



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Dovilė Rybakovienė

PROFESINIO PERDEGIMO ORGANIZACINIAI VEIKSNIAI

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

Darbo vadovė: dr. Jurga Duobienė

KAUNAS 2016

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

PROFESINIO PERDEGIMO ORGANIZACINIAI VEIKSNIAI

Studijų programa „Žmonių išteklių vadyba“ (kodas 621N60005)

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

Darbą atliko

MŽIV4, Dovilė Rybakovienė

Vadovas

Dr. Jurga Duobienė

Recenzentas

Prof. Ilona Bučiūnienė

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo

(Fakultetas)

Dovilė Rybakovienė

(Studento vardas, pavardė)

Žmonių išteklių vadyba 621N60005

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „Profesinio perdegimo organizaciniai veiksniai“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. gegužės 11 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Dovilės Rybakovienės** baigiamasis magistro darbas tema „Profesinio perdegimo organizaciniai veiksniai“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

SUMMARY

Rybakovienė, Dovilė. Organizational Factors of Job Burnout. Master's Final Thesis in Human Resources Management 621N60005/ supervisor lect. dr. Jurga Duobienė. Department of Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: Management and Administration (03S)

Key words: Burnout, emotional exhaustion, organizational factors, job demands, job resources
Kaunas, 2016. 93 p.

One of the most experienced problems at work nowadays is stress and job burnout is one of its consequences. Job burnout is explained as a prolonged individual's response to chronic stressors at work, which results with emotional exhaustion, depersonalization and self - inefficacy. Employees' experiencing job burnout cause to an organization such problems as employee turnover, absenteeism, higher probability of accidents at work, intention to leave job, lower productivity, effectiveness and disengagement. Job burnout and its negative consequences is one the major issues organizations face nowadays.

Research object: organizational factors of job burnout.

Research objective: to identify the relationship between organizational factors and job burnout and to set the recommendations for the reduction of job burnout.

Research tasks: 1) to analyze job burnout and organizational factors and to identify the relationship between them; 2) on the basis of the relationship between job burnout and organizational factors, to identify the means of job burnout reduction; 3) to prepare the organizational factors of job burnout theoretical model and to prepare research methodology; 4) on the basis of the analyzed research results, to set the recommendations for the reduction of job burnout.

Research results: the majority of respondents experience high level of emotional exhaustion, medium level of depersonalization and low level of self - efficacy. 81% of respondents experience high level of emotional exhaustion, 44% of respondents experience low level of depersonalization and 73% of respondents experience low level of self – efficacy. The research results show no significant meanings between job burnout and demographic characteristics. The relationship between organizational factors (job demands) and job burnout reveal that emotional exhaustion had the positive relationship with workload and role conflict. Depersonalization had the positive relationship with workload, role conflict and role ambiguity. Self – efficacy had the negative relationship with all job demands: workload, role conflict and role ambiguity. The relationship between organizational factors (job resources) and job burnout results reveal the fact that emotional exhaustion and depersonalization had the negative relationship with supervisor support, coworker support, supervisor's positive feedback, autonomy, participation in decision making and training. Self – efficacy had the positive relationship with the following job resources:

supervisor support, supervisor's positive feedback and participation in decision making. Supervisor's negative feedback shows no significant meaning to job burnout.

Workload and lack of supervisor's positive feedback predicted emotional exhaustion, workload and lack of autonomy and coworker support predicted depersonalization and role ambiguity predicted self – inefficacy.

Conclusion. The majority of respondents experience high level of emotional exhaustion, medium level of depersonalization and low level of self – efficacy. Workload and lack of supervisor support have the biggest impact on emotional exhaustion, workload and lack of coworker support and autonomy have the biggest impact on depersonalization and role ambiguity has the biggest impact on self – inefficacy. Organizational factors such as social support (supervisor and coworker) and workload are defined as the most outstanding organizational factors that influence job burnout.

TURINYS

ĮVADAS.....	9
1. PROFESINIO PERDEGIMO ORGANIZACIJOJE PROBLEMATIKOS ANALIZĖ	11
2. PROFESINIO PERDEGIMO MAŽINIMO TEORINIAI SPRENDIMAI.....	17
2.1. Profesinio perdegimo samprata.....	17
2.2. Profesinio perdegimo dalys ir procesas	19
2.3. Profesiniam perdegimui įtaką darantys veiksniai	22
2.3.1. Individualūs veiksniai	22
2.3.2. Organizaciniai veiksniai.....	24
2.4. Profesinio perdegimo pasekmės.....	27
2.5. Profesinio perdegimo profesinės charakteristikos.....	28
2.6. Organizacinės profesinio perdegimo mažinimo priemonės	30
2.6.1. Organizacinių profesinio perdegimo mažinimo priemonių analizė.....	32
2.6.2. Organizaciniai profesinio perdegimo mažinimo priemonių taikymo sprendimai	38
2.7. Teorinis profesinio perdegimo organizacinių veiksnių modelis	43
3. PROFESINIO PERDEGIMO ORGANIZACINIŲ VEIKSNIŲ EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA	46
3.1. Tyrimo metodas	46
3.2. Tyrimo anketos struktūra ir turinys	46
3.3. Tyrimo eiga ir imtis	50
3.4. Tyrimo rezultatų analizės metodai	51
4. PROFESINIO PERDEGIMO ORGANIZACINIŲ VEIKSNIŲ TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA.....	54
4.1. Profesinio perdegimo rezultatų analizė	54
4.2. Profesinio perdegimo ir organizacinių veiksnių sąsajos	58
4.2.1. Profesinio perdegimo ir darbo reikalavimų sąsajų analizė.....	59
4.2.2. Profesinio perdegimo ir darbo išteklių sąsajų analizė.....	60
4.3. Didžiausią įtaką profesiniam perdegimui darantys organizaciniai veiksniai	62
4.4. Profesinio perdegimo mažinimo antrinių ir tretinių priemonių poreikio analizė	63
4.5. Tyrimo rezultatų aptarimas ir diskusija	64
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	76
LITERATŪRA	79
PRIEDAI.....	94

Paveikslų sąrašas

1 paveikslas. Bakker ir Demerouti darbo reikalavimų – išteklių modelis.....	14
2 paveikslas. Profesinio perdegimo dalys	19
3 paveikslas. Bendrasis profesinio perdegimo modelis.....	20
4 paveikslas. Teorinis profesinio perdegimo organizacinių veiksnių modelis	44
5 paveikslas. Respondentų nuomonės apie profesinio perdegimo mažinimo priemones pasiskirstymas	64
6 paveikslas. Patikslintas profesinio perdegimo organizacinių veiksnių modelis	72

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Profesinį perdegimą įtakojantys veiksniai.....	27
2 lentelė. Klausimyno struktūra	47
3 lentelė. Profesinio perdegimo subskalės ir jų vertinimo sistema	48
4 lentelė. Respondentų demografinės charakteristikos	51
5 lentelė. Kronbacho alfa reikšmių ir atskirų subskalių suderinamumas	52
6 lentelė. Koreliacijos koeficientų interpretacija	52
7 lentelė. Profesinio perdegimo komponentų vidurkiai organizacijoje	54
8 lentelė. Respondentų profesinio perdegimo lygis pagal emocinio išsekimo kriterijus.....	54
9 lentelė. Respondentų profesinio perdegimo lygis pagal depersonalizacijos kriterijus	55
10 lentelė. Respondentų profesinio perdegimo lygis pagal asmeninių siekių kriterijus.....	55
11 lentelė. Emocinio išsekimo skalės teiginių įvertinimo vidurkiai	55
12 lentelė. Depersonalizacijos skalės teiginių įvertinimo vidurkiai.....	56
13 lentelė. Asmeninių siekių skalės teiginių įvertinimo vidurkiai	56
14 lentelė. Profesinis perdegimas pagal lytį	56
15 lentelė. Profesinis perdegimas pagal amžių	57
16 lentelė. Profesinis perdegimas pagal darbo stažą.....	57
17 lentelė. Profesinis perdegimas pagal šeimyninę padėtį	58
18 lentelė. Organizacinių veiksnių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai.	59
19 lentelė. Darbo reikalavimų ir profesinio perdegimo sąsajos.....	60
20 lentelė. Darbo išteklių ir profesinio perdegimo sąsajos.....	61
21 lentelė. Daugialypės regresijos rezultatai	62

ĮVADAS

Temos aktualumas

Žmogaus gyvenimas susideda iš įvairių momentų - aktyvumo ir pasyvumo, darbo ir poilsio. Darbas suteikia vidinį pasitenkinimą ir įneša gyvenimui įvairovės. Visa, kas sukurta žmogaus, sukurta dirbant, tačiau, jeigu darbas yra toks svarbus, kodėl tuomet didelė dalis žmonių nėra patenkinti savo darbu? Intensyvesnis gyvenimo ritmas kuria didesnį stresą, kuris tampa viena pagrindine šiuolaikinio gyvenimo problema. Teigiama, jog žmogus per visą savo gyvenimą praleidžia vidutiniškai 100 000 valandų darbe, todėl darbdaviai susiduria su didele atsakomybe sukurti ir užtikrinti darbuotojams tokias sąlygas, kad jie patirtų kuo mažiau streso ir jo pasekmių (Endelmann, 1993, cit. Bamber, 2006). Profesinis perdegimas yra įvardijamas kaip viena iš ilgalaikio emocinio streso pasekmių (Malsach ir kt., 2001). Jis atsiranda po to, kai žmogus ilgą laiką nesėkmingai bando įveikti įvairius streso šaltinius. Egzistuoja nuomonė, jog darbinį stresą gali patirti bet kuris darbuotojas, o perdegimą patiria tie, kurie susikūrė per didelius lūkesčius ir siekius, kaip kad teigiama plačiai naudojamoje frazėje: „Tam kad perdegtum, prieš tai reikia degti“ (Maslach ir kt., 2001, p.405).

Europoje atlikti tyrimai apie darbuotojų profesinį perdegimą ir patiriamą stresą parodė, jog darbo vietoje 28 % darbuotojų patiria stresą, o 23% darbuotojų jau yra susidūrę su profesiniu perdegimu (Jenaro ir kt., 2007, cit. Kavaliauskienė, Balčiūnienė, 2014). Europos saugos ir sveikatos darbe agentūros duomenimis, teigiama, jog daugiau nei ketvirtadalis su darbu susijusių sveikatos sutrikimų yra sukeltami streso, dėl ko netenkama darbingumo daugiau nei vienai savaitei (Bubelienė, Merkys, 2012). Taip pat teigiama, jog streso darbe paveiktų darbuotojų darbo rezultatai net septynis kartus mažesni nei nepaveiktųjų darbuotojų (Main ir kt., 2005). Lietuvoje rūpinamasis darbuotojų emocine sveikata formaliai nustatytas: jau 2005 metais parengtas Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas ir metodiniai nurodymai „Psichosocialinių rizikos veiksnių tyrimo metodiniai nurodymai“ (2005), kuriuose sakoma, kad darbdavio pareiga yra rūpintis emocine darbuotojų sveikata ir užtikrinti patiriamo streso darbe lygio įvertinimą organizacijose, tačiau nėra aišku, kiek Lietuvos įmonių yra atlikę šiuos tyrimus ir kokių prevencinių priemonių ėmėsi (Barbrauskaitė, Kaminskas, 2011).

Domėjimosi patiriamo streso priežastimis ir pasekmėmis yra įvardijamos ne tik gyvenimo kokybės pagerinimo, bet ir ekonominės priežastys. Organizacijoje darbuotojo patiriamas stresas ir jo pasekmės reiškia darbuotojų kaitą ir pravaikštas, sumažėjusį darbo efektyvumą, padidėjusią nelaimingų atsitikimų tikimybę, darbuotojų kaitą ar panašius aspektus (Bandzienė, 2009). Be to, mokslininkai pabrėžia, jog profesinis perdegimas, kaip ilgalaikio nevaldomo streso pasekmė ir jo neigiama įtaka dirbantiesiems, tampa vis aktualesne problema (Maslach ir kt., 2003).

Profesinis perdegimas yra įtakojamas individualių ir organizacinių veiksnių. Darbo aplinka veikia žmogų, tačiau reakcija į ją kiekvieno žmogaus gali būti skirtinga, priklausomai nuo jo individualių savybių. Todėl vieni darbuotojai linkę labiau perdegti nei kiti, tačiau teigiama, jog organizaciniai veiksniai yra svarbesni profesinio perdegimo vystymuisi, nes žmogus negali kontroliuoti darbo aplinkos, tuo tarpu kai savo individualias savybes gali koreguoti ir keisti priklausomai nuo situacijos (Maslach ir kt., 2001).

Atsižvelgiant į nuomonę, jog profesinis perdegimas yra ir organizacijos problema, kurią reikėtų spręsti ne tik individualiomis, bet ir organizacinėmis priemonėmis ir organizacinių veiksnių svarbą profesinio perdegimo vystymuisi, iškyla pagrindinis probleminis klausimas - kokie yra profesinio perdegimo organizaciniai veiksniai ir kaip juos panaudoti profesinio perdegimo mažinimui?

Darbo tikslas - nustatyti organizacinių veiksnių sąsajas su profesiniu perdegimu ir parengti rekomendacijas profesinio perdegimo mažinimui.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti profesinį perdegimą ir organizacinius veiksnius identifikuojuant jų tarpusavio sąsajas.
2. Remiantis profesinio perdegimo sąsajomis su organizaciniais veiksniais, identifikuoti profesinio perdegimo mažinimo priemones.
3. Suformuoti teorinį profesinio perdegimo organizacinių veiksnių modelį ir parengti empirinio tyrimo metodologiją.
4. Atlikus empirinį tyrimą ir išanalizavus jo rezultatus suformuluoti rekomendacijas profesinio perdegimo mažinimui.

Tyrimo objektas - organizaciniai profesinio perdegimo veiksniai.

1. PROFESINIO PERDEGIMO ORGANIZACIJOJE PROBLEMATIKOS ANALIZĖ

Profesinį perdegimą nagrinėja įvairios sritys: psichologijos, medicinos, sociologijos bei vadybos mokslai. Pirmi straipsniai, susiję su profesiniu perdegimu, buvo parašyti apie 1974-aisias metais Amerikoje, kurių pradinis tikslas buvo apibrėžti pati fenomeną ir suteikti jam pavadinimą. Pirmasis, ėmęsis nagrinėti šį fenomeną, buvo psichiatras H. Freudenbergeris 1974 metais, kuris taikė alternatyvius gydymo metodus motyvacijos ir emocinio išsekimo srityse su paslaugas teikiančiais specialistais ir ta pačia linkme 1976 metais pradėjo dirbti socialinė psichologė C. Maslach, kuri tyrinėjo emocijas darbo aplinkoje ir kurios atradimais šioje srityje nagrinėjant profesinį perdegimą, dažniausiai ir remiamasi šiomis dienomis (Maslach ir kt., 2001). Šie mokslininkai, atlikdami tyrimus, pastebėjo panašumų savo atradimuose: išryškėjo bendri pastebėjimai, kad paslaugų suteikimas reikalauja daug energijos ir kad emocinis išsekimas nėra įprasta reakcija į per didelį darbo krūvį ir darbuotojai, bandydami apsisaugoti nuo patiriamų neigiamų emocijų, stengiasi atitolti nuo kitų žmonių patiriamų problemų, tampa abejingi ir atsainūs (Freudenberger, 1983; Maslach, 1982; Maslach, 1976; Freudenberger, 1974). Šių pastebėjimų dėka, susidomėjimas profesinio perdegimo fenomenu išaugo ir prasidėjo sistemingi tyrinėjimai, kurie gali būti skirstomi į du etapus – pirmasis, iki 1980 metų ir antrasis, po 1980 metų.

Pirmajame etape vyravo kokybiniai tyrimai, kuriuose buvo atskleistas profesinio perdegimo fenomenas, nustatytas tam tikras dėsningumas ir pastebėta, kad su juo susiduria žmonės, kurie dirbo sveikatos priežiūros ir aptarnavimo sferose. Pirmojo tyrimo etapo trūkumas buvo tas, kad jo metu nepavyko nustatyti veiksnių, įtakojusių profesinio perdegimo vystymąsi, todėl prasidėjo antrasis tyrimų etapas – tiek kokybinių (stebėjimas, interviu), tiek kiekybinių (anketos) tyrimų, kurių metu buvo tiriamas didelis žmonių skaičius (Maslach ir kt., 2001; Byrne, 1994; Hisashige, 1991).

Antrajame tyrimų etape išaiškėjo, kad profesinis perdegimas nėra būdingas vien tik profesijoms, susijusioms su sveikatos priežiūra ir aptarnavimo sferomis, todėl imtasi tirti ir kitus profesijų atstovus ir paaiškėjo, kad dažniausiai profesinį perdegimą patiria žmonės, kurių darbas susijęs su bendravimu (Pacevičius, 2006; Gabbe ir kt., 2002; Maslach ir kt., 2002). Atliekant daugelį tyrimų su įvairių profesijų atstovais, profesinis perdegimas imtas laikyti patiriamo streso darbe pasekme, todėl imta ieškoti ryšių su darbuotojų elgesiu, jų pasitenkinimu darbu, darbuotojų kaita (Maslach ir kt., 2001). Palaipsniui, atskleidžiant profesinio perdegimo fenomeno kompleksiskumą, atsirado sudėtingesnių tyrimų, kurie leido išsamiau paaiškinti profesinio perdegimo kilmę ir jį sąlygojančius veiksniai (Maslach ir kt., 2001).

Profesinio perdegimo aktualumas buvo pabrėžiamas įvairių mokslininkų ir, nagrinėjant jo atsiradimo priežastis, bei jo vystymąsi įtakojančius veiksniai, mokslinėje literatūroje buvo išskirtos dvi tyrimų kryptys: tyrimai, siejantys profesinį perdegimą su individualiais veiksniais ir tyrimai,

siejantys profesinį perdegimą su organizaciniais veiksniais (Maslach, 2003; Maslach ir kt., 2001; Maslach, Leiter, 1981), toliau išsamiau ir apžvelgiant pastaruosius tyrimus.

Jau prieš daug metų mokslininkus ėmė dominti klausimas, kas sąlygoja darbo stresą ir kas motyvuoja žmones, todėl Hackman ir Oldham 1976 metais pristatė Darbo dizaino (angl. *Job design*) teoriją, kuri vaidino svarbų vaidmenį tyrinėjant pastarąjį klausimą (Bakker, Demerouti, 2014). Darbo dizainas buvo apibrėžiamas kaip galimybių ir suvaržymų rinkinys, sudarytas iš pavestų užduočių ir atsakomybių, kurios įtakoja darbuotojų darbo atlikimą ir patirtį darbe (Hackman, Oldham, 1980, cit. Bakker, Demerouti, 2014). Darbo dizaino teorijos tikslas buvo pagerinti pasitenkinimą darbu, darbo kokybę ir sumažinti problemas, kurios kyla darbuotojams, tokias kaip nedarbingumas ar pravaikštos. Ši teorija padėjo mokslininkams, tyrusiems darbo stresą ir motyvavimo priemones, išsiaiškinti, kurios darbo charakteristikos sąlygoja darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą savo darbu (Bakker, Demerouti, 2014). Paskatinti šių atradimų, mokslininkai, tiriantys profesinį perdegimą, ėmėsi išsamiau analizuoti organizacinių veiksnių įtaką profesinio perdegimo vystymuisi. Skirtingi autoriai tyrė organizacinius veiksnius ir jų įtaką formuojantis profesiniam perdegimui ir buvo nustatyta, kad organizaciniai veiksniai (darbo reikalavimai ir darbo ištekliai) vaidina didelį vaidmenį nustatant profesinį perdegimą (Hakanen ir kt. 2008; Shaufeli ir kt. 2009a; Bakker ir kt. 2004; Shaufeli, Bakker, 2004). Be to, įvairūs mokslininkai, tirdami organizacinius veiksnius, nustatė, jog jie vaidina didelį vaidmenį tiek profesinio perdegimo vystymesi, tiek ir jo požymių bei perdegimo lygio mažinime. (Fernet ir kt., 2013; Shaufeli ir kt. 2009a; Hakanen ir kt. 2008; Bakker, Xanthopoulou ir kt. 2007; Demerouti, 2007; Bakker ir kt. 2004; Halbesleben, 2004; Shaufeli, Bakker, 2004; Demerouti ir kt., 2001; Maslach, Goldberg, 1998).

Norėdami surasti paradigmą profesinio perdegimo tyrinėjimui, mokslininkai pasinaudojo psichologiniais terminais tokiais kaip stresas, socialinis palyginimas, veiksmo teorija, egzistencinė psichologija, saviveiksmingumas (Halbesleben, 2004). Profesinio perdegimo tyrinėjimai buvo tęsiami, siekiant surasti paaiškinimus, kas jį sukelia ir kaip būtų galima jį valdyti, todėl imtasi kurti profesinio perdegimo valdymo modelius.

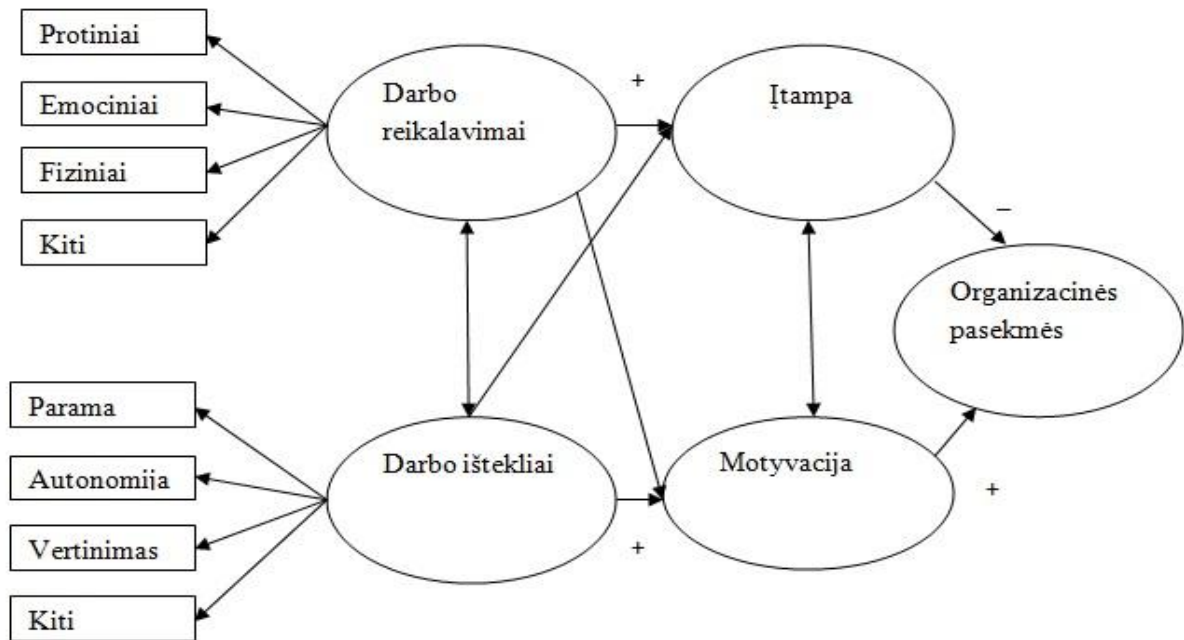
Pirmasis profesinio perdegimo valdymo modelį sukūrė mokslininkas Karasek 1979 metais, kuris buvo pavadintas **reikalavimų-kontrolės** modeliu (angl. *demands – control model, DCM*) (Bakker, Demerouti, 2014; Bakker, Demerouti, 2007). Pagrindinė modelio prielaida buvo ta, kad darbo stresas yra sąlygotas aukštų darbo reikalavimų (darbo krūvio ir darbo laiko) ir žemos kontrolės. Manoma, kad darbuotojai, kurie patys gali nuspręsti kaip atlikti darbą, nepatiria didelio streso. Šis modelis buvo per siauros apimties, nes buvo ignoruojama socialinė parama ir pateiktas per paprastas požiūris į streso šaltinius, todėl vėliau šis modelis buvo papildytas ir pavadintas **reikalavimų-kontrolės-palaikymo** modeliu (angl. *demands-control-support model, DCS*) (Xanthopoulou ir kt. 2007). Teigiama, jog kontrolė ir/arba palaikymas mažina neigiamą aukštų

darbo reikalavimų įtaką. Tačiau šis modelis susidūrė su kritika, jog jis negeba iširti skirtingų darbo aplinkų sudėtingumo ir kad jis susitelkia ties kiekybiniais (kaip darbo spaudimas), o ne kokybiniais (kaip emociniais) darbo reikalavimais ir įtraukia tik du darbo išteklius (Xanthopoulou ir kt., 2007). Tyrimai parodė, jog profesinis perdegimas negali būti apribotas iki darbo apkrovimo, kontrolės ir palaikymo, nes kiekviena profesija yra charakterizuojama skirtingomis darbo charakteristikomis (Bakker, Demerouti, 2014; Bakker, Demerouti, 2007). Kaip reakcija į DCS modelį, 1996 metais Siegrist sukūrė **pastangų – apdovanojimo – neatitikimo** modelį (angl. *effort-reward-imbalance model, ERI*), kuriame pabrėžiama apdovanojimo, o ne kontrolės svarba. Teigiama, jog stresas kyla dėl disbalanso tarp pastangų ir apdovanojimo, kai už nestabilių ir daug reikalaujantį darbą negaunamas atlygis (pvz. jokių paaukštinimo galimybių). Šis modelis taip pat susilaukė kritikos, kad jis konceptualizuoja pastangas (t.y. reikalavimai) ir apdovanojimą (t.y. ištekliai) bendrąja prasme (Xanthopoulou ir kt., 2007).

Dar vienas modelis, kuris buvo pagrįstas kognityviniais (žmogaus tikslais, asmeninėmis savybėmis) ir aplinkos veiksniais, buvo sukurtas Hobfoll 1989 metais ir buvo pavadintas **resursų konservavimo** modeliu (angl. *conservation of resources model, COR*) (Halbesleben ir kt., 2004). Šis modelis aiškina, kad stresas kyla tuomet, kai asmuo susiduria su grėsme prarasti tą, ką jis vertina. Grėsmė gali kilti iš darbo aplinkos (pvz., darbo praradimas). Grėsmė matoma kaip streso šaltinis, kuris vėliau vystosi į profesinį perdegimą. Halbesleben ir kt. (2004) teigimu, žmonės yra labiau susirūpinę kaip išvengti praradimų nei kaip pasiekti tikslų, todėl reikalavimai vaidina svarbesnį vaidmenį profesiniam perdegimui formuotis nei ištekliai, ką ir patvirtino atliktas profesinio perdegimo tyrimas, kuris parodė, jog darbo reikalavimai yra labiau susiję su emociniu išsekimu nei ištekliai (Halbesleben ir kt., 2004). Be to, mokslininkų teigimu, COR modelis padeda suprasti kaip profesinis perdegimas sąlygoja prastą darbo atlikimą ir žemą organizacinę įsipareigojimą (Halbesleben ir kt., 2004).

Remdamiesi reikalavimų – kontrolės (DCM) ir pastangų – apdovanojimo – neatitikimo (ERI) modeliais, 2007 metais Bakker ir Demerouti sukūrė **darbo reikalavimų – darbo išteklių** modelį (angl. *job demands – resources model, JD-R*), kurio pagrindinis privalumas yra jo lankstumas, nes jame yra palikta vietos įtraukti naujiems streso šaltiniams ir modelį galima adaptuoti konkrečioms darbo grupėms, kas daro šį modelį plačiai pritaikomu bet kurioje aplinkoje (Bakker, Demerouti, 2014; Bakker, Demerouti, 2007; Xanthopoulou ir kt., 2007) (žr. 1 pav.). Modelis yra naudojamas nustatant profesinio perdegimo grėsmę (Demerouti ir kt., 2001), organizacinę įsipareigojimą, pasitenkinimą darbu (Bakker ir kt., 2010) ir atsidavimą (Bakker ir kt., 2007a; Hakanen ir kt., 2006). Be to, šis modelis imtas naudoti norint nuspėti šių patirčių neigiamas pasekmes, tokias kaip nedarbingumas (Bakker ir kt., 2003) ar darbo atlikimą (Bakker ir kt., 2004). Modelyje išskiriamos dvi pagrindinės charakteristikos, kurios tinka bet kuriai darbo aplinkai – tai *darbo reikalavimai ir darbo ištekliai*.

1 paveikslas. Bakker ir Demerouti darbo reikalavimų – išteklių modelis



Šaltinis: Bakker, Demerouti (2007).

JD-R modelio esmė – profesinio perdegimo rizika yra aukščiausia tuomet, kai darbo reikalavimai yra aukšti, o darbo ištekliai maži (Xanthopoulou ir kt., 2007). JD-R modelyje išreiškiama prielaida, kad kiekviena profesija gali turėti savo rizikos veiksnių, susijusių su darbo stresu. Nors darbo reikalavimai nebūtinai yra neigiamo pobūdžio, kartais jie gali pavirsti į streso darbe šaltinius (Bakker, Demerouti, 2014; Baker, Demerouti, 2007). Profesinio perdegimo procese darbo reikalavimai susiję su emociniu išsekimu, tuo tarpu kai darbo ištekliai susiję su depersonalizacija ir asmeninių siekiu sumažėjimu (Fernet ir kt., 2013). Manoma, jog aukšti darbo ištekliai gali sumažinti perdegimo riziką (Fernet ir kt., 2013; Xanthopoulou ir kt., 2007). Mokslininkų teigimu, darbo reikalavimų – išteklių modelis (JD-R) gali būti naudojamas kaip įrankis žmonių išteklių valdymui, kadangi šis modelis gali būti pritaikomas plačiam profesijų spektrui ir gali būti naudojamas pagerinti darbuotojų gerbūvį ir darbo atlikimą (Bakker, Demerouti, 2014; Baker, Demerouti, 2007). Be to, teigiama, jog yra atlikta daug šio modelio tyrimų, kad šis modelis jau tapo teorija, kuria remiantis galima suprasti, paaiškinti ir daryti prielaidas apie darbuotojo būklę (profesinis perdegimas, sveikata, motyvacija, įsitraukimas) ir darbo atlikimą (Bakker, Demerouti, 2014).

Galima teigti, jog jau daugiau nei prieš 40 metų, kai tik imta domėtis profesiniu perdegimu, imtasi kurti profesinio perdegimo valdymo modelius, kurie, atliekant tyrimus buvo

sukritikuoti dėl jų vienpusiškumo, nelankstumo ar paprastumo ir arba buvo papildyti, arba buvo ieškoma kitokių modelių, kaip kad kol kas naujausias iš sukurtų modelių - darbo reikalavimų – darbo išteklių modelis (JD-R), kuris pasižymi lankstumu ir gali būti panaudojamas bet kokioje darbo aplinkoje, įtraukiant bet kokius darbo reikalavimus ir bet kokius darbo išteklius atsižvelgiant į darbo specifiką.

Atlikus Lietuvoje atliktų mokslinių tyrimų apžvalgą, pažymėtina, kad organizacinių veiksnių įtaką profesiniam perdegimui vystyti nagrinėjo Pacevičius (2006), kuris nagrinėjo profesinį perdegimą kaip organizacinės elgsenos problemą, Raižienė ir Bakšytė (2010) tyrė kaip profesinis perdegimas yra susijęs su socialine parama bei saviveiksmingumu. Trankūnaitė (2008) tyrė mokytojų darbinio streso bei profesinio perdegimo sąsajas su socialinės paramos šaltiniais. Bakšytė (2010), tyrusi socialines paslaugas teikiančių darbuotojų profesinio perdegimo, socialinės paramos bei saviveiksmingumo sąsajas, nustatė, jog profesinis perdegimas yra susijęs su socialine parama: kuo vadovų parama yra didesnė, tuo rečiau pasireiškia darbuotojų emocinis išsekimas bei dažniau pasireiškia asmeniniai laimėjimai. Babrauskaitė ir Kaminskas (2011) profesinį perdegimą nagrinėjo atlikdami psichosocialinių veiksnių Lietuvos mažose statybos įmonėse tyrimą, kur nustatė, kad didžiausia rizika patirti profesinį perdegimą atsiranda įvertinus darbo krūvį ir darbo laiką. Pastebėta, jog Lietuvoje mokslininkai tyrė po vieną ar du organizacinius veiksnius ir jų įtaką profesiniam perdegimui, tačiau trūksta tyrimų, skirtų organizacinių veiksnių grupei ir jų įtakai profesiniam perdegimui tirti.

Nemažai užsienio mokslininkų nagrinėjo, kokiomis organizacinėmis priemonėmis galima būtų sumažinti arba išvengti profesinio perdegimo. Mokslinėje literatūroje organizacinės profesinio perdegimo mažinimo priemonės skirstomos į tris lygius: prevencinės, prevencinės/reaguojančios ir reaguojančios, t.y. patyrusių profesinį perdegimą darbuotojų rehabilitacija ir šios priemonės gali būti nukreipiamos tiek į organizaciją, tiek ir į darbuotoją (Schelvis ir kt., 2013; O'Driscoll, Cooper, 2010; Awa ir kt., 2010; LeBlanc, Schaufeli, 2008; LeFevre ir kt. 2006; Dewe, O'Driscoll, 2002; Van der Klink ir kt., 2001).

Analizuojant Lietuvos mokslininkų siūlomus profesinio perdegimo mažinimo būdus, pastebėta, kad dažniausiai siūlomi savipagalbos metodai, t.y. labiau akcentuojamos profesinio perdegimo pasekmės individui ir savipagalba, neįtraukiant į tai organizacijos ir neanalizuojant profesinio perdegimo prevencijos ir mažinimo organizacinėmis priemonėmis galimybių. Profesinio perdegimo mažinimo problemą nagrinėjo Bukeikaitė (2011), kuri gilinasi į socialiniame darbe patirto profesinio perdegimo įveikos strategijas, kurios buvo nukreiptos į darbuotoją ir savipagalbą, taip pat Gudelis (2007), nagrinėjęs socialinę-psichologinę pagalbą pedagogams, pasiūlė naudoti asmeninius profesinio perdegimo prevencijos būdus. Tačiau mokslinėje literatūroje teigiama, kad individualios profesinio perdegimo mažinimo strategijos yra sąlyginai neefektyvios ir ypač darbo vietoje, kur žmogus turi menką įtaką streso šaltinių kontrolei (Maslach, Goldberg, 1998), todėl

turėtų būti vykdoma profesinio perdegimo mažinimo galimybių organizacinėmis priemonėmis paieška.

Nepaisant to, kad profesinis perdegimas yra organizacinė problema, visgi yra mažai tyrimų, skirtų pristatyti, vertinti profesinio perdegimo sumažinimo įveikas, kurti programas (Halbesleben ir kt. 2004). Tai pat teigiama, kad strategijų, kurios padėtų sumažinti neigiamą profesinio perdegimo poveikį ar užkirsti kelią šiam nemaloniui reiškiniui, yra nepakankamai (Cohen, Gagin, 2005). Pasak Bubelienės ir Merkio (2012), kitose šalyse patiriamas profesinis perdegimas ir jo paplitimas yra pakankamai dažnai tiriamas, taip pat kreipiamas dėmesys į profesinio perdegimo įveikos nagrinėjimą, jo mažinimo galimybes, tačiau, deja, Lietuvoje tokių tyrimų nėra atliekama daug. Taip pat ir pasigendama tyrimų, skirtų profesinio perdegimo redukavimo organizacinėmis valdymo priemonėmis ir pastebėta, jog tyrinėjant darbuotojų profesinį perdegimą, tebedominuoja sveikatingumo ir psichologinis požiūris, todėl tikslinga į situaciją pažvelgti ir organizacijos valdymo lygmeniu (Bubelienė, Merkys, 2010).

Kaip vienus iš Lietuvos mokslininkų, nagrinėjusių profesinio perdegimo mažinimo organizacinėmis priemonėmis, galima būtų paminėti Bubelienę ir Merkį (2010), kurie nagrinėjo mokytojų profesinio perdegimo redukavimo prielaidas vadybos ir edukacinėmis priemonėmis, taip pat Abromaitienę (2014), kuri gilinasi į būdus, kaip padėti pedagogams naudojant superviziją ir ugdomąjį vadovavimą. Paminėtina ir Bakšytė (2010), pasiūliusi darbo aplinkos ir grįžtamojo ryšio pertvarkymą, Vaicekauskienė (2014), ieškojusi socialinių darbuotojų profesinio perdegimo įveikos bei prevencijos krypčių. Vadybos mokslų kontekste paminėtina Bandzienė (2009), kuri identifikavo organizacines streso valdymo priemones ir nagrinėjo jų veiksmingumą.

Žinant, kad organizaciniai veiksniai vaidina didesnę vaidmenį nei asmeniniai ir kad individualios profesinio perdegimo mažinimo strategijos nėra labai efektyvios, nes darbinėje aplinkoje žmogus neturi didelės įtakos reguliuoti streso šaltinius, yra svarbu vykdyti profesinio perdegimo mažinimo galimybių ir priemonių paiešką ne tik individualiomis, bet ir organizacinėmis priemonėmis. Organizacinis įsikišimas sprendžiant profesinio perdegimo problemą gali būti produktyvus, juk pagerinus darbo sąlygas, kurios įtakoja daugelį darbuotojų, ne tik pavienius, galima susilaukti gerų rezultatų.

