



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Vidutinio ir žemesniojo lygio vadovų perdegimą lemiantys veiksniai

Baigiamasis magistro projektas

Rolandas Gudaitis

Projekto autorius

Prof. dr. Violeta Šilingienė

Vadovė

Kaunas, 2024



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Vidutinio ir žemesniojo lygio vadovų perdegimą lemiantys veiksniai

Baigiamasis magistro projektas

Įmonių valdymas (6211LX030)

Rolandas Gudaitis

Projekto autorius

Prof. dr. Violeta Šilingienė

Vadovė

Doc. Asta Daunorienė

Recenzentė

Kaunas, 2024



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Rolandas Gudaitis

Vidutinio ir žemesniojo lygio vadovų perdegimą lemiantys veiksniai Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

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

Rolandas Gudaitis

Patvirtinta elektroniniu būdu

Gudaitis, Rolandas. Vidutinio ir žemesnio lygio vadovų perdegimą lemiantys veiksniai. Magistro baigiamasis projektas / vadovas prof. dr. Violeta Šilingienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: perdegimas, emocinis išsekimas, depersonalizacija, sumažėjęs asmeninių pasiekimų suvokimas, vadovai, perdegimą lemiantys veiksniai.

Kaunas, 2024. 73 p.

Santrauka

Perdegimas – asmens būseną, sukeliama ilgalaikio chroniško streso darbinėje aplinkoje, kuri pasireiškia fizinių ir psichologinių jėgų nebuvimu darbinei veiklai per skirtingas dimensijas: emocinį išsekimą, depersonalizaciją, sumažėjusį asmeninių pasiekimų siekį. Perdegimas yra siejamas su depresija, neefektyvumu, vengimu priimti sprendimus, darbinių užduočių vengimu, kas yra ne tik pavojinga žmogaus sveikatai, tačiau ir žalinga bet kokiai organizacijai. Ši tema nėra pakankamai išnagrinėta vadovų atžvilgiu ir visiškai netirta Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgose. Lietuvos kariuomenės ambicingo augimo kontekste, perdegimas įgauna didelę svarbą, kadangi organizacijai plečiantis ir siekiant įgyvendinti tikslus, bus reikalingi motyvuoti ir kompetentingi vadovai. Efektyvus perdegimo valdymas leidžia sumažinti tikimybę prarasti jau esančius kompetentingus vadovus, išlaikyti jų motyvaciją, įgalinti juos veikti, priimti sprendimus ir vykdyti bei organizuoti veikla efektyviai. Tam, kad organizacija gebėtų tai daryti, reikia sužinoti, kokie veiksniai daro įtaką perdegimui. Šiam tyrimui perdegimą lemiantys veiksniai buvo skirstyti į organizacinius ir individualius. Organizaciniai veiksniai kyla iš organizacijos vykdomos vidaus politikos, priimamų sprendimų ir vykdomos veiklos intensyvumo bei kitų charakteristikų. Individualūs veiksniai taip pat daro įtaką perdegimui, dėl to svarbu atsižvelgti į sociodemografines charakteristikas ir asmeninę vadovų motyvaciją. Šiame tyrime buvo nustatyta, kurie iš minėtų veiksnių daro įtaką perdegimui.

Tyrimo objektas – vidutinio ir žemesnio lygio vadovų perdegimą lemiantys veiksniai.

Darbo tikslas – atskleisti vidutinio ir žemesnio lygio vadovų perdegimą lemiančius veiksnius.

Pagrindiniai rezultatai: tyrimo metu nustatyta, kad 58,93 proc. vadovų patiria aukštą emocinio išsekimo lygį, 60,71 proc. vadovų patiria aukštą depersonalizacijos lygį, 67,86 proc. vadovų patiria aukštą sumažėjusių asmeninių pasiekimų suvokimo lygį. Sociodemografinės charakteristikos įtakos perdegimui neturi, o organizacinių veiksnių ir asmeninės motyvacijos darbe atžvilgiu nustatyta, kad šie veiksniai paaiškina 62,3 proc. emocinio išsekimo, 15 proc. depersonalizacijos ir 21,6 proc. sumažėjusių asmeninių pasiekimų. Emociniam išsekimui didžiausią įtaką daro darbo krūvis ir emocinis darbas, o didžiausią neigiamą įtaką daro asmeninė motyvacija darbe. Tai reiškia, kad per didelis darbo krūvis ir didelis emocinis įsitraukimas į darbinę veiklą didina tikimybę patirti perdegimą, o didelė motyvacija – mažina tikimybę patirti perdegimą. Depersonalizacijai didžiausią įtaką daro darbo krūvis ir vaidmens konfliktas. Tai reiškia, kad didelį darbo krūvį patiriantys ir dažnai nesuprantantys savo vaidmens organizacijoje, jaučiantys lyg daro nereikalingus darbus dažniau patiria depersonalizaciją, kas didina tikimybę patirti perdegimą. Sumažėjusiam asmeninių pasiekimų

suvokimui didžiausią įtaką daro asmeninė motyvacija darbe. Tai reiškia, kad labiau motyvuoti vadovai yra labiau linkę gerai suvokti savo pasiekimus darbe ir siekti išsikeltų tikslų.

Gudaitis, Rolandas. Burnout Factors of Middle and Lower-Level Managers. Master's Final Degree project / supervisor prof. dr. Violeta Šilingienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: burnout, emotional exhaustion, depersonalization, reduced personal accomplishments, managers, burnout factors.

Kaunas, 2024. 73 p.

Summary

Burnout is a state, being caused by long-term chronic stress in the workplace, manifesting through the absence of physical and psychological resources for work across different dimensions: emotional exhaustion, depersonalization and reduced personal accomplishment. Burnout is often associated with depression, inefficiency, avoidance of decision-making and task avoidance, posing as a danger to an individual's health and any organization. This topic has not been sufficiently explored from the perspective of leaders/managers and remains entirely unexplored within the Lithuanian Armed Forces. In the context of ambitious growth of the Lithuanian Armed Forces, burnout becomes highly significant as motivated and competent leaders will be required for the organization's expansion and goal attainment. Effective burnout management helps reduce the likelihood of losing competent leaders, maintains their motivation, empowers them to act, make decisions and effectively execute or organize tasks. To achieve this, it is necessary to understand the factors which influence burnout. In this study, factors contributing to burnout were categorized as organizational and individual. Organizational factors arise from the internal organizational policies, decision-making, intensity of activities, and other characteristics of the organizations. Individual factors also influence burnout, emphasizing on the importance of considering sociodemographic characteristics and personal motivation of leaders. This research identifies which of these factors affect burnout.

Research object – factors influencing burnout among mid-level and lower-level managers.

Research goal – to reveal the factors contributing to burnout among mid-level and lower-level managers.

Results: The study revealed that 58.93% of managers experience a high level of emotional exhaustion, 60.71% experience a high level of depersonalization, and 67.86% experience a high level of reduced personal accomplishment. Sociodemographic characteristics do not influence burnout, while organizational factors and personal work motivation explain 62.3% of emotional exhaustion, 15% of depersonalization, and 21.6% of reduced personal accomplishment. Workload and emotional labor have the greatest impact on emotional exhaustion, while personal motivation has the most significant negative impact. This indicates that excessive workload and high emotional involvement in work increases the likelihood of experiencing burnout, while high motivation reduces the likelihood. Workload and role conflict have the greatest impact on depersonalization. This means that those experiencing high workload and those who often do not understand their role in the organization and feel like they are doing unnecessary tasks, are more likely to experience depersonalization, increasing the likelihood of burnout. Personal motivation has the greatest impact on the perception of

reduced personal accomplishment. This means that more motivated leaders are more likely to perceive their achievements at work positively and strive to achieve their goals.

