



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo

**Vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimas COVID-19
pandemijos metu**

Baigiamasis magistro projektas

Elona Bražiūnienė

Projekto autorė

Prof. Violeta Šilingienė

Vadovė

Kaunas, 2022



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo

Vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimas COVID-19 pandemijos metu

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Elona Bražiūnienė

Projekto autorė

Prof. Violeta Šilingienė

Vadovė

**Prof. Vilmantė Kumpikaitė-
Valiūnienė**

Recenzentė

Kaunas, 2022



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Elona Bražiūnienė

Vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimas COVID-19 pandemijos metu

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Elona Bražiūnienė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Bražiūnienė, Elona. Vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimas COVID-19 pandemijos metu. Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. Violeta Šilingienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Žmonių išteklių vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: vyresnio amžiaus darbuotojas; COVID-19; perdegimas; pandemija; nuotolinis darbas.

Kaunas, 2022. 62 p.

Santrauka

COVID-19 pandemija vienaip ar kitaip palietė mus visus. Įvyko daug permainų žmonių kasdienėje veikloje, pokyčiai palietė nusistovėjusias tvarkas darbo aplinkoje. COVID-19 sukeltos krizės poveikį patyrė ir darbuotojai, ir darbdaviai, kadangi per sąlyginai trumpą laiką reikėjo įgyvendinti naujas darbo praktikas, arba visai sustabdyti organizacijų veiklą. Darbuotojai patyrė įvairias permainas, susijusias su jų darbu bei darbo sąlygomis: vieniems ženkliai išaugo darbo krūvis, daugeliui darbo vieta persikėlė į namus, kai kurie neteko darbo ir buvo priversti iš naujo pergaltoti, savo profesinius siekius bei tikslus. Vyresnio amžiaus darbuotojų Europoje nuolat daugėja, didėja ir vyresnio amžiaus darbuotojų užimtumo lygis. Darbdaviai, susiduria su iššūkiais kylančiais dėl organizacijos darbuotojų amžiaus įvairovės. Tikėtina, kad vyresnio amžiaus darbuotojus COVID-19 pandemijos padariniai paveikė labiau, nes šios amžiaus grupės darbuotojai sunkiau prisitaiko prie radikalesnių permainų, yra priskiriami prie daugiau psichologiškai pažeidžiamų, sunkiau sergančių užsikrėtus virusinėmis ligomis. Darbo vietoms persikėlus į namus, vyresnio amžiaus darbuotojui teko intensyviau naudoti šiuolaikines technologijas, prie kurių ne visi geba sėkmingai prisitaikyti, arba prisitaikymo procesas užtrunka ilgiau. Pasikeitusios darbo sąlygos galėjo lemti vyresnio amžiaus darbuotojo perdegimo požymių atsiradimą. Perdegimas turi neigiamą poveikį darbuotojo pasitenkinimui darbu, gali lemti ištraukimo lygio sumažėjimą ir netgi turėti reikšmingos įtakos sprendimui išeiti į išankstinę pensiją. Identifikavus veiksnius, lemiančius perdegimo raišką, galima užkirsti kelią vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimui darbo aplinkoje, išsaugoti jų motyvaciją, efektyvumą ir išlaikyti ištraukimą organizacijoje.

Tyrimo objektas: vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimas COVID-19 pandemijos metu.

Darbo tikslas: atskleisti vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimą identifikuojant perdegimo veiksnius COVID-19 pandemijos metu.

Darbo uždaviniai:

1. apibrėžti vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo sampratą identifikuojant jo dedamąsias ir lemiančius veiksnius;
2. išanalizuoti COVID-19 įtaką vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimui;
3. parengti conceptualų vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimą lemiančių veiksnių modelį;
4. empiriškai ištirti perdegimo veiksnius, lemiančius vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo raišką COVID-19 pandemijos metu.

Tyrimo metodas. Pirmoje baigiamojo darbo dalyje buvo panaudota mokslinės literatūros analizė. Empirinis tyrimas atliktas naudojant kokybinį tyrimo metodą. Pusiaus struktūruoto interviu metu, vystant tiriamojo ir tyrėjo dialogą, buvo surinkti tyrimo duomenys. Atlikta kokybinė turinio analizė naudojant MAXQDA programą. Gauti duomenys apibendrinti.

Pagrindiniai projekto rezultatai. Atlikus kokybinę turinio analizę pastebėta, kad vyresnio amžiaus darbuotojui COVID-19 metu pasireiškė darbo laiko ir laisvalaikio konfliktas, kurį lėmė padidėjęs darbo krūvis bei neribota galimybė bet kada pasiekti darbui reikalingas priemones. Taip pat pasireiškė, su bendra COVID-19 pandemijos situacija šalyje, susiję veiksniai – gyvo bendravimo trūkumas, baimė dėl savo ir artimųjų sveikatos. Šie neigiami perdegimo veiksniai reikšmingi perdegimo pandemijos metu raiškai. Kokybinio tyrimo analizėje pastebėta, kad COVID-19 pandemijos metu pasireiškė tokios individualios vyresnio amžiaus darbuotojų savybės kaip atsakomybė ir disciplina, jiems buvo svarbu darbus atlikti gerai ir laiku. Išryškėjo kolegų palaikymas ir geranoriškumas, buvo svarbus nuolatinės komunikacijos užtikrinimas. Šie veiksniai siejami su veiksniais, lemiančiais perdegimo mažėjimą.

Bražiūnienė, Elona. Burnout Among Older Workers During the COVID-19 Pandemic. Master's Final Degree Project / supervisor prof. Violeta Šilingienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Human Resources Management, Business and Public Management,

Keywords: older workers, COVID-19, burnout, pandemic, remote working.

Kaunas, 2022. 62 pages.

Summary

The COVID-19 pandemic had some impact on virtually everyone. People's daily routines were turned upside down, as was the working environment. The COVID-19 crisis affected employees and employers alike, requiring the latter to completely transform conventional work practices in a relatively short period of time or risk a complete shutdown. Meanwhile, employees had to change their work methods and to adapt to different working conditions: most had to transition to working from home, some were faced with an increased workload, and some were made redundant and were forced to reassess their professional aims and goals. The number of older employees in Europe is growing, and so is their employment rate. In turn, organizations face certain challenges pertaining to age diversity in their human resource pool. It is likely that older employees were more affected by the pandemic, because individuals in this age group generally find it harder to acclimatise to radical change. They are also considered more psychologically vulnerable and more susceptible to viral infections. Home-working individuals heavily rely on modern technologies, and not all older workers were successful in this transition – or, at least, the process was more drawn-out for some. This change in working conditions may have caused the emergence of symptoms of burnout among older workers. Burnout negatively affects work satisfaction, can decrease the level of engagement, and can even be a decisive factor for early retirement. The identification of factors that cause burnout could be crucial to preventing burnout among older workers, preserving their motivation and effectiveness, and maintaining their engagement with their organisation.

The subject of the study: burnout among older workers during the COVID-19 pandemic.

The aim of the study: to expose burnout among older workers during the COVID-19 pandemic by identifying burnout factors.

The objectives of the study:

1. to define the concept of burnout among older workers by identifying its components and determining factors;
2. to analyse the impact of COVID-19 on burnout among older workers;
3. to develop a conceptual model of factors that cause burnout among older workers;
4. to implement an empirical study of burnout factors that determine the emergence of burnout among older workers during the COVID-19 pandemic.

The method of the study. The first part of this study contains a review of relevant scientific literature. The empirical study was implemented using the qualitative method. Study data was collected via the means of dialogue between the researcher and the participants in an individual, semi-structured interview format. MAXQDA software was used for qualitative analysis of the content. The obtained data was then summarised.

Key findings of the study. The qualitative analysis of the content of the interviews demonstrated that, during the COVID-19 pandemic, older workers were subject to a work and leisure time imbalance, elicited by a combination of increased workload and unlimited access to work tools. Other factors identified by older workers pertained to the general pandemic situation in the country, such as the lack of in-person communication and fear for their own and their relatives' health. These negative factors were significant for the occurrence of burnout during the pandemic. The qualitative analysis revealed the emergence of individual traits among older workers during the pandemic, such as the sense of responsibility, discipline, and the perceived importance of timely and successful completion of their tasks. The support and good-will of colleagues was noted, with a strong emphasis on maintaining constant communication; all of which can decrease the risk of burnout.

Turinys

Lentelių sąrašas	8
Paveikslų sąrašas	9
Įvadas.....	10
1. Vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo COVID-19 pandemijos metu problemos analizė	12
2. Vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo ir COVID-19 pandemijos sąsajų teoriniai sprendimai.....	16
2.1. Vyresnio amžiaus darbuotojo samprata ir charakteristikos.....	16
2.2. Perdegimo sindromo samprata ir jam įtaką darantys veiksniai.....	22
2.2.1. Individualūs perdegimo sindromo veiksniai	28
2.2.2. Situaciniai (susijęs su darbo ypatumais) perdegimo sindromo veiksniai.....	29
2.2.3. Vyresnio amžiaus darbuotojo perdegimo sindromas	30
2.3. COVID-19 pandemija ir jos įtaka vyresnio amžiaus darbuotojui	32
2.4. Vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimas COVID-19 pandemijos metu teorinis modelis	33
3. Vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo COVID-19 pandemijos metu tyrimo metodologija.....	35
4. Vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo COVID-19 pandemijos metu tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija.....	388
4.1. Vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo COVID-19 pandemijos metu tyrimo rezultatų bendra apžvalga.....	388
4.2. Vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo raiškos COVID-19 pandemijos metu tyrimo rezultatų analizė.....	39
4.3. Veiksnių, lemiančių vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimą COVID-19 pandemijos metu tyrimo rezultatų analizė	45
4.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija.....	56
Išvados ir rekomendacijos	58
Literatūros sąrašas	59
Informacijos šaltinių sąrašas	63
1 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimynas.....	64

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Užimtumo lygis pagal amžių, Lietuvos statistikos departamentas 2021.	13
2 lentelė. Lietuvos gyventojų senatvės pensijos amžiaus lentelė (pagal SODRA 2020)	16
3 lentelė. Vyresnio amžiaus darbuotojų teigiamos ir neigiamos charakteristikos (pagal Lengviniene ir Rutkienę, 2016).....	19
4 lentelė. Vyresnio amžiaus darbuotojo galimi privalumai ir trūkumai (pagal Petruļį, 2015)	21
5 lentelė. Perdegimo sindromo apraiška (pagal Vaicekauskienę 2014)	26
6 lentelė. Teiginiai atspindintys perdegimo dimensijų apraiškas (pagal C.Maslach)	27
7 lentelė. Interviu dalyvių duomenys	366
8 lentelė. Bendra kodų sistema	368
9 lentelė. Interviu transkriptuose dažniausia minimi kodai ir pasikartojimo dažnis.....	39

Paveikslų sąrašas

1 pav. Vidutinė tikėtina gyvenimo trukmė. Lietuvos statistikos departamentas, 2020.	12
2 pav. Neaktyvūs gyventojai pagal pagrindinę priežastį kodėl nieiško darbo. Lietuvos statistikos departamentas, 2020.	17
3 pav. Stereotipai dėl vyresnio amžiaus darbuotojo (pagal Petruļį, 2015).	20
4 pav. Perdegimo sindromo komponentai (pagal Maslach, 2001)	25
5 pav. Perdegimas pagal amžių ir lytį (pagal Marchand ir kt., 2018)	31
6 pav. Vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo COVID-19 pandemijos metu teorinis modelis.	34
7 pav. Bendra kodų sistema.....	Klaida! Žymelė neapibrėžta. 8
8 pav. Pagrindiniai vyresnio amžiaus darbuotojo perdegimo požymiai COVID-19 pandemijos metu	40
9 pav. Emocinio išsekimo požymių raiškos tyrimo rezultatai.....	Klaida! Žymelė neapibrėžta. 0
10 pav. Emocinio išsekimo požymių raiška pagal pasikartojimą interviu transkriptuose.....	Klaida! Žymelė neapibrėžta. 1
11 pav. Depersonalizacijos požymių raiškos tyrimo rezultatai.....	Klaida! Žymelė neapibrėžta. 2
12 pav. Depersonalizacijos požymių raiška pagal pasikartojimą interviu tarnskriptuose.....	Klaida! Žymelė neapibrėžta. 3
13 pav. Asmeninio efektyvumo sumažėjimo požymių raiškos tyrimo rezultatai.....	43
14 pav. Asmeninio efektyvumo sumažėjimo požymių raiška pagal pasikartojimą interviu transkriptuose.....	44
15 pav. Bendros perdegimo dimensijų raiškos pagal požymių pasikartojimus interviu transkriptuose, rezultatas.....	45
16 pav. Veiksniai, lėmę perdegimo didėjimą, vieno atvejo modelis.....	46
17 pav. Veiksnių, lemiančių vyresnio amžiaus darbuotojų pedegimo didėjimą kodų sistema.....	47
18 pav. Veiksniai, lėmę perdegimo mažėjimą, vieno atvejo modelis.....	50
19 pav. Veiksnių, lemiančių vyresnio amžiaus darbuotojų mažėjimą, kodų sistema.....	51
20 pav. Organizacinių veiksnių palyginimas	53
21 pav. Darbo sąlygų ir aplinkos veiksnių palyginimas.....	54
22 pav. Individualių savybių palyginimas.....	55
23 pav. Veiksniai, lemiantys vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo raišką COVID-19 pandemijos metu.....	56

Įvadas

Temos aktualumas. COVID-19 pandemija vienaip ar kitaip palietė mus visus. Įvyko daug permainų žmonių kasdienėje veikloje, pokyčiai palietė nusistovėjusias tvarkas darbo aplinkoje. Siekiant sustabdyti viruso plitimą, pradėta taikyti įvairias su darbo vietų sauga susijusias priemones. COVID-19 sukeltos krizės poveikį patyrė ir darbuotojai, ir darbdaviai, kadangi per sąlyginai trumpą laiką reikėjo įgyvendinti naujas darbo praktikas, arba visai sustabdyti organizacijų veiklą. Kiekvienas darbuotojas skirtingai išgyvena šią sudėtingą situaciją: vienu darbo krūvis ženkliai išaugo, kitų darbo vieta persikėlė į namus, kai kurie neteko darbo ir buvo priversti iš naujo pergaltuoti, ką ir kaip ketina dirbti ateityje.

Tikėtina, kad vyresnio amžiaus darbuotojus COVID-19 pandemijos padariniai paveikė labiau, nes šios amžiaus grupės darbuotojai sunkiau prisitaiko prie radikalesnių permainų, yra priskiriami prie daugiau psichologiškai pažeidžiamų, sunkiau sergančių užsikrėtus virusinėmis ligomis. Dėl ribojimų pandemijos metu, vyresnio amžiaus darbuotojams taip pat teko dirbti namų sąlygomis. Tai reiškia, kad jiems teko intensyviau naudoti šiuolaikines technologijas (Kooij, 2020), prie kurių ne visi geba sėkmingai prisitaikyti, arba prisitaikymo procesas užtrunka ilgiau (Lengvinienė, 2016). Naujos technologijos vyresnio amžiaus darbuotojams dažnai tampa kliūtimi išlikti darbo rinkoje, todėl įmonės, siekiančios išsaugoti darbo vietas patyrusiems darbuotojams, turėtų teikti jiems efektyvią pagalbą susidūrus su technologijų naudojimo sunkumais (Lengvinienė, 2016).

Pagal „Eurostat“ (angl. *European Statistical Office*) kaupiamus duomenis, vyresnio amžiaus darbuotojų Europoje nuolat daugėja. Vyresnio amžiaus darbuotojų užimtumo lygis didėja ir Lietuvoje. Tokius pokyčius lemia laikmečio demografiniai veiksniai: mažėja gimstamumas, ilgėja gyvenimo trukmė, nuolat ilginama pensinio amžiaus riba (Gaurylienė ir Korsakienė, 2017). Siekiant suprasti vyresnio amžiaus darbuotojų potencialą ir efektyviai išnaudoti profesinės patirties privalumus, verta analizuoti vyresnio amžiaus darbuotojų charakteristikas ir psichosocialinius jų poreikius (Šorytė, Pajarskienė, 2014). Gebėjimas sukurti aplinką, kurioje būtų išnaudojamos įvairaus amžiaus darbuotojų stiprybės, yra laikomas organizacijos konkurenciniu pranašumu (Čiutienė ir Railaitė, 2013), o patenkintas savo darbu darbuotojas atlieka svarbų vaidmenį siekiant visos organizacijos tikslų (Rožman, Grinkevich ir Tominc, 2019). Todėl pažangi organizacija, atsižvelgdama į darbuotojų amžiaus įvairovės ypatumus, turėtų kurti saugią, stresą mažinančią darbo aplinką (Šorytė ir Pajarskienė, 2014).

Dėl senėjančios darbo jėgos, vyresnio amžiaus darbuotojo charakteristikų identifikavimas tampa aktualia mokslinių tyrimų tema. Tyrimai patvirtina (Rožman ir kt., 2019), kad skirtumai tarp vyresnio amžiaus ir kitų amžiaus grupių darbuotojų patiriamo streso bei perdegimo darbe simptomų yra statistiškai reikšmingi. Atsižvelgiant į tai, amžiaus vaidmuo neturėtų būti ignoruojamas formuojant darbo užduotis ir įgyvendinant su jomis susijusius procesus (Rožman ir kt., 2019). Tyrimų autoriai pabrėžia, kad darbuotojo patiriamas stresas, emociniai ir elgesio perdegimo simptomai yra reikšmingi darbuotojo pasitenkinimui darbu. Perdegimas – ilgalaikio darbe patiriamo streso pasekmė. Tokie veiksniai kaip nepakankama darbo kontrolė, aukšti fiziniai reikalavimai, žemas socialinis palaikymas ir mažas atlygis daro įtaką pasitenkinimo ar nepasitenkinimo darbu veiksniams (Marchand, Blanc ir Beauregard, 2018). Nepatenkinto ir darbe nuolatinį stresą patiriančio darbuotojo darbo kokybė ir produktyvumas skirsis nuo darbuotojų, kurių patiriamo streso lygis žemesnis, o pasitenkinimas darbu didesnis. Be to, vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimas dažnai turi tiesioginės įtakos jų sprendimui pasitraukti iš darbo rinkos į išankstinę pensiją (Henkens ir Leenders, 2010). Identifikavus artėjančio

perdegimo sindromo signalus, galima užkirsti kelią vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimui darbo aplinkoje, išsaugoti jų motyvaciją, efektyvumą ir išlaikyti įsitraukimą organizacijoje.

Tai, kad vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimas lemia fizinių ir psichinių sveikatos sutrikimų atsiradimą, po kurių darbuotojui atsigauti reikia daugiau laiko dėl bendrai silpnesnės jų sveikatos, skatina tirti vyresnio amžiaus darbuotojo perdegimo raišką kritinių situacijų metu. Pastarųjų metų patirtis gyvenant ir dirbant COVID-19 sąlygomis atveria unikalias galimybes ištirti veiksnius, darančius įtaką vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimui pandemijos metu. Mokslinių tyrimų Lietuvos darbo rinkoje šia tema pasigendama.

Mokslinė problema: kokie veiksniai lemia vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimą COVID-19 pandemijos metu?

Tyrimo objektas: vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimas COVID-19 pandemijos metu.

Darbo tikslas: atskleisti vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimą identifikuojant perdegimo veiksnius COVID-19 pandemijos metu.

Darbo uždaviniai:

1. apibrėžti vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo sampratą identifikuojant jo dedamąsias ir lemiančius veiksnius;
2. išanalizuoti COVID-19 įtaką vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimui;
3. parengti konceptualų vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimą lemiančių veiksnių modelį;
4. empiriškai ištirti vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimą COVID-19 pandemijos metu.

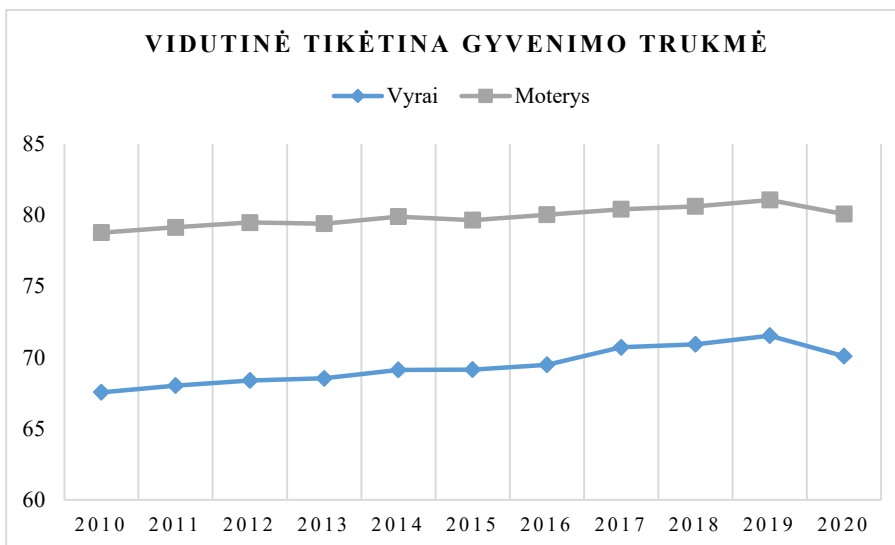
Tyrimo metodologija. Atlikta mokslinės literatūros analizė. Pasirinktas kokybinis etnografinis tyrimas. Tyrimo duomenys surinkti naudojant pusiau struktūruoto interviu metodą, vystant tiriamojo ir tyrėjo dialogą. Tyrimo klausimai parengti remiantis perdegimą matuojančiu klausimynu C. Maslach „Maslach Burnout Inventory“ (MBI). Tiriamieji yra vyresnio amžiaus darbuotojai COVID-19 pandemijos metu dirbę nuotoliniu būdu. Interviu transkripcija atlikta pažodžiui, nenurodant pauzių. Atlikta kokybinė turinio analizė naudojant MAXQDA programą.

1. Vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo COVID-19 pandemijos metu problemos analizė

Vyresnio amžiaus darbuotojo padėti darbo rinkoje ir visuomenėje bei COVID-19 pandemijos įtaką perdegimui, apibrėžia keletas aspektų.

Senstanti visuomenė

Ilgėjančiai gyvenimo trukmei reikšmingą poveikį turi gerėjančios darbo sąlygos, medicinos technologijų pažanga, bei skatinamas sveikas gyvenimo būdas. Todėl vyresnio amžiaus gyventojų skaičius auga. Vidutinės tikėtinos gyvenimo trukmės pokytis per pastaruosius 10 metų pateikiamas 1 pav.



1 pav. Vidutinė tikėtina gyvenimo trukmė. Lietuvos statistikos departamentas, 2020.

Pagal Vyriausybės strateginės analizės centro (STRATA) pateikiamus duomenis, senstanti visuomenė yra Lietuvos realybė, kaip beje ir kitų ekonomiškai išsivysčiusių valstybių. Pagal stebimas tendencijas, galima prognozuoti, jog po 50 metų kas trečias Lietuvos gyventojas bus vyresnis negu 65 metų amžiaus. Todėl vyresnio amžiaus darbuotojai vis aktyviau dalyvauja darbo rinkoje. Anot Vyriausybės strateginės analizės centro (STRATA) 2020 metais spalio mėn. pateiktų duomenų, kas dešimtas darbuotojas Lietuvoje buvo sulaukęs 65 metų amžiaus, kai tuo tarpu dar prieš dvidešimt metų vyresnio amžiaus darbuotojų, kurie liko darbo rinkoje buvo net perpus mažiau (5,7 %). Darbo rinkoje aktyviausiais pastebimi neseniai pensinį amžių pasiekę darbuotojai, šių darbuotojų amžius 65–69 m. Tokia tendencija, tikėtina, išliks ir toliau, nes pensinis amžius ilginamas, taip pat ilgėja sveiko gyvenimo trukmė. Gyvenimo trukmė ilgėja dėl pažangos medicinos srityje, per pastarąjį šimtmetį. Taip pat gyventojai yra skatinami domėtis sveiko gyvenimo būdo įtaka jų ilgaamžiškumui, bei imtis atitinkamų priemonių integravimui, savo kasdieninio gyvenimo rutinoje. Tačiau, nepaisant ilgėjančios sveiko gyvenimo trukmės, vyresnio amžiaus darbuotojų sveikatos problemos įvardijamos kaip reikšmingos priežastys pasyviau dalyvauti darbo rinkoje lyginant su kitų amžiaus kategorijų darbuotojais.

Anot STRATA analitiko Jakšto, vyresnio amžiaus darbuotojai sudarys vis didesnę dalį dirbančiųjų. Todėl kiekvienos organizacijos konkurencinis pranašumas yra kurti darbo santykius, orientuotus į

vyresnio amžiaus darbuotojų poreikius, kad išlaikytų šio amžiaus darbuotojus ilgiau aktyvius darbo rinkoje.

Dėl nuolat senstančios darbo jėgos ir gausėjančių vyresnio amžiaus darbuotojų organizacijose, šios amžiaus grupės darbuotojai tampa svarbiu mokslinių tyrimų objektu. Atliekamų tyrimų tikslas – išsiaiškinti, kaip vyresnio amžiaus darbuotoją išlaikyti organizacijoje efektyviai dirbantį, įsitraukusį, motyvuotą ir patenkintą savo darbu. Todėl, kad vyresnio amžiaus darbuotojas yra vertingas kiekvienai organizacijai dėl savo kompetencijos, darbo patirties bei lojalumo organizacijai. Vyresnio amžiaus darbuotojai yra svarbūs ekonomikos dalyviai, galintys padėti užtikrinti darbo rinkos ekonominį produktyvumą (Didžgalvytė ir Lukšaitė, 2014).

Žemas vyresnio amžiaus darbuotojų užimtumo lygis

Žvelgiant į statistinius duomenis, būtų svarbu paminėti darbuotojų užimtumo lygio pagal amžiaus grupes rodiklį. Šis rodiklis, išreiškiamas pasirinktos amžiaus grupės užimtų gyventojų ir to paties amžiaus visų gyventojų santykiu. Pagal Lietuvos statistikos departamento pateiktus duomenis už 2021 m. matyti, kad 55–64 amžiaus darbuotojų užimtumo lygis mažesnis 16,38 % lyginant su 25–54 amžiaus darbuotojų, o 65 ir vyresnio amžiaus darbuotojų lyginant su 55–64 amžiaus darbuotojų pastebimas ženklus užimtumo lygio sumažėjimas – 57,42 %. Informacija pateikiama 1 lentelėje pagal 2021 metų duomenis. Vyriausybė skiria daug dėmesio vyresnio amžiaus darbuotojų užimtumo programoms. Pagrindinis tokių programų tikslas yra skatinti vyresnio amžiaus darbuotojus likti darbo rinkoje ilgiau.

1 lentelė. Užimtumo lygis pagal amžių, Lietuvos statistikos departamentas 2021.