2. PROFESINIO PERDEGIMO MAŽINIMO TEORINIAI SPRENDIMAI

Profesinis perdegimas – sudėtingas reiškinys, kurio atsiradimo priežastys ir pasekmės tiek individui, tiek organizacijai yra nagrinėjamos daugelio mokslininkų jau ne vieną dešimtmetį. Dėl išaugusių tiek gyvenimo tempo, tiek darbo krūvio, profesinis perdegimas ir jo įveikos būdų paieška tampa vis aktualesne problema. Žinoma, problemų arba streso darbe visiškai neįmanoma išvengti, tačiau organizacija gali padėti darbuotojams išvengti profesinio perdegimo, taip padėdama ne tik darbuotojui, bet ir sau. Šiame skyriuje bus aptariama profesinio perdegimo samprata, jo dalys ir procesas, taip pat pristatomi profesiniam perdegimui įtaką darantys veiksniai, profesinio perdegimo paplitimas tarp įvairių profesijų ir jo pasekmės ne tik individui, bet ir organizacijai, analizuojamos organizacinės profesinio perdegimo mažinimo priemonės bei priemonių taikymo sprendimai ir parengiamas teorinis profesinio perdegimo organizacinių veiksnių modelis.

2.1. Profesinio perdegimo samprata

Darbuotojo požiūris į darbą ir jo santykis su darbu yra laikomas svarbiu aspektu, nes darbuotojas gali arba padėti organizacijai siekti savo tikslų, arba atvirkščiai – trukdyti. Dalis darbuotojų, tik priimti į darbą, entuziastingai ir aktyviai ėmėsi darbo, bet vėliau tapo abejingais, nusivylusiais ir neefektyviais. Kyla klausimas - kodėl? Christina Maslach, kuri yra viena iš profesinio perdegimo nagrinėjimo pradininkių, sako, kad profesinis perdegimas yra tragiška baigtis specialistams, kurie atėjo dirbti būdami entuziastingi ir atsidavę, pasiryžę daug dirbti ir atiduoti save, tačiau taip besąlygiškai save „dovanodami“ kitiems, dalis jų susidūrė su profesiniu perdegimu (Maslach, Goldberg, 1998). Colmano (2002) požiūriu, perdegimo sindromas – tai stiprus stresinis sutrikimas, kilęs dėl didelio krūvio darbe, kuris apibūdinamas kaip emocinis išsekimas, kurį seka nerimas, depresija, nuovargis ir prastas darbo atlikimas.

Pats terminas „perdegimas“ yra ne akademinės kilmės, jis kildinamas iš 1960 metais parašyto Grahamo Greeno romano „Perdegimo atvejis“ (angl. *A Burn-Out Case*), kuriame pagrindinis herojus patiria profesinį perdegimą (Maslach ir kt., 2001), o pirmą kartą profesinio perdegimo terminas buvo pavartotas 1974 metais amerikiečių psichiatro H.Freundenbergerio siekiant apibūdinti emocinę būklę žmonių, kurių darbas buvo susijęs su artimu bendravimu ir ilgalaikiu darbu su klientais ar pacientais (Pacevičius, 2006). 1990 metais Krokuvoje, Lenkijoje įvyko pirma Europoje surengta konferencija skirta profesiniam perdegimui ir nuo tada profesinis perdegimas daugelyje publikacijų ir knygų tapo plačiai nagrinėjama tema (Halbesleben, Buckley, 2004). Per daugiau nei 40 metų, susidomėjimas profesiniu perdegimu išaugo pastebėjus jo neigiamą poveikį tiek darbuotojams, tiek ir organizacijoms.

Nors profesinis perdegimas yra svarbus individualiu, socialiniu ir ekonominiu mastu ir plačiai tiriamas, iki šiol nėra vienos jį apibrėžiančios sąvokos ar tarptautinio susitarimo kas yra profesinis perdegimas, be to, jis nėra įtrauktas ir į tarptautinį sisteminių ligų sąrašą (TLK), išskyrus kai kurias šalis (Kaschka, 2011). Švedijoje profesinis perdegimas, kaip medicininė diagnozė, buvo pristatytas 1997 metais ir greitai tapo viena iš dažniausiai diagnozuojamų ligų, labiausiai augančių viešajame sektoriuje (Schaufeli ir kt., 2009 b). Švedijoje, norint patvirtinti profesinį perdegimą kaip ligą, jis turi atitikti tam tikrus kriterijus – tai yra mažiausiai dvi savaites besitęsiantys fiziologiniai ar emociniai simptomai, tokie kaip sumažėjęs gebėjimas įveikti stresą, sumažėjusi koncentracija, dirglumas, emocinis nestabilumas, sutrikęs miegas, raumenų skausmai, galvos svaigimas, be to, šie simptomai turi sąlygoti negebėjimą atlikti darbo, tačiau tuo pačiu, jie neturėtų būti susiję su kuria nors psichine liga (Ahola ir kt., 2010; Schaufeli ir kt., 2009 b). Nyderlanduose profesinio perdegimo sindromas pripažįstamas profesine liga ir gali būti laikoma kaip nedarbingumo priežastis nuo 2000 metų (Ahola ir kt., 2010). Čia profesinio perdegimo diagnozės klasifikacija išskiriama į tris su stresu susijusius lygius: 1) *distresas* (pakankamai švelnūs simptomai, kurie lemia tikrai dalinai sutrikusį darbingumą); 2) *nervinė krizė* (rimti distreso simptomai ir laikinas negalėjimas atlikti darbo); 3) *perdegimas* (su darbu susijusi neurostenija ir ilgalaikis negalėjimas atlikti darbo) (Schaufeli ir kt., 2009 b). Amerikoje profesinis perdegimas nėra laikomas medicinine diagnoze, tačiau jis yra socialiai priimtinas, o profesinio perdegimo faktas skatina kompensuojamas darbuotojų gerovės ir pagalbos darbuotojams programas (Shirom, 1989, cit. Schaufeli ir kt., 2009 b).

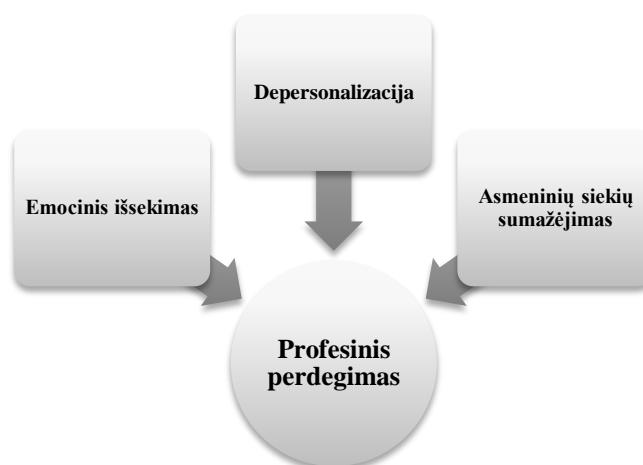
Analizuojant mokslinę literatūrą buvo pastebėta profesinio perdegimo apibrėžimų ir terminų gausa. Dažniausiai yra sutinkami šie perdegimo terminai: perdegimas (angl. *burnout*); perdegimo sindromas (angl. *burnout syndrome*), emocinis perdegimas (angl. *emotional burnout*), psichologinis perdegimas (angl. *psychological burnout*), darbo perdegimas (angl. *job burnout*), taip pat kai kur tiesiog susiaurinamas iki emocinio išsekimo (angl. *emotional exhaustion*) (Schaufeli ir kt. 2009b). Tačiau jie iš esmės žymi vieną ir tą patį reiškinį ir yra naudojami kaip sinonimai (Guido ir kt, 2012; Wu ir kt, 2012; Kaschka ir kt. 2011; Mollart ir kt. 2011; Alparslan, Doganer, 2009; Vimantaitė, 2007; Pacevičius, 2006; Burke, Greenglass, 2001), todėl šiame darbe bus naudojamas profesinio perdegimo terminas. Kadangi nėra nustatyto vieno profesinio perdegimo apibrėžimo dėl profesinio perdegimo reiškinio sudėtingumo, todėl šiame darbe profesinis perdegimas yra nagrinėjamas kaip nevaldomo streso darbe pasekmė, asmeniui pasireiškianti emociniu išsekimu, depersonalizacija ir asmeninių siekių sumažėjimu.

2.2. Profesinio perdegimo dalys ir procesas

Mokslinėje literatūroje paprastai remiamasi Maslach ir kt. (1981) pateikta profesinio perdegimo koncepcija, ir nors iki šiol nėra vieningos profesinį perdegimą apibrėžiančios sąvokos, tačiau yra sutariama dėl trijų pagrindinių šio reiškinio komponentų. Anot mokslininkų, profesinis perdegimas yra sudėtingas procesas, kurį sudaro trys pagrindinės sudedamosios dalys (žr. 2 pav.):

- emocinis išsekimas, pasireiškiantis darbuotojo psichiniu, emociniu bei fiziniu nuovargiu;
- depersonalizacija, atsitraukimas (Demerouti, Bakker, 2007), pasireiškianti negatyviomis nuostatomis apie darbo turinį, savo pareigas ir kartu atsainumo žmonių išgyvenimams stiprėjimu, cinizmu;
- sumažėję asmeniniai pasiekimai, pasireiškiantys nepasitikėjimu savimi didėjimu bei subjektyviu savo profesinės kompetencijos ir savųjų laimėjimų darbe menkinimu.

2 paveikslas. Profesinio perdegimo dalys



Šaltinis: Maslach, Jackson (1981).

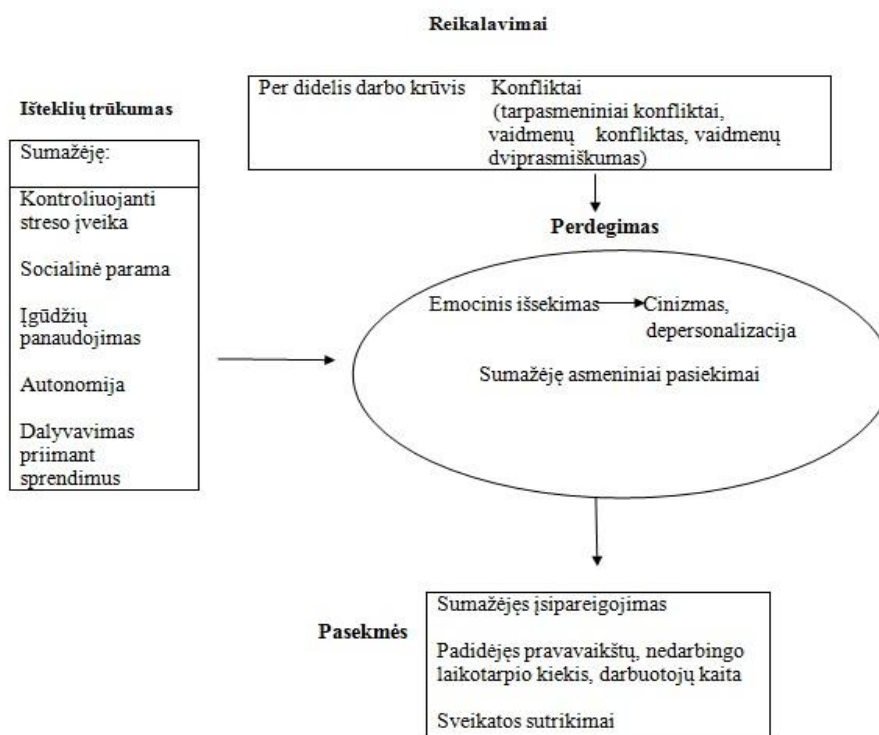
Teigiama, jog pirmieji du – emocinis išsekimas ir depersonalizacija yra pagrindiniai profesinio perdegimo sindromo komponentai (Schaufeli, Taris 2005; Schaufeli, Bunk, 2003, cit. Hakanen it kt., 2006; Green ir kt., 1991), o Stemmelio ir kt. (1993) manymu, emocinis išsekimas yra laikomas pagrindiniu profesinio perdegimo reiškiniu (cit. Nagar, 2012). Maslach ir kt. (2001) teigimu, iš visų trijų profesinio perdegimo komponentų pats akivaizdžiausias yra emocinis išsekimas, nes kai žmonės bando apibūdinti savo perdegimą, visų pirma jie pamini pastarąjį, todėl šis komponentas ir yra labiausiai išnagrinėtas. Tačiau vien tik tai, kad žmogus jaučiasi emociškai išsekęs, dar nereiškia, jog žmogus jau patyrė profesinį perdegimą, nes profesinis perdegimas nėra vieno komponento reiškinys (Maslach ir kt., 2001).

Kai kurių mokslininkų teigimu, kiti du profesinio perdegimo komponentai nėra reikalingi, nes jie atspindi saviveiksmingumą, kaip asmeninę savybę (Le Blanc ir kt., 2007; Schaufeli, Bakker,

2004, cit. Choi ir kt., 2012; Shirom, 1989, cit. Maslach ir kt., 2001). Kai kurie mokslininkai sumažėjusius asmeninius siekius atskyrė nuo profesinio perdegimo komponentų dėl jo mažos koreliacijos su profesiniu perdegimu (Lee, Ashforth, 1996, cit. Choi ir kt., 2012; Schaufeli, Bakker, 2004). Dar kiti mokslininkai teigia, kad depersonalizacija ir sumažėję asmeniniai siekiai yra tik emocinio išsekimo pasekmės, bet ne profesinio perdegimo komponentai (Moore, 1997). Tačiau pasiūlytame ir pripažintame Maslach profesinio perdegimo modelyje asmeninių siekių sumažėjimas yra laikomas kaip vienas iš profesinio perdegimo komponentų (Maslach, Leiter, 2008).

Mokslininkai teigia, jog profesinio perdegimo komponentai (emocinis išsekimas, depersonalizacija ir asmeninių siekių sumažėjimas) buvo įvardinti po to, kai buvo atlikti pirmieji profesinio perdegimo tyrinėjimai, atlikti su socialinės srities darbuotojais, kuriuos vėliau jau su įvairių profesijų atstovais tęsė įvairūs mokslininkai, kurie patvirtino šį trijų komponentų modelį (Maslach, Goldberg, 1998). Kadangi skirtingi žmonės skirtingai naudojo šį terminą reiškiniams apibūdinti, ne visuomet pavykdavo konstruktyviai prieiti prie problemos sprendimo būdų, todėl, norint suprasti profesinį perdegimą, Maslach ir kt. (1996) pristatė Bendrąjį Profesinio Perdegimo Modelį (žr. 3 pav.).

3 paveikslas. Bendrasis profesinio perdegimo modelis



Šaltinis: Maslach ir kt. (1996).

3 paveiksle pavaizduoti trys pagrindiniai perdegimo komponentai: emocinis išsekimas, depersonalizacija/cinizmas ir asmeninių siekių sumažėjimas. Remiantis šiuo modeliu, profesinis perdegimas yra įvardijamas kaip ilgalaikio nuolatinių emocinių ir tarpasmeninių streso šaltinių

darbe pasekmė. Šis profesinio perdegimo modelis atsirado kaip pirmųjų profesinio perdegimo tyrimų pasekmė, kurie buvo atliekami remiantis apklausomis ir interviu. Kai kuriuose empiriniuose tyrimuose buvo tirtas profesinio perdegimo lygis, kituose buvo tikrinama profesinio perdegimo priežastys ir pasekmės – tokių tyrinėjimų dėka išaiškėjo ir buvo patvirtintas šis trijų komponentų modelis, kuris apibūdina patį profesinio perdegimo procesą (Maslach, Goldberg, 1998). Didelis darbo krūvis ir konfliktai (tarpasmeniniai konfliktai, vaidmenų konfliktai, vaidmenų dviprasmiškumas) yra pagrindiniai reikalavimai, tuo tarpu kai išteklių trūkumas (pvz., kontroliuojanti streso įveika, socialinė parama, autonomija, įgūdžių panaudojimas, dalyvavimas priimančioms sprendimams) įvardijami kaip ypatingai svarbūs (Maslach, Goldberg, 1998). Bendrai paėmus, šiame modelyje atsispindi sumažėjusių darbo išteklių ir padidėjusių darbo reikalavimų ryšys su profesiniu perdegimu, kuris, savo ruožtu veda į pasekmes.

Teigiama, jog šie trys komponentai turi savo vystymosi eiliškumą ir jie vienas su kitu yra susiję priežastiniu ryšiu (Maslach, 1982; Maslach, Leiter, 1981). Darbuotojas gali jausti, kad jo emociniai ištekliai išsekvoti, pavyzdžiui, dėl dažno kontakto su kitais (pvz., klientais, pacientais, mokiniais ir kt.) ir ima jausti emocinį išsekimą. Norėdamas įveikti emocinį išsekimą, jis atsiribos nuo kitų (pvz., klientų, kolegų, vadovų) (depersonalizacija). Vėliau darbuotojui, jau esant išsekusiam ir atsiribojusiam, pasireikš asmeninių siekių sumažėjimas ir jis susidurs su darbo atlikimo problemomis (Leiter, Maslach, 1988; Maslach, 1982; Maslach, Leiter, 1981). Todėl, pagal Maslach ir Leiterį (1981), profesinis perdegimas vystosi pagal tokį eiliškumą: emocinis išsekimas, depersonalizacija ir asmeninių siekių sumažėjimas. Tačiau yra pateikiamas ir kitoks profesinio perdegimo vystymosi eiliškumas – teigiama, kad emocinis išsekimas ir depersonalizacija vystosi paraleliai ir abu lemia sumažėjusius asmeninius siekius (Lee, Ashforth, 1996). Dar viena profesinio perdegimo komponentų vystymosi teorija teigia, kad depersonalizacija išsivysto pirmoji, po kurios seka asmeninių siekių sumažėjimas ir paskutinis seka emocinis išsekimas (Golembiewski, Munzenrider, 1998, cit. Maslach ir kt., 2001).

Apibendrinant, profesinio perdegimo tyrimai įrodė nuoseklų ryšį tarp emocinio išsekimo ir depersonalizacijos, tačiau ryšys su sumažėjusiais asmeniniais siekiais yra ne toks aiškus ir manoma, kad jis vystosi ne kaip atskiras komponentas, o kartu su kitais komponentais (Maslach ir kt., 2001). Yra aišku, jog profesinis perdegimas yra daugiakomponentis darinys, kur, patyrus tik vieną iš komponentų, asmuo nebus laikomas patyręs profesinį perdegimą, o tik vieną iš jo komponentų. Tačiau pabrėžiama, jog nustačius nors vieną komponentą, ypač emocinį išsekimą, kuris laikomas pagrindiniu komponentu, ima vystytis ir kiti, todėl svarbu laiku imtis prevencinių profesinio perdegimo priemonių, užkertant kelią vystytis kitiems komponentams, taip sustabdant patį profesinio perdegimo išsivystymą.

2.3. Profesiniam perdegimui įtaką darantys veiksniai

Darbuotojas ne tik reaguoja į darbinę aplinką, kurios jis negali pakeisti – jis taip pat turi ir savo unikalias savybes, kurios įtakoja jo atliekamo darbo kokybę ir jo požiūrį į darbą. Tirdami veiksnius, darančius įtaką profesinio perdegimo vystymuisi, mokslininkai suskirstė juos į individualius ir organizacinius (Brewer, Shapard, 2004; Maslach ir kt., 2001). Teigiama, jog tiek individualūs, tiek organizaciniai veiksniai turi įtakos profesinio perdegimo vystymuisi, tačiau organizaciniai veiksniai laikomi turinčiais didesnę įtaką, nes manoma, kad profesinis perdegimas yra daugiau socialinis reiškinys nei individualus (Maslach ir kt., 2001).

2.3.1. Individualūs veiksniai

Individualūs veiksniai skirstomi į demografinius ir asmenybės charakteristikas. Demografiniai veiksniai apima lytį, amžių ir šeimyninę padėtį (Nagar, 2012; Jakson, 1993, cit. Brewer, Shapard, 2004; Maslach ir kt. 2001). Tyrimų metu buvo pastebėta, kad demografinių veiksnių kontekste bene stipriausią įtaką profesiniam perdegimui vystytis turi amžius (Pacevičius, 2006). Jauniems darbuotojams iki 30-40 metų amžiaus nustatomas didesnis profesinio perdegimo lygis, tačiau čia amžius siejamas su darbo patirtimi, todėl teigiama, kad darbuotojai yra labiau linkę perdegti karjeros pradžioje, dėl tos priežasties jie išeina iš darbo (Maslach ir kt., 2001). Taip pat manoma, kad jauni žmonės labiau linkę perdegti dėl to, kad jie susikuria nerealius ir nepamatuotus lūkesčius dėl darbo, taip pat ir dėl to, kad, atėjus dirbti jie patiria didesnę emocinę šoką, o vyresnio amžiaus žmonių perdegimas daugiau yra susijęs su patiriama vidutinio amžiaus krize, kai pasitenkinimas darbu tampa svarbus, o jeigu žmogus mato, kad jo darbas neteikia pasitenkinimo, gali nusivilti (Maslach ir kt., 1996). Tačiau viename iš atliktų profesinio perdegimo ir pasitenkinimo darbu tyrimų, buvo nustatyta, kad jaunesniems darbuotojams palyginti su vyresniais darbuotojais pasireiškė mažesnis profesinio perdegimo lygis, tokius rezultatus aiškinant tuo, kad jaunesni darbuotojai savo karjeros pradžioje jaučiasi labiau entuziastingi ir linkę priimti darbinis iššūkius, bet priartėjus prie karjeros pabaigos ir augant darbiniam reikalavimams, vyresniems darbuotojams prisireikia daugiau emocinių ir fizinių pastangų nei jaunesniems (Nagar, 2012). Tačiau, tiriant pasitenkinimo darbu lygį, buvo nustatyta, jog vyresni darbuotojai jaučiasi labiau patenkinti darbu nei jaunesni, šį rezultatą aiškinant taip, kad vyresni darbuotojai turi mažesnių lūkesčių palyginti su jaunesniais, kuriems neišsipildę lūkesčiai sukelia nepasitenkinimo jausmą (Nagar, 2012).

Kalbant apie lyčių skirtumus, lytis neturi stiprios įtakos perdegimui vystytis, išskyrus tai, kad manoma, jog moterys yra linkusios labiau perdegti nei vyrai (Maslach ir kt., 2001). Teigiama, kad taip yra dėl to, kad moterys jaučiasi atsakingos ir už emocinius, ir už fizinius savo šeimos poreikius ir, norėdamos tai suderinti, įdeda daugiau emocinių pastangų, kurios veda prie emocinio

išsekimo (Nagar, 2012; Appel, Kim-Appel, 2008). Vyrams labiau pasireiškia depersonalizacija, tuo tarpu moterims nustatytas aukštesnis emocinis išsekimas ir labiau pasireiškęs asmeninių siekių sumažėjimas (Nagar, 2012; Skaalvik, Skaalvik, 2009; Grayson ir kt. 2007). Mokslininkų atlikti tyrimai taip pat parodė, kad lytis yra glaudžiai susijusi su noru išeiti iš darbo (Shapira-Lishchinsky, Rosenblatt, 2009). Teigiama, jog vyrai labiau linkę išeiti iš darbo dar ir dėl to, kad jiems didžiausią nepasitenkinimą sukelia gaunamas atlyginimas ir svarbiausia, ko jie tikisi iš darbo, tai gauti juos tenkinantį atlyginimą, kad būtų galima išlaikyti šeimą (Nagar, 2012). Tačiau nors moterims ir pasireiškia aukštesnis profesinio perdegimo lygis, kitų mokslininkų atliktuose tyrimuose paaiškėjo priešingi rezultatai, todėl manoma, kad lytis nėra svarbiausias profesinio perdegimo vystymosi veiksnys (Nagar, 2012).

Vertinant šeimyninę padėtį, neturintys šeimos (ypač vyrai) yra labiau linkę patirti profesinį perdegimą nei neturintys šeimos, dar daugiau – vieniši darbuotojai patiria aukštesnį profesinio perdegimo lygį nei jų išsiskyrę kolegos (Maslach ir kt., 2001). Cordes ir Dougherty (1993) taip pat nustatė, jog turintys šeimą darbuotojai patiria mažiau perdegimo požymių nei jų nevedę kolegos (cit. Brewer, Shapard, 2004).

Asmenybės charakteristikos nusako tam tikrus asmenybės bruožus, o Maslach ir kt. (2001) nustatė penkis svarbius asmenybės veiksnius, susijusius su profesiniu perdegimu - tai atsparumas, kontroliavimas, streso įveika, asmenybės tipas ir požiūris. Mokslininkai nustatė, kad individams, kurie pasižymėjo menku atsparumu ir dideliu noru kontroliuoti, taip pat individams, kurie sunkiai įveikdavo stresą, pasireiškė aukštesnis profesinio perdegimo lygis (Maslach ir kt., 2001). Taip pat darbuotojai, kurie yra jautrūs, idealistai, perdėtai entuziastingi ir empatiški, turi polinkį perdegti (Brewer, Shapard, 2004). Minima, kad intravertai susiduria su didesne rizika perdegti nei ekstravertai. Be to, manoma, jog darbuotojas gali patirti stresą ir įtampą, jeigu jo asmenybė neatitinka darbo pobūdžio, pavyzdžiui, jeigu intravertas specialistas tampa lyderiu, kuris atsakingas už pristatymų pravedimą gausioms žmonių grupėms ar darbuotojams, šiuo atveju, darbuotojas nuolat jaus stresą, kuris gali lemti profesinį perdegimą (Bakker, Costa, 2014). Todėl teigiama, jog nustačius asmenybės tipus, vadovai ar žmonių išteklių specialistai galėtų sėkmingiau pagerinti rezultatus dirbant prie profesinio perdegimo prevencinių programų (Brewer, Shapard, 2004). Remiantis Didžiojo Penketo modeliu, nustatyta, jog profesinis perdegimas yra susijęs su neurotizmo dimensija (Maslach ir kt., 2001). Pavyzdžiui, A tipo asmenybė (ambicinga ir agresyvi) linkusi dažniau perdegti (Gilham, 2014; Maslach ir kt., 2001). Ir atvirkščiai, darbuotojai, kurie yra emociškai stabilūs, ekstravertai, sąmoningi ir sukalbami, mažiau linkę perdegti (Bakker, Costa, 2014). Be to, teigiama, kad individai, kurie yra daugiau „jaučiantys“ nei „mąstantys“, labiau linkę perdegti (Maslach ir kt., 2001). Taip pat manoma, jog darbuotojai, kurie yra susikūrę nerealius lūkesčius dėl darbo organizacijoje ir, susidūrę su organizacijos realybe, gali patirti „realybės šoką“, kas taip pat galėtų sąlygoti profesinio perdegimo vystymąsi (Jackson, Schuler, 1983). Mokslinėje

literatūroje taip pat minimas nesuderinamumas tarp žmogaus ir profesijos – kuo didesnis nesuderinamumas, tuo didesnė tikimybė perdegti (Halbesleben, 2004; Maslach ir kt., 2001). Mokslininkai išskyrė šešias sritis, kuriose gali kilti nesuderinamumas - tai darbo krūvis, kontrolė, apdovanojimas, bendruomenė, teisingumas, vertybės, todėl teigiama, kad jeigu tarp darbuotojo ir kurios nors iš sričių kyla nesuderinamumas, jis patiria profesinį perdegimą (Maslach ir kt., 2001; Maslach, Goldberg, 1998). Galima teigti, kad jeigu darbuotojo asmenybė neatitinka darbo aplinkos, atsiranda profesinio perdegimo tikimybė.

2.3.2. Organizaciniai veiksniai

Kaip dar vienas iš profesinio perdegimo veiksnių yra organizaciniai veiksniai, kurie skirstomi į darbo reikalavimus ir darbo išteklius (žr. 1 priedą). Darbo reikalavimais įvardijami fiziniai, psichologiniai, socialiniai ir organizaciniai darbiniai aspektai ir reikalauja nepertraukiamų fizinių ir/ar psichologinių pastangų, kurie reikalauja psichologinių ir/ar fiziologinių pastangų, tuo tarpu darbo ištekliais įvardijami įvairūs fiziniai, psichologiniai, socialiniai ir organizaciniai aspektai, kurie palaiko individus vykdant savo užduotis (Demerouti ir kt., 2001). Kadangi organizacinių veiksnių skaičius yra didelis, toliau šiame darbe bus aptariami organizaciniai veiksniai, kurie mokslinėje literatūroje apibūdinami kaip turintys didžiausią įtaką profesinio perdegimo vystymuisi.

Teigiama, kad dideli **darbo reikalavimai** gali sukelti septynis kartus didesnę riziką patirti emocinį išsekimą (Pajarskienė, 2008). Esminę įtaką profesiniam perdegimui daro atliekamo darbo krūvis ir laikas. Darbo krūvis ir laiko spaudimas stipriai veikia profesinį perdegimą, ypač emocinį išsekimą (Maslach ir kt., 2001). Dažnai stresinę situaciją darbe sukelia situacijos, kai reikia sparčiai dirbti, tuo pačiu metu apdorojant gaunamą informaciją („mąstyk greitai ir logiškai“) – gaunamos informacijos kiekis padidėja, priimamų sprendimų kiekis padidėja, o laiko apimtys išlieka tos pačios, kas ir sukelia stresą (Bagdonas, Adaškevičienė, 2010). Darbo reikalavimai nebūtinai turi neigiamą reikšmę, tačiau jie gali tapti streso šaltiniais, jeigu reikalavimai dideli, o darbuotojas negali jų įveikti (Demerouti, Bakker, 2011). Daugelis profesinį perdegimą tyrinėjusių mokslininkų tyrė kiekybinius darbo reikalavimus (per daug darbo užduočių) ir priėjo prie bendros išvados, kad profesinis perdegimas yra atsakas į per didelį darbo krūvį (Maslach ir kt., 2001). Išaugęs darbo krūvis skatina vystytis profesinį perdegimą, ypač emocinį išsekimą (Maslach ir kt., 2001), o struktūriniai profesinio perdegimo modeliai atskleidė, kad emocinis išsekimas veikia kitų dviejų komponentų (depersonalizacijos ir asmeninių siekių sumažėjimo) ryšį su darbo krūviu (Leiter, Maslach, 2003). Tačiau teigiama, kad negalėjimas atsigauti nuo nuolatinio pervargimo dėl pastovių didelių darbo krūvių (pvz., spėti padaryti viską laiku) nebūtinai veda prie profesinio

perdegimo, jeigu žmonėms suteikiama galimybė pailsėti ir atsigauti ir suteikiama pakankamai išteklių, padedančių atlikti darbą (Leiter, Maslach, 2003).

Maslach ir kt. (2001) teigimu, kokybiniai darbo reikalavimai yra susiję su vaidmens konfliktu ir vaidmens dviprasmiškumu, kur abu sąlygoja profesinį perdegimą. Vaidmens konfliktas ir dviprasmiškumas taip pat yra laikomi darbo reikalavimų dimensija (Khan ir kt., 2014). Vaidmens konfliktas atsiranda tuomet, kai susiduria prieštaraujantys darbo reikalavimai ir jis skirstomas į tris tipus, tokius kaip užduoties konfliktas, kuris susijęs su darbo turiniu ir tikslais, santykių konfliktas, siejamas su tarpusavio santykiais ir proceso konfliktas, siejamas su tuo, kaip darbas turi būti padarytas (Khan ir kt., 2014). Vaidmens dviprasmiškumas aiškinamas tinkamos informacijos trūkumu gerai atlikti darbą ir skirstomas į netikrumą dėl įgaliojimų, laiko paskirstymo ir santykių su kitais (Rizzo ir kt., 1970, cit. Khan ir kt., 2014). Tiek vaidmenų konfliktas, tiek vaidmenų dviprasmybė turi neigiamą poveikį darbuotojų darbo atlikimui ir produktyvumui, taip pat gali lemti profesinio perdegimo vystymąsi (Khan ir kt., 2014).

Be darbo reikalavimų tyrinėjimo, mokslininkai taip pat tyrė **darbo išteklių** ir jų trūkumo sąsajas su profesiniu perdegimu (Maslach ir kt., 2001). Viena dažniausiai ir plačiausiai tirtų išteklių yra socialinė parama – vadovų ir kolegų (Bakker ir kt., 2004). Teigiama, jog ypatingai svarbi yra vadovų parama, ji įvardijama kaip svarbesnė nei kolegų (Maslach ir kt., 2001) ir ji yra laikoma pagrindiniu socialinės paramos komponentu (Choi ir kt., 2012). Nustatyta, kad nesuteikiant tinkamos socialinės paramos, darbuotojams pasireiškia aukštesni profesinio perdegimo lygiai (Halbesleben, 2006), o socialinės paramos suteikimas žymiai sumažina profesinio perdegimo tikimybę (Pacevičius, 2006). Budinienė ir Svirskienė (2006) teigia, kad socialinė parama darbuotojams veikia pasitenkinimą darbu, kuris skatina siekti geresnių rezultatų.

Teigiama, jog grįžtamojo ryšio trūkumas arba jo nebuvimas yra susijęs su visais trimis profesinio perdegimo komponentais (Maslach ir kt., 2001). Grįžtamasis ryšys yra gaunama informacija apie atliekamo darbo sėkmę ar nesėkmę (Pacevičius, 2006). Konstruktyvus grįžtamasis ryšys ne tik padeda darbuotojams efektyviau dirbti, bet taip pat pagerina komunikaciją tarp vadovų ir darbuotojų (Bakker, Demerouti, 2007).

Apdovanojimo trūkumas siejamas su padidinta tikimybe išsivystyti profesiniam perdegimui (Leiter, Maslach, 2003). Nepakankamas apdovanojimas sukuria labai palankią dirvą profesiniam perdegimui vystytis ir akcentuojama, kad ypač vidinių apdovanojimų praradimas (toks kaip pasididžiavimas tuo, kad darai kažką svarbaus ir tai darai gerai) gali būti svarbus veiksnys, sąlygojantis profesinį perdegimą (Maslach, Goldberg, 1998; Pacevičius, 2006). Kaip yra pažymėta, žmonės gali toleruoti didesnius darbo krūvius, jeigu jie vertina darbą ir jie jaučia, kad daro kažką svarbaus, arba jie jaučia, kad yra apdovanojami ir vertinami už savo pastangas (Maslach, Goldberg, 1998). Socialinis atlygis yra ne mažiau svarbus nei finansinis, nes jei žmogus jaučiasi nevertinamas,

padidėja tikimybė, kad sumažės jo darbo efektyvumas, atsiras neigiamas požiūris į darbą, organizaciją ir jos narius (Vimantaitė, 2007, cit. Abromaitienė, Stanišauskienė, 2014).

Mokslininkai teigia, jog autonomija darbe sušvelnina darbo reikalavimų keliamą stresą (Hakannen ir kt., 2005). Žmonės nori turėti galimybę patys daryti pasirinkimus ir sprendimus, kitaip tariant, jie nori įdėti savo indėlį į procesą ir jaustis reikalingais, nesijausdami suvaržyti apribojimų (Brewer, Shapard, 2004; Maslach, Goldberg, 1998). Nors ir teigiama, kad autonomijos trūkumas siejamas su profesiniu perdegimu, tačiau manoma, kad ryšys tarp profesinio perdegimo ir autonomijos trūkumo yra silpnesnis nei tarp kitų išteklių ir profesinio perdegimo (Maslach ir kt., 2001).

Dalyvavimas sprendimų priėmime suteikia darbuotojams atsakomybės ir situacijos nuspėjamumo pojūtį (Somech, Drach – Zahavy, 2013). Teigiama, kad profesinio perdegimo lygis aukštesnis pas tuos darbuotojus, kurie neturi galimybės arba turi labai mažą galimybę dalyvauti sprendimų priėmime (Maslach ir kt., 2001).

1 lentelėje apibendrintai pateikiami veiksniai, įtakojantys profesinį perdegimą, požymiai, psichologinės reakcijos ir veiksmų pasekmės.

1 lentelė. Profesinį perdegimą įtakojantys veiksniai

Veiksniai	Psichologinės reakcijos	Pasekmės	Požymiai
Organizaciniai			
Darbo reikalavimai: Darbo krūvis Vaidmens konfliktas Vaidmens dviprasmybė	Emocinis išsekimas	Atsitolinimas nuo darbo	Išėjimas iš darbo anksčiau Vėlavimas į darbą Pravaikštos Nedarbingumas
Darbo ištekliai: Socialinė parama Grįžtamojo ryšio stoka ar jo nebuvimas Atlygis Dalyvavimas sprendimų priėmime	Depersonalizacija Atsitraukimas Ciniškumas	Tarpusavio trintis Darbo atlikimo sumažėjimas	Ciniškumas ir bejausmiškumas kitų atžvilgiu Greitai besivystantys konfliktai Nepasitenkinimas dėl įsivaizduojamai neįveikiamų darbo užduočių Darbo atlikimo kokybės suprastėjimas
Individualūs			
Asmenybės bruožai Idealistiniai lūkesčiai Profesijos ir asmenybės nesuderinamumas	Asmeninių siekių sumažėjimas	Sveikatos problemos Problemos šeimoje Priklausomybių ligos	Piktumas Nusiminimas Skundimasis dėl problemų darbe Nemiga Medikamentų vartojimas Alkoholio, narkotinių medžiagų vartojimas

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Maslach, 1998; Brewer, Shapard, 2004; Jackson, 1983, Halbesleben, 2004.

Apibendrinus veiksnius, darančius įtaką profesiniam perdegimui, galima teigti, kad veiksniai skirstomi į organizacinius (darbo reikalavimai ir darbo ištekliai) ir individualius, kurie sąlygoja pasekmes tiek organizacijai (darbo atlikimo pablogėjimas, nedarbingumas ir pan.), tiek ir asmeniui (sveikatos problemos, problemos šeimoje, priklausomybių ligos), kurios plačiau aptariamose sekančiame darbo skyriuje.

2.4. Profesinio perdegimo pasekmės

Profesinis perdegimas yra susijęs su sveikatos problemomis ir atliekamo darbo kokybe, kas organizacijoms gali sukelti sunkumų siekiant tikslų. Darbuotojai, susidūrę su profesiniu perdegimu, patiria asmeninių siekių sumažėjimą ir nepasitenkinimą, kuris sukelia pyktį (Gilham, 2014), todėl profesinis perdegimas atsiliepia darbuotojo sveikatai, asmeniniam gyvenimui ir sukelia problemas darbo aplinkoje.