Turinys

Lentelių sąrašas.....	8
Paveikslų sąrašas.....	9
Įvadas.....	10
1. Vidutinio ir žemesnio lygio vadovų perdegimą lemiančių veiksnių problemos analizė.....	12
2. Vidutinio ir žemesnio lygio vadovų perdegimą lemiančių veiksnių teoriniai sprendimai.....	19
2.1. Perdegimo samprata, teorijos ir dimensijos.....	18
2.2. Organizaciniai ir individualūs perdegimą lemiantys veiksniai.....	24
2.3. Vadovavimo samprata ir lygiai.....	29
2.4. Teorinis vidutinio ir žemesnio lygio vadovų perdegimą lemiančių veiksnių modelis.....	31
3. Vidutinio ir žemesnio lygio vadovų perdegimą lemiančių veiksnių tyrimo metodologija.....	38
4. Vidutinio ir žemesnio lygio vadovų perdegimą lemiančių veiksnių tyrimo rezultatai ir diskusija.....	43
4.1. Empirinio tyrimo respondentų charakteristikų analizė.....	43
4.2. Vidutinio ir žemesnio lygio vadovų perdegimo tyrimo rezultatai.....	44
4.3. Perdegimo veiksnių pasireiškimo rezultatai.....	51
4.4. Vidutinio ir žemesnio lygio vadovų perdegimo ir perdegimą lemiančių veiksnių sąsajos.....	60
4.5. Vidutinio ir žemesnio lygio vadovų perdegimo ir jį lemiančių veiksnių regresinė analizė.....	63
4.6. Apibendrinti vidutinio ir žemesnio lygio vadovų perdegimo veiksnių tyrimo rezultatai ir diskusija.....	64
Išvados ir rekomendacijos.....	67
Literatūros sąrašas.....	69
Priedai.....	74

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Perdegimo apibrėžimai (sudaryta remiantis Jiménez et al., 2014).....	18
2 lentelė. Perdegimo dimensijų apibrėžimai (sudaryta Murauskaitės, 2022).....	21
3 lentelė. Perdegimo tipai (sudaryta remiantis Montero-Marin, 2016).....	23
4 lentelė. Organizaciniai perdegimą lemiantys veiksniai (sudaryta autoriaus).....	24
5 lentelė. Individualūs perdegimą lemiantys veiksniai (sudaryta autoriaus).....	27
6 lentelė. Perdegimą lemiantys veiksniai ir jų rodiklių efektai perdegimui (sudaryta autoriaus remiantis Maslach & Leiter, 2016b; Diehl et al., 2021; Jeung et al., 2018; Acker, 2003; Orgambídez-Ramos & Almeida, 2019; Morris & Feldman, 1996; Edú-Valsania et al., 2022; Jenkins & Elliott, 2004; Izquierdo & Ríos-Rísquez, 2012).....	28
7 lentelė. Perdegimui įtaką darančių veiksnių santrauka.....	33
8 lentelė. Anketos struktūra (sudaryta autoriaus).....	38
9 lentelė. Perdegimo dimensijų įverčių reikšmės (sudaryta remiantis Maslach Burnout Inventory, 2016).....	39
10 lentelė. Pearson koreliacijos koeficiento interpretacija (Bilevičienė, 2011).....	41
11 lentelė. Tyrimo respondentų sociodemografinės charakteristikos.....	43
12 lentelė. Perdegimo dimensijų vidurkiai.....	44
13 lentelė. Emociniu išsekimo dimensijos teiginių vidurkiai.....	45
14 lentelė. Depersonalizacijos dimensijos teiginių vidurkiai.....	46
15 lentelė. Sumažėjusių asmeninių pasiekimų suvokimo dimensijos teiginių vidurkiai.....	47
16 lentelė. Perdegimo dimensijų pasireiškimas demografinės charakteristikas.....	47
17 lentelė. Perdegimo dimensijų pasireiškimas pagal lytis.....	48
18 lentelė. Perdegimo dimensijų pasireiškimas pagal amžių.....	48
19 lentelė. Perdegimo dimensijų pasireiškimas pagal išsilavinimą.....	49
20 lentelė. Perdegimo dimensijų pasireiškimas pagal vadovavimo grandį.....	49
21 lentelė. Perdegimo dimensijų pasireiškimas pagal šeimyninę padėtį.....	50
22 lentelė. Perdegimo veiksnių pasireiškimo įverčių vidurkiai.....	51
23 lentelė. Darbo krūvio veiksnio teiginių pasireiškimo įverčių vidurkiai.....	52
24 lentelė. Vaidmens konflikto veiksnio teiginių pasireiškimo įverčių vidurkiai.....	52
25 lentelė. Socialinės paramos veiksnio teiginių pasireiškimo įverčių vidurkiai.....	53
26 lentelė. Autonomiškumo veiksnio teiginių pasireiškimo įverčių vidurkiai.....	53
27 lentelė. Vertybinių skirtumų veiksnio teiginių pasireiškimo įverčių vidurkiai.....	54
28 lentelė. Emocinio darbo veiksnio teiginių pasireiškimo įverčių vidurkiai.....	55
29 lentelė. Resursų veiksnio teiginių pasireiškimo įverčių vidurkiai.....	55
30 lentelė. Teisingumo veiksnio teiginių pasireiškimo įverčių vidurkiai.....	56
31 lentelė. Asmeninės motyvacijos darbe veiksnio teiginių pasireiškimo įverčių vidurkiai.....	56
32 lentelė. Perdegimo ir jo veiksnių vidurkiai ir pasireiškimo lygis.....	61
33 lentelė. Emocinio išsekimo ir perdegimo veiksnių sąsaja.....	61
34 lentelė. Depersonalizacijos ir perdegimo veiksnių sąsaja.....	62
35 lentelė. Asmeninių pasiekimų suvokimo ir perdegimo veiksnių sąsaja.....	62
36 lentelė. Emocinio išsekimo ir amžiaus sąsaja.....	63
37 lentelė. Perdegimo ir perdegimą lemiančių veiksnių regresinė analizė.....	63

Paveikslų sąrašas

1 pav. Mokslinių straipsnių statistika per metus.....	13
2 pav. Savižudybių statistika (Europos sąjungos vidurkis ir Lietuva.....	14
3 pav. Perdegimo dimensijų tarpusavio ryšys (sudaryta autoriaus).....	22
4 pav. Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų vadovų lygiai (sudaryta autoriaus).....	31
5 pav. Principinė sausumos pajėgų brigados hierarchinė struktūra.....	32
6 pav. Teorinis vidutinio ir žemesnio lygio vadovų perdegimą lemiančių veiksnių modelis.....	37
7 pav. Perdegimo dimensijų įverčių lygių pasiskirstymas visoje imtyje.....	45
8 pav. Perdegimo veiksnių pasireiškimas pagal lytis.....	57
9 pav. Perdegimo veiksnių pasireiškimas pagal amžių.....	57
10 pav. Perdegimo veiksnių pasireiškimas pagal vadovavimo grandį.....	58
11 pav. Perdegimo veiksnių pasireiškimas pagal išsilavinimą.....	59
12 pav. Perdegimo veiksnių pasireiškimas pagal šeimyninę padėtį.....	59

Įvadas

Temos aktualumas. Atviras ir plataus masto karas Europoje buvo sunkiai įsivaizduojamas iki 2021 vasario mėnesį prasidėjusios Rusijos karinės invazijos į Ukrainą. Šio karo akivaizdoje Europos valstybės, o tarp jų ir Lietuva, turėjo pripažinti svarbų faktą – karas vis dar yra galimas ir realus reiškinys 21-ojo amžiaus Europoje. Atsižvelgiant į tai, Lietuva, kaip valstybė priėmė sprendimą didinti savo karinius pajėgumus ir kariuomenę vystyti iki divizijos lygmens (Andrukaitytė, 2023). Tokiam ambicingam sprendimui įgyvendinti yra reikalingas ne tik tinkamas finansavimas, tačiau ir žmonės, kurie įgyvendins šiuos planus – vadai. Ypatingai didelis dėmesis šiuo atžvilgiu skiriamas skirtingo lygmens vadovams, kurių pagrindinė užduotis yra ne tik vykdyti jiems iškeltas užduotis, tačiau ir suburti komandas, padalinius ir dalinius bendriems tikslams. Didėjanti Lietuvos kariuomenė reiškia ne tik didėjantį pajėgumą ar galimybę vykdyti platesnio profilio karines operacijas, tačiau ir didėjančius žmogiškųjų išteklių poreikius. Vienas iš didžiausių iššūkių, kurie neleidžia patenkinti šių poreikių yra ne kas kitas, kaip perdegimas. Yra žinoma, kad karinėje organizacijoje perdegimas lemia tai, kad kariai tampa abejingi jiems keliamoms užduotims, vengia priimti sprendimų, pokyčių, mažėja karių padalinių sutelktumas ir didėja personalo kaita (Golembiewski et al., 1998; Wilcox, 2000). Taip pat mokslas atskleidė, kad perdegimas gali būti tam tikra prasme užkrečiamas (Bakker et al., 2005). Atsižvelgiant į tai, kariuomenėje, kaip organizacijoje, kuri turi griežtą hierarchinę struktūrą, yra labai svarbūs skirtingo lygmens vadai, kurie pavaldiniams yra ne tik vadovai, tačiau ir pavyzdžiai, skirtingo lygio vadovų perdegimas Lietuvos kariuomenėje įgauna visai kitą prasmę. Siekiant apsaugoti organizaciją nuo šių neigiamų perdegimo reiškinių, labai svarbu identifikuoti perdegimą keliančius veiksnius ir apsaugoti skirtingo lygmens vadovus nuo perdegimo, taip apsaugant ir jiems pavaldžius darbuotojus. Perdegimas Lietuvos kariuomenėje nėra plačiu mastu tiriamas ar aptarinėjamas reiškinys, kas leidžia daryti prielaidą, kad jis nėra nuodugniai ištirtas nei darbuotojų, nei vadovų atžvilgiu. Remiantis tuo ir galimomis perdegimo rizikomis, yra darytina išvada, kad skirtingo lygmens vadovų perdegimas divizijos kūrimo ir bendrame valstybės ginkluotos gynybos kontekste yra viena iš rizikų, galinti sukelti iššūkius vykdant šias užduotis, o bendras temos neištirtumas organizacijoje rodo tai, kad organizacijos aukščiausio lygmens vadovai nežino realios situacijos jų vadovaujamoje organizacijoje. Tai rodo, kad skirtingo lygmens vadovų perdegimas yra ypač aktualus Lietuvos kariuomenėje šiandieninėje geopolitinėje situacijoje, siekiant įgyvendinti strateginius valstybės tikslus – didinti karinį pajėgumą iki divizijos lygmens.