Amžius, metai	2021K1	2021K2	2021K3	2021K4	2021 bendras
25–54	83,8 %	84 %	84,9 %	84,7 %	84,35 %
55–64	66,4 %	69,3 %	68,9 %	67,3 %	67,97 %
65+	9,9 %	10,5 %	11,5 %	10,3 %	10,55 %

Pagal SODROS 2021 metų antro ketvirčio duomenis aukštesnės kvalifikacijos (vadovai, specialistai, valstybės tarnautojai ir kt.) vyresnio amžiaus darbuotojai COVID-19 pandemijos metu darbus išsaugojo, tačiau žemesnės kvalifikacijos (valytojai, buitinių atliekų surinkėjai ir kt.) vyresnio amžiaus darbuotojams išsaugoti darbą COVID-19 pandemijos metu sekėsi sunkiau. Taip pat pastebima, kad aukštesnės kvalifikacijos vyresnio amžiaus darbuotojas įgyja ir didesnę darbo stažą. Todėl siekiant didinti vyresnio amžiaus darbuotojų užimtumą, reikėtų priemonių skatinančių kelti kvalifikaciją bei mokintis naujų dalykų. Žemesnės kvalifikacijos darbai paprastai siejami su didelio fizinio krūvio darbais, o jiems atlikti yra svarbi fizinė sveikata, tačiau vyresnio amžiaus darbuotojai yra linkę sirgti dažniau ir sunkesne ligos forma, bei atsigausti po ligos jiems užtrunka ilgiau. Pagal SODROS (2021) duomenis aukštesnė kvalifikacija ir geresnė sveikata užtikrina didesnes darbo galimybes vyresniame amžiuje. Taip pat pabrėžiama, kad įtemtais laikotarpiais, tokiais, kaip COVID-19 pandemija, vyresni aukštesnės kvalifikacijos darbuotojai rečiau netenka darbo. Bet vyresniam darbuotojui praradus darbą, susirasti naują yra sudėtingiau ir užtrunka ilgiau lyginant su kitos amžiaus grupės darbuotojais. Tai atspindi nedarbo išmokos gavimo laikotarpis: vyresnio amžiaus darbuotojai nedarbo išmoką vidutiniškai gauna 6,5 mėn., kai tuo tarpu jaunesni – 5,4 mėn., todėl su amžiumi didėja tikimybė pasitraukti iš darbo rinkos (SODRA, 2021).

Kolesnik ir Juškelinės (2021) teigimu, darbuotojo užimtumas vyresniame amžiuje lemia skurdo ir

finansinės priklausomybės mažėjimą. Darbuotojas jaučiasi pilnavertis ir reikalingas visuomenės gyvenime. Gali ir toliau sėkmingai palaikyti socialinį bendravimą. Vyresnio amžiaus darbuotojui pritaikytos darbo sąlygos turi teigiamą įtaką psichinei ir fizinei darbuotojo sveikatai.

Darbuotojo amžius ir įvairios sąsajos

Atlikta nemažai mokslinių tyrimų vertinančių amžiaus įtaką perdegimo sindromui. Mokslininkai Ahola ir kt. (2008) tyrinėjo sąsajas tarp darbuotojo amžiaus ir perdegimo sindromo. Tą pačią temą analizavo Marchand ir kt. (2018), kaip papildomą konstrukta įtraukdami darbuotojo lytį. Petrulis (2015) nagrinėjo vyresnio amžiaus darbuotojo charakteristikas demografinių pokyčių kontekste. Autorius analizuoja, kokių veiksnių derėtų imtis organizacijos vadovams, kad vyresnio amžiaus darbuotojas būtų skatinamas nepalikti organizacijos. Petrulis (2015) nustatė, kad veiklos tęstinumo užtikrinimui, turėtų būti išnaudojama darbuotojų amžiaus įvairovė. Įvardino nepagrįsti stereotipai apie vyresnio amžiaus darbuotojus bei išskyrė galimus darbuotojo privalumus ir trūkumus. Cheung (2013) tyrė sąsajas tarp sėkmingo vyresnio amžiaus darbuotojo senėjimo organizacijoje ir noro likti organizacijoje ir nustatė, kad vienas iš sėkmės faktorių yra aukštas pasitenkinimo darbu lygis. Henkens ir Leenders (2010) analizavo vyresnio amžiaus darbuotojo perdegimo įtaką jo ketinimui išeiti į ankstyvą pensiją. Lengvinienė ir Rutkienė (2016) išnagrinėjusios kitų mokslininkų darbus apibendrina, kad aukštas pasitenkinimo darbu lygis neskatina ankstyvo išėjimo į pensiją.

Analizuojant įvairių šalių mokslinę literatūrą, galima identifikuoti vienokias ar kitokias sąsajas tarp darbuotojo amžiaus, lyties, profesijos, įsitraukimo, perdegimo, pasitenkinimo darbu lygio, veiksnių, turinčiu įtakos norui išeiti į ankstyvą pensiją, tačiau trūksta mokslinės literatūros, kurioje būtų analizuojama vyresnio amžiaus darbuotojo perdegimas kritinėse situacijose ir veiksniai, turintys įtakos darbuotojo perdegimui kritinėje aplinkoje. Pastarųjų metų patirtis gyvenat ir dirbant COVID-19 sąlygomis atveria unikalias galimybes ištirti veiksnius, darančius įtaką vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimui pandemijos metu, išsiaiškinti, kaip vyresnio amžiaus darbuotojas jaučiasi susidūręs su darbo organizavimo pokyčiais ir iššūkiais dirbdamas nuotoliniu būdu.

Vyresnio amžiaus darbuotojas ir nuotolinis darbas

Darbuotojo savijautą dirbant nuotoliniu būdu lyginant skirtingų amžiaus grupių darbuotojus nagrinėjo Raišienė ir kt. (2020). Autorės nustatė, kad vyresnio amžiaus darbuotojai linkę akcentuoti nuotolinio darbo trūkumus, tuo tarpu jaunesni darbuotojai nurodė, jog nuotolinis darbas reikalauja specifinių įgūdžių ir kompetencijų lyginant su darbu biure. Autorės taip pat pastebėjo, kad vyresnio amžiaus darbuotojams dažniau trūko tiesioginio bendravimo bei grįžamojo ryšio iš vadovų, jiems buvo sunkiau užbrėžti ribą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo lyginant su jaunesniais kolegoms. Lengvinienės ir Rutkienės (2016) atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad vyresniame amžiuje silpnėja informacijos supratimas, naujovės perimamos sunkiau, todėl darbuotojams reikia daugiau laiko įsisavinti naujus dalykus. Tyrėjų teigimu, negebant tinkamai organizuoti savo darbo laiko, gali kilti darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktas, todėl didėja tikimybė pasireikšti perdegimui.

Vyresnio amžiaus darbuotojų sveikata ir COVID-19 pandemija

Pandemija, tikėtina, turi įtakos ir individualiems vyresnio amžiaus darbuotojo perdegimo veiksniams. Baimė dėl savo sveikatos gali didinti nervingumą, ypač jautresnių žmonių. Dėl sunkesnio poveikio sveikatai užsikrėtus COVID-19 virusu, vyresnio amžiaus darbuotojas priskiriamas padidintos rizikos grupei. Anot Crawford ir Karjalainen (2020) vyresnio amžiaus darbuotojui savo sveikatos saugojimas

yra svarbesnis nei jaunesnio amžiaus darbuotojui. Jie, dažnu atveju, turi gretutinių ligų, dėl kurių jiems kyla didesnė sunkių susirgimų nuo COVID-19 rizika. Pagal SODROS 2021 m. II ketvirčio pateiktus duomenis, vyresni darbuotojai serga ilgiau ir sunkesnėmis ligomis. Pavyzdžiui 50–65 metų darbuotojų vidutinė ligos trukmė siekia 17 darbo dienų, tuo tarpu 30–39 metų darbuotojų – iki 12 darbo dienų. Taip pat kuo vyresnis darbuotojo amžius, tuo yra dažniau netenkama dalis darbingumo. Pagal SODROS 2021 m. II ketvirčio duomenis, maždaug 15 % gyventojų tarp 52–54 metų amžiaus neteko bent dalies darbingumo, o tarp 55–63 metų amžiaus darbingumo netenka apie 25 %. Viena iš priemonių, kuri padėtų vyresnio amžiaus darbuotojui ilgiau išlikti darbo rinkoje, yra galimybė dirbti lankstesniu darbo grafiku.

Užsitęsęs COVID-19 pandemijai, ilgalaikis darbe patiriamas stresas dėl nuotolinio darbo, izoliacijos, gyvo kontakto nebuvimo, gali lemti perdegimo sindromo atsiradimą. Todėl, siekiant kokybiškai valdyti darbuotojų amžiaus įvairovę ir išnaudoti vyresnio amžiaus darbuotojų privalumus bei išlaikyti juos efektyviai dirbančius ir įsitraukusius į organizacijos veiklą, yra tikslinga tirti veiksnius lemiančius vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimą COVID-19 metu.

2. Vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo ir COVID-19 pandemijos sąsajų teoriniai sprendimai

Šiame skyriuje bus apžvelgiama vyresnio amžiaus darbuotojo samprata ir susiformavę stereotipai. Bus aptartos vyresnio amžiaus darbuotojui būdingos savybės bei organizaciniai veiksniai, lemiantys vyresnio amžiaus darbuotojo įsitraukimą bei mažesnę tikimybę patirti perdegimą. Taip pat bus aptariama su kokiais sunkumais susiduria vyresnio amžiaus darbuotojas darbo rinkoje.

2.1. Vyresnio amžiaus darbuotojo samprata ir charakteristikos

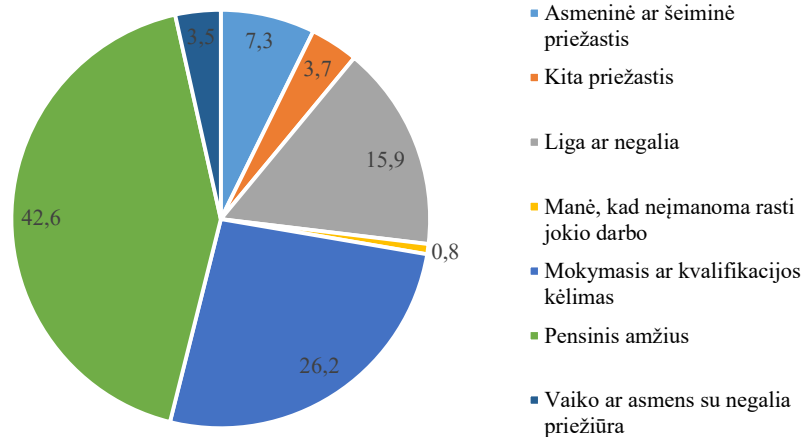
Mokslinėje literatūroje vyresnio amžiaus darbuotojų grupei dažniausiai priskiriami 50–55 metų ir vyresni. Pasak Gaurilienės (2017), tokia amžiaus riba pasirenkama, kadangi daugelyje šalių šiuo amžiaus laikotarpiu vyksta didžiausias dalyvavimo darbo rinkoje nuosmukis. Vienareikšmiško teiginio apie vyresnio amžiaus darbuotoją amžių, neaptinkama. Skirtinguose šaltiniuose gali būti nurodomas ir 60–65 vyresnio amžiaus darbuotojo amžius. Tai priklauso nuo mokslinėje literatūroje nagrinėjamos temos ir nuo pensinio amžiaus, kuris dažnu atveju įvairiose šalyse skiriasi (Kolesnik ir Juškelinė, 2021) Kitais atvejais, atsižvelgiant į vyresnio amžiaus darbuotojo darbinį amžių likusį iki pensijos, gali būti išskiriama vyresnių darbuotojų nuo 50 iki 65 ir daugiau metų amžiaus grupė.

Lietuvoje, kaip ir daugelyje kitų pasaulio šalių yra ilginamas senatvės pensijos amžius. Pagal Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (SODROS) 2020 metais pateiktus duomenis Lietuvoje 2022 metais numatytas senatvės pensijos amžius – vyrams 64 metai ir 4 mėn., o moterims 63 metai ir 8 mėn. Šiuo metu vyrų ir moterų pensijos amžius skiriasi, tačiau iki 2026 metų yra numatyta vyrų ir moterų senatvės pensijos amžių suvienodinti. Planuojamą pensijos amžiaus pokytį galima matyti 2 lentelėje.

2 lentelė. Lietuvos gyventojų senatvės pensijos amžiaus lentelė (pagal SODRA 2020)

MOTERYS		VYRAI	
Metai	Pensinis amžius	Metai	Pensinis amžius
2019	62 metai 8 mėn.	2019	63 metai 10 mėn.
2020	63 metai	2020	64 metai
2021	63 metai 4 mėn.	2021	64 metai 2 mėn.
2022	63 metai 8 mėn.	2022	64 metai 4 mėn.
2023	64 metai	2023	64 metai 6 mėn.
2024	64 metai 4 mėn.	2024	64 metai 8 mėn.
2025	64 metai 8 mėn.	2025	64 metai 10 mėn.
2026	65 metai	2026	65 metai

Svarbu paminėti, kad pagal Lietuvos statistikos departamento renkamus duomenis, 2021 metais net 42,60 procentų neaktyvių darbo rinkos dalyvių nurodė pensinį amžių kaip pagrindinę priežastį kodėl neieško darbo (žr. 2 pav.), tai parodo, kad vyresnio amžiaus darbuotojas sulaukęs pensinio amžiaus nesitiki susirasti darbą dėl savo amžiaus ir net nebando ieškoti.



2 pav. Neaktyvūs gyventojai pagal pagrindinę priežastį kodėl neieško darbo. Lietuvos statistikos departamentas, 2020.

Vyresnio amžiaus darbuotojo samprata pagal kartas. Toliau analizuojant vyresnio amžiaus darbuotojo asmenybės bruožus vienas iš aspektų yra charakteristikos, priskirtinos asmeniui pagal kartą, į kurios ribas patenkama pagal gimimo datą. Pagal Strauss ir Howe (1991) kartų teoriją, šio laikmečio vyresnio amžiaus darbuotojai atstovauja:

- kūdikių bumo kartai (angl. *Baby Boom Generation*). Gimimo laikotarpis 1943–1960 metai, asmens amžius nuo 61 iki 78 metų;
- X kartai (angl. *X Generation*) Gimimo laikotarpis 1961–1981 metai, asmens amžius nuo 40 iki 60 metų.

Vyresnio amžiaus darbuotojų ypatumų vertinimo pagal kartų bruožus svarba grindžiama teorija (Strauss ir Howe, 1991), kad darbuotojas, kaip asmenybė, formavosi konkrečiu laikotarpiu, vyraujant tam tikrai ekonominei ir politinei situacijai, tik tam laikmečiui būdingu požiūriu į auklėjimą. Čiutienė ir Railaitė (2013) analizuodamos užsienio mokslininkų literatūrą apie skirtingas kartų ypatybes, išskyrė, kad kūdikių bumo kartos atstovai pasižymi:

- stipriai išvystytu komandiniu darbu;
- gerais bendravimo įgūdžiais;
- stipria darbo etika;
- emociškai branda.

Anot autorių, šios kartos atstovams itin svarbu palaikyti gerus tarpusavio santykius, būti įvertintiems. Jie gerbia hierarchinius ryšius ir yra ištikimi organizacijai. Šie darbuotojai sutinka dirbti pastovų ir monotonišką darbą, tačiau naujosios technologijos jiems yra iššūkis. Analizuodamos X kartos atstovus, Čiutienė ir Railaitė (2013) išskiria, kad šios kartos atstovai pasižymi:

- dideliu pasitikėjimu savimi
- orientacija į individualų darbą
- orientacija į išmatuojamus rezultatus.

X kartos darbuotojai geriau nei kūdikių bumo kartos darbuotojai išmano technologijas, siekia gaunamas darbo užduotis atlikti greitai. Jiems mažiau svarbus darbo stabilumas, juos motyvuoja nauji iššūkiai. Jie itin vertina grįžtamąjį ryšį, kuris leidžia sužinoti, kaip jiems sekasi darbe (Čiutienė ir Railaitė, 2013).

Organizaciniai veiksniai. Vadovo grįžtamojo ryšio ir palaikymo svarbą vadovo vyresnio amžiaus darbuotojui tyrė švedų profesorė Nilsson (2017). Profesorės atlikto tyrimo tikslas buvo ištirti vyresnio amžiaus darbuotojų individualią darbinę situaciją ir senėjimą darbe, bei jų vadovų požiūrį į vyresnius darbuotojus. Buvo tiriami vyresnio amžiaus darbuotojai ir jų vadovai. Tyrimo metu nustatyta, kad vyresnio amžiaus darbuotojai linkę svarstyti karjeros pratęsimo galimybes priklausomai nuo savo bendros sveikatos būklės ir sveikatos būklės kiek tai susiję su darbo funkcijomis, nuo asmeninės ekonominės situacijos, vadovų požiūrio į juos kaip į vyresnio amžiaus darbuotojus, socialinio įsitraukimo darbo aplinkoje galimybių, bei galimybės atlikti svarbias užduotis ir gauti nuopelnus nepaisant amžiaus. Nilsson (2017) tyrimo metu atrasta, kad tam tikrais atvejais vadovai yra linkę teigiamai vertinti vyresnio amžiaus darbuotojų patirtį ir žinias, jeigu toks elgesys atitinka pačių vadovų interesus. Kitais atvejais vyresnio amžiaus darbuotojai vadovų akyse yra probleminiai ir nereikalingi. Vadovai taip pat negatyviai vertino su sveikatos problemomis susiduriančius darbuotojus, kai dėl to nukenčia jų darbo našumas. Tuo tarpu vyresnio amžiaus darbuotojai pabrėžė, kad vadovas jiems yra svarbus veiksnys svarstant dalyvavimo darbo rinkoje pratęsimą. Deja, panašu, kad patys vadovai nesuvokia savo vaidmens svarbos ir nėra suinteresuoti išlaikyti vyresnio amžiaus darbuotojus darbo rinkoje (Nilsson, 2017).

Dar vienas svarbus organizacinis veiksnys yra vyresnio amžiaus darbuotojų kvalifikacijos kėlimo mokymai. Siekiant neatsilikti nuo naujovių, organizacijoje turėtų būti sudaromas, naujos informacijos apie pokyčius susijusius su darbu, pasiekiamumas bei užtikrinamos tinkamos sąlygos darbuotojų kvalifikacijos kėlimo mokslams. Reiktų paminėti, kad ir kvalifikacijos kėlimo mokymosi būdai gali skirtis lyginant su jaunesnių darbuotojų. Todėl organizuojant vyresnio amžiaus darbuotojų mokymus, organizacijai, derėtų įvertinti darbuotojo turimos kompetencijos lygį bei įgūdžių trūkumus. Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimas mokymosi metu būtų didesnis, jeigu mokymai vyktų mažose dalyvių grupėse ir mažesniu tempu. Mokymų principas pagal mentorystės programą būtų labiau tinkamas vyresnio amžiaus darbuotojui. Derėtų nepateikti kelių užduočių vienu metu, daryti pertraukas. Sudaryti galimybę praktikoje kartoti įgūdžius tiek kartų, kol išmokstama. Vyresnio amžiaus darbuotojui yra reikšmingas kolegų palaikymas ir paskatinimas (Kolesnik ir Juškelinė, 2021).

Lengvinienė ir Rutkienė (2016), analizuodamos vyresnio amžiaus darbuotojų galimybes išlikti darbo rinkoje, nurodo, kad tokie darbuotojai yra vertingi savo turima patirtimi ir įgūdžiais, jų profesinis indėlis gali padidinti įmonės veiklos pelningumą, prisidėti prie jaunesniųjų darbuotojų ugdymo. Kita vertus, šios amžiaus grupės darbuotojams sunkiau prisitaikyti prie sparčiai kintančios darbo aplinkos, technologijų amžiaus ir globalizacijos diktuojamų reikalavimų darbo vietai. Autorių išskirtos vyresnio amžiaus darbuotojų teigiamos ir neigiamos charakteristikos profesinėje veikloje pateikiamos 3 lentelėje.

3 lentelė. Vyresnio amžiaus darbuotojų teigiamos ir neigiamos charakteristikos (pagal Lengvinienę ir Rutkienę, 2016)

Charakteristikos profesinėje veikloje	Kategorijos	Subkategorijos
Teigiamos	Asmeninės vidinės ir išorinės	Stabilumas, reiklumas sau
		Lankstumas profesiniuose santykiuose
		Išorinis patikimo darbuotojo įvaizdis
	Susijusios su profesija ir darbo įstaiga	Lojalumas organizacijai
		Objektyvesnis profesinių situacijų vertinimas
		Potencialas perteikti sukauptas profesines žinias ir įgūdžius
Neigiamos	Susijusios su sunkumais dėl besikeičiančios darbo aplinkos	Riboti gebėjimai naudoti pažangias technologijas
		Užsienio kalbų nemokėjimas
		Moraliai pasenusių darbo metodų naudojimas
		Žinios ir gebėjimai siauroje profesinėje srityje
		Mažėjantis imlumas pokyčiams ir naujovėms
	Susijusios su sunkumais dėl asmens fizinių pokyčių	Prastėjanti sveikata
		Sumažėjęs fizinis aktyvumas
		Silpnėjanti dėmesio koncentracija
		Lėtėjantis darbo tempas
		Mažėjantis darbo efektyvumas

Dažnas vyresnio amžiaus darbuotojas nepasitiki savo jėgomis, jausdamas fiziologinius amžiaus pokyčius, lemiančius mažesnę fizinę aktyvumą, lėtėjantį darbo tempą ir dėl to mažėjantį darbo efektyvumą. Išanalizavę gautus tyrimo duomenimis, Lengvinienė ir Rutkienė (2016) padarė išvadą, kad kliūtys, dėl kurių vyresnio amžiaus darbuotojas neišlieka darbo rinkoje, yra:

- silpnėjanti sveikata;
- lėtėjanti reakcija;
- mažėjantis imlumas pokyčiams ir naujovėms.

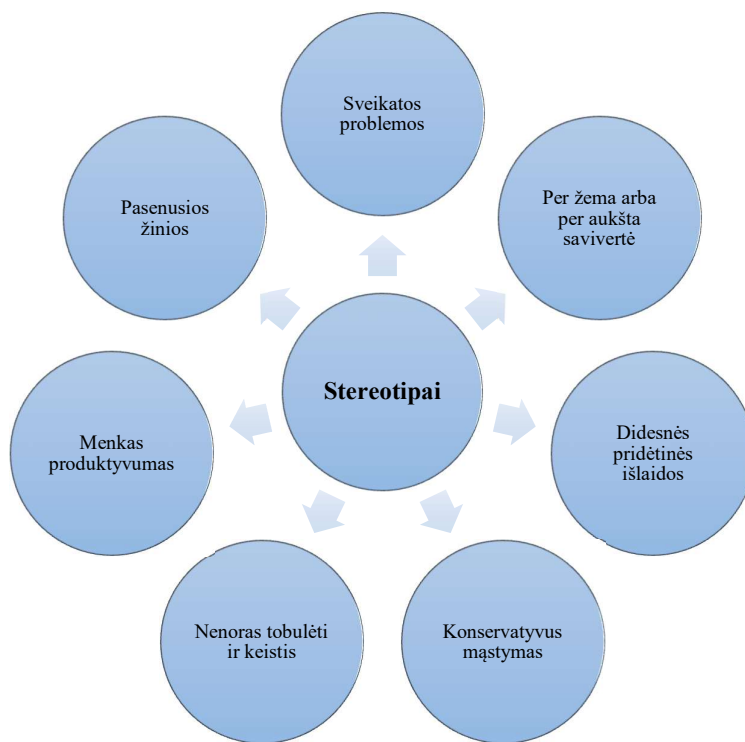
Kai kuriais atvejais, kaip teigia autorės, tai tėra susiformavęs neigiamas stereotipas apie vyresnio amžiaus darbuotoją, todėl kiekvieną darbuotoją derėtų vertinti individualiai.

Stereotipai dėl amžiaus. Apie stereotipus, susiformavusius dėl vyresnių darbuotojų amžiaus, rašo ir Petrulis (2015), nagrinėjantis vadovavimą darbuotojams demografinių pokyčių kontekste. Mokslininko teigimu, vyresnio amžiaus darbuotojas keletą pastarųjų dešimtmečių buvo skatinamas išeiti į pensiją ir darbo vietas užleisti jaunesniems. Anot autoriaus, tai buvo grindžiama prielaidomis apie vyresnio amžiaus darbuotojo negebėjimą atlikti pavestų užduočių, taip formuojant įvairius stereotipus. Petrulis (2015) pastebi, kad darbdaviai vengia priimti į darbą vyresnio amžiaus darbuotojus, dažniau pasirinkdami jaunesnius, nors ir ne visada turinčius reikalingos darbo patirties. Vyresnio amžiaus darbuotojas dažnai susiduria su diskriminacija dėl amžiaus tiek ieškodamas darbo, tiek jau dirbdamas. Autoriaus nuomone, dažnu atveju biologinis darbuotojo amžius tampa

pagrindiniu rodikliu, lemiančiu jo padėtį darbo rinkoje, nors atliktais tyrimais nėra nustatyta, kad egzistuoja tiesioginis ryšys tarp darbuotojo amžiaus ir jo produktyvumo.

Brazienė ir Mikutavičienė (2015) straipsnyje pateikia atlikto tyrimo rezultatus – kas ketvirtas vyresnio amžiaus darbuotojas patiria diskriminaciją darbinėje aplinkoje. Tai riboja jų sėkmingą įsitraukimą į darbo rinką. Diskriminacijos raiška didėja su amžiumi. Autorės pastebi, kad vyresnio amžiaus darbuotojai sunkiau įsidarbinti ne tik dėl vyresnio amžiaus, bet ir dėl reikiamos, konkrečiai darbo vietai, kvalifikacijos ar patirties neturėjimo. Vyresnio amžiaus darbuotojai susiduria su kliūtimis siekiant karjeros galimybių, nes jiems labiau ribojamos kvalifikacijos kėlimo ir paaukštinimo pareigose galimybės. Taip pat vyresnio amžiaus darbuotojai dažniau jaučia spaudimą išeiti iš darbo ar yra be priežasties atleidžiami.

Petrulio (2015) tyrimai rodo, kad tarp darbdavių dažniausiai pasitaikantys stereotipai apie vyresnio amžiaus darbuotoją yra: pasenusios žinios, sveikatos problemos, per žema arba per aukšta savivertė, menkas produktyvumas, didesnės pridėtinės išlaidos, nenoras tobulėti ir keistis, konservatyvus mąstymas (žr. 3 pav.)



3 pav. Stereotipai dėl vyresnio amžiaus darbuotojo (pagal Petrulį, 2015).