Perdegę darbuotojai dažniau turi tiek psichologinių, tiek ir fiziologinių problemų, kuriomis įvardijamas nerimas, depresija, sutrikęs miegas, atminties problemos, ar kaklo skausmai (Peterson ir

kt., 2008, cit. Bakker, Costa, 2014). Atliktuose tyrimuose paaiškėjo, kad darbuotojai, kenčiantys nuo profesinio perdegimo, dažnai kenčia nuo virškinimo sistemų sutrikimų, 2 tipo diabeto, širdies ligų, jie dažniau serga peršalimo ligomis (Bakker, Costa, 2014). Be to, piktnaudžiavimas alkoholiu ir priklausomybė nuo narkotikų yra įvardijami kaip vienos didžiausių problemų (Gilham, 2014; Bakker, Costa, 2014).

Darbo aplinkoje tokie darbuotojai organizacijoje sukelia tokių problemų kaip pravaikštos, ketinimai išeiti iš darbo ir išėjimas iš darbo (Maslach ir kt., 2001). Taip pat minimas vėlavimas į darbą, dėmesio koncentracijos problemos ar didesnė klaidų darymo tikimybė (Bakker, Costa, 2014). Kenčiantys nuo profesinio perdegimo darbuotojai dirba neefektyviai, yra linkę atsiriboti (Maslach ir kt., 2001; Bakker, Costa, 2014). Perdegę darbuotojai gali tapti blogu pavyzdžiu savo kolegoms, taip pat skatinti konfliktines situacijas, trukdyti darbui, taip paversdami profesinį perdegimą „užkrečiamu“ (Maslach ir kt., 2001).

Bendrai paėmus, organizacijoje profesinis perdegimas susijęs su neigiamu požiūriu į darbą, įskaitant nepasitenkinimą darbu, žemu organizaciniu įsipareigojimu, pravaikštom, nedarbingumu, bloga nuotaika, ketinimu išeiti iš darbo, didele darbuotojų kaita (Gilham, 2014) ir sveikatos problemomis, dėl kurių žmogus gali tapti nedarbingas ar netgi imti vartoti alkoholį ar narkotines medžiagas (Gilham, 2014; Bakker, Costa, 2014). Pasak Burke ir Greenglasso (2001), profesinio perdegimo pasekmės jaučiamos ne tik darbinėje aplinkoje – jis „perkeliamas“ ir į asmeninį, šeimos gyvenimą (cit. Maslach ir kt., 2001).

Apibendrinant galima teigti, jog profesinis perdegimas gali būti suprantamas kaip ilgalaikio streso darbe pasekmė, kuri vystosi ilgą laiką. Pasireiškus profesiniam perdegimui, žmogus susiduria ne tik su sveikatos problemomis, bet ir problemomis darbo aplinkoje, kai kenčia ne tik jo asmeninio, bet ir darbinio gyvenimo kokybė. Organizacijai tokie darbuotojai reiškia ne tik ekonomines problemas, bet ir problemas, kylančias organizacijos viduje, tokias kaip mikroklimato pablogėjimas, darbuotojo atsiribojimas ar nelaimingų atsitikimų darbe tikimybės išaugimas.

2.5. Profesinio perdegimo profesinės charakteristikos

Profesinis perdegimas būdingas tokių profesijų atstovams, kurių darbas susijęs su rūpinimusi kitais ar mokymu, taip pat intensyviu ir ilgalaikiu bendravimu (Maslach ir kt., 2001). Ilgainiui profesijų tyrimai buvo praplėsti ir nustatyta, kad su profesiniu perdegimu susiduria ne tik tie darbuotojai, kurių darbas susijęs su bendravimu, bet ir tokių profesijų atstovai, kaip pavyzdžiui, programuotojai, kurių darbas nėra susijęs su bendravimu (Maslach ir kt., 2001). Pacevičius (2006) yra nurodęs tokias profesijas, kurių atstovai yra labiau linkę perdegti - tai pedagogai, gydytojai,

vadovai, vadybininkai, aptarnavimo sferos darbuotojai, teisėtvarkos atstovai, bibliotekininkai, aktoriai, ar ekskursijų gidai.

Mokslininkai, atlikę penkių profesijų (mokymas, socialinės paslaugos, medicina, psichiatrija, teisėsauga) palyginimą dvejose šalyse (Olandija ir Amerika) nustatė, kad vyrauja panašūs rezultatai abejose šalyse: teisėsaugos atstovai parodė aukštus depersonalizacijos ir asmeninių siekių sumažėjimo, bet žemą emocinio išsekimo lygius, mokymo sferos darbuotojai parodė aukštą emocinio išsekimo lygį, o kitos dvi dimensijos atitiko vidurkį; medicinos darbuotojams nustatyti žemesni emocinio išsekimo ir depersonalizacijos lygiai, bet užtat aukštas asmeninių siekių lygis. Psichiatrijos sferos ir socialinių paslaugų darbuotojų rezultatai skyrėsi abejose šalyse. Amerikoje, socialinių paslaugų darbuotojams pasireiškė aukštas depersonalizacijos lygis, tuo tarpu kai Olandijoje jis atitiko vidurkį, o psichiatrijos sferos darbuotojams Amerikoje pasireiškė žemesni emocinio išsekimo ir depersonalizacijos lygiai, tuo tarpu kai Olandijoje šis lygis buvo aukštesnis (Maslach ir kt., 2001).

Kaip jau minėta, kaip viena iš dažniausiai minimų profesijų atstovų, susiduriančių su profesinio perdegimo problema, minimi pedagogai. Mokytojo profesija yra įvardijama kaip viena labiausiai stresą sukeliančių profesijų (Bubelienė, Merkys, 2010). Pedagogui keliami dideli reikalavimai, nuolatinės pastangos tobulėti ir dideli visuomenės lūkesčiai sukelia didelę įtampą, nuo kurios kenčia sveikata, patiriamas nepasitenkinimas darbu, todėl darbas jiems gali tapti viena iš priežasčių patirti profesinį perdegimą. Švietimo sektoriuje darbo reikalavimai išaugo, tačiau darbo išteklių liko tie patys, taip sukeldami didesnę emocinę pervargimą, kuris gali baigtis profesiniu perdegimu ar nedarbingumu (Schelvis ir kt., 2013). Valantinas (2013) teigia, jog mokytojams gali būti sunkiau kreiptis pagalbos nei kitiems darbuotojams, jiems sunkiau atrasti priimtinius pagalbos šaltinius dar ir todėl, jog visuomenėje mokytojai matomi kaip viską žinantys, patys teikiantys pagalbą kitiems, nors pati profesija visuomenėje nėra aukštai vertinama. Yra nustatyta, kad 18 % švietimo sektoriaus darbuotojų susiduria su problemomis, kurias sąlygojo stresas, tuo tarpu kai kitų sektorių darbuotojai sudaro 13 % (Schelvis ir kt., 2013).

Nors remiantis pirminių tyrimų duomenų rezultatais ir buvo teigiama, kad profesinį perdegimą patiria tik tų profesijų atstovai, kurių darbas susijęs su bendravimu, tačiau vėlesni tyrimai atskleidė, kad profesinį perdegimą gali patirti netgi tie darbuotojai, kurių darbas nėra susijęs su bendravimu, tačiau mokslininkai sutaria, kad keletas profesijų, kurių atstovai dažniausiai susiduria su profesiniu perdegimu – tai pedagogai, sveikatos priežiūros specialistai, socialiniai darbuotojai ar teisėtvarkos atstovai. Pastebima, jog visos šios profesijos yra susijusios su dideliais emociniais krūviais, kai darbuotojas atiduoda daug emocinių pastangų atlikdamas savo darbą ir tai yra tos profesijos, kurios stipriai veikia kitus žmones, ar juos gydant, ar padedant tiek fiziškai, tiek emociškai, ar ugdant, todėl šių profesijų atstovų profesinis perdegimas yra labai opi problema, kuriai būtina ieškoti sprendimo būdų.

2.6. Organizacinės profesinio perdegimo mažinimo priemonės

Kaip jau minėta ankstesniuose šio darbo skyriuose, profesinis perdegimas yra laikomas ilgalaikio, nevaldomo streso pasekme, kuri keičia darbuotojų požiūrį ir elgesį į atliekamą darbą, kas neigiamai atsiliepia organizacijai (Bektas, Peresadko, 2013; Awa ir kt., 2010; Maslach, 2004). Profesinis perdegimas vystosi palaipsniui, kaip atsakas į nuolatinį streso šaltinius darbe, dažnai nepastebint ankstyvųjų perdegimo ženklų (Maslach, Goldberg, 1998), o perdegimo faktas rodo, kad nebuvo imtasi prevencinių streso valdymo priemonių, arba tos priemonės buvo nesėkmingai taikytos, todėl, norint išvengti profesinio perdegimo, svarbu siekti pašalinti neigiamus streso šaltinius darbe (Bektas, Peresadko, 2013). Daug geriau, jei profesinio perdegimo požymiai yra identifikuojami ir eliminuojami dar prieš profesiniam perdegimui išsivystant, nes jo išvengti yra daug geriau nei vėliau jį gydyti (Van den Bossche, Houtman, 2003; Wood, McCarthy, 2002). Profesinio perdegimo įveikos priemonių ir jų panaudojimo žinojimas galėtų padėti organizacijoms padėti išvengti ar sumažinti profesinį perdegimą. Toliau šiame darbe bus aptariamos organizacijoje profesinio perdegimo mažinimo priemonių taikymo priežastys, taip pat analizuojamos organizacinės profesinio perdegimo mažinimo priemonės ir pristatomi organizaciniai profesinio perdegimo mažinimo priemonių taikymo sprendimai.

Profesinis perdegimas negali būti atskiriamas nuo aplinkos kurioje jis atsiranda, todėl priemonės, skirtos profesinio perdegimo mažinimui, turėtų būti nukreiptos į streso šaltinius (Taormina, Law, 2000). Profesinio perdegimo įveikimas yra iššūkis tiek darbuotojui, tiek ir organizacijai (Gilham, 2014), kuri nusprendžia imtis profesinio perdegimo įveikos. Įvardijamos tokios priežastys, kodėl organizacijos imasi profesinio perdegimo įveikos ir mažinimo (Briner, 1997):

- 1) organizacijos tiki, kad šios priemonės padės padidinti darbuotojų efektyvumą ir darbo atlikimą, sumažins pravaikštas, pašalins arba sumažins stresą darbe;
- 2) priemonės pagerina darbuotojų sveikatą – sumažina širdies veiklos problemas, nedarbingumo trukmę, nelaimingų atsitikimų skaičių;
- 3) priemonių naudojimas parodo, kad organizacija rūpinasi savo darbuotojų gerove, yra socialiai atsakinga, tuo sukurdama teigiamą įvaizdį ne tik organizacijos viduje, bet ir išorėje.
- 4) organizacija seka paskui kitus: tampa populiariu rūpintis darbuotojų emocine sveikata.

Bendrai paėmus, profesinio perdegimo mažinimo priemonių naudojimo priežastys gali būti dėl etišku, teisiniu, socialiniu ar pragmatišku priežasčių.

Van den Bossche ir Houtman (2003) ir Health Advocate (2009), sveikatingumo propagavimo ir pagalbos darbuotojams kompanija, organizacijoms pasiūlė vadovautis tokiais profesinio perdegimo mažinimo principais:

- 1) Pradėti nuo įvertinimo: įvertinti nedarbingumo, pravaikštų, darbuotojų kaitos ir darbo atlikimo rodiklius; įtraukti vadovybės atstovus identifikuojant streso šaltinius; vykdyti darbuotojų apklausas.
- 2) Skatinti darbuotojų dalyvavimą: pasiūlyti paskatų sistemą darbuotojams, dalyvausiantiems darbuotojų pagalbos programose; vykdyti informacijos sklaidą apie vykdomas programas.
- 3) Vykdyti organizacinius pokyčius: aiškiai nustatyti darbuotojų atsakomybes ir darbo krūvius; sukurti bendradarbiavimu pagrįstą darbo atmosferą, leisti darbuotojams dalyvauti sprendimų priėmime; suteikti socialinio bendravimo galimybes.
- 4) Pasiūlyti įvairius streso mažinimo būdus: pagalbos darbuotojams programos; tinkama ir saugi darbo aplinka, pagalbos grupių sudarymas.
- 5) Darbo-asmeninio gyvenimo balanso skatinimas: suteikti darbuotojams laisvo laiko įvairiems šeimyniniams reikalams; pasiūlyti lankstų darbo grafiką; leisti dirbti namuose.
- 6) Įvertinti programų sėkmę: stebėti programose dalyvavusių darbuotojų skaičių, dalyvavimo periodus, lyginti nedarbingumo, pravaikštų, darbuotojų kaitos rodiklius prieš ir po dalyvavimo programose.

Taip pat teigiama, jog organizacijos, norėdamos išvengti profesinio perdegimo, turėtų imtis veiksmų iš karto, kai darbuotojas patenka į organizaciją, nes teigiama, kad viena svarbiausių profesinio perdegimo priežasčių yra neatitikimas tarp darbuotojo lūkesčių profesijai ir realybės (Jackson, Schuler, 1983). Darbuotojai, pradžioje jaučiasi labai entuziastingi, tačiau, susidūrę su realybe, patiria „realybės šoką“ (Sagberg, 2014). Krameris (1974) apibūdina realybės šoką kaip terminą, naudojamą apibūdinti naujų darbuotojų reakcijas į situacijas, kurioms jie galvojo, kad yra pasiruošę, bet, susidūrus su realybe, jie suvokia, kad negeba sukontroliuoti situacijos (cit. Sagberg, 2014). Sagbergo (2014) teigimu, darbuotojų nepasitenkinimas išauga jau per pirmuosius darbo organizacijoje metus, jeigu jie nesupranta kaip veikia organizacijos sistema. Mokslininkas teigia, jog įvadinės programos galėtų padėti sumažinti būsimąjį realybės šoką ir jo pasekmes, o taikant šį metodą, sumažėja darbuotojų kaita, pravaikštos ar nedarbingumas (Sagberg, 2014). Bendrai paėmus, šios programos tikslas yra parodyti darbuotojams realybę, pabrėžiant ne tik teigiamas, bet ir neigiamas darbo puses, taip sumažinant galimybę darbuotojui patirti realybės šoką, kuris sąlygotų profesinį perdegimą, o svarbus įvadinė programų bruožas yra tas, kad jos nėra sukurtos pakeisti realybės, bet skirtos paruošti darbuotojus geriau įveikti problemas, kilsiančias pirmaisiais darbo

metais (Jackson, Schuler, 1983). Organizacijoms rekomenduojama pateikti realistinį darbo aprašymą, kad nauji darbuotojai nepatirtų nerealių lūkesčių, tačiau pabrėžiama, kad tokios programos yra veiksminga priemonė perdegimo prevencijai ir mažinimui tik naujai priimamiems darbuotojams, nes seniau dirbantiems jos nėra veiksmingos (Halbesleben ir kt., 2006).

Vienas didžiausių profesinio perdegimo mažinimo programų sėkmės trikdžių yra tai, kad organizacijos siekia surasti universalius sprendimus, nepaisydamos streso šaltinių įvairovės reikšmingumo ir to, kad kiekvienoje organizacijoje egzistuoja specifiniai veiksniai, sukeliantys profesinį perdegimą (LeBlanc, Shaufeli, 2008). Kadangi profesinis perdegimas yra sudėtingas, sąlygojamas daugelio veiksnių, todėl vieno recepto, kaip įveikti profesinį perdegimą nėra, kaip ir nėra paprasta nurodyti, kurios intervencijos veikia efektyviausiai dėl priemonių įvairovės (Schaufeli, 2003; Härtinen ir kt., 2007). Apibendrinus galima teigti, jog mokslinėje literatūroje randama nemažai būdų, kaip ir kokių priemonių turėtų imtis organizacijos, norėdamos išvengti ar sumažinti profesinį perdegimą. Kaip vieną iš profesinio perdegimo mažinimo būdų galima būtų įvardinti įvadinių programų organizacijoje taikymą, kas padėtų darbuotojui nepatirti „realybės šoko“, subalansuotų lūkesčius ir užkirstų kelią vystytis profesiniam perdegimui, tai pat organizacijoms būtų pravartu periodiškai tirti darbuotojų emocinę sveikatą, siekiant identifikuoti ir redukuoti pasireiškusių streso lygį ar kurį nors iš profesinio perdegimo komponentų, kadangi yra žinoma, kad pasireiškus vienam komponentui, ima vystytis ir kiti.

2.6.1. Organizacinių profesinio perdegimo mažinimo priemonių analizė

Kadangi yra nustatyta, kad stresas yra pirminis profesinio perdegimo šaltinis, todėl daugelis būdų sumažinti profesinį perdegimą yra nukreipti į streso darbe mažinimą (Taormina, Law, 2000). Taip pat teigiama, kad streso darbe valdymas gali sumažinti profesinio perdegimo požymius (Schelvis ir kt., 2013). Todėl organizacijos, siekiančios tiek išvengti, tiek ir sumažinti darbuotojų patiriamą profesinį perdegimą, turėtų imtis pirminių profesinio perdegimo šaltinių redukavimo. Atsižvelgiant į tai, kad streso darbe valdymo priemonės sumažina profesinį perdegimą ar užkerta kelią jam vystytis, organizacijų taikomos streso darbe valdymo priemonės bus analizuojamos kaip organizacinių profesinio mažinimo priemonių dalis.

Mokslinėje literatūroje organizacinės streso darbe valdymo priemonės yra skirstomos pagal tai, į ką jos nukreiptos ir kokiame lygyje jas reikėtų taikyti: organizacinės streso darbe valdymo priemonės gali būti nukreipiamos tiek į individą, tiek ir į organizaciją, o priemonių lygiai, kurie gali būti pirminiai, antriniai ir tretiniai, parenkami pagal tai, koku tikslu naudojama priemonė (O'Driscoll, Cooper, 2010; Dewe, O'Driscoll, 2002).

Organizacinės streso darbe valdymo priemonės dažnai skirstomos pagal tai, į ką nukreipiamos priemonės: į individą ir į organizaciją (O'Driscoll, Cooper, 2010; Dewe, O'Driscoll, 2002).

1) priemonė nukreipta į individą - siekis padidinti individualius psichologinius išteklius (pvz., mokėjimas įveikti stresą), kai darbuotojai mokomi valdyti stresą. Tokiose programose gali būti naudojama kognityvinė terapija, psichoterapija, konsultacijos, įgūdžių mokymas, komunikavimo įgūdžių mokymai, socialinė parama, atpalaidavimo pratimai ar atpalaiduojanti muzika (Awa ir kt., 2010; LeBlanc, Schaufeli, 2008).

2) priemonė nukreipta į organizaciją - siekis pakeisti darbinę situaciją, kai naudojamos tokios priemonės, kaip organizacinis vystymasis, darbo atlikimo įvertinimas, darbo užimtumo koregavimas ir vertinimas, darbo rotacija ir kt. (Awa ir kt., 2010; LeFevre ir kt., 2006; Van der Klink ir kt., 2001).

Praktikoje, organizacinės streso darbe valdymo priemonės dažniausiai nukreipiamos į individą (Jordan ir kt., 2003). Kaip priežastys, kodėl organizacijos dažniau taiko priemones, nukreiptas į individą, įvardijamos tokios: pirma, vadovybė vengia prisiimti atsakomybę – verčiau jau kaltinama darbuotojo asmenybė ir jo gyvenimo būdas nei darbo veiksniai; antra, yra sudėtinga sukurti sistemingas priemonių ir jų vertinimo programas greitai besikeičiančioje organizacijoje; trečia, yra sudėtinga įrodyti šių priemonių finansinę naudą ir ketvirta, dauguma konsultantų, dirbančių su streso darbe valdymo priemonėmis, geriau jaučiasi keisdami individą, o ne organizaciją (Jordan ir kt., 2003; Cooper, Catwright, 1997).

Teigiama, kad organizacinių streso darbe valdymo priemonių taikymas individualiame lygmenyje sumažina profesinio perdegimo lygį (Van den Bossche, Houtman, 2003), t.y., sumažina profesinio perdegimo komponentų: emocinio išsekimo, depersonalizacijos lygius ir padidina asmeninius siekius (LeBlanc, Schaufeli, 2008; Van den Bossche, Houtman, 2003). Tačiau kitų mokslininkų teigimu, pagrindinis profesinio perdegimo komponentas – emocinis išsekimas daugelyje atvejų buvo sumažėjęs panaudojus organizacine streso darbe valdymo priemones individualiame lygmenyje, tačiau pokytis kituose dviejuose komponentuose – depersonalizacijoje ir asmeninių siekių sumažėjime nebuvo taip ryškiai išreikštas (LeBlanc, Schaufeli, 2008). Autorių nuomone, labiausiai tikėtina to priežastis yra ta, kad didžioji dalis taikomų technikų yra nukreiptos į susijaudinimo sumažinimą, o ne į požiūrio pakeitimą ar profesinių įgūdžių ir išteklių didinimą (LeBlanc, Schaufeli, 2008). Tačiau teigiama, kad taikant organizacines streso darbe valdymo priemones tik individualiame lygmenyje, gali atsirasti tam tikrų problemų, tokių kaip darbuotojas gali jaustis tarsi pasmerktas, išskirtas iš kitų tarpo, taip pasijaučiant atstumtuojų (Van den Bossche, Houtman, 2003).

Teigiama, kad nors ir organizacinės streso valdymo priemonės individualiame lygmenyje yra dažniausiai naudojamos darbinio streso mažinimui, tačiau manoma, jog efektyvesnės yra

priemonės, nukreiptos į organizaciją (Schelvis ir kt., 2013; Awa ir kt., 2010; LaMontagne ir kt., 2007a; LeFevre ir kt., 2006). Tačiau mokslinėje literatūroje randama nedaug aprašytų empirinių tyrimų, nes organizacinių streso darbe valdymo priemonių, nukreiptų į organizaciją tyrimas yra sudėtingas - turi būti įtraukta daug žmonių įvairiose stadijose, kas sąlygoja papildomas pastangas ir išlaidas, todėl nedaugelis organizacijų nori jas taikyti (LeBlanc ir Schaufeli, 2008). Šių priemonių poveikio trukmė skiriasi, pavyzdžiui, atlikus organizacinių streso darbe valdymo programų apžvalgą nustatyta, jog 82% atvejuose priemonių, nukreiptų į individą buvo pastebėtas žymus profesinio perdegimo sumažėjimas, arba teigiami jo pokyčiai, kurie tęsėsi iki 6 mėnesių po programos, tuo tarpu organizacinių streso valdymo priemonių, nukreiptų į organizaciją teigiamas poveikis tęsėsi daugiau nei 1 metus, tačiau patvirtinti faktą, kad organizaciniame lygmenyje taikytos priemonės turi ilgesnį poveikį, nebuvo galima, nes buvo tiriami tik du atvejai (Awa ir kt., 2010). Tačiau yra pastebėta, jog visi tirti kompleksiniai priemonių taikymo (nukreiptų į individą ir nukreiptų į organizaciją) atvejai turėjo teigiamą poveikį profesinio perdegimo ar jo komponentų mažinimui, iš jų 80% atvejų teigiamas poveikis tęsėsi iki 1 metų, o kai kurių, pavyzdžiui, gebėjimo įveikti stresą ir kvalifikacijos kėlimo kursai, poveikis tęsėsi ilgiau nei 2 metus (Awa ir kt., 2010).

Bendrai paėmus, teigiama, jog taikant organizacines streso darbe valdymo priemones kompleksiskai – nukreiptų ir į organizaciją ir į individą, pagerinama sveikata ir organizacinė veikla, o tuo tarpu, kai tik į individą nukreiptos organizacinės streso darbe valdymo programos pagerina darbuotojo psichinę ir emocinę būklę (Bhui ir kt., 2012). Yra žinoma, kad vykdomos organizacinės streso darbe valdymo programos nukreiptos į organizaciją turi didelį poveikį ne tik darbuotojui, bet ir visai organizacijai, tačiau nėra aišku, kas konkrečiai sąlygoja tokį poveikį – vadovybės atsidavimas ir noras investuoti į žmogiškuosius išteklius, taikomų priemonių kokybė, ar įvairių komponentų kombinacijos (Van der Hek, Plomp, 1997). Efektyviausia būtų, jeigu pagalbos darbuotojams priemonės būtų taikomos kompleksiskai, nukreiptos tiek į individą, tiek į organizaciją, nes ne visos problemos kyla individo lygmenyje – dalis jų kyla organizacijoje (Hirley - Marchington ir Cooper, 1998, cit. Bandzienė, 2009).

Yra išskiriami trys organizaciniai streso darbe valdymo priemonių lygiai: pirminiai (prevenciniai), antriniai (ir prevenciniai, ir reaguojantys) ir tretiniai (daugiausiai reaguojantys) (Schelvis ir kt., 2013; LaMontagne, ir kt., 2007a; LeFevre ir kt., 2006; Wood, McCarthy, 2002; Dewe, O’Driscoll, 2002; Klink ir kt., 2001). Organizacinės streso darbe valdymo priemonės priklauso nuo to, kokios priemonės yra naudojamos, koks jų tikslas ir laukiami rezultatai, kurie apibendrintai yra pateikti 2 priede. Mokslininkų manymu, streso darbe mažinimas yra pats efektyviausias, kai visos trys streso darbe valdymo priemonės yra naudojamos kompleksiskai (LaMontagne ir kt., 2007a; Dewe, 1994). Taip pat teigiama, kad pirminės streso darbe valdymo priemonės yra efektyvesnės nei antrinės, o antrinės – efektyvesnės nei tretinės (LaMontagne ir kt., 2007a). Mokslininkų teigimu, efektyviausios priemonės yra kompleksinės - pirminės streso darbe

valdymo priemonės jungiant su antrinėmis – taip sumažinami darbo stresoriai ir sustiprinami darbuotojų gebėjimai atsilaikyti prieš juos (LaMontagne, 2014). Tačiau teigiama, kad teorijoje yra randama labai nedaug tretinių priemonių taikymo tyrimų, kur tretinės streso darbe valdymo priemonės būtų kartu naudojamos su pirminėmis ir antrinėmis LaMontagne ir kt. (2007a). Siekiant išsamiau susipažinti su šių trijų organizacinių streso darbe valdymo priemonių tikslais, trūkumais, privalumais ir jų panaudojimo galimybėmis, toliau analizuojama kiekviena priemonė atskirai.

Pirminių streso darbe valdymo priemonių tikslas – sumažinti arba pakeisti ar sušvelninti streso šaltinius darbe ir užkirsti kelią naujiems streso požymiams pasireikšti, didžiausią dėmesį kreipiant į organizacinį, arba grupės lygmenį – šios priemonės yra įvardijamos kaip prevencinės (Schelvis ir kt., 2013; LeFevre ir kt., 2006; Wood, McCarthy, 2002; Dewe, O’Driscoll, 2002). Mokslininkų teigimu, pirminių streso darbe valdymo priemonių tikslas yra pritaikyti aplinką prie individo (Cooper, Cartwright, 1997). Prieš taikant pirmines streso valdymo priemones, nustatomi realūs ar potencialūs darbo streso šaltiniai, vėliau koreguojamas darbo organizavimas ir atlikimas, darbo aplinka, struktūra ir strategija (LeFevre ir kt., 2006). Streso sumažinimas šiame lygmenyje reiškia pokyčio suplanavimą organizacijoje, kuris sutrikdo įprastą organizacijos veiklą (LeFevre ir kt., 2006; Dewe, 1994). Trukmės prasme, šių priemonių taikymas paprastai yra ilgalaikis ir dažnai trunka ilgiau nei 12 mėnesių (LeFevre ir kt., 2006). Daugelis pirminių streso darbe valdymo priemonių yra nukreiptos į organizaciją, tačiau tuo pat metu jos gali būti nukreiptos į individą (LaMontagne ir kt., 2007a). Pirminės, į organizaciją nukreiptos streso valdymo priemonės yra laikomos kaip pagrindinės, o priemonės, nukreiptos į individualų lygmenį yra laikomos kaip papildomos (LaMontagne ir kt., 2007a; Quick ir kt., 1997, cit. LeFevre ir kt., 2006).

Yra teigiama, jog šių priemonių naudojimas dažnai gali reikšti organizacijos kultūros pokyčius (LeFevre, 2006). Bamberio (2006) teigimu, organizacijų, kurios kreipia dėmesį į darbuotojų gerovę, kultūra pasižymi tokiomis savybėmis kaip organizacijos parama (pagalba ir darbuotojų skatinimas), kolegų parama, darbuotojų dalyvavimas ir efektyvi komunikacija. Tačiau, kaip šios priemonės trūkumas yra tas, kad nors ir vienas iš būdų sumažinti stresą darbe yra pakeisti darbo sąlygas, gali atsitikti taip, kad tokie pokyčiai gali padidinti stresą atskiriems individams (Dewe, 1994).

Prie pirminių priemonių yra priskiriama: socialinė parama, kvalifikacijos kėlimas, grįžtamasis ryšys, įtraukimas į sprendimų priėmimą, darbuotojo atitikimas darbo vietai, darbo rotacija, atlygis, karjeros valdymas, organizacijos tikslų, funkcijų suvokimas, darbo ir asmeninio gyvenimo užtikrinimas, (Awa ir kt, 2010; LeFevre ir kt., 2006; Cranwell – Ward, Abbey, 2005; Clarke, Cooper, 2004; Matteson, Ivancevich, 1989, cit. Bandzienė, 2009; Taormina, Law, 2000). Elkin ir Rosch (1990) išskyrė tokias galimas strategijas sumažinti darbo stresui: darbo pertvarkymas, darbo aplinkos pertvarkymas, lankstus darbo grafikas, darbo vaidmenų analizė ir tikslų nustatymas ar apdovanojimų pasidalijimas (cit. Cooper ir Cartwright, 1997).

Apibendrinant pirmines streso darbe valdymo priemones galima teigti, jog šios priemonės naudojamos norint sumažinti ar panaikinti streso šaltinius, kylančius darbo aplinkoje, kas teigiamai veikia darbuotojus.

Antrinių streso darbe valdymo priemonių tikslas – sumažinti streso simptomus prieš pasireiškiant streso pasekmėms, arba sustiprinti gebėjimą įveikti streso pasekmes. Antrinės streso darbe valdymo priemonės yra kintančios – nuo trumpalaikių atpalaidavimo technikų naudojimo ar meditacijos mokymo iki daugiareiškių būdų (LeFevre ir kt., 2006). Teigiama, jog dažniausiai taikomos streso darbe valdymo priemonės yra antrinės-prevencinės, nukreiptos į individualų lygmenį ir apima streso valdymo ir mokėjimo įveikti problemas technikas (Schelvis ir kt., 2013; Dewe, 1994). Tokie mokymai apima įvairias technikas, strategijas ir įgūdžius, nukreiptus į darbuotojo išmokymą geriau įveikti darbinį stresą, kylantį dėl darbo reikalavimų, kur pagrindinėmis įvardijami įvairūs pratimai, atpalaidavimo technikos, meditacija, biologinis grįžtamasis ryšys (angl. *Biofeedback*), ar trumpalaikė kognityvinio elgesio terapija (Dewe, 1994). Įgūdžių mokymai apima laiko ir konfliktų valdymo, lyderystės programas ir bendravimo įgūdžių mokymus (Reynolds, Briner, 1994). Darbo aplinkos kontekste, programos naudojamos ne stresui mažinti, bet nukreipiamos į potencialias „rizikos grupes“ siūlant sveikatingumo programas (Murphy, 1988, cit. Dewe, 1994). Priešingai nei pirminės streso darbe valdymo priemonės, šių priemonių naudojimas nereikalauja imtis pokyčių organizacijoje, o gali būti panaudotos bet kuriuo metu, nekeičiant darbo organizavimo proceso (LeFevre, 2006; Murphy, 1984).

Antrinės streso darbe valdymo priemonės yra dažnai kritikuojamos dėl tarsi primetamos atsakomybės už streso suvaldymą pačiam darbuotojui, atleidžiant vadovybę nuo atsakomybės, todėl manoma, kad pirmenybė turėtų būti teikiama pirminėms streso darbe valdymo priemonėms (LeFevre ir kt., 2006). Be to, kaip šių priemonių trūkumas yra įvardijamas jų poveikio trumpalaikiškumas ir tai, kad jos nepanaikina streso šaltinių, o tik moko darbuotoją valdyti stresą (Bandzienė, 2009). Kaip dar viena kritika yra ta, kad antrinės streso darbe valdymo priemonės skirtos padėti žmonėms, esantiems rizikos grupėje, tačiau yra galimybė, kad jos nebus efektyvios, nes naudojant šias priemones, į žmones žiūrima kaip į vienodus ir nėra individualaus priėjimo (Depe, 1994).

Dalyvavimas antrinėse streso darbe valdymo programose paprastai yra savanoriškas, todėl dažnai iškyla problema, kad tie darbuotojai, kuriems iš tiesų reikalinga pagalba, jose nedalyvauja (Cooper, Cartwright, 1997). Yra nustatyta, kad programos, kuriose dalyvavimas yra savanoriškai pasirenkamas, pritraukia taip vadinamus gerąja prasme „susirūpinusius“ darbuotojus, kurie atpažindami streso šaltinius darbe, patys sugebėtų su jais susidoroti. Schaufelis (1995), vykdęs streso mažinimo užsiėmimus su bendruomenės slaugytojoms, nustatė, kad vidutinis profesinio perdegimo lygis buvo daug žemesnis tarp užsiėmimų dalyvių nei tarp kitų, nesutikusių dalyvauti užsiėmimuose, taip paaiškėjo, kad tos slaugytojos, kurios jautėsi mažiausiai perdege, nusprendė

dalyvauti užsiėmimuose, tuo tarpu kai jų kolegoms, kurie iš tiesų buvo labiau perdegę, dalyvavimas tokiuose užsiėmimuose atrodė per daug bauginantis. Kaip problemą su darbuotojais, kuriems labiausiai reikalinga pagalba, nurodė ir kiti mokslininkai, tyrinėję taikytas streso darbe mažinimo programas, kur nustatė, kad programose, kuriose buvo taikytos individualios-organizacinės streso darbe mažinimo priemonės (pavyzdžiui, paramos grupės, streso valdymo mokymai), buvo pastebėtas didelis darbuotojų pasitraukimo iš programų skaičius ir būtent tų, kuriems labiausiai buvo reikalinga pagalba (Van der Hek, Plomp, 1997). Teigiama, kad antrinių streso darbe valdymo priemonių taikymas vyksta savanoriškai dalyvaujant, kas kartais sąlygoja darbuotojų, kuriems reikia pagalbos, atsisakymą jose dalyvauti, tačiau pirminių streso darbe valdymo priemonių taikymo būtų sunku išvengti, kadangi priemonės yra parenkamos ir taikomos nepriklausant nuo to, ar darbuotojas siekia jose dalyvauti, ar ne (Van der Hek, Plomp, 1997).

Tretinės streso darbe valdymo priemonės nukreiptos į darbuotojų, kurie jau patyrė ir kenčia nuo streso sukeltų pasekmių, rehabilitaciją. Šios priemonės paprastai skirtos suteikti paramą ir konsultavimą darbuotojams, kurie jau patiria streso pasekmes ir yra skirtos padėti darbuotojams darbo aplinkoje, pagerinti jų sveikatą ir sumažinti neigiamų pasekmių asmeniniame ir darbiniam kontekstuose, galimybes (Compton, McManus, 2015; O'Driscoll, Cooper, 2010), nes teigiama, kad daug efektyviau yra reabilituoti darbuotojus, nei juos pakeisti kitais (Dewe, 1994).

Tretinių streso darbe valdymo priemonių dalimi yra laikomos pagalbos darbuotojams programos (angl. *Employee Assistance Programs- EAPs*) (LaMontagne ir kt., 2007; Dewe, O'Driscoll, 2002; Cooper, Cartwright 1997; Van der Hek ir Plomp, 1997; Dewe, 1994). Šios programos atsirado Amerikoje XIX amžiuje, kai buvo stengiamasi rasti būdų suvaldyti alkoholio vartojimą darbo vietoje, tačiau plačiau taikyti ne tik kaip pagalbinę priemonę alkoholio vartojimo mažinimui, pradėtos tikrai maždaug 1970 metais (Kurzman, 2013; Arthur, 2000). Šios programos gali būti vykdomos organizacijos viduje kaip viena iš žmonių išteklių funkcijų, tiek ir vykdomos išorės konsultantų ar gydymo įstaigų (Dewe, 1994). Pagalbos darbuotojams programos gali vykdyti tiek specialistai, dirbantys organizacijoje, tiek ir specialistai, samdomi iš išorės, tačiau teigiama, kad tokiose programose turi dirbti specialistai: gydytojai, psichologai, įvairūs konsultantai – karjeros, finansų, taip pat socialiniai darbuotojai ir teisininkai (Bandzienė, 2009). Mokslinėje literatūroje susiduriama su pagalbos darbuotojams programų tyrimų trūkumu, jos nėra tinkamai tiriamos dėl kylančių problemų, tokių kaip: dažniausiai tos programos yra atliekamos vidinių specialistų, kai dažnai tyrimas yra per daug trumpas, nėra renkami longitudinaliniai duomenys, nesudaromos kontrolinės grupės ir dėl konfidencialumo ir riboto priėjimo prie darbuotojų duomenų, organizacijos yra tarsi atbaidomos nuo tinkamo programų įvertinimo (Csiernik, 1995).