Temos ištirtumas. Perdegimas, kaip reiškinys į mokslą buvo „atvestas“ 1974 metais (Freudenberger, 1974). Iki šiandien dienos, perdegimas buvo plačiai tiriamas įvairių mokslininkų (Freudenberger, 1974; Maslach et al., 1976, 1981, 2001, 2006; Pines, 2002; Orgambidez et al., 2019; ir kiti). Tiesa, didelė dalis mokslininkų perdegimą tyrė tik tam tikroje profesijų grupėje, kurių darbinė specifika yra susijusi su sveikatos apsauga, edukacija, socialine apsauga, policija ir panašiomis specialybėmis (Maslach et al., 2001; Merkys, Bubelienė, 2013; Freudenberger, 1974; ir kiti). Karinėje aplinkoje skirtingus tyrimus atliko JAV ir vidurio rytų valstybių kariuomenėse, o pastaruoju atveju, ypač aktualus Irano kariuomenėje (Golembiewski et al., 1998; Wilcox, 2001; Hosseini et al., 2023; ir kiti). Kalbat apie mokslinius tyrimus orientuotus skirtingo lygmens vadovus, tokių tyrimų aptikti nepavyko. Žinoma, neatmestina tai, kad tyrėjai tirdami perdegimą skirtingose organizacijose į tyrimus įtraukia ir skirtingo lygmens vadovus, tačiau tyrimų, kuriuose būtų tiriami išskirtinai tik organizacijų vadovai, atviruose šaltiniuose rasti nepavyko. Tai rodo, jog nors ir perdegimo tema bendrąja prasme yra gausiai ištirta, vadovų atžvilgiu yra ganėtinai menkai ištirta ir nauja. Kalbant apie Lietuvos kariuomenę,

atsižvelgiant į tai, kad kariuomenės vado įsakymu perdegimas pradėtas tirti tik 2023 metais, darytina išvada, kad ši tema Lietuvos kariuomenėje yra visiškai netirta.

Tyrimo problema – kokie veiksniai lemia vidutinio ir žemesnio lygio vadovų perdegimą Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgose?

Tyrimo objektas – vidutinio ir žemesnio lygio vadovų perdegimą lemiantys veiksniai.

Darbo tikslas – atskleisti vidutinio ir žemesnio lygio vadovų perdegimą lemiančius veiksniai.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti perdegimo sampratą, identifikuojant jo dimensijas.
2. Teoriškai pagrįsti vidutinio ir žemesnio lygio vadovų perdegimą lemiančius veiksniai, suformuojant teorinį modelį.
3. Empiriškai ištirti vidutinio ir žemesnio lygio vadovų perdegimą Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgose, atskleidžiant perdegimui įtaką darančius veiksniai.

Moksliniai tyrimo metodai – mokslinės literatūros analizė, kiekybinis tyrimas (anketavimas), statistinė duomenų analizė.

1. Vidutinio ir žemesnio lygio vadovų perdegimą lemiančių veiksnių problemos analizė

Perdegimas, kaip sąvoka, dažniausiai buvo naudojamas neformaliuose pokalbiuose, kaip kasdienė sąvoka (Schaufeli, 2017). Perdegimas moksliniame kontekste pirmą kartą, kaip sąvoka buvo paminėtas dar 1974 metais, mokslininko Herberto Freudenbergerio (1974). Šią sąvoką autorius panaudojo savo tyrime, kurį aprašė straipsnyje „Staff burn-out“. Minėtame straipsnyje autorius perdegimo sąvoką panaudojo norėdamas apibūdinti laipsnišką tiriamųjų emocinį ir fizinį išsekimą darbinėje aplinkoje, kuris pasireiškė sumažėjusia motyvacija ir išitraukimu veiklą (Lubbadeh, 2020). Patį terminą mokslininkas pasiskolino iš narkotikų vartojimo “pažeistos” aplinkos, kurioje ši sąvoka nurodė būseną, kurią narkotines medžiagas vartojantys žmonės patiria dėl ilgalaikio medžiagų vartojimo.

Neilgai trukus savo mokslinę veiklą perdegimo atžvilgiu pradėjo ir Christine Maslach, kuri yra laikoma viena iš perdegimo, kaip moksliskai tiriamo reiškinio, pradininkė (Edú-Valsania et al., 2022). Su pačia sąvoka mokslininkė pirmą kartą susidūrė įvairių interviu metu, kuomet atlikdama interviu Kalifornijoje ir tirdama kaip darbuotojai geba susitvarkyti su emociniais sunkumais darbo metu atrado, jog daugelis jų jaučiasi emociškai išsekę (Schaufeli, 2017). Žinoma, ši problema tuo metu nebuvo unikali tik mokslininkės tiriamųjų grupei, tačiau buvo paplitusi plačiau. Kai kurie mokslininkai, kaip vieną iš galimų perdegimo kilmės veiksnių išskiria didėjančią įvairių profesijų sudėtingumą, sudėtingą įvairių veiklų teisinį reguliavimą ir nuolatos didėjančius kokybės standartus (Samra, 2018).

Taip iš esmės gimus perdegimo sąvokai, prasidėjo ilga tyrimų kelionė siekiant šį reiškinį išaiškinti ir išplėtoti. Iš esmės galima išskirti du pagrindinius požiūrius kalbant apie perdegimą: klinikinį ir mokslinį. Klinikiniu požiūriu, kai kuriose valstybėse perdegimas yra pripažintas diagnozuotinu sutrikimu, kuriam yra taikomas gydymas, o sveikatos apsaugos specialistai yra mokomi jį diagnozuoti ir gebėti taikyti gydymą bei jo prevenciją (Schaufeli et al., 2009). Moksliniu požiūriu, perdegimas yra gerai įsitvirtinusi mokslinė tema, apie kurią jau yra parašyta tūkstančiai įvairių straipsnių, kuriais yra siekiama nustatyti ir valdyti perdegimą organizaciniu požiūriu (Schaufeli et al., 2009). Ilgainiui tiriant perdegimą kaip reiškinį, pradžioje daugiausiai tyrimų buvo atlikta sveikatos sektoriaus darbuotojams, darant prielaidą, kad šios profesijos atstovai yra pažeidžiamiausi psichologinio smurto atžvilgiu, nes jų darbas yra itin glaudžiai susijęs su žmonėmis, o dažniausiai, kenčiančiais nuo vienokių ar kitokių problemų ar sveikatos sutrikimų (Lubbadeh, 2020). Kiek vėliau tyrimams išsiplėtus, perdegimas buvo tiriamas ne tik sveikatos apsaugos sistemos darbuotojų atžvilgiu, tačiau ir perėjo į kitas profesines sritis, nepriklausomai nuo jų funkcijų.

