E. E., Melgar, I. E., & Berger, R. (2018). Evaluation of a resilience intervention for Filipino displaced survivors of Super Typhoon Haiyan. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 27(3), 346–359. <https://doi.org/10.1108/DPM-01-2018-0001>
- Hong, L., & Zainal, S. R. M. (2024). The role of mindfulness skill and inclusive leadership in job performance among secondary teachers in Hong Kong. *Journal of Asia Business Studies*, 18(3), 609–636. <https://doi.org/10.1108/JABS-08-2023-0313>
- Howell, A. J., & Demuynck, K. M. (2021). Psychological flexibility and psychological inflexibility are independently associated with both hedonic and eudaimonic well-being. *Journal of Contextual Behavioral Science*, 20, 163–171. <https://doi.org/10.1016/j.jcbs.2021.04.002>
- Hu, S. (2021). Do front-line employees in the Chinese commercial banks have the rights to experience psychological well-being? *International Journal of Human Rights in Healthcare*, 14(1), 58–73. <https://doi.org/10.1108/IJHRH-06-2020-0040>
- Hurtienne, L. E., & Hurtienne, M. (2024). An introduction to equity leadership: meeting individual employee needs across organizations. *European Journal of Training and Development*, 48(5/6), 609–624. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2023-0010>

- Ibrahim, I. A., Alenezi, A., Hagrass, H. R., & Abdou, H. R. (2025). Unveiling the Impact of Grit and Learning Agility on Academic Burnout Among Nursing Students: A Cross-Sectional Study. *SAGE Open Nursing*, 11. <https://doi.org/10.1177/23779608251346685>
- Indrayani, I., Nurhatisyah, N., Damsar, D., & Wibisono, C. (2024). How does millennial employee job satisfaction affect performance? *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 14(1), 22–40. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-01-2023-0004>
- Islam, T., Ali, G., & Asad, H. (2019). Environmental CSR and pro-environmental behaviors to reduce environmental dilapidation. *Management Research Review*, 42(3), 332–351. <https://doi.org/10.1108/MRR-12-2017-0408>
- Iqbal, J., Aukhoon, M. A., & Parray, Z. A. (2025). Thriving minds, thriving workplaces: unleashing creativity through psychological wellbeing and psychological capital. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 12(4), 921–938. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2024-0025>
- Yadav, R., Chaudhary, N. S., Kumar, D., & Saini, D. (2023). Mediating and moderating variables of employee relations and sustainable organizations: a systematic literature review and future research agenda. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(7), 3023–3050. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2021-3091>
- Yang, J., Qi, Z., & Zhu, J. (2025). Influence of employee job crafting in Chinese manufacturing enterprises on safety innovation performance: a moderated mediation model. *Chinese Management Studies*, 19(4), 1243–1269. <https://doi.org/10.1108/CMS-01-2024-0015>
- Ye, Z., Liu, H., & Gu, J. (2019). Relationships between conflicts and employee perceived job performance. *International Journal of Conflict Management*, 30(5), 706–728. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-01-2019-0010>
- Yildiz, K., Akoğlu, H. E., Emir, E., Angosto, S., & García-Fernández, J. (2025). The perceived effect of digital transformation and resultant empowerment on job performance of employees in the fitness family business. *Journal of Family Business Management*, 15(1), 102–121. <https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2024-0038>
- Yim, S., Kim, M., & Park, Y. (2022). The influence of clan culture and supervisor support on Korean female managers' subjective career success: mediating role of leadership competencies. *Industrial and Commercial Training*, 54(3), 396–412. <https://doi.org/10.1108/ICT-08-2021-0059>

- You, J., Kim, S., Kim, K., Cho, A., & Chang, W. (2021). Conceptualizing meaningful work and its implications for HRD. *European Journal of Training and Development*, 45(1), 36–52. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2020-0005>
- Yu, X., Li, D., Tsai, C.-H., & Wang, C. (2019). The role of psychological capital in employee creativity. *Career Development International*, 24(5), 420–437. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2018-0103>
- Jain, P., Duggal, T., & Ansari, A. H. (2019). Examining the mediating effect of trust and psychological well-being on transformational leadership and organizational commitment. *Benchmarking: An International Journal*, 26(5), 1517–1532. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2018-0191>
- Jaiswal, A., Sengupta, S., Panda, M., Hati, L., Priksat, V., Patel, P., & Mohyuddin, S. (2024). Teleworking: role of psychological well-being and technostress in the relationship between trust in management and employee performance. *International Journal of Manpower*, 45(1), 49–71. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2022-0149>
- Jawaad, M., Amir, A., Bashir, A., & Hasan, T. (2019). Human resource practices and organizational commitment: The mediating role of job satisfaction in emerging economy. *Cogent Business & Management*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1608668>
- Joo, B.-K. (Brian), Park, J. G., & Lim, T. (2016). Structural determinants of psychological well-being for knowledge workers in South Korea. *Personnel Review*, 45(5), 1069–1086. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2015-0011>
- Junça-Silva, A., & Caetano, A. (2024). Uncertainty's impact on adaptive performance in the post-COVID era: The moderating role of perceived leader's effectiveness. *BRQ Business Research Quarterly*, 27(1), 40–56. <https://doi.org/10.1177/23409444231202809>
- Kaur, H., & Kaur, R. (2023). Longitudinal effects of high-performance work practices on job performance via person–job fit. *The Bottom Line*, 36(2), 161–180. <https://doi.org/10.1108/BL-02-2022-0030>
- Khammissa, R. A., Nemutandani, S., Feller, G., Lemmer, J., & Feller, L. (2022). Burnout phenomenon: neurophysiological factors, clinical features, and aspects of management. *Journal of International Medical Research*, 50(9), <https://doi.org/10.1177/03000605221106428>
- Khoreva, V., & Wechtler, H. (2018). HR practices and employee performance: the mediating role of well-being. *Employee Relations*, 40(2), 227–243. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2017-0191>

- Kim, W., & Hyun, Y. S. (2017). The impact of personal resources on turnover intention: The mediating effects of work engagement. *European Journal of Training and Development*, 41(8), 705-721. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2017-0048>
- Kont, K.-R. & Jantson, S. (2014), „Organization of work in Estonian university libraries: a review and survey“, *New Library World*, Vol. 115 No. 9/10, pp. 452-470. <https://doi.org/10.1108/NLW-02-2014-0020>
- Koopmans, L. , Bernaards, C.M. , Hildebrandt, H.V. , Schaufeli, W.B. , DeVet, H.C.W. and Van der Beek, A.J. (2011), “Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review”, *Journal of Occupational and Environmental Medicine* , Vol. 53 No. 8, pp. 856-866. https://journals.lww.com/joem/_layouts/15/oaks.journals/downloadpdf.aspx?an=00043764-201108000-00006&casa_token=RN_C8BtQsEgAAAAA:mL8amaQEU29RKGzyp0klv7GWod1CR4YyzCTCaWRfBjsj-ic_TJmpTEmLyu9w2ptVLZYB07FnpQ0ulyoQPX8p6TYg
- Koroglu, Ş., & Ozmen, O. (2022). The mediating effect of work engagement on innovative work behavior and the role of psychological well-being in the job demands–resources (JD-R) model. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(1), 124-144. <https://doi.org/10.1108/APJBA-09-2020-0326>
- Korolkiewicz, P. K., Bidzan, L., & Grabowski, J. (2025). Unmasking burnout: exhaustion patterns among at risk health sciences students at the medical university of Gdańsk, Poland. *Mathematics in Medical and Life Sciences*, 1-11. <https://doi.org/10.1080/29937574.2025.2527666>
- Kubicek, B., & Korunka, C. (2015). Does job complexity mitigate the negative effect of emotion-rule dissonance on employee burnout? *Work & Stress*, 29(4), 379–400. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1074954>
- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M., & Shahid, S. (2021). Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736-754. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2204>
- Kwofie, T. E., Addy, M. N., Marful, A. B., Aigbavboa, C. O., Amos-Abanyie, S., & Baffoe-Ashun, A. I. (2024). An evaluation of the adaptive performance of architects in project 81 nage81n Ghana using fuzzy approach. *International Journal of Managing Projects in Business*, 17(4/5), 804-828. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-03-2024-0057>