Teigiama, kad praktikoje standartinis pagalbos darbuotojams programų modelis neegzistuoja, tačiau mokslinėje literatūroje yra randama daug šios programos apibūdinimų, kuriuos apibendrinus, išryškėja pagrindiniai komponentai: darbuotojų, patiriančių asmeninių, emocinių ar

psichologinių problemų, konfidencialus įvertinimas, konsultavimas ir gydymo paslaugos (Arthur, 2000). Išskiriamos dvi pagalbos darbuotojams sritys: 1) tiesioginės darbuotojams ir jų šeimų nariams paslaugos – krizių įvertinimas ir intervencija, konsultavimas, parama, gydymo priežiūra; 2) paslaugos organizacijoms ir jų vadovams – vadovų mokymų programos, sveikatingumo gerinimo veiklos, pagalbos darbuotojams programų poreikio įvertinimas, jų sudarymas (Winston, Winegar, 2012).

Yra išskiriami pagalbos darbuotojams programų tiesioginiai ir netiesioginiai privalumai, kur tiesioginiais privalumais yra įvardijamos sumažėjusios išlaidos dėl darbuotojų nedarbingumo, pravaikštų, o netiesioginiai privalumai nurodomi kaip pagerėjusi nuotaika ir emocinė darbuotojų būseną ir pagerėjusi organizacijos reputacija (Compton, McManus, 2015). Pagalbos darbuotojams programų šalininkai teigia, kad tokios programos finansiškai naudingos organizacijoms (Arthur, 2000). Vienas dažniausiai cituojamų pagalbos darbuotojams programų tyrimų nurodomas tyrimas, trukęs 4 metus, atliktas McDonnell ir Douglas 1989 metais Amerikoje. Tyrimas atskleidė, kad pagalbos darbuotojams programų nauda buvo 4 doleriai už kiekvieną išleistą 1 dolerį (Arthur, 2000). Jungtinėje Karalystėje King (1994) atliktas tyrimas atskleidė, kad pagalbos darbuotojams programų nauda pasireiškė sumažėjus nedarbingumo skaičiui, o Amerikoje McShulskis (1996) atliktame tyrime išaiškėjo, kad pagalbos darbuotojams programos pagerino darbuotojų emocinę būklę ir produktyvumą ir sumažino pravaikštų ir nedarbingumo skaičių (cit. Compton ir McManus, 2015). Tyrimas, atliktas Australijoje Compton ir McManus (2015), atskleidė, kad pagalbos darbuotojams programų nauda daugiausiai pasireiškė santykiams darbo vietoje - pagerėjo darbuotojų santykiai, pagerėjo emocinė būseną ir nuotaika, sumažėjo streso apraiškų. Tačiau kai kurių mokslininkų teigimu, pagalbos darbuotojams programos gali duoti trumpalaikius pagerėjimus, bet kyla abejonių dėl jų ilgalaikiškumo (O'Driscoll, Cooper, 2010).

Bendrai paėmus, organizacinės streso darbe valdymo priemonės vaidiną svarbų vaidmenį profesinio perdegimo mažinime, nes jas galima pritaikyti konkrečiai situacijai spręsti, pasirinkti, kokias priemones naudoti ir į ką jas nukreipti – į organizaciją ar į individą. Tačiau mokslininkų teigimu, efektyviausias būdas mažinti profesinį perdegimą, tai kompleksiskai taikyti visas priemones.

2.6.2. Organizaciniai profesinio perdegimo mažinimo priemonių taikymo sprendimai

Kaip vienas iš organizacinių profesinio mažinimo priemonių taikymo sprendimų, siekiant išvengti ar sumažinti profesinį perdegimą organizacijoje, mokslinėje literatūroje yra minimas organizacinių veiksmų – tai yra, **darbo išteklių** valdymas organizacijoje. Lazaruso ir Folkmano (1984) nuomone, padidinti darbo ištekliai yra laikoma profesinio perdegimo įveikos priemone (cit.

Choi ir kt., 2012), o darbo išteklių gausa sumažina profesinio perdegimo riziką (Fernet ir kt., 2013; Xanthopoulou ir kt., 2007). Teigiama, kad esant pakankamai darbo išteklių, profesinio perdegimo išraiškos mažėja, nors ir darbo reikalavimai dideli (Fernet, 2013; Xanthopoulou ir kt., 2007; Demerouti ir kt., 2001). Darbuotojai, gaunantys pakankamai darbo išteklių, sėkmingiau įveikia streso šaltinius, be to, darbo ištekliai tampa vertingi norint paskatinti efektyvumą tuomet, kai darbuotojas susiduria su dideliais darbo reikalavimais (Bakker, Demerouti, 2014). Remiantis moksline literatūra, tokie darbo ištekliai, kaip socialinė parama, dalyvavimas sprendimų priėmime, autonomija, grįžtamasis ryšys (Bakker, Demerouti, 2014) ir mokymai (Bakker, Demerouti, 2014; Taormina, Law, 2000; Taormina, 1997) gali sumažinti darbo reikalavimų sukeltą stresą, taip sumažindami ar eliminuodami patiriamų profesinių perdegimo požymių intensyvumą. Taip pat darbo ištekliai yra laikomi pirmine profesinio perdegimo mažinimo priemone, nes šios priemonės dėka darbo aplinka yra pritaikoma prie darbuotojo (Awa ir kt., 2010; Le Fevre ir kt., 2006; Cranwell – Ward, Abbey, 2005; Clarke, Cooper, 2004; Taormina, Law, 2000). Toliau darbe išsamiau apibūdinami darbo ištekliai ir jų vaidmuo bei svarba profesinio perdegimo mažinime.

Socialinė parama yra laikoma pagrindine priemone profesinio perdegimo mažinimui (LeBlanc, Schaufeli, 2008) ir mažina neigiamą aukštų darbo reikalavimų įtaką (Xanthopoulou ir kt., 2007). Dar 1978 metais C. Maslach ištyrė, kad sveikatos priežiūros darbuotojų profesinio perdegimo lygis buvo mažesnis pas tuos, kurie aktyviai reišėsi, analizavo ir dalinosi savo jausmais, mintimis su savo kolegomis, pavyzdžiui, per susirinkimus (cit. LeBlanc ir Schaufeli, 2008). Halbesleben ir kt. (2006), atlikę profesinio perdegimo mažinimo tyrimą, nustatė, kad socialinė parama išryškėjo kaip viena svarbiausių profesinio perdegimo mažinimo priemonių. Tyrime paaiškėjo, kad darbuotojams, nesuteikiant tinkamos socialinės paramos, pasireiškia aukštesni profesinio perdegimo lygiai. Van Dierendonck ir kt. (1989) atliktame tyrime paaiškėjo, kad profesinis perdegimas sumažėjo socialinę paramą įtraukus į intervencinę profesinio perdegimo mažinimo programą (cit. Choi ir kt., 2012).

Socialinė parama gali būti gaunama tiek iš kolegų, tiek ir iš vadovų. Kolegų parama yra apibūdinama kaip tarpasmeniniai emociniai, informaciniai ar pagalbos mainai tarp kolegų, kurie vyksta norint sumažinti baimę, abejonę ar nerimą (Etzion, 1984, cit. Taormina, Law, 2000). Teigiama, kad kolegų parama turėtų sumažinti stresą, kuris sąlygoja profesinį perdegimą (Taormina, Law, 2000). Mokslininkai, atlikę kolegų paramos tyrimus, nustatė, kad darbuotojai, gaunantys didelę kolegų paramą, jautėsi mažiau emociškai išsekę ir turėjo mažesnius depersonalizacijos ir aukštesnius asmeninių pasiekimų lygius (Golembiewski, Munzenrider, 1998; Chan, Hui, 1995, cit. Taormina, Law, 2000). Nors ir kolegų parama laikoma labai svarbiu veiksmu profesiniam perdegimui mažinti, vadovų parama yra įvardijama kaip reikšmingesnė nei iš kolegų gaunama parama (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001). Pavyzdžiui, tiek Moore (2002), tiek Kalliath ir Becko (2001) atliktuose tyrimuose paaiškėjo, kad vadovų parama netiesiogiai įtakoją sumažėjusį

slaugytojų ketinimą išeiti iš darbo ir priešingai, sumažėjusi arba nepakankama vadovų parama sąlygoja nepasitenkinimą darbu ir padidėjusį norą išeiti iš darbo (cit. Firth ir kt., 2004). Halbesleben ir kt. (2006) pasiūlė naudotis tokiomis socialinės paramos didinimo priemonėmis: pirma, padidinti socialinių veiklų (pavyzdžiui, sporto pramogos, neformalus susibūrimai) skaičių, praleisti daugiau laiko kolegų tarpe; antra, padidinti komunikaciją rengiant dažnesnius trumpus susirinkimus, pavyzdžiui, darbo dienos pradžioje, kur būtų aptariami dienos planai, numatomos problemos ir tikslai ir kur darbuotojai turėtų galimybę pasisakyti jiems svarbiais klausimais; trečia, atidžiai prižiūrėti kasdieninius darbo planus, kontroliuojant darbo krūvį ir mažinant dviprasmybių galimybę. Socialinė parama tiek vadovų, tiek ir kolegų yra įtraukiama į šiame darbe pristatomą teorinį profesinio perdegimo organizacinių veiksnių modelį kaip darbo išteklius, mažinantis profesinį perdegimą.

Kaip dar vienas iš efektyvių būdų spręsti profesinio perdegimo problemą, yra leisti **darbuotojams dalyvauti sprendimų priėmimo** (Jackson, Schuler, 1983). Kaip viena iš dalyvavimo sprendimų priėmimo pasekmių yra pagerėjusi komunikacija tarp darbuotojų, kas lemia ir sumažėjusią atskirtį tarp darbuotojų ir vadovų, taip darbuotojams atsiranda galimybė geriau suprasti ko iš jų yra reikalaujama, pagerėja ir darbo efektyvumas, ir santykiai tarp darbuotojų ir vadovų (Jackson, Schuler, 1983). Mokslininkai nustatė, kad dalyvavimas sprendimų priėmimo mažina darbuotojų norą išeiti iš darbo, didina darbuotojų pasitenkinimo lygį, darbo efektyvumą ir mažina vaidmens neapibrėžtumą (Spector, 1986, cit. Bandzienė, 2009). Be to, Scott-Ladd ir kt. (2006) atliktame sąsajų tarp darbo aplinkos, sprendimų priėmimo ir pasitenkinimo darbu tyrime buvo nustatyta, kad sprendimų priėmimas didina darbo kontrolę ir pasitenkinimą darbu. Anot Mattenson ir Ivancevich (1989), svarbu darbuotojams leisti priimti ne bet kokius sprendimus, kaip kad nesvarbius, kasdieniškus, ar pernelyg jiems sudėtingus, bet užtektinai svarbius, kad jie jaustų, kad prisideda prie organizacijos tikslų siekimo. Taip pat, kaip pastebėjo Jacksonas ir Schuleris (1983), darbuotojo indėlis yra vertingiausias tuomet, kai sprendimai, kuriuos jis daro, tiesiogiai įtakoja jo darbą, o prašyti darbuotoją prisidėti priimant sprendimus, tačiau juos vėliau ignoruoti, yra dar blogiau, nei iš viso neprašyti. Atsižvelgiant į tai, kad dalyvavimas sprendimų priėmimo gerina darbuotojo požiūrį į atliekama darbą ir santykius, jis taip pat įtraukiamas į teorinį profesinio perdegimo organizacinių veiksnių modelį kaip darbo išteklius, mažinantis profesinį perdegimą.

Maslach ir kt. (2001) teigia, kad **grįžtamojo ryšio stoka ar jo nebuvimas** yra susijęs su visais trimis profesinio perdegimo komponentais. Daugelyje organizacijų darbas organizuojamas taip, kad darbuotojai dažnai negauna grįžtamojo ryšio, jeigu jiems sekasi, bet beveik visuomet, kai jiems nesiseka (Jackson, Schuler, 1983). Be to, grįžtamasis ryšys dažniausiai suteikiamas tik kartą per metus, kaip formalus darbo sėkmės ar nesėkmės vertinimas (Lambert ir kt., 2012). Konstruktivus grįžtamasis ryšys yra geras būdas tiek darbuotojams, tiek vadovams sužinoti, kaip jiems sekasi dirbti ir sudaro galimybes geriau atlikti darbą (Price, Mueller, 1986, cit. Lambert ir kt.,

2012), taip skatina mokymąsi, kas sąlygoja aukštesnę darbuotojų kompetenciją (Demerouti, Bakker, 2011). Be to, grįžtamasis ryšys ne tik pagerina komunikaciją tarp vadovų ir darbuotojų, bet ir sumažina vaidmens neapibrėžtumą (Bakker, Demerouti, 2007; Halbesleben ir kt., 2006). Periodiškai suteikiamas konstruktyvus grįžtamasis ryšys skatina darbuotojų geresnį požiūrį į darbą ir atvirkščiai, jo trūkumas sukelia darbuotojams stresą, kuris gali sąlygoti emocinį išsekimą ir baigtis profesiniu perdegimu (Lambert ir kt., 2012). Grįžtamasis ryšys apie teigiamus darbo rezultatus yra kertinis motyvacinio proceso elementas, kuris skatina darbuotojų inovatyvumą ir įsitraukimą (Sonnentag, 2002, cit. Gorgievski, Hobfoll, 2008), o darbuotojai tarsi gauna signalą, kad savo darbus vykdo tinkama kryptimi (Bakker, Demerouti, 2007).

Atsižvelgiant į grįžtamojo ryšio svarbą profesiniam perdegimui vystytis, grįžtamasis ryšys (tiek apie teigiamus, tiek apie neigiamus darbo rezultatus) įtraukiamas į šiame darbe teorinį profesinio perdegimo organizacinių veiksnių modelį kaip darbo išteklius, turintis įtakos profesiniam perdegimui.

Autonomija, arba galėjimas kontroliuoti savo darbą ir jo atlikimą (Saavedra, Kwun, 2000, cit. Lambert ir kt., 2012), taip pat susijusi su profesiniu perdegimu (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001). Autonomija sukelia laimėjimų, pasididžiavimo pojūčius, kontrolės jausmą ir atvirkščiai, autonomijos trūkumas darbuotojams sukelia jausmą, kad jie organizacijai nerūpi, taip pat nepasitikėjimo savimi jausmą, kuris didina galimybes patirti profesinį perdegimą (Lambert ir kt., 2012). Autonomija taip pat įtraukiama į profesinio perdegimo organizacinių veiksnių teorinį modelį kaip darbo išteklius, mažinantis profesinį perdegimą.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, būtų tikslinga analizuoti ir **mokymus**, kaip darbo išteklių (Bakker, Demerouti, 2014; Taormina, Law, 2000; Taormina, 1997). Mokymai yra apibrėžiamas kaip veiksmas, procesas ar metodas, kurio pagalba darbuotojas įgyja gebėjimų ir įgūdžių, reikalingų darbo atlikimui (Taormina, 1997). Manoma, kad mokymai tiesiogiai įtakoja darbuotojų darbo kokybę, todėl organizacijose jie turėtų būti laikomi svarbia dalimi (Gao, 2011). Heifetz ir Bersani (1983), atlikę profesinio perdegimo tyrimą, nustatė, kad profesinis perdegimas kilo iš padidėjusių aplinkos reikalavimų ir nepatenkinamų mokymų (cit. Taormina, Law, 2000). Halbesleben ir kt. (2006) teigimu, mokymai turi didelę įtaką profesiniam perdegimui, ypač tokių streso šaltinių mažinimui, kaip darbo krūvis ir netikrumo jausmas.

Mokymų dėka darbuotojai įgyja naujų įgūdžių, techninių žinių, problemų sprendimo gebėjimų, kas lemia saviveiksmingumo, sugebėjimo greitai atgauti jėgas ir padidėjusį optimizmą (Bakker, Demerouti, 2014). Darbuotojai, kurie supranta, kad mokymai yra organizacijos investicija į juos, vertina šias pastangas ir yra labiau jai atsidavę (Gao, 2011). Tinkamai organizuoti mokymai suteikia darbuotojams galimybę vystyti įgūdžius, tiesiogiai susijusius su atliekamu darbu, kas padeda atliekamo darbo kokybei (Taormina, Law, 2000). Teigiama, kad mokymai padeda geriau darbuotojams adaptuotis, pagerina produktyvumą, sumažina nerimo jausmą ir išėjimo iš darbo

tikimybę (Taormina, 1994). Nordhaugas (1989) nustatė, kad mokymai padeda darbuotojams pakelti savivertę, padeda karjeros vystymuisi (cit. Taormina, 1994). Pines ir Aronsonas (1988) teigia, kad tinkami mokymai pagerina įgūdžius, reikalingus atlikti darbui ir sumažina profesinį perdegimą (cit. Taormina ir Law, 2000). Awa ir kt. (2010), atlikę profesinio perdegimo mažinimo intervencijų analizę, teigė, kad tos intervencinės programos, kuriose buvo naudojami kvalifikacijos kėlimo mokymai, pasižymėjo ilgalaikiu poveikiu mažinant profesinį perdegimą. Atsižvelgiant į tai, kad mokymai padeda darbuotojams pagerinti produktyvumą ir sukelia pasitikėjimo savimi jausmą, mokymai taip pat įtraukiami į profesinio perdegimo organizacinių veiksnių teorinį modelį kaip darbo išteklius, mažinantis profesinį perdegimą.

Bendrai paėmus, tiek mokslinėje literatūroje, tiek ir mokslininkų atliktuose tyrimuose, darbo ištekliai nurodomi kaip veiksniai, galintys sumažinti profesinį perdegimą, padėti darbuotojams geriau atlikti savo darbą. Nesuteikiant pakankamai darbo išteklių, darbuotojui, susidūrusiam su darbo reikalavimų keliamu stresu, kils grėsmė nesusidoroti su įtampa, kas gali sąlygoti profesinio perdegimo vystymąsi. Tai pat teigiama, jog darbo ištekliai yra laikomi pirminių streso darbe valdymo priemonių dalimi, kai bandoma pritaikyti darbo aplinką prie darbuotojo, padedant įveikti darbo reikalavimų sukeltą stresą.

Apskritai, yra sukurta daug priemonių, skirtų sumažinti profesinį perdegimą, į kurias įeina tiek pirminės, tiek antrinės ar tretinės profesinio perdegimo mažinimo priemonės, nukreiptos tiek į individą, tiek į organizaciją. Schaufelio (2003) teigimu, literatūroje yra aprašyta daugiau nei 30 profesinio perdegimo mažinimo būdų, kurie yra suskirstyti pagal lygmenį (individualus, individualus-organizacinis, organizacinis) ir tikslą (pirminės profesinio perdegimo mažinimo priemonės, antrinės ir tretinės – rehabilitacija). Organizacinės profesinio perdegimo mažinimo priemonės yra naudojamos norint sumažinti ar užkirsti profesinio perdegimo vystymąsi, ar tada, kai yra nuspręsta suteikti specializuotą pagalbą darbuotojams, patyrusiems profesinį perdegimą, todėl yra labai svarbu identifikuoti ir redukuoti streso šaltinius ir tinkamai pritaikyti intervencines priemones, atsižvelgiant į tikslą – ar norima padėti darbuotojui padidinti individualius psichologinius išteklius, ar pakeisti darbinę situaciją. Atsižvelgiant į mokslininkų atliktų tyrimų duomenis, galima teigti, jog organizacines streso darbe valdymo priemones geriausiai taikyti kompleksiskai, tai yra, pasirinktinai derinti visas, neapsiribojant vienu lygmeniu ir viena priemone, o jungti vieną su kita, taip įtraukiant darbuotojus dalyvauti programose, ypač žinant, kad dalyvavimas antrinėse streso darbe valdymo programose yra savanoriškas, todėl ne visuomet pavyksta įtraukti darbuotojus jose dalyvauti. Kompleksiškai taikomų priemonių rezultatas yra sumažinti streso šaltiniai darbe ir sustiprinti darbuotojų gebėjimai atsilaikyti prieš juos.

2.7. Teorinis profesinio perdegimo organizacinių veiksnių modelis

Ankstesniuose šio darbo skyriuose buvo pateikta profesinio perdegimo problematikos ir profesinio perdegimo mažinimo priemonių ir sprendimų teorinė analizė, kuria remiantis bus formuojamas teorinis profesinio perdegimo organizacinių veiksnių modelis.

Kaip jau minėta anksčiau, mokslinėje literatūroje nustatyti šie pagrindiniai organizaciniai veiksniai sukeltys profesinį perdegimą – tai darbo reikalavimai: darbo krūvis, vaidmens dviprasmybė ir vaidmens konfliktas. Tyrimais nustatyta, kad profesinis perdegimas yra atsakas į per didelį krūvį (kiekybiniai darbo reikalavimai) (Maslach ir kt., 2001), tuomet organizacijos susiduria su pravaikštomis, darbuotojų kaita, vėlavimais į darbą, konfliktinių situacijų padažnėjimu ar atsiribojimu nuo darbo (Bakker, Costa, 2014; Maslach ir kt., 2001), taip pat fizinės sveikatos pablogėjimu (Gilham, 2014; Bakker, Costa, 2014). Mokslininkų teigimu, vaidmens konfliktas ir vaidmens dviprasmiškumas (kokybiniai darbo reikalavimai) sąlygoja profesinį perdegimą (Khan ir kt., 2014; Maslach ir kt., 2001), o darbo išteklių trūkumas (socialinė parama, autonomija, dalyvavimas priimančiais sprendimais, grįžtamasis ryšys) turi didelę įtaką profesiniam perdegimui ir tokių streso šaltinių, kaip darbo krūvis, mažinimui, taip mažinant profesinio perdegimo lygį (Halbesleben ir kt., 2006; Maslach, Goldberg, 1998).

Mokymai taip pat gali būti laikomi kaip darbo išteklius, mažinantis profesinį perdegimą, nes tyrimais nustatyta, kad mokymai suteikia darbuotojams geresnių žinių ir jas leidžia efektyviau panaudoti darbe, kas darbuotojams sukelia pasitikėjimo savimi jausmą (Bakker, Demerouti, 2014; Gao, 2011; Taormina, Law, 2000; Taormina, 1997), todėl jie taip pat įtraukiami į teorinį profesinio perdegimo organizacinių veiksnių modelį.

Bendrai paėmus, kadangi didelis darbo krūvis ir konfliktai (vaidmenų konfliktai, vaidmenų dviprasmiškumas) yra pagrindiniai **darbo reikalavimai** (Maslach, Goldberg, 1998), todėl nustatant profesinį perdegimą, teoriniame profesinio perdegimo organizacinių veiksnių modelyje bus naudojami pastarieji. Kiti profesinio perdegimo organizaciniai veiksniai, įtraukiami į teorinį modelį, yra **darbo ištekliai**: socialinė parama (kolegų ir vadovų), vadovo grįžtamasis ryšys (apie teigiamus darbo rezultatus ir apie neigiamus darbo rezultatus), autonomija, dalyvavimas sprendimų priėmimo ir mokymai (žr. 4 pav.).

Jau žinant tai, kad darbo ištekliai gali būti panaudojami kaip pirminės profesinio perdegimo mažinimo priemonės, teoriniame profesinio perdegimo organizacinių veiksnių modelyje jie vaidina dvejopą vaidmenį: nustatant sąsajas su profesiniu perdegimu ir nustatant didžiausią įtaką profesiniam perdegimui darančius organizacinius veiksnius, kas sąlygos profesinio perdegimo lygio redukavimo kryptį pasirinkimą konkrečioje organizacijoje.

4 paveikslas. Teorinis profesinio perdegimo organizacinių veiksnių modelis



Tyrimė keliamos hipotezės:

Teigiama, kad profesinis perdegimas yra atsakas tiek į kiekybinius darbo reikalavimus - per didelį krūvį (Maslach ir kt., 2001), tiek kokybinius, tokius kaip vaidmens konfliktas ir dviprasmiškumas, kurie yra laikomi darbo reikalavimų dalimi (Khan ir kt., 2014; Maslach ir kt., 2001). Kadangi emocinis išsekimas ir depersonalizacija yra neigiamos reikšmės profesinio perdegimo komponentai, todėl tyrimė keliamà hipotezė:

H1: Visi darbo reikalavimai teigiamai koreliuoja su depersonalizacija ir emociniu išsekimu.

Asmeniniai siekiai pasižymi darbuotojo energija darbe, efektyvumu, produktyvumu, todėl tyrimė taip pat keliamà hipotezė, kad :

H2: Visi darbo reikalavimai neigiamai koreliuoja su asmeniniais siekiais.

Teigiama, kad darbo išteklių gausa sumažina profesinio perdegimo rizikà (Fernet ir kt., 2013; Xanthopoulou ir kt., 2007), esant pakankamai darbo išteklių, profesinio perdegimo išraiškòs mažėja, nors ir darbo reikalavimai dideli (Fernet, 2013; Xanthopoulou ir kt., 2007; Demerouti ir kt., 2001), todėl tyrimė keliamà šià hipotezė:

H3: Visi darbo ištekliai neigiamai koreliuoja su emociniu išsekimu ir depersonalizacija.

Taip pat teigiama, kad negalėjimas atsigauti nuo nuolatinio pervargimo dėl didelių darbo krūvių nebūtinai veda prie profesinio perdegimo, jeigu žmonėms suteikiama galimybė pailsėti ir atsigauti ir suteikiama pakankamai išteklių, padedančių atlikti darbà (Leiter, Maslach, 2003). Darbuotojai,

gaunantys pakankamai darbo išteklių, sėkmingiau įveikia streso šaltinius (Bakker, Demerouti, 2014), todėl:

H4: Visi darbo ištekliai teigiamai koreliuoja su asmeniniais siekiais.

Darbe tiriamos sąsajos tarp darbo organizacinių veiksnių ir profesinio perdegimo, taip tiriama, kurie organizaciniai veiksniai turi didžiausią įtaką profesinio perdegimo vystymuisi ir aiškinamasi, kokius darbo išteklius galima panaudoti profesinio perdegimo mažinimui.

3. PROFESINIO PERDEGIMO ORGANIZACINIŲ VEIKSNIŲ EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Tyrimo metodas

Siekiant nustatyti profesinį perdegimą įtakojančius bei jį mažinančius veiksnius, buvo naudoti šie mokslinio tyrimo metodai :

1. Kiekybinis tyrimo metodas - anketinė apklausa;
2. Aprašomosios statistinės analizės metodai.

Tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – tam atlikti buvo sudarytas tyrimo klausimynas. Kiekybinio tyrimo pasirinkimo viena iš priežasčių buvo ta, kad tokiu būdu yra didesnė galimybė apklausti daugiau respondentų ir gauti platesnę informaciją apie profesinio perdegimo priežastis ir profesinio perdegimo mažinimo priemonių veiksmingumą, antra priežastis - išnagrinėjus profesinio perdegimo mokslinę literatūrą, profesiniam perdegimui ir jį įtakojančioms veiksniams tirti dažniausiai naudojamas kiekybinis tyrimo metodas.

3.2. Tyrimo anketos struktūra ir turinys

Klausimynas sudarytas remiantis Kardelio (2002) rekomendacijomis. Klausimyne respondentai turi pažymėti labiausiai jiems tinkamus atsakymus. Klausimyną sudaro keturios klausimų grupės: 1. Profesinio perdegimo tyrimas; 2. Darbo reikalavimų tyrimas; 3. Darbo išteklių tyrimas; 4. Demografinės charakteristikos (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Klausimyno struktūra

Klausimų grupė	Veiksniai	Naudojamos matavimo skalės	Klausimyno teiginiai
Profesinis perdegimas	Emocinis išsekimas	C.Maslach ir S.E. Jackson (1996) Profesinio perdegimo klausimynas (MBI-HSS).	1-9
	Depersonalizacija		10-14
	Asmeniniai pasiekimai		15-22
Darbo reikalavimai	Darbo krūvis	Kopenhagos Psichosocialinis Klausimynas (2004), darbo krūvio subskalė.	23-26
	Vaidmenų dviprasmybė	King ir Sethi (1998) adaptuotas Rizzo, House ir Lirtzman (1970)	27-30
	Vaidmenų konfliktas	Vaidmenų konflikto ir vaidmenų dviprasmybės klausimynas.	31-36
Darbo ištekliai Pirminės profesinio perdegimo mažinimo priemonės	Vadovo socialinė parama	Xanhoupoulou, Bakker, Dollard, Demerouti, Schaufeli, Taris ir Schreurs (2007) klausimyno Vadovo socialinės paramos skalė.	37-40
	Kolegų socialinė parama	Bakker ir kt. (2003a) Kolegų socialinės paramos skalė.	41-43
	Grįžtamasis ryšys	Bandzienės (2009) adaptuotas Jaworski, Kohli (1991) Vadovų grįžtamojo ryšio klausimynas.	44-47
	Autonomija	Bakker ir kt. (2004) autonomijos skalė.	48-50
	Dalyvavimas sprendimų priėmime	Bordia ir kt. (2004) dalyvavimo sprendimų priėmime skalė.	51-54
	Mokymai	Teiginiai sudaryti darbo autorės remiantis Santos ir Stuart (2003); Jackson, Rothmann (2005); Nordhaug (1989); Taormina, Law (2000)	55-59
Antrinės ir tretinės profesinio perdegimo mažinimo priemonės	Streso valdymo mokymai	Dewe (1994)	60
	Įgūdžių mokymai	Reynolds, Briner (1994)	
	Sveikatingumo programos	LeFevre ir kt. (2006); LaMontagne ir kt. (2007a)	
	Darbuotojų paramos ir konsultavimo galimybės (supervizija)	O'Driscoll, Cooper (2010)	
Demografinės charakteristikos	Lytis		61
	Amžius		62
	Šeimyninė padėtis		63
	Darbo stažas profesijoje		64

Profesinio perdegimo lygiui tirti naudojamas C.Maslach ir S.E. Jackson (1996) sukurtas profesinio perdegimo klausimynas (MBI-HSS). Profesinio perdegimo klausimynas (MBI-HSS) tiria tris perdegimo dimensijas: emocinį išsekimą, depersonalizaciją ir sumažėjusius asmeninius pasiekimus. Skalę sudaro 22 teiginiai. Anketoje MBI-HSS klausimynas atitinka 1-22 teiginius.

Emocinis išsekimas matuojamas 9 teiginiais, tokiais kaip „Aš jaučiuosi persidirbusi (-ęs)“; „Aš jaučiu, kad darbas man sukelia įtampą“. *Depersonalizacija* matuojama 5 teiginiais, tokiais kaip „Aš manau, kad tampu emociškai šaltesnis (-ė)“; „Aš tapau labiau bejausmis (-ė) žmonėms nuo to laiko, kai pradėjau dirbti savo darbą“. *Asmeniniai pasiekimai* matuojami 8 teiginiais, tokiais kaip

„Nuveikiau daug prasmingų, vertingų dalykų šiame darbe“; „Aš lengvai įveikiu emocines problemas, kylančias dėl darbo“.

Profesinio perdegimo išsivystymas vertinamas sumuojant rezultatus pritaikant Likerto balų skalę nuo 0 iki 6, kur 0 balų – „Niekada“, 1 balas – „Keletą kartų per metus ar rečiau“, 2 balai – „Kartą per mėnesį ar rečiau“, 3 balai – „Keletą kartų per mėnesį“, 4 balai – „Kartą per savaitę“, 5 balai – „Keletą kartų per savaitę“, 6 balai – „Kiekvieną dieną“. Profesinis perdegimas vertinamas pagal surinktų balų sumą (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Profesinio perdegimo subskalės ir jų vertinimo sistema

Subskalės	Žemas lygis	Vidutinis lygis	Aukštas lygis
Emocinis išsekimas	0-17	18-26	27-54
Depersonalizacija	0-9	10-14	15-30
Asmeniniai pasiekimai	0-15	16-23	24-48

Šaltinis: Maslach ir kt. (1996)

Emocinio išsekimo ir depersonalizacijos subskalėse aukštesnė balų suma reiškia didesnę profesinį perdegimą, o priešingai nei pirmosiose dviejose subskalėse, asmeninių pasiekimų subskalėje žemesnė balų suma reiškia didesnę profesinį perdegimą. Profesinis perdegimas yra nustatomas surinkus aukštą emocinio išsekimo, aukštą depersonalizacijos ir žemą profesinių siekių sumažėjimo subkalių balų sumą. Vidutinio lygio profesinis perdegimas nustatomas surinkus visų trijų subkalių vidutinius įvertinimus (Maslach ir kt., 1996).

Darbo reikalavimai. Kiekybiniais darbo reikalavimams tirti pasinaudota *darbo krūvio* skale, paimta iš Kopenhagos Psichosocialinio Klausimyno, kurį sukūrė Nacionalinis Danijos darbo sveikatos institutas 2004 metais darbuotojų psichosocialinei darbo aplinkai tirti. Darbo krūvio skalę sudaro 4 klausimai, tokie kaip „Aš dirbu labai intensyviai“; „Aš negaliu atlikti kai kurių užduočių, nes esu pernelyg užsiėmęs (-usi)“. Tiriamųjų atsakymai vertinami 7 padalų skalės pagalba (1 – „Visiškai nesutinku“; 2 – „Iš dalies nesutinku“; 3 – „Daugiau nesutinku, nei sutinku“, 4 – „Nei nesutinku, nei sutinku“, 5 – „Daugiau sutinku, negu nesutinku“, 6 – „Iš dalies sutinku“, 7 – „Visiškai sutinku“). Anketoje ši skalė atitinka 23-26 teiginius.

Kokybiniais darbo reikalavimas tirti naudojamos King ir Sethi (1998) adaptuotas Rizzo, House ir Lirtzman (1970) *vaidmenų konflikto ir vaidmenų dviprasmybės* klausimynas, sudarytas iš 10 teiginių. Vaidmens dviprasmybės skalę sudaro 4 teiginiai, tokie kaip „Aš žinau, už ką esu atsakinga(-s)“; „Man aiškios mano pareigos ir funkcijos“. Anketoje ši skalė sudaro 27-30 teiginius. Vaidmens konflikto skalę sudaro 6 teiginiai, tokie kaip „Aš sulaukiu sunkiai tarpusavyje suderinamų reikalavimų iš dviejų ar daugiau asmenų“; „Aš dirbu su dviem ir daugiau grupių, kurios vykdo veiklą gana skirtingai“. Anketoje ši skalė sudaro 31-36 teiginius. Tiriamųjų atsakymai vertinami 7 padalų skalės pagalba (1 – „Visiškai nesutinku“; 2 – „Iš dalies nesutinku“; 3 – „Daugiau

nesutinku, nei sutinku“, 4 – „Nei nesutinku, nei sutinku“, 5 – „Daugiau sutinku, negu nesutinku“, 6 – „Iš dalies sutinku“, 7 – „Visiškai sutinku“).

Darbo ištekliai. *Vadovų socialinei paramai* tirti naudojamas Xanhoupoulou, Bakker, Dollard, Demerouti, Schaufeli, Taris ir Schreurs (2007) klausimyno vadovo socialinės paramos skalė. Skalę sudaro 4 teiginiai, tokie kaip „Aš visada galiu tikėtis savo vadovo pagalbos sprendžiant problemas darbe“; „Mano vadovas yra man draugiškas ir šiltas“. Anketoje ši skalė atitinka 37-40 teiginius.

Kolegų socialinei paramai tirti naudojamas Bakker ir kt. (2003a) 3 teiginių skalė. Naudojami tokie teiginiai kaip „Žinau, kad mano kolegoms man padės, jei iškils problemų darbe“. Anketoje ši skalė atitinka 41-43 teiginius. *Grižtamajam ryšiui* tirti naudojamas Bandzienės (2009) adaptuotas Jaworski, Kohli (1991) Vadovų grįžtamojo ryšio klausimynas. Vadovo grįžtamasis ryšys išskirtas į teigiamą grįžtamąjį ryšį, kurį sudaro 2 teiginiai, tokie kaip „Vadovas mane informuoja, kai mano rezultatai geri“ ir neigiamą grįžtamąjį ryšį, kurį sudaro 2 teiginiai, tokie kaip „Vadovas man pasako, kai mano darbo rezultatai neatitinka jo lūkesčių“. Anketoje ši skalė atitinka 44-47 teiginius. *Autonomijai* tirti naudojamas Bakker ir kt. (2004) 3 teiginių skalė. Naudojami tokie teiginiai kaip „Aš galiu nuspręsti kaip atlikti savo darbą“. Anketoje ši skalė atitinka 48-50 teiginius.

Dalyvavimui sprendimų priėmimo tirti naudojami Bordia ir kt. (2004) 4 teiginių skalė. Naudojami teiginiai, kaip „Darbe vertina mano nuomonę ir idėjas ir kreipia į jas dėmesį“; „Aš aktyviai dalyvauju priimant sprendimus, kurie tiesiogiai įtakoja mano darbą“. Anketoje ši skalė atitinka 51-54 teiginius. *Mokymams* vertinti naudojami teiginiai, sudaryti darbo autorės remiantis moksline literatūra. Naudojami tokie teiginiai kaip „Mokymai sąlygoja didesnę pasitenkinimą darbu“; „Po mokymų, darbe jaučiuosi labiau motyvuotas“ (Santos, Stuart, 2003), „Mokymai pakelia mano savivertę“ (Nordhaug, 1989; Taormina, Law, 2000). Klausimyne taip pat panaudotas teiginys iš Jackson, Rothmann (2005) darbo reikalavimų – išteklių klausimyno, augimo galimybių skalės: „Man suteikiama galimybė mokytis“. Anketoje ši skalė atitinka 55-59 teiginius.