Petrulis (2015) sutinka, kad vyresni darbuotojai turi ir savų trūkumų, todėl jų samdymas organizacijai ne visada tik naudingas, tačiau gali kelti ir rizikos. Remdamasis savo ir kitų mokslininkų atliktais tyrimais, autorius įvardija galimus vyresnio amžiaus darbuotojų privalumus ir silpnybes, galimybes ir grėsmes darbo aplinkoje. Duomenys pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė. Vyresnio amžiaus darbuotojo galimi privalumai ir trūkumai (pagal Petruļį, 2015)

STIPRYBĖS	GALIMYBĖS
Didelė profesinė ir gyvenimiška patirtis Stabili šeimos padėtis Empatija Darbo ryšiai Atidumas Lojalumas ir įsipareigojimas Gebėjimas įveikti krizes Nenoras konkuruoti	Mažesnės darbo sąnaudos Galimybė perduoti žinias ir patirtį jaunesniems darbuotojams
SILPNYBĖS	GRĖSMĖS
Ribotas mobilumas Nepakankamas šiuolaikinių technologijų išmanymas Ribotos galimybės atlikti darbus, reikalaujančius didelių fizinių pastangų Mažesnis našumas Pirmenybė rutiniam ir stabiliam darbui Kūrybiškumo, lankstumo stoka Palyginti trumpas laikas iki pensijos	Neatvykimas į darbą dėl sveikatos problemų Nenoras keistis ir tobulėti Darbo pobūdžio neatitinkantys įgūdžiai Išėjinių kompensacijų išlaidos Prarasto darbingumo grąžinimas Mažesnis domėjimasis darbu (esant pensinio amžiaus)

Kolesnik ir Juškelinė (2021) įvardina vyresnio amžiaus darbuotojų privalomus tokius kaip: gerėjantis mąstymas, turima patirtis, ekspertinės žinios bei išmintis. Tačiau natūralūs senėjimo procesai lemia funkcinį gebėjimų silpnėjimą. Dėl vyresnio amžiaus yra didesnė tikimybė, kad suprastės rega ir klausa, suprastės fizinis stiprumas ir motorika. Taip pat dėl blogos sveikatos gali kamuoti įvairaus pobūdžio skausmai ir negalavimai.

Bendrai vertinant vyresniosios kartos darbuotojus, jie neabejotinai skiriasi nuo jaunesniosios, tačiau nerasta mokslinių įrodymų, kad vyresnio amžiaus darbuotojas yra blogesnis nei jaunesnio amžiaus darbuotojas (Johnsonas ir kt. 2017). Vyresnieji darbuotojai yra ramesni, vertinami dėl susiformavusios asmenybės ir didesnio organizuotumo, turi daugiau patirties ir žinių, yra labiau atsidavę darbui bei organizacijai.

Apibendrinant analizuotą mokslinę literatūrą galima teigti, kad vyresnio amžiaus darbuotojo privalumai yra didelė gyvenimiška ir profesinė patirtis, lojalumas ir įsipareigojimas organizacijai, gebėjimas objektyviai vertinti konfliktines situacijas, emocinis stabilumas, potencialas pasidalyti turimomis profesinėmis žiniomis su jaunesniais darbuotojais.

Tačiau be privalumų mokslininkai išskiria ir vyresnio amžiaus darbuotojo trūkumus: galimų sveikatos sutrikimų rizika, nusistovėję seni darbo metodai, sunkumai naudojantis naujosiomis technologijomis, sulėtėjęs darbo tempas, galimas nenoras mokytis, galimas sunkus prisitaikymas prie besikeičiančios darbo aplinkos.

Nepaisant privalumų ir trūkumų mokslininkai sutinka, kad darbuotojo amžius neturėtų būti vertinamas kaip pagrindinis kriterijus atsirenkant darbuotoją, nes su vyresniu darbuotojo amžiumi siejama nemažai neigiamų, nusistovėjusių ir nepagrįstų stereotipų. Žmonių išteklių specialistui derėtų vertinti vyresnio amžiaus darbuotoją pagal jo individualias savybes, vengiant nepagrįstų stereotipų.

2.2. Perdegimo sindromo samprata ir jam įtaką darantys veiksniai

Pirma kartą apie perdegimą pradėta kalbėti 1970 metais. Perdegimas buvo siejamas su darbuotojais, kurių darbo sritis apėmė darbą su žmonėmis. Tai sveikatos priežiūros specialistai, psichoterapeutai, teisininkai ir policijos darbuotojai. Kokybinio interviu ir atvejo analizės metodai suteikė naudingos informacijos apie sąlygas, kurių metu darbuotojas prarado energingumą ir nebematė vertės atliekant savo pareigas darbinėje aplinkoje (Schaufeli' s ir kt. 2008).

Vėliau, 1974 metais, Herbertas Freudenburger perdegimo sąvoką panaudoji pirmą kartą. Šį terminą pasirinko jaunų savanorių gydytojų laipsniškam emociniam išsekimui ir motyvacijos bei įsitraukimo nebuvimui apibūdinti (Dargah ir Estalkhbijari 2012). 1976 metais socialinės psichologijos specialistė Christina Maslach tirdama socialinių paslaugų personalo abejingumo ir nepagarbos apraiškas su klientais, perdegimą apibūdino kaip neigiamą emocinę reakciją į darbą, lemiamą ilgalaikio, didelio patiriamo streso darbe. Dar kitaip tariant, darbo pobūdžio ir darbuotojo atliekančio darbą prigimties neatitikimas lemia perdegimą. Perdegimas yra svarbus kintamasis, ne tik kaip lemiantis suprastėjusius darbuotojo darbo rezultatus, bet ir kaip darantis įtaką darbuotojo fizinei ir psichinei sveikatai, elgesiui bei keičiantis darbuotojo nuostatas į darbą (Dargah ir Estalkhbijari, 2012). Atliktų tyrimų rezultatai parodė, kad perdegimas paliečia kiekvieną darbuotoją, nepriklausomai nuo jų profesijos, kuomet darbuotojas susiduria su neatitikimu tarp savo atliekamo darbo reikalavimų ir turimų išteklių darbui atlikti.

Demerouti, Mostert, Bakker (2010) pritaria, jog didžiausią riziką patirti perdegimą turi darbuotojai, kurių darbas tiesiogiai susijęs su žmonėmis. Medicinos personalo darbas yra didžiąja dalimi susijęs su pacientais emociniam lygmenyje reikalaujančiais priežiūros. Tokie santykiai iš principo yra sekinantys ir liūdinantys, nes medicinos personalas turi bendrauti su žmonėmis kenčiančiais nuo vienokių ar kitokių sveikatos problemų. Tačiau atliekant perdegimo tyrimų tarp įvairių profesijų atstovų, Pacevičiaus (2006) išskiria, kad be darbuotojų, kurių darbas tiesiogiai susijęs su žmonėmis, padidėjusią riziką patirti perdegimą turi darbuotojai, kurie:

- nuolat patiria vidinį konfliktą dėl darbo. Pvz. moterys, kurios patiria darbo ir šeimos konfliktą ar turi konkuruoti darbe su vyrais;
- nuolat jaučiantys baimę prarasti darbą;
- pakeitę darbą į naują, kuriame jiems darbo aplinka neįprasta, tačiau jie privalo demonstruoti didelį darbo efektyvumą;
- dėl savo darbo didelėse organizacijose, turi nuolat bendrauti su nežystamais žmonėmis viešai.

Pagrindinį perdegimo sindromo apibūdinimą pateikia Maslach, Schaufeli ir Leiter (2001) – tai yra žmogaus reakcija į užsitęsusį patiriamą stresą darbe, kuris lemia fizinių bei psichinių sveikatos sutrikimų atsiradimą. Ta pati esmė, tik kitais žodžiais randama ir Pacevičiaus (2006) straipsnyje. Autorius perdegimą apibūdina kaip chroniško streso fone susiformavusį sindromą, kuris ilgai

išsekina darbuotojo emocinius ir asmeninius resursus. Pacevičius (2006) rašo apie perdegimo sindromo sukeltas pasekmes, tokias kaip:

- sumažėjęs veiklos efektyvumas;
- sumažėjęs pasitenkinimas darbu;
- sumažėjęs savęs identifikavimas su organizacija;
- neigiamas požiūris į darbą;
- suprastėjusi sveikatos būklė;
- išėjimas iš darbo.

Anot Pacevičiaus (2006) stipriausios koreliacijos gautos su pasitenkinimu darbu – perdegimo būseną lemia stiprų nepasitenkinimo darbu išgyvenimą.

Grinskytė ir Lipinskienė (2020) publikacijoje „Perdegimo sindromo sąvokos teoriniai aspektai“ nagrinėjo perdegimo sindromo sąvoką teoriniame kontekste, be dažnai mokslinėje literatūroje minimų perdegimą tyrinėjančių mokslininkų C. Maslach, H. J. Freidenberger ar M. P. Leiter, pateikia ir autoriaus H. Vollmer perdegimo apibūdinimą – „tai psichinis sindromas, kuris apibūdina idealistiškai nusiteikusių ir atsidavusių žmonių būseną, kai dėl per didelio profesinio ar asmeninio pobūdžio krūvio žmogus pasijunta visiškai išsekęs.“

Perdegimo tema yra aktuali tema tarp įvairių šalių tyrėjų ir mokslininkų. Slovėnų tyrėja Rožman (2019) su bendraautorais tyrinėdami perdegimo įtaką darbuotojui, išskyrė tris simptomų raiškos grupes, pagal kurias vertino skirtingų amžiaus grupių darbuotojų perdegimą. Tai yra:

- fiziniai perdegimo simptomai: išsekimas, nuovargis, galvos skausmas, miego sutrikimas, energijos trūkumas, nespacificiniai skausmai, sumažėjęs dėmesys, beprasmybės jausmas, apatija, padidėjęs kraujospūdis, krūtinės skausmas, virškinimo trakto sutrikimai;
- emociniai perdegimo simptomai: prislėgta nuotaika, nerimas, dirglumas, pasitikėjimo stoka, jaučiama įtampa, liūdesys;
- elgesio perdegimo simptomai: sutrumpėjęs reakcijos laikas, sumažėjęs darbingumas, sumažėjusi darbo motyvacija.

Detalesnę informaciją apie pasireiškiančius perdegimo simptomus pateikia Slovėnijos tyrėja Rožman su bendraautorais (2018) publikacijoje pavadinimu: „The Impact of Behavioral Symptoms of Burnout on Work Engagement of Older Employees: The Case of Slovenian Companies“. Tyrėjai rašo, jog fiziniai perdegimo simptomai pasireiškia pirmiausia ten, kur yra silpna žmogaus kūno vieta. Visi žmonės labai skirtingi, todėl ir fiziniai perdegimo simptomai gali pasireikšti kiekvienam žmogui kitokie. Jeigu, pvz., asmuo yra linkęs į alergiją, jam gali išryškėti egzema arba pasireikšti šienligė. Tačiau dažniausia pasireiškiantys pirminiai fiziniai perdegimo simptomai yra – miego sutrikimas, virškinimo sistemos sutrikimai, galvos ir nugaros skausmas, galvos svaigimas, nuovargis ir išsekimas, apetito sutrikimas, širdies pulso padidėjimas, spengimas ausyse, susilpnėjusi imuninė sistema, egzema, šienligė ir astma. Tuo tarpu psichologiniai perdegimo simptomai pasireiškia kaip – padidėjęs dirglumas, nuobodulys, motyvacijos stoka, sąstingio jausmas, žema savivertė, neramumas, vidinis tuštumos jausmas, nerimas, neviltis, beprasmiškumo jausmas, atbukimas, užsidegimo gyvenimui, darbui, šeimai praradimas, abejojimas savo sugebėjimais. Elgesio perdegimo simptomai pasireiškia kaip susikaupimo stoka, negebėjimu priimti sprendimus, nepasitikėjimu savimi, socialiniu atsiribojimu, našumo sumažėjimu, padidėjusiu kavos vartojimu, mažiau laiko skyrimu

atpalaiduojančioms bei malonioms veikloms, padidėjusiu irzlumu, pykčiu ir nepasitenkinimu, padidėjusiu atsitiktinių klaidų skaičiumi, pravaikštomis bei vėlavimu į darbą. Rimtais perdegimo atvejais žmonės gali griebtis alkoholio ar kitų kenksmingų medžiagų vartojimo, dažniau pasireiškia sarkazmas ir negatyvumas.

Maslach ir kt. (2001) teigia, jog perdegimo požymiai yra siejamas su įvairiais darbuotojo atsiribojimais nuo darbo, tokiais kaip pravaikštos ar ketinimas išeiti iš darbo. Tačiau, jeigu „perdegęs“ darbuotojas nusprendžia pasilikti organizacijoje, tai lemia prastesnę jo darbo kokybę ir sumažėjusį produktyvumą darbe. Todėl tai glaudžiai siejasi su sumažėjusiu pasitenkinimu darbu, mažesniu įsitraukimu, bei mažesniu įsipareigojimu organizacijai. Perdegimo būsenos metaforą pateikia Schaufeli ir kt. (2008) – tai lyg ugnies liepsnos rusenimas, ugnis negali pradėti degti labiau, nebent būtų užtikrinami išteklių reikalingi liepsnai sustiprėti. Laikui bėgant darbuotojai, patiriantys perdegimą, praranda gebėjimą gerai atlikti darbą, jų pasiekimai sumažėja. Sumažėja ir įsitraukimo lygis, kuris turi svarbų poveikį darbo reikšmingumui.

Perdegimas yra multidimensinis sindromas sudarytas iš trijų dimensijų (4 pav.) :

- emocinio išsekimo (ang. *emotional exhaustion*). Psichinis ir fizinis išsekimas, chroniškas nuovargis. Grinskytė ir Lipinskienė (2020) savo publikacijoje papildė išsekimo apibūdinimą įvardindamos, kad jis kyla dėl monotoniško ir nuobodus darbo, sukeliančio persidirbimo jausmą, bei emocinių ir fizinių resursų išnaudojimą. Autorės atlikę mokslinės literatūros analizę teigia, jog išsekimas laikomas pagrindiniu perdegimo bruožu, kuriam būtina skirti daug dėmesio bei imtis prevencinių priemonių;
- depersonalizacijos (ang. *depersonalization*). Ciniškas požiūris į darbą. Bejausmis, šaltas elgesys su klientais/pacientais. Atsiribojimas. Autorės Grinskytė ir Lipinskienė (2020) papildė, jog depersonalizacija pasireiškia jau patyrus išsekimą, kuomet darbuotojas pradeda vengti savo darbo kolegų, pacientų ar klientų, bei pradeda bendrauti labai formaliai;
- asmeninio efektyvumo sumažėjimo (ang. *personal accomplishment*). Nekompetentingumo, bejėgiškumo jausmas. Neigiamas savo profesinių gebėjimų vertinimas. Netikėjimas, kad atliekamas darbas yra sėkmingas ir prasmingas. Nepasitikėjimas savo profesiniai sugebėjimais.

Tyrėjai diskutuoja, kurios dimensijos pasireiškia pirmiausias. Anot Maslach (2011), pirmojo pasireiškia emocinio išsekimo dimensija. Toliau, darbuotojas pradeda vengti bendravimo su kolegomis, tampa šaltas ir formalus – tai jau depersonalizacijos raiška. Paskutinė pasireiškia asmeninio efektyvumo sumažėjimo dimensija. Ši dimensija pasireiškia po ilgesnio laiko tarpo, kai darbuotojas jaučia vis didesnę nusivylimą savo darbu, kuomet atliekamas darbas nepateisina jo lūkesčių. Pati pirma ir pagrindinė perdegimo dimensija yra emocinis išsekimas, tačiau laikui bėgant ir situacijai nesikeičiant, išryškėja ir sekančios neigiamos dimensijos. Po emocinio išsekimo seka į kitus nukreipta perdegimo dimensija – depersonalizacija, o dar toliau nukreipta į save dimensija – asmeninio efektyvumo sumažėjimas. (Kavaliauskienė, Balčiūnaitė, 2014)

Grinskytė, Lipinskienė (2020) atlikusios perdegimo sindromo sąvokos teorinių aspektų analizę, taip pat kaip ir Kavaliauskienė, Balčiūnaitė (2014) apibendrina, jog pirmoji perdegimo dimensija, kuri

pasireiškia yra – fizinis ir emocinis išsekimas, toliau seka neigiama perdegimo dimensija nukreipta į kitus – depersonalizacija, bei trečioji neigiama perdegimo dimensija nukreipta į save – asmeninio efektyvumo sumažėjimas (sumažėję asmeniniai siekiai). Anot autorių, perdegimo simptomų ignoravimas gali sukelti neigiamų pasekmių pačiam darbuotojui, organizacijos, kurioje dirba personalui ir netgi visuomenei.



4 pav. Perdegimo sindromo komponentai (pagal Maslach, 2001)

Vaicekauskienė (2014) savo straipsnyje, kuriame aprašytas atliktas tyrimas apie profesinio perdegimo sindromo įveikas ir prevencines prielaidas socialiniame darbe, pateikia informacijos, jog išsekimo ir depersonalizacijos dimensijų tarpusavio koreliacija yra stipri ir jos sudaro perdegimo sindromo pagrindą, tuo tarpu žemas asmeninio efektyvumo sumažėjimas (asmeniniai siekiai) siejamas su asmenybės charakteristikomis bei veiksmingumu. Vaicekauskienė (2014), apibendrinama savo tyrimo rezultatus, atliktus su socialiniais darbuotojais, išskiria tris perdegimo apraiškas: psichofiziologiniai, socialiniai – psichologiniai ir elgesio. Rezultatai pateikiami bendroje perdegimo sindromo apraiškos 5 lentelėje.

5 lentelė. Perdegimo sindromo apraiška pagal Vaicekauskienę (2014)

Psichofiziologinės apraiškos	Socialinės-psichologinės apraiškos	Elgesio apraiškos
Nuotaikų kaita, nuolatinio nuovargio jausmas, kuris pasireiškia ne tik darbe.	Stresas, nuobodulys, depresija, abejingumas viskam, prislėgtumo jausmas.	Pakitusios ir kolegoms nesuprantamos elgsenos formos.
Emocinio ir fizinio išsekimo pojūtis, keliantis sumažėjusį reagavimą į aplinkos pokyčius.	Padidėjęs irzlumas ir dažni nemotyvuoti pykčio protrūkiai	Cinizmas, irzlumas, pablogėjusi atmintis.
Bendra astenija – fizinis ir psichinis silpnumas, bejėgiškumas, aktyvumo ir energijos sumažėjimą.	Nuolatinis neigiamų jausmų ir emocijų (kaltės, gėdos, nuoskaudos, įtarumo) išgyvenimas.	Svarbių, prioritetinių darbo užduočių neatlikimas, koncentracija į antraeilius ir elementarius darbus.
Dažni negalavimai ir skausmai (galvos, stuburo, širdies, virškinamojo trakto).	Nepaaiškinamas nerimo pojūtis.	Darbo motyvacijos stoka.
Sensorinio jautrumo sumažėjimas – regėjimo, klausos, uoslės, lytėjimo pojūčio pablogėjimas.	Padidėjęs atsakomybės pojūtis ir nuolatinė baimė dėl neatliktų ar nepavykusių užduočių.	Jausmas, kad užduodami darbai sunkėja ir jų nesugebės atlikti.
Padidėjęs jautrumas, lydimas pilnos arba dalinės nemigos ir mitybos sutrikimų.	Nereikalingumo jausmas, entuziazmo ir pasitikėjimo savimi sumažėjimas.	Darbo dienos režimo pažeidimai ir pokyčiai.
Pradėtos vartoti raminamosios ir svaiginamosios priemonės (vaistai, tabakas, alkoholis, narkotinės medžiagos).	Negatyvi nuostata į gyvenimo ir profesinės veiklos perspektyvas.	Pastovūs kaltinimai vadovybei ir kolegoms dėl reikalingų sprendimų nepriėmimo ar jų neįgyvendinimo.

Perdegimą matuojantys įrankiai. Pirmieji perdegimo tyrimai buvo atliekami naudojant kokybinius tyrimo metodus, nes pirmieji perdegimo tyrėjai buvo iš socialinės ir klinikinės psichologijos sričių. Atliekant tyrimus socialinėje srityje buvo naudojamos sąvokos, apimančios tarpasmeninius santykius, t. y. kaip žmonės suvokia ir reaguoja į kitus. Buvo tiriama motyvacija ir emocijos, ypač žmogaus gebėjimas susitvarkyti su kylančiu emociniu susijaudinimu. Motyvacija ir emocijos buvo tiriamos ir klinikinės psichologijos srityje, tačiau psichologinio sutrikimo, depresijos aspektu (Maslach, Leiter, 2016). Vėlesni perdegimo tyrimai jau buvo atliekami ir tyrėjų iš organizacinės srities, apibrėžiant darbo nuostatas ir elgesį. Perdegimas buvo suvokiamas kaip streso darbe forma, tačiau pagrindinis dėmesys buvo skiriamas organizaciniam kontekstui, o ne fizinėms patiriamo streso savybėms. Palaipsniui išsigrūnino perdegimo dimensijos ir perdegimo raiška tapo aiškiau identifikuojama, todėl sekantis žingsnis buvo parengti priemonės, kurios galėtų pamatuoti perdegimą (Maslach, Leiter, 2016).

Buvo sukurtas perdegimo sindromo matavimo įrankis MBI (Maslach Burnout Inventory 1980) jis vienas daugiausiai naudojamų ligi šiol. Klausimynas sudarytas iš 22 klausimų matuojančių perdegimo sindromą, kurie paskirstyti į tris dimensijas: emocinio išsekimo, depersonalizacijos ir asmeninių siekių sumažėjimas. Emocinio išsekimo dimensijos matavimui yra skirti 9 teiginiai, depersonalizacijos matavimui – 5 teiginiai ir asmeninių siekių sumažėjimo dimensijai – 8 teiginiai (Brady, 2020).

Kristensen ir kt. (2005) aprašo perdegimo matavimo įrankį, kuris pavadintas CBI (Copenhagen Burnout Inventory). CBI klausimynas sudarytas iš 19 klausimų. Klausimų formuluotės ir teigiamos, ir neigiamos. Šis klausimynas apima tris sritis:

- vertinamas fizinio bei psichologinio nuovargio (išsekimo) lygis – asmeninis perdegimas;
- vertinamas fizinio bei psichologinio nuovargio (išsekimo) lygis – perdegimas susijęs su darbu;
- vertinamas fizinio bei psichologinio nuovargio (išsekimo) lygis – perdegimas susijęs su klientais darbe.

Apibendrinant perdegimo matavimo įrankius, galima remtis Reis ir bendraautorių (2015) pateikta išvada, kad MBI ligi šiol laikomas „auksiniu standartu“ matuojant perdegimo sindromą, nes net 90 % aprašytų mokslinių tyrimų buvo atlikta pasinaudojus būtent šiuo įrankiu.

Analizuojant MBI klausimyno pagalba gautus duomenis, svarbu paminėti, kad kuo aukštesni emocinio išsekimo ir depersonalizacijos rezultatai, o žemesni rezultatai, vertinant teiginius matuojančius profesinį efektyvumą, tuo didesnė perdegimo simptomų raiška (Brady, 2020). Teiginiai, kurie atspindi perdegimo dimensijų raišką pateikti 6 lentelėje.

6 lentelė. Teiginiai atspindintys perdegimo dimensijų apraiškas (pagal C.Maslach)

Emocinis išsekimas	Depersonalizacija	Asmeninių siekių sumažėjimas
Emociškai išsekęs		Suprantu kaip kolegos jaučiasi
Išsunktas (angl. <i>used up</i>)		Ramiai susitvarkau su problemomis
Pavargęs	Kolegos tik objektai	Darau teigiamą įtaką kolegoms
Perdegęs	Esu bejausmis	Pakylėtas
Nusivylęs	Darbas mane grūdina	Energingas
Dirbu per daug	Man nerūpi kiti	Atlieku daug darbų
Ties išsekimo riba	Kolegų kaltinimai	Kuriu atpalaiduojančią atmosferą
Darbas mane erzina		
Darbe patiriu įtampą		

Slovėnų tyrėja Rožman su bendraautoriais (2000) perdegimo sindromo atsiradimą apibūdina kaip pusiausvyros, tarp darbu skiriamo laiko ir pastangų bei laiko skiriamo poilsiui nuo darbo, nebuvimą. Taigi darbo laiko ir laisvalaikio konfliktas yra svarbus veiksnys perdegimui pasireikšti.

Maslach, Schaufeli ir Leiter (2001) teigia, perdegimo raiška yra siejama su darbuotojo pravaikštos bei ketinimu išeiti iš darbo. Bet, jeigu darbuotojas patiriantis perdegimą lieka toliau dirbti organizacijoje, tai turi įtakos produktyvumo lygio sumažėjimui ir prastesnei darbo kokybei. Todėl tai siejama su sumažėjusiu pasitenkinimu darbu, mažesniu įsitraukimu, bei mažesniu įsipareigojimu organizacijai.

Pagal Maslach ir bendraautorių (2001), faktoriai, lemiantys perdegimo sindromo atsiradimą, yra skirstomi į dvi dideles grupes: individualūs faktoriai, kurie susiję su darbuotojo asmeninių savybių ypatumais, ir situaciniai arba organizaciniai faktoriai, kurie susiję su darbo pobūdžio ir darbo aplinkos ypatumais.

2.2.1. Individualūs perdegimo sindromo veiksniai

Kiekvienas žmogus yra unikalus savo turimomis savybėmis ir būdo bruožais. Tokios asmeninės savybės kaip ištvermė, polinkis kontroliuoti, reakcija į stresą, savivertės bei emocinio stabilumo lygis lemia žmogaus požiūrį ir elgesį įvairiose, asmeninėje ar darbo aplinkoje kylančiose, situacijose.

Pacevičius (2006) veiksniai, kurie yra susiję su asmeniniais žmogaus ypatumais yra įvardinami kaip individualūs veiksniai, turintys įtakos perdegimo sindromo pasireiškimui. Išskiriami šie individualūs perdegimo veiksniai:

- amžius. Tai didžiausią įtaką perdegimui turinis individualus veiksnys. Jaunesni darbuotojai turi didesnę tikimybę perdegimo sindromui pasireikšti. Amžius yra reikšmingas veiksnys emocinio išsekimo ir depersonalizacijos raiškai, tačiau mažiau reikšmingas asmeninio efektyvumo sumažėjimo raiškai;
- lytis. Didesnė tikimybė perdegimo pasireiškimui yra vyrams, kurių darbas reikalauja didelės fizinės jėgos, emocinio stabilumo, ryžto ar atkaklumo ir moterims, kurių darbas reikalauja iš jų paklusnumo, atjautos ar pedagoginių gebėjimų;
- išsilavinimo lygis. Emocinio išsekimo raiškai išsilavinimo lygis neturi įtakos, tačiau jis reikšmingas veiksnys asmeninio efektyvumo mažėjimui. Darbuotojams turintiems vidurinį išsilavinimą dažniau pasireiškia asmeninio efektyvumo mažėjimas, negu darbuotojams su aukštuoju išsilavinimu;
- šeimyninė padėtis. Išsiskyrę ir vieniši linkę patirti perdegimą dažniau nei gyvenantys šeimoje;
- darbo stažas. Į perdegimą labiau linkę darbuotojai su mažesniu darbo stažu;
- asmenybinė ištvermė. Lankstus reagavimas į pokyčius, situacijų kontrolė, aktyvus įsitraukimas, lemia mažesnę tikimybę pasireikšti perdegimui;
- kontrolė. Žmonės, jaučiantys, kad gali kontroliuoti ir daryti įtaką savo gyvenime (internalai), mažiau linkę patirti perdegimą negu žmonės, kurie nesijaučia galintys turėti įtakos išorinėms aplinkybės savo gyvenime (eksternalai);
- pasipriešinimo stresui stilius. Pasyvios pasipriešinimo stresui taktikos lemia didesnę tikimybę pasireikšti perdegimui.
- savivertė. Žemas savivertės lygis, gali lemti perdegimą;
- neurotiškumas (emocinis nestabilumas). Emociškai nestabilūs žmonės yra labiau linkę patirti perdegimą;
- ekstravertiškumas.