- Kwon, K., Jeong, S., Park, J., & Yoon, S. W. (2024). Employee development and employee engagement: a review and integrated model. *Career development international*, 29(2), 169-184. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2023-0117>
- Le, K. B. Q., & Cayrat, C. (2024). Howdy, Robo-Partner: exploring artificial companionship and its stress-alleviating potential for service employees. *Journal of Service Management*. <https://doi.org/10.1108/JOSM-09-2023-0408>
- Le, N. H., Mai, M. Q. T., & Le, K. G. (2024). Mindfulness, resilience and the happiness of service employees working from home. *Journal of Services Marketing*, 38(4), 460-473. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2023-0109>
- Lee, B., Kwon, O., Lee, I., & Kim, J. (2017). Companionship with smart home devices: The impact of social connectedness and interaction types on perceived social support and companionship in smart homes. *Computers in Human Behavior*, 75, 922-934. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.06.031>
- Lee, A. P., Teng, H. Y., & Chen, C. Y. (2015). Workplace Relationship Quality and Employee Job Outcomes in Hotel Firms. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(4), 398–422. <https://doi.org/10.1080/15332845.2015.1002068>
- Leiter, M. P., Day, A., & Price, L. (2015). *Attachment styles at work: Measurement, collegial relationships, and burnout*. *Burnout Research*, 2 (1), 25–35 <https://doi.org/10.1016/j.burn.2015.02.003>
- 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>
- Lennartsson, A. K., Jonsdottir, I. H., Jansson, P. A., & Sjörs Dahlman, A. (2025). Study of glucose homeostasis in burnout cases using an oral glucose tolerance test. *Stress*, 28(1), 2438699. <https://doi.org/10.1080/10253890.2024.2438699>
- Li, J., & Tong, Y. (2021). Does narcissistic leadership enhance employee resilience? A moderated mediation model of goal-directed energy and psychological availability. *Leadership & organization development journal*, 42(5), 819-836. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2020-0521>
- Lizano, E. L. (2015). Examining the impact of job burnout on the health and well-being of human service workers: A systematic review and synthesis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(3), 167-181. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1014122>

- López-Cabarcos, M. Á., López-Carballeira, A., & Ferro-Soto, C. (2024). Authentic and laissez-faire leadership as drivers of employees well-being: the moderating role of resilience and self-efficacy. *Baltic Journal of Management*, 19(4), 417-434. <https://doi.org/10.1108/BJM-04-2024-0186>
- Ma Prieto, I., & Pilar Perez-Santana, M. (2014). Managing innovative work behavior: the role of human resource practices. *Personnel Review*, 43(2), 184-208. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0199>
- Makmun AH, Yusnaldi Y, Damrus D, Mardaleta M (2025;), "Overworked, underchallenged and indifferent: burnout among Indonesian academics". *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2025-5532>
- Malik, M. F., Khwaja, M. G., Hanif, H., & Mahmood, S. (2023). The missing link in knowledge sharing: the crucial role of supervisor support-moderated mediated model. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(6), 771-790. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2023-0199>
- Martínez-Martí, M. L., & Ruch, W. (2016). Character strengths predict resilience over and above positive affect, self-efficacy, optimism, social support, self-esteem, and life satisfaction. *The Journal of Positive Psychology*, 12(2), 110–119. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1163403>
- Maslach, C. And Jackson, S.E. (1981), The measurement of experienced burnout†. *J. Organiz. Behav.*, 2: 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry*, 15(2), 103-111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2017). New insights into burnout and health care: Strategies for improving civility and alleviating burnout. *Medical teacher*, 39(2), 160-163. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2016.1248918>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- McRae, K., & Gross, J. J. (2020). Emotion regulation. *Emotion*, 20(1), 1–9. <https://doi.org/10.1037/emo0000703>
- Melián-González, S., & Bulchand-Gidumal, J. (2017). Information technology and front office employees' performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(8), 2159–2177. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0585>

- Men, L. R., & Sung, Y. (2022). Shaping Corporate Character Through Symmetrical Communication: The Effects on Employee-Organization Relationships. *International Journal of Business Communication*, 59(3), 427–449. <https://doi.org/10.1177/2329488418824989>
- Mendiratta, A., & Srivastava, S. (2023). Workplace bullying and organizational citizenship behavior: the parallel mediating effects of job satisfaction and resilience. *International Journal of Emerging Markets*, 18(7), 1565–1586. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-03-2021-0417>
- Mensah, J. K. (2015). A “coalesced framework” of talent management and employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(4), 544–566. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2014-0100>
- Miller, J. (2016). The well-being and productivity link: a significant opportunity for research-into-practice. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(3), 289–311. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2016-0042>
- Mishra, H., & Venkatesan, M. (2023). Psychological Well-being of Employees, its Precedents and Outcomes: A Literature Review and Proposed Framework. *Management and Labour Studies*, 48(1), 7–41. <https://doi.org/10.1177/0258042X221117960>
- Mousa, M., & Abdelgaffar, H. (2023). Career shock of hotel employees and their individual resilience: an exploratory study. *Consumer Behavior in Tourism and Hospitality*, 18(2), 228–240. <https://doi.org/10.1108/CBTH-06-2022-0134>
- Mubarak, N., Khan, J., & Khan, A. K. (2022). Psychological distress and project success: The moderating role of employees’ resilience and mindfulness. *International Journal of Project Management*, 40(5), 566–576. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.05.004>
- Mäkikangas, A., & Kinnunen, U. (2016). The person-oriented approach to burnout: A systematic review. *Burnout Research*, 3(1), 11–23. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2015.12.002>
- Na-Nan, K., Saribut, S., & Sanamthong, E. (2019). Mediating effects of perceived environment support and knowledge sharing between self-efficacy and job performance of SME employees. *Industrial and Commercial Training*, 51(6), 342–359. <https://doi.org/10.1108/ICT-01-2019-0009>
- Nakra, N., Kashyap, V., & Arora, R. (2024). Interactive effects of sustainable HRM, career adaptability and career sustainability on employee well-being. *Employee Relations: The International Journal*, 46(8), 1706–1722. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2024-0021>

- Nápoles, J. (2022). Burnout: A Review of the Literature. *Update: Applications of Research in Music Education*, 40(2), 19–26. <https://doi.org/10.1177/87551233211037669>
- Nelson, N., Shacham, R., & Ben-ari, R. (2016). Trait Negotiation Resilience: A measurable construct of resilience in challenging mixed-interest interactions. *Personality and Individual Differences*, 88, 209–218. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.08.022>
- Niitsu, K., Houfek, J. F., Barron, C. R., Stoltenberg, S. F., Kupzyk, K. A., & Rice, M. J. (2017). A Concept Analysis of Resilience Integrating Genetics. *Issues in Mental Health Nursing*, 38(11), 896–906. <https://doi.org/10.1080/01612840.2017.1350225>
- Noble-Nkrumah, F., Anyigba, H., & Mensah, H. K. (2022). Psychological contract fulfilment and work behaviour nexus: the interactive effects of employee job autonomy and trust. *Management Decision*, 60(5), 1326–1348. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2020-1493>
- Obrenovic, B., Jianguo, D., Khudaykulov, A., & Khan, M. A. S. (2020). Work-Family Conflict Impact on Psychological Safety and Psychological Well-Being: A Job Performance Model. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00475>
- Oja, B. D., Kim, M., Perrewé, P. L., & Anagnostopoulos, C. (2019). Conceptualizing A-HERO for sport employees' well-being. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 9(4), 363–380. <https://doi.org/10.1108/SBM-10-2018-0084>
- Orth, M., & Volmer, J. (2017). Daily within-person effects of job autonomy and work engagement on innovative behaviour: The cross-level moderating role of creative self-efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 601–612. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1332042>
- O'Toole, V. M. (2018). “Running on fumes”: emotional exhaustion and burnout of teachers following a natural disaster. *Social Psychology of Education*, 21(5), 1081–1112. <https://doi.org/10.1007/s11218-018-9454-x>
- Ozpamuk, M., Bolatan, G. I., VanDerSchaaf, H., & Daim, T. (2023). Exploring empowerment as an enabler of effective knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 27(9), 2434–2461. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2022-0747>
- Panda, P., & Singh, P. (2024). Resilient and agile employees' pursuit of innovative performance and well-being: the role of job crafting. *Global Knowledge, Memory and Communication*. <https://doi.org/10.1108/GKMC-11-2023-0450>