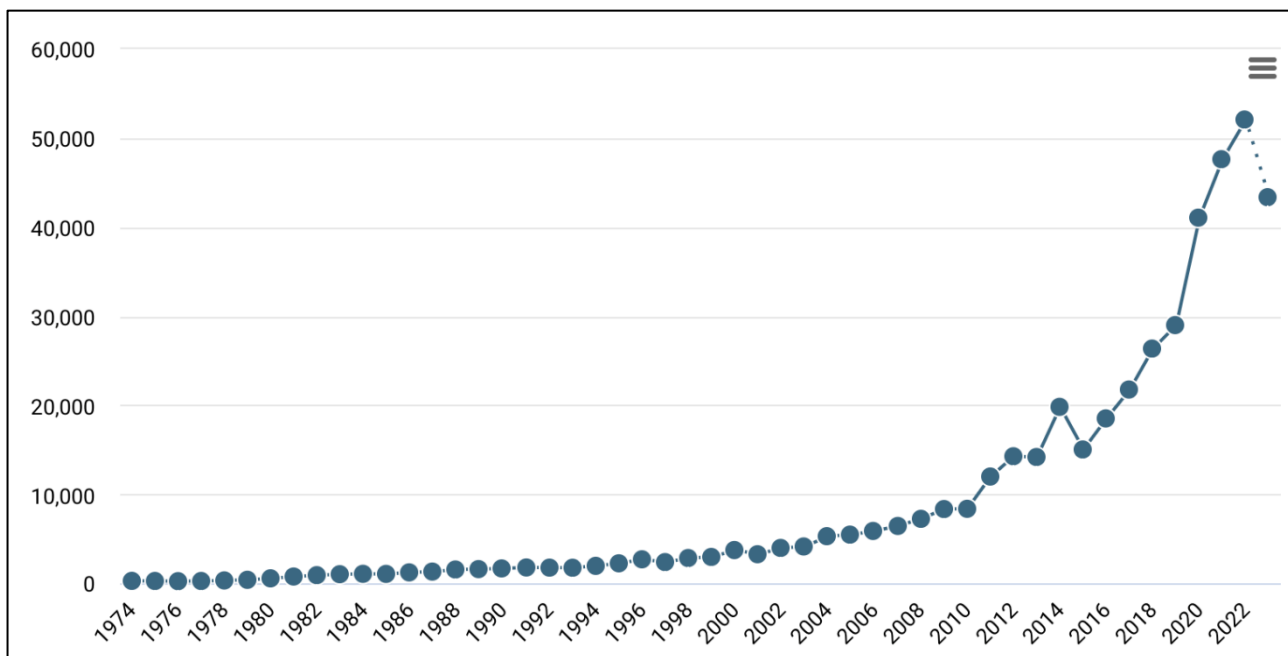
Tam, kad perdegimas galėtų būti nustatomas išmatuojant tam tikrus rodiklius, buvo reikalingas įrankis. Dėl to, 1981 metais mokslininkė Christina Maslach buvo išleistas pirmasis klausimynas, MBI (angl. *Maslach Burnout inventory*), kurio tikslas buvo išmatuoti ir nustatyti perdegimo lygį atsižvelgiant į tris pagrindines dimensijas – emocinį išsekimą, depersonalizaciją ir asmeninių pasiekimų suvokimą. Kas yra įdomu, jog pirmasis bandymas publikuoti šį perdegimo nustatymo įrankį, jis buvo gražintas autoriui su priedašu: „...nes mes nepublikuojame populiariosios psichologijos.“ (Schaufeli & Enzmann, 2020). Šiandien šis įrankis yra plačiausiai pripažįstamas ir dažniausiai naudojamas siekiant nustatyti perdegimo lygį darbuotojams (Lubbadeh, 2020). Žinoma, bėgant laikui buvo leidžiamos vis naujesnės ir tobulesnės klausimyno versijos. Šiandien jau yra išleista ketvirtoji klausimyno versija (angl. *Maslach Burnout inventory 4th edition*), kurioje galima rasti net kelias klausimyno versijas skirtingoms respondentų auditorijoms. Skirtingos MBI

klausimyno versijos yra šios: MBI-HSS (darbuotojams, kurie dirba su žmonėmis), MBI-HSS MP (išskirtinai medicinos personalui sukurtas klausimynas), MBI-ES (švietimo sektoriaus darbuotojams), MBI-GS (daugeliui kitų profesijų, kurioms nėra sukurtas išskirtinis klausimynas) ir MBI-GS S (klausimynas studentams)(Maslach et. al., 2016).

Svarbu suprasti, kad tai nėra vienintelis būdas nustatyti perdegimą. Savo skirtingus instrumentus pristatė ir kiti mokslininkai, kurių vienas yra Pines ir Aronson (1988) sukurtas perdegimo matavimo klausimynas (angl. *Burnout Measure*), kuris yra laikomas antru pagal populiarumą perdegimo klausimynu. Pirminė klausimyno versija buvo sudaryta panašiu principu, kaip ir MBI, tačiau matavimas buvo kiek kitoks, nes perdegimą rodė atsakymų į klausimus vidurkis. 2005 metais buvo išleista trumpesnė šio klausimyno versija, kurios poreikį diktavo didelės respondentų auditorijos ir poreikis paprasčiau ir greičiau gauti tyrimų rezultatus (Malach-Pines, 2005).

Dar vienas klausimynas buvo sukurtas 2003 metais, kuomet mokslininkai pasauliui pristatė dar vieną galimą klausimyną perdegimui nustatyti (Demerouti et al., 2003). Šiame klausimyne, šiek tiek kitaip, negu ankstesniuose, buvo formuluojami teiginiai ir klausimai, bei buvo atsižvelgiama į dvi pagrindines dimensijas – išsekimo ir atsitraukimo nuo darbo (Demerouti et al., 2003). Šis klausimynas, lygiai taip pat, kaip ir prieš tai minėti, yra validus, tačiau nepaisant to, populiarumu abu klausimynus nurungė MBI klausimynas, kuris yra plačiausiai naudojamas įrankis siekiant nustatyti perdegimą ir jo lygį profesinėje veikloje.

Susidomėjimo perdegimo tematika augimą iliustruoja 1 paveiksle pavaizduotas straipsnių apie perdegimą augimas nuo 1974 metų, kuomet mokslinėje literatūroje ši sąvoka buvo pavartota pirmą kartą.



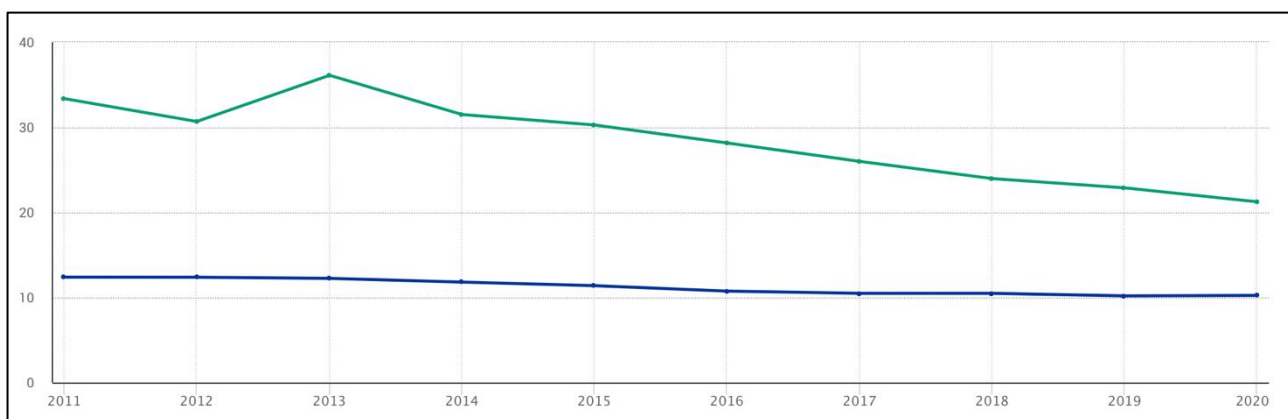
1 pav. Mokslinių straipsnių apie perdegimą statistika metais

Atlikus paiešką įvairiose duomenų bazėse apie mokslinius straipsnius, kuriuose vienas raktinių žodžių yra “perdegimas”, matyti, kaip kinta straipsnių skaičius bėgant laikui. Grafike matoma, kaip skaičius auga nuo mokslinio termino suformavimo iki šiandien dienos. Pastebėtina, kad bėgant laikui straipsnių skaičius auga, taip rodant didėjantį temos aktualumą šiuolaikiniame pasaulyje ir

darbovietėje. Ypatingas straipsnių skaičiaus šuolis yra pastebimas nuo 2016 metų, o dar staigesnis šuolis pastebėtinas 2020 metais, pasaulinės Covid-19 pandemijos metu. Toks statistinis grafikas rodo vieną – perdegimas, kaip reiškinys darantis įtaką darbuotojų sveikatai ir įmonių ar organizacijų produktyvumui bėgant laikui yra vis reikšmingesnis ir aktualesnis tiek mokslininkams, tiek organizacijų ar įmonių darbuotojams ar vadovams.

Temos reikšmingumo didėjimas gali būti aiškinamas ir tuo, kad vis didėja tyrimų skaičius apie neigiamas perdegimo pasekmes. Įvairių tyrimų metu buvo atskleista, kad perdegimas neigiamai veikia žmonių psichologinę ir fizinę sveikatą. Kalbant apie psichologinę sveikatą, mokslininkai nustatė, kad perdegimas yra susijęs su tokiais simptomais, kaip pastovus nuovargio pojūtis, išsekimas, bendras susierzinimas ir netgi dėmesio sutrikimas (Brown et al., 2009). Tokie simptomai neleidžia darbuotojams atgauti jėgų ir pilnavertiškai vykdyti savo funkcijas. Taip pat, bendras susierzinimas ir dėmesio sutrikimas taip pat neigiamai veikia darbuotojų asmeninį gyvenimą ir profesinę veiklą. Psichologiškai, perdegimas sukelia stresą žmogui, perdegimą patiriantis asmuo gali elgtis destruktiviai, patirti nuotaikų svyravimus ir padidėjusį polinkį į depresiją (Bianchi et al., 2015), o taip pat ir būdamas neefektyvus gali daryti žalą organizacijai, kurioje dirba.