Tęsiant individualių veiksmių perdegimui pasireikšti reikšmingumą, Žiedelis ir Pajarskienė (2018) sutinka, perdegimo rizika gali būti susijusi su amžiumi, lytimi, darbo stažu ir net turimų vaikų skaičiumi. Pastebima, kad perdegimo rodikliai mažėja, didėjant darbo stažui ir amžiui, o didėja darbuotojoms, kurios turi vaikų. O aukštesnis neurotizmo lygis lemia padidėjusį polinkį išgyventi nemalonias emocijas tokias, kaip nerimas, liūdesys ar pyktis. Anot autorių, intensyvesnė neigiama reakcija į emociškai sunkias aplinkybes darbe, didina perdegimo dimensijos – emocinio išsekimo, pasireiškimo riziką.

Lyginant vyrus ir moteris bei jų polinkį į perdegimą, Grinskytė ir Lipinskienė (2020) publikacijoje, pagal atliktą mokslinės literatūros analizę, pateikia informaciją, jog moterys dėl savo didesnio jautrumo lygio ir atsidavimo darbui yra linkę dažniau patirti perdegimą negu vyrai.

Tęšiant individualių perdegimo veiksnių tema, verta paminėti, kad randama mokslinės literatūros apie asmenybės ypatybių ir perdegimo sąsajas. Anvari, Kalali ir Gholipour (2011) atliko tyrimą kokią įtaką perdegimo raiškai turi asmeninės darbuotojo savybės. Įtaka matuota vertinant asmenines savybes pagal „Didžiojo penketo asmenybės modelio“ dimensijas: emocinį nestabilumą (angl. *neuroticism*), ekstraversiją (angl. *extraversion*), atvirumą patirčiai (angl. *openness to experience*), sutariamumą (angl. *greeableness*) ir sąmoningumą (angl. *conscientiousness*). Išsamesnį dimensijoms būdingų bruožų paaiškinimą pateikia Radžiūnaitė (2016):

- emocinis nestabilumas. Nerimas, priešiškus, depresiškus, drovumas, impulsyvumas ir pažeidžiamumas;
- ekstraversija. Šiluma, visuomeniškumas, savęs įtvirtinimas, aktyvumas, sužadavimo siekimas ir teigiamos emocijos;
- atvirumas patirčiai. Laki vaizduotė, dėmesys vidiniams išgyvenimams, estetinis jautrumas, intelektualių žinių troškimas, domėjimasis vidiniu ir išoriniu pasauliu;
- sutariamumas. Pasitikėjimas, tiesumas, altruizmas, nuolaidumas, kuklumas ir empatiškumas;
- sąmoningumas. Kompetencija, tvarka, pareigingumas, tikslo siekimas, savidrausmė bei apdairumas.

Anvari, Kalali ir Gholipour (2011) pateikia išvadas, kad sutariamumas (-0,15), ekstraversija (-0,08) ir atvirumas patirčiai (-0,11) turi neigiamą poveikį perdegimui, sąmoningumas (0,02) ir emocinis nestabilumas (0,22) – teigiamą. Tai reiškia, kad didesni polinkį patirti perdegimą turi darbuotojai pasižymintys didesniu emociniu nestabilumu ir sąmoningumu, kai tuo tarpu mažiau į perdegimą yra linkę darbuotojai su labiau išreikštomis asmeninėmis savybėmis, tokiomis kaip sutariamumas, atvirumas patirčiai ir ekstraversija.

Perdegimo sąsajas su „Didžiojo penketo asmenybės modelio“ dimensijomis tiria ir Bakker ir kt. (2006). Atlikto tyrimo rezultatai patvirtina, kad emocinis nestabilumas tiesiogiai siejasi su emociniu išsekimu ir depersonalizacija, o asmeninio efektyvumo sumažėjimas su ekstraversija, t.y. darbuotojai pasižymintys ekstraversija turi didesnę savivertę ir profesinėje srityje save vertina geriau.

Apibendrinant mokslinę literatūrą nagrinėjančią individualius perdegimo sindromo veiksnius, galime teigti, kad kuo mažesnis darbuotojo emocinis stabilumas, tuo didesnis polinkis patirti perdegimą. Todėl, kad mažesnis emocinis stabilumas, lemia perdegimo dimensijos, emocinio išsekimo ir depersonalizacijos požymių atsiradimą. O darbuotojai su didesne ekstraversijos raiška, turi mažesnį polinkį į perdegimą.

2.2.2. Situaciniai (susiję su darbo ypatumais) perdegimo sindromo veiksniai

Situaciniais vadinami veiksniai, kurie yra susiję su darbo ypatumais. Pacevičius (2006) savo straipsnyje išskiria šiuos, situacinius (organizacinius) veiksnius, kurie lemia darbuotojo perdegimo sindromo atsiradimą:

1. Darbo sąlygos – viršvalandžiai ir didelis darbo krūvis gali lemti perdegimo atsiradimą;
2. Darbo perkrovos;
3. Laiko deficitas;
4. Darbo dienos trukmė;
5. Darbo turinys. Darbas yra su klientais ar pacientais. Perdegimo tikimybė didesnė.
6. Klientų skaičius;

7. Klientų problemų sudėtingumas ir svarba. Kuomet kliento problema yra sunkiai sprendžiama, o paciento liga nepagydoma, perdegimo tikimybė didesnė;
8. Kontaktų su klientais artumas;
9. Dalyvavimas priimant sprendimus;
10. Kolegų ir šeimos narių palaikymas. Šiuo atveju tikimybė atsirasti perdegimui mažėja.
11. Grįžtamasis ryšys. Jo nebuvimas skatina perdegimo atsiradimą.

Pacevičius (2006) atlikęs mokslinės literatūros analizę, pateikia įdomias išvalgas apie darbuotojo profesijos ir perdegimo sąsajas. Į perdegimą labiau linkę pradinių nei aukštesnių klasių mokytojai. Matematikos ir kūno kultūros mokytojai linkę mažiau patirti perdegimą negu muzikos mokytojai. Onkologinių ligų gydytojai labiau nei kitų ligų gydytojai linkę perdegti. Psichiatrai, kurie dirba privačiai, labiau linkę patirti perdegimą, negu dirbantys valstybinėse klinikose ar ligoninėse.

2.2.3. Vyresnio amžiaus darbuotojo perdegimo sindromas

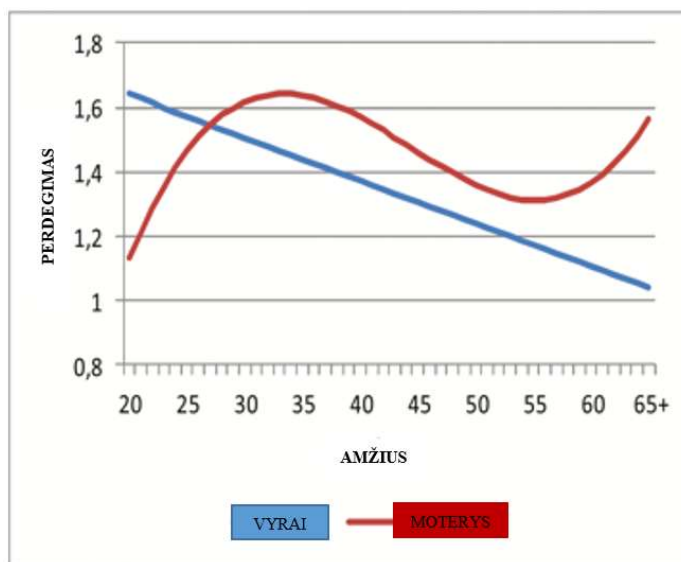
Daugiausia mokslinės literatūros, analizuojančios vyresnio amžiaus darbuotojo perdegimą, pateikiama atlikus tyrimus lyginant vyresnio amžiaus darbuotoją su kitų amžiaus grupių darbuotojais. Anot Maslach ir bendraautorių (2001) amžius yra veiksnys, kuris nuosekliausiai susijęs su perdegimu. Pastebėta, kad tarp jaunesnių darbuotojų perdegimo lygis yra aukštesnis, nei tarp 30–40 ir vyresnio amžiaus darbuotojų. Amžius yra siejamas su darbo patirtimi, todėl perdegimo sindromui atsirasti yra didesnė tikimybė karjeros pradžioje. Rožman su bendraautoriais (2017) straipsnyje mini, jog su amžiumi veiksniai sukeliantys stresą darbinėje aplinkoje skiriasi. Stresas, patiriamas darbe yra nemaloni emocinė būseną, kurią patiria darbuotojas, kuomet keliami darbo reikalavimai neatitinka darbuotojo realių galimybių. Ši būseną veda prie darbuotojo perdegimo. Tačiau vyresnio amžiaus darbuotojai pasižymi didesniu emociniu stabilumu, dėl to yra linkę mažiau patirti stresą darbe, nei jaunesni darbuotojai.

Kavaliauskaitė ir Balčiūnaitė (2014) apibendrinamos rezultatus teigia, jaunesni darbuotojai patiria perdegimą dažniau dėl patiriamo emocinio šoko, nes dažnai jų susikurti lūkesčiai apie darbą neatitinka. Remiantis atlikto darbo rezultatais autorės teigia, kad vyresni darbuotojai su didesniu darbo stažu, asmenines savybes nurodo, kaip priežastį perdegimo raiškai. Kai tuo tarpu jaunesni darbuotojai su mažesniu darbo stažu įvardina jauną amžių, kaip pagrindinį veiksnį lemiantį jų perdegimą. Bet kuriuo atveju individualūs veiksniai gali turėti reikšmingos įtakos perdegimui pasireikšti, tačiau atsižvelgiant į tai, kad visis žmonės yra skirtingi, perdegimo poveikis pasireiškia skirtingai (Kavaliauskaitė ir Balčiūnaitė, 2014).

Rožman ir bendraautoriai (2017) nustatė, jog vyresnio amžiaus darbuotojas yra jautresnis fiziniams perdegimo simptomams pasireikšti, tai siejama su darbuotojo amžiumi, nes senėjant daugėja fizinės sveikatos problemų. Fiziniai sveikatos sutrikimai ypač aktuali problema darbuose, kuriems atlikti naudojamas didelis fizinis krūvis. Vertinant jautrumą emociniams perdegimo simptomams pasireikšti, vyresnio amžiaus darbuotojas yra mažiau jautrus nei jaunesnio amžiaus, nes didelę įtaką emociniam išsekimui atsirasti turi šeimos ir darbo konfliktas, kas nėra taip aktualu vyresniame amžiuje. Nors, anot Marchand, Blanc ir Beauregard (2018), darbuotojas vyresniame amžiuje taip pat patiria šeimos ir darbo konfliktą, tačiau kitaip.

Vyresnio amžiaus darbuotojas, užauginęs ir išleidęs vaikus į savarankišką gyvenimą, turi pasirūpinti savo tėvais ar vyresniais artimaisiais, kuriems dėl su amžiumi prastėjančios sveikatos, yra reikalinga

speciali priežiūra. Todėl lyginant vyresnio amžiaus darbuotojus pagal lytį, pastebima, kad moterys yra labiau linkusios patirti perdegimą darbe, tikėtina, kad paprastai būtent joms tenkanti atsakomybė prižiūrėti tėvus gali turėti tam įtakos. Bendrai vertinant vyrų ir moterų reakcija į darbe patiriamą stresą skiriasi ir tai atsispindi jų perdegimo lygiui. Mokslininkų atlikto tyrimo rezultatai vertinant darbuotojo perdegimą pagal amžių ir lytį pateikiami 5 pav.



5 pav. Perdegimas pagal amžių ir lytį (pagal Marchand ir kt., 2018)

Pagal gautų tyrimo duomenų grafiką matyti, jog vyrų perdegimas su amžiumi pastoviai mažėja, kai tuo tarpu vyresnio amžiaus moterų, nuo 55 metų, kaip tik pradeda didėti.

Rožman ir kt. (2017), remdamiesi savo atlikto tyrimo rezultatais, pritaria, kad perdegimo sindromo simptomai skiriasi lyginant vyresnio amžiaus darbuotoją (> 50 metų) ir jaunesnio amžiaus darbuotoją (< 50 metų). Vyresnio amžiaus darbuotojas yra jautresnis fiziniams perdegimo simptomams, kurie susiję su bendra sveikatos būkle, tačiau atsparesnis emociniams perdegimo simptomams, kurie susiję su padidėjusiu nerimu, polinkiu į depresiją ar požiūriu į patiriamą stresą. Pasak Rožman ir bendra autorių (2017) vyresnio amžiaus darbuotojo perdegimo atsiradimas gali būti siejamas su:

- dideliu darbo krūviu;
- iššūkių stoka;
- keliamais fiziniais reikalavimais darbui atlikti;
- mažesnėmis galimybėmis augti;
- palaikymo stoka ypač iš bendradarbių organizacijos viduje.

Henkens ir Leenders (2010) tiria ryšį tarp vyresnio amžiaus darbuotojo ketinimo išeiti iš iškankstinę pensiją ir perdegimo. Anot autorių dėl perdegimo sumažėja vyresnio amžiaus darbuotojo produktyvumas, daugėja pravaikštų, mažėja darbuotojo įsitraukimas bei kyla nors išeiti iš darbo nesulaukus pensinio amžiaus. Išėjimą iš darbo darbuotojas vertina kaip galimybę pabėgti nuo nepasitenkinimo darbe. Perdegimas dažnu atveju sąlygoja psichinės ir fizinės sveikatos sutrikimus, o vyresnio amžiaus darbuotojo noras išeiti iš pensiją dažnai siejamas su darbuotojo prastėjančia sveikata. Darbuotojas nusprendęs išeiti iš darbo, tikis pagerinti savo sveikatą. Mokslininkai straipsnyje kelia

teoriją, kad kuo aukštesnis vyresnio darbuotojo perdegimo lygis, tuo didesnė tikimybė išėjimo į išankstinę pensiją.

Atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad per didelis darbo krūvis, kaip perdegimo sindromo veiksnys yra labiausiai susijęs su noru išeiti į išankstinę pensiją. Dalinai susiję yra mažos iššūkių galimybės darbe bei galimybės augti ir tobulėti darbe nebuvimas. Taigi apibendrinant Henkens ir Leenders (2010) teigia, jog vyresnio amžiaus darbuotojai, kurie jaučia perdegimo dimensijas tokias, kaip išsekimas bei atsiribojimas yra dažniau linkę priimti sprendimą išeiti į išankstinę pensiją.

Perdegimo sindromo įtaką darbuotojo sprendimui išeiti iš darbo tyrė ir Zaniboni, Truxillo ir Fraccaroli (2013). Jų atlikto tyrimu siekta išsiaiškinti, kokią įtaką turi užduočių įvairovė bei užduotys, kurių atlikimui reikia panaudoti įvairius įgūdžius, vyresnio ir jaunesnio amžiaus darbuotojui, ir ar dėl to gali pasireikšti perdegimo sindromas, ar tai gali būti priežastis darbuotojo ketinimui palikti organizaciją. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad perdegimo sindromas labiau pasireiškia vyresniems darbuotojams, kuomet jie susiduria su užduočių (angl. *task*) įvairove, kai tuo tarpu lengviau susidoroja su užduotimis, kurioms atlikti reikalinga įgūdžių (angl. *skill*) įvairovė.

Rožman su bendraautorais (2018), įvertinę tyrimo, kuris buvo atliekamas vidutinėse ir didelėse Slovėnijos įmonėse, rezultatus, priėjo išvados, kad vyresnių darbuotojų perdegimą signalizuojantys elgesio simptomai turi statistiškai reikšmingą neigiamą įtaką darbuotojų ištraukimo į darbą lygiui. Perdegimo požymiai vyresnio amžiaus darbuotojų tarpe pasireiškia kaip nenoras dirbti ir bendrauti su kolegomis, noras būti atskirai, sumažėjęs darbo efektyvumas, suprastėjusi atmintis ir susikaupimas, veiklos vengimas, nemiga ar košmarai. Nustatyta, kad svarbiausias perdegimo požymis vyresnių darbuotojų tarpe yra nenoras bendrauti su kolegomis.

2.3. COVID-19 pandemija ir jos įtaka vyresnio amžiaus darbuotojui

COVID-19 pandemija stipriai palietė viso pasaulio darbo rinką. Daug darbuotojų prarado darbą, taip pat didelė dalis darbuotojų paliko biurus ir persikėlė dirbti iš namų, arba net buvo priversti išeiti į prastovas. Vyresnio amžiaus darbuotojas priskiriamas padidintos rizikos grupei, dėl sunkesnio poveikio sveikatai užsikrėtus COVID-19 virusu. Anot Crawford ir Karjalainen (2020), vyresnio amžiaus darbuotojui savo sveikatos saugojimas yra svarbesnis nei jaunesnio amžiaus darbuotojui. Jie, dažnu atveju, turi gretutinių ligų, dėl kurių jiems kyla didesnė sunkių susirgimų nuo COVID-19 rizika. Dorien (2020) taip pat tyrė kokią įtaką vyresnio amžiaus darbuotojui turėjo COVID-19 pandemija, bet vertinat savireguliacijos reikšmingumą bei organizacijos palaikymą. Savireguliacija yra toks gebėjimas, kai žmogus gali sukontroliuoti savo elgesį ir emocijas siekdamas atlikti tam tikras užduotis. Dorien (2020) sutinka, kad COVID-19 pandemija yra vyresnio žmogaus raidai įtakos turintis įvykis, kuris gali būti trikdantis ir gali lemti visišką žmogaus vidinių išteklių išnaudojimą bei aplinkos ir žmogaus poreikių neatitikimus, todėl gali turėti neigiamos įtakos darbo rezultatams. Tačiau naujausi tyrimai atskleidė, kad vyresnio amžiaus darbuotojai efektyviau prisitaiko prie COVID-19 pandemijos sukeltų pasikeitimų, negu buvo manyta. Vyresnio amžiaus darbuotojai, siekdami išlaikyti esamą ar atkurti buvusią asmeninę aplinką, naudojami įvairiomis savireguliacijos strategijomis ir tai jiems padeda sėkmingai susidoroti su sėkmingu senėjimu darbe. Dorien (2020) priėjo išvados, kad nepaisant baimės užsikrėsti virusu, vyresnio amžiaus darbuotojai yra emociškai stabilesni. O darbuotojai, kurie sėkmingai geba valdyti savo emocijas, gali lengviau ir efektyviau įgyvendinti savo darbo tikslus nepaisant tokio netikėto darbo aplinkos pasikeitimo, kaip persikėlimas dirbti namuose, kuriuose susiduriama su įvairiais trikdžiais bei pašaliniais namų ruošos

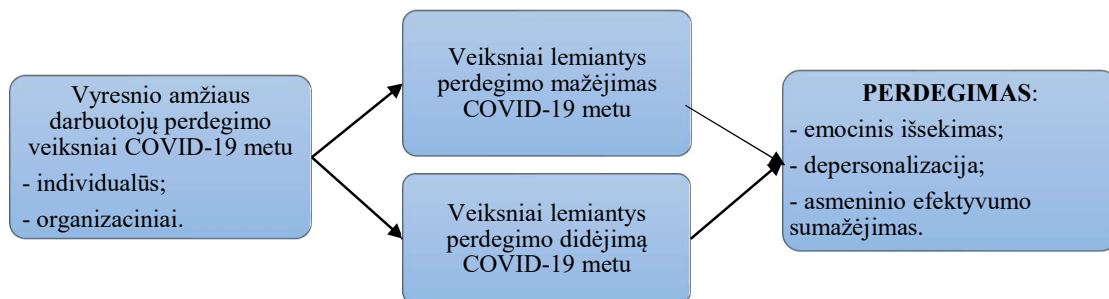
darbais. Tačiau nepaisant emocinio stabilumo vyresnio amžiaus darbuotojai neišvengė iššūkių įsisąmoninant naujus technologinius sprendimus, kurie yra būtini nuotoliniam darbui namuose atlikti.

Didesnis vyresnio amžiaus žmonių mirtingumas užsikrėtus COVID-19 virusu, kai kuriuos darbuotojus paskatino planuoti ankstesnę atsitraukimą ir išėjimą į pensiją, nors kiti vyresnio amžiaus darbuotojai, kurie anksčiau dirbo medicinos srityje, kaip tik grįžo iš pensijos atgal į darbus, tam, kad padėtų patenkinti išaugusį medicininio personalo poreikį (Dorien, 2020). Todėl galima teigti, kad COVID-19 poveikis vyresnio amžiaus darbuotojui skiriasi vertinanti tiek darbuotojo profesiją, tiek ir asmenines savybes.

COVID-19 pandemija lėmė, kad nemaža dalis vyresnio amžiaus darbuotojų prarado darbą. Anglijos Mokymosi ir darbo institutas (angl. *Learning and Work Institute*) ataskaitoje apie COVID-19 poveikį vyresnio amžiaus darbuotojų darbo perspektyvas (Centre for Ageing Better, 2020) pateikė informaciją, kad darbuotojams, virš 50 metų amžiaus, kurie tapo bedarbiais COVID-19 pandemijos metu, yra dvigubai didesnė tikimybė likti ilgalaikėje bedarbystėje (virš 12 mėnesių) lyginant su jaunesnio amžiaus bedarbiais. Tik 35% (vienas iš trijų) darbuotojų virš 50 metų amžiaus po išėjimo (atleidimo) iš darbo sugrįžta į darbo rinką, kai tuo tarpu 35–49 metų amžiaus – 54%, o 25–34 metų amžiaus – 63% (du iš trijų). COVID-19 metu kylanti grėsmė ir baimė prarasti darbą vyresnio amžiaus darbuotojui gali turėti neigiamos emocinės įtakos, nes vėl grįžti į darbo rinką esant vyresnio amžiaus yra daug sunkiau, dėl darbdavio požiūrio ir dėl kompetencijos trūkumo dirbti kitą darbą.

2.4. Vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimas COVID-19 pandemijos metu teorinis modelis

Atlikus mokslinės literatūros analizę, pastebėta, kad vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo veiksniai skiriasi nuo kitų amžiaus grupės darbuotojų, todėl esant tokioms kritinėms situacijoms, kaip COVID-19 pandemija, svarbu identifikuoti, kokie konkrečiai veiksniai turi įtakos vyresnio amžiaus darbuotojo perdegimo didėjimui ir perdegimo mažėjimui. Atsižvelgus į gautą informaciją, organizacijos turės galimybę labiau išnaudoti vyresnio amžiaus darbuotojo privalumus bei sėkmingai susidoroti su amžiaus įvairovės keliamais iššūkiais organizacijose. Mokslininkų literatūroje perdegimas apibūdinamas kaip multidimensinis reiškinys, kuris pasireiškia ne tik sąlygojamas organizacinių veiksnių, susijusių su darbu, tačiau ir nuo individualių veiksnių, kurie susiję su darbuotojo asmeninėmis savybėmis. COVID – 19 pandemija atnešė į kiekvieno mūsų gyvenimą daug permainų darbinėje aplinkoje, vienas svarbiausių buvo perėjimas dirbi nuotoliniu būdu, bei kontaktinio bendravimo trūkumas. Atsižvelgiant į tai, kad vyresnio amžiaus darbuotojai mažiau linkę mokintis naujų dalykų, bei jiems sunkiau įsisavinti naujus technologinius sprendimus, svarbu tirti nuotolinį darbą, kaip veiksni, galintį didinti vyresnio amžiaus darbuotojo perdegimą. Dažnu atveju, darbuotojams dėl saugumo teko atsiriboti nuo kontaktų su kitais žmonėmis ir savo darbinę aplinką perkelti į namus.



6 pav. Vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo veiksnių COVID-19 pandemijos metu teorinis modelis.

Vertinant analizuotą literatūrą apie vyresnio amžiaus darbuotojų ypatybes bei jiems būdingus perdegimą lemiančius veiksnius, sudaromas vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo veiksnių COVID-19 pandemijos metu teorinis modelis (6 pav.) Atlikus mokslinės literatūros analizę išskiriami šie vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo veiksniai:

- vadovo grįžtamojo ryšys ir palaikymo trūkumas (Nilsson, 2017);
- per didelis darbo krūvis (Henkens, Leenders, 2010);
- iššūkių stoka (Rožman, kt., 2017);
- mažesnės galimybės augti (Rožman, kt., 2017);
- palaikymo iš bendradarbių trūkumas (Rožman, kt., 2017);
- nuotolinis darbas;
- darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktas (Lengvinienė, Rutkienė, 2016);

Didelis darbo krūvis, kaip perdegimo sindromo veiksnys yra labiausiai susijęs su noru išeiti į išankstinę pensiją, dalinai susiję yra mažos iššūkių galimybės darbe bei galimybės augti ir tobulėti darbe nebuvimas (Henkens, Leenders, 2010). Vyresnio amžiaus darbuotojui yra reikšmingas kolegų palaikymas bei paskatinimas. Palaikymo iš kolegų organizacijos viduje nebuvimas lemia didesnę tikimybę patirti perdegimą.

3. Vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo COVID-19 pandemijos metu tyrimo metodologija

Šioje dalyje pateikiama tyrimo metodologija, išskiriamas tyrimo tikslas ir tyrimo uždaviniai. Aprašomas naudotas tyrimo metodas ir tyrimo instrumentas. Pateikiama informacija apie analizės vienetus, transkribavimo principus, tyrimo etiką, apribojimus bei aprašoma tyrimo organizavimas ir tyrimo eiga.

Tyrimo tikslas: empiriškai ištirti veiksnius lemiančius vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimą COVID-19 pandemijos metu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo raišką identifikuojant perdegimo dimensijas ir požymius COVID-19 pandemijos metu;
2. Ištirti vyresnio amžiaus darbuotojų veiksnius, lemiančius perdegimo raišką COVID-19 pandemijos metu.

Duomenų rinkimo metodas ir tyrimo instrumentas. Tyrimui atlikti buvo naudojamas kokybinis tyrimo metodas. Duomenims apie vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo veiksnius COVID-19 pandemijos metu surinkti naudojant pusiau struktūruoto interviu metodą. Interviu metu buvo siekiama identifikuoti, kurie perdegimo veiksniai vyresnio amžiaus darbuotojui COVID-19 laikotarpiu pasireiškė dažniausia, taip pat analizuojant atsakymus į atvirus klausimus, buvo siekiama identifikuoti veiksnius, kurie galėjo lemti vyresnio amžiaus darbuotojo perdegimo mažėjimą ir didėjimą.

Pasak Židžiūnaitės ir Sabaliausko (2017) pusiau struktūruoto interviu pagalba, interviu dalyvis gali laisvai svarstyti tyrėjui rūpimą klausimą. Interviu klausimai pateikiami atvira forma, todėl interviu dalyviui sudaroma galimybė savo nuomonę išreikšti laisvai apie nagrinėjamo reiškinio supratimą. Nepaisant iš anksto parengtų klausimų, interviu procesas negali būti pilnai nuspėjamas, todėl, kad atviri klausimai, suteikia galimybę interviu dalyviui pasinerti į įvairius pamąstymus. Šie pamąstymai naudingi tyrėjui, nes gali susiformuoti naujas įžvalgas. Tyrėjui natūraliai gali kilti nestruktūruoti klausimai, kurių dėka toliau kalbinamas interviu dalyvis yra sužinoma kokią prasmę interviu dalyviui turi nagrinėjamas reiškinys. Interviu metu, tyrėjui dera nutylėti savo asmeninius komentarus, kad neturėtų įtakos interviu dalyvio nuomonės formavimui. Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016) sutinka, kad pasirinkus kokybinį interviu pagrindiniu duomenų rinkimo metodu, yra neįmanoma pateikti vienareikšmiškų atsakymų, ar tikslių instrukcijų, kaip turėtų būti atliekamas kokybinio tyrimo procesas, nes kokybiniai tyrimai yra labai individualūs, jiems turi įtakos visas kontekstas, tyrimo tikslas, teorinės perspektyvos bei tyrėjo pasirinktos metodologinės strategijos. Interviu metu, interviu klausimynas gali kisti, nes tyrėjas reaguoja į realią interviu eigą ir atsižvelgdamas į tai, kaip tyrimo dalyvis dėsto mintis, tyrėjas gali keisti interviu klausimų eiliškumą, bei formuluotes, užduoti papildomų klausimų.