- Pandey, J., Kumar, M., & Singh, S. (2024). Organizational ethical climate: influence on employee meaning and well-being. *Management Decision*, 62(10), 3235–3260. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2023-1823>
- Park, R., & Kang, S. (2025). Effects of autonomy support on innovation: resolving the dilemma of participation in innovation with trust. *International Journal of Manpower*, 46(1), 150–167. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2024-0168>
- Park, S., & Park, S. (2019). Employee Adaptive Performance and Its Antecedents: Review and Synthesis. *Human Resource Development Review*, 18(3), 294–324. <https://doi.org/10.1177/1534484319836315>
- Paul, H., Bamel, U., Ashta, A., & Stokes, P. (2019). Examining an integrative model of resilience, subjective well-being and commitment as predictors of organizational citizenship behaviours. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1274–1297. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1514>
- Pawar, B. S. (2016). Workplace spirituality and employee well-being: an empirical examination. *Employee Relations*, 38(6), 975–994. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2015-0215>
- Pradhan, R. K., & Hati, L. (2022). The Measurement of Employee Well-being: Development and Validation of a Scale. *Global Business Review*, 23(2), 385–407. <https://doi.org/10.1177/0972150919859101>
- Prayag, G., & Dassanayake, D. M. C. (2023). Tourism employee resilience, organizational resilience and financial performance: the role of creative self-efficacy. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(10), 2312–2336. <https://doi.org/10.1080/09669582.2022.2108040>
- Prentice, C., & Thaichon, P. (2019). Revisiting the job performance – burnout relationship. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(7), 807–832. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1568340>
- Rahim, A., Rosid, M. H. O., & Hasan, N. (2024). Risk culture and employee performance for optimal organizational success: the mediating role of employee satisfaction and employee engagement. *Management Research Review*, 47(11), 1722–1749. <https://doi.org/10.1108/MRR-12-2023-0892>
- Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(3), 195–205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>

- Reed, D. (2016). Coping with occupational stress: the role of optimism and coping flexibility. *Psychology Research and Behavior Management*, 71. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S97595>
- Ren, X., Hao, Y., & Xu, J. (2025). How do Teleworkers Relieve Negative Emotions to Improve Job Performance Through Enterprise Social Media? The Conservation of Resources Theory View. *Social Science Computer Review*, 43(1), 110–128. <https://doi.org/10.1177/08944393241235183>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness Is Everything, or Is It? Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology* (T. 57, Numeris 6). https://pdfs.semanticscholar.org/0b7c/bc0e7b5946b39778784a2167019eebd53e52.pdf?_g
- Ryff, C. D., Lee, C., & Keyes, M. (1995). The Structure of Psychological Well-Being Revisited. *Journal of Personality and Social Psychology* (T. 69, Numeris 4). https://www.researchgate.net/profile/Espen-Roysamb/post/Can_anybody_suggest_references_regarding_Ryffs_psychological_well-being_model/attachment/59d63616c49f478072ea3daf/AS%3A273644004020251%401442253223552/download/Ryff+1995.pdf
- Robertson, I. T., & Cooper, C. L. (2010). Full engagement: the integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 324–336. <https://doi.org/10.1108/01437731011043348>
- Rojikinnor, R., Gani, A. J. A., Saleh, C., & Amin, F. (2023). The Role of Compensation As a Determinant of Performance and Employee Work Satisfaction: A Study at The PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(4), 943–956. <https://doi.org/10.1108/JEAS-06-2020-0103>
- Saeed, S., Hassan, I., Dastgeer, G., & Iqbal, T. (2023). The route to well-being at workplace: examining the role of job insecurity and its antecedents. *European Journal of Management and Business Economics*, 32(1), 47–72. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-02-2020-0025>
- Sahu, S. (2018). Do empowerment, job interdependence and organization support drive work outcome in the Indian insurance sector? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(6), 943–966. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2016-0199>

- Saini, D. (2024). Decoding mindfulness for organisations by exploring the perceptions of mindfulness masters: an indigenous approach. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2024-4347>
- Saleem, M. S., Isha, A. S. N., & Awan, M. I. (2024). Exploring the pathways to enhanced task performance: the roles of supportive leadership, team psychological safety, and mindful organizing. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 7(5), 2560–2581. <https://doi.org/10.1108/JHTI-01-2023-0031>
- Sandilya, G., & Shahnawaz, G. (2018). Index of Psychological Well-being at Work—Validation of Tool in the Indian Organizational Context. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 22(2), 174–184. <https://doi.org/10.1177/0972262918766134>
- Sarwar, B., Mahasbi, M. H. ul, Zulfikar, S., Sarwar, M. A., & Huo, C. (2025). Silent suffering: exploring the far-reaching impact of supervisor ostracism via sociometer theory. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 17(2), 791–806. <https://doi.org/10.1108/JARHE-07-2023-0296>
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Seedoyal Doargajudhur, M., & Hosanoo, Z. (2023). The mobile technological era: insights into the consequences of constant connectivity of personal devices by knowledge workers. *Information Technology & People*, 36(2), 701–733. <https://doi.org/10.1108/ITP-08-2021-0593>
- Sembiring, N., Nimran, U., Astuti, E. S., & Utami, H. N. (2020). The effects of emotional intelligence and organizational justice on job satisfaction, caring climate, and criminal investigation officers' performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(5), 1113–1130. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1908>
- SERT, E., & KENDİRKIRAN, G. (2024). Effects of Emotional Eating Behaviour and Burnout Levels of Nurses on Job Performance: A Cross-Sectional Descriptive Study. *American Journal of Lifestyle Medicine*. <https://doi.org/10.1177/15598276241306301>
- Shagirbasha, S., Madhan, K., Iqbal, J., & Khan, H. (2025). Service before self: exploring resilience and locus of control in the frontline service effort behavior. *Journal of Service Theory and Practice*, 35(1), 1–30. <https://doi.org/10.1108/JSTP-03-2024-0078>
- Shaheen, M., Gupta, R., & Zeba, F. (2024). Psychological capital and multifaceted nature of job performance: mediation by intrinsic motivation and goal-commitment.