Teoriniame modelyje yra tiriami tik organizaciniai veiksniai, kur darbo ištekliai vaidina profesinio perdegimo mažinimo vaidmenį ir yra laikomi kaip pirminės profesinio perdegimo mažinimo priemonės. Į antrinės ir tretinės profesinio perdegimo priemonės įeina streso valdymo mokymai, sveikatingumo programos ir kompleksinės pagalbos darbuotojams programos, tačiau tiriamoje švietimo organizacijoje jos nėra taikomos. Šios priemonės švietimo sektoriuje nėra taikomos organizaciniu lygmeniu, o paprastai streso mažinimas yra paliekamas darbuotojų atsakomybėje. Tretinės profesinio perdegimo mažinimo priemonės yra taikomos kaip pagalbos darbuotojams programos ir yra laikomos jau kaip reabilitacija, Lietuvoje švietimo sektoriuje tokių specializuotų programų nėra taikoma, tačiau kaip vieną pagalbos būdų darbuotojams galima būtų laikyti superviziją – profesinės praktikos konsultavimo formą, kurią Abromaitienė (2014) išskyrė kaip vieną iš kvalifikacijos kėlimo formų, kuri gali būti taikoma profesinio perdegimo tiek

prevencine, tiek ir reaguojančia forma. Dėl šių priežasčių, norint išsiaiškinti antrinių ir tretinių profesinio perdegimo mažinimo priemonių poreikį, į klausimyną papildomai nuspręsta įtraukti klausimą apie tai, kokios profesinio perdegimo mažinimo priemonės (antrinės ir tretinės) respondentų nuomone, labiausiai jiems padėtų mažinant profesinį perdegimą ir gerintų savijautą ir efektyvumą darbe. Respondentams pasiūlyta rinktis iš tokių antrinių profesinio perdegimo mažinimo priemonių kaip streso valdymo mokymai (Dewe, 1994), įgūdžių mokymai (Reynolds, Briner, 1994), sveikatingumo programos (LeFevre ir kt., 2006; LaMontagne ir kt., 2007a) ir darbuotojų paramos ir konsultavimo galimybių, kuri gali būti laikoma tiek antrine, tiek ir tretine profesinio perdegimo valdymo priemone (O'Driscoll, Cooper, 2010). Šie respondentų atsakymai yra naudingi planuojant darbuotojams mokymus ar veiklas, kurių pagalba būtų galima sumažinti ar užkirsti kelią profesiniam perdegimui.

Demografinės charakteristikos. Demografinės charakteristikos įtakoja profesinį perdegimą, tačiau empiriniai tyrimai nėra vienareikšmiški – vieni mokslininkai teigia, kad profesiniam perdegimui stipriausią įtaką turi amžius, kur teigiama, kad jaunesniems darbuotojams greičiau pasireiškia perdegimo požymiai (Pacevičius, 2006; Maslach ir kt., 2001; Huebner, 1994), tačiau anot Nagaro (2012), jaunesniems darbuotojams pasireiškė silpnesni profesinio perdegimo požymiai. Taip pat nėra vieningos nuomonės apie lyties skirtumus - manoma, kad lytis nėra svarbiausias veiksnys vystytis perdegimui (Nagar, 2012). Darbo patirties įtaka profesinio perdegimo vystymuisi taip pat nėra vienareikšmiškai nustatyta: pavyzdžiui, Maslach ir kt. (2001) teigimu, jauniems darbuotojams iki 30-40 metų amžiaus nustatomas didesnis perdegimo lygis, čia amžius siejamas su darbo patirtimi, todėl teigiama, kad darbuotojai yra labiau linkę perdegti karjeros pradžioje. Taip pat yra nustatyta, jog neturintys šeimų darbuotojai yra labiau linkę perdegti (Brewer, Shapard, 2004; Maslach ir kt., 2001). Todėl į klausimyną įtraukiamos tokios demografinės charakteristikos: lytis, amžius, šeimyninė padėtis ir darbo stažas profesijoje.

3.3. Tyrimo eiga ir imtis

Tyrimui pasirinkta viena Kauno miesto švietimo įstaiga, kurios vadovo prašymu pavadinimas šiame darbe nėra pateikiamas. Siekiant apibendrinti tyrimo rezultatus visai įstaigai, reikalinga tyrimo imtis apskaičiuota naudojantis Paniotto formulę: $n=1/(\Delta^2 + 1/N)$, kur n - imties dydis; Δ – paklaidos dydis (0,05); N – generalinės visumos dydis (Kardelis, 2002). Generalinė visuma – vienos Kauno miesto švietimo įstaigos pedagogai - viso 96. Apskaičiavus imtį pagal nustatytus kriterijus, reikalingų respondentų skaičius yra 77. Profesinio perdegimo ir jį įtakančių organizacinių veiksnių tyrimo metu buvo apklausta 77 respondentai, iš kurių tinkamai užpildyti klausimai tyrimo tikslams leido pritaikyti visas 77 užpildytas anketas.

Apklausa buvo vykdoma 2016 metų kovo mėnesį. Gavus organizacijos vadovybės sutikimą atlikti tyrimą, prieš pradėdant vykdyti anketinę apklausą, buvo atlikta žvalgomoji apklausa, apklausiant 5 darbuotojus, siekiant įvertinti ar anketa jiems suprantama ir aiški. Po žvalgosios apklausos buvo pakoreguoti nesuprantami klausimai. Organizacijoje įvykusiame darbuotojų susirinkime darbuotojai buvo informuoti, koku tikslu atliekamas tyrimas ir kam bus panaudoti renkami duomenys. Darbuotojams buvo paaiškinta, kad tyrimas anonimiškas ir dalyvavimas apklausoje yra savanoriškas. Internetinė nuoroda į anketinę apklausą buvo išsiųsta kiekvienam darbuotojui elektroniniu paštu.

Tyrimo rezultatai rodo moteriškos lyties dominavimą tarp apklausos dalyvių: moterys sudaro 88 proc., o vyrai sudaro 12 proc. (žr. 4 lentelę). Respondentų amžius svyruoja nuo 25 metų iki 67 metų, vidutinis darbuotojų amžius – 44 metai. Pagal apklausos rezultatus didžiąją dalį (34 proc.) sudarė respondentai 43 – 50 metų amžiaus.

4 lentelė. Respondentų demografinės charakteristikos

Respondentų charakteristikos		N	Proc.
Lytis	Vyras	9	12
	Moteris	68	88
	Iš viso:	77	100
Amžius intervalais	<= 25	1	1
	26 – 33	12	16
	34 – 42	16	21
	43 – 50	26	34
	51 – 59	17	22
	60+	4	5
Šeimyninė padėtis	Turi šeimą	59	77
	Neturi šeimos	18	23

3.4. Tyrimo rezultatų analizės metodai

Gautų duomenų statistinei analizei atlikta naudojant statistinių duomenų apdorojimo SPSS 22.0 for Windows programos paketą ir Microsoft Excel programą.

Taikant patikimumo analizę (Reliability Analysis), pirmiausiai patikrintas skalės validumas, kuris yra kompleksinė testo charakteristika, į kurią įeina tiriamo reiškinio ir diagnostinės procedūros reprezentatyvumo duomenys (tiriamo reiškinio požiūriu). Jais parodoma, ką testas matuoja ir kaip gerai matuoja. Kronbacho alfa reikšmė visų klausimyno subskalių atžvilgiu rodo aukštą subskalių giminingumą – (0,825) (žr. 4 priedą). Jei šio koeficiento reikšmė mažesnė už 0,5, tai faktorius nėra homogeninis, vienodas; tokį faktorių sudarančių kintamųjų nereikia jungti į vieną

grupę. Faktorių sudarantys kintamieji yra tuo labiau tarpusavyje susiję, kuo alfa koeficientas artimesnis 1.

Kaip matyti iš tyrimo subskalių Kronbacho alfa reikšmių ir atskirų subskalių suderinamumas atitinka aukštą suderinamumo laipsnį (žr. 5 lentelę), kuomet klausimyno skirto profesinio perdegimo skalėse apskaičiuoti Kronbacho alfa koeficientai – nuo 0,749 iki 0,953.

5 lentelė. Kronbacho alfa reikšmių ir atskirų subskalių suderinamumas

Subskalės pavadinimas	Kronbacho alfa
Emocinis išsekimas	0,952
Depersonalizacija	0,935
Asmeniniai pasiekimai	0,941
Darbo reikalavimai	0,749
Darbo ištekliai	0,940

Profesinio perdegimo lygiui nustatyti buvo skaičiuoti vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai. Skirtumai tarp grupių vertinti taikant neparimetrinius Mann – Whitney (lyginant 2 nepriklausomas imtis) ir Kruskal – Wallis (lyginant daugiau nei 2 nepriklausomas imtis) kriterijai, nes visų kintamųjų skirsniai nebuvo normalieji.

Ryšys tarp profesinio perdegimo ir organizacinių veiksnių vertintas apskaičiavus Spearman'o koreliacijos koeficientus. Šis koeficientas buvo pasirinktas, nes kintamųjų skirsniai nebuvo normalieji ir ranginiams kintamiesiems apskaičiuoti yra taikomas Spearmano koeficientas. Koreliacija tarp požymių laikoma reikšminga, jei statistinis reikšmingumas $p < 0,05$. Teigiama reikšmė – tiesioginė koreliacija, neigiama reikšmė – atvirkštinė koreliacija. Kuo reikšmė arčiau –1 arba 1, tuo priklausomybė tarp kintamųjų yra stipresnė.

6 lentelė. Koreliacijos koeficientų interpretacija

0.90 – 1.00	Labai aukšta koreliacija	Labai stiprus ryšys
0.70 – 0.90	Aukšta koreliacija	Stiprus ryšys
0.40 – 0.70	Vidutinė koreliacija	Vidutinio stiprumo ryšys
0.20 – 0.40	Žema koreliacija	Silpnas ryšys
Mažiau nei 0.20	Nežymi koreliacija	Labai silpnas, nežymus ryšys

Šaltinis: Burns (2000)

Daugialypės tiesinės regresijos su laisvuoju nariu modelis leido patikrinti, kurie organizaciniai veiksniai geriausiai prognozuoja profesinį perdegimą. Siekiant nustatyti tiesinės regresijos modelio tinkamumą, buvo apskaičiuotas determinacijos koeficientas, kur reikalaujama, kad $R^2 \geq 0,25$ (Čekanavičius, Murauskas, 2004).

Sudaryto modelio statistinis reikšmingumas patikrinamas pagal informaciją, kuri pateikiama lentelėje ANOVA. Šioje lentelėje modelis pasiekia statistinį reikšmingumą su Sig ($p < 0,05$). Šiuo pagrindu įrodoma, kad regresijos modelis yra statistiškai reikšmingas. Atlikus daugialypę tiesinę regresiją, pagal kintamųjų, įtrauktų į modelį reikšmes (Beta yra pateikiamos standartizuotos

koreliacijos koeficientų reikšmės) pateikiami atsakymai dėl kintamųjų, kurie paaiškina daugiausiai priklausomo kintamojo dispersijos.

4. PROFESINIO PERDEGIMO ORGANIZACINIŲ VEIKSNIŲ TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

4.1. Profesinio perdegimo rezultatų analizė

Tyrimo buvo siekiama nustatyti profesinio perdegimo organizacijoje pasireiškimą ir lygį. Pirma, buvo paskaičiuoti profesinio perdegimo komponentų įverčiai, atitinkantys aukštą, vidutinį ir žemą profesinio perdegimo pasireiškimo lygį, vertinant kiekvieną komponentą atskirai, remiantis profesinio perdegimo lygio nustatymo vertinimo sistema (žr. 3.2. skyrius, 3 lentelė).

Susumavus atskiras profesinio perdegimo komponentus apibūdinančių teiginių balus (nuo 0 „niekada“ iki 6 „kasdien“), 7 lentelėje pateikti profesinio perdegimo komponentų vidurkiai, kur matome, kad bendrai visų respondentų imčiai pasireiškė aukštas profesinio perdegimo lygis pagal emocinį išsekimą ir asmeninius siekius ir vidutinis pagal depersonalizaciją (žr.5 priedą).

7 lentelė. Profesinio perdegimo komponentų vidurkiai organizacijoje

Profesinio perdegimo komponentas	Profesinio perdegimo komponentų įverčių vidurkis	Profesinio perdegimo lygis
Emocinis išsekimas	36,39	Aukštas
Depersonalizacija	14,34	Vidutinis
Asmeniniai siekiai	12,96	Aukštas

Analizuojant procentines respondentų emocinio išsekimo lygio išraiškas (žr. 8 lentelę), nustatyta, jog 81 proc. respondentų patiria aukštą emocinio išsekimo lygį, 17 proc. vidutinį ir 3 proc. žemą emocinio išsekimo lygį. Tai rodo, jog didžioji dalis respondentų jaučiasi stipriai emociškai išsekę.

8 lentelė. Respondentų profesinio perdegimo lygis pagal emocinio išsekimo kriterijus

Tiriamųjų skaičius	Tiriamųjų pasiskirstymas proc.	Emocinio išsekimo įvertis	Profesinio perdegimo lygis
62	81	27 – 54	Aukštas
13	17	18 – 26	Vidutinis
2	3	0 – 17	Žemas

9 lentelėje pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal depersonalizacijos lygio pasireiškimą, kur galima matyti, kad 44 proc. respondentų pasireiškė žemas depersonalizacijos lygis, kas atitinka žemą profesinio perdegimo lygį, o 27 proc. respondentų pasireiškė aukštas depersonalizacijos lygis, kas atitinka aukštą profesinio perdegimo lygį.

9 lentelė. Respondentų profesinio perdegimo lygis pagal depersonalizacijos kriterijus

Tiriamųjų skaičius	Tiriamųjų pasiskirstymas proc.	Depersonalizacijos įvertis	Profesinio perdegimo lygis
21	27	15-30	Aukštas
22	29	10-14	Vidutinis
34	44	0-9	Žemas

Analizuojant respondentų profesinio perdegimo lygį pagal asmeninių siekių kriterijus (žr. 10 lentelę), nustatyta, kad didžioji dalis respondentų (73 proc.) patiria žemus asmeninius siekius, kas reiškia, vertinant pagal profesinio perdegimo lygio vertinimo sistemą, kad respondentai patiria aukštą profesinio perdegimo lygį. Nenustatytas nei vienas respondentas, kuris patirtų aukštus asmeninius siekius.

10 lentelė. Respondentų profesinio perdegimo lygis pagal asmeninių siekių kriterijus

Tiriamųjų skaičius	Tiriamųjų pasiskirstymas proc.	Asmeniniai pasiekimų įvertis	Profesinio perdegimo lygis
0	0	24-48	Žemas
21	27	16-23	Vidutinis
56	73	0-15	Aukštas

Analizuojant emocinį išsekimą atspindinčių veiksnių vidurkį (žr. 11 lentelę) nustatyta, kad dažniausiai pasitaikantis (kelis kartus per savaitę) yra būseną kuomet jaučiasi darbuotojas išsekęs darbo dienos pabaigoje (4,6 vidurkis). Visi likę emocinio išsekimo skalės teiginiai buvo įvertinti panašiu dažnumu – maždaug nuo keleto kartų per mėnesį iki keleto kartų per savaitę respondentai jaučiasi emociškai išsekę.

11 lentelė. Emocinio išsekimo skalės teiginių įvertinimo vidurkiai

Emocinio išsekimo teiginys	Vidurkis	St. nuokrypis
Jaučiu, kad darbas emociškai mane nualina	4,2	1,368
Jaučiuosi išsekusi (-ęs) darbo dienos pabaigoje	4,6	1,379
Jaučiuosi pavargusi (-ęs), kai keliuosi iš ryto ir vėl turiu pradėti darbo dieną	4,3	1,634
Darbas visą dieną su žmonėmis sukelia man įtampą.	3,9	1,450
Jaučiuosi persidirbusi (-ęs).	4,3	1,373
Jaučiuosi nusivylusi (-ęs) savo darbu	3,5	1,586
Jaučiuosi, kad per sunkiai dirbu savo darbe	4,1	1,533
Tiesioginis darbas su žmonėmis man sukelia emocinių problemų ir stresą	4,0	1,547
Jaučiu, kad mano kantrybė išseko	3,4	1,560

0 – niekada; 1 – Keletą kartų per metus ar mažiau; 2 – Kartą per mėnesį ar mažiau; 3 – Keletą kartų per mėnesį; 4 – Kartą per savaitę; 5 – Keletą kartų per savaitę; 6 – Kiekvieną dieną.

Analizuojant respondentų depersonalizacijos teiginių vidurkį (žr. 12 lentelę), nustatyta, kad dažniausiai pasitaikantis (kelis kartus per mėnesį) yra tai, kad darbuotojas jaučiasi esąs kaltinamas

tėvų ir mokinių dėl savo kai kurių problemų (3,2 vidurkis) ir jausmas, kad emociškai tampama šaltesniu (3,1 vidurkis). Kiti teiginiai buvo vidutiniškai įvertinti taip, kad respondentai nuo karto iki keleto kartų per mėnesį jaučiasi atsiriboję ir emociškai šaltesni.

12 lentelė. Depersonalizacijos skalės teiginių įvertinimo vidurkiai

Depersonalizacijos teiginys	Vidurkis	St. nuokrypis
Jaučiu, kad į kai kuriuos mokinius žiūriu kaip į daiktus	2,8	1,574
Manau, kad tampu emociškai šaltesnis(-ė)	3,1	1,547
Man nerūpi, kaip toliau sekasi mano mokiniams	2,5	1,474
Jaučiu, kad mokiniai (tėvai) kaltina mane dėl kai kurių savo problemų	3,2	1,557
Aš tapau labiau bejausmis (-ė) žmonėms nuo to laiko, kai pradėjau dirbti savo darbą	2,9	1,668

Vertinant asmeninius pasiekimų teiginių vidurkį (žr. 13 lentelę), nustatyta, kad dažniausiai pasitaikantis (kartą ar kelis per savaitę) yra sugebėjimas suprasti kaip jaučiasi mokiniai (4,6 vidurkis) ir bendraujant su mokiniu gebėjimas sukurti jaukią aplinką (4,5 vidurkis).

13 lentelė. Asmeninių siekių skalės teiginių įvertinimo vidurkiai

Asmeninių siekių teiginys	Vidurkis	St. nuokrypis
Sugebu suprasti kaip jaučiasi mano mokiniai	4,6	1,512
Labai efektyviai sprendžiu savo mokinių problemas.	4,2	1,408
Savo darbu aš teigiamai paveikiu savo mokinius	4,1	1,357
Jaučiuosi labai energinga (-s)	3,2	1,600
Bendraudama (-s) su mokiniais lengvai galiu sukurti jaukią aplinką	4,5	1,527
Po darbo su mokiniais aš jaučiuosi pakylėtas (-a)	3,3	1,515
Aš nuveikiau daug prasmingų, vertingų dalykų šiame darbe	3,8	1,383
Lengvai susidoroju su emocinėmis problemomis, kylančiomis dėl darbo	3,2	1,686

Šiame darbe taip pat buvo tiriamas respondentų profesinio perdegimo lygio ryšys su demografinėmis charakteristikomis: lytimi, amžiumi, darbo stažu ir šeimynine padėtimi (žr.6 priedą).

14 lentelė. Profesinis perdegimas pagal lytį

Profesinio perdegimo komponentai	Vyrai	Moterys	p<0,05
	Vidurkis		
Emocinis perdegimas	29,56	37,29	0,064
Depersonalizacija	10,89	14,79	0,074
Asmeniniai siekiai	12,56	13,01	0,780

Iš 14 lentelės matyti, kad vyrai patiria aukštą profesinį perdegimą pagal emocinį išsekimą (29,56), taip pat kaip ir moterys patiria aukštą profesinį perdegimo lygmenį pagal emocinį išsekimą (37,29). Pagal apskaičiuotą p reikšmę =0,064 > 0,05, galima teigti, kad vyrai statistiškai reikšmingai neišsiskiria moterų atžvilgiu ir taip pat patiria aukštą emocinį išsekimą. Pagal depersonalizaciją, vyrai patiria vidutinį profesinį perdegimą (10,89) ir statistiškai reikšmingai nesiskiria moterų

atžvilgiu. Tai įrodo apskaičiuota p reikšmė ($p=0,074 > 0,05$). Moterys taip pat patiria vidutinį profesinį perdegimo lygmenį pagal depersonalizaciją (14,74). Pagal asmeninių siekių rezultatus matyti, kad vyrai patiria aukšto lygio profesinį perdegimą (12,56) ir statistiškai reikšmingai nesiskiria moterų atžvilgiu, kuomet moterys taip pat patiria aukšto lygio profesinį perdegimą pagal asmeninius pasiekimus (13,01). Tai įrodo ir apskaičiuota p reikšmė $=0,780 > 0,05$.

15 lentelė. Profesinis perdegimas pagal amžių

Profesinio perdegimo komponentai	Amžius intervalais					p<0,05
	<= 25	26 – 36	37 – 46	47 – 57	58+	
	Vidurkis					
Emocinis perdegimas	54,00	39,08	36,64	34,58	34,29	0,473
Depersonalizacija	17,00	16,17	14,03	13,29	15,86	0,834
Asmeniniai siekiai	11,00	14,50	12,33	13,00	13,43	0,576

Vertinant darbuotojų amžiaus sąsajas su profesiniu perdegimu pagal emocinį išsekimą, reikšmingų statistinių skirtumų nenustatyta (žr. 15 lentelę). Tai rodo apskaičiuota p reikšmė $=0,473 > 0,05$. Pagal depersonalizaciją, vertinant darbuotojų amžiaus sąsajas su profesiniu perdegimu, reikšmingų statistinių skirtumų nenustatyta (p reikšmė $=0,834 > 0,05$). Vertinant darbuotojų amžiaus sąsajas su profesiniu perdegimu pagal asmeninius pasiekimus, reikšmingų statistinių skirtumų nenustatyta (p reikšmė $=0,576 > 0,05$).

16 lentelė. Profesinis perdegimas pagal darbo stažą

Profesinio perdegimo komponentai	Darbo stažas intervalais						p<0,05
	<= 2	3-9	10 – 17	18 – 24	25-32	33+	
	Vidurkis						
Emocinis perdegimas	37,75	36,77	36,65	37,50	32,94	44,00	0,849
Depersonalizacija	13,75	15,85	13,47	14,32	13,17	20,67	0,984
Asmeniniai siekiai	15,75	13,46	13,53	11,59	14,06	7,33	0,154

Iš 16 lentelės matyti, kad, vertinant darbuotojų darbo stažo sąsajas su profesiniu perdegimu pagal emocinį išsekimą, reikšmingų statistinių skirtumų nenustatyta (p reikšmė $=0,849 > 0,05$). Taip pat ir reikšmingų statistinių skirtumų nenustatyta vertinant darbuotojų darbo stažo sąsajas su profesiniu perdegimu pagal depersonalizaciją (p reikšmė $=0,984 > 0,05$). Vertinant darbuotojų darbo stažą pagal asmeninius siekius, reikšmingų statistinių skirtumų taip pat nenustatyta (p reikšmė $=0,154 > 0,05$).

17 lentelė. Profesinis perdegimas pagal šeimyninę padėtį

Profesinio perdegimo komponentai	Turi šeimą	Neturi šeimos	p<0,05
	Vidurkis		
Emocinis perdegimas	29,56	37,29	0,409
Depersonalizacija	10,89	14,79	0,704
Asmeniniai siekiai	12,56	13,01	0,155

Pagal 17 lentelės rezultatus matyti, kad respondentų profesinis perdegimas pagal šeimyninę padėtį statistiškai reikšmingai neišsiskiria: gyvenantis su partnere (-iu) (ar turintis žmoną/vyrą) patiria aukštą profesinį perdegimą pagal emocinį išsekimą (37,08) ir statistiškai reikšmingai nesiskiria nuo tų, kurie gyvena vieni (34,11). Tai įrodo ir apskaičiuota p reikšmė = 0,409 > 0,05. Pagal rezultatus matyti, kad respondentų profesinis perdegimas pagal šeimyninę padėtį statistiškai reikšmingai neišsiskiria: gyvenantis su partnere(-iu) (ar turintis žmoną/vyrą) patiria vidutinį profesinį perdegimą pagal depersonalizaciją (14,29) ir statistiškai reikšmingai nesiskiria nuo tų, kurie gyvena vieni (14,50). Tai įrodo ir apskaičiuota p reikšmė = 0,704 > 0,05. Pagal rezultatus matyti, kad respondentų profesinis perdegimas pagal šeimyninę padėtį statistiškai reikšmingai neišsiskiria: gyvenantis su partnere(-iu) (ar turintis žmoną/vyrą) patiria žemą profesinį perdegimą pagal asmeninius pasiekimus (12,53) ir statistiškai reikšmingai nesiskiria nuo tų, kurie gyvena vieni (14,39). Tai įrodo ir apskaičiuota p reikšmė = 0,155 > 0,05

Bendrai paėmus, vertinant demografines charakteristikų ir profesinio perdegimo sąsajas, tyrimo rezultatai parodė, kad nėra nustatyta reikšmingų statistinių skirtumų tarp profesinio perdegimo ir respondentų demografinių charakteristikų.

4.2. Profesinio perdegimo ir organizacinių veiksnių sąsajos

Siekiant įvertinti profesinio perdegimo komponentų sąsajas su organizaciniais veiksniais, apskaičiuoti organizacinių veiksnių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (žr. 18 lentelę).

18 lentelė. Organizacinių veiksmų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai.

Organizaciniai veiksniai	Min. reikšmė	Max. Reikšmė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Darbo krūvis	10	28	20,73	4,901
Vaidmenų dviprasmybė	4	28	14,51	5,902
Vaidmenų konfliktas	12	42	32,14	6,931
Kolegų parama	3	21	14,74	3,998
Autonomija	3	21	15,03	3,735
Dalyvavimas sprendimų priėmime	4	28	14,71	5,455
Mokymai	9	35	28,90	5,776
Vadovo parama	4	28	13,18	6,225
Vadovo grįžtamasis ryšys apie teigiamus darbo rezultatus	2	14	6,29	3,215
Vadovo grįžtamasis ryšys apie neigiamus darbo rezultatus	2	14	10,90	3,106

Iš 18 lentelės matyti, kad iš visų skalių vidurkių, vaidmenų konflikto skalės vidurkis yra aukščiausias (vidurkis – 32,14) iš darbo reikalavimų skalių vidurkių. Taip pat, kaip vienas aukštesnių vidurkių, paminėtinas darbo krūvis (vidurkis – 20,73). Iš darbo išteklių skalių vidurkių, mokymų skalės vidurkis yra aukščiausias (28,90). Mažiausias skalės vidurkis nustatytas vadovo grįžtamajam ryšiui apie teigiamus darbo rezultatus (6,29). Kitų skalių vidurkiai varijavo nuo 10,90 iki 15,03.

4.2.1. Profesinio perdegimo ir darbo reikalavimų sąsajų analizė

Siekiant nustatyti priežastinius ryšius tarp teorinio profesinio perdegimo organizacinių veiksmų modelio elementų, buvo atlikta koreliacinė analizė. Pasirinktas statistinio reikšmingumo lygmuo $p=0,05$. Skirtumas ar ryšys laikytas statistiškai reikšmingas, kai kriterijaus reikšmingumas $p<0,05$.

Darbo reikalavimų įtakos emociniam išsekimui vertinimas atliekamas koreliacinės analizės metodu, interpretuojant Spearman'o koreliacijos koeficientų reikšmes (žr. 7 priedą). **Pirma hipotezė teigia, visi darbo reikalavimai teigiamai koreliuoja su emociniu išsekimu ir depersonalizacija.** Analizuojant profesinio perdegimo ryšį su darbo reikalavimais nustatyta, kad tarp beveik visų darbo reikalavimų ir emocinio išsekimo bei depersonalizacijos egzistuoja teigiamas ryšys.

19 lentelė. Darbo reikalavimų ir profesinio perdegimo sąsajos

Darbo reikalavimai	Emocinis išsekimas	Depersonalizacija	Asmeniniai siekiai
Darbo krūvis	0,484**	0,478**	-0,226*
Vaidmenų dviprasmybė	0,168	0,266*	-0,583**
Vaidmenų konfliktas	0,370**	0,358**	-0,277*

*p<0,05; ** p<0,01

19 lentelėje pateikiami ryšiai tarp visų trijų profesinio perdegimo komponentų ir darbo reikalavimų, kur nustatyta, kad egzistuoja vidutinio stiprumo ryšys tarp emocinio išsekimo ir darbo krūvio ($r=0,484$, $p<0,01$) ir vaidmenų konflikto ($r=0,370$, $p<0,01$). Nustatytas nereikšmingas ryšys tarp vaidmenų dviprasmybės ir emocinio išsekimo ($p>0,05$). Analizuojant darbo reikalavimų ir depersonalizacijos ryšį, nustatytas vidutinio stiprumo ryšys tarp darbo krūvio ir depersonalizacijos ($r=0,478$, $p<0,01$), silpnas ryšys tarp vaidmenų dviprasmybės ($r=0,266$, $p<0,05$), vaidmenų konflikto ($r=0,358$, $p<0,01$). Remiantis šiais rezultatais galima teigti, kad pirmoji hipotezė pasitvirtino iš dalies.

Antroji hipotezė teigia, kad visi darbo reikalavimai neigiamai koreliuoja su asmeniniais siekiais. Darbo reikalavimai statistiškai reikšmingai neigiamai koreliavo su asmeniniais siekiais, kur nustatyta, kad vidutiniškai stiprus neigiamas ryšys pasireiškė tarp vaidmenų dviprasmybės ir asmeninių siekių ($r=-0,583$, $p<0,01$), kas rodo, jog, didėjant vaidmenų dviprasmybei, respondentams pasireiškia asmeninių siekių mažėjimas. Silpnas, bet statistiškai reikšmingas neigiamas ryšys pasireiškė tarp darbo krūvio ($r=-0,226$, $p<0,05$), vaidmenų konflikto ($r=-0,277$, $p<0,05$) ir asmeninių siekių. Remiantis šiais rezultatais galima tvirtinti, kad antroji hipotezė pasitvirtino.

4.2.2. Profesinio perdegimo ir darbo išteklių sąsajų analizė

Darbo išteklių sąsajų su profesiniu perdegimu vertinimas atliekamas koreliacinės analizės metodu, interpretuojant Spearman'o koreliacijos koeficientų reikšmes analizės metodu (žr. 8 priedą). **Trečioji hipotezė teigia, kad visi darbo ištekliai neigiamai koreliuoja su emociniu išsekimu ir depersonalizacija.**

20 lentelė. Darbo išteklių ir profesinio perdegimo sąsajos

Darbo ištekliai	Emocinis išsekimas	Depersonalizacija	Asmeniniai siekiai
Vadovų parama	-0,476**	-0,433**	0,449**
Kolegų parama	-0,380**	-0,456**	0,178
Vadovo grįžtamasis ryšys apie teig. darbo rezult.	-0,388**	-0,439**	0,488**
Vadovo grįžtamasis ryšys apie neig. darbo rezult.	0,129	0,144	-0,010
Autonomija	-0,363**	-0,464**	0,199
Dalyvavimas sprendimų priėmime	-0,500**	-0,335**	0,339**
Mokymai	-0,492**	-0,418**	0,204

*p<0,05; ** p<0,01

20 lentelėje pateikiami ryšiai tarp darbo išteklių ir visų trijų profesinio perdegimo dimensių. Analizuojant darbo išteklius nustatyta, kad beveik visi veiksniai statistiškai reikšmingai neigiamai koreliavo su emociniu išsekimu. Vidutiniškai stiprus neigiamas ryšys nustatytas tarp dalyvavimo sprendimų priėmime ($r=-0,500$, $p<0,01$), mokymais ($r=-0,492$, $p<0,01$) ir vadovų parama ($r=-0,476$, $p<0,01$). Analizuojant depersonalizacijos ir darbo išteklių sąsajas, pastebėta, jog rezultatai panašūs į darbo išteklių ir emocinio išsekimo – beveik visi veiksniai statistiškai reikšmingai neigiamai koreliavo su depersonalizacija, kur vidutiniškai stiprus ryšys nustatytas tarp autonomijos ($r=-0,464$, $p<0,01$), kolegų paramos ($r=-0,456$, $p<0,01$) ir depersonalizacijos. Analizuojant rezultatus, gautus vertinant ryšį tarp vadovo grįžtamojo ryšio apie neigiamus darbo rezultatus ir emocinio išsekimo ir depersonalizacijos, nenustatytas statistiškai reikšmingas ryšys ($p>0,05$). Todėl galima teigti, jog trečioji hipotezė pasitvirtino iš dalies.

Ketvirtoji hipotezė teigia, kad visi darbo ištekliai teigiamai koreliuoja su asmeniniais siekiais. Vertinant darbo išteklių ir asmeninių siekių sąsajas, tyrime nustatytas vidutiniškai stiprus teigiamas ryšys tarp vadovų paramos ($r=0,449$, $p<0,01$), vadovo grįžtamojo ryšio apie teigiamus darbo rezultatus ($r=0,449$, $p<0,01$) ir asmeninių siekių. Tarp dalyvavimo sprendimų priėmimo ir asmeninių siekių nustatytas silpnas, tačiau statistiškai reikšmingas ($r=0,339$, $p<0,01$) teigiamas ryšys. Kiti veiksniai nebuvo statistiškai reikšmingi ($p>0,05$). Analizuojant rezultatus, gautus vertinant ryšį tarp vadovo grįžtamojo ryšio apie neigiamus darbo rezultatus ir asmeninių siekių, nenustatytas statistiškai reikšmingas ryšys ($p>0,05$). Todėl galima teigti, kad ketvirtoji hipotezė pasitvirtino iš dalies.

Apibendrinant galima teigti, jog tokie ištekliai, kaip vadovo parama, vadovo grįžtamasis ryšys apie teigiamus darbo rezultatus ir dalyvavimas sprendimų priėmime yra statistiškai reikšmingai susiję su visais profesinio perdegimo komponentais, taip pat kolegų parama, autonomija ir mokymai yra statistiškai reikšmingai susiję su emociniu išsekimu ir depersonalizacija, o vadovo grįžtamojo ryšio apie neigiamus darbo rezultatus sąsajos su visais komponentais buvo statistiškai nereikšmingos ($p>0,05$).

4.3. Didžiausią įtaką profesiniam perdegimui darantys organizaciniai veiksniai

Norint išsiaiškinti, kurie organizaciniai veiksniai geriausiai prognozuoja profesinį perdegimą, tyrime atlikta daugialypė regresinė analizė (žr. 9 priedą). Priklausomi kintamieji nustatyti tokie: emocinis išsekimas, depersonalizacija ir asmeniniai siekiai.

21 lentelė. Daugialypės regresijos rezultatai

Organizaciniai veiksniai	Emocinis išsekimas	Depersonalizacija	Asmeniniai siekiai
	R ² =0,535 F=7,606 p=0,00 (β)	R ² =0,588 F=9,401 p=0,00 (β)	R ² =0,571 F=8,778 p=0,00 (β)
Darbo reikalavimai			
Darbo krūvis	,322	,290	-,147
Vaidmenų konfliktas	,118	,029	-,006
Vaidmenų dviprasmybė	-,171	-,039	-,674
Darbo ištekliai			
Vadovo parama	-,589	-,313	-,276
Kolegų parama	-,160	-,381	,067
Vadovo grįžtamasis ryšys apie teig. darbo rezultatus	,276	,031	,261
Vadovo grįžtamasis ryšys apie neig. darbo rezultatus	,005	,170	-,016
Autonomija	-,092	-,332	,097
Dalyvavimas sprendimų priėmime	-,133	,119	,034
Mokymai	-,025	-,012	,055

Iš 21 lentelės matyti, kad emociniam išsekimui taikomas vertinimo modelis yra tinkamas (R²=0,535), kuris rodo, kad darbo reikalavimai ir darbo ištekliai paaiškina 53,5 proc. emocinio išsekimo. Pagal standartizuotus regresijos lygties koeficientus matyti, kad didžiausią įtaką emociniam išsekimui turi darbo krūvis (β=0,322) ir priešingas poveikis nustatytas vadovo paramai (β=-0,589), kas rodo, kad vadovo paramos nebuvimas darbuotojams sąlygoja emocinį išsekimą. Depersonalizacijos taikomas vertinimo modelis yra tinkamas (R²=0,588), kuris rodo, kad darbo reikalavimai ir darbo ištekliai paaiškina 58,8 proc. depersonalizacijos. Pagal standartizuotus regresijos lygties koeficientus matyti, kad didžiausią įtaką depersonalizacijai turi darbo krūvis (β=0,290). Kolegų parama (β=-0,381) ir autonomija (β=-0,332) nustatyti kaip priešingą poveikį turintys veiksniai, kas rodo, jog kolegų paramos ir autonomijos nebuvimas didina depersonalizaciją. Asmeninių siekių taikomas vertinimo modelis yra tinkamas (R²=0,571), kuris rodo, kad darbo reikalavimai ir darbo ištekliai paaiškina 57,1 proc. asmeninių siekių. Pagal standartizuotus regresijos lygties koeficientus matyti, kad didžiausią įtaką (tačiau priešingą) asmeniniams siekiams turi vaidmenų dviprasmybė (β=-0,674), kas reiškia, kad darbuotojams vaidmenų dviprasmybė sąlygoja asmeninių siekių sumažėjimą. Kiti veiksniai modelyje nėra statistiškai reikšmingi (p>0,05).

Apibendrinant galima teigti, kad emocinį išsekimą sukelia darbo krūvis ir vadovų paramos trūkumas. Depersonalizaciją padidina darbo krūvis, kolegų paramos ir autonomijos trūkumas, o asmeninių siekių sumažėjimą lemia vaidmenų dviprasmybė.