Pusiau struktūruoto interviu klausimyno pradžioje pateikiame 3 įvadiniai atviri klausimai apie interviu dalyvio darbo funkcijas bei COVID-19 pandemijos pokyčius darbiname ir asmeniniame gyvenime. Antroje dalyje klausimai formuluojami orientuojantis į C. Maslach perdegimo dimensijas: emocinį išsekimą, depersonalizaciją ir asmeninių siekių sumažėjimas, siekiant identifikuoti naujai pasireiškusius perdegimo veiksnius. Trečioje ir ketvirtoje klausimyno dalyse klausimai pateikiame, siekiant išsiaiškinti konkrečių veiksnių raiškos dažnumą ir jų įtaką perdegimo didėjimui ar mažėjimui.

Demografiniai klausimai pateikti penktoje dalyje – interviu klausimyno pabaigoje. Taip pasirinkta tikslingai, nes demografinių klausimų pateikimas interviu klausimyno pradžioje galėjo suformuoti išankstinę tyrimo dalyvio nuomonę, kad į interviu klausimus derėtų atsakyti trumpai.

Analizės vienetai. Kokybinio tyrimo dalyviai buvo renkami atsižvelgiant į amžių, nuotolinį darbą karantino metu ir profesiją. Interviu dalyviai COVID-19 pandemijos pradžioje turėjo būti 50 metų ir vyresni. Atrinkti dalyviai, kurie COVID-19 pandemijos metu, paskelbus karantiną Lietuvoje, dirbo nuotoliniu būdu.

Duomenys apie interviu dalyvius, jų užimamas pareigas, amžių bei darbo stažą organizacijoje pateikiami 5 lentelėje. Visos kokybinio tyrimo dalyvės yra moterys. Kaip matome iš lentelėje pateiktų duomenų, vyriausia tyrimo dalyvė yra IN2, jai, prasidėjus pandemijai, buvo 65 metai. Jauniausia tyrimo dalyvė – IN6, jai, prasidėjus pandemijai, buvo 50 metų. Didžiausias turimas darbo stažas organizacijoje yra dalyvės IN1 – 27 metai. Mažiausias turimas darbo stažas organizacijoje yra dalyvės IN3 – 5 metai. Dvi iš tyrimo dalyvių yra buhalterės (IN2, IN5), dvi – pardavimų vadybininkės (IN6, IN8), IN1-kokybės specialistė, IN3- direktorė, IN4-užsakymų vadybininkė ir IN7- mokymų lektorė.

7 lentelė. Interviu dalyvių duomenys

Interviu dalyvio numeris	Amžius COVID- 19 pandemijos pradžioje (2020-03-16), metai	Darbo stažas organizacijoje, pandemijos pradžioje (2020-03-16), metai	Užimamos pareigos
IN1	55	27	Kokybės specialistė
IN2	65	20	Buhalterė
IN3	64	5	Direktorė
IN4	61	8	Užsakymų vadybininkė
IN5	52	13	Buhalterė
IN6	50	17	Pardavimų vadybininkė
IN7	61	7	Mokymų lektorė
IN8	55	22	Pardavimų vadybininkė

Tyrimo etika. Respondentui buvo garantuotas konfidencialumas, neminimi vardai ir organizacijų, kuriose dirba, pavadinimai. Interviu pradžioje interviu dalyvis buvo informuotas, kad interviu bus įrašomas ir gauti duomenys naudojami tik atliekam moksliniam tyrimui. Interviu pradėtas tik gavus dalyvio sutikimą. Kadangi amžius, dažnu atveju, yra pakankamai jautri tema, klausimai buvo formuluojami neakcentuojant amžiaus.

Tyrimo organizavimas ir eiga. Tyrimo duomenys buvo surinkti per 2022 m. kovo ir balandžio mėnesius. Iš viso buvo 8 tyrimo dalyvės. Visi interviu atlikti kompiuteriu, naudojantis nuotolinių susitikimų ir konferencijų organizavimo platformą – „Zoom“. Buvo naudotas iš anksto parengtas pusiau struktūruotas interviu klausimynas (žr. 1 priedą), tačiau interviu metu, vystantis diskusijai, ir vertinant interviu dalyvės atsakymus, buvo pateikti ir papildomi tikslinamieji klausimai, tam aiškiai suprasti ką norėta pasakyti.

Transkribavimo principai. Pokalbis buvo įrašomas naudojantis „Zoom“ platformos galimybėmis. Transkripcija atliktas pažodžiui, nenurodant pauzių.

Apribojimai. Taikant patogiosios atrankos metodą, nepavyko prikalbinti vyrų, kurie sutiktų dalyvauti tyrime. Visos pusiau struktūruoto interviu dalyvės yra moterys.

Tyrimo rezultatų pateikimas. Atlikus tyrimo dalyvių interviu transkripcijas, turinio analizei ir gautų duomenų atvaizdavimui buvo naudojama „MAXQDA Analytics Pro 2022“ programa.

4. Vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo COVID-19 pandemijos metu tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Šioje darbo dalyje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai bei jų interpretacija. Pateikiama apibendrinanti tyrimo rezultatų diskusija, aptariamoms galimos tolimesnės tyrimo kryptys ir perspektyvos. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais pateikiami siūlymai, susiję su vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo veiksniais, lemiančiais perdegimą COVID-19 pandemijos metu.

4.1. Vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo COVID-19 pandemijos metu tyrimo rezultatų bendra apžvalga

Naudojantis „MAXQDA Analytics Pro 2022“ programa, buvo analizuojami 8 tyrimo dalyvių transkripcijos. Sudaryta kodų apjungianti bendra sistema. Kodų sistema sudaryta iš 3 pagrindinių kodų kategorijų: perdegimo dimensijų raiška, bei perdegimo raišką lemiančius veiksniai. 8 lentelėje pateikiama sutrumpinta kokybinio tyrimo kodų sistema.

Code System	Set 1	SUM
PERDEGIMO DIMENSIJŲ RAIŠKA		0
Emocinio išsekimo požymiai		41
Depersonalizacijos požymiai		18
Asmeninio efektyvumo sumažėjimo požymiai		14
VEIKSNIAI LEMIANTYS PERDEGIMO MAŽĖJIMĄ		0
Organizaciniai veiksniai		116
Darbo sąlygos ir aplinka		105
Individualios savybės		83
VEIKSNIAI LEMIANTYS PERDEGIMO DIDĖJIMĄ		0
Organizaciniai veiksniai		84
COVID-19 pandemijos padariniai		117
Individualios savybės		39
Darbo sąlygos ir aplinka		60
SUM	677	677

8 pav. Bendra kodų sistema

Pirmiausia buvo išsiaiškintas bendras kodų paminėjimo dažnumas interviu metu, neskirstant į subkategorijas. Tai leidžia susidaryti bendrą atlikto tyrimo rezultatų vaizdą. Veiksnų lemiančių perdegimo didėjimą ir mažėjimą interviu transkriptuose paminėjimų skaičius didžiausias ir pagal užkoduotų požymių skaičių pasiskirstęs panašiai: veiksniai lemiantys perdegimo mažėjimą – 304 kodai, didėjimą – 300 kodai.

10 dažniausiai interviu transkriptuose minimų kodų su pasikartojimo dažniu pateikiama 9 lentelėje. Kodų spalvos burbuliukas, rodo, kuriai kategorijai yra priskiriamas kodas. Raudona spalva žymi veiksniai, lemiantys perdegimo didėjimą, žalia spalva žymi veiksniai, lemiančius perdegimo mažėjimą.

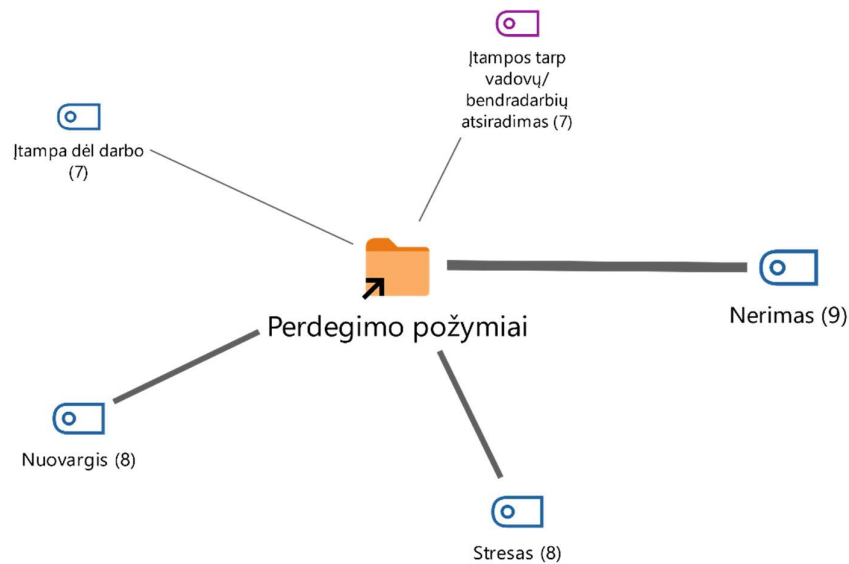
9 lentelė. Interviu transkriptuose dažniausia minimi kodai ir pasikartojimo dažnis

Kodai	Su-bkodas	Pasikartojimo dažnis
● Darbo sąlygos ir darbo aplinka	Darbo laiko ir laisvalaikio konfliktas	51
● COVID-19 pandemijos padariniai	Gyvo bendravimo trūkumas	46
● Organizaciniai veiksniai	Užtikrinta komunikacija su kolegomis	44
● Darbo sąlygos ir aplinka	Nuotolinis darbas	39
● Darbo sąlygos ir aplinka	Geros darbo sąlygos namuose	33
● Individualios savybės	Atsakomybė	29
● Organizaciniai veiksniai	Draugiški, palaikantys kolegos	28
● COVID-19 pandemijos padariniai	Nežinomybė	24
● COVID-19 pandemijos padariniai	Baimė dėl savo ir artimųjų sveikatos	22
● Organizaciniai veiksniai	Didelis darbo krūvis	21

Apibendrinant kodų sistemą, pagal kodo pasikartojimą interviu transkriptuose, galime matyti, kad daugiausia pasikartojantys du pirmi sub-kodai yra darbo laiko ir laisvalaikio konfliktas bei gyvo bendravimo trūkumas, šie sub-kodai priklauso veiksmų, lemiančių perdegimo didėjimą kategorijai. Galime daryti prielaidą, kad tyrimo dalyvėms labiausia COVID-19 pandemijos metu pasireiškė darbo laiko ir laisvalaikio konfliktas, tai turėjo neigiamą poveikį ir lėmė emocinio išsekimo atsiradimą. Dėl izoliacijos karantino metu, buvo ribojami bet kokie gyvi kontaktai, gyvo bendravimo trūkumas buvo dar vienas svarbus veiksnys. Lemiantis emocinio išsekimo atsiradimą.

4.2 Vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo raiškos COVID-19 pandemijos metu tyrimo rezultatų analizė.

Vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo dimensijų požymių svarbos analizė. 8 paveiksle pateikiame vieno atvejo modelyje pavaizduoti 5 pagrindiniai perdegimo požymiai, kuriuos patyrė vyresnio amžiaus darbuotojai COVID-19 pandemijos metu. Paveiksle 8 matome, kad pagal pasikartojimų skaičių interviu transkriptuose nerimas, stresas ir nuovargis pasireiškė dažniausiai. Šie perdegimo požymiai priklauso emocinio išsekimo dimensijai. Skaičius skliaustuose rodo kodo pasikartojimo dažnumą, interviu transkriptuose.



8 pav. Pagrindiniai vyresnio amžiaus darbuotojo perdegimo požymiai COVID-19 pandemijos metu

Toliau pateikiama atskirų perdegimo dimensijų raiškos analizė. 9 paveiksle pateikti duomenys rodo vyresnio amžiaus darbuotojų emocinio išsekimo požymių pasikartojimo interviu transkriptuose, rezultatus.

Code System	Set 1	SUM
PERDEGIMO DIMENSIJŲ RAIŠKA		0
Emocinio išsekimo požymiai		0
Itampa dėl darbo	7	7
Stresas	8	8
Irzlumas	2	2
Nerimas	9	9
Miego sutrikimai	6	6
Nuovargis	8	8
Sumažėjęs energingumo lygis	1	1
SUM	41	41

9 pav. Emocinio išsekimo požymių raiškos tyrimo rezultatai

Emocinio išsekimo požymių raiškos COVID-19 pandemijos metu tyrimo rezultatai. Tyrimo dalyvė IN3 įvardino, kad jautė nerimą dėl galimų finansinių sunkumų: *“buvo rūpestis tas, kaip sudėlioti reikės finansus, kaip reikės atsiskaityti negavus pajamų”*. Persikėlus dirbti į namus padidėjo rizika patirti darbo laiko ir laisvalaikio konfliktą, nes darbo priemonės visada pasiekiamos, o darbo krūvis išaugo IN6: *“<...> darbo rutina tapo nenormuota. Atsirado kaip nerimas, kaip reikia padaryti kuo daugiau<...>”*. IN5 nerimas siejosi su bendra situacija šalyje COVID-19 pandemijos metu, išryškėjo baimė prarasti darbą: *“Pačioje pradžioje tai aišku buvo nerimas, kaip čia bus, išvis kaip mes toliau dirbsime, ar mes turėsime tą darbą?”* Atsižvelgiant į tai, kad vyresnio amžiaus darbuotojai susiduria su sunkumais susirasti naują darbą, šis faktorius reikšmingas bendro perdegimo

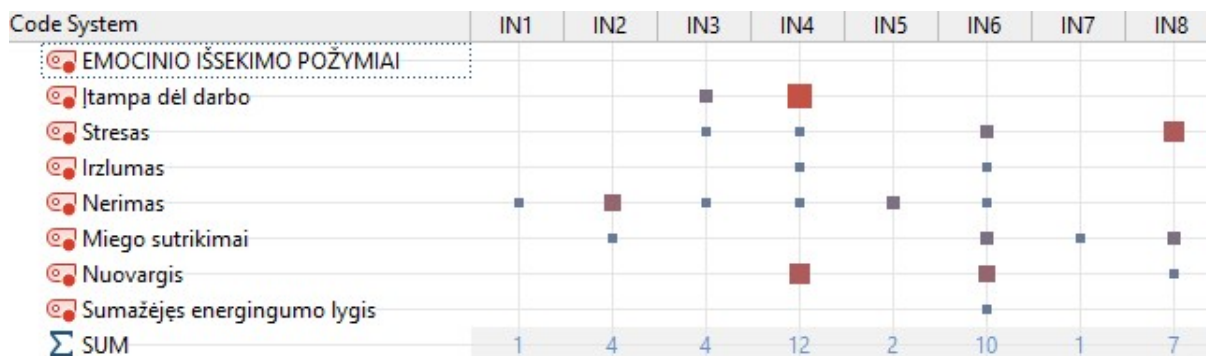
raiškai. IN4 taip pat kaip IN5 juto nerimą dėl bendros nežinomos ir naujos situacijos šalyje, kurios atsiradimą lėmė COVID-19 pandemija: „*Nerimas pasireiškė dėl nežinomybės, dėl tos pandemijos, dėl ligos. Kaip ji tau gali greitai prikibti ir kuo viskas baigsis jeigu prikibs ir panašiai.*“

Kartu su nerimu tyrimo dalyvėms pasireiškė ir nuovargis. Jis siejamas, su padidėjusiu darbo krūviu ir atsiradusiu darbo laiko ir laisvalaikio konfliktu, tai konkrečiai įvardino IN6: „*Kadangi tu normaliai nepailsi, tu pavargsti ir toks gaunasi užburtas ratas*“. IN8 nuovargis pasireiškė ir dėl sutrikusio miego: „*Nes jeigu tu prabundi stabiliai kokią pusę trijų nakties ir daugiau neužmiegi, ir jeigu kuris laikas tai yra, tu išsenki visas ir tada vėl visos tos...*“. IN4 nuovargis pasireiškė dėl neaiškios situacijos darbinėje aplinkoje, ypač vargino neaiškios, nenuspėjamos darbinės situacijos, kai nežinai ką pasakyti klientui: „*tas nuovargis iki dabar, to profesinio neaiškumo... Neįmanoma nieko suplanuoti, sureguliuoti, nieko tikslaus klientui pasakyti*“

Pastebėta, kad stresas tarp tyrimo dalyvių yra dar vienas svarbus požymis, turintis įtakos emocinio išsekimo raiškai. IN6 streso pasireiškimą siejo su naujų klientų atsiradimu, bei padidėjusiu darbo krūviu: „*Dažnai jaučiau stresą. Stresas, dar tuo pačiu perdavė man naujų klientų, tas krūvis atrodo nemažėja.*“. IN4 streso raišką siejo su nenumatytomis situacijomis darbe: „*Stresas atėjo tais atvejais, kai kažkas nepavyksta – ar tai fabrike kažkas nutinka, ypatinga ekstra situacija, ar su atkrovimais nutinka ypatinga situacija, ar tai vežant kažkur ne ten nuvežė*“. IN6 jautė stresą dėl prasto darbo organizavimo ir padidėjusio darbo krūvio COVID-19 pandemijos metu: „*Kėlė papildomą stresą, nes kaip ir tau numeta kažkokį darbą, o tu sakai, kad tau nepriklauso, tada prasideda ginčas*“.

Išanalizavus emocinio išsekimo požymių raišką, pastebima, kad tyrimo dalyvėms COVID-19 pandemijos metu daugiausia pasireiškė nerimas, nuovargis ir stresas. Tai siejama su nežinomybe dėl bendros COVID-19 situacijos šalyje ir nežinomybe darbinėje aplinkoje, taip pat padidėjusiu darbo krūviu ir nežinomybe kaip visos situacija vystysis toliau. Energijos sumažėjimo ir irzlumo požymiai pasireiškė tik IN6.

Daugiausia emocinio išsekimo raiškos požymių pastebimas IN4, IN6 ir IN8 dalyvių interviu transkriptuose, svarbu paminėti, kad šių dalyvių darbo pareigos siejamos su darbu su klientais, kai klientas yra ne žmogus, bet organizacija ar įmonė. Tyrimo dalyvių IN4, IN6 ir IN8 pareigos yra pardavimų ir užsakymų vadybininkės. IN6 ir IN8 darbas susijęs su maisto pakuočių užsakymais, o IN4 su vilkikų užsakymais. Emocinio išsekimo raiškos požymių pasiskirstymas pagal aptikimą konkrečių tyrimo dalyvių transkriptuose yra pateikiamas 10 paveiksle.



10 pav. Emocinio išsekimo požymių raiška pagal pasikartojimą interviu transkriptuose

Depersonalizacijos požymių raiškos COVID-19 pandemijos metu tyrimo rezultatai. 11 paveiksle pateikti duomenys rodo vyresnio amžiaus darbuotojų depersonalizacijos požymių pasikartojimo interviu transkriptuose rezultatus.

Code System	Set 1	SUM
PERDEGIMO DIMENSIJŲ RAIŠKA		0
Depersonalizacijos požymiai		0
Noras išeiti į pensiją	■	3
Apatija	■	5
Nenoras bendrauti su kolegomis	■	2
Žemas įsitraukimo lygis	■	3
Iššūkių trūkumas darbe	■	2
Darbas atliekamas mechaniškai	■	1
Neigiamas požiūris į darbą	■	2
SUM	18	18

11 pav. Depersonalizacijos požymių raiškos tyrimo rezultatai

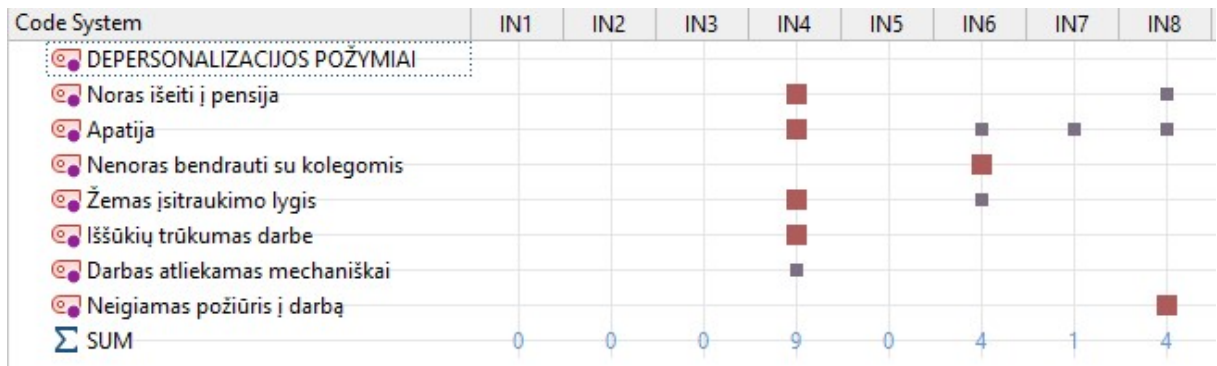
11 paveiksle matome, kad depersonalizacijos raiškos požymio – apatija, yra didžiausias randamas pasikartojimų skaičius interviu transkriptuose. IN4 tyrimo dalyvės apatijos raiška viena ryškiausių lyginant su kitomis dalyvėmis. Jos žodžiai tiksliai atspindi apatijos pasireiškimą, tai abejingumas ir nenoras nieko imtis, užsidegimo trūkumas: „*kartais atrodo viskas vienodai. Aš jau net nebeskubu kažko daryti. Kiek padariau, tiek užteks.*“ Ta pati tyrimo dalyvė jautė apatiją dėl to, jog dirbdama namuose neturėjo poreikio ir noro puoštis: „*Atsirado apatija sau dėl savo išvaizdos, pasitempimo, ir panašiai.*“ IN6 tyrimo dalyvės apatijos pasireiškimą iliustruoja citata: „*po to tiesiog, ne tai kad pasidarė nereikšminga, bet ne taip svarbu. Mažiau svarbu patapo*“. Tai jau rodo, depersonalizacijos pasireiškimą, kai dalykai, kurie buvo reikšmingi ir buvo įtampos priežastis, tampa mažiau svarbūs.

IN6 tyrimo dalyvės interviu transkripte be apatijos požymių aptinkama ir nenoro bendrauti su kolegomis bei sumažėjusio įsitraukimo lygio požymių. Šie požymiai pasireiškė dėl susitikimų, kurie persikėlė į virtualią erdvę: „*Nesinorėdavo bendrauti per susirinkimus*“.

IN4 tyrimo dalyvei atsirado noras išeiti į pensiją, nebematė prasmės likti darbe: „*Atrodo, būtum namuose, vartytum knygelę ir būtų daug geriau negu ten trigubas atlyginimas, ką tu gautum pensiją*“ IN8 dalyvė kalba, kad visai nenori dirbti, tuo labiau nebenori buvusios darbo rutinos, kuomet dirbo biure: „*Tai kad visai nenoriu grįžti. <...> sakyčiau, kad tokio amžiaus žmonės turėtų jau nebedirbti*“.

Išanalizavus depersonalizacijos požymių raišką, pastebima, kad tyrimo dalyvėms COVID-19 pandemijos metu daugiausia pasireiškė apatija, žemas įsitraukimo lygis ir noras išeiti į pensiją. Mažiausia tarp tyrimo dalyvių pasireiškęs depersonalizacijos požymis – darbas atliekamas mechaniškai. Pagal bendrą užkoduotą depersonalizacijos raiškos požymių skaičių, galima matyti, kad depersonalizacijos raiška yra mažesnė lyginant su emocinio išsekimo raiška.

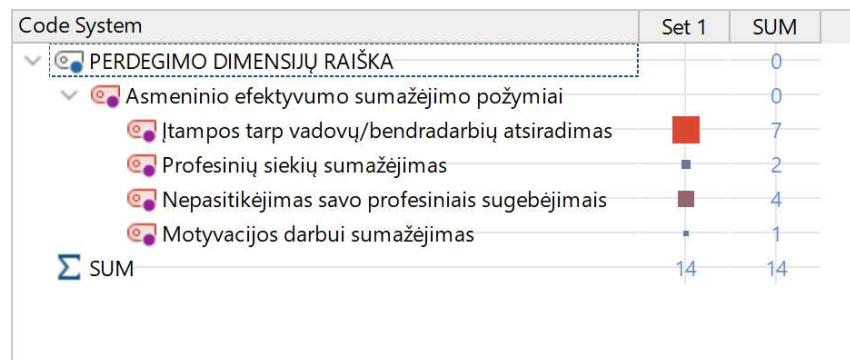
Depersonalizacijos raiškos požymių pasiskirstymas pagal pasikartojimų skaičių konkrečių tyrimo dalyvių interviu transkriptuose yra pateikiamas 12 paveiksle.



12 pav. Depersonalizacijos požymių raiška pagal pasikartojimą interviu transkriptuose

Depersonalizacijos raiškos požymių pastebima IN4, IN6, IN7 ir IN8 tyrimo dalyvių transkriptuose. Depersonalizacijos požymių raiška pagal pasikartojimų skaičių interviu transkripte yra didžiausia IN4 dalyvės. IN1, IN2, IN3 ir IN5 tyrimo dalyvių interviu transkriptuose depersonalizacijos raiškos požymių neaptikta.

Asmeninio efektyvumo sumažėjimo požymių raiškos COVID-19 pandemijos metu tyrimo rezultatai. 13 paveiksle pateikti duomenys rodo vyresnio amžiaus darbuotojų asmeninio efektyvumo sumažėjimo raiškos požymių pasikartojimo interviu transkriptuose rezultatus.



13 pav. Asmeninio efektyvumo sumažėjimo požymių raiškos tyrimo rezultatai

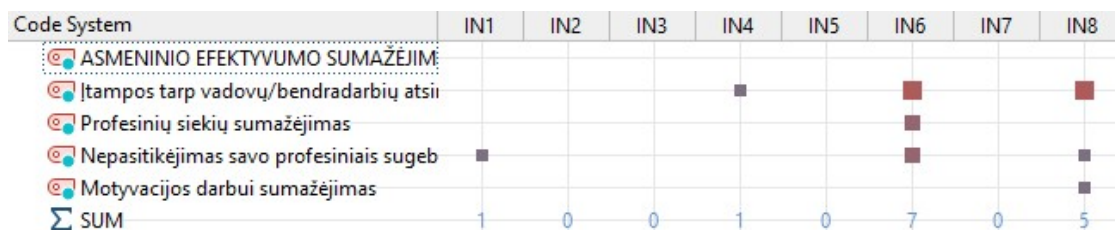
Šioje kategorijoje pastebima, kad interviu dalyvėms labiausia pasireiškė įtampos tarp vadovų/bendradarbių ir nepasitikėjimas savo profesiniais sugebėjimais. Pasak IN6 pagrindinė įtampos su vadovu atsiradimo priežastis buvo didelis darbo krūvis ir prastas darbo organizavimas: “<...> didelis darbo krūvis, tu turėjai spėti viską padaryti, dar būdavo viduj tokių įtampų tarp tiesioginio vadovo, tarp rinkos vadovo. Tokie bereikalingi dalykai. Bet viskas dėl to, kad nebuvo griežtai paskirstytas darbas, kas už ką atsakingas, kurioje vietoje ir kada“. IN8 dalyvė pasakoja apie susidrausią įtampą tarp bendradarbių: “ visi žmonės nėra vienodi. Aišku, buvo ir konfliktinių situacijų, šito neišvengsi “.