- International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(6), 1970–1995. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2022-0274>
- Shahid, S., & Muchiri, M. K. (2019). Positivity at the workplace. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 494–523. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2017-1167>
- Shu, L., Wei, H., & Ran, Y. (2020). Flourishing consumers from brands: brand well-being's conception, dimensions and scale. *Journal of Contemporary Marketing Science*, 3(3), 411–432. <https://doi.org/10.1108/JCMARS-08-2020-0030>
- Silva, P., Moreira, A. C., & Mota, J. (2023). Employees' perception of corporate social responsibility and performance: the mediating roles of job satisfaction, organizational commitment and organizational trust. *Journal of Strategy and Management*, 16(1), 92–111. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2021-0213>
- Singh, B., Selvarajan, T. T., & Solansky, S. T. (2019). Coworker influence on employee performance: a conservation of resources perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 34(8), 587–600. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2018-0392>
- Singh, R., Sihag, P., & Dhoopar, A. (2023). Role of resilient leadership and psychological capital in employee engagement with special reference to COVID-19. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(1), 232–252. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2021-2975>
- Singh, S. K., Pradhan, R. K., Panigrahy, N. P., & Jena, L. K. (2019). Self-efficacy and workplace well-being: moderating role of sustainability practices. *Benchmarking: An International Journal*, 26(6), 1692–1708. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2018-0219>
- Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P., & Bernard, J. (2008). The brief resilience scale: Assessing the ability to bounce back. *International Journal of Behavioral Medicine*, 15(3), 194–200. <https://doi.org/10.1080/10705500802222972>
- Smith, J. L., & Hollinger-Smith, L. (2015). Savoring, resilience, and psychological well-being in older adults. *Aging & Mental Health*, 19(3), 192–200. <https://doi.org/10.1080/13607863.2014.986647>
- Soomro, S. A., Roques, O., Garavan, T., & Ali, A. (2023). Investigating the impact of sensitivity to terrorism on employee psychological well-being: the mediating role of psychological resilience. *Gender in Management: An International Journal*, 38(3), 412–429. <https://doi.org/10.1108/GM-04-2020-0106>
- de Souza, R. R., Toebe, M., Mello, A. C., & Bittencourt, K. C. (2023). Sample size and Shapiro-Wilk test: An analysis for soybean grain yield. *European Journal of Agronomy*, 142, 126666. <https://doi.org/10.1016/j.eja.2022.126666>

- Stelmokienė, A., Genevičiūtė-Janonė, G., Kovalčikienė, K., & Gustainienė, L. (2022). *Universiteto darbuotojų psichologinė gerovė: monografija*. <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/5557f158-1a79-4d42-b85e-d0c23057bf33/content>
- Tariq, H., & Ding, D. (2018). Why am I still doing this job? The examination of family motivation on employees' work behaviors under abusive supervision. *Personnel Review*, 47(2), 378–402. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2016-0162>
- Thomas, S. P., Liao-Troth, S., & Williams, D. F. (2020). Inefficacy: the tipping point of driver burnout. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 50(4), 483–501. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-07-2019-0223>
- Tortorella, G., Prashar, A., Antony, J., Vassolo, R., Mac Cawley, A., Peimbert Garcia, R., & Nascimento, D. L. de M. (2024). Soft lean practices and organizational resilience in the service sector. *Management Decision*, 62(4), 1424–1452. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2023-1034>
- Tran Pham, T. K. (2024). Knowledge hiding, emotional exhaustion and job performance: the role of psychological resilience. *Industrial and Commercial Training*, 56(4), 406–418. <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2024-0067>
- Uraon, R. S., & Gupta, M. (2021). Does psychological climate affect task and contextual performance through affective commitment? Evidence from public sector companies. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 9(3), 258–275. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-09-2019-0089>
- Valcour, M. (2016). Managing Yourself Beating Burnout. *Harvard Business Review*, 94, 98–101. https://openeclass.uom.gr/modules/document/file.php/BA222/%CE%95%CE%A1%CE%93%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91%3A%20%CE%91%CE%A1%CE%98%CE%A1%CE%91%20%CE%93%CE%99%CE%91%20%CE%A0%CE%91%CE%A1%CE%9F%CE%A5%CE%A3%CE%99%CE%91%CE%A3%CE%97/Managing_yourself_Beating_burnout_Valcour_HBR_2016.pdf
- van der Vaart, L., De Beer, L. T., De Witte, H., & Schaufeli, W. B. (2025). Intra-syndrome dynamics of burnout: Cross-lagged relations among core components. *International Journal of Stress Management*. <https://doi.org/10.1037/str0000382>
- van Dorssen-Boog, P., van Vuuren, T., de Jong, J., & Veld, M. (2022). Healthcare workers' autonomy: testing the reciprocal relationship between job autonomy and self-leadership and moderating role of need for job autonomy. *Journal of Health*

- Organization and Management*, 36(9), 212–231. <https://doi.org/10.1108/JHOM-04-2022-0106>
- Van Hoy, A., & Rzeszutek, M. (2022). Burnout and psychological wellbeing among psychotherapists: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 13, 928191. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.928191>
- Varela, O. E., Salgado, E. I., & Lasio, M. V. (2010). The meaning of job performance in collectivistic and high power distance cultures. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 17(4), 407–426. <https://doi.org/10.1108/13527601011086603>
- Varshney, D. (2023). Machiavellianism, self-concept and resilience: do they affect employee performance? A moderated-mediated analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(7), 2093–2118. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2021-0348>
- Varshney, D., & Varshney, N. K. (2024). Self-concept and job performance: the mediating role of resilience. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(5), 1563–1586. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2022-0548>
- Veld, M., & Alfes, K. (2017). HRM, climate and employee well-being: comparing an optimistic and critical perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2299–2318. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1314313>
- Viitala, R., Tanskanen, J., & Sääntti, R. (2015). The connection between organizational climate and well-being at work. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(4), 606–620. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2013-0716>
- Vos, M., Petter-Mikx, E., & Collou, L. (2025). Development and validation of the learning culture scale for small- and medium-sized enterprises. *The Learning Organization*, 32(7), 74–93. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2024-0279>
- Vătămănescu, E. M., Vintilă, F., Stănescu, D. F., & Cucută, R. (2025). Placing people at the core of organization: the influence of leadership styles on work engagement, employee burnout and job performance. *EuroMed Journal of Business*, 1-20. <https://doi.org/10.1108/EMJB-08-2025-0297>
- Wang, D., & Wang, P. (2024). Effect of employee resilience on organizational resilience in construction projects: considering the role of project tasks. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 31(11), 4236–4254. <https://doi.org/10.1108/ECAM-08-2022-0797>
- Wang, Y., & Kee, D. M. H. (2025). Connecting the dots: psychosocial safety climate, job stress, burnout and depression in public universities in China. *Asian Education and Development Studies*, 14(3), 545–562. <https://doi.org/10.1108/AEDS-06-2024-0133>

- Wiklund, J., Nikolaev, B., Shir, N., Foo, M.-D., & Bradley, S. (2019). Entrepreneurship and well-being: Past, present, and future. *Journal of Business Venturing*, 34(4), 579–588. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.01.002>
- Win Naing Soe. (2025). Employee performance paradox: office environment facilitations mediated through employee behavioral attitude using PLS-SEM analysis. *Facilities*, 43(1–2), 95–128. <https://doi.org/10.1108/F-05-2024-0072>
- Zeb, A., Bin Othayman, M., Goh, G. G. G., & Shah, S. A. A. (2025). 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., Khatti, S. T., Afridi, F., & de La Villarmois, O. (2024). “Control yourself or someone else will control you. Effect of job demands on employee burnout: a perspective from self-regulation theory”. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(2), 236–254. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2022-3534>
- Zhang, Y., Liu, Y., Zhang, J., Akhtar, M. N., & Wang, Y. (2025). How and when negative workplace gossip influences service sabotage behavior? A study among hotel frontline employees in China. *Chinese Management Studies*, 19(1), 99–115. <https://doi.org/10.1108/CMS-02-2023-0086>
- Zhang, L. J., Fathi, J., & Mohammaddokht, F. (2023). Predicting Teaching Enjoyment from Teachers’ Perceived School Climate, Self-Efficacy, and Psychological Wellbeing at Work: EFL Teachers. *Perceptual and Motor Skills*, 130(5), 2269–2299. <https://doi.org/10.1177/00315125231182269>
- Zhang, M., & Zhao, Y. (2021). Job characteristics and millennial employees’ creative performance: a dual-process model. *Chinese Management Studies*, 15(4), 876–900. <https://doi.org/10.1108/CMS-07-2020-0317>
- Zhang, Z., Shen, Y., Yang, M., & Zheng, J. (2023). Harmonious passion and procrastination: an exploration based on actor–partner interdependence model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(12), 4407–4427. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2022-1054>
- Zia, M. Q., Ramish, M. S., Mushtaq, I., Fasih, S. T., & Naveed, M. (2024). Abusive, arrogant and exploitative? Linking despotic leadership and adaptive performance: the role of Islamic work ethics. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(7), 1258–1280. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2023-0635>