2 paveiksle pateikti duomenys atspindi savižudybių statistiką nuo 2011 iki 2020 metų imtinai lyginant Europos sąjungos ir Lietuvos rodiklius.



2 pav. Savižudybių statistika (Europos sąjungos vidurkis ir Lietuva)

Visų šių neigiamų simptomų visuma neigiamai prisideda prie bendro pasitenkinimo gyvenimu, kas neieškant pagalbos gali prisidėti prie padidėjusios savižudybės rizikos (Shanafelt et al., 2011). Visgi, naujesni tyrimai rodo, kad perdegimas, kaip sindromas, nėra tiesioginiai siejamas su didesne savižudybės rizika (Menon et al., 2020), tačiau perdegimas yra tiesioginiai susijęs su depresija, o ypač emocijų išsekimo dimensija (Bianchi et al., 2020). Papildant, depresija yra glaudžiai susijusi su savižudybe ir yra viena pagrindinių savižudybės priežasčių atsižvelgiant į savižudybes dėl psichinių ar psichologinių ligų (Brådvik, 2018). Atsižvelgiant į Europos sąjungos statistikos departamento „Eurostat“ duomenis, nuo 2011 metų iki 2020 metų Europos sąjungos vidutinis savižudybių skaičius 100 tūkst. gyventojų (mėlyna linija) yra dvigubai mažesnis, negu Lietuvos savižudybių skaičius 100 tūkst. gyventojų (žalia linija). Atsižvelgiant į tai, darytina išvada, kad Lietuvoje savižudybių rizika išlieka aukšta, o rodikliai nėra teigiami. Remiantis anksčiau aptarta medžiaga ir pateikta statistika, svarbu atkreipti dėmesį į Lietuvos Respublikos darbovietes ir darbuotojų perdegimą Lietuvoje.

Atlikus paiešką Lietuvos akademinėje elektroninėje bibliotekoje raktinių žodžių junginiu „profesinis perdegimas“ pavyko rasti daugiau negu 700 skirtingų mokslinių šaltinių, kuriais yra siekiama tirti ši reiškinį Lietuvos darbovietėse. Nagrinėjant mokslinius straipsnius buvo pastebėta, kad nemažai Lietuvos mokslininkų taip pat vykdė tyrimus ir leido mokslinius straipsnius šia tema (Pacevičius, 2006; Galdikienė, 2007; Gruodyte ir Navickienė, 2013; Stočkus, 2014; Abromaitienė ir Stanišauskienė, 2015; ir kt.). Taip pat pastebėtina, kad dažno tyrimo pagrindinė tyrimo auditorija arba tyrimo objektas respondentų atžvilgiu yra įmonių ar organizacijų darbuotojai, jų neišskiriant kaip vadovų ar netgi skirtingos grandies vadovų, tačiau juos tiriant kaip bendrą tyrimo imtį. Tai leidžia daryti išvadą, kad skirtingo lygio vadovų perdegimas ar jį keliantys veiksniai nuodugniai tiriami nebuvo. Kalbant apie įmonių ar organizacijų specifika, taip pat pastebėtina, kad daugiausiai dėmesio šiuose tyrimuose sulaukia švietimo ir mokslo darbuotojai, medicinos darbuotojai, socialines paslaugas teikiantys darbuotojai ir kiti panašias funkcijas atliekantys specialistai.

Nuo 2014 metais įvykusios Krymo okupacijos, Lietuvos visuomenėje išryškėjo kario profesija. Iki tol didžioji visuomenės dalis netikėjo, kad šiais laikais laisvoje ir demokratinėje Europoje gali kilti karinis konfliktas. Dėl šios vyravusios visuomenės nuomonės Lietuvos kariuomenės finansavimas buvo labai prastas, o kai kuriais atvejais kariuomenės egzistavimas buvo apskritai kvestionuojamas (Samoškaitė, 2011). Istorijai įrodžius, jog tai įmanoma, kario profesija tapo svarbesnė negu anksčiau. Kariuomenei pradėjus augti ir finansavimui didėti, augo ir Lietuvos kariuomenės poreikiai bei užduočių kiekis. Taip pat yra žinoma, kad į Lietuvos kariuomenę 2015 metais grįžo nuolatinę privalomąją karo tarnybą atliekantys kariai (Markevičius, 2015). Taip pat matoma, jog Lietuvos kariuomenė vis vykdo ar planuoja vis nauju karinės technikos ir įrangos įsigijimus. Šie pasikeitimai lėmė tai, kad Lietuvos kariuomenėje išaugo gerai parengtų specialistų ir vadovaujančių karių skaičius ir poreikis, o bėgant laikui ir naujai technikai ir įrangai pasiekiant Lietuvos kariuomenės dalinius, o šauktinių skaičiui didėjant, auga ir personalo poreikiai.

Labai svarbu priminti, kad perdegimas gali būti tam tikra prasme užkrečiamas (Bakker et al., 2005). Tai reiškia, kad skirtingi vadovai gali „perduoti“ perdegimą kitiems vadovams ar netgi savo pavaldiniams, taip iš esmės didinant perdegimą organizacijoje daug labiau ir greičiau, negu įprasti darbuotojai. Taip pat, labai svarbu pabrėžti, kad Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų vadovai savo pavaldiniams yra ir turi būti pavyzdžiai. Lietuvos kariuomenės vadovėlyje „Vadovavimas“ yra nurodyta, kad „vadas (viršininkas) asmeniniu pavyzdžiu užtikrina, kad jam pavaldūs kariai eitų su juo į priešakines pozicijas ir kautųsi su priešu.“ (Vadovavimas, 2018, D-LK-06). Svarbu pabrėžti, kad Lietuvos kariuomenės kariai yra ruošiami vykdyti karines operacijas realaus pavojaus akivaizdoje, kuomet yra iš esmės rizikuojama gyvybėmis. Vadovaujantis mokslinė ir kariuomenės literatūra, darytina išvada, kad Lietuvos kariuomenės vadovai yra pozicijoje, kurioje labai svarbu savo kariams rodyti teigiamą pavyzdį, nes nuo to priklauso viso vieneto moralė ir bendra savijauta. Perdegimo atžvilgiu, svarbu suprasti, kad bet kokio lygmens vadovas jausdamas stiprų perdegimą gali perduoti jį savo pavaldiniams ar netgi kolegoms, o turint omenyje vado vaidmenį kariniame vienete, tai gali įvykti labai greitai.

Svarbu suprasti, kad Lietuvos kariuomenėje tarnaujantys vadovai iš esmės nėra neliečiami perdegimo, tačiau kariuomenė į šią sąvoką ar tyrimus plačiu mastu neinvestavo, kadangi tokių aptikti nepavyko. Bendraja prasme, karinėse organizacijose tokių tyrimų yra atlikta ne daug. Tarptautiniu lygmeniu pavyko aptikti keletą tyrimų arba straipsnių ir knygų, kurie tiria perdegimą karinėse organizacijose, tokių kaip JAV kariuomenės karinės medicinos vadovėlis (*Military Psychiatry*, 1994). Šio konkretaus tyrimo leidinio atžvilgiu pastebėtina, kad kalbama apie karius patyrusius

perdegimą karinių konfliktų ar realių karinių operacijų metu, tačiau Lietuvos kariuomenė plačiu mastu po nepriklausomybės atkūrimo nėra dalyvavusi aukšto intensyvumo kariniuose konfliktuose. Žinoma, JAV kariuomenėje yra atlikti ir daugiau mokslinių tyrimų šia tema. Mokslininkai, tyrę perdegimą JAV kariuomenėje nustatė, jog sumažėjęs asmeninių pasiekimų suvokimas dažnai lemia tai, jog karys neturi entuziazmo ir energijos vykdyti savo pareigas (Golembiewski et al., 1998). Taip pat, svarbu suprasti, kad sumažėjęs asmeninių pasiekimų suvokimas gali lemti ir tai, kad tokie darbuotojai/kariai yra linkę vengti iššūkių, problemų, pokių ar net sprendimų priėmimo (Golembiewski et al., 1998), kas iš esmės nėra suderinama su kario profesija. Kiti tyrimai atlikti karinėje organizacijoje rodo, kad patiriama depersonalizacija didina tikimybę elgtis nežmogiškai, didina neigiamą požiūrį į darbinę aplinką ir kolegas (Wilcox, 2000), kas lemia tai, jog mažėja padalinio sutelktumas, kas yra išskirtinai svarbu tokioje organizacijoje (Golembiewski et al., 1998). Perdegimo keliami žala karinei organizacijai yra objektyvi ir aiški. Remiantis organizacijos veiklos specifika ir užduotimis, svarbu pabrėžti, kad perdegimas yra ypatingai žalingas reiškinys galintis iš esmės daryti žalą pamatinėms profesijos vertybėms – profesionalumui, komandos dvasiai, greitam sprendimų priėmimui ir iniciatyvumui.