Interviu transkriptuose randama ir nepasitikėjimo savo profesiniais sugebėjimais raiška, tai iliustruoja IN6 tyrimo dalyvės žodžiai: “ Pergyveni, gal kažką blogai padarei. Ką ten galvoja apie mane viršininkas? “. IN8 nepasitikėjimas savo profesiniais sugebėjimais pasireiškė dėl to, kad nebuvo galimybės gyvai bendrauti su kolegomis, o atsakymų į kylančius profesinius klausimus tekdavo ieškoti vidiniame įmonės tinkle, kuriame buvo patalpinti darbo procesų aprašymai: „O tu čia sėdi ir

kartais tau iškyla tokių darbinių, profesinių klausimų, o tu sėdi vienas. Kažkur mūsų „Santakoje“ ar kažką pradedi ieškoti“.

Išanalizavus asmeninio efektyvumo sumažėjimo požymių raišką, pastebima, kad tyrimo dalyvėms COVID-19 pandemijos metu daugiausia pasireiškė įtampos tarp vadovų ir bendradarbių atsiradimas bei nepasitikėjimas savo profesiniais sugebėjimais. Motyvacijos darbui sumažėjimo raiškos aptikta mažiausia.

Asmeninio efektyvumo sumažėjimo raiškos požymių pasiskirstymas pagal pasikartojimų skaičių konkrečių tyrimo dalyvių transkriptuose yra pateikiamas 14 paveiksle.



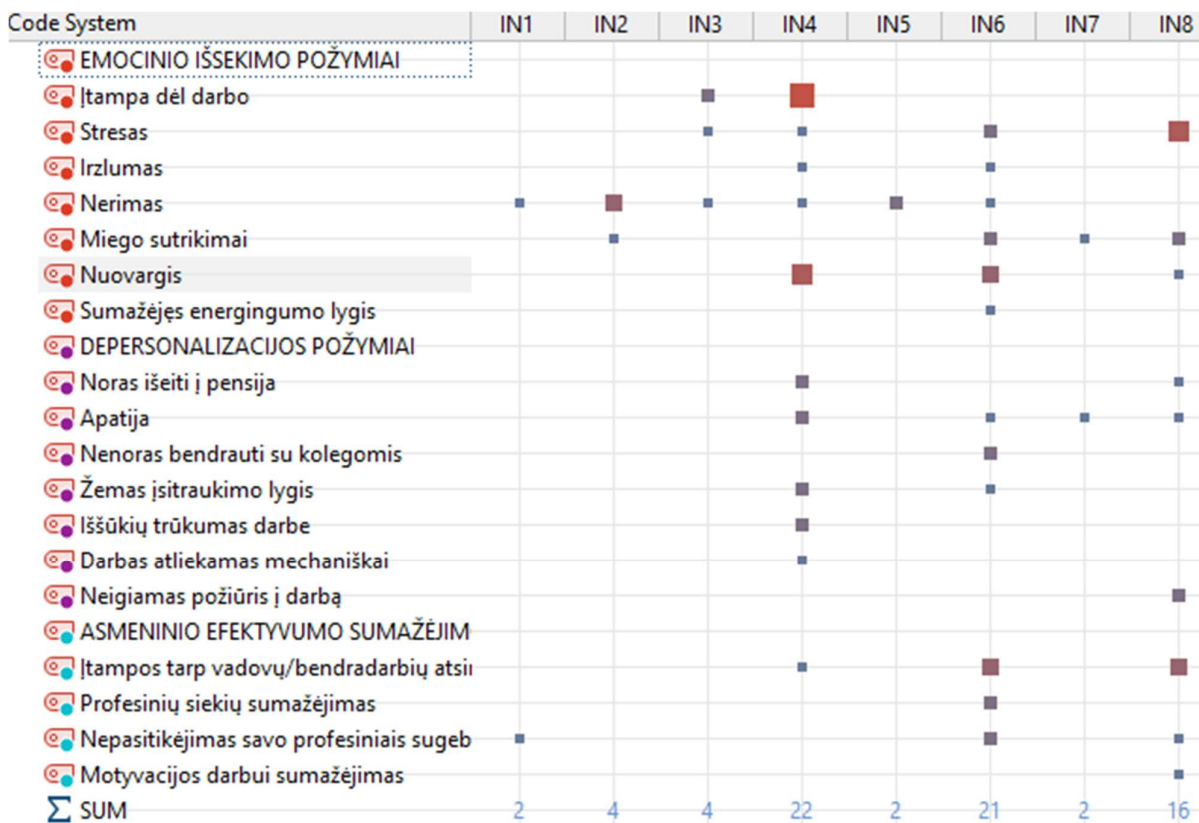
14 pav. Asmeninio efektyvumo sumažėjimo požymių raiška pagal pasikartojimą interviu transkriptuose

Asmeninio efektyvumo sumažėjimo raiškos požymių daugiausia pastebima IN6 ir IN8 tyrimo dalyvių transkriptuose. IN2, IN3, IN5 ir IN7 tyrimo dalyvių interviu transkriptuose depersonalizacijos raiškos požymių neaptikta.

Perdegimo dimensijų požymių raiška COVID-19 pandemijos metu apibendrinimas. Perdegimo dimensijos – emocinis išsekimas, raiškos požymių rasta visų 8 tyrimo dalyvių interviu transkriptuose. Iš viso rasti 41 paminėjimai iliustruojantys emocinio išsekimo raišką. Transkriptuose rasta 18 depersonalizacijos raiškos požymių, ši perdegimo dimensija pasireiškė 4 tyrimo dalyvėms, kitų tyrimo dalyvių interviu transkriptuose nerastas teksto elementų, kurie iliustruotų depersonalizacijos požymių raišką. Interviu transkriptuose rasta 14 teksto elementų iliustruojančių asmeninio efektyvumo sumažėjimo požymių raišką. Daugiausia teksto elementų koduojančių asmeninio efektyvumo sumažėjimo raišką aptikta IN6 ir IN8 tyrimo dalyvių transkriptuose.

Pagal atlikto kokybinio tyrimo rezultatus matome, kad pagal didžiausią pasikartojimų skaičių interviu transkriptuose, 5 požymiai, kurie pasireiškė tyrimo dalyvėms COVID-19 pandemijos metu yra: nerimas, stresas, nuovargis, įtampa dėl darbo ir įtampos tarp vadovų/kolegų atsiradimas.

Bendra perdegimo dimensijų raiška pagal požymių pasikartojimus interviu transkriptuose pateikiama 15 paveiksle.



15 pav. Bendros perdegimo dimensijų raiškos pagal požymių pasikartojimus interviu transkriptuose, rezultatas

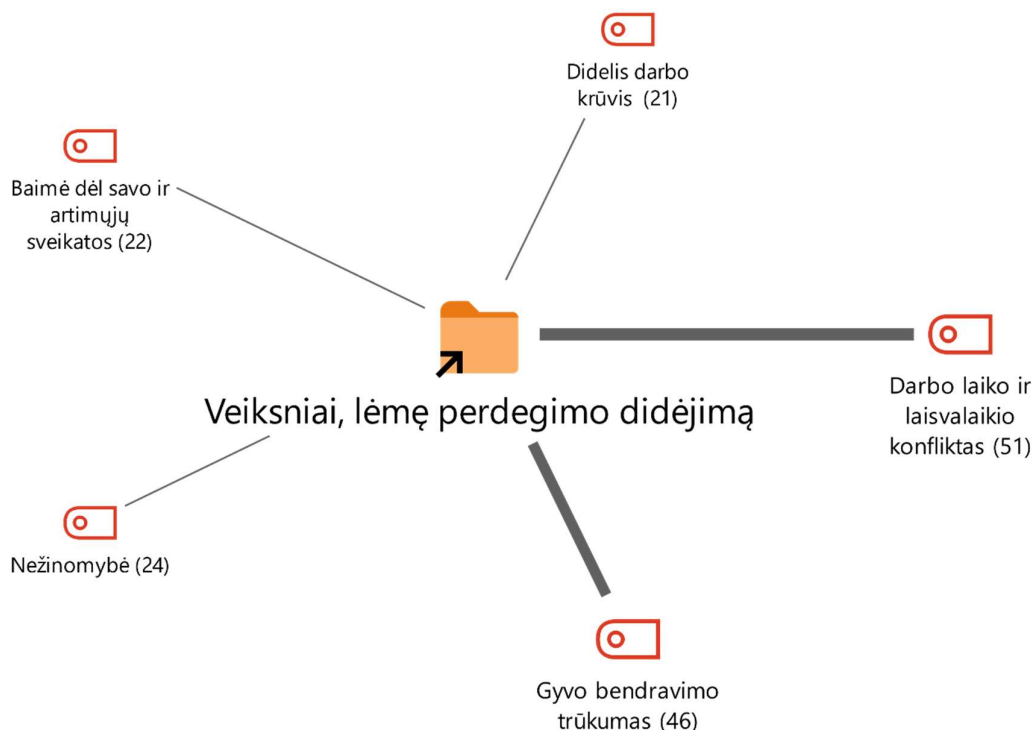
15 paveiksle matyti, kad IN4, IN6 ir IN8 tyrimo dalyvės patyrė daugiausia COVID-19 perdegimo požymių. Joms pasireiškė visų trijų perdegimo dimensijų požymiai. Šių dalyvių darbo funkcijos susijusios su užsakymų pateikimu, kai klientas yra ne konkretus asmuo, bet organizacija. Kokybinio tyrimo rezultatai patvirtina, kad į perdegimą yra labiau linkę darbuotojai, kurių darbas siejamas su klientais. Pagal atlikto kokybinio tyrimo rezultatus, galime teigti, kad vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo dimensijų raiška COVID-19 pandemijos metu yra siejamas su emocinio išsekimo dimensijos raiškos požymiais, kai tuo tarpu mokslinėje literatūroje vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimas yra siejamas su asmeninio efektyvumas sumažėjimo požymių raiška.

4.3 Veiksnių, lemiančių vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimą tyrimo rezultatų analizė

Veiksnių, lemiančių vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo didėjimą analizė. 16 paveiksle pateiktame vieno atvejo modelyje pavaizduoti 5 pagrindiniai veiksniai, kurie lėmė vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo didėjimą COVID-19 pandemijos metu. Pagal didžiausią interviu transkriptuose rastų požymių skaičių, išskiriami šie veiksniai:

- darbo laiko ir laisvalaikio konfliktas (51);
- gyvo bendravimo trūkumas (46);
- nežinomybė (24);
- baimė dėl savo ir artimųjų sveikatos (22);
- didelis darbo krūvis (21).

Skaičius skliaustuose rodo kodo pasikartojimo dažnumą interviu transkriptuose.



16 pav. Veiksniai, lėmę perdegimo didėjimą, vieno atvejo modelis

Darbo laiko ir laisvalaikio konfliktą patyrė 5 iš 8 tyrimo dalyvių. Gyvo bendravimo trūkumas pastebėtas visų tyrimo dalyvių interviu transkriptuose.

17 paveiksle pateikiama veiksnų, lėmusių vyresnio amžiaus darbuotojų didėjimą COVID-19 pandemijos metu, kodų sistema. Šią kodų kategoriją sudaro 4 subkodai:

- organizaciniai veiksniai,
- COVID-19 pandemijos padariniai;
- individualios savybės;
- darbo sąlygos ir aplinka.

Organizaciniai veiksniai. Pagal užkoduotų požymių skaičių matome, jog svarbiausias organizacinis veiksnys, lėmęs tyrimo dalyvių perdegimo didėjimą COVID-19 metu – didelis darbo krūvis. Padidėjusį darbo krūvį pastebėjo 5 iš 8 tyrimo dalyvių.

IN8 tyrimo dalyvės darbas susijęs su maisto produktų, tokių kaip, makaronai ir kruopos, pakuočių gamyba. COVID-19 pandemijos metu ženkliai išaugo užsakomos produkcijos skaičius, tai nulėmė darbo krūvio padidėjimą: „<...>tuomet buvo labai daug darbo, kadangi mes labai susiję su maisto produktais, su įvairiomis pakuotėmis, ir iš tikrųjų buvo tas pirkimas tų makaronų ir visokių dalykų buvo didesnis poreikis. Mūsų apyvartos buvo tada rekordinės, tai reiškia, jeigu rekordinę apyvartą padaryti, tu turi įdėti darbo. Tas buvo sunku.“ IN1 žodžiai parodo ir didelio darbo krūvio sąsają su darbo laiko ir laisvalaikio konfliktu: „<...>užsakymų turėjom, darbo buvo sočiai. Netgi būdavo, kaip viena blogybė, kad nepastebėdavai, kad jau darbas pasibaigė, o tu dar kažką darai.“

Code System	Set 1	SUM
VEIKSNIAI LEMIANTYS PERDEGIMO DIDĖJIMA		0
Organizaciniai veiksniai		0
Nauji dalykai	■	10
Pasikeitęs bendravimas su klientais	■	9
Didelis darbo krūvis	■	21
Blogas darbo organizavimas	■	6
Priemonių darbui trūkumas	■	16
Įvertinimo trūkumas	■	9
Nepalaikantis vadovas	■	4
Neteisingas atlygis	■	3
Kolegų palaikymo trūkumas	■	6
COVID-19 pandemijos padariniai		0
Ilgesnė karantino trukmė	■	4
Nežinomybė	■	24
Gyvo bendravimo trūkumas	■	46
Bendra įtemta situacija šalyje	■	9
Izoliacija	■	12
Baimė dėl savo ir artimųjų sveikatos	■	22
Individualios savybės		0
Sunku susikaupti	■	3
Nemėgiamas darbas	■	6
Negebėjimas planuoti savo darbų	■	2
Ekstravertiškumas	■	7
Atsakomybė	■	8
Nervingumas	■	4
Prastėjanti sveikata	■	6
Amžius	■	3
Darbo sąlygos ir aplinka		0
Darbo laiko ir laisvalaikio konfliktas	■	51
Darbo ir šeimos konfliktas	■	3
Nepritaikyta darbui vieta	■	6
Σ SUM	300	300

17 pav. Veiksnių, lemiančių vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo didėjimą kodų sistema

COVID-19 pandemijos metu, darbo aplinkai persikėlus į namus, tyrimo dalyvės susidūrė su dar vienu organizaciniu veiksniu – priemonių darbui trūkumu. Buvo pratusios dirbti geresnėmis sąlygomis ir persikėlus į namus turėjo sunkumų prisitaikyti prie pakitusių darbo aplinkybių. IN2: „<...> mažesnis ekranas buvo iššūkis, priprasti prie mažo šrifto reikėjo.“ IN3: „minusas – kad tu neturi visko, ko tau prireikė, nes nebuvo tokio pasiruošimas. Visko, ko prireikė, tu neturi.“ IN4: „Man patogiau vieną informaciją turėti po ranka ant popieriaus, o kitą sekti ekrane ir taip toliau dirbti. Šito dalyko aš neturėjau kol buvau namuose ir mane tai pakankindavo biškutį“; IN3 dėl priemonių darbui trūkumo stoji darbai: „trūko priemonių, dėl ko negalėjome dirbti. Buvo sutrikęs visų apsaugos priemonių... Nes mes priklausėm tam aukščiausiam apsaugos lygiui. Tas labai trukdė“ IN8 sako, jog persikėlus dirbti į namus, darbdavys kompiuterio neskyrė, tik leido pasiimti vieną monitorių, kai tuo tarpu dirbant biure buvo naudojami du monitoriai: „Jeigu aš būčiau neturėjusi savo įrangos, nežinau, kaip būtų buvę. Nei kompiuterių, nei nieko. Iš pradžių leido pasiimti po vieną ekraną, tai kas tas ekranas? Jeigu būčiau pati iš savęs neturėjusi, tai nežinau kaip čia būtų. Kompiuterių tikrai niekam nedalino.“

Apibendrinant tyrimo rezultatus, matome, kad dažniausia minimi organizaciniai veiksniai, kurie kėlė nepatogumų tyrimo dalyvėms, persikėlus darbo aplinkai į namus yra: didelis darbo krūvis ir priemonių darbui trūkumas.

COVID-19 padariniai. Vertinant perdegimo didėjimą lemiantį veiksnių – COVID-19 pandemijos padariniai, pagal pasikartojimų skaičių interviu transkriptuose, matome, jog svarbiausias veiksnys pasireiškęs tyrimo dalyvėms šioje kategorijoje yra gyvo bendravimo trūkumas. Apie tai kalba visos tyrimo dalyvės, tai parodo veiksnio reikšmingumą. IN1: *“Bet, aišku, kur apsikabinimas, kur pabuvimas kartu yra kitas dalykas, negu per kažkokį ekraną. Šiaip pasiilgstu bendradarbių, žmonių. Vis vien dirbai ne vieną dieną su žmonėmis”* IN7 tyrimo dalyvė pažymi, kad vyresnio amžiaus darbuotojas nesijaučia saugus, kai neturi gyvo kontakto: *“mūsų kartos žmonės jaučiasi nesaugūs neturėdami to tikro ryšio.”* Šie IN7 tyrimo dalyvės žodžiai iliustruoja vyresnio amžiaus darbuotojų gyvo bendravimo poreikį. IN1 pabrėžia, kad gyvai bendraujant darbai vyksta sklandžiau ir efektyviau: *„<...>kai gyvą matai, tai visai kitas dalykas.“; „<...>norėjosi bendradarbiauti, kad visiems viskas būtų aišku“.* IN3 pabrėžia, kad motyvuoti darbuotoją dirbant nuotoliniu būdu yra mažiau efektyvu nei gyvo bendravimo metu: *„negalėjai su personalu taip bendrauti ir pakalbėti, išaiškinti tą emociją, perteikti, kad ir jis būtų motyvuotas darbui. Tu jauti, kad tu negali to pilnai padaryti, kaip dirbdamas tiesiogiai galėtum padaryti.“* IN6 išskiria, kad bendravimas su kolegomis gyvai, jai padeda atsipalaiduoti, šio bendravimo trūkumas kėlė papildomą įtampą, nes negalėdavo atsitraukti nuo darbų: *„<...>išryškėjo tokia įtampa, kadangi būdavo tarp žmonių, bendravimas vis tiek padeda. Tu pasitari, gal pasiguodi, gal kažkoks bendras sprendimas. Bet ir šiaip, po to pokalbio tu nuimdavai įtampą“;* *” <...>kadangi tu vienas užsidaręs sėdi, visą dieną dirbi – to bendravimo iš tikrųjų trūkdavo.“* IN7 akcentuoja, kad gyvas bendravimas svarbus: *„mes ne dėl to gyvename, kad sėdėtume vieni ant savo minkštasuolio ir neturėtume galimybės bendrauti vienas su kitu gyvai.“* IN8: *„Trūkumas yra bendravimas, kad tu čia vienišas esi, kad negali pasitarti, nueiti. Su moteriškėmis ir kavos išgeri. Tokia gyvenimo dalis, kuri yra širdžiai maloni“.* Dar vienas COVID-19 padarinys yra nežinomybė, kuri tyrimo dalyvėms išryškėjo dėl dviejų aspektų, tai nežinomybė dėl bendros įtemptos situacijos šalyje COVID-19 pandemijos metu: *“ Kai mes išėjom į pirmą karantiną, man buvo tokia labai panika. Ne dėl darbo, bet iš esmės panika, o kaip bus? Dar gi nei skiepijimo nebuvo, nei nieko.”* - IN8; IN4: *“nesinori tokios neapibrėžtos situacijos, tokios varginančios situacijos, kurioje niekas nepriklauso nuo tavo pastangų“* ir nežinomybė dėl pavyks išsaugoti darbą: IN4: *“Ar čia jau skyrių uždarysim, pusę žmonių reikės atleisti, ar čia išvis nebeegzistuosim kaip atstovas? Kaip ten fabrikai susitvarkys – juk mes nuo jų visiškai priklausomi. Šita baimė buvo pati didžiausia“;* IN5: *“ buvo nerimas, kaip čia bus, išvis kaip mes toliau dirbsime, ar mes turėsime tą darbą?“* Interviu dalyvės įvardina, kad jautė baimę, jog gali prarasti darbą, nes didelė dalis tiekėjų ir gamintojų pandemijos stipriai sumažino arba visai apribojo savo veiklą. Vyresnio amžiaus darbuotojas, praradęs darbą, dažnai nebegrįžta atgal į darbo rinką. Tai siejama, su neigiamais stereotipais apie vyresnio amžiaus darbuotoją. Susiduriama su diskriminacija ieškant darbo, todėl, vengdami neigiamų patirčių, vyresnio amžiaus darbuotojai nusprendžia rinktis išankstinę pensiją ir nebetęsia savo darbinės veiklos.

Dar vienas veiksnys, pasireiškęs kaip COVID-19 pandemijos padarinys yra atsiradusi baimė dėl savo ir artimųjų sveikatos. IN1: *“ Didžiausias stresas buvo nesusirgti ir kad artimieji nesusirgtų“;* *“ „Pas mus yra labai pagyvenęs žmogus, tai mes tikimės, kad sulauks, dar trys metai liko iki 100 metų ir bijojom labai parnešti tam žmogui kokią „dovaną“.“;* *„ <...>kad nereikėtų greituju ir aparatų, nes visi jau esame daugmaž vyresnio amžiaus žmonės“;* IN8: *“ <...>buvo laikas kai dukra laukėsi ir ateiti*

bijodavo, ir mes bijodavome eiti su ja bendrauti, nes ką gali žinoti. “IN8: “ Ai, pas tėvus dar visiškai negalėjau nuvažiuoti, irgi bijojau. “

Individualios savybės. Vertinant individualias vyresnio amžiaus darbuotojo savybes, kurios buvo reikšmingos perdegimo didėjimui, pastebima padėjusi atsakomybė: IN1: “ *Jeigu pats padarysi, tai padarysi gerai, jeigu kitam patikėsi, tai neaišku, kaip bus.*“ IN2: “*palieku paštą įjungtą ir pasižiūriu ar ateina, ar neateina. Jau man svarbu būdavo. Aš tada žinau kaip man ryte atsikėlus jau forsuoti tuos darbus, kur man atsiuntė*“ . IN6: “ *kaip reikia padaryti kuo daugiau, kad įmonės veikla nesustotų, kad geriau patenkinti klientų lūkesčius. Kartais tas dalykas ne man vienai buvo, kaip supratau, bet ir mano bendradarbių tuo pačiu skundėsi, kad kažkaip nevalinga ta diena tapo nenormuota – ir būdavo viršvalandžiai, ir po darbo darbas.*“ Bendrai paėmus, darbuotojo atsakomybė yra teigiama savybė, tačiau COVID-19 pandemijos metu ji pasireiškė ir neigiamu aspektu, nes dėl padidėjusios atsakomybės atlikti visus darbus laiku, pasireiškė darbo laiko ir laisvalaikio konfliktas.

Svarbu paminėti, kad kokybinio tyrimo rezultatai parodė, jog individuali darbuotojo savybė ekstravertiškumas, COVID-19 pandemijos metu atsiskleidė, kaip lemianti perdegimo didėjimą. Nors ne kritinėmis situacijomis ekstravertiškumas vertinamas kaip mažinantis tikimybę pasireikšti perdegimui. Tai susiję su ekstravertiško darbuotojo noru bendrauti, dalyvauti bei megzti naujus kontaktus, tačiau dėl COVID-19 pandemijos metu paskelbto karantino, visi buvo izoliuoti ir gyvo bendravimo ekstravertiškiems darbuotojams labai trūko. IN7: “*pirmasis iššūkis, kad aš esu jausmo žmogus, aš turiu matyti, liesti*”; “*Turbūt problema yra mano noras bendrauti; jauni kolegos sako „mums gerai kai mes nematome žmonių ir jaučiamės saugūs“, o va, turbūt mūsų kartos žmonės jaučiasi nesaugūs neturėdami to tikro ryšio.*“

Apibendrinant individualias vyresnio amžiaus darbuotojo savybės, kurios COVID-19 pandemijos metu turėjo įtaką darbuotojo perdegimo didėjimą, išskiriamas ekstravertiškumas ir atsakomybė. Ekstravertiškumu pasižymintys asmenys ypatingai vertina bendravimą, jie mėgsta keliauti, susipažinti su naujais žmonėmis, dalyvauti įvairiuose renginiuose. Pandemijos metu buvo apribota kontaktų galimybė, buvo atšaukti įvairūs skrydžiai, koncertai ir renginiai, nebuvo galimybės susitikti su artimais iš kitų savivaldybių.