Žiedelis, A. (2020). *Psichosocialinių darbo veiksnių, pašaukimo darbe ir psichologinės savijautos reikšmė slaugytojų įsitraukimui į darbą.*
<https://epublications.vu.lt/object/elaba:51299940/51299940.pdf>

PERDEGIMO POVEIKIS DARBO REZULTATAMS: PSICHOLOGINĖS GEROVĖS MEDIACINIS POVEIKIS IR PSICHOLOGINIO ATSPARUMO ĮTAKA

PAULINA ŠEMETAITĖ

Magistro baigiamasis darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo programa

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas – Doc. dr. Asta Stankevičienė

Vilnius, 2026

SANTRAUKA

Darbą sudaro 97 puslapiai, 34 lentelės, 3 paveikslai ir 222 literatūros šaltiniai.

Magistro baigiamojo darbo tikslas – atlikus mokslinės literatūros analizę bei kiekybinį tyrimą nustatyti koks yra ryšys tarp perdegimo (X) ir darbo atlikimo (Y), psichologinės gerovės (M) mediaciją ir kokią įtaką turi psichologinis atsparumas (W).

Šis baigiamasis darbas sudarytas iš trijų dalių: mokslinės literatūros apžvalgos, empirinio tyrimo metodologijos, tyrimo analizės bei rezultatų apibendrinimo. Toliau buvo aptariamos baigiamojo darbo išvados ir pateikti pasiūlymai.

Mokslinės literatūros apžvalgoje apžvelgti perdegimo, darbo atlikimo, psichologinės gerovės ir psichologinio atsparumo teoriniai aspektai: šių konstruktyvų samprata, dedamosios, veiksniai, o pabaigoje tarpusavio sąsajos. Literatūros analizė leido pagrįsti prielaidą, kad perdegimas turi poveikį darbo atlikimui, psichologinei gerovei, o pastaroji ir psichologinis atsparumas gali veikti kaip tarpiniai ar apsauginiai mechanizmai.

Tolimesnėje darbo dalyje pateikiamas tyrimo conceptualus modelis, suformuluotos hipotezės ir jų teorinis pagrindimas bei aprašyta kiekybinio tyrimo metodologija. Tyrimas atliktas taikant kiekybinį metodą, o duomenys surinkti apklausus 264 respondentus. Tyrimo konstruktyvų patikimumas vertintas naudojant Cronbach's alpha koeficientus. Pirminė duomenų analizė atlikta naudojant SPSS ir JASP programas, kurioje vertintas klausimynų patikimumas. Tolesnei analizei taikytos koreliacinė, regresinė, mediacijos ir moderacijos analizės naudojant SPSS programą. Sudėtingesniems struktūriniams ryšiams, apimantiems mediaciją ir moderaciją bei darbo atlikimo dimensijų analizę, taikytas struktūrinių lygčių modeliavimas naudojant SmartPLS programą ir atsisakoma JASP.

Tyrimo rezultatai parodė, kad perdegimas yra reikšmingai susijęs su darbuotojų darbo atlikimu ir daro reikšmingą neigiamą poveikį psichologinei gerovei. Taip pat nustatyta, kad psichologinė gerovė atlieka reikšmingą mediacinį vaidmenį perdegimo ir kai kurių darbo atlikimo dimensių ryšyje. Psichologinis atsparumas reikšmingai moderuoja perdegimo ir psichologinės gerovės ryšį, tačiau jo moderuojantis poveikis perdegimo ir atskirų darbo atlikimo dimensių ryšiams yra ribotas. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir, remiantis gautais rezultatais, suformuluoti praktinio pobūdžio pasiūlymai.

THE IMPACT OF BURNOUT ON WORK PERFORMANCE: THE MEDIATING EFFECT OF PSYCHOLOGICAL WELL-BEING AND THE INFLUENCE OF PSYCHOLOGICAL RESILIENCE

PAULINA ŠEMETAITĖ

Master thesis

Human Resource Management Master's Program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – Doc. dr. Asta Stankevičienė

Vilnius, 2026

SUMMARY

The thesis consists of 97 pages, 34 tables, 3 figures, and 222 references.

The aim of this Master's thesis is to determine, through scientific literature analysis and quantitative research, the relationship between burnout (X) and work performance (Y), the mediating role of psychological well-being (M), and the influence of psychological resilience (W).

This thesis consists of three main parts: a review of scientific literature, the methodology of the empirical study, and the analysis and summary of the research results. The thesis concludes with conclusions and practical recommendations.

The review of scientific literature examines the theoretical aspects of burnout, work performance, psychological well-being, and psychological resilience, including the concepts of these constructs, their components, influencing factors, and their interrelationships. The literature analysis made it possible to substantiate the assumption that burnout affects work performance and psychological well-being, and that psychological well-being and psychological resilience may function as mediating or protective mechanisms.

The subsequent part of the thesis presents the conceptual research model, formulated hypotheses and their theoretical justification, and describes the quantitative research methodology. The study was conducted using a quantitative research approach, and data were collected by surveying 264 respondents. The reliability of the research constructs was assessed using Cronbach's alpha coefficients. Initial data analysis was performed using SPSS and JASP software to evaluate questionnaire reliability. Further analyses, including correlation, regression, mediation, and moderation analyses, were conducted using SPSS software. For more complex structural relationships involving mediation and moderation, as well as for the analysis of work performance

dimensions, structural equation modeling was applied using SmartPLS software, while JASP was not used at this stage.

The results of the study showed that burnout is significantly related to employee work performance and has a significant negative impact on psychological well-being. It was also found that psychological well-being plays a significant mediating role in the relationship between burnout and certain dimensions of work performance. Psychological resilience significantly moderates the relationship between burnout and psychological well-being; however, its moderating effect on the relationship between burnout and individual dimensions of work performance is limited. The conclusions summarize the main findings of the study and, based on the results obtained, present practical recommendations.

PRIEDAI

1 priedas. Perdegimo klausimynas

Eil. nr.	Klausimas	Visiškai nesutinku (1)	Nesutinku (2)	Nei nesutinku, nei sutinku (3)	Sutinku (4)	Visiškai sutinku (5)
1.	Darbas mane emociškai išsekina					
2.	Darbo dienos pabaigoje jaučiuosi išnaudotas					
3.	Jaučiuosi pavargęs, kai atsikeliu ryte ir tenka susidurti su kita darbo diena					
4.	Man yra įtampa dirbti su žmonėmis visą dieną					
5.	Jaučiuosi perdegęs nuo darbo					
6.	Jaučiuosi susierzinęs savo darbu					
7.	Jaučiu, kad išleidžiu daug energijos darbe					
8.	Tiesioginis darbas su žmonėmis man kelia per daug streso					
9.	Jaučiuosi taip, tarsi būčiau ties riba					

Šaltinis: Maslach ir Jackson (1981)

Klausimynas buvo rastas straipsnyje: Hameli, K., Çollaku, L., & Ukaj, L. (2024). The impact of job burnout on job satisfaction and intention to change occupation among accountants: the mediating role of psychological well-being.