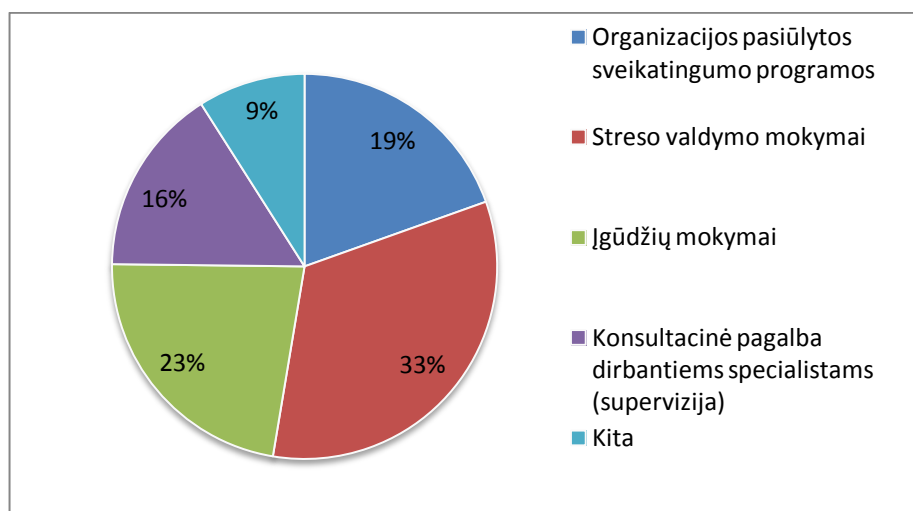
Siekiant patikrinti, ar organizacinių veiksmų teorinis modelis tinkamas, buvo tikrinamas organizacinių veiksmų be darbo išteklių modelis ir modelis su darbo ištekliais (žr. 10 priedą). Tiesinis regresinis modelis sudarytas, remiantis tokiomis prielaidomis ir ieškant ryšio tarp šių kintamųjų: profesiniam perdegimui įtaką daro darbo reikalavimai. Pagal regresijos modelio skaičiavimus, modelis, kuriuo yra vertinama kokią įtaką profesiniam perdegimui daro darbo reikalavimai, nėra tinkamas ($R^2=0,179$). Tuo tarpu, kai reikalaujama, kad $R^2 \geq 0,25$.

Daugialypės tiesinės regresijos modelis sudarytas ieškant ryšio tarp šių kintamųjų: profesiniam perdegimui įtaką daro darbo reikalavimai ir darbo ištekliai. Pagal regresijos modelio skaičiavimus nustatyta, kad modelis, kuriuo yra vertinama kokią įtaką profesiniam perdegimui daro darbo reikalavimai ir darbo ištekliai yra tinkamas ($R^2=0,449$), paaiškinantis 44,9 proc. profesinio perdegimo dispersijos. Galima tvirtinti, kad profesinį perdegimą paaiškina darbo reikalavimai kartu su darbo ištekliais.

4.4. Profesinio perdegimo mažinimo antrinių ir tretinių priemonių poreikio analizė

Profesinis perdegimas yra sąlygojamas organizacinių veiksmų ir jau žinoma, kad, norint jį sumažinti, galima naudoti pirmines profesinio perdegimo mažinimo priemones (pvz., darbo ištekliai) ir antrines bei tretines profesinio perdegimo mažinimo priemones. Šiame darbe taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, kokios antrinės ir tretinės profesinio perdegimo mažinimo priemonės respondentų nuomone, yra pačios efektyviausios ir labiausiai jiems padėtų gerinant savijautą ir efektyvumą darbe, todėl buvo užduotas klausimas apie šias priemones ir kokias priemones jie pasirinktų. Didžiausias reikšmingumas priskiriamas streso valdymo mokymams (33 proc.) ir įgūdžių mokymams (23 proc.) (žr. 5 pav.).

Paveikslas 5. Respondentų nuomonės apie profesinio perdegimo mažinimo priemones pasiskirstymas



Prie atsakymų „kita“ (9 proc.) apklaustieji pažymėjo šiuos atsakymus, kuriuos galima būtų grupuoti pagal šias temas:

Tarpusavio santykiai ir socialinė parama („Draugiški santykiai, geranoriškumas vieni kitų atžvilgiu“; „Vadovo palaikymas“; „Tarpusavio santykių gerinimas, bendros išvykos ar veiklos“; „Kolegų ir vadovų palaikymas, geri santykiai ne tik su kolegomis ir vadovais, bet ir su mokiniais bei jų tėvais; „Vadovų skatinimas, teigiamos pastabos, kolegijų geranoriškumas, mokinių nusiteikimas mokytis, jų humoro jausmas“; „Įvairios išvykos, kai su kolegomis bendraujame ne darbinėje aplinkoje“; „Mikroklimato gerinimas“; „Psichologinio klimato keitimas mokykloje“).

Darbo krūvis („Sumažinimas darbų kiekio, kad būtų daugiau laiko asmeniniam gyvenimui“; „Neužkrovimas įvairaus papildomo darbo“).

Vertinimas tai, ką darai („Pagarba profesijai. Kai jautiesi vertinamas už tai, ką darai“; „Jausmas, kad esi vertinamas ir svarbus“).

Išėjimas iš darbo („Man padėtų darbo pakeitimas“; „Veiklos pakeitimas – geriausias vaistas nuo „perdegimo““).

4.5. Tyrimo rezultatų aptarimas ir diskusija

Profesinio perdegimo problematikai tirti yra atliekami įvairūs tyrimai, nagrinėjami įvairūs veiksniai, kurių pagalba stengiamasi atskleisti profesinio perdegimo atsiradimo priežastis, taip pat ieškoma profesinio perdegimo įveikos būdų. Nors ir profesinio perdegimo tematika atliktų tyrimų yra daug, tačiau vis dėlto Lietuvoje tyrimų, skirtų organizacinių veiksnių analizei, nėra daug, kaip ir tyrimų, skirtų profesinio perdegimo mažinimui organizacinėmis valdymo priemonėmis. Šiame darbe buvo tiriami profesinio perdegimo organizaciniai veiksniai, jų sąsajos su profesiniu perdegimu ir jų įtaka profesinio perdegimo komponentams. Sužinojus, kaip organizaciniai veiksniai

susiję su profesinio perdegimo komponentais ir nustačius, kurie veiksniai yra dominuojantys, galima ieškoti organizacinių profesinio perdegimo mažinimo priemonių. Šiame darbe, atsižvelgiant į organizacinių veiksmų skirtumus ir profesinio perdegimo sudėtingumą, organizacinių veiksmų įtaka ir sąsajos su profesiniu perdegimu bus analizuojami kiekvienam komponentui atskirai.

Profesinis perdegimas

Analizuojant skirtingų mokslininkų atliktus profesinio perdegimo tyrimus, pastebėta, kad nors ir daugumoje tyrimų yra naudojamas Maslach ir kt. (1996) sukurtas profesinio perdegimo klausimynas, tačiau skirtingi mokslininkai skirtingai interpretuoja gautus rezultatus – vieni matuoja atskirų komponentų pasireiškimą, jų kombinacijas, kiti teigia, kad profesinį perdegimą galima konstatuoti jau tada, kai pasireiškia bent vienas komponentas, o pagal Maslach ir Jackson (1996), profesinis perdegimas nustatomas tada, kai respondentas patiria aukštą emocinio išsekimo ir depersonalizacijos lygį ir žemą asmeninių siekių lygį, dar kiti mokslininkai (Maslach, 2003; Lee, Ashforth, 1996) teigia, kad profesinis perdegimas nustatomas tada, kai asmuo patiria aukštą arba vidutinį emocinį išsekimą ir bent tris psichofiziologinius sveikatos nusiskundimus - dėl šių skirtumų ir tampa sudėtinga palyginti skirtingų mokslininkų atliktų tyrimų rezultatus.

Tyrimo metu nustatyta, kad mokytojams pasireiškė aukštas emocinio išsekimo lygis, kas rodo, kad darbuotojai kelis kartus per savaitę pradeda darbo dieną jau būdami be energijos, o darbo pabaigoje jaučiasi dar labiau išsunkti, kas patvirtina ir užsienio mokslininkų Schaufelio ir Enzmanno (1998) atlikto pedagogų profesinio perdegimo tyrimo rezultatus, kur buvo nustatyta, kad pedagogai patyrė aukštą emocinio išsekimo lygį ir vidutinį depersonalizacijos lygį, kuris tiriamoje organizacijoje taip pat nustatytas - mokytojai susiduria su vidutinio lygio depersonalizacija ir jau ima jaustis atsiriboję nuo mokinių ir kolegų, tapdami emociškai šaltesni jų atžvilgiu. Taip pat tyrimo rezultatai parodė, kad mokytojai patiria žemą asmeninių pasiekimų lygį, kas lemia tai, kad mokytojai jaučiasi nenuveikiantys daug prasmingų ir vertingų dalykų šiame darbe.

Vertinant patiriamo aukšto profesinio perdegimo lygį pagal procentines išraiškas, nustatyta, kad organizacijoje net 81 proc. mokytojų patiria aukštą emocinį išsekimą, 27 proc. mokytojų – aukštą depersonalizacijos lygį ir 73 proc. mokytojų patiria žemus asmeninius siekius, kas rodo, kad jie jaučiasi pervargę, linkę atsitolinti nuo darbo aplinkos ir nejaučia poreikio asmeniniams siekiams, tokiems kaip teigiamai paveikti mokinius savo darbu, ar nuveikti daug vertingų darbų savo darbe, atsiranda neefektyvumo, nepasitikėjimo savimi jausmas. Tačiau net 44 proc. mokytojų pasireiškė žemas depersonalizacijos lygis, kas leidžia teigti, kad beveik pusei apklaustų mokytojų rūpi, kaip sekasi jų mokiniams ir jie nėra atsiriboję ir ciniški aplinkinių atžvilgiu. Van Wijk (1997) teigimu, emociškai dažniau išsenka vyresnio amžiaus (40 -50 metų)

žmonės, kas galėtų paaiškinti aukštą emocinio išsekimo lygį tirtoje organizacijoje, nes daugiausiai respondentų buvo panašaus amžiaus (43 – 50 metų).

Tyrimo metu taip pat buvo vertinama, ar emocinis išsekimas, depersonalizacija ir asmeniniai siekiai yra susiję su amžiumi, lytimi ir darbo stažu. Teigiama, kad profesinis perdegimas dažniau pasireiškia jaunesniems, neturintiems šeimos žmonėms, neturintiems darbo patirties, o emocinį išsekimą dažniau patiria moterys (Brewer, Shapard, 2004; Malsach ir kt., 2001; Wollmer, 1998; Maslach, Jackson, 1981). Nagaras (2012), atlikęs mokytojų organizacinio įsipareigojimo ir pasitenkinimo darbu ir jų ryšiu su profesiniu perdegimu tyrimą, nustatė, jog moterys patiria aukštesnį emocinio išsekimo lygį nei vyrai, o vyrai patiria aukštesnį depersonalizacijos lygį ir kad jaunesni mokytojai mažiau linkę perdegti nei vyresni. Panašius rezultatus yra pateikę ir Skaalvik ir Skaalvik (2009), atlikę profesinio perdegimo tyrimą su mokytojais Norvegijoje, kur paaiškėjo, kad vyrams pasireiškė aukštesnis depersonalizacijos lygis, o moterims – aukštesnis emocinio išsekimo lygis ir labiau sumažėję asmeniniai pasiekimai. Vertinant amžiaus ir darbo stažo įtaką profesiniam perdegimui vystytis, Grayson ir Alvares (2007) atliktame mokyklos klimato ir profesinio perdegimo sąsajų tyrime buvo nustatyta, kad amžius ir mokymo patirtis nebuvo statistiškai reikšmingi nustatant profesinį perdegimą, tokius pat duomenis gavo ir Skaalvik ir Skaalvik (2009). Kiek kitokie rezultatai gauti Lietuvoje, kur mokslininkai tyrė pedagogų pasitikėjimo savimi ir profesinio perdegimo ypatumus, kur buvo nustatyta, kad, didėjant mokytojų amžiui, jų darbo stažui, stiprėja profesinio perdegimo dimensijų raiška (Žakaitis, Puškorienė, 2007).

Šio tyrimo metu statistiškai reikšmingų rezultatų tarp lyties, amžiaus, šeimyninės padėties ir stažo nenustatyta. Tokiems tyrimo rezultatams įtakos galėjo turėti tai, kad respondentų vyrų skaičius buvo mažas, tačiau taip yra todėl, kad ne tik tiriamoje organizacijoje, bet ir apskritai švietimo įstaigose vyrų mokytojų skaičius yra nedidelis. Be to, didžiąją dalį respondentų sudarė 43 – 50 metų mokytojai, kurių darbo stažo vidurkis yra apie 17 metų, o jaunų respondentų su nedidele darbo patirtimi skaičius buvo mažas. Taip pat, didžioji dalis respondentų turėjo šeimas arba gyveno su partneriais, kas ir galėtų paaiškinti tokius šio tyrimo rezultatus.

Malasch ir kt. (1996) teigimu, norint nustatyti aukštą profesinio perdegimo lygį, darbuotojai turi patirti aukštą emocinį išsekimą, aukštą depersonalizacijos lygį ir žemus asmeninius siekius, galima teigti, kad tirtoje organizacijoje aukšto lygio profesinis perdegimas nenustatytas, nes dauguma darbuotojų patiria aukštą emocinio išsekimo lygį, vidutinį depersonalizacijos ir žemą asmeninių siekių lygius, tačiau turėtų būti atkreipiamas dėmesys į patiriamą aukštą emocinį išsekimą ir žemus asmeninius siekius, nes, remiantis moksline literatūra, emocinis išsekimas yra pagrindinis profesinio perdegimo komponentas, kuriam pasireiškus, ima vystytis ir kiti komponentai, kurie sąlygoja profesinį perdegimą (Maslach ir kt., 2001). Maslach ir Leiterio (1997) teigimu, profesinio perdegimo komponentų pasireiškimas gali skirtis, vienam darbuotojui gali būti pasireiškęs aukštas emocinio išsekimo lygis, bet žemas depersonalizacijos lygis, tačiau teigiama,

kad laikui bėgant gali būti tik du keliai - arba emocinis išsekimas sumažės, arba depersonalizacija padidės, tai priklausys nuo to, ar bus bandoma redukuoti emocinį išsekimą, nes, kaip autoriai teigia, kad išsivysčius emociniam išsekimui, greitai vystosi ir depersonalizacija. Kaip teigia Maslach ir Golberg (1998), kadangi profesinis perdegimas vystosi palaipsniui, dažnai atsitinka taip, kad ankstyvieji perdegimo požymiai organizacijoje gali būti nepastebėti. Tiriamos organizacijos atveju, pirmieji požymiai jau pasireiškė, todėl svarbu analizuoti priežastis ir jas eliminuoti.

Darbo reikalavimų – profesinio perdegimo komponentų sąsajos

Tiriant darbo reikalavimų sąsajas su visais profesinio perdegimo komponentais: emociniu išsekimu, depersonalizacija ir asmeniniais siekiais, buvo pasirinkta tirti darbo krūvį, vaidmenų konfliktus ir vaidmenų dviprasmybę. Darbo reikalavimai, kaip vienas iš organizacinių veiksnių, vaidina svarbų vaidmenį profesinio perdegimo procese. Darbo reikalavimai gali tapti streso šaltiniu situacijose, kurios reikalauja didelių pastangų siekiant rezultato ir lemia profesinio perdegimo vystymąsi (Hakanen ir kt., 2006). Kavaliauskienės ir Balčiūnienės (2014) atliktame profesinio perdegimo raiškos tyrime buvo nustatyta, kad dažniausiai įvardijamos patiriamo didelio streso darbe priežastys yra susijusios su organizaciniais veiksniais, tokiais kaip darbo krūvis ar vaidmens neapibrėžtumas. Skirtingi mokslininkai teigia, kad darbo krūvis veikia profesinį perdegimą, ypatingai emocinį išsekimą (Fernet ir kt., 2013; Maslach ir kt., 2001).

Ištyrus darbo reikalavimų ir emocinio išsekimo ryšį, paaiškėjo, kad vidutiniškai stiprus ryšys su emociniu išsekimu pasireiškė su šiais veiksniais: darbo krūviu ($r=0,484$) ir vaidmenų konfliktu ($r=0,370$). Mokytojai dirba intensyviai ir nespėja atlikti kai kurių užduočių, taip pat jie jaučiasi atliekantys daug nereikalingų darbų, tai lemia energijos išsekimą, kas ir paaiškina mokytojų patiriamą aukštą emocinio išsekimo lygį.

Vertinant darbo reikalavimų ir depersonalizacijos ryšį, nustatytas vidutinio stiprumo ($r=0,478$) darbo krūvio ryšys su depersonalizacija, kas leidžia teigti, jog didelis darbo krūvis trukdo įsigilinti į darbą su mokiniais ir jų problemas. Taip pat nustatytas silpnas ryšys tarp vaidmenų dviprasmybės ($r=0,266$), vaidmenų konflikto ($r=0,358$) ir depersonalizacijos. Remiantis šiais rezultatais galima teigti, kad atsitraukimą ir atsitolinimą ir ciniškumo jausmą mokytojams lemia intensyvus darbas ar viršvalandžiai. Mokytojai, dirbami daug, nespėja atlikti kai kurių užduočių, taip pat jiems reikia atlikti daug papildomų darbų. Be to, jie susiduria su vaidmenų konfliktu, kai jie atlieka daug nereikalingų darbų ir dirba su skirtingą veiklą vykdančiomis grupėmis, todėl jiems nebelieka pakankamai laiko ir energijos tam, kad skirtų daugiau dėmesio mokiniams, kas vėliau ir sąlygoja jų atsitraukimą, atsiribojimą nuo darbo aplinkos ir tapimą emociškai šaltesniais mokinių ar kolegų atžvilgiu. Šie rezultatai atspindi skirtingų mokslininkų nuomonę, kad emociškai pervargęs darbuotojas atsiribos ir atsitolins nuo kitų, siekdamas save apsaugoti save nuo dar didesnio emocinio išsekimo (Maslach, Leiter, 1997; Leiter, Maslach, 1988; Maslach, 1982a).

Asmeniniai siekiai apibūdinami kaip efektyvumas, energija darbe, kai norisi nuveikti naudingus darbus, todėl darbuotojui yra pakankamai sudėtinga jaustis tokiam, kai jis yra emociškai išsekęs, arba norėti padėti mokiniams ar kolegoms, kai jaučiasi atsiribojęs nuo jų, todėl teigiama, kad asmeninių siekių sumažėjimas atsiranda kartu su kitais dviem komponentais (Maslach ir kt., 2001). Vertinant darbo reikalavimų ir asmeninių siekių ryšį, nustatytas vidutinio stiprumo neigiamas ryšys ($r=-0,583$) tarp vaidmenų dviprasmybės ir asmeninių siekių. Panašius rezultatus nurodė ir Fernet ir kt. (2013), kuris atliko darbo charakteristikų poveikio profesiniam perdegimui tyrimą ir nustatė, kad vaidmenų dviprasmybė neigiamai koreliuoja su asmeniniais siekiais - kuo didesnė vaidmenų dviprasmybė, tuo labiau pasireiškia asmeninių siekių sumažėjimas. Mokytojai nesijaučia žinantys, ko tiksliai iš jų reikalaujama, jiems neaišku, ko iš jų yra tikimasi, neapibrėžtos funkcijos ir pareigos, iš jų reikalaujama dalykų, dėl kurių nėra susitariama, todėl visa tai veda prie neefektyvumo jausmo, kai mokytojas nesijaučia energingas darbe, ima nepasitikėti savimi ir menkinti savo pasiekimus. Ryšys tarp darbo krūvio ($r=-0,266$), vaidmenų konflikto ($r=-0,277$) ir asmeninių siekių buvo nors ir silpnas, tačiau statistiškai reikšmingas ($p<0,05$), tai reiškia, kad mokytojo efektyvumo ir pasitikėjimo savimi jausmui turi įtakos ir didelis darbų kiekis, ir tai, kad jis susiduria su darbo prieštaravimais.

Apibendrinus darbo reikalavimų ryšį su profesinio perdegimo komponentais, nustatyta, kad iš visų darbo reikalavimų darbo krūvis turėjo stipriausią ryšį tiek su depersonalizacija, tiek ir su emociniu išsekimu, tuo tarpu, kai vaidmenų dviprasmybė turėjo stipriausią neigiamą ryšį su asmeniniais siekiais. Todėl galima teigti, kad didėjant darbo krūviui, mokytojui vystosi emocinis išsekimas ir depersonalizacija, o didėjant vaidmenų dviprasmybei, mažėja mokytojo asmeniniai siekiai.

Darbo išteklių – profesinio perdegimo komponentų sąsajos

Kai darbuotojai jaučia, kad jie gauna visus turimus išteklius ir neatlieka daug papildomo nereikalingo darbo, jie yra linkę užsiimti veikla ir efektyvumas auga (Bakker ir kt., 2004), todėl tinkamai suteikiami darbo ištekliai vaidina svarbų vaidmenį mažinant profesinį perdegimą.

Vertinant darbo išteklių sąsajas su emociniu išsekimu, nustatyta, kad beveik visi darbo ištekliai, išskyrus vadovo grįžtamąjį ryšį apie neigiamus darbo rezultatus, neigiamai koreliavo su emociniu išsekimu. Tyrimo rezultatai taip pat parodė, kad daugumai darbo išteklių pasireiškė vidutiniškai stiprus neigiamas ryšys su emociniu išsekimu (žr. 21 lentelę).

Stipriausias neigiamas ryšys nustatytas su dalyvavimu sprendimų priėmime ($r=-0,500$), tai rodo, jog didėjant galimybei priimti sprendimus, mokytojams sumažėja emocinis išsekimas. Bandzienės (2009) atliktame streso valdymo tyrime paaiškėjo, kad dalyvavimas sprendimų priėmime veikia atskirus streso šaltinius, tokius kaip darbo krūvis. Kadangi tyrimo metu nustatyta, kad darbo krūvis sąlygoja emocinį išsekimą, todėl galima daryti prielaidą, kad sudarant sąlygas

įtakoti sprendimus, susijusius su jų darbu, vertinant mokytojų nuomonę ir idėjas, kreipiant į jas dėmesį, mokytojams sumažėtų patiriamas emocinis išsekimas.

Taip pat tyrimo metu nustatytas vidutinio stiprumo neigiamas ryšys su emociniu išsekimu ir mokymais ($r=-0,492$), kas patvirtina Taormina (1994) teiginį, kad mokymai padeda geriau atlikti darbą, sumažina nerimo jausmą, kas sukelia pasitenkinimo jausmą ir sumažina emocinį išsekimą. Awa ir kt. (2010), atlikę profesinio perdegimo mažinimo intervencijų analizę, teigė, kad tos intervencinės profesinio perdegimo mažinimo programos, kuriose buvo naudojami mokymai, turėjo ilgalaikį poveikį profesinio perdegimo mažinimui.

Dar vienas iš stipriausių neigiamų ryšių pasireiškė tarp vadovo paramos ir emocinio išsekimo ($r=-0,476$). Tai patvirtina ir Fernet ir kt. (2013) tyrimo duomenis, kur, atlikus darbo charakteristikų sąsajų su profesiniu perdegimu tyrimą buvo nustatyta, kad vadovo parama yra neigiamai susijusi su emociniu išsekimu. Somech ir Drach-Zahavy (2013) atliktame tyrime apie vadovo paramos įtaką streso mažinimui nustatyta, kad vadovo parama mažina patiriamą stresą darbe, taip sumažinant emocinį išsekimą.

Vertinant vadovo grįžtamąjį ryšį apie neigiamus darbo rezultatus, nenustatytas statistiškai reikšmingas ryšys, todėl negalima teigti, kad vadovo kritika dėl neigiamų darbo rezultatų sąlygoja emocinį išsekimą.

Vertinant darbo išteklių sąsajas su depersonalizacija rezultatus, tyrimas parodė panašius rezultatus kaip ir nustatant sąsajas su emociniu išsekimu ir nustatyta, kad beveik visi darbo ištekliai, išskyrus vadovo grįžtamąjį ryšį apie neigiamus darbo rezultatus, neigiamai koreliavo su emociniu išsekimu. Paaikškėjo, kad daugumai darbo išteklių pasireiškė vidutiniškai stiprus neigiamas ryšys su depersonalizacija (žr. 21 lentelę). Kaip stipriausias neigiamas ryšys nustatytas tarp autonomijos ir depersonalizacijos ($r=-0,464$). Tai reiškia, kad mokytojai, negalėdami patys nuspręsti, kaip atlikti savo darbą ir negalėdami nusistatyti savo darbo tempo, ima atsiriboti nuo darbo aplinkos, kurios jie negali įtakoti. Tyrimo rezultatai patvirtina Lambert ir kt. (2012) teiginį, kad autonomijos trūkumas darbuotojams tarsi parodo, kad jie organizacijai nerūpi, kas ir gali sąlygoti atsitraukimą ir atsiribojimą. Skaalvik ir Skaalvik (2009) atliktame profesinio perdegimo tyrime su mokytojais buvo nustatyta, kad autonomija neigiamai koreliavo tiek su emociniu išsekimu, tiek ir su depersonalizacija, o Fernet ir kt. (2013) atliktame tyrime buvo atskleista, kad autonomija gali paaikškinti tiek emocinį išsekimą, tiek ir depersonalizaciją. Remiantis tyrimo rezultatais galima daryti prielaidą, jog autonomijos trūkumas mokytojams sukelia nepasitenkinimo jausmą, kas lemia atsiribojimo didėjimą.

Tyrimo metu nustatytas vidutiniškai stiprus neigiamas ryšys ($r=-0,456$) tarp kolegų paramos ir depersonalizacijos - jeigu mokytojas jaučiasi nesaugiai kolektyve, nesulaukia paramos, jis labiau bus linkęs atsitraukti ir atsiriboti nuo kitų.

Vidutiniškai stiprus neigiamas ryšys taip pat pasireiškė tarp vadovo grįžtamojo ryšio apie teigiamus darbo rezultatus ($r=-0,439$) ir depersonalizacijos. Galima daryti prielaidą, kad kuo vadovas dažniau ir daugiau darbuotojui suteikia grįžtamojo ryšio apie mokytojo teigiamus darbo rezultatus, tuo mažiau mokytojas patiria atsiribojimo nuo kitų jausmą.

Vertinant vadovo grįžtamąjį ryšį apie neigiamus darbo rezultatus, nenustatytas statistiškai reikšmingas ryšys todėl negalima būtų teigti, kad vadovo kritika dėl neigiamų darbo rezultatų sąlygoja depersonalizaciją.

Šio tyrimo metu nustatyta, kad darbo ištekliai yra neigiamai susiję su depersonalizacija ir emociniu išsekimu. Tokius rezultatus nurodė ir Bakker ir kt. (2004) ir Fernet ir kt. (2013), kurie, atlikę darbo charakteristikų sąsajų su profesiniu perdegimu tyrimą, nustatė, kad darbo ištekliai yra neigiamai susiję su depersonalizacija ir emociniu išsekimu. Vertinant vadovo grįžtamojo ryšio apie neigiamus darbo rezultatus, ryšio nereikšmingumas patvirtino Jarowski ir Kohli (1991) teiginį, kad vadovo grįžtamasis ryšys apie neigiamus darbo rezultatus atlieka tik informacinį vaidmenį, nesukeldamas profesinio perdegimo.

Vertinant darbo išteklių ir asmeninių siekių sąsajas, tyrimo metu nustatyta, kad beveik visi darbo ištekliai, išskyrus vadovo grįžtamąjį ryšį dėl neigiamų darbo rezultatų, teigiamai koreliavo su asmeniniais siekiais (žr. 21 lentelę). Tai rodo, jog didėjant darbo ištekliams, didėja ir asmeniniai siekiai, mokytojai jaučiasi efektyvesni, auga energingumas, norisi nuveikti daugiau naudingų darbų. Tyrime nustatytas vidutiniškai stiprus ryšys tarp vadovų paramos ($r=0,449$), vadovo grįžtamojo ryšio apie teigiamus darbo rezultatus ($r=0,488$), dalyvavimo sprendimų priėmime ($r=0,339$) ir asmeninių siekių didėjimo. Evans ir kt. (2006), tirdami profesinio perdegimo darbu sąsajas nustatė, kad dalyvavimas sprendimų priėmime darbuotojams sąlygojo asmeninių siekių padidėjimą. Atskirai vertinant vadovo grįžtamąjį ryšį dėl neigiamų darbo rezultatų, nenustatytas statistiškai reikšmingas ryšys su asmeniniais siekiais, todėl negalima tvirtinti, kad vadovo kritika sukelia asmeninių siekių sumažėjimą.

Bendrai paėmus, tyrimo metu paaiškėjo, kad darbo ištekliai turėjo neigiamą ryšį su emociniu išsekimu ir depersonalizacija, kas parodo, jog, didėjant darbo ištekliams, mažėja emocinis išsekimas ir depersonalizacija ir teigiamą ryšį su asmeniniais siekiais, kas rodo, kad didėjant darbo ištekliams, didėja asmeniniai siekiai - tai patvirtina ir Hakaneno ir kt. (2006) atliktame tyrime padarytą išvadą, kad darbo ištekliai padeda darbuotojui atlikti savo darbą ir atlieka tokias funkcijas kaip sumažina darbo reikalavimų keliamą stresą, padeda siekti tikslų, stimuliuoja asmeninį augimą, vystymąsi, tačiau jų trūkumas neigiamai veikia darbuotoją ir padidina profesinio perdegimo lygį.

Norint išsiaiškinti, kurie organizaciniai veiksniai labiausiai prognozuoja profesinio perdegimo komponentus, buvo atlikta daugialypė regresinė analizė ir nustatyta, kad darbo reikalavimai ir darbo ištekliai paaiškina 53,5 proc. emocinio išsekimo, 58,8 proc. depersonalizacijos ir 57,1 proc. asmeninių siekių, kur didžiausią įtaką tiek emociniam išsekimui, tiek ir

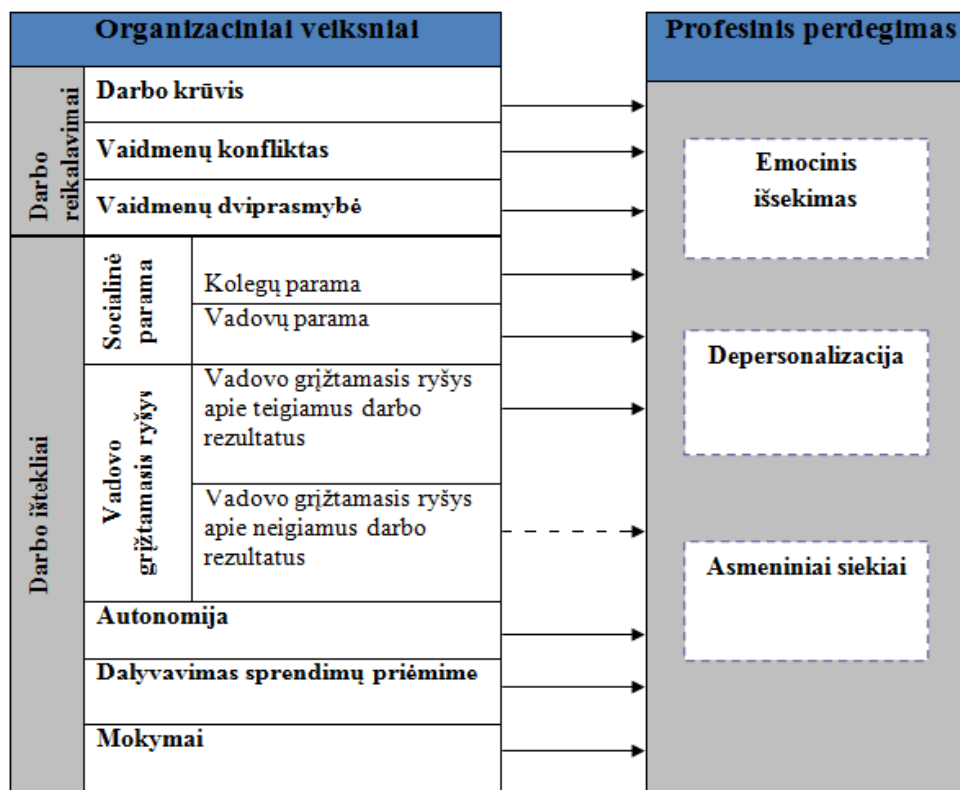
depersonalizacijai, daro darbo krūvis, kas patvirtina Maslach ir kt. (2001) išsakytą teiginį, kad profesinis perdegimas yra atsakas į darbo krūvį. Vadovo parama pasireiškė kaip neigiamai emocinį išsekimą veikiantis veiksnys, kas rodo, kad vadovo paramos nebuvimas darbuotojams pasireiškia emociniu išsekimu, o kai kurių mokslininkų nuomone, vadovo parama įvardijama kaip reikšmingas veiksnys emocinio išsekimo mažinimui ir pasitenkinimo jausmo padidėjimu (Firth ir kt., 2004; Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001). Taip pat paaiškėjo, kad neigiamai depersonalizaciją veikiantys veiksniai yra kolegų parama ir autonomija, todėl galima teigti, kad darbuotojai, nesijaučiantys palaikomi kolegų ir negalėdami patys įtakoti savo atliekamo darbo, linkę atsiriboti nuo aplinkinių, tampa labiau ciniški kitų atžvilgiu. Kiti mokslininkai, tyrę profesinį perdegimą sąlygojančius veiksnius, nustatė, kad kolegų parama mažina patiriamą stresą, taip pat darbuotojams, gaunantiems pakankamai palaikymo ir kolegų paramos, pasireiškė mažesni depersonalizacijos lygiai (Taormina, Law, 2000; Golembiewski, Munzenrider, 1986). Kai darbuotojai susiduria su darbo užduočių neaiškumu ir to, už ką jie yra atsakingi, tikėtina, kad jų efektyvumas ir energija darbe, noras nuveikti naudingų darbų, sumažėja, ką ir galima patvirtinti šio tyrimo rezultatais, kurie parodė, kad darbuotojai organizacijoje susiduria su vaidmenų dviprasmybė, todėl jiems sumažėja asmeniniai siekiai. Šie rezultatai patvirtina Hsieh ir Hsieh (2003) darbo standartizavimo ir profesinio perdegimo tyrimo rezultatus, kurie parodė, kad darbo ir atsakomybės aiškumo trūkumas sukelia vaidmenų dviprasmybę, kuri lemia asmeninių siekių mažėjimą.

Apibendrinus rezultatus, gautus norint išsiaiškinti didžiausią įtaką profesiniam perdegimui darančius organizacinius veiksnius, paaiškėjo, kad emocinį išsekimą ir depersonalizaciją sukelia darbo krūvis. Taip pat paaiškėjo, kad darbuotojams trūksta vadovo paramos, kas lemia emocinį išsekimą. Kolegų paramos ir galimybės patiems spręsti kaip atlikti savo darbą trūkumas didina depersonalizacijos lygį, o asmeninių siekių sumažėjimą lemia tai, kad darbuotojams nėra aišku, už ką jie yra atsakingi.

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad darbo reikalavimai, tokie kaip darbo krūvis nebūtinai lemia profesinį perdegimą, jeigu suteikiama pakankamai darbo išteklių, padedančių atlikti darbą ir atvirkščiai, nesuteikiant darbuotojui pakankamai išteklių, didėja tikimybė, kad jie neįveiks keliamų darbo reikalavimų, kas sukels profesinio perdegimo vystymąsi (Demerouti, Bakker, 2011; Leiter, Maslach, 2003). Tyrimo rezultatai atskleidė, kad didžiausią įtaką emociniam išsekimui, depersonalizacijai ir asmeninių siekių sumažėjimui daro darbo krūvis ir vaidmenų dviprasmybė. Kaip stipriausią poveikį profesiniam perdegimui turintys darbo ištekliai, nustatyti socialinė parama tiek vadovų, tiek kolegų ir autonomija. Socialinės paramos svarba buvo taip pat nustatyta ir Halbesleben ir kt. (2006), tyrime, kur socialinė parama išryškėjo kaip viena svarbiausių profesinio perdegimo mažinimo priemonių. Šiame tyrime autonomija pasireiškė kaip svarbus darbo išteklius, nors kai kurie mokslininkai teigia, kad ryšys tarp autonomijos trūkumo ir profesinio perdegimo yra silpnesnis nei tarp kitų išteklių (Maslach ir kt., 2001).

Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, patikslintas profesinio perdegimo organizacinių veiksnių modelis pateikiamas 6 paveiksle.

Paveikslas 6. Patikslintas profesinio perdegimo organizacinių veiksnių modelis



Tyrimo rezultatai parodė, kad dauguma darbo reikalavimų ir darbo išteklių statistiškai reikšmingai koreliavo su profesinio perdegimo komponentais, tačiau statistiškai reikšmingo ryšio nebuvo nustatyta tarp vadovo grįžtamojo ryšio apie neigiamus darbo rezultatus ir profesinio perdegimo, todėl organizacinių veiksnių modelyje jis nepasitvirtino kaip profesiniam perdegimui reikšmingas organizacinis veiksnys.

Kadangi tyrimo metu nustatyta, kad didžiausią įtaką profesiniam perdegimui darantys darbo reikalavimų veiksniai yra darbo krūvis ir vaidmenų dviprasmybė, o didžiausią įtaką profesiniam perdegimui darantys darbo ištekliai yra autonomijos ir socialinės paramos trūkumas, todėl, siekiant sumažinti darbo krūvio ir vaidmenų dviprasmybės sąlygojamą profesinį perdegimą, organizacija turėtų atsižvelgti į socialinės paramos – tiek vadovų, tiek ir kolegų, darbuotojams suteikimą, aiškų darbų ir atsakomybių nustatymą ir suteikti darbuotojams galimybę patiems nuspręsti kaip jie turėtų atlikti savo darbą.