Darbo sąlygos ir aplinka. Vertinant darbo sąlygų ir aplinkos poveikį perdegimo didėjimui, atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad stipriausiai pasireiškė darbo laiko ir laisvalaikio konfliktas. Analizuojant tyrimo rezultato duomenis pastebima, darbo laiko ir laisvalaikio konflikto raiškos pažymių yra visuose tyrimo dalyvių interviu transkriptuose:

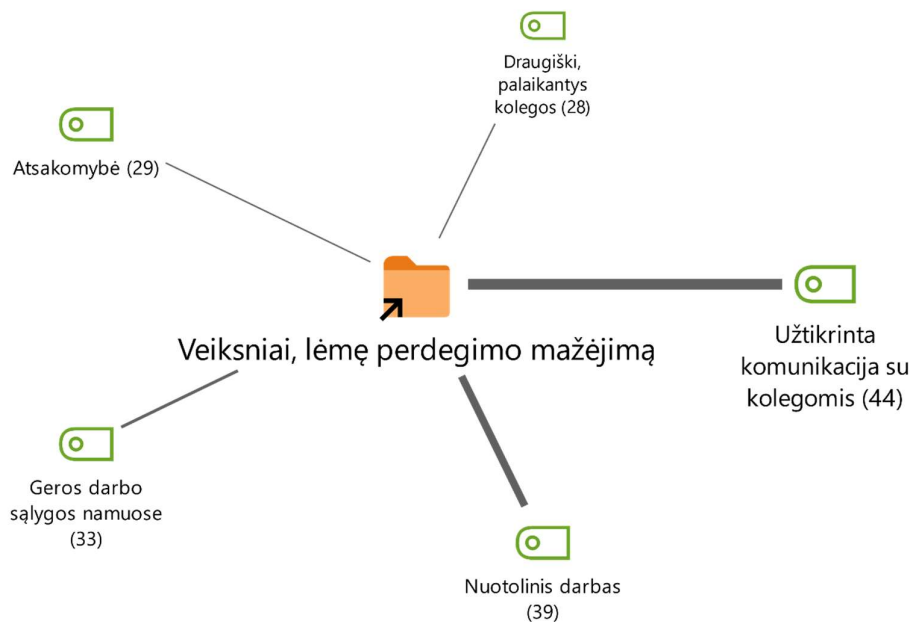
- IN1: “ *blogybė būdavo, kad nepastebėdavai, kad jau darbas pasibaigė, o tu dar kažką darai. Darbo laikas, ta prasme*“, „*Kartais pamiršdavau, iki kokių šešių užsisėdėdavau*“
- IN3: „*nebūdavo, kad aštuonios valandos, praktiškai dvylika, keturiolika, šešiolika valandų.*“, “*<...> laisvalaikio praktiškai tokio beveik nebebuvo*“
- IN4: “*<...> tos darbo funkcijos prasitęsėdavo vos ne iki 8 vakaro, kartais ir dar ilgiau*“, „*Kompiuteris ne darbe pasiliko užrakintas, o tau prieš nosį, na ir paskambindavo vos ne prieš miegą*“
- IN5: „*namuose būdavo, kad prisijungiu ir savaitgalį, arba po darbo*“
- IN6: „*Ir savaitgalį, ir penktadienio vakarą, ir šiaip vakarą.*“, „*Būdavo kartais net iki aštuonių.*“

- IN7: „<...>tapo sunku atskirti tą darbo laiką nuo savo laisvalaikio, nes viskas tapo darbo laiku“
- IN8: „Būdavo pietūs, tai aš nueinu, kažką greitai pavalgau ir žinai, kad šuo nepasiektų ant spintelės užlipęs, aš indus pastumiu ir vėl bėgu dirbti. Ir dirbdavom iki aštuonių, gal ne iki dešimtos, bet tikrai labai daug“, „Labai blogai užbaigdavau ir labai blogai pietaudavau, nes dirbi, dirbi, dirbi ir žiūri, kad jau pusė pirmos, tą pietų ne kažką likę.“

Atsižvelgiant į tyrimo dalyvių interviu transkriptuose paminėjimus, galima teigti, kad darbo laiko ir laisvalaikio konfliktas buvo reikšmingas perdegimui pasireikšti veiksnys. Su negebėjimu laiku atsitraukti nuo darbų, susidūrė visos empirinio tyrimo dalyvės. Darbo laiko ir laisvalaikio konfliktas lėmė miego sutrikimus ir atsiradusį nuovargį, šie požymiai yra emocinio išsekimo raiškos požymiai.

Apibendrinant veiksnius, lemiančius vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo didėjimą pagal didžiausią interviu transkriptuose rastų požymių skaičių, išskiriami šie veiksniai: darbo laiko ir laisvalaikio konfliktas, gyvo bendravimo trūkumas, nežinomybė, baimė dėl savo ir artimųjų sveikatos, didelis darbo krūvis.

Veiksnių, lemiančių vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo mažėjimą analizė. 18 paveiksle pateiktame vieno atvejo modelyje pavaizduoti 5 pagrindiniai veiksniai, kurie lėmė vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo mažėjimą COVID-19 pandemijos metu. Skaičius skliaustuose rodo kodo pasikartojimo dažnumą, interviu transkriptuose.



18 pav. Veiksniai, lėmę perdegimo mažėjimą, vieno atvejo modelis

Pagal didžiausią interviu transkriptuose randamą pasikartojimo skaičių išskiriami šie veiksniai: užtikrinta komunikacija su kolegomis, nuotolinis darbas, geros darbo sąlygos namuose, atsakomybė, draugiški ir palaikantys kolegos.

19 paveiksle pateikiama veiksnų, lėmusių vyresnio amžiaus darbuotojų mažėjimą COVID-19 pandemijos metu, kodų sistema. Šią kodų kategoriją sudaro 3 su-bkodai: organizaciniai veiksniai, darbo sąlygos ir aplinka, bei individualios savybės.

Code System	Set 1	SUM
VEIKSNIAI LEMIANČIŲ PERDEGIMO MAŽĖJIMĄ		0
Organizaciniai veiksniai		0
Draugiški, palaikantys kolegos	■	28
Geras darbo organizavimas	■	15
Užtikrinta komunikacija su kolegomis	■	44
Organizacinė parama	■	12
Vadovo palaikymas	■	17
Darbo sąlygos ir aplinka		0
Autonomija planuojant darbo dieną	■	11
Darbo laiko ir laisvalaikio balansas	■	13
Nuotolinis darbas	■	39
Geros darbo sąlygos namuose	■	33
Geri santykiai su artimaisiais	■	5
Naminiai gyvūnai	■	4
Individualios savybės		0
Meilė darbui	■	10
Gera sveikata	■	1
Emocinis stabilumas	■	3
Gebėjimas susikaupti įtemptose situacijose	■	6
Atsakomybė	■	29
Teigiamas požiūris	■	11
Intravertiškumas	■	7
Disciplina	■	16
Σ SUM	304	304

19 pav. Veiksnų, lemiančių vyresnio amžiaus darbuotojų mažėjimą kodų sistema

Organizaciniai veiksniai. Pagal užkoduotų požymių skaičių matome, jog svarbiausias organizacinis veiksnys, lėmęs tyrimo dalyvių perdegimo mažėjimą COVID-19 metu – užtikrinta komunikacija su kolegomis. IN1: „Būdavo netgi fainai, kiekvieną rytą per messenger‘į visai savo komandai, nes mes pasidarėm tokį bendrą saitą, ar kaip jie vadinasi, ir pradėjom kiekvieną rytą „Labas rytas“ ten, kas pirmas ten, kas kavos puoduką – visi pasisveikiname“. Buvo sudarytos galimybės įvairiais kanalais susiekti su kolegomis. IN1 akcentuoja, kad kolegos buvo visada pasiekiami skambinant telefonu: „Jei kažko greičiau reikia, visada telefonais susiskambinam“. „<...>visą laiką rasdavai bet kurį. Ir skambinai, ir visą laiką atsiliepdavo, nebūdavo kažkokių problemų“. Vadovas skatino darbuotojų tarpusavio bendravimą net tik darbiniais klausimais: „<...>pas mus vadovė gal daugiau kreipdavo dėmesį į tarpusavio pasibendravimą. Pas mus tas saitas per messenger‘į ir visokie pasijuokavimai eidavo“– IN1. Draugiški, palaikantys kolegos yra antrasis organizacinis veiksnys turintis įtakos perdegimo mažėjimui. Apie bendradarbių palaikymą ir geranoriškumą randama tyrimo dalyvės IN1 interviu transkripte:“ <...>labai supratingi žmonės ir vienas kitam tikrai padėjom visi nuoširdžiai.“;“ kompiuterį, pats įrengė IT skyriaus bendradarbis, įrengė, viską man sudėjo, aš jam tik kodukus pasakiau ir jis įėjo ir viską man sukėlė. Visas prieigas sutvarkė jis į mano naminių kompiuterį. Jokių problemų absoliučiai neturėjau“;“ Su darbu, sakau – labai draugiškai išsisprendė. Pas mus gal taip išėjo, gal visi vienas kitą suprato, kad reikia pagelbėti, padėti. Na tikrai, sakyčiau

dėl darbo viskas ėjo kaip iš pypkės. Susiskambini, susirašai, visi pakelia ragelį, visi atsako, nueina, patikrina, paprašai ir pasižiūri“ IN8:“ man atrodo pas mus tokie visi idėjiniai, išskirtiniai. Tikrai man atrodo visi stengėsi ir visi dar labiau per tą pandemiją stengėsi, kad viskas būtų gerai.“; „<...>mūsų IT berniukai nuostabūs, kaip aš sakau, vaikai. Jie buvo pas mane atvažiuavę ir mes per nuotolį prisijungdavo, ko reikia padėti.“

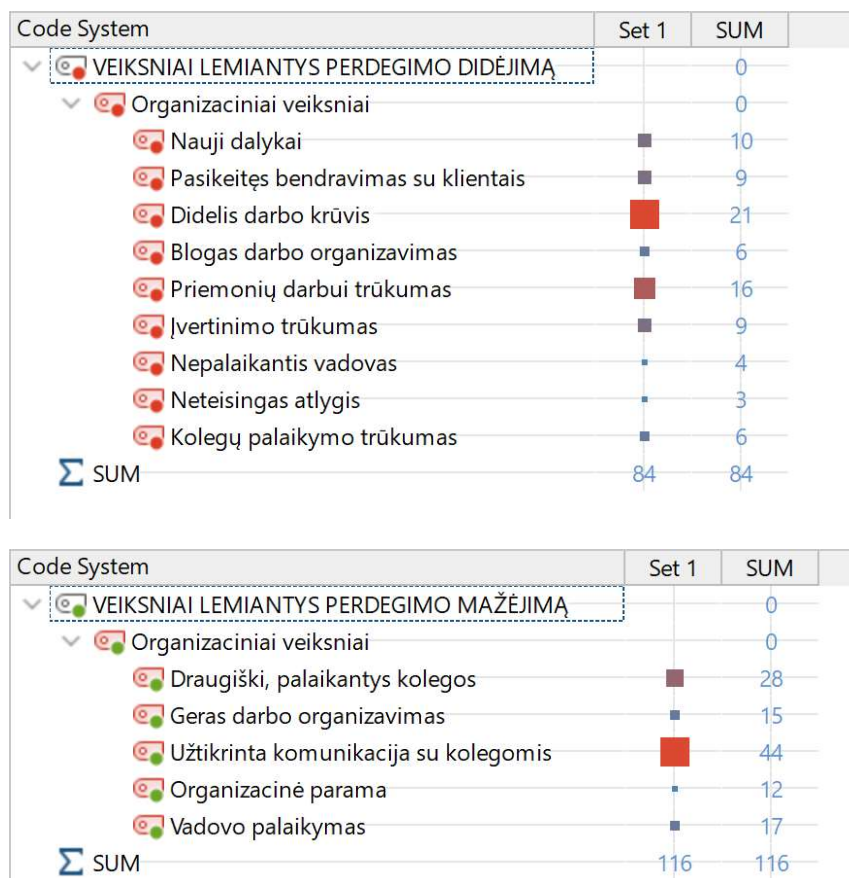
Darbo sąlygos ir aplinka. Pagal užkoduotų požymių skaičių matome, jog svarbiausias darbo sąlygų ir aplinkos veiksnys, lėmęs tyrimo dalyvių perdegimo mažėjimą COVID-19 metu – nuotolinis darbas. Nors buvo nerimauta, kad vyresnio amžiaus darbuotojams bus sunkiau įveikiamos įvairios technologinės problemos susijusios su darbo sąlygų pasikeitimu, tyrimo dalyvės teigia, kad joms sunkumų nekilo, anaiptol, joms patiko dirbti namuose ir IN1 dalyvei tokia darbo praktika taikoma lig šiol: „*Tas nuotolinis darbas man visai patiko. Ir mes dabar netgi dvi dienas į savaitę dirbam iš namų ir viską lygiai taip pat sėkmingai pasidarom*“. Technologinių sunkumų tyrimo dalyvės neturėjo dėl to, kad organizacijoje buvo skirti darbuotojai, kurie pasirūpino darbo vietos įrengimu pas darbuotoją namuose. IN3 pabrėžia nuotolinio darbo naudą: „*Tiesiog, namuose esi atsijungęs nuo tokios aplinkos, turi savo užduotis ir jas ramiai darai. Nes nuo tos aplinkos tavo užduotys nepriklauso. Norisi jas ramiai padaryti, tai gali ir gerai, kad ta triukšminga aplinka tavęs neįtakoja ir tą darbą sau ramiai pasidarai*.“ IN3 įvardina, kad nuotolinis darbas paskatino efektyviau tvarkyti dokumentus, nes atsirado elektroninio parašo galimybė ir nebereikėjo popierinių dokumentų, buvo galima sėkmingai juos laikyti serveryje: „<...>nuotolinio darbo, kad pakėlė į aukštesnį lygį visą bendravimą per IT. Sakykim, dokumentų pasirašymas elektroniniu parašu, dokumentų rengimas, sakykime, dokumentų sukėlimas į serverius ar kažkokias ten saugyklas. Tai daugelis dalykų visiškai kitaip sprendėsi“. Darbas vyko efektyviau: „<...>darbiniais reikalais net ir nuotoliniu būdu viskas vyko greičiau, nes visi mes dirbam ir niekas nevaikštom maklinėdami biure tam, kad išspręstume problemą.“ – IN7. IN8 išskiria nuotolinio darbo privalumus, tokius kaip galimybę gauti daugiau gryno oro, nes biure nėra galimybės atsidaryti lango:“ <...>namie aš langą atsidarau, pavyzdžiui, vasarą, man čia oro gero. Aš nuo to kai fuodavau. Būdavo, nueini į tą darbą su visom kaukėm, o aš čia sėdėdavau laisva“. Sekantis darbo sąlygų ir aplinkos veiksnys, kuris pagal pasikartojimų skaičių interviu transkriptuose yra antras tai – geros darbo sąlygos namuose. IN1 pabrėžė privalumą, kad jos namuose buvo geras internetas, taip pat namuose dirbti ramiau, nei biure, kur šalimais šurmuliuoja kolegos, dėl to namie sekėsi geriau susikoncentruoti į darbus: „*Namie tu ir darai viską sau iš eilės, niekas tavęs netrikdo. Muziką pasileidusi ir viskas labai puiku*“. Tyrimo dalyvės išskyrė atskiros erdvės turėjimą namuose, kur galėjo ramiai susikaupti darbui be pašalinių trukdymų IN6:“*Galėjome kiekvienas užsidaryti duris ir sau ramiai darbuotis, atsiskirti*.“; „*labai gerai, kadangi kiekvienas turėjome po kambarį grynai skirtą darbui*“. IN5:“*Aš turėjau savo darbo kambarį, savo stalą, kur galėjau uždaryti duris kad ir nesusitvarkiusi to stalo, jeigu ką*“. IN4:“*Aplinka rami, visiškai rami. Ramiai sau atsisėdai, padarei, jokių nėra išorinių trikdžių, neigiamų emocijų*“ IN1 ir IN4 tyrimo dalyvės išskyrė, kad neturi mažų vaikų, kurie galėtų trukdyti susikaupti darbui: IN1 „*kadangi nėra mažų vaikų, niekas netrikdė, nieko*“, IN4: „<...> nei maži vaikai aplinkui lakstantys.“

Individualios savybės. Vertinant individualias vyresnio amžiaus darbuotojo savybes, kurios buvo reikšmingos perdegimo mažėjimui, pastebima, kad atsakomybė ir disciplina lėmė mažesnę perdegimo požymių raišką. Daugiausia teksto elementų, kurie iliustruotų atsakomybę rasta IN1, IN2, IN4 ir IN5 interviu transkriptuose: IN1:“*Aš žinau savo darbą ir jį darau, ir stengiuosi padaryti gerai ir kad visiems būtų gerai*.“; „<...>aš nepiktnaudžiavau, kad kažkur tai darbo metu eičiau, kažką daryčiau sau asmeniškai.“. IN2:“*Aš tokia seno sukirpimo, stengiuosi sąžiningai, tvarkingai*“; „*Aš*

atsakinga jaučiuosi, labai atsakinga, nes labai senai dirbu ir labai geri santykiai su mūsų bosu. IN4: “Nori nenori jį reikia daryti, tas rutininis darbas kasdien yra toks. Jokio skirtumo nėra ar tu būtum ofise ar namuose“. IN5: “<...>kai to darbo yra, tu paimi ir dirbi, ar tu namuose, ar ofise. Man nebuvo jokios psichologinės netvarkos mano galvoje.“

Disciplina – individualus veiksnys, lėmęs vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo mažėjimą COVID-19 pandemijos metu, tai siejama su darbo procesų planavimu, plano laikymusi ir darbo laiko ir laisvalaikio balansu. Disciplinuotos tyrimo dalyvės, gebėjo COVID-19 pandemijos metu atskirti darbą nuo laisvalaikio ir laikėsi nusistatytų darbo atlikimo planų. IN2: “<...>aš labai planuodavau. Aš susiplanuojau, ką turiu tą dieną padaryti, ir ne tik apie darbą, bet ir apie visus darbus.<...> aš vėliau padarau, ar aš anksčiau – aš jau to suplanuoto darbo, ką sugalvojau, jau nenoriu atidėti kitai dienai“ IN5: “<...> stengdavausi viską padaryti darbo metu ir visą laiką nuo septynių. Kaip ir ofise prisijungdavau, taip ir namuose, nuo dvylikos iki pirmos pietūs.“ IN7: “<...>jeigu tu pats nesugebi savo dienos dėlioti ir savo darbų sudėlioti, tai kur tu bedirbsi, ar namuose, ar biure, tu nebūsi rezultato siekiantis žmogus“ IN7: “Turi dirbti tiek kiek reikia, kad pasiektum rezultatą ir jeigu jo nepasieki dirbdamas vieną dieną, tam yra antra diena. Nereikia padaryti ne 24 valandų o 25 valandų dienos, taip nebūna.“

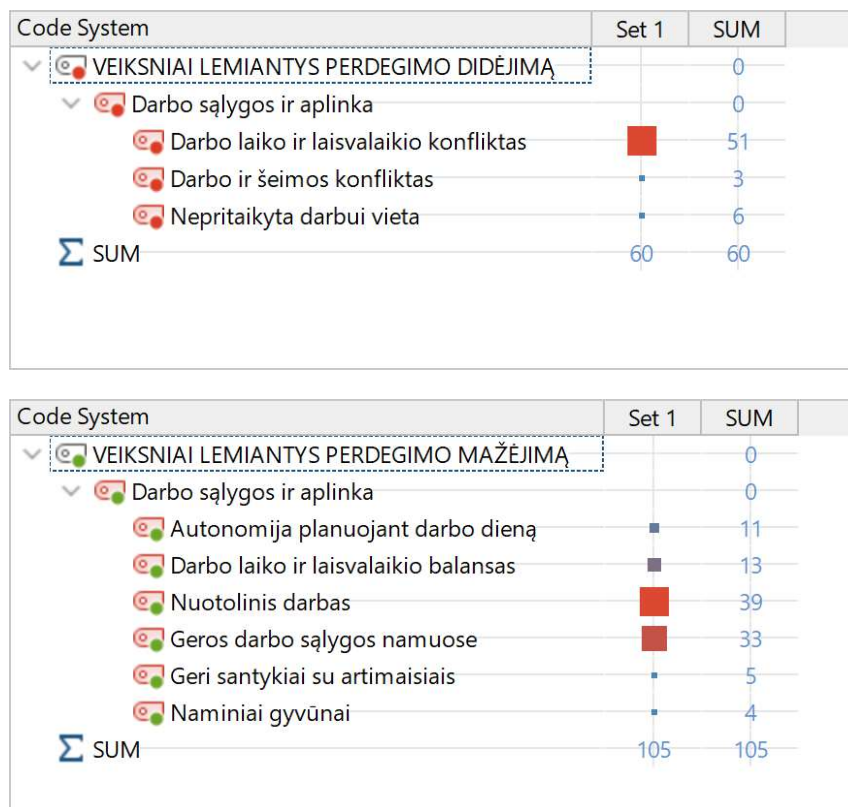
Organizacinių veiksmų palyginimas. 20 paveiksle pateikiamas organizacinių veiksmų, lėmusių perdegimo raišką COVID-19 pandemijos metu, palyginimas.



20 pav. Organizacinių veiksmų palyginimas

Pagrindiniai organizacinis veiksniai, lėmęs tyrimo dalyvių perdegimo didėjimą – didelis darbo krūvis ir priemonių darbui trūkumas, kai tuo tarpu veiksniai, lėmęs perdegimo mažėjimą – užtikrinta komunikacija su kolegomis ir draugiški, palaikantys kolegos. Nuolatinės komunikacijos užtikrinimas tarp kolegų lėmė efektyvų susikalbėjimą visais darbiniais klausimais, o draugiški ir palaikantys bendradarbiai, visada buvo pasiruošę padėti ir palaikyti.

Darbo sąlygų ir aplinkos veiksnių palyginimas. 21 paveiksle pateikiamas darbo sąlygų veiksnių palyginimas. Pagrindinis darbo sąlygų veiksnys, lėmęs tyrimo dalyvių perdegimo didėjimą – darbo laiko ir laisvalaikio konfliktas, kai tuo tarpu veiksniai, lėmęs perdegimo mažėjimą – nuotolinis darbas ir geros darbo sąlygos namuose.



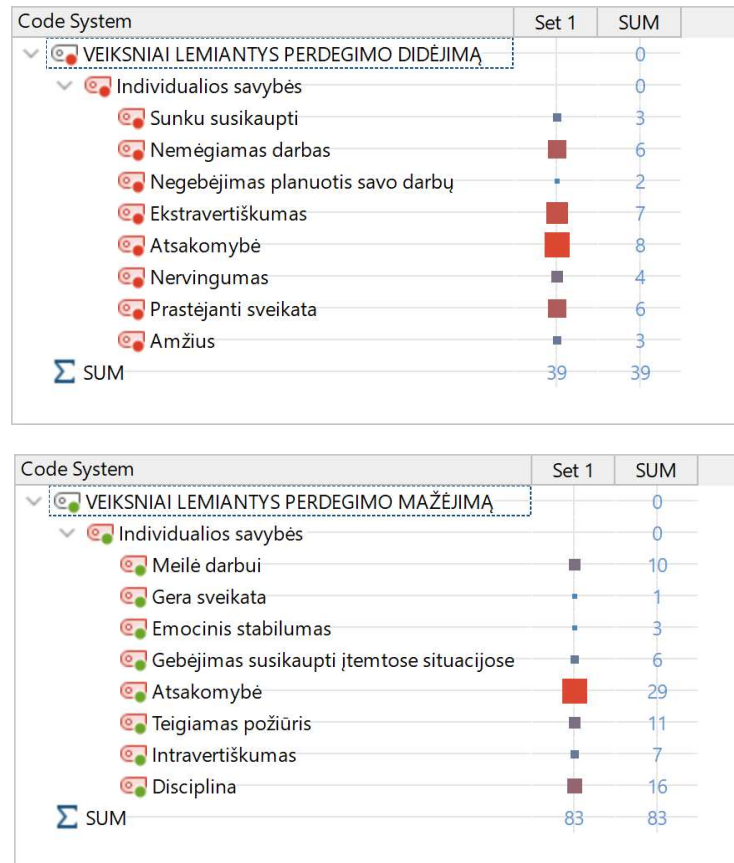
21 pav. Darbo sąlygų ir aplinkos veiksnių palyginimas

Darbo sąlygų aplinkos veiksnių palyginimas, leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojai, kurie turi galimybę namuose tinkamai įsirengti darbo vietą, ir kuriems namiškiai netrukdo, turi mažesnę tikimybę patirti perdegimą, nes gali dirbti susikaupę ir jiems nepasireiškia darbo ir šeimos konfliktas.

Vyresnio amžiaus dalyvės akcentavo savo amžiaus privalomų, nes jų vaikai jau užaugę ir jokio neigiamo poveikio joms dirbant namuose, neturėjo.

Individualių savybių veiksnių palyginimas. 22 paveiksle pateikiamas individualių savybių palyginimas. Pagrindinės darbuotojų individualios savybės, lėmusios tyrimo dalyvių perdegimo didėjimą – atsakomybė (padidėjusi atsakomybė, kai dėl didelio darbo krūvio, stengėsi atlikti visus darbus, todėl dirbo viršvalandžius ir neturėjo laisvo laiko) ir ekstravertiškumas, kai tuo tarpu individualios savybės, lėmusios perdegimo mažėjimą – atsakomybė (kai stengėsi darbus padaryti laiku, darbo laiku neužsiėmė asmeniniais reikalais) ir disciplina.

Optimistiški, gerai ir visada linkę padėti kolegos yra reikšmingas faktorius vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo mažėjimui COVID-19 metu. 4 iš 8 tyrimo dalyvių kalba apie palaikančius kolegas, jos džiaugėsi, kad bet kada galėjo kreiptis pagalbos ir visada jos sulaukdavo. Tyrimo dalyvės IN1 ir IN8 pabrėžia, kad pasijungti visas technologijas, persikėlus dirbti į namus, būtų buvęs didelis iššūkis ir sutinka, kad joms pačios nebūtų pavykę susitvarkyti: “*jeigu man tai būtų reikėję pačiai padaryti ir aš tikrai to nebūčiau padariusi. Čia šimtas procentų. Bet iš įmonės pusės, iš IT skyriaus man viską sutvarkė*” – IN8. Šioje vietoje organizacija operatyviai reagavo į pokyčius kilusius dėl COVID-19 pandemijos, nes paskyrė atsakingus darbuotojus, kurie, nepaisant, rizikos ir baimės užsikrėsti, važiavo pas vyresnio amžiaus darbuotojus į namus ir pilnai paruošė darbo vietą taip pat, kaip ir biure. Tai lėmė geras emocijas ir teigiamą požiūrį į organizaciją.



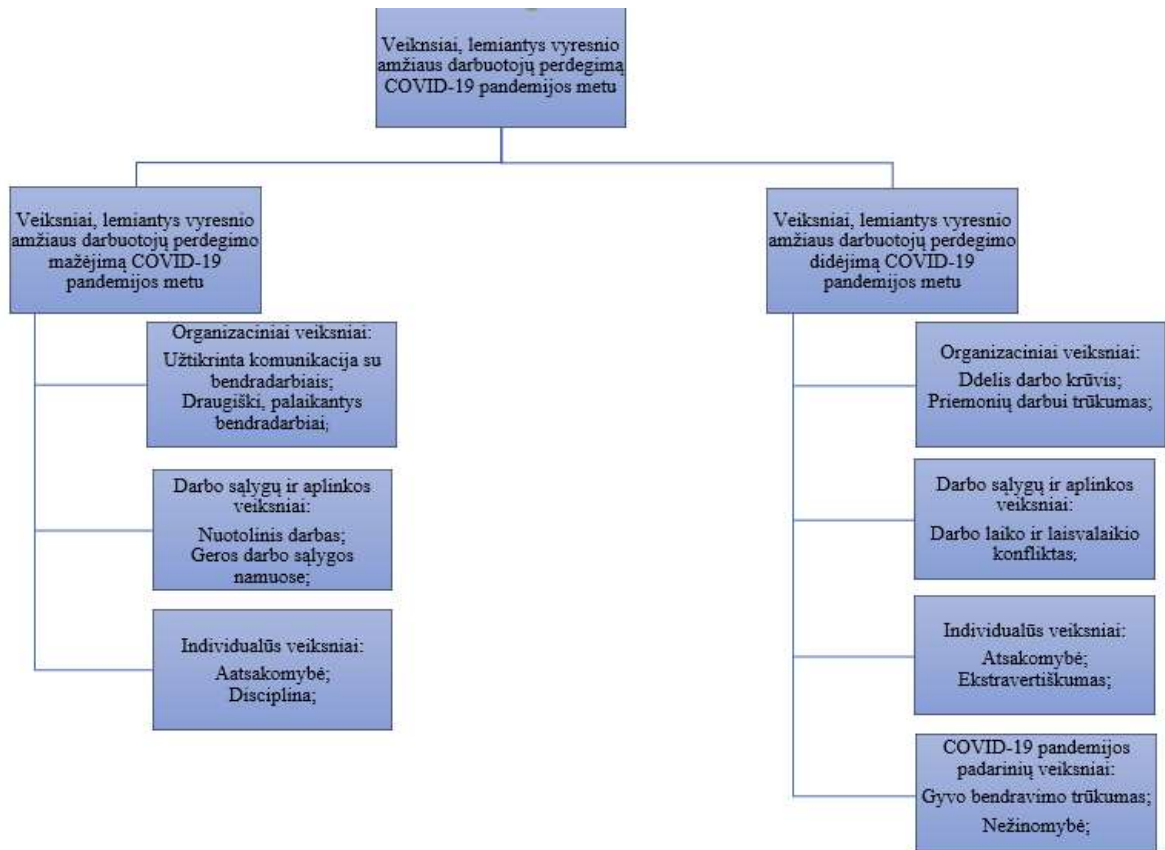
22 pav. Individualių savybių palyginimas

Pagal pasikartojimų skaičių interviu transkriptuose, gyvo bendravimo trūkumas – reikšmingiausias COVID-19 pandemijos padarinio veiksnys. Interviu transkriptuose randami 46 elementai koduojantys šį veiksni. Gyvo bendravimo trūkumas išryškėjo, kuomet dėl COVID-19 pandemijos buvo ribojami kontaktai, atšaukiami renginiai ir koncertai. Darbo aplinka persikėlė į namus. Tai buvo neigiamas tyrimo dalyvių veiksnys. IN4 ir IN8 tyrimo dalyvių vaikai, gyveno kitose savivaldybėse ir kai karantino metu buvo apribota galimybė išvažiuoti iš savo savivaldybės, jos prarado galimybę gyvai susitikti su savo vaikais, todėl jautėsi labai vienišos.