2 priedas. Darbo atlikimo klausimynas

Eil. nr.	Klausimas	Retai (0)	Kartais (1)	Reguliariai (2)	Dažnai (3)	Visada (4)
<i>Užduočių atlikimas</i>						
1.	Planavau darbą taip, kad jis būtų atliktas laiku					
2.	Turėjau mintyse rezultatus, kuriuos turėjau pasiekti dirbdamas					
3.	Man pavyko nustatyti prioritetus					
4.	Man pavyko efektyviai atlikti savo darbą					
5.	Aš gerai planavau savo laiką					
<i>Kontekstualus darbo atlikimas</i>						
Eil. nr.	Klausimas	Retai (0)	Kartais (1)	Reguliariai (2)	Dažnai (3)	Visada (4)
6.	Aš pats pradėjau naujas užduotis, kai mano senosios buvo baigtos					
7.	Kai buvo galimybė, ėmiausi sudėtingų darbo užduočių					
8.	Stengiausi nuolat atnaujinti savo profesines žinias					
9.	Stengiausi išlaikyti savo darbo įgūdžius atitinkamus naujausioms tendencijoms					
10.	Aš sugalvoju kūrybiškus sprendimus naujoms problemoms					
11.	Ėmiausi papildomų pareigų					
12.	Savo darbe nuolat ieškojau naujų iššūkių					
13.	Aktyviai dalyvavau susitikimuose ir (arba) konsultacijose.					
<i>Kontraproduktyvus elgesys</i>						
Eil. nr.	Klausimas	Niekada (0)	Retai (1)	Nei retai nei dažnai (2)	Kartais (3)	Dažnai (4)
14.	Aš skundžiausi dėl nedidelių su darbu susijusių problemų darbe					
15.	Aš paverčiau problemas darbe didesnėmis, nei jos buvo iš tikrųjų					
16.	Aš sutelkiau dėmesį į neigiamus darbo situacijos aspektus, užuot sutelkęs dėmesį į teigiamus					
17.	Aš kalbėjau su kolegomis apie neigiamus savo darbo aspektus					
18.	Aš kalbėjau su žmonėmis už organizacijos ribų apie neigiamus savo darbo aspektus					

Šaltinis: Ramos-Villagrasa, Barrada, Fernández-del-Río ir Koopmans (2019)

3 priedas. Psichologinės gerovės klausimynas

Eil. nr.	Klausimas	Nesutinku (0)	Iš dalies sutinku (1-2)	Vidutiniškai sutinku (3-4)	Visiškai sutinku (5)
<i>Tarpasmeninis suderinamumas darbe</i>					
1.	Vertinu žmones, su kuriais dirbu				
2.	Man patinka dirbti su žmonėmis savo darbe				
3.	Gera sutariu su mano darbe dirbančiais žmonėmis				
4.	Mano santykiai su mano darbe esančiais žmonėmis remiasi pasitikėjimu				
<i>Klestėjimas darbe</i>					
5.	Man mano darbas yra įdomus				
6.	Man patinka mano darbas				
7.	Didžiuojuosi savo darbu				
8.	Savo darbe randu prasmę				
<i>Kompetencijos jausmas darbe</i>					
9.	Žinau, kad sugebu atlikti savo darbą				
10.	Darbe jaučiuosi užtikrintai				
11.	Darbe jaučiuosi efektyvus ir kompetentingas				
<i>Suprastas pripažinimas darbe</i>					
12.	Jaučiu, kad mano darbas pripažįstamas				
13.	Jaučiu, kad mano pastangos darbe yra vertinamos				
14.	Jaučiu, kad žmonės, su kuriais dirbu, pripažįsta mano gebėjimus				
<i>Noras įsitraukti į darbą</i>					
15.	Noriu imtis iniciatyvos darbe				
16.	Man rūpi, kad mano organizacija gerai veiktų				
17.	Noriu prisidėti prie savo organizacijos tikslų įgyvendinimo				

Šaltinis: Sandilya ir Shahnawaz (2018)

4 priedas. Psichologinis atsparumas

Eil. nr.	Klausimas	Visiškai nesutinku (1)	Nesutinku (2)	Nei nesutinku, nei sutinku (3)	Sutinku (4)	Visiškai sutinku (5)
1.	Esu linkęs greitai atsigauti po sunkaus laikotarpio					
2.	Man sunku išgyventi stresą keliančius įvykius					
3.	Man nereikia daug laiko atsigauti po stresą keliančio įvykio					
4.	Man sunku atsigauti, kai nutinka kas nors blogo					
5.	Sunkius laikus paprastai išgyvenu be didelių sunkumų					
6.	Esu linkęs ilgai užtrukti, kol įveikiu kliūtis savo gyvenime					

Šaltinis: Smith, Dalen, Wiggins, Tooley, Christopher ir Bernard (2008)

5 priedas. Demografiniai klausimai

Jūsų lytis:	☐ Vyras ☐ Moteris ☐ Kita
Jūsų amžius:	Irašyti konkretų amžių
Šeimyninė padėtis:	☐ Gyvenu vienas (-a) ☐ Gyvenu su partneriu ☐ Gyvenu poroje su vaikais ☐ Gyvenu vienas (-a) su nepilnamečiais vaikais ☐ Gyvenu su priežiūros reikalaujančiais artimaisiais ☐ Kita (galima įrašyti)
Išsilavinimas:	☐ Pagrindinis išsilavinimas ☐ Vidurinis išsilavinimas ☐ Profesinis išsilavinimas ☐ Aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas ☐ Aukštasis universitetinis išsilavinimas ☐ Kita (galima įrašyti)
Organizacijos dydis:	☐ 1–9 (labai maža) ☐ 10–49 (maža) ☐ 50–249 (vidutinė) ☐ 250 ir daugiau (didelė)
Darbo stažas dabartinėje organizacijoje:	☐ Iki 1 metų ☐ 1–3 ☐ 4–7 ☐ 8–12 ☐ 13–19 ☐ Virš 20 metų
Veiklos sritis:	☐ Viešasis sektorius / valstybinė įstaiga ☐ Finansai ☐ Švietimas ☐ Sveikata ☐ Prekyba ☐ Pramonė / gamyba ☐ Transportas / logistika ☐ Informacinės technologijos ☐ Kita (galima įrašyti)
Pareigos:	☐ Vadovaujančios (turiu pavaldinių) ☐ Nevadovaujančios (neturiu pavaldinių)

Reliability - PERDEGIMAS - X

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	264	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	264	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,922	9

Reliability DARBO ATLIKIMAS - Y

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	264	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	264	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,834	18

Reliability PSICHOLOGINĖ GEROVĖ - M

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	264	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	264	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,929	17