Antrinių ir tretinių profesinio perdegimo mažinimo priemonių pasirinkimo analizė

Kaip jau buvo minėta šiame darbe (2.6.1. ir 2.6.2. skyriuose), organizacija gali taikyti įvairias profesinio perdegimo mažinimo priemones, kur organizaciniai veiksniai – darbo ištekliai yra įvardijami kaip viena iš pirminių profesinio perdegimo organizacinių priemonių, kai priemonės taikomos organizaciniu lygmeniu, optimizuojamas darbo krūvis ir darbuotojams suteikiama pakankamai darbo išteklių. Kitaip tariant, valdant darbo išteklius, galima sumažinti darbuotojams patiriamą profesinio perdegimo lygį.

Be minėtų pirminių profesinio perdegimo mažinimo priemonių, šiame tyrime buvo siekiama išsiaiškinti, kas darbuotojams padėtų įveikti stresą darbe ir pasiūlyta rinktis iš antrinių profesinio perdegimo mažinimo priemonių, nukreiptų į individą. Kaip jau buvo teigiama šiame darbe, priešingai nei pirminės streso darbe valdymo priemonės, šios priemonės gali būti panaudotos bet kuriuo metu, nekeičiant darbo organizavimo proceso (Murphy, 1984; LeFevre, 2006).

Rezultatai parodė, kad dažniausiai darbuotojai rinkosi streso valdymo mokymus (33 proc.), antras pagal pasirinkimą buvo įgūdžių mokymai (23 proc.) - šių priemonių pasirinkimą galima paaiškinti tuo, kad organizacijoje nustatytas aukštas emocinio išsekimo lygis, o šie mokymai yra nukreipti į darbuotojo išmokymą geriau įveikti darbinį stresą, kylantį dėl darbo reikalavimų, taip pat į streso mažinimą. Sveikatingumo programos naudojamos jau ne stresui mažinti, bet užkertant kelią jam vystytis, (Murphy, 1988, cit. Dewe, 1994), todėl ir mokytojų, pasirinkusių šį būdą, buvo mažiau.

Bendrai paėmus, vertinant antrines ir tretines profesinio perdegimo mažinimo priemones švietimo sektoriuje, pastebėta, jog paprastai tokie mokymai nėra vykdomi organizaciniu lygmeniu. Paanalizavus seminarus ir mokymus, skirtus mokytojų kvalifikacijos kėlimui, pastebima, kad daugiausiai siūloma ir dėmesio skiriama pedagogų kvalifikacijai kelti, t.y., siūloma daug seminarų, mokymų, orientuotų į dalykinės kompetencijos tobulinimą, tačiau trūksta akredituotų seminarų, skirtų pedagogo emocinėms kompetencijoms didinti (antrinės profesinio perdegimo valdymo priemonės). Kaip jau buvo teigta šiame darbe, darbuotojai, kurie jau patiria perdegimą, paprastai patys nesirenka dalyvauti šiose programose, todėl būtų tikslinga švietimo įstaigų vadovams apsvarstyti galimybę įtraukti programas, skirtas emocinėms mokytojų kompetencijoms gerinti, į strateginius planus kaip vieną iš mokytojų mokymų dalių.

Šiame tyrime taip pat buvo suteikta galimybė mokytojams patiems pasiūlyti jiems labiausiai priimtinus streso mažinimo būdus, kuriuos apibendrinus, išsiskyrė keletas pagrindinių temų:

1) Tarpusavio santykiai. Mokytojai norėtų, kad tarpusavio santykiai tarp tiek vadovų, tiek ir darbuotojų būtų geri, vieni kitiems padėtų – visa tai sąlygotų geresnę savijautą. Tai paaiškina mokslininkų teiginius, kad socialinė parama, tiek kolegų, tiek vadovų, yra laikoma viena

pagrindinių profesinio perdegimo mažinimo priemonių (LeBlanc, Schaufeli, 2008; Halbesleben ir kt., 2006).

2) Darbo krūvis. Mokytojai teigia, kad reikėtų sumažinti darbo krūvį, kad būtų galimybių turėti daugiau laiko asmeniniam gyvenimui. Ši jų išreikšta nuomonė tik patvirtina šio tyrimo rezultatus, kad darbo krūvis stipriausiai įtakoja profesinio perdegimo vystymąsi. Šeimos – darbo pusiausvyros svarbą profesiniam perdegimui mažinti tai pat yra nurodę ir Van den Bossche ir Houtman (2003), kurie siūlo organizacijoms suteikti darbuotojams daugiau laisvo laiko asmeniniam gyvenimui.

3) Vertinimas tai, ką mokytojai daro. Mokytojai jaučiasi neįvertinti visuomenėje, organizacijoje, taip pat tvirtina ir Valantinas (2013), kuris teigia, jog mokytojo profesija visuomenėje nėra aukštai vertinama. Tą patį tvirtina ir Bubelienė ir Merkys (2012), kurie atliko mokytojų streso socialinį konstravimą ir nustatė, kad vienas labiausiai profesinį stresą veikiančių veiksnių yra socialiniai veiksniai, kai mokytojai jaučiasi nevertinami. Vimantaitės (2007) nuomone, jei žmogus jaučiasi nevertinamas, padidėja darbo efektyvumo sumažėjimo tikimybė, neigiamas požiūris į darbo aplinką, bei jos narius (cit. Abromaitienė, Stanišauskienė, 2014).

4) Išėjimas iš darbo. Kai kuriems mokytojams jau pasireiškė viena iš neigiamų profesinio perdegimo pasekmių, kai darbuotojas nemato jokios kitos išeities, tik išeiti iš darbo. Tačiau tik ketinimas nereiškia, kad toks sprendimas ir bus priimtas, blogiau yra tai, kad, kaip teigia mokslininkai, perdegę darbuotojai gali tapti blogu pavyzdžiu savo kolegoms, skatinti konfliktines situacijas, būti nuolatos besiskundžiančiu, nepatenkintu darbo užduotimis, kurios jam atrodo neįveikiamos (Maslach ir kt., 2001).

Apibendrinat profesinio perdegimo mažinimo galimybes, nustatyta, kad organizaciniai veiksniai vaidina didelį vaidmenį profesinio perdegimo formavimuisi ir mažinimui. Tyrimo rezultatai parodė, kad profesinį perdegimą šioje organizacijoje sukelia darbo krūvis, kurį galima reguliuoti organizacinėmis priemonėmis, o sumažinti darbo krūvio sąlygojamą profesinį perdegimą galima suteikiant pakankamai darbo išteklių. Siekiant pasiekti geresnių rezultatų, priemonės siūloma naudoti kompleksiskai, suteikiant pakankamai darbo išteklių ir siūlant įvairias antrines profesinio perdegimo mažinimo priemones, tokias kaip mokymus, skirtus išmokti valdyti stresą ar išmokti atsipalaiduoti, o esant būtinybei, panaudoti tretines profesinio perdegimo priemones.

Atliekant šį tyrimą, neišvengta tam tikrų trūkumų ir apribojimų, kurie būdingi ir daugeliui kitų tyrimų. Kadangi profesinio perdegimo lygių normos yra sudarytos amerikiečių, jos nebūtinai gali tikti lietuvių populiacijai, todėl objektyviai vertinti profesinį perdegimą buvo sudėtinga, dėl šios priežasties profesinį perdegimą pasirinkta vertinti ir analizuoti pagal atskirus komponentus. Taip pat tyrime buvo atsiribojama nuo individualių veiksnių, nes asmenybės tyrimai yra labiau susiję su psichologijos mokslu, tuo tarpu, kai šiame tyrime akcentuojami buvo su darbo aplinka susiję veiksniai. Dėl tų pačių priežasčių, teorinis tyrimo modelis buvo sudarytas eliminuojant

individualias charakteristikas. Tyrime taip pat buvo apsiribojama organizaciniais veiksniais ir jų sąsajomis bei įtaka profesiniam perdegimui, bet ne jo pasekmėm ir todėl nebuvo tiriamos tokios profesinio perdegimo pasekmės kaip nedarbingumas, pravaikštos, darbuotojų kaita, sumažėjęs pasitenkinimas darbu ar sveikatos sutrikimai: galvos skausmai, padidėjęs kraujospūdis, miego ar virškinimo sutrikimai.

Taip pat, kaip tyrimo apribojimą galima būtų įvardinti tai, kad tyrimas buvo atliekamas viename sektoriuje ir vienoje organizacijoje – švietimo. Kadangi tyrimas atliktas vienoje organizacijoje, interpretuoti organizacinių veiksnių įtaką profesiniam perdegimui visos Lietuvos mastu nebūtų galima, nes yra didelė tikimybė, jog nustatyti stipriausią įtaką profesiniam perdegimui darantys veiksniai, pavyzdžiui, vaidmenų dviprasmybė, yra būdingi tik konkrečiai organizacijai. Todėl visų pirma, norint atlikti apibendrinimus, tyrimą reikėtų atlikti ne vienoje organizacijoje, be to, pasirinkti ir kitus sektorius, taip padidinant ir respondentų skaičių, ir jų įvairovę ir gaunant daugiau skirtingų duomenų.

Tolimesni tyrimai galėtų apimti kokybinį tyrimą, siekiant išsiaiškinti patiriamą profesinio perdegimo priežastis. Taip pat atlikti išsamesnę kiekvieno organizacinio veiksnio, sukeliančio profesinį perdegimą, analizę, kur būtų galima tiksliai nustatyti, kokią priemonę galima būtų panaudoti konkrečiam veiksniai, norint sumažinti patiriamą profesinį perdegimą. Be to, tikslinga būtų atlikti profesinio perdegimo mažinimo intervencinių programų tyrimą, kur būtų galima palyginti profesinio perdegimo lygio rezultatus prieš intervencinę programą ir jau po jos.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Remiantis profesinio perdegimo organizacinių veiksnių teorinės analizės ir empirinio tyrimo rezultatais daromos šios išvados:

1. Profesinis perdegimas yra daugiakomponentis reiškinys, besivystantis ilgą laiką ir susidedantis iš trijų komponentų – emocinio išsekimo, depersonalizacijos ir sumažėjusių asmeninių siekių, kurie yra susiję priežastiniu ryšiu. Organizacijos, kuriose darbuotojai patiria profesinį perdegimą, susiduria su tokiomis problemomis kaip vėlavimai į darbą, pravaikštos, padažnėję nedarbingumai, darbo atlikimo suprastėjimu, tarpusavio santykių blogėjimu, dažnomis konfliktinėmis situacijomis, atsiribojimu. Profesinis perdegimas yra įtakojamas tiek individualių, tiek ir organizacinių veiksnių, kur teigiama, kad organizaciniai veiksniai yra svarbesni. Organizaciniai veiksniai skirstomi į darbo reikalavimus ir darbo išteklius, kur padidėję darbo reikalavimai ir darbo išteklių trūkumas gali sukelti profesinį perdegimą, o pakankamai suteikiami darbo ištekliai gali sumažinti profesinį perdegimą arba veikti kaip prevencinė priemonė. Teorinė profesinio perdegimo analizė atskleidė, kad dažniausiai yra tiriama, kaip vienas ar keli organizaciniai veiksniai turi įtakos profesiniam perdegimui, o norint atskleisti profesinio perdegimo vystymąsi organizacijoje, svarbu tirti daugiau organizacinių veiksnių ir jų įtaką profesiniam perdegimui ir jo mažinimą.
2. Profesinis perdegimas yra laikomas nevaldomo streso darbe pasekme, todėl priemonės, skirtos tiek užkirsti kelią, tiek ir mažinti profesinį perdegimą, turėtų būti nukreiptos į streso šaltinių mažinimą. Streso darbe valdymo priemonės yra trijų lygių: pirminės (skirtos pritaikyti darbo aplinką prie individo), antrinės (skirtos padidinti individo gebėjimą įveikti stresą) ir tretinės (skirtos suteikti darbuotojams pagalbą jau patiriant profesinį perdegimą). Profesinio perdegimo ir organizacinių veiksnių sąsajų analizė parodė, kad valdant organizacinius veiksnius – darbo išteklius, gali būti mažinamas profesinis perdegimas arba jo vystymuisi užkertamas kelias. Efektyviausias būdas mažinti profesinį perdegimą - taikyti kompleksines profesinio perdegimo mažinimo priemones.
3. Sudarytas teorinis profesinio perdegimo organizacinių veiksnių modelis apima darbo reikalavimus ir darbo išteklius, kaip organizacinius veiksnius, įtakojančius profesinį perdegimą, kur darbo reikalavimai laikomi kaip sukeliančys profesinį perdegimą, o darbo ištekliai – kaip galintys sumažinti profesinį perdegimą. Siekiant nustatyti antrinių ir tretinių profesinio perdegimo mažinimo priemonių poreikį, į klausimyną įtrauktas klausimas apie tai, kokias profesinio perdegimo mažinimo priemones respondentai pasirinktų gerinant savijautą. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą, dažniausiai naudojamas metodas tirti profesiniam

perdegimui ir jį įtakojančius veiksnius, yra kiekybinis tyrimo metodas, todėl šiame tyrime taip pat pasirinkta atlikti kiekybinį tyrimą.

4. Tyrimo metu nustatyta, kad tirtose švietimo organizacijose daugumai respondentų būdingas aukštas emocinis išsekimas ir žemas asmeninių pasiekimų lygis, o trečdaliui būdinga ir aukšta depersonalizacija. Vertinant profesinį perdegimą su demografinėmis charakteristikomis, paaiškėjo, kad nebuvo nustatyta jokių reikšmingų skirtumų tarp profesinio perdegimo ir respondentų demografinių charakteristikų. Tyrimo rezultatai parodė, kad didėjant darbo krūviui, didėja patiriamas emocinis išsekimas ir depersonalizacija, o didėjant vaidmenų dviprasmybei mažėja darbuotojų asmeniniai siekiai. Tyrimo metu taip pat nustatyta, kad didėjant darbo ištekliams, mažėja emocinis išsekimas ir depersonalizacija ir didėja asmeniniai siekiai. Atlikus daugialypę regresinę analizę, nustatyti didžiausią įtaką profesinio perdegimo komponentams darantys veiksniai: darbo krūvis, kuris sąlygoja emocinį išsekimą ir depersonalizaciją, vaidmenų dviprasmybė, kuri sąlygoja asmeninių siekių sumažėjimą, vadovo parama, kurios trūkumas sąlygoja emocinį išsekimą, kolegų parama ir autonomija, kurių trūkumas sąlygoja depersonalizaciją. Vadovo grįžtamasis ryšys apie neigiamus darbo rezultatus nenustatytas kaip reikšmingas organizacinis veiksnys, turintis įtakos profesiniam perdegimui. Kaip vieni didžiausių įtaką darantys organizaciniai veiksniai išsiskiria darbo krūvis (darbo reikalavimai) ir socialinė parama (darbo ištekliai).

REKOMENDACIJOS

Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, jog organizaciniai veiksniai gali tiek sukelti arba padidinti profesinį perdegimą (darbo reikalavimai), tiek ir padėti jo išvengti arba jį sumažinti (darbo ištekliai). Profesinio perdegimo prevencija ir mažinimas turėtų būti vykdomas kompleksiskai ir neapsiriboti vien tik organizacinių veiksnių valdymu, bet taip pat ir įtraukti antrines ir tretines profesinio perdegimo mažinimo priemones, tokias kaip įvairūs mokymai, skirti emocinėms kompetencijoms gerinti, įvairios sveikatingumo programos, ar, jau darbuotojams patiriantiems perdegimą, organizuoti reaguojančias programas, tokias kaip pagalbos darbuotojams programos, kur įveikti profesinį perdegimą padeda įvairių sričių specialistai.

Atsižvelgiant į tyrimo duomenis, šiame darbe siūlomos tokios profesinio perdegimo mažinimo rekomendacijos:

- Siekiant teigiamų profesinio perdegimo mažinimo rezultatų, visų pirma, tiek vadovybę, tiek mokytojus išsamiau supažindinti su profesinio perdegimo problematika ir jo pasekmėmis tiek organizacijai, tiek ir individui, skatinti profesinio perdegimo ir jo pasekmių organizacijoje svarbos suvokimą.

- Organizacijoms periodiškai vertinti darbuotojų emocinę sveikatą, patiriamo streso lygį ir streso šaltinius. Nesant galimybei atlikti atskirus tyrimus emocinei sveikatai tirti, įtraukti tokių klausimų aptarimus mokytojų metodinėse grupių pasitarimuose, arba įtraukti emocinę sveikatą tiriančius klausimus į kitus tyrimus, tokius kaip organizacijos mikroklimato vertinimas ar panašius.
- Užtikrinti aiškius darbo aprašymus, darbo nurodymus ir aiškiai apibrėžti atsakomybės ribas.
- Pagal organizacijos galimybes optimizuoti darbo krūvį, tinkamai organizuoti darbą.
- Sukurti pagalbos ir paramos darbo santykiuose tradiciją – socialinė parama tiek vadovų, tiek kolegų gerina darbuotojo savijautą mikroklimatą, tarpusavio santykius ir mažina perdegimo galimybes.
- Periodiškai teikti konstruktyvų grįžtamąjį ryšį, kuris gerina komunikaciją tarp vadovų ir darbuotojų, taip pat sumažina vaidmens neapibrėžtumą.
- Užtikrinti darbuotojams galimybes teikti pasiūlymus kaip atlikti darbą ir į juos reaguoti.
- Siekti, kad mokytojas dalyvautų priimant sprendimus, ypač tiesiogiai susijusius su jų atliekamu darbu.
- Esant galimybei, pasinaudoti mokinio krepšelio lėšomis, skirtomis mokytojų mokymams ir organizuoti mokyklose streso valdymo mokymus, įgūdžių mokymus ar superviziją.

LITERATŪRA

1. Abromaitienė, L. (2014). Pedagogų perdegimas: ką gali padaryti mokytojai ir mokyklos, neprašydami valstybės paramos. [žiūrėta 2015-10-20]. Prieiga per internetą <http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2014-11-05-pedagogu-perdegimas-ka-gali-padaryti-mokytojais-ir-mokyklos-neprasydami-valstybes-paramos/123850>
2. Abromaitienė, L., Stanišauskienė, V. (2014). Profesinis perdegimas karjeros raidos kontekste: ikimokyklinio ugdymo pedagogų atvejis. doi:10.15181/andragogy.v5i0.960.
3. Alker, L., McHugh, D. (2000). Human resource maintenance? – Organisational rationales for the introduction of employee assistance programmes. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 Iss 4. 303 – 323. doi:10.1108/02683940010330975.
4. Alparslan O, Doganer G. (2009). Relationship between levels of burnout of midwives who work in Sivas, Turkey province center and identified socio – demographic characteristics. *International Journal of Nursing and Midwifery*, 1(2). 19-28.
5. Arthur, A.R. (2000). Employee assistance programmes: The emperor's new clothes of stress management? *British Journal of Guidance & Counselling*, 28:4. 549-559. doi:10.1080/03069880020004749.
6. Awa, W., Plaumann, M., Walter, U. (2010). Burnout prevention: A review of intervention programs. *Patient Education and Counseling*, 78. 184-190. doi:10.1016/j.pec.2009.04.008.
7. Babrauskaitė, E., Kaminskas, K.A. (2011). Psichosocialinių veiksnių Lietuvos mažosiose statybos įmonėse tyrimas. 14-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“. 2011 metų teminės konferencijos straipsnių rinkinys. [žiūrėta 2015-05-20]. Prieiga per internetą <http://dspace.vgtu.lt/bitstream/1/957/1/Babrauskaite%2c%20Kaminskas.pdf>
8. Bagdonas, A., Adaškevičienė, V. (2010). Bendrojo lavinimo mokyklų pedagogų psichosocialinės nuostatos raiška ir jai įtaką darantys veiksniai. *Socialiniai mokslai*, Nr.2 (68) [žiūrėta 2014-11-20]. Prieiga per internetą <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2010~1367173240727/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
9. Bakker, A., B., Demerouti, E. (2007). The Job Demands – Resources model: state of art. *Journal of Managerial Psychology*, 22. 309-328. [žiūrėta 2014-11-14]. Prieiga per internetą

- http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_159.pdf
10. Bakker, A., B., Demerouti, E., Boer, E., Schaufeli, W., B. (2003). Job Demands and Job Resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 62, Iss. 2. 341–356. doi:10.1016/S0001-8791(02)00030-1.
 11. Bakker, A., B., Demerouti, E., Schaufeli, W., B. (2003a). Dual processes at work in a call centre: An application of the Job Demands – Resources model. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, p. 393-417. [žiūrėta 2015-12-20]. Prieiga per internetą: <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/204.pdf>
 12. Bakker, A., B., Demerouti, E., Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, Vol. 43, Iss. 1. 83–104. doi: 10.1002/hrm.20004.
 13. Bakker, A.B., Costa, P.L. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research*, 112-119. doi:10.1016/j.burn.2014.04.003.
 14. Bakker, A.B., Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources theory. In *Work and Wellbeing: a complete reference guide*, Vol. III. Edited by Chen, P.Y., Cooper, C.L., John Wiley & Sons, Inc. doi: 10.1002/9781118539415.wbwell019.
 15. Bakker, A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E., Xanthopoulou, D. (2007a). Job Resources boost work engagement, particularly when Job Demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99. 274-284. [žiūrėta 2015-11-14]. Prieiga per internetą http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_157.pdf
 16. Bakšytė, A. (2010). Socialinės paslaugas teikiančių darbuotojų perdegimo sindromo, socialinės paramos bei saviveiksmingumo sąsajos. Magistro baigiamasis darbas. Vinius: Mykolo Romerio Universitetas. [žiūrėta 2014-11-20]. Prieiga per internetą http://vddb.laba.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D_20100618_112427-53269
 17. Bamber, M.R. (2006). *CBT for Occupational Stress in Health Professionals*. London: Taylor, Francis Group.
 18. Bandzienė, A. (2009). Kompleksinis streso darbe valdymas. Daktaro disertacija. ISM vadybos ir ekonomikos universitetas. [žiūrėta 2015-09-15]. Prieiga per internetą http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20091218_102749-29430/DS.005.0.01.ETD
 19. Beehr, T.A. and Walton, E. (1990). Developing the competitive organisation: interventions and strategies. *American Psychologist*, Vol. 45. 154-61.

20. Bektas, C., Peresadko, G. (2013). Frame of workplace guidance how to overcome burnout syndrome: a model suggestion. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84. 879-884. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.06.666.
21. Berridge, J.R., Cooper, C.L. (1994). The employee assistance programme: its role in organizational coping and excellence. *Personnel Review*, Vol. 23 Iss. 7. 4 - 20 doi:10.1108/00483489410072190.
22. Bhui, K.S., Dinos, S., Stansfeld, S.A., White, P.D. (2011). A synthesis of the evidence for managing stress at work: a review of the reviews reporting on anxiety, depression, and absenteeism. Hindawi Publishing Corporation. *Journal of Environmental and Public Health*, Vol. 2012. doi:10.1155/2012/515874.
23. Byrne B.M. (1994). Burnout: testing for the validity, replication and invariance of causal structure across elementary, intermediate and secondary teachers. *American Educational Research*, Vol. 31 (3). 645-673. doi: 10.3102/00028312031003645.
24. Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., Callan, V.J. (2004). Uncertainty during organizational change: types, consequences and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, Vol.18, No.4. 507-532. doi: 10.1023/B:JOBU.0000028449.99127.f7.
25. Brewer E.W., Shapard, L. (2004). Employee burnout: a meta-analysis of the relationship between age or years of experience. *Human Resource Development Review*, Vol. 3, No. 2. 102-123. doi: 10.1177/1534484304263335.
26. Briner, R.B. (1997). Improving stress assessment: toward an evidence-based approach to organizational stress interventions. *Journal of Psychosomatic Research*, Vol. 43, No. 1. 61-71. doi:10.1016/S0022-3999(97)00010-X.
27. Bubelienė, D., Merkys, G. (2010) Bandyamas žvelgti į pedagogų stresą kompleksiskai: empirinio tyrimo duomenys. ISSN 1822-119X Mokytojų ugdymas. 2010. Nr. 14 (1), 88-102. [žiūrėta 2015-10-20] Prieiga per internetą http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2010~ISSN_1822-119X.N_14_1.PG_88-102/DS.002.0.01.ARTIC
28. Bubelienė, D., Merkys, G. (2012) Pedagogų streso socialinis konstravimas ir jo atspindžiai profesinėje spaudoje. ISSN 1392-5016. *Acta Paedagogica Vilnensia* 29. 100 [žiūrėta 2015-11-05]. Prieiga per internetą <http://www.vu.lt/leidyba/lt/component/k2/item/1180-pedagogu-streso-socialinis-konstravimas-ir-jo-atspindziai-profesineje-spaudoje>
29. Budinienė, L. Svirskienė, G. (2006) Organizacinės kultūros formavimas kaip ilgalaikės verslo sėkmės garantas. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. ISSN 1648-8776. 2006, Nr. 2 (9) [žiūrėta 2014-10-06]. Prieiga per internetą

http://www.lvb.lt/primo_library/libweb/action/dlDisplay.do?vid=LDB&docId=TLITLIJ.04~2006~1367154409230&fromSitemap=1&afterPDS=true

30. Bukeikaitė, D. (2011). Socialiniame darbe patirto perdegimo sindromo įveikos strategijos. Magistro baigiamasis darbas. Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas. [žiūrėta 2015-10-12]. Prieiga per internetą http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2011~D_20110617_140631-51274/DS.005.0.01.ETD
31. Burke R. J, Greenglass E. R. (2001). Hospital restructuring, work-family conflict and psychological burnout among nursing staff. *Psychology & Health*, 16(5). 583-594. doi: 10.1080/08870440108405528.
32. Burns, R.B. (2000). *Introduction to Research Methods* (4th. ed.). London: Sage Publications.
33. Bus, R.L.C., LittD, M., McManus, J.G. (2015). Employee assistance programs in Australia: evaluating success. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 30:1-2. 32-45. doi: 10.1080/15555240.2015.998971.
34. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2004). *Statistika ir jos taikymas*. Vilnius: TEV.
35. Cherniss C. (1980). *Professional burnout in human service organizations*. New York. Praeger. 27-46.
36. Choi, S., Cheong, K., Feinberg, R.A. (2012). Moderating effects of supervisor support, monetary rewards, and career paths on the relationship between job burnout and turnover intentions in the context of call centers. *Managin Service Quality: An International Journal*, Vol. 22, Iss. 5. 492-516. doi:10.1108/09604521211281396.
37. Colman A.M. (2003). *A Dictionary of Psychology*. Oxford: Oxford University Press, p.105.
38. Compton, R.L., McManus, J.G. (2015). Employee assistance programs in Australia: evaluating success. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 30. 32-45. doi:10.1080/15555240.2015.998971.
39. Cooper, C.L., Cartwright, S. (1997). An intervention strategy for workplace stress. *Journal of Psychosomatic Research*, Vol. 43, No. 1. 7-16. doi:10.1016/S0022-3999(96)00392-3.
40. Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18, 621-656. doi: 10.5465/AMR.1993.9402210153.
41. Csiernik, R. (1995). A review of research methods used to examine employee assistance delivery options. *Evaluation and program planning*, 18. 25-36. doi:10.1016/0149-7189(94)00043-W.
42. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2004). *Statistika ir jos taikymas*. Vilnius: TEV.

43. De Frank, R.S., Cooper, C.L. (1987). Worksite stress management interventions: their effectiveness and conceptualisation. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 2 Iss. 1. 4 – 10. doi:10.1108/eb043385.
44. Demerouti, E. (2015). Strategies used by individuals to prevent burnout. *European Journal of Clinical Investigation*, Vol. 45. 1106-1112. doi: 10.1111/eci.12494
45. Demerouti, E., Bakker, A.B. (2007). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout (and engagement). [žiūrēta 2014-12-10]. Prieiga per internetą:
http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_173.pdf
46. Demerouti, E., Bakker, A.B. (2011). The Job Demands – Resources model: challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 37(2), Art. #974, 9 pages. [žiūrēta 2014-12-12]. Prieiga per internetą <http://www.scielo.org.za/pdf/sajip/v37n2/v37n2a01.pdf>
47. Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., Schaufeli, W.B. (2001). The job demands – resources model of burnout. *Journal of applied Psychology*, 86, 499-512. [žiūrēta 2015-10-10]. Prieiga per internetą http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_69.pdf
48. Dewe, P., O’Driscoll, M. (2002). Stress management interventions: what do managers actually do? *Personnel Review*, Vol. 31, Iss. 2. 143 – 165. doi:10.1108/00483480210416847
49. Dewe, P. (1994) EAPs and stress management: from theory to practice to comprehensiveness. *Personnel Review*. Vol. 23. No. 2. 143-165. doi: 10.15181/andragogy.v5i0.960.
50. Evans, S., Huxley, P., Gately, C., Weber, M., Mears, A., Pajak, W., Medina, J., Kendall, T., Katona, C. (2006). Mental health, burnout and job satisfaction among mental health social workers in England and Wales. *British Journal of Psychiatry*. 188. 75-80. [žiūrēta 2016-03-12]. Prieiga per internetą <http://bjp.rcpsych.org/content/188/1/75.long>.
51. Fernet, C., Austin, S., Trépanier, S.G., Dussault, M. (2013). How do job characteristics contribute to burnout? Exploring the distinct mediating roles of perceived autonomy, competence, and relatedness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22:2. 123-137. doi: 10.1080/1359432X.2011.632161.
52. Fernet, C., Guay, F., E., Senecal, C. (2004). Adjusting to job demands: The role of work self-determination and job control in predicting burnout. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 65, Iss. 1. 39–56. doi:10.1016/S0001-8791(03)00098-8.

53. Firth, L., Mellor, D.J., Moore, A.K., Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, Iss. 2.170-187. doi:10.1108/02683940410526127.
54. Freudenberger, H., J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*. 30(1). 159- 165.
55. Freudenberger, H., J. (1983). Burnout: contemporary issues, trends, and concerns. 23-28.
56. Gabbe S. G, Melville J, Mandel L, Walker E. (2002). Burnout in chairs of obstetrics and gynecology: diagnosis, treatment, and prevention. *American journal of obstetrics and gynecology*. 186(4).601.
57. Gao, J. (2011). A model of organizational socialization and turnover intention. *International Journal of E-Business Development*, Vol. 1, Iss. 1. 22-25. [žiūrēta 2016-02-10]. Prieiga per internetą <http://www.academicpub.org/ijed/paperInfo.aspx?paperid=228>
58. Gilham, J.J. (2014). Preventing and dealing with burnout at all levels of intervention. *North American Association of Christians in Social Work*. [žiūrēta 2016-02-10]. Prieiga per internetą <http://www.nacsw.org/Convention/GilhamJDealingFINAL.pdf>
59. Gorgievski, M.J., Hobfoll, S.E. (2008). Work can burn us out or fire us up: conservation of resources in burnout and engagement. In: *Handbook of Stress and Burnout in Health Care*. Editor: Halbesleben, J.R.B. 1-17. [žiūrēta 2016-01-20]. Prieiga per internetą <http://www.pop-lab.com/beheer/userupload/papers/39.pdf>
60. Grayson, J.L., Alvares, H.K. (2007). School climate factors relating to teacher burnout: a mediator model. *Teaching and Teacher Education*. Vol.24, Iss. 5. 1349–1363. doi:10.1016/j.tate.2007.06.005.
61. Gudelis, D. (2007). Socialinė – psichologinė pagalba pedagogams, patyrusiems perdegimo sindromą. Magistro baigiamasis darbas. Vilnius: Vilniaus pedagoginis Universitetas. [žiūrēta 2016-01-20]. Prieiga per internetą http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2007~D_20070816_175313-56592/DS.005.0.01.ETD
62. Guido, L. D. A. Silva, R. M. D, Goulart, C. T, Bolzan, M. E. D. O, Lopes, L. F. D. (2012). Burnout syndrome in multiprofessional residents of a public university. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*. 46(6):1477-1483.
63. Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, Vol 11(3). 445-455. doi:10.1037/0735-7028.11.3.445.
64. Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1976) Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16. 250-79. doi:10.1016/0030-5073(76)90016-7.
65. Hakanen, J. J., Schaufeli, Wilmar B., Kirsli, A. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work

- engagement. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, Vol. 22, Iss. 3. Special Issue: Engagement at work: An Emerging Concept. 224-241. [žiūrēta 2014-12-10]. Prieiga per internetą: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02678370802379432#.VKZ4vSuUc-E>
66. Hakanen, J., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and Work Engagement Among Teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495-513. doi:10.1016/j.jsp.2006.11.001.
 67. Hakanen, J.J., Baker, A.B., Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: the moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113:479-487. [žiūrēta 2015-06-25]. Prieiga per internetą <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1600-0722.2005.00250.x/pdf>
 68. Halbesleben, J.R.B., Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management.*, Vol. 30, No. 6. 859-879. doi: 10.1016/j.jm.2004.06.004.
 69. Halbesleben, J.R.B., Osburn, H.K., Mumford, M.D. (2006). Action research as a burnout intervention. Reducing burnout in the Federal Fire Service. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 42, No. 2. 244-266. doi:10.1177/00221886305285031.
 70. Hättinen, M., Kinnunen, U., Pekkonen, M., Kalimo, R. (2007). Comparing two burnout interventions: perceived job control mediates decrease in burnout. [International Journal of Stress Management](#), 14(3). 227-248. doi: 10.1037/1072-5245.14.3.227.
 71. Health Advocate, Inc. (2009) Setting up a Stress Management Programme. A Checklist for Success. Informacinis leidinys. [žiūrēta 2016-02-20] Prieiga per internetą: <http://healthadvocate.com/downloads/webinars/stress-checklist.pdf>
 72. Hisashige A. (1991). Burnout phenomenon and its occupational risk factor among Japanese hospital nurses. *Journal of Human Ergology*. 20(2). 123-136.
 73. Hsieh, Y.M., Hsieh, A.T. (2003). Does job standartization increases job burnout? *International Journal of Manpower*. Vol. 24. Iss.5. 590 - 614.
 74. Ivancevich, J.M., Matteson, M.T., Freedman, S.M., Phillips, J.S. (1990). Worksite stress management interventions. *American Psychologist*, Vol. 45. 252-61.
 75. Yener, M., Coskun, O. (2013). Using Job Resources and Job Demands in predicting Burnout. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 99. 869-876. doi:10.1016/j.sbspro.2013.10.559.
 76. Jackson, S. E., Schuler, R. S. (1983). Preventing employee burnout. AMACOM Periodicals Division, American Management Associations. [žiūrēta 2014-12-10]. Prieiga per internetą: <http://91.190.232.206:8080/predmet/inostr/law/Preventingburnout.pdf>

77. Jaworski, B.J., Kohli, A.K. (1991). Supervisory feedback: alternative types and their impact on salespeople's performance and satisfaction. *Journal of Marketing Research*. Vol. 28. 190-201.
78. Jordan, J., Gurr, E., Tinline, G., Giga, S., Faragher, B., Cooper, C. (2003). Beacons of excellence in stress prevention. Research report 133. Prepared by Robertson Cooper Ltd and UMIST for the Health and Safety Executive. Robertson Cooper Ltd. [žiūrėta 2016-02-24]. Prieiga per internetą <http://www.hse.gov.uk/research/rrpdf/rr133.pdf>
79. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex, p.398.
80. Kaschka, W. P., Korczak, D., Broich, K. (2011). Burnout: a fashionable diagnosis. *Deutsches Ärzteblatt International*. 108(46).781.
81. Katiliūtė, K., Stanikūnienė, B. (2009). N liginės organizacijos kultūros vertinimas: slaugytojo požiūrio aspektas. *Ekonomika ir vadyba*. ISSN 1822-6515 ISSN 1822-6515. [žiūrėta 2014-10-10]. Prieiga per internetą: <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/14/1822-6515-2009-575.pdf>
82. Kavaliauskienė, V., Balčiūnaitė, R. (2014). Profesinis perdegimas ir jo raiška socialinio darbo profesionalizacijos kontekste. *Tiltai*. Nr. 4. 17–35. [žiūrėta 2014-10-10]. Prieiga per internetą: <http://journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/viewFile/947/pdf>.
83. Khan, F., Yusoff, R.M.D., Khan, A. (2014). Job demands, burnout and resources in teaching a conceptual review. *World Applied Sciences Journal* 30 (1): 20-28. [žiūrėta 2016-02-12]. Prieiga per internetą [http://www.idosi.org/wasj/wasj30\(1\)14/4.pdf](http://www.idosi.org/wasj/wasj30(1)14/4.pdf)
84. King, R.C., Sethi, V. (1998). The impact of socialization on the role adjustment of information systems professionals. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 14, No. 4. 195-217. doi: 10.1080/07421222.1998.11518191.
85. Kurzman, P. (2013). Employee assistance programs for the new millenium: emergence of the comprehensive model. *Social Work in Mental Health*, 11:5. 381-403. doi: 10.1080/15332985.2013.780836
86. Lambert, E.G., Hogan, N.L., Dial, K.C., Jiang, S., Khondaker, M.I. (2012). Is the job burning me out? An exploratory test of the job characteristics model on the emotional burnout of prison staff. *The Prison Journal* 92 (1) 3-23. doi:10.1177/0032885511428794.
87. LaMontagne, A., Keegel, T. (2012) Reducing stress in the workplace (An evidence review: full report). Victorian Health Promotion Foundation.
88. LaMontagne, A., Keegel, T., Louie, A.M., Ostry, A., Landsbergis, P.A. (2007a). A systematic review of the job-stress intervention evaluation literature, 1990–2005. *Job-stress Evaluation*. Vol 13/No 3. 260-280. [žiūrėta 2016-02-12]. Prieiga per internetą <http://intervencion-psico.insht.es:86/Images/Resources/ASystematic LaMontagne.pdf>

89. LaMontagne, A., Keegel, T., Vallance, D. (2007b). Protecting and promoting mental health in the workplace: Developing a systems approach to job stress. *Health Promotion Journal of Australia*, 18, 221-228.
90. LaMontagne, A.D., Martin, A., Page, K.M., Reavley, N.J., Noblet, A.J., Milner, A.J., Keegel, T., Smith, P.M. (2014). Workplace mental health: developing an integrated intervention approach. *BMC Psychiatry* 2014, 14-131. doi: 10.1186/1471-244X-14-131.
91. LeBlanc, P.M., Schaufeli, W.B. (2008). Burnout interventions: an overview and illustration. In: *handbook of stress and burnout in health care*. Editor: Halbesleben, J.B. Nova Science Publishers, Inc. Chapter 15. 201-212.
92. Lee, R.T., Ashforth, B.E. (1996). A meta-analysis examination of the correlates of the three dimensions of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2). 123-133. doi: 10.1037//0021-9010.81.2.123.
93. LeFevre, M., Kolt, G.S., Matheny, J. (2006). Eustress, distress and their interpretation in primary and secondary occupational stress management interventions: which way first? *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 Iss. 6. 547 – 565. doi:10.1108/02683940610684391.
94. Leiter, M.P., Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 9, No. 4. 297-308. doi: 10.1002/job.4030090402.
95. Leiter, M.P., Maslach, C. (2003). Areas of worklife: a structured approach to organizational predictors of job burnout. *Research in Occupational Stress and Well Being*, Vol. 3, 91-134.
96. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro ir Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2005 m.rugpjūčio 24 d. įsakymas Nr. V-669/A1-241 „Dėl psichosocialinių rizikos veiksnių tyrimo metodinių nurodymų patvirtinimo“. Valstybės žinios.
97. Main, Ch., Glozier, N., Wright, J. (2005). Validity of the HSE stress tool: an investigation within four organizations by the Corporate Health and Performance Group. *Occupational Medicine*. Vol. 55. 208-214.
98. Maslach, C., Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organization Behaviour*. 2(2): 99 – 113. [žiūrėta 2014-11-10]. Prieiga per internetą <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030020205/pdf>
99. Maslach, C. (1976). Burned-out. *Human behavior*. 5:16-22.
100. Maslach, C. (1982). *Burnout: The Cost of Caring*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall. 32-51.