4.4 Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Kokybinio tyrimo metu buvo siekiama iširti vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo raišką identifikuojant perdegimo dimensijas ir požymius bei ir nustatyti, lemiančius veiksnius COVID-19 pandemijos metu.

Atsižvelgus į gautus empirinio tyrimo duomenų rezultatus, 23 paveiksle pateikiam vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo veiksniai, lemiantys perdegimo raišką COVID-19 pandemijos metu.



23 pav. Veiksniai, lemiantys vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo raišką COVID-19 pandemijos metu

Išanalizavus empirinio tyrimo rezultatais, pastebėta, kad veiksniai, lėmę perdegimo didėjimą vyresnio amžiaus darbuotojams COVID-19 pandemijos metu yra: darbo laiko ir laisvalaikio konfliktas, gyvo bendravimo trūkumas, nežinomybė, baimė dėl savo ir artimųjų sveikatos ir didelis darbo krūvis. Lyginant su teorijoje minimais vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo veiksniais, sutampa Lengvienienės ir Rutkienės (2016) išskirtas darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktas, empiriniame tyrime tai atitinka darbo ir laisvalaikio konfliktą, tačiau mokslinėje literatūroje tai siejama su amžiaus lemiamais sutrikimais, tokiais kaip silpnėjantis informacijos supratimas ir sunkesnis naujovių įsisavinimas. O empiriniame tyrime dalyvių darbo ir laisvalaikio konfliktas pasireiškė dėl didelio darbo krūvio ir galimybės nuolat pasiekti darbo priemones bei reikiamas duomenų bazes.

Sunkumo naudojantis naujosiomis technologijomis ar sunkumo prisitaikant prie besikeičiančios aplinkos, kuris randamas mokslinėje literatūroje, analizuojant empirinio tyrimo rezultatus, nepastebėta. Anvari, Kalali ir Gholipour (2011) teigia, jo darbuotojai su didesne ekstraversijos raiška, turi mažesnę polinkį į perdegimą. Empirinio tyrimo metu analizuojant veiksnius lemiančius perdegimo raišką COVID-19 pandemijos metu, ekstravertiškumas, priešingai nei randama teorijoje, yra individualus veiksnys, lemiantys perdegimo didėjimą. Todėl, kad tyrimo dalyvėms su didesne ekstraversijos raiška, labiau pasireiškė gyvo bendravimo trūkumas, kuomet COVID-19 metu buvo įvestas karantinas ir ribojami kontaktai. Verta paminėti, kad ekstravertai prarado galimybę keliauti bei lankyti įvairius renginius COVID-19 pandemijos metu, jiems karantino sukelta izoliacija buvo sunkiau pakeliama, nei darbuotojams su didesne intraversijos raiška.

Pasak Rožman ir kt. (2017) vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo atsiradimas siejamas su dideliu darbo krūviu. Didelis darbo krūvis sutampa su empirinio tyrimo rezultatais. Nerasta literatūroje pažymėtų veiksnių: iššūkių stoka, keliami fiziniai reikalavimai darbui atlikti, mažesnės galimybės augti ir palaikymo stoka iš bendradarbių. Empirinio tyrimo metu išryškėjo nauji, perdegimo raišką COVID-19 pandemijos metu, lemiantys veiksniai:

- gyvo bendravimo trūkumas;
- nežinomybė;
- baimė dėl savo ir artimųjų sveikatos.

Rožman su bendraautoriais (2018), teigia, kad svarbiausias perdegimo požymis vyresnių darbuotojų tarpe yra nenoras bendrauti su kolegomis. Nenoras bendrauti siejamas su depersonalizacijos perdegimo dimensijos raiška. Tuo tarpu empirinio tyrimo rezultatai atskleidžia, kad svarbiausi vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo požymis pasireiškęs COVID-19 pandemijos metu yra nerimas, stresas ir nuovargis, tai siejama su perdegimo dimensijos emocinis išsekimas raiškos požymiais.

Išvados ir rekomendacijos

1. Atlikus vyresnio amžiaus darbuotojo perdegimo mokslinės literatūros analizę, nustatyta, kad vyresnio amžiaus darbuotojai su amžiaus augimu yra linkę mažiau į perdegimą, nes su amžiumi tampa atsparesnis emociniams perdegimo simptomams pasireikšti. Veiksniai, lemiantys vyresnio darbuotojo perdegimą yra siejami su individualiomis darbuotojo savybėmis, tokiomis, kaip sveikata. Perdegimo tikimybė didesnė, kai vyresnio amžiaus darbuotojo darbo funkcijos yra susijusios su fiziniu darbo krūviu, nes su darbuotojo amžiumi daugėja fizinės sveikatos problemų, kurios lemia darbo reikalavimų ir realių darbuotojo galimybių neatitikimą.
2. COVID-19 pandemija yra reikšmingas faktorius vyresnio amžiaus darbuotojo perdegimo raiškai. Vertinant silpnesnę vyresnio amžiaus darbuotojų sveikatą, kilo galimų sunkesnių susirgimų tikimybė, atsirado baimė dėl savo gyvybės, taip pat išryškėjo nerimas, kurį lėmė bendras neigiamas fonas šalyje.
3. Apibendrinus mokslinės literatūros analizės rezultatus, sudarytas teorinis vyresnio amžiaus darbuotojų veiksmų, lemiančių perdegimą COVID-19 pandemijos metu modelis, kurį sudaro veiksniai, lemiantys perdegimo didėjimą COVID-19 pandemijos metu ir veiksniai, lemiantys COVID-19 pandemijos mažėjimą COVID-19 pandemijos metu.
4. Atlikto empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad:
 - 4.1. Vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo raiška COVID-19 pandemijos metu siejama su emociniu išsekimu. Emociniam išsekimui pasireikšti įtakos turėjo atsiradusi, baimė netekti darbo, nerimas dėl savo ir artimųjų sveikatos bei nuovargis, kurį lėmė darbo laiko ir laisvalaikio konfliktas;
 - 4.2. Veiksniai, lemiantys vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo didėjimą COVID-19 pandemijos metu yra: darbo laiko ir laisvalaikio konfliktas, gyvo bendravimo trūkumas, nežinomybė, baimė dėl savo ir artimųjų sveikatos, didelis darbo krūvis;
 - 4.3. Veiksniai, lemiantys vyresnio amžiaus darbuotojų perdegimo mažėjimą COVID-19 pandemijos metu yra: užtikrinta komunikacija su kolegomis, nuotolinis darbas, geros darbo sąlygos namuose, atsakomybė, draugiški ir palaikantys kolegos.

Rekomendacijos. Atliktos mokslinės literatūros ir empirinio tyrimo rezultatų analizė, leidžia pateikti keletą rekomendacijų organizacijoms, kurios susiduria su darbuotojų amžiaus įvairove:

1. Skirti atsakingą darbuotoją organizacijoje, į kurį vyresnio amžiaus darbuotojas galėtų kreiptis iškilus techniniams klausimams dėl naudojamų darbui programų diegimo, ar bet kokių kitų galimų technologinių sunkumų su kompiuteriu.
2. Organizacijos reikėtų vyresnio amžiaus darbuotojams suteikti galimybę dirbti lankstesniu darbo grafiku.
3. Rengiant ir planuojant kvalifikacijos kėlimo mokymus, reikėtų sudaryti galimybes vyresnio amžiaus darbuotojams dalyvauti mažesnėse grupėse, tai lemtų didesnę vyresnio amžiaus darbuotojo įsitraukimą.
4. Suteikti vyresnio amžiaus darbuotojui tinkamas darbo priemones tokias, kaip didesnis monitorius ar ergonomiška darbo kėdė.
5. Vyresnio amžiaus darbuotojų vadovams derėtų, pagal tam tikrus numatytus laikotarpius, suteikti darbuotojui grįžtamąjį ryšį, šio amžiaus grupės darbuotojui labai svarbus įvertinimas ir palaikymas.

Literatūros sąrašas

1. Ahola, K., Honkonen, T., Virtanen, M., Aromaa, A., & Lonnqvist, J. (2008). Burnout in relation to age in the adult working population. *Journal of Occupational Health*, 50, 362–365. <http://dx.doi.org/10.1539/joh.M8002>
2. Anvari M., R., A., Nader Seyed Kalali N. S., & Gholipour, A. (2011). How does personality affect on job burnout? *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 2(2), 115–119. <https://doi.org/10.7763/IJTEF.2011.V2.88>
3. Bakker B. A., Van Der Zee K. I., Lewig K. A., & Dollard M. F. (2006). The relationship between the Big Five Personality Factors and burnout: A study among volunteer counselors. *The Journal of Social Psychology*, 146(1), 31–50. <http://dx.doi.org/10.3200/SOCP.146.1.31-50>
4. Brady K. J. S., Ni P., Sheldrick R. C., Trockel M. T., Shanafelt T. D., Rowe S. G., Schneider J. I., & Kazis L. E. (2020). Describing the emotional exhaustion, depersonalization, and low personal accomplishment symptoms associated with Maslach Burnout Inventory subscale scores in US physicians: An item response theory analysis. *Journal of Patient-Reported Outcomes*, 4, 42. <https://doi.org/10.1186/s41687-020-00204-x>
5. Brazienė R., ir Mikutavičienė I. (2015). Diskriminacijos dėl amžiaus raiška Lietuvos darbo rinkoje. *Filosofija. Sociologija*, 26(2), 87–98. [žiūrėta 2020-06-03] Prieiga per internetą: <http://mokslozurnalai.lmaleidykla.lt/filosofijasociologija/2015/2/7131>
6. Centre for Ageing Better. (2020). *A mid-life employment crisis. How COVID-19 will affect the job prospects of older workers*. [žiūrėta 2021-01-08]. Prieiga per internetą: <https://www.ageing-better.org.uk/sites/default/files/2020-08/Tackling-worklessness-among-over-50s-after-covid-report.pdf>
7. Cheung, F. & Anise, M.S. Wu (2013). Older workers' successful aging and intention to stay *Journal of Managerial Psychology*, 28(6), 645–660. <https://doi.org/10.1108/JPM-09-2011-0062>
8. Crawford R., & Karjalainen H. (2020). *The coronavirus pandemic and older workers*. The Institute for Fiscal Studies, September 2020 [žiūrėta 2021-01-10]. Prieiga per internetą: <https://ifs.org.uk/uploads/BN305-The-coronavirus-pandemic-and-older-workers.pdf>
9. Čiutienė R., ir Railaitė R. (2013). Darbuotojų amžiaus įvairovės valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 68, 27–40. <http://dx.doi.org/10.7220/MOSR.1392.1142.2013.68.2>
10. Dargah G. H., & Estalkhbijari P.Z. (2012). The relationship between the Big Five Personality Factors and job burnout. *International Journal of Asian Social Science*, 2(11), 1842–1850. [žiūrėta 2020-06-14] Prieiga per internetą: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Relationship-between-the-Big-Five-Personality-Dargah-Estalkhbijari/f6a2ca14bc433fd1aec9206c7e5be29868929bb9>
11. Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, B. A. (2010). Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 209–222. <https://doi.org/10.1037/a0019408>
12. Didžgalvytė M. ir Lukšaitė I (2014). Demografinio senėjimo įtaka ekonominiams rodikliams. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*, 8(2), 65–81. [žiūrėta 2020-06-03] Prieiga per internetą: <https://www.vdu.lt/cris/handle/20.500.12259/1274>

13. Dorien T. A. M. Kooij (2020). The impact of the Covid-19 pandemic on older workers: The role of self-regulation and organizations. *Work, Aging and Retirement*, 6(4), 233–237. <https://doi.org/10.1093/workar%2Fwaaa018>
14. Gaižauskaitė I. ir Valavičienė N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vadovėlis. Vilnius: VĮ Registrų centras.
15. García-Campayo, J., Puebla-Guedea, M., Herrera-Mercadal, P., & Daudén E. (2016). Burnout Syndrome and Demotivation Among Health Care Personnel. Managing Stressful Situations: The Importance of Teamwork. *Actas Dermosifiliogr*, 107(5), 400–406. <https://doi.org/10.1016/j.ad.2015.09.016>
16. Grinskytė, I., ir Lipinskienė, D. (2020). Perdegimo sindromo sąvokos teoriniai aspektai. Iš *Technologijų ir verslo aktualijos – 2020: studentų mokslinių darbų konferencijos pranešimų medžiaga, 2020 m. balandžio 24 d., Panevėžys, Lietuva* (pp. 81–86). [žiūrėta 2022-01-28] Prieiga per internetą: <https://tva.ktu.edu/wp-content/uploads/sites/312/2021/06/TVA-2020.pdf>
17. Gaurylienė A., ir Korsakienė R. (2017). Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimas į darbą. *Verslas XXI amžiuje*, 9(2), 143–153. <https://doi.org/10.3846/mla.2017.1021>
18. Henkens, K. & Leenders, M. (2010). Burnout and older workers' intentions to retire. *International Journal of Manpower*, 4 (July), 306–321. <http://dx.doi.org/10.1108/01437721011050594>
19. Johnson, J. S., Machowski, S., Holdswortha, L., Kernb, M., & Zapf, D. (2017). Age, emotion regulation strategies, burnout, and engagement in the service sector: Advantages of older workers. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(3), 205–216. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.09.001>
20. Kavaliauskienė V., ir Balčiūnaitė R. (2014). Profesinis perdegimas ir jo raiška socialinio darbo profesionalizacijos kontekste. *Tiltai*, 69(4), 17–36. <https://doi.org/10.15181/tbb.v68i4.947>
21. Kolesnik, J., ir Juškeliene V. (2021). *Vyresnio amžiaus žmonių ilgesnio dalyvavimo darbo rinkoje prielaidos*. Vilnius: Higienos instituto Profesinės sveikatos centras. https://hi.lt/uploads/pdf/leidiniai/Rekomendacijos/2021/MR_vyresnio_amziaus_darbuotojai.pdf?msclkid=928592fccf7b11ec931fcc72f9983962
22. Kristensen T. S., Borritz M., Villadsen E., & Christensen K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, 19(3), 192–207. <http://dx.doi.org/10.1080/02678370500297720>
23. Lengvinienė S. ir Rutkienė A. (2016). Darbdavių požiūris į mokymosi reikšmę vyresnio amžiaus asmenims išlikti darbo rinkoje. *Andragogika: mokslo darbai*, 1(7), 33–48. [žiūrėta 2020-06-08] Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2016~1503642671512/J.04~2016~1503642671512.pdf>
24. Marchand, A., Blanc, M.-E., & Beauregard, N. (2018). Do age and gender contribute to workers' burnout symptoms? *Occupational Medicine*, 68(6), 405–411. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqy088>
25. Maslach C. (2011). Burnout and engagement in the workplace: new perspectives. *The European Health Psychologist*, 13(3), 44–47. [žiūrėta 2020-06-08] Prieiga per internetą: <https://www.ehps.net/ehp/index.php/contents/article/view/ehp.v13.i3.p44>
26. 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>

27. Maslach C., Schaufeli B.W., & Leiter M.P. (2001) Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
28. Mikalauskas A. (2018). Perdegimo sindromas tarp Lietuvos anesteziologų reanimatologų. Daktaro disertacija, Lietuvos sveikatos mokslų universitetas. [žiūrėta 2020-12-30] Prieiga per internetą: <https://www.lsmuni.lt/cris/bitstream/20.500.12512/87447/2/Mikalauskas%20DISERTACIJA%20Internetui.pdf>
29. Nilsson, K. (2017). Active and healthy ageing at work—A Qualitative study with employees 55–63 years and their managers. *Open Journal of Social Sciences*, 5(7), 13–29. <https://doi.org/10.4236/jss.2017.57002>
30. Oldenburg Burnout Inventory (OLBI). [žiūrėta 2021-01-09] Prieiga per internetą: <https://www.mdapp.co/oldenburg-burnout-inventory-olbi-calculator-606/>
31. Pacevičius J. (2006). Profesinis perdegimas kaip organizacinės elgsenos problema. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 7(2), 125–129. [žiūrėta 2022-05-02] Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2006~1367154505128/>
32. Petrulis A. (2015). Vadovavimas darbuotojams demografinių pokyčių kontekste. *Regional Formation and Development Studies*, 15(2), 54–65. <http://dx.doi.org/10.15181/rfds.v15i2.1085>
33. Radžiūnaitė R. (2016). Didžiojo penketo asmenybės modelis. Kurie asmenybės bruožai svarbiausi darbdaviams? *HR Guide*. [žiūrėta 2022-05-05] Prieiga per internetą: <https://hrguide.lt/blogas/didziojo-penketo-asmenybes-modelis-kurie-asmenybes-bruozai-svarbiausi-darbdaviams/?msclkid=b22ae9e7cf9111ec8e4805d5feaedca6>
34. Raišienė A. G., Rapuano V., Varkulevičiūtė K. & Stachová K. (2020). Working from Home—Who Is Happy? A Survey of Lithuania’s Employees during the COVID-19 Quarantine Period. *Sustainability*, 12(13), 5332. <https://doi.org/10.3390/su12135332>
35. Reis, D., Xanthopoulou, D., & Tsaousis I. (2015). Measuring job and academic burnout with the Oldenburg Burnout Inventory (OLBI): Factorial invariance across samples and countries. *Burnout Research*, 2(1), 8–18. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.11.001>
36. Rožman, M., Treven, S., Čančer, V., & Cingula, M. (2017). Burnout of Older and Younger Employees – The Case of Slovenia. *Organizacija*, 50(1), 47–62. <https://doi.org/10.1515/orga-2017-0005>
37. Rožman, M., Treven, S., & Cingula, M. (2018). The Impact of Behavioral Symptoms of Burnout on Work Engagement of Older Employees: The Case of Slovenian Companies. *Naše gospodarstvo/Our Economy*, 64(3), 3–11. <https://doi.org/10.2478/ngoe-2018-0013>
38. Rožman, M., Grinkevich, A., & Tominc, P. (2019). Occupational Stress, Symptoms of Burnout in the Workplace and Work Satisfaction of the Age-diverse Employees. *Organizacija*, 52(1), 46–52. <https://doi.org/10.2478/orga-2019-0005>
39. Šorytė, D., ir Pajarskienė, B.(2014). Darbuotojų gerovė ir ją skatinantys psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai. *Visuomenės sveikata*, 65(2), 9–19. Prieiga per internetą [https://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2014.2\(65\)/VS%202014%20\(65\)%20LIT%20Darbuotoju%20gerove.pdf](https://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2014.2(65)/VS%202014%20(65)%20LIT%20Darbuotoju%20gerove.pdf)
40. Schaufeli, W., B., Leiter, M., P., Maslach, C. (2008). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International* Vol. 14 No. 3, 2009 pp. 204-220. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13620430910966406/full/html>

41. Vaicekauskienė V. (2014) Profesinio perdegimo sindromo įveikos ir prevencijos prielaidos socialiniame darbe. *Socialinis ugdymas*, 39(3), 188–202. <http://dx.doi.org/10.15823/su.2014.28>
42. Židžiūnaitė V. ir Sabaliauskas S. (2017). *Kokybiniai tyrimai principai ir metodai*. Vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams. Vilnius: Vaga.
43. Žiedelis A. ir Pajarskienė B. (2018). Slaugytojų profesinio perdegimo individualios ir darbo aplinkos priežastys. Literatūros apžvalga. *Visuomenės sveikata*, 81(2), 12–19. [žiūrėta 2021-01-09] Prieiga per internetą: [http://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2018.2\(81\)/VS%202018%202\(81\)%20LIT%20A%20Profesinis%20perdegimas.pdf](http://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2018.2(81)/VS%202018%202(81)%20LIT%20A%20Profesinis%20perdegimas.pdf)

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Vyresnio amžiaus darbuotojai darbo rinkoje išlieka ilgiau. Vyriausybės strateginės analizės centras (STRATA), 2020. Prieiga per internetą: <https://strata.gov.lt/lt/naujienos/8-naujienos/776-vyresnio-amziaus-darbuotojai-darbo-rinkoje-islieka-ilgiau>
2. Analitinėje apžvalgoje į senėjančios visuomenės problematiką. Vyriausybės strateginės analizės centras (STRATA), 2020. <https://www.strata.gov.lt/lt/naujienos/8-naujienos/774-analitineje-apzvalgoje-zvilgsnis-i-senejancios-visuomenes-problematika>
3. Gyventojų užimtumas ir nedarbas. Lietuvos statistikos departamentas, 2021. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=5ab5f098-85a0-41dd-a961-6953f9db9da5#/>
4. Senatvės pensijos amžiaus lentelė. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (SODRA), 2020. Prieiga per internetą: <https://www.sodra.lt/lt/senatves-pensijos-amziaus-lentele>
5. Sodra: kvalifikuoti vyriausi darbuotojai nepraranda darbo ir per pandemiją. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (SODRA), 2020. Prieiga per internetą: <https://www.sodra.lt/lt/naujienos/sodra-kvalifikuoti-vyriausi-darbuotojai-nepraranda-darbo-ir-per-pandemija>

1 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimynas

Įvadiniai klausimai	
<p>Papasakokite, prašau, apie savo darbą. (Kokios jūsų pareigos, darbo funkcijos) Kaip pasikeitė jūsų darbas COVID-19 pandemijos metu? Su kokiais iššūkiais teko susidurti? Kokią įtaką asmeniniam gyvenimui turėjo COVID-19 pandemija, su kokiais iššūkiais teko susidurti?</p>	
Perdegimo dimensijų identifikavimo klausimai	
<p>Apibūdinkite savo emocinę būklę COVID-19 pandemijos metu.</p>	<p>Kokie emocinio išsekimo požymiai pasireiškė? Kokie požymiai atsirado arba paaštrėjo dėl COVID-19 pandemijos?</p>
<p>Apibūdinkite savo požiūrį į darbą COVID-19 pandemijos metu.</p>	<p>Kokie depersonalizacijos (atsiribojimo) požymiai pasireiškė? Kokie požymiai atsirado arba paaštrėjo dėl COVID-19 pandemijos?</p>
<p>Apibūdinkite savo profesinį efektyvumą COVID-19 pandemijos metu.</p>	<p>Kokie asmeninio efektyvumo sumažėjimo ar padidėjimo požymiai pasireiškė? Kokie požymiai atsirado arba paaštrėjo dėl COVID-19 pandemijos? Kaip vertintumėte savo darbo kokybę dirbant nuotoliniu būdu pandemijos metu?</p>
Perdegimo veiksniai	
<p>Šeimos ir darbo konfliktas</p>	<p>Koks jūsų šeimos narių požiūris ir jūsų nuotolinį darbą namuose? Kaip sekėsi pasiskirstyti namų ruošos darbus dirbant nuotoliniu būdu COVID -19 pandemijos metu? Kaip pavyko pasiskirstyti erdves namuose nuotoliniam darbui?</p>
<p>Darbo ir laisvalaikio laiko balansas</p>	<p>Papasakokite kaip jums sekėsi derinti darbą su laisvalaikiu? Su kokiais iššūkiais susidūrėte derindami darbo ir laisvalaikio laiką? Kaip keitėsi jūsų dienos režimas dirbant nuotoliniu būdu?</p>
<p>Nuotolinis darbas</p>	<p>Kaip keitėsi jūsų dienos režimas dirbant nuotoliniu būdu? Kokius įvardintumėte tokio darbo trūkumus/privalumus? Kas jums labiausia patinka/nepatinka jūsų darbe pandemijos laikotarpiu dirbant nuotoliniu būdu? Ko jums labiausia trūko dirbant nuotoliniu būdu, ko pasiilgote?</p>
<p>Grįžtamasis ryšys</p>	<p>Kaip vadovas jums suteikia grįžtamąjį ryšį nuotolinio darbo metu? Kokie pokyčiai lyginant su darbu kontaktiniu būdu biure?</p>
<p>Socialinis palaikymas</p>	<p>Kaip vertinate savo kolegų darbą pandemijos metu? Kaip keitėsi jūsų santykiai su kolegomis dirbant nuotoliniu būdu?</p>
Veiksnių, darančių įtaką perdegimui, identifikavimo klausimai	
<p>Apibūdinkite, kokios pagrindinės priežastys lėmė Jūsų emocinio išsekimo požymius?</p>	<p>Kokią įtaką turėjo šeimos ir darbo konfliktas? Kokią įtaką turėjo darbo ir laisvalaikio laiko neatitikimas? Kokią įtaką turėjo nuotolinis darbas? Kokią įtaką turėjo grįžtamasis ryšys? Kokią įtaką turėjo socialinis palaikymas?</p>

	Gal galite papildyti?
Apibūdinkite, kokios pagrindinės priežastys lėmė Jūsų požiūrio į darbą pasikeitimą (depersonalizaciją).	Kokią įtaką turėjo šeimos ir darbo konfliktas? Kokią įtaką turėjo darbo ir laisvalaikio laiko neatitikimas? Kokią įtaką turėjo nuotolinis darbas? Kokią įtaką turėjo grįžtamasis ryšys? Kokią įtaką turėjo socialinis palaikymas? Gal galite papildyti?
Apibūdinkite, kokios pagrindinės priežastys lėmė Jūsų asmeninio efektyvumo sumažėjimą?	Kokią įtaką turėjo šeimos ir darbo konfliktas? Kokią įtaką turėjo darbo ir laisvalaikio laiko neatitikimas? Kokią įtaką turėjo nuotolinis darbas? Kokią įtaką turėjo grįžtamasis ryšys? Kokią įtaką turėjo socialinis palaikymas? Gal galite papildyti?
Demografiniai klausimai	
Koks yra jūsų darbo stažas šioje organizacijoje? Kiek jums metų? Koks jūsų išsilavinimas? Kiek laiko dirbote nuotoliniu būdu COVID-19 pandemijos metu?	
Galbūt dar turite kažką papildyti, ko galbūt nepaminate ir manote, kad būtų svarbu paminėti?	