Reliability PSICHOLOGINIS ATSPARUMAS - W

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

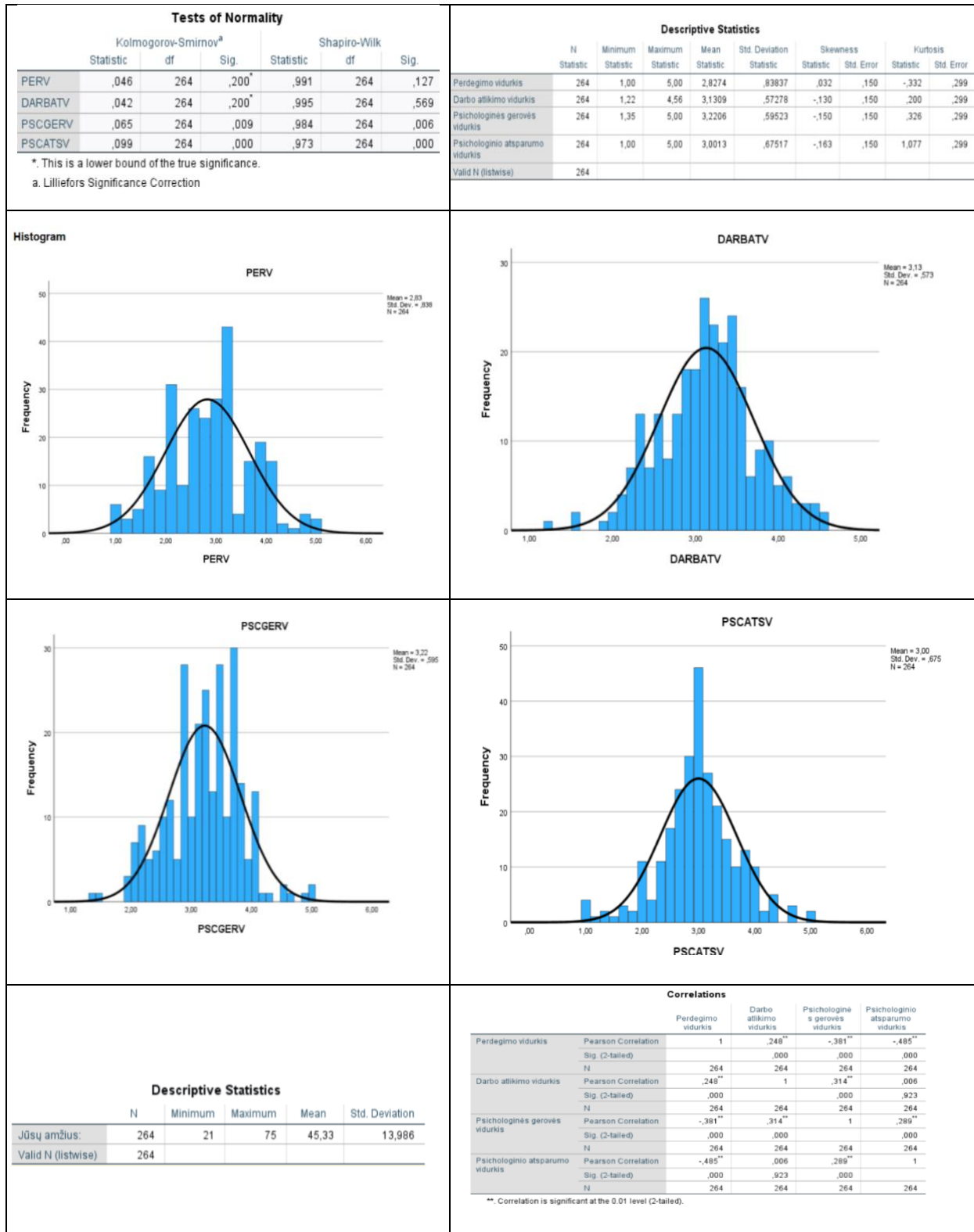
		N	%
Cases	Valid	264	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	264	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,811	6

7 priedas. SPSS analizės rezultatai



T-Test

Group Statistics

	Kokios Jūsų pareigos:	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Perdegimo vidurkis	Vadovaujančios (turiu pavaldinių)	59	2,7363	,83783	,10908
	Nevadovaujančios (neturiu pavaldinių)	205	2,8537	,83874	,05858

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,248 ^a	,062	,058	,55588

a. Predictors: (Constant), Perdegimo vidurkis

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,381 ^a	,145	,142	,55135

a. Predictors: (Constant), Perdegimo vidurkis

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,314 ^a	,099	,095	,54484

a. Predictors: (Constant), Psichologinės gerovės vidurkis

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,425 ^a	,181	,171	,54181

a. Predictors: (Constant), Perdeg_x_Atsp, Perdegv_C, Atspv_C

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,331 ^a	,110	,099	,54358

a. Predictors: (Constant), Perdeg_x_Atsp, Perdegv_C, Atspv_C

Oneway

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Gyvenu vienas (-a)	62	2,7563	,84280	,10704	2,5422	2,9703	1,00	4,44
Gyvenu su partneriu (-e)	109	2,9164	,84743	,08117	2,7555	3,0773	1,33	5,00
Gyvenu poroje su vaikais	64	2,6753	,74003	,09250	2,4905	2,8602	1,00	4,67
Gyvenu vienas (-a) su nepilnamečiais vaikais	11	2,6162	1,07078	,32285	1,8968	3,3355	1,00	4,11
Gyvenu su priežiūros reikalaujančiais artimaisiais	9	3,0123	,63600	,27887	2,3697	3,6550	1,67	4,00
Kiti	9	3,3951	,86978	,28993	2,7265	4,0636	2,11	4,67
Total	264	2,8274	,83837	,05160	2,7258	2,9290	1,00	5,00

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2,651	,121		21,989	,000	2,414	2,888
	Perdegimo vidurkis	,170	,041	,248	4,151	,000	,089	,250

a. Dependent Variable: Darbo atlikimo vidurkis

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	3,986	,120		33,332	,000	3,750	4,221
	Perdegimo vidurkis	-,271	,041	-,381	-6,673	,000	-,350	-,191

a. Dependent Variable: Psichologinės gerovės vidurkis

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	2,158	,185		11,672	,000	1,794	2,522
	Psichologinės gerovės vidurkis	,302	,056	,314	5,355	,000	,191	,413

a. Dependent Variable: Darbo atlikimo vidurkis

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	3,186	,036		88,715	,000	3,115	3,257
	Perdegv_C	-,219	,046	-,309	-4,809	,000	-,309	-,129
	Atspv_C	,131	,057	,149	2,313	,022	,020	,243
	Perdeg_x_Atsp	-,127	,049	-,147	-2,611	,010	-,223	-,031

a. Dependent Variable: Psichologinės gerovės vidurkis

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	3,093	,036		85,859	,000	3,022	3,164
	Perdegv_C	,229	,046	,336	5,013	,000	,139	,319
	Atspv_C	,152	,057	,180	2,677	,008	,040	,264
	Perdeg_x_Atsp	-,137	,049	-,165	-2,810	,005	-,234	-,041

a. Dependent Variable: Darbo atlikimo vidurkis

Unidimensional Reliability ▼

Frequentist Scale Reliability Statistics

Coefficient	Estimate	Std. Error	95% CI	
			Lower	Upper
Coefficient α	0.922	0.008	0.906	0.938

Frequentist Individual Item Reliability Statistics ▼

Item	Coefficient α (if item dropped)			Item-rest correlation		
	Estimate	Lower 95% CI	Upper 95% CI	Estimate	Lower 95% CI	Upper 95% CI
Q1A1	0.912	0.893	0.931	0.741	0.681	0.791
Q1A2	0.914	0.896	0.932	0.709	0.643	0.764
Q1A3	0.911	0.892	0.930	0.755	0.698	0.803
Q1A4	0.915	0.898	0.932	0.690	0.621	0.748
Q1A5	0.907	0.888	0.927	0.809	0.762	0.847
Q1A6	0.912	0.893	0.930	0.746	0.687	0.795
Q1A7	0.918	0.900	0.935	0.646	0.570	0.711
Q1A8	0.917	0.901	0.934	0.663	0.589	0.726
Q1A9	0.913	0.894	0.931	0.730	0.669	0.782

Unidimensional Reliability ▼

Frequentist Scale Reliability Statistics

Coefficient	Estimate	Std. Error	95% CI	
			Lower	Upper
Coefficient α	0.834	0.016	0.802	0.866