Tyrimais taip pat įrodyta, kad emocinis išsekimas didina tikimybę darbuotojams palikti darbą, taip didinant darbuotojų kaitą organizacijoje (Wilcox, 2000). Lietuvos kariuomenės augimo kontekste šis reiškinys taip pat nepadeda vystyti organizacijos taip siekiant jos strateginių tikslų. Taip pat ieškant literatūros šia tema, buvo aptikta ir nemažai straipsnių, kuriuos išleido vidurio rytų mokslininkai, o ypatingai mokslininkai tiriantys Irano kariuomenę (Hosseini et al., 2023), tačiau Lietuvos ir Irano kariuomenės yra labai skirtingos kultūriniu ir organizaciniu požiūriu, dėl ko negalima pritaikyti ten atliktų mokslinių tyrimų Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgoms. Lietuvos kariuomenės atžvilgiu, mokslinių tyrimų ar straipsnių aptikta nebuvo, taip pat pastebėtina, kad perdegimo sąvoka vadovėliuose taip pat nebuvo aptikta. Tiesa, panašūs tyrimai, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti karių pasitenkinimą darbu jau buvo vykdyti (Baliukienė, 2018), tačiau tyrimas netyrė perdegimo ar jį keliančių veiksnių.

Apibendrinant, pastebėtina, kad perdegimo tema nėra nauja, o juolab ganėtina senai atrastas reiškinys, kuris yra tiriamas jau beveik 50 metų. Bėgant laikui, tema darosi vis aktualesnė, kas lemia tai, jog mokslinių tyrimų šia tema daugėja, o perdegimo grėsmė ir abejingumas jam didina tikimybę susirgti psichinėmis ligomis, kurios gali didinti darbuotojų ar žmonių apskritai savižudybės riziką. Svarbu pabrėžti, kad didžioji dalis tyrimų yra orientuoti į organizacijų ar įmonių darbuotojus, o ypatingai į sveikatos apsaugos, švietimo ir paslaugų sektoriaus atstovus. Trūksta tyrimų, kurių metu būtų išskirtinai tiriami skirtingo lygio vadovai ir jų perdegimas ar tai sukeltas veiksniai atskirai nuo bendrosios organizacijos populiacijos. Taip pat, nepaisant to, kad užsienyje karine tematika tyrimų yra, tačiau orientuotų į vadovus arba išskirtinai atliktų Lietuvos kariuomenėje aptikta nebuvo, kas lemia tai, jog Lietuvos kariuomenės aukščiausio lygio vadovai galimai nemato ir nežino realios situacijos Lietuvos kariuomenėje perdegimo atžvilgiu. Atsižvelgiant į tai, kad skirtingos perdegimo dimensijos daro skirtingą žalą karinei organizacijai, tokią kaip darbuotojų kaita, padalinio sutelktumo mažėjimas, problemų ir sprendimų priėmimo vengimas, perdegimas ir jo prevencija karinėje organizacijoje, o ypatingai Lietuvos kariuomenėje įgauna išskirtinę prasmę. Tai yra ypatingai svarbu šiandieniniame karo tarp Ukrainos ir Rusijos kontekste, kuomet Lietuvos kariuomenė sparčiai auga, taip didėjant ir žmogiškųjų išteklių poreikiams. Tinkamas veiklos organizavimas ir vykdymas gali leisti ir įgalinti organizaciją didinti Lietuvos kariuomenėje tarnaujančių asmenų skaičių, kurti naujus padalinius ir gerinti organizacijos rezultatus. Taip pat, labai svarbu ir išlaikyti jau kariuomenėje

tarnaujančius vadovus, taip išsaugant gerai paruoštus ir patyrusius vadus, turinčius institucinę atmintį ir ne retai realią karinę patirtį. Žinoma, ir priešingai, ignoruojant galimą perdegimo riziką ir nesiimant prevencinių priemonių yra rizikuojama turimais žmogiškaisiais ištekliais, organizacijos plėtra ir bendru organizacijos pasirengimu valstybės ginkluotai gynybai.

2. Vidutinio ir žemesnio lygio vadovų perdegimą lemiančių veiksnių teoriniai sprendimai

Šiame skyriuje bus aptariama išanalizuota mokslinė literatūra, kuria remiantis bus sudaromas teorinis pagrindas empiriniam tyrimui. Šiame skyriuje bus aptariama perdegimo samprata, jo dimensijos, veiksniai, vadovavimo samprata ir lygiai, bei Lietuvos kariuomenės vidutinio ir žemesnio lygio vadovų perdegimą lemiančių veiksnių teorinis modelis.

2.1. Perdegimo samprata, teorijos ir dimensijos

Pirmąkart perdegimo sąvoka buvo pavartota dar 1960 metais Grehamo Greeno romane „A Burnt-Out Case“, kurioje autorius pasakojo istoriją apie architektą, kuris negebėjo rasti prasmės ir malonumo nei savo asmeniniame gyvenime, nei profesinėje srityje (Edú-Valsania et al., 2022). Žinoma, ši sąvoka pavartota grožinės literatūros kūrinyje mokslinės reikšmės neturėjo, tačiau nepaisant to, santykinai neblogai apibūdino sindromą, kuris kiek vėliau buvo plačiai tyrinėjamas įvairių mokslininkų.

Mokslinėje literatūroje perdegimą pirmąkart paminėjo mokslininkas Herbertas Feudenbergeris savo straipsnyje „Staff Burnout“ (Schaufeli, Buunk, 1996). Mokslininkas perdegimą apibūdino kaip fizinio išsekimo ir nervinio jautrumo būseną, turinčią depresijos požymių, kuri atsiranda dėl lūkesčių nepateisinimo darbovietėje ir organizacijos lyderio charizmos praradimo (Freudenberger, 1974).

Visai netrukus, 1976 metais mokslininkė Christina Maslach susidomėjo Perdegimo tema ir pastebėjo, kad ši sąvoka yra naudojama norint apibūdinti išsekimą, ciniškumą ir menką atsidavimą darbui bei kolegoms (Maslach, 1976). Vėlesniuose tyrimuose mokslininkė nusprendė naudoti šią sąvoką, nes ją gerai ir ganėtinai teisingai suprato tyrimų interviu respondentai (Schaufeli, Buunk, 1996).

Perdegimas buvo aptariamas bei tiriamas ir kitų mokslininkų, kurie jį apibrėžė savaip. Kaip pavyzdžiui, mokslininkai A. Pines ir E. Aronson (1988) perdegimą apibrėžia kaip fizinio, emocinio ir psichologinio išsekimo būseną, kurią sukelia ilgalaikis įsitraukimas į emociškai sudėtingas situacijas.

Mokslininkas P. L. Brill (1984) perdegimą apibrėžė kiek kitaip. Jo manymu, perdegimas yra disforiška ir disfunkcionali individo būseną be didelių psichopatologijų, kurią sukelia tęstinis laike patenkinamų rezultatų rodymas darbo srityje ir padidėjęs emocionalumas bei negebėjimas atstatyti buvusio gerų rezultatų siekio ir emocinio stabilumo be išorės pagalbos.

Christina Maslach ir Susan Jackson (1981) buvo suformuluotas gan plačiai žinomas ir taikomas apibrėžimas. Mokslininkės perdegimą apibrėžė kaip psichologinį sindromą, kuris pasireiškia emociniu išsekimu, depersonalizacija ir sumažėjusiu profesinio efektyvumo suvokimu ir jausmu. Pagrindinis skirtumas tarp ankstesnių perdegimo apibrėžimų arba bandymų tai apibrėžti ir Maslach bei Jackson apibrėžimo buvo tas, jog pastarieji mokslininkai perdegimą įvardijo kaip sindromą, kas perdegimą iš esmės išskiria kaip unikalią būseną. Šioje būsenoje asmuo patiria tam tikrus simptomus, kurių pasireiškimas vienu metu šią būseną išskiria iš visų kitų galimų (Edú-Valsania et al., 2022).

1 lentelė. Perdegimo apibrėžimai (sudaryta remiantis Jiménez et al., 2014)

Apibrėžimas	Autorius
„Psichosocialinių ir medicininių neapibrėžtų simptomų visuma, atsirandanti dėl ilgalaikės, daug energijos reikalaujančios darbinės veiklos.“	Freudenberger, 1974

„Streso sukeltas elgsenos pasikeitimas, pastebimas kaip emocinis išsekimas ir depersonalizacija dirbant su klientais bei sumažėjęs asmeninių pasiekimų suvokimas ir siekis.“	Maslach & Jackson, 1981
„Psichologinis emocinio išsekimo, depersonalizacijos ir sumažėjusio asmeninių pasiekimų siekio sindromas, kuris gali ištikti žmones dirbančius su žmonėmis.“	Maslach, 1993
„Chroniško darbo streso rezultatas, kuris priveda prie emocinio išsisunkimo ir neigiamo požiūrio į kolegas ir klientus patyrimas, bei savo profesinio vaidmens sumenkinimas.“	Gil-Monte & Peiro, 1999
„Didelės dalies dabartinės darbo aplinkos atspindys, kuomet organizacijos siekia atlikti vis geresnius rezultatus su vis mažesniais laiko ir materialiniais resursais.“	Farber, 2000
„Ištęstinis atsakas į chroniškus streso sukėlėjus asmeniniame ir tarpasmeniniame lygmenyje darbinėje aplinkoje, pasireiškiantis išsekimu, depersonalizacija, ciniškumu ir profesiniu neefektyvumu.“	Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001
„Chroniško streso darbo aplinkoje rezultatas, charakterizuojamas darbuotojų tendencija neigiamai vertinti savo gebėjimus atlikti darbą ir suprasti savo klientus, kuris kyla iš emocinio išsekimo jautimo, neigiamų jausmų ir ciniško elgsio dažnėjimo kolegų ir klientų atžvilgiu, kurie yra traktuojami, kaip nežmogiški, dėl darbuotojo „sukietėjimo““	Gil-Monte, 2003

Svarbu paminėti, kad mokslinėje literatūroje yra gausu įvairių perdegimo apibrėžimų. Skirtingi kampai ar požiūriai į perdegimą ir skirtingi šio fenomeno apibrėžimai veikia papildoma vieni kitus, negu prieštarauja. „Profesinis perdegimo sindromas – sudėtingas reiškinys, jo priežastys – įvairialypės. Jos glūdi organizacijoje, kuriai priklauso žmogus, pačiame individe, taip pat socialinėje, ekonominėje ir politinėje aplinkoje. Perdegimas yra ilgalaikio distreso, kuris yra fizinis, protinis ir emocinis nuovargis, padarinys“ (Pacevičius, 2006, cit. Kavaliauskienė ir Balčiūnaitė, 2014).

Kalbant apie perdegimo kilmės teorijas, nagrinėjant skirtingų autorių tyrimus ir modelius buvo išskirtos pagrindinės penkios perdegimo kilmės teorijos atsakančios į klausimą kodėl žmogus patiria perdegimą. Remiantis šiomis teorijomis bus galima susidaryti platų supratimą apie skirtingas „mokyklas“ perdegimo atžvilgiu ir taip gebėti tinkamai identifikuoti perdegimą keliančius veiksniai.

Viena jų vadinama **socialinių mainų teorija**. Ši teorija sako, kad perdegimas kyla tuomet, kai asmuo jaučiasi taip, lyg jo įdėtas darbas į jam skirtas užduotis nėra pakankamai atlyginamas ar neteikia tokių rezultatų, kokių asmuo tikisi (Schaufeli et al., 2011). Iš esmės, remiantis šia teorija, perdegimas darbuotojui kyla iš ilgalaikio nepasitenkinimo gaunamu atlygiu už jo atliktą darbą, tačiau svarbu suprasti, kad šios teorijos rėmuose atlygis nėra piniginis. Atlygį asmuo gali suprasti ir kaip pagyrimą, nuoširdų padėkojimą, darbuotojo vertinimą už atliekamus darbus, kolegų ir vadovų supratimą ir palaikymą. Remiantis šia teorija, perdegimas darbuotojui kyla dėl svarbių tarpasmeninių reikalavimų, kurių ilgainiui nepatenkinus asmuo jaučiasi emociškai išsekęs. Emocinis išsekimas asmeniui kelia neigiamus potyrius ir išgyvenimus, dėl ko saugojantis žmogus ima elgtis ciniškai, atsiriboja nuo klientų ir taip pereina į depersonalizacijos „fazę“, kas galų gale priveda prie sumažėjusio pasitenkinimo savo profesine veikla ir pasiekimais (Edú-Valsania et al., 2022).

Socialinė-kognityvinė teorija, kita vertus, nusako perdegimą kaip pačio individo asmeninių gebėjimų kovoti su sindromu rezultata. Remiantis šia teorija, profesiniam perdegimui kilti yra reikalingos išorinės priežastys arba veiksniai, tokie kaip didelis darbo krūvis ir kiti. Taip pat yra svarbu, kad objektyvūs veiksniai keliantys nepatogumus darbo vietoje darbuotojui būtų suvokiami kaip tokie ir jam asmeniškai keltų nepatogumus, stresą. Paskutinė sąlyga yra ta, kad asmens gebėjimas

tvarkytis su stresu turi būti nepakankamai geras ar tinkamas ilgalaikėje perspektyvoje (Vandenberghe & Huberman, 1999). Šios trys sąlygos, remiantis socialine-kognityvine teorija, sukelia perdegimą.

Darbo reikalavimų-išteklių teorija sako, kad perdegimas kyla iš disbalanso tarp darbo reikalavimų ir darbo resursų. Remiantis šia teorija, kiekviena profesija ar konkreti darbo vieta turi savo reikalavimus ir savo išteklius. Darbo reikalavimai bendrąja prasme šios teorijos rėmuose yra laikomi tokie veiksniai, kurie iš darbuotojo reikalauja pastangų ir jo vidinių resursų (Bakker et al., 2023). Darbo reikalavimų pavyzdžiai yra užduočių sudėtingumas, spaudimas, nesutarimai su kolegomis, darbo krūvis, darbo ne/stabilumas (Edú-Valsania et al., 2022). Darbo resursai yra tiek individualūs tiek organizaciniai. Individualiais darbo resursais yra laikytini techninis darbo išmanymas, emocinis intelektas, teigiamas psichologinis kapitalas, kūrybingumas. Organizaciniais darbo ištekliais yra laikytini organizacijos lankstumas, darbo vietų stabilumas, kolegų palaikymas, materialiniai resursai, autonomiškumas ir atlygis (Edú-Valsania et al., 2022).

Organizacinė teorija sako, kad perdegimas kyla išskirtinai dėl organizacijos ir darbo pobūdžio keliamo streso darbuotojui ir darbuotojų negebėjimo susitvarkyti su stresu (Cox et al., 1993). Remiantis šia teorija, perdegimas kyla dėl įvairių organizacinių veiksnių, tokių kaip per didelis darbo krūvis, neaiškios darbuotojo pareigos (Edú-Valsania et al., 2022) ilgalaikio buvimo ir patyrimo. Tai reiškia, kad darbuotojas patirdamas ilgalaikį stresą ir negebėdamas su tuo susitvarkyti patiria emocinį išsekimą, o norėdamas save apsaugoti nuo neigiamų patirčių imasi įprastų streso valdymo strategijų. Žmogus įprastai save apsaugo atsiribodamas nuo darbinės veiklos ir tampa ciniškas, kas lemia tai, jog ilgalaikis ciniškumas veda prie sumažėjusių asmeninių siekių.

Nagrinėjant mokslinę literatūrą nuodugniau buvo pastebėta ir **emocinio užkrėtimo teorija**. Remiantis šia teorija, manoma, kad perdegimas gali būti „užkrečiamas“. Tyrimo metu buvo tiriama keturi skirtingi žmonių tipai ir jų sąsajos su darbo efektyvumu pardavimuose. Tyrimo metu nustatyta, kad žmonės, kurie geba geriau perteikti ar suprasti emocijas pardavimuose rodo geresnius rezultatus, tačiau dėl šių pačių priežasčių yra ir labiau pažeidžiami perdegimo lyginant su darbuotojais, kurie yra uždaresni. Taip pat nustatyta, kad žmonės, kurie pasižymi dideliu gebėjimu paveikti kitus savo emocijomis, tačiau patys yra sunkiai paveikiami (ne empatiški) rodo didžiausius perdegimo rodiklius (Verbeke, 1997).

Apibendrinant, galima išskirti keturias pagrindines perdegimo kilmės teorijas: socialinė-kognityvinė, socialinė mainų, darbo reikalavimų-išteklių ir organizacinė teorijos. Skirtingos teorijos leidžia susidaryti bendrą įspūdį apie tai, kas sukelia profesinį perdegimą, dėl ko šiame tyrime atsižvelgiant į skirtingas perdegimo kilmės teorijas bus išskiriami perdegimą keliantys veiksniai. Emocinio užkrėtimo teorija šiame tyrime toliau plėtojama ir naudojama nebus dėl riboto teorijos tyrimo ir riboto praktinio panaudojimo organizacijoje, kadangi netgi gavus rezultatus, kurie rodytų aukštą emocinį užkrėtimą tiriamoje organizacijoje nėra įmanoma įgyvendinti priemonių, kuriomis būtų galima mažinti Perdegimo riziką emocinio užkrėtimo atžvilgiu.

Kalbant apie perdegimo dimensijas, turbūt geriausiai žinomas ir labiausiai paplitęs bei pripažįstamas yra jau minėtų mokslininkų Christina Maslach ir Susan Jackson (1981) perdegimo modelis, susidedantis iš trijų pagrindinių elementų: emocinio išsekimo, ciniškumo arba depersonalizacijos ir sumažėjusių asmeninių pasiekimų suvokimu.

Emocinis išsekimas – pagrindinis ir svarbiausias perdegimo aspektas arba dimensija (Maslach et al., 1996). Tai būseną kurią žmogus patiria nuo psichologinių pastangų savo darbinėje veikloje. Tai

pasireiškia kaip nuovargis, silpnumo jausmas. Tai patiriantys darbuotojai demonstruoja sudėtingą adaptaciją darbinėje aplinkoje dėl negebėjimo emociškai susitvarkyti su darbe keliamomis užduotimis ir stresu (Edú-Valsania et al., 2022). Tai yra emocinių resursų išnaudojimas ir jausmas, lyg darbuotojas nebegali ir nebeturi ką duoti kitam žmogui (Maslach, 1982). Nagrinėjant mokslinę literatūrą, pastebėtina, kad emocinis išsekimas kartais gali būti tiesiogiai tapatinamas su profesiniu perdegimu. Tačiau nepaisant to, nors emocinis išsekimas ir yra pagrindinė perdegimą sąlygojanti dimensija, ji nėra vienintelė.

Ciniškumas – ši dimensija labiau apibrėžia darbuotojų tarpusavio santykius ir darbuotojų su klientais santykius. Ciniškais tapę darbuotojai gali manyti, kad jų klientai yra nusipelnę problemų, kurias jie patiria (Ryan, 1971). Šioje dimensijoje asmenys arba darbuotojai demonstruoja apatiją darbinėms užduotims ar jų rezultatams. Taip pat ciniškumas pasireiškia ir klientų atžvilgiu, kuomet klientams svarbios ir jiems reikalingos išspręsti problemas darbuotojams nerūpi. Ciniškumas taip pat pasireiškia netinkamu nusiteikimu su kolegomis, užduotimis ar klientais, irzlumu, kitų žmonių vengimu, o ypačiai – klientų (Edú-Valsania et al., 2022). Yra žinoma, kad ciniškumo vystymasis yra glaudžiai susijęs su emociniu išsekimu (Maslach et al., 1996). Ciniškumas labiau būdingas yra žmonėms, kurių darbas yra susijęs su žmonėmis, klientais, komandomis ir panašiai. Tikėtina, kad ciniškumas yra dažnas ir kariuomenės ar kitų jėgos struktūrų vadovų dažnai išgyvenama ir ganėtinai stipriai pasireiškianti dimensija.

Sumažėjęs asmeninių pasiekimų suvokimas – darbuotojai neigiamai vertina savo profesinę veiklą ir yra linkę neigiamai vertinti joje pasiektus rezultatus, pasiekimus. Taip pat abejoja savo gebėjimais tinkamai ir efektyviai atlikti jiems pavestas užduotis. Tai mažina bendrą organizacijos produktyvumą, gebėjimus bei mažina moralę (Edú-Valsania et al., 2022). Ši dimensija yra ganėtinai pavojinga ir asmeniui ir organizacijai, kadangi ją išgyvenantis žmogus jaučiasi bejėgis, nepasitikintis savimi, neproduktyvus, nekompetentingas ir neefektyvus. Šiuos simptomus išgyvenantis asmuo sunkiai susitvarko su kasdienėmis užduotimis ar didesniais ir svarbesniais darbais, kas yra žalinga tiek asmeniui, tiek organizacijai. Asmeniui tai yra žalinga dėl to, kad dėl šių išgyvenamų jausmų asmuo gali būti neigiamai vertinamas savo klientų, bendradarbių ir vadovų, kas gali lemti atleidimą iš darbo. Organizacijai toks asmuo yra žalingas savo neveiksmumu ir neefektyvumu, taip mažinant organizacijos rezultatus ar galimybes pasiekti numatytus tikslus.

Žemiau pateiktoje 2-oje lentelėje pateikti skirtingų autorių perdegimo dimensijų apibrėžimai.

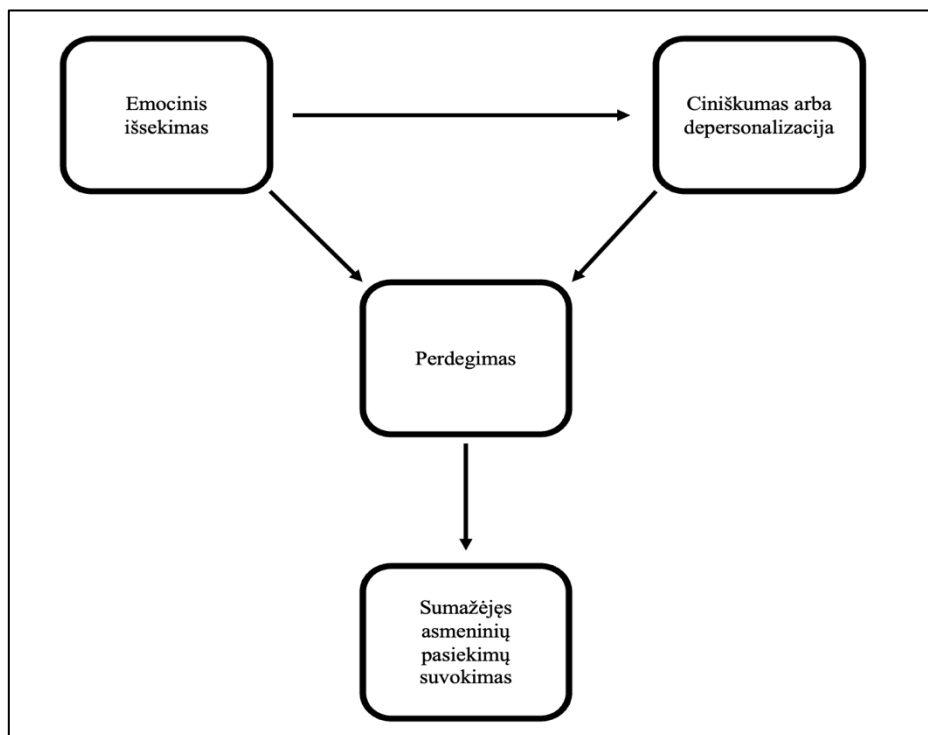
2 lentelė. Perdegimo dimensijų apibrėžimai (sudaryta Murauskaitės, 2022)

Perdegimo dimensijų sąvokos	Autorius (šaltinis)
„Išsekimas: paveikti žmonės jaučiasi išsekę ir emociškai išsekę, negali susidoroti, pavargę ir nusilpę, neturi pakankamai energijos“. „Depersonalizacija (susvetimėjimas su darbu susijusia veikla): perdegusių žmonių darbas vis labiau kelia įtampą ir vargina. Jie gali pradėti ciniškai vertinti aplinką ir kolegas. Tuo pačiu metu jie gali vis labiau emociškai atsiriboti ir pradėti jaustis abejingais“. „Žemas asmeninių pasiekimų vertinimas (sumažėjęs darbo našumas): perdegimas daugiausia paveikia kasdienes užduotis darbe, namuose arba rūpinantis šeimos nariais. Perdegę žmonės labai neigiamai vertina savo užduotis, jiems sunku susikaupti, yra abejingi ir stokoiantys kūrybiškumo“.	Korcak, D., Kister, C., & Huber, B. (2005). <i>Differentialdiagnostik des Burnout-Syndroms</i> ; HTA Bericht 105, 1.
„Emocinis išsekimas, kaip svarbiausias emocinio perdegimo komponentas, žymi emocinio fono pažemėjimą, abejingumą, dvasinę tuštumą“. „Depersonalizacija pasireiškia santykių su žmonėmis deformacija. Ima dominuoti neigiamas, ciniškas arba abejingas požiūris į darbo aplinkos žmones – jie nebevertinami kaip asmenybės, su jais imama elgtis kaip su objektais“.	Pacevičius, J. (2006). Perdegimas kaip organizacinės elgsenos problema. <i>Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos</i> , (2), 125–129.

„Asmeniniu profesiniu siekiu redukcija pasireiškia neigiamu savo profesinių gebėjimų ir pasiekimų vertinimu, savo profesinių galimybių apribojimu, savo svarbumo darbe nuvertinimu“.	
„Išsekimas: darbuotojo emocinių ir vidinių išteklių išsekvojimas. Tai leidžia darbuotojui jaustis taip, lyg abejotų savo gebėjimais“. „Cinizmas: kai emociniai ištekliai išsenka, darbuotojai vis labiau ciniškai vertina savo darbo vertę ir pradeda aktyviai ignoruoti teigiamus darbo aspektus“. „Sumažėjęs asmeninis pasiekimas ir našumas: dėl išsekimo ir cinizmo darbuotojai jaučiasi daug mažiau veiksmingi savo darbe, o jų rezultatai mažėja“.	Friesen, D., & Sarros, J. C. (1989). Sources of burnout among educators. <i>Journal of Organizational Behavior</i> , (2) 179–188.
„Emocinis išsekimas – tai nuovargio ir nuovargio jausmas darbe (dėl to