- 101.Maslach, C. (1982). Understanding burnout: definitional issues in analyzing a complex phenomenon, in Paine, W.S. (Ed.), *Job Stress and Burnout*, Sage, Beverly Hills, CA. 29-40.
- 102.Maslach, C. (2003). Job burnout: new directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*. Vol. 12, No. 5. 189-192.
- 103.Maslach, C. (2011). Burnout and engagement in the workplace: New perspectives. *The European Health Psychologist*, Vol. 13, Iss. 3. 44-47. [žiūrėta 2014-12-12]. Prieiga per internetą http://openhealthpsychology.net/ehp/issues/2011/v13iss3_September2011/EHP_September_2011.pdf
- 104.Maslach, C., Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied & Preventive Psychology*, Vol 7(1). 63-74. doi:10.1016/S0962-1849(98)80022-X.
- 105.Maslach, C., Leiter, M. (1997). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. San Fransisco, CA: Jossey-Bass. 24-34.
- 106.Maslach, C., Leiter, M. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, Vol.93, No. 3. 498-512. DOI: 10.1037/0021-9010.93.3.498.
107. Maslach, C., Leiter, M., Jackson, S., E. (1996). *Maslach Burnout Inventory*. Third edition. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- 108.Maslach, C., Leiter, M., Jackson, S., E. (2012). Making a significant difference with burnout interventions: Researcher and practitioner collaboration. *Journal of Organizational Behavior*, J. Organiz. Behav. 33. 296–300. doi: 10.1002/job.784.
- 109.Maslach, C., Leiter, M.P. (2005). Reversing burnout. How to rekindle your passion for your work. *Stanford Social Innovation Review*. 43-49. [žiūrėta 2016-01-23]. Prieiga per internetą [http://www.choixdecariere.com/pdf/6573/Maslach_Leiter\(2005\).pdf](http://www.choixdecariere.com/pdf/6573/Maslach_Leiter(2005).pdf)
- 110.Maslach, C., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology* Vol. 52. p. 397-422. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.397.
- 111.Mattenson, M.T., Ivancevich, J.M. (1989). Controlling work stress: effective human resource and management strategies. *Stress Medicine*, Vol. 4, Iss.2. doi: 10.1002/smi.2460040214.
- 112.Merkys, G., Bubelienė, D. (2013). Profesinio perdegimo įveika ir hobis: mokytojų apklausos duomenys. ISSN 1392-5016. *Acta Paedagogica Vilnensia* 2013 31. [žiūrėta 2014-10-06]. Prieiga per internetą <http://www.vu.lt/leidyba/lt/mokslo-zurnalai/acta-paedagogica-vilnensia/archyvas/acta-paedagogica-vilnensia-2013-31/item/2511-profesinio-perdegimo-iveika-ir-hobis-mokytoju-apklausos-duomenys>
- 113.Mollart L, Skinner V. M, Newing C, Foureur M. (2011). Factors that may influence midwives work-related stress and burnout. *Women and Birth*; 2011.

114. Moore, J.E. (1997). A causal contribution approach to work exhaustion: The relationship of causal locus, controllability, and stability to job-related attitudes and turnover intention of the work-exhausted employee. *Dissertation Abstracts International*, 58 (08). (UMI No. 9805426).
115. Murphy, L.R. (1984). Occupational Stress Management: A Review and Appraisal. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 57. 1-15. doi: 10.1111/j.2044-8325.1984.tb00143.x.
116. Murphy, L.R. (1995). Managing job stress. *Personnel Review*, Vol. 24 Iss. 1.41 – 50. doi:10.1108/00483489510079075.
117. Nagar, K. (2012). Organizational commitment and job satisfaction among teachers during times of burnout. *Vikalpa*, Volume 37, No 2. 43-60. [žiūrėta 2016-02-14]. Prieiga per internetą <http://www.vikalpa.com/pdf/articles/2012/Pages-from-Vikalpa37.2-43-60.pdf>
118. Nielsen, K., Abildgaard, J. S. (2013). Organizational interventions: A research-based framework for the evaluation of both process and effects. *Work & Stress*, 27:3. 278-297. doi: 10.1080/02678373.2013.812358 .
119. O'Driscoll, M.P., Cooper, C.L. (2010). Job related stress and burnout. *Psychology at work*. 203-228. [žiūrėta 2016-02-15]. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/publication/46054617_Job-related_stress_and_burnout
120. Pacevičius, J. (2006). Profesinis perdegimas kaip organizacinės elgsenos problema. ISSN 1648-9098. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2(7). 125-129. [žiūrėta 2014-10-12]. Prieiga per internetą <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2006~1367154505128/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
121. Pajarskienė, B., (2008) Psichosocialinės rizikos veiksnių vertinimas. Profesinės rizikos vertinimo aspektai. [žiūrėta 2016-02-20] Prieiga per internetą: <http://www.statybininkai.lt/Files/Psichosocialines%20rizikos%20veiksniu%20vertinimas.pdf>
122. Paris, M., Hoge, M.A. (2010). Burnout in the mental health workforce: a review. *Journal of Behavioral Health Services and Research*, 37(4). 519-528. doi: 10.1007/s11414-009-9202-2.
123. Quick, J.D., Quick, J.C., Nelson, D.L. (1998). The theory of preventive stress management in organizations. In Cooper, C.L. (Ed.), *Theories of Organizational Stress*, Oxford University Press, New York, NY. 246-68.
124. Raižienė S., Bakšytė A. (2010). Socialinės paslaugas teikiančių darbuotojų perdegimo sindromo, socialinės paramos bei saviveiksmingumo sąsajos. *Socialinis darbas. Mokslo darbai*, 9 (2). 119–126. Vilnius. [žiūrėta 2015-05-24]. Prieiga per internetą

- 125.Reynolds, S., Briner, R.B. (1994). Stress management at work: with whom, for whom and to what ends? *British Journal of Guidance and Counselling*, Vol. 22. 75-89. doi: 10.1080/03069889408253667.
- 126.Sagberg, I. (2014). Frustrated with the system: the professional entry of psychologists. *Nordic Psychology*, 66:3. 187-201. doi:10.1080/19012276.2014.931814.
- 127.Santos, A., Stuart, M. (2003). Employee perceptions and their influence on training effectiveness. *Human Management Journal*, Vol. 13, No. 1. 27-45. doi: 10.1111/j.1748-8583.2003.tb00082.x.
- 128.Schaufeli, W. B. , Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 25, Iss. 3. 293–315. doi:10.1002/job.248.
- 129.Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Van Rhenen, W. (2009 a). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior* Vol. 30, Iss. 7. 893–917. doi: 10.1002/job.595.
- 130.Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2002). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. In M. J.Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of work and health psychology*. Chichester, UK: Wiley. 383–425. doi: 10.1002/0470013400.ch19.
- 131.Schaufeli, W.B. (1995). The evaluation of burnout-workshop for community Nurses. *Health Human Services Admin*, 18. 11-31. [žiūrėta 2016-02-12]. Prieiga per internetą <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/073.pdf>
- 132.Schaufeli, W.B. (2003). Past performance and future perspectives of burnout research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(4). 1-15. [žiūrėta 2015-11-14]. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/publication/47739447_Past_performance_and_future_perspectives_of_burnout_research
- 133.Schaufeli, W.B., Enzmann, D. (1998). *The Burnout Companion to Study & Practice: A Critical Analysis*. Philadelphia: Taylor & Francis.
- 134.Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., Malsach, C. (2009 b). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, Vol. 14, Iss 3. 204-220. doi:10.1108/13620430910966406.
- 135.Schelvis, R., MC. , Hengel, K., M., O., Wiezer, N., M., Blatter, B., M., Genabeek, J., AGM, Bohlmeijer, E., T., Beek, A., J. (2013). Design of the Bottom-up Innovation project - a participatory, primary preventive, organizational level intervention on work-

- related stress and well-being for workers in Dutch vocational education. *BMC Public Health*. 1-3. [žiūrėta 2015-11-10]. Prieiga per internetą <http://www.biomedcentral.com/1471-2458/13/760>
136. Schwab, R.L., Jackson, S.E., Schuler, R.S. (1986). Educator Burnout: Sources and Consequences. *Education Research Quarterly*, Vol. 10, No 3. P.14-29.
137. Scott-Ladd, B., Travaglione, A., Marshall, V. (2006). Causal Interferences Between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment. *Leadership and Organizational Development Journal*. Vol. 27. No. 5. 399-414. doi:10.1108/01437730610677990.
138. Shih, S.P., Jiang, J.J., Klein, G., Wang, E. (2013). Job burnout of the information technology worker: Work exhaustion, depersonalization, and personal accomplishment. *Information & Management* 50. 582-589. doi:10.1016/j.im.2013.08.003.
139. Skaalvik, E.M., Skaalvik, S. (2009). Does school context matter? Relations with teacher burnout and job satisfaction. *Teaching and Teacher Education*. Vol.25. Iss. 3. 518-524. doi:10.1016/j.tate.2008.12.006.
140. Somech, A., Drach-Zahavy, A. (2013). Organizational citizenship behaviour and employee's strain: examining the buffering effects of leader support and participation in decision making. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22:2. 138-149. doi:10.1080/1359432X.2011.633702.
141. Švietimo ir Mokslo Ministerija. Švietimo finansavimas ir aprūpinimas. 2016-04-08. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/web/lt/smm-svietimas/svietimo-finansavimas-ir-aprupinimas>
142. Taormina, R.J. (1997). Organizational Socialization: a Multidomain, Continuous Process Model. *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 5, No 1. 29-47. Doi:10.1111/1468-2389.00043.
143. Taormina, R.J., (1994). The Organizational Socialization Inventory. *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 2, No. 3.133-145. doi:10.1111/j.1468-2389.1994.tb00134.x.
144. Taormina, R.J., Law, C.M. (2000). Approaching to preventing Burnout: The Effects of Personal Stress Management and Organizational Socialization. *Journal of Nursing Management*, Vol. 8, 89-99. Doi:10.1046/j.1365-2834.2000.00156.x.
145. The Copenhagen Psychosocial Questionnaire II. The questionnaire for scientific purposes. 2007. [žiūrėta 2016-01-12]. Prieiga per internetą <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/~media/Spoergeskemaer/copsoq/uk/copsoq-ii-medium-size-questionnaire-english.pdf#>

146. Trakūnaitė, V. (2008). Mokytojų darbinio streso bei profesinio perdegimo sąsajos su socialinės paramos šaltiniais. Magistro baigiamasis darbas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. [žiūrėta 2014-10-06]. Prieiga per internetą http://vddb.laba.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D_20080901_102750-98071
147. Trepanier, S.G., Fernet, C., Austin, S., Forest, J., Vallerand, R.J. (2013). Linking job demands and resources to burnout and work engagement: does passion underlie these differential relationships? Springer Science+Business Media New York. Motiv Emot. 38:353-366. doi:10.1007/s11031-013-9384-z.
148. Valantinas V. (2013). Auklėtojų perdegimas, arba kaip likti sveikam dirbant darželyje? [žiūrėta 2015-10-06]. Prieiga per internetą <http://www.ikimokyklinis.lt/index.php/straipsniai/specialistams/aukleteju-perdegimas-arba-kaip-likti-sveikam-dirbant-darzelyje/15546>
149. Van den Bossche, S., Houtman, I. (2003). Stress impact. Work stress interventions and their effectiveness: a literature review. TNO Work and Employment. [žiūrėta 2016-02-12]. Prieiga per internetą http://www.surrey.ac.uk/psychology/projects/stress-impact/files/WP1-Ch5_Stress%20Impact%20literature.pdf
150. Van der Hek, H., Plomp, H. N. (1997). Occupational stress management programmes: a practical overview of published effect studies. Occup. Mod. Vol. 47, No. 3. 133-14. [žiūrėta 2016-02-12]. Prieiga per internetą <http://ocmed.oxfordjournals.org/content/47/3/133.full.pdf>
151. Van der Klink, J.J.L, Blonk, R.W.B., Schene, A.H., Van Dijk, F.J.H. (2001). The benefits of Interventions for Work-related Stress. American Journal of Public Health, Vol.91, No. 2. 270-276. [žiūrėta 2016-02-12]. Prieiga per internetą <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1446543/pdf/11211637.pdf>
152. Van Wijk, C. (1997). Factors influencing burnout and job stress among military nurses. Military Medicine. V. 162. (10). 707-710.
153. Vimantaitė R. (2007). Slaugytojų, dirbančių Lietuvos ligoninių kardiologijos centruose, „perdegimo“ sindromo raiškos ir paplitimo įvertinimas: daktaro disertacija. Kaunas: Kauno medicinos universitetas. [žiūrėta 2014-12-14]. Prieiga per internetą http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2007~D_20070803.113054-64767/DS.005.0.01.ETD
154. Wu S, Zhu W, Wang Z, Wang M, Lan Y. (2007). Relationship between burnout and occupational stress among nurses in China. Journal of advanced nursing. 59(3). 233–239. doi:10.1111/j.1365-2648.2007.04301.x.
155. Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Dollard, M., Demerouti, E., Schaufeli, W.B., Taris, T.W, Schreurs, P.J.G. (2007). When do job demands particularly predict burnout? The

Moderating role of job resources. *Journal of Managerial Psychology*, 22(8).766-786.
[žiūrėta 2016-01-17]. Prieiga per internetą
http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_152.pdf

156. Žakaitis, P., Puškorienė, J. (2007). Pedagogų pasitikėjimo savimi ir perdegimo sindromo raiškos ypatumai. *Ugdymo psichologija*. Nr. 18. 46- 54. [žiūrėta 2014-11-12]. Prieiga per internetą
<http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2007~1367185150883/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
157. Žeglienė, J. (2015). Kauno miesto vidurinio ugdymo mokyklų mokytojų profesinis perdegimas ir sąajos su psichosocialiniais veiksniais darbe. Magistro baigiamasis darbas. Lietuvos Sveikatos mokslų universitetas. [žiūrėta 2015-10-05]. Prieiga per internetą
<http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:8362141/datastreams/MAIN/content>

PRIEDAI

- 1 PRIEDAS. Darbo reikalavimų – darbo išteklių apžvalga
- 2 PRIEDAS. Organizacinės streso darbe valdymo priemonės
- 3 PRIEDAS. Anketa
- 4 PRIEDAS. Klausimyno subskalių suderinamumas
- 5 PRIEDAS. Profesinio perdegimo subskalės ir jų vertinimo rezultatas
- 6 PRIEDAS. Profesinis perdegimas pagal demografines charakteristikas
- 7 PRIEDAS. Profesinio perdegimo - darbo reikalavimų sąsajų rezultatas
- 8 PRIEDAS. Profesinio perdegimo - darbo išteklių sąsajų rezultatas
- 9 PRIEDAS. Regresinės analizės rezultatas
- 10 PRIEDAS. Teorinio modelio patikrinimas

Darbo reikalvimų – darbo išteklių apžvalga

Darbo reikalavimai	Darbo ištekliai
<ul style="list-style-type: none"> • Altyginimas • Atsakomybė • Blogas klientų/pacientų/mokinių elgesys • Centralizacija • Darbo spaudimas • Darbo sudėtingumas • Darbo atlikimo reikalavimai • Emociniai reikalavimai • Emocinis disonansas • Fiziniai reikalavimai • Kognityviniai reikalavimai • Kokybinis darbo krūvis • Laiko spaudimas • Namų-darbo konfliktas • Nesaugumas darbe • Nepatenkinamas darbo/pamainų grafikas • Nepatenkinamos darbo sąlygos • Pacientų/klientų/mokinių priekabiavimas • Planavimo problemos • Reorganizacija • Reiklūs kontaktai su klientais/pacientais/mokiniais • Rizika ir pavojai • Seksualinis priekabiavimas • Tarpasmeniniai konfliktai • Vaidmenų konfliktas • Vaidmenų dviprasmybė • Virškrūvis 	<ul style="list-style-type: none"> • Asmeninio tobulėjimo galimybės • Autonomija • Dalyvavimas sprendimų priėmime • Darbo iššūkiai • Darbo kontrolė • Didžiavimasis profesija • Finansinės paskatos • Grįžtamasis ryšys • Įgūdžių panaudojimas • Informacija • Inovatyvus klimatas • Kolegų socialinė parama • Komandinis ryšys • Lyderystė • Meistriškumas • Paaukštinimo galimybės • Pasitikėjimas vadovavimu • Pozityvus kontaktas su klientais/pacientais/mokiniais • Pripažinimas • Santykių su vadovu kokybė • Saugus mikroklimatas • Socialinis klimatas • Supervizija • Strateginis planavimas • Suvokiamas teisingumas • Tarpusavio santykiai komandoje • Tikslų aiškumas • Ugdomasis vadovavimas • Užduočių įvairovė • Vadovų socialinė parama • Žinios

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Schaufeli, Taris (2014); Fernet ir kt.(2013).

Priemonės lygis	Efektivumas	Priemonės	Tikslas nukreiptas į	Veikla	Rezultatas
<p>Pirminės (prevencinio pobūdžio)</p> <p>Tikslas: sumažinti potencialius rizikos faktorius ar juos pakeisti prieš tai, kai darbuotojai patiria simptomus, susijusius su stresu ar jo pasekmėmis.</p>	+++	Socialinė parama; įtraukimas į sprendimų priėmimą; komunikacija; organizacijos tikslų ir funkcijų suvokimas; karjeros valdymas; kvalifikacijos kėlimas; darbuotojo atitikimas darbo vietai; darbo ir asmeninio gyvenimo užtikrinimas ir kt.	Organizaciją/ darbuotojų grupę; darbo sąlygas; sistemos/organizacijos pokytį.	Laiko ar kitų išteklių padidinimas atliekant užduotis; darbo vietos pertvarkymas; darbuotojų dalyvavimo darbo planavime ir sprendimų priėmime padidinimas; darbuotojų poreikių įvertinimas planuojant užduotis; darbuotojų poreikio socialinei paramai vertinimas, aiškus karjeros planavimas.	Motyvacijos produktyvumo, pasitenkinimo darbu padidinimas, elgesio įtakojimas organizacinėmis priemonėmis. Sumažina streso šaltinių kiekį ar jų intensyvumą.
<p>Antrinės (prevencinio/reaguojančio pobūdžio)</p> <p>Tikslas: suteikti darbuotojams reikiamų žinių streso mažinimui.</p>	++	Streso valdymo mokymai; sveikatingumo programos.	Individa/organizaciją; programas, skirtas individo ir organizacijos sąveikai; programas, nukreiptas ir į rizikos grupes/individus.	Suteikti kognityvinę elgesio terapiją ar surengti atsipalaidavimo mokymus; surengti pykčio valdymo mokymus; vykdyti sveikatos tikrinimus.	Sumažina jaučiamus požymius, išmoko tinkamai reaguoti stresinėse situacijose.
<p>Tretinės (reaguojančio pobūdžio)</p> <p>Tikslas: gydyti, reabilituoti darbuotojus, patiriančius ilgalaikius streso simptomus/pasekmes.</p>	+	Gydymas, pagalbos programos darbuotojams; grupinė psichoterapija; kognityvinė terapija.	Individa; kreipiamas dėmesys į jau kenčiantį nuo streso pasekmių darbuotoją ir koncentravimasis į jo sugebėjimą įveikti stresą.	Medicininė priežiūra, konsultacijos, pagalbos darbuotojams programos.	Sumažina streso pasekmes, padeda geriau įveikti negalavimus; disfunkcinio elgesio korekcija.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Beehr, Walton (1990), Ivancevich ir kt. (1990), Dewe (1994), Reynolds, Briner (1994), LeFevre ir kt. (2006), LaMontagne ir kt. (2007a), LaMontagne ir kt. (2007b), Bandzienė (2009), Bhui ir kt. (2012).

ANKETA

Gerbiamas respondente, ši apklausa yra atliekama norint išsiaiškinti profesinio perdegimo lygį ir jį įtakančius veiksnius. Atsakymus pažymėkite pasirinkdami atitinkamą skaičių. Užtikriname, kad Jūsų duomenys bus anoniminiai, o apklausos rezultatai bus panaudoti tik tyrimo tikslams. Dėkojame Jums už paskirtą laiką ir atsakymus.

Nurodykite, kaip dažnai sutinkate su žemiau išvardintais teiginiais darbo metu (pažymėkite po vieną vertinimą kiekvienoje eilutėje).

Teiginiai	Niekada	Vieną kartą per metus ar rečiau	Vieną kartą per mėnesį	Kelis kartus per mėnesį	Kartą per savaitę	Kelis kartus per savaitę	Kiekvieną dieną
	0	1	2	3	4	5	6
1. Aš jaučiu, kad darbas emociškai mane nualina.							
2. Aš jaučiuosi išsunkta (-s), išsekusi (-ęs) darbo dienos pabaigoje.							
3. Aš jaučiuosi pavargusi (-ęs), kai keliuosi iš ryto ir vėl turiu pradėti darbo dieną.							
4. Darbas visą dieną su žmonėmis sukelia man įtampą.							
5. Aš jaučiuosi persidirbusi (-ęs).							
6. Aš jaučiuosi nuivylusi (-ęs) savo darbu.							
7. Aš jaučiu, kad per sunkiai dirbu savo darbe.							
8. Tiesioginis darbas su žmonėmis man sukelia emocinių problemų ir stresą.							
9. Aš jaučiu, kad mano kantrybė išseko.							

10. Aš jaučiu, kad į kai kuriuos mokinius žiūriu kaip į daiktus.							
11. Aš manau, kad tampu emociškai šaltesnis (-ė).							
12. Man nerūpi, kaip toliau sekasi mano mokiniams.							
13. Jaučiu, kad mokiniai (tėvai) kaltina mane dėl kai kurių savo problemų.							
14. Aš tapau labiau bejausmis (-ė) žmonėms nuo to laiko, kai pradėjau dirbti savo darbą.							
15. Aš sugebu suprasti, kaip jaučiasi mano mokiniai.							
16. Aš labai efektyviai sprendžiu savo mokinių problemas.							
17. Savo darbu aš teigiamai paveikiu savo mokinius.							
18. Jaučiuosi labai energinga (-s).							
19. Bendraudama (-s) su mokiniais lengvai galiu sukurti jaukią aplinką.							
20. Po darbo su mokiniais aš jaučiuosi pakylėtas (-a).							
21. Aš nuveikiau daug prasmingų, vertingų dalykų šiame darbe.							
22. Aš lengvai susidoroju su emocinėmis problemomis, kylančiomis dėl darbo.							

Nurodykite, kiek sutinkate su žemiau išvardintais teiginiais apie darbą, kurį dirbate.

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Daugiau nesutinku, nei sutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Daugiau sutinku, negu nesutinku	Iš dalies sutinku	Visiškai sutinku
	1	2	3	4	5	6	7
23. Aš dirbu labai intensyviai.							
24. Aš negaliu atlikti kai kurių užduočių, nes esu pernelyg užsiėmus (-ęs).							
25. Aš dirbu viršvalandžius.							
26. Aš nespėju atlikti savo darbo.							
27. Aš žinau už ką esu atsakinga (-s).							
28. Aš tiksliai žinau ko iš manęs tikimasi.							
29. Man aiškios mano pareigos ir funkcijos.							
30. Mano vadovas man aiškiai pasako kokios mano užduotys.							
31. Aš sulaukiu sunkiai tarpusavyje suderinamų reikalavimų iš dviejų ar daugiau asmenų.							
32. Aš turiu daryti darbus, kurie turėtų būti atliekami kitais būdais.							
33. Aš dirbu darbą, kuris neprieštarauja mano vertybėms.							
34. Aš atlieku daug nereikalingų darbų.							
35. Aš dirbu su dviem ir daugiau grupių, kurios vykdo veiklą gana							

skirtingai.							
36. Atlikdamas darbą vis susiduriu su prieštaravimais tarp veiklos strategijos ir nurodymų.							
37. Aš visada galiu tikėtis savo tiesioginio vadovo pagalbos sprendžiant problemas darbe.							
38. Aš jaučiu, kad savo teisioginiam vadovui esu svarbus.							
39. Mano tiesioginis vadovas yra man draugiškas ir šiltas.							
40. Mano tiesioginis vadovas pasinaudoja savo įtaka, norėdamas padėti man išspręsti problemas darbe.							
41. Žinau, kad mano kolegos man padės, jei iškils problemų darbe.							
42. Aš jaučiu, kad esu svarbi (-us) savo kolegoms.							
43. Mano kolegos noriai išklauso mano problemas, susijusias su darbu.							
44. Mano tiesioginis vadovas mane informuoja, kai mano rezultatai geri.							
45. Mano tiesioginis vadovas man pasako, kai mano darbo rezultatai neatitinka jo lūkesčių.							
46. Mano tiesioginis vadovas mane pagiria, kai taikau tinkamus darbo metodus.							
47. Mano tiesioginis vadovas man pasako, jei elgiuosi netinkamai.							
48. Aš galiu nuspręsti kaip atlikti savo darbą.							

49. Aš pati (-s) nusistatau savo darbo tempą.							
50. Aš galiu pareikšti nuomonę, kaip atlikti darbą.							
51. Man leidžia įtakoti sprendimus, susijusius su mano darbu.							
52. Mano vadovas siekia, kad prisidėčiau priimant svarbius sprendimus.							
53. Darbe vertina mano nuomonę ir idėjas ir kreipia į jas dėmesį.							
54. Aš aktyviai dalyvauju priimant sprendimus, kurie tiesiogiai įtakoja mano darbą.							
55. Man suteikiama galimybė mokytis.							
56. Mokymai man padeda geriau atlikti darbą.							
57. Mokymai sąlygoja didesnę pasitenkinimą darbu.							
58. Mokymai pakelia mano savivertę.							
59. Po mokymų, darbe jaučiuosi labiau motyvuota (-s).							

60. Kuri iš išvardintų profesinio perdegimo mažinimo priemonių Jums labiausiai padėtų gerinant Jūsų savijautą ir efektyvumą darbe? Galimi keli atsakymo variantai.

1. Organizacijos pasiūlytos sveikatingumo programos.
2. Streso valdymo mokymai.
3. Įgūdžių mokymai (konfliktų valdymas, bendravimo įgūdžiai, lyderystės programos).
4. Konsultacinė pagalba dirbantiems specialistams (supervizija).
5. Kita. Įrašykite _____

61. Jūs esate:

1. Vyras
2. Moteris

62. Jūsų amžius _____ (įrašykite Jums suėjusių metų skaičių)

63. Jūs esate ištėkėjusi/vedęs/gyvenate su partnere(-iu):

1. Taip
2. Ne

64. Kiek metų dirbate šį darbą _____ (įrašykite iki šios dienos išdirbtų metų šioje profesijoje skaičių)

Klausimyno subskalių suderinamumas

Kronbacho alfa koeficiento reikšmės

Skalė	Kronbacho alfa reikšmė	Teiginių skaičius
Viso klausimyno subskalės	,825	63
Emocinis išsekimas	,952	9
Depersonalizacija	,935	5
Asmeniniai pasiekimai	,941	8
Darbo reikalavimai	,749	14
Vadovo parama	,964	4
Kolegų parama	,953	3
Grižtamasis ryšys	,754	4
Autonomija	,914	3
Dalyvavimas sprendimų priėmime	,901	4
Mokymai	,919	5
Darbo ištekliai	,940	23

Profesinio perdegimo subskalės ir jų vertinimo rezultatas

Subskalė	Min reikšmė	Max reikšmė	Vidurkis	St. nuokrypis
Emocinis išsekimas	11	61	36,39	11,425
Depersonalizacija	5	34	14,34	6,971
Asmeniniai siekiai	3	21	12,96	3,995

Profesinis perdegimas pagal demografines charakteristikas

Profesinis perdegimas pagal lytį

	Emocinis išsekimas	Depersonalizacija	Asmeniniai siekiai
Mann – Whitney U	189,500	193,500	288,500
Wilcoxon W	234,500	238,500	333,500
Z	-1,850	-1,789	-,279
p- reikšmė	,064	,074	,780

Profesinis perdegimas pagal amžių

	Chi – kvadratas	l/s	p-reikšmė
Emocinis išsekimas	3,533	4	,473
Depersonalizacija	1,458	4	,834
Asmeniniai siekiai	2,889	4	,576

Profesinis perdegimas pagal darbo stažą

	Chi – kvadratas	l/s	p-reikšmė
Emocinis išsekimas	1,371	4	,849
Depersonalizacija	,382	4	,984
Asmeniniai siekiai	6,680	4	,154

Profesinis perdegimas pagal šeimyninę padėtį

	Emocinis išsekimas	Depersonalizacija	Asmeniniai siekiai
Mann – Whitney U	462,500	499,500	413,500
Wilcoxon W	633,500	670,500	2183,500
Z	-,826	-,380	-1,421
p- reikšmė	,409	,074	,155

Profesinio perdegimo - darbo reikalavimų sąsajos

		Darbo krūvis	Vaidmenų dviprasmybė	Vaidmenų konfliktas
Emocinis išsekimas	Spearman koreliacijos koeficientas	,484**	,478**	-,226*
	p-reikšmė	,000	,000	,048
Depersonalizacija	Spearman koreliacijos koeficientas	,168	,266*	-,583**
	p-reikšmė	,144	,019	,000
Asmeniniai siekiai	Spearman koreliacijos koeficientas	,370**	,358**	-,277*
	p-reikšmė	,001	,001	,015

*p<0,05; ** p<0,01

Profesinio perdegimo - darbo išteklių sąsajos

		1	2	3	4	5	6	7
Emocinis išsekimas	Spearman koreliacijos koeficientas	-,476**	-,380**	-,388**	,129	-,363**	-,500**	-,492**
	p-reikšmė	,000	,001	,000	,265	,001	,000	,000
Depersonalizacija	Spearman koreliacijos koeficientas	-,433**	-,456**	-,439**	,144	-,464**	-,335**	-,418**
	p-reikšmė	,000	,000	,000	,212	,000	,003	,000
Asmeniniai siekiai	Spearman koreliacijos koeficientas	,449**	,178	,448**	-,010	,199	,339**	,204
	p-reikšmė	,000	,121	,000	,930	,082	,003	,076

*p<0,05; ** p<0,01

1-vadovo parama; 2 - Kolegų parama; 3 – Vadovo grįžtamasis ryšys apie teigiamus darbo rezultatus; 4- Vadovo grįžtamasis ryšys apie neigiamus darbo rezultatus; 5- autonomija 6 - dalyvavimas sprendimų priėmimo; 7 – mokymai.

Regresinė analizė

Emocinis išsekimas – organizaciniai veiksniai

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5311,377	10	531,138	7,606	,000 ^a
	Residual	4608,935	66	69,832		
	Total	9920,312	76			

a. Predictors: (Constant), N_griztamasis_neigiamas, N_vadovu, N_darbo_kruvis, N_kolegu, N_konfliktas, N_autonomija, N_mokymai, N_sprendimai, Naujas_vaidmenu, N_griztamasis_teigiamas

b. Dependent Variable: Kemocinis

Emocinis išsekimas	B	BETA	t	p
Konstanta	43,744		4,561	,000
Darbo krūvis	,751	,322	3,060	,003
Vaidmenų dviprasmybė	-,332	-,171	-1,168	,247
Vaidmenų konfliktas	,195	,118	1,000	,321
Kolegų parama	-,459	-,160	-1,253	,215
Autonomija	-,280	-,092	-,774	,442
Dalyvavimas sprendimų priėmime	-,279	-,133	-,976	,333
Mokymai	-,049	-,025	-,178	,859
Vadovo parama	-1,081	-,589	-2,742	,008
Vadovo grįžt.ryšys apie teigiam. d.r.	,979	,276	1,633	,107
Vadovo grįžt.ryšys apie neigiam. d.r.	,020	,005	,055	,956

Regresinė analizė

Depersonalizacija – organizaciniai veiksniai

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2169,848	10	216,985	9,401	,000 ^a
	Residual	1523,373	66	23,081		
	Total	3693,221	76			

a. Predictors: (Constant), N_griztamasis_neigiamas, N_vadovu, N_darbo_kruvis, N_kolegu, N_konfliktas, N_autonomija, N_mokymai, N_sprendimai, Naujas_vaidmenu, N_griztamasis_teigiamas

b. Dependent Variable: Depersonalizacija

Depersonalizacija	B	BETA	t	p
Konstanta	22,815		4,137	,000
Darbo krūvis	,413	,290	2,926	,005
Vaidmenų dviprasmybė	-,046	-,039	-284	,777
Vaidmenų konfliktas	,029	,029	,262	,794
Kolegų parama	-,664	-,381	-3,157	,002
Autonomija	-,619	-,332	-2,976	,004
Dalyvavimas sprendimų priėmime	-,152	-,119	-,925	,358
Mokymai	-,015	-,012	-,094	,925
Vadovo parama	-350	-,313	-1,545	,127
Vadovo grįžt.ryšys apie teigiam. d.r.	,068	,031	,198	,844
Vadovo grįžt.ryšys apie neigiam. d.r.	,382	,170	1,848	,069

Regresinė analizė

Asmeniniai siekiai – organizaciniai veiksniai

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	692,321	10	69,232	8,778	,000 ^a
	Residual	520,562	66	7,887		
	Total	1212,883	76			

a. Predictors: (Constant), N_griztamasis_neigiamas, N_vadovu, N_darbo_kruvis, N_kolegu, N_konfliktas, N_autonomija, N_mokymai, N_sprendimai, Naujas_vaidmenu, N_griztamasis_teigiamas

b. Dependent Variable: Asmeniui

Asmeniniai siekiai	B	BETA	t	p
Konstanta	18,676		5,794	,000
Darbo krūvis	-,120	-,147	1,458	,150
Vaidmenų dviprasmybė	-,456	-,674	-4,777	,000
Vaidmenų konfliktas	-,003	-,006	-,050	,961
Kolegų parama	-,067	,067	,541	,590
Autonomija	-,104	,097	,857	,395
Dalyvavimas sprendimų priėmime	-,025	,034	,263	,794
Mokymai	-,038	,055	,412	,682
Vadovo parama	-,177	-,276	-1,336	,186
Vadovo grįžt.ryšys apie teigiam. d.r.	,324	,261	1,607	,113
Vadovo grįžt.ryšys apie neigiam. d.r.	-,020	-,016	-,166	,869

Teorinio modelio patikrinimas

Profesiniam perdegimui įtaką daro darbo reikalavimai:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,423 ^a	,179	,145	14,179	,179	5,289	3	73	,002

a. Predictors: (Constant), N_konfliktas, N_vaidmenu, N_darbo_kruvis

b. Dependent Variable: N_PROFESINIS_PERDEG

Profesiniam perdegimui įtaką daro darbo reikalavimai ir darbo ištekliai:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,670 ^a	,449	,366	12,213

a. Predictors: (Constant), N_griztamasis_neigiamas, N_vadovu, N_darbo_kruvis, N_kolegu, N_konfliktas, N_autonomija, N_mokymai, N_sprendimai, Naujas_vaidmenu, N_griztamasis_teigiamas

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8022,708	10	802,271	5,379	,000 ^a
	Residual	9843,811	66	149,149		
	Total	17866,519	76			

a. Predictors: (Constant), N_griztamasis_neigiamas, N_vadovu, N_darbo_kruvis, N_kolegu, N_konfliktas, N_autonomija, N_mokymai, N_sprendimai, Naujas_vaidmenu, N_griztamasis_teigiamas

b. Dependent Variable: N_PROFESINIS_PERDEG