Frequentist Individual Item Reliability Statistics ▼

Item	Coefficient α (if item dropped)		
	Estimate	Lower 95% CI	Upper 95% CI
Q2A1	0.824	0.791	0.857
Q2A2	0.821	0.788	0.855
Q2A3	0.827	0.795	0.860
Q2A4	0.831	0.798	0.863
Q2A5	0.832	0.799	0.865
Q2A6	0.820	0.785	0.855
Q2A7	0.816	0.780	0.851
Q2A8	0.825	0.791	0.858
Q2A9	0.822	0.787	0.856
Q2A10	0.820	0.784	0.856
Q2A11	0.819	0.784	0.854
Q2A12	0.819	0.783	0.855
Q2A13	0.822	0.788	0.857
Q2_2A1	0.831	0.799	0.863
Q2_2r2	0.838	0.807	0.869
Q2_2A3	0.836	0.806	0.867
Q2_2A4	0.834	0.803	0.865
Q2_2A5	0.832	0.800	0.863

Unidimensional Reliability

Frequentist Scale Reliability Statistics

Coefficient	Estimate	Std. Error	95% CI	
			Lower	Upper
Coefficient α	0.929	0.008	0.914	0.945

Frequentist Individual Item Reliability Statistics

Item	Coefficient α (if item dropped)		
	Estimate	Lower 95% CI	Upper 95% CI
Q3A1	0.928	0.913	0.944
Q3A2	0.926	0.911	0.942
Q3A3	0.927	0.911	0.942
Q3A4	0.927	0.911	0.942
Q3A5	0.922	0.906	0.939
Q3A6	0.923	0.906	0.940
Q3A7	0.923	0.907	0.940
Q3A8	0.924	0.907	0.941
Q3A9	0.927	0.912	0.943
Q3A10	0.924	0.908	0.940
Q3A11	0.925	0.909	0.941
Q3A12	0.925	0.909	0.941
Q3A13	0.926	0.909	0.942
Q3A14	0.924	0.908	0.941
Q3A15	0.927	0.911	0.943
Q3A16	0.926	0.910	0.941
Q3A17	0.926	0.910	0.942

Unidimensional Reliability

Frequentist Scale Reliability Statistics

Coefficient	Estimate	Std. Error	95% CI	
			Lower	Upper
Coefficient α	0.811	0.026	0.760	0.862

Frequentist Individual Item Reliability Statistics

Item	Coefficient α (if item dropped)		
	Estimate	Lower 95% CI	Upper 95% CI
Q4A1	0.787	0.729	0.844
Q4A2At	0.760	0.694	0.827
Q4A3	0.801	0.747	0.855
Q4A4At	0.755	0.687	0.823
Q4A5	0.789	0.732	0.846
Q4A6At	0.794	0.736	0.851

Additional fit measures

Fit indices

Index	Value
Comparative Fit Index (CFI)	0.971
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.965
Bentler-Bonett Non-normed Fit Index (NNFI)	0.965
Bentler-Bonett Normed Fit Index (NFI)	0.925
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.755
Bollen's Relative Fit Index (RFI)	0.908
Bollen's Incremental Fit Index (IFI)	0.971
Relative Noncentrality Index (RNI)	0.971

Other fit measures

Metric	Value
Root mean square error of approximation (RMSEA)	0.046
RMSEA 90% CI lower bound	0.032
RMSEA 90% CI upper bound	0.060
RMSEA p-value	0.654
Standardized root mean square residual (SRMR)	0.045
Hoelter's critical N (α = .05)	211.004
Hoelter's critical N (α = .01)	230.554
Goodness of fit index (GFI)	0.932
McDonald fit index (MFI)	0.900
Expected cross validation index (ECVI)	0.869

Construct reliability and validity - Overview

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Kontekstualus darbo atlikimas	0.874	0.877	0.901	0.532
Kontraproduktyvus elgesys	0.832	0.840	0.881	0.597
Perdegimas	0.922	0.925	0.936	0.618
Psichologinis atsparumas	0.811	0.823	0.864	0.516
Psichologinė gerovė	0.925	0.927	0.935	0.509
Užduočių atlikimas	0.803	0.807	0.863	0.558

Path coefficients - Matrix

	Kontekstualus darbo atlikimas	Kontraproduktyvus elgesys	Perdegimas	Psichologinis atsparumas	Psichologinė gerovė	Užduočių atlikimas	Psichologinis atsparumas x Perdegimas
Kontekstualus darbo atlikimas							
Kontraproduktyvus elgesys							
Perdegimas	0.299	0.487			-0.309	0.221	
Psichologinis atsparumas	0.213	-0.182			0.163	0.163	
Psichologinė gerovė	0.438	0.145				0.326	
Užduočių atlikimas							
Psichologinis atsparumas x Perdegimas	-0.032	-0.073			-0.113	-0.084	

R-square - Overview

	R-square	R-square adjusted
Kontekstualus darbo atlikimas	0.224	0.212
Kontraproduktyvus elgesys	0.320	0.310
Psichologinė gerovė	0.187	0.178
Užduočių atlikimas	0.139	0.126

Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values

Copy to E

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Perdegimas -> Kontekstualus darbo atlikimas	0.299	0.305	0.076	3.942	0.000
Perdegimas -> Kontraproduktyvus elgesys	0.487	0.491	0.058	8.453	0.000
Perdegimas -> Psichologinė gerovė	-0.309	-0.307	0.079	3.930	0.000
Perdegimas -> Užduočių atlikimas	0.221	0.223	0.095	2.327	0.020
Psichologinis atsparumas -> Kontekstualus darbo atlikimas	0.213	0.216	0.070	3.037	0.002
Psichologinis atsparumas -> Kontraproduktyvus elgesys	-0.182	-0.184	0.070	2.595	0.009
Psichologinis atsparumas -> Psichologinė gerovė	0.163	0.170	0.076	2.139	0.032
Psichologinis atsparumas -> Užduočių atlikimas	0.163	0.166	0.079	2.075	0.038
Psichologinis atsparumas x Perdegimas -> Kontekstualus darbo atlikimas	-0.032	-0.030	0.049	0.654	0.513
Psichologinis atsparumas x Perdegimas -> Kontraproduktyvus elgesys	-0.073	-0.074	0.041	1.772	0.076
Psichologinis atsparumas x Perdegimas -> Psichologinė gerovė	-0.113	-0.115	0.057	1.972	0.049
Psichologinis atsparumas x Perdegimas -> Užduočių atlikimas	-0.084	-0.081	0.049	1.724	0.085
Psichologinė gerovė -> Kontekstualus darbo atlikimas	0.438	0.444	0.065	6.703	0.000
Psichologinė gerovė -> Kontraproduktyvus elgesys	0.145	0.144	0.070	2.077	0.038
Psichologinė gerovė -> Užduočių atlikimas	0.326	0.331	0.070	4.670	0.000

Specific indirect effects - Mean, STDEV, T values, p values

Copy to E

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Psichologinis atsparumas x Perdegimas -> Psichologinė gerovė -> Kontekstualus darbo atlikimas	-0.050	-0.050	0.026	1.903	0.057
Perdegimas -> Psichologinė gerovė -> Užduočių atlikimas	-0.101	-0.101	0.034	2.999	0.003
Psichologinis atsparumas x Perdegimas -> Psichologinė gerovė -> Kontraproduktyvus elgesys	-0.016	-0.016	0.012	1.382	0.167
Psichologinis atsparumas -> Psichologinė gerovė -> Užduočių atlikimas	0.053	0.056	0.029	1.821	0.069
Psichologinis atsparumas x Perdegimas -> Psichologinė gerovė -> Užduočių atlikimas	-0.037	-0.037	0.020	1.839	0.066
Perdegimas -> Psichologinė gerovė -> Kontekstualus darbo atlikimas	-0.135	-0.138	0.045	3.029	0.002
Perdegimas -> Psichologinė gerovė -> Kontraproduktyvus elgesys	-0.045	-0.044	0.025	1.769	0.077
Psichologinis atsparumas -> Psichologinė gerovė -> Kontekstualus darbo atlikimas	0.071	0.074	0.034	2.102	0.036
Psichologinis atsparumas -> Psichologinė gerovė -> Kontraproduktyvus elgesys	0.024	0.025	0.018	1.326	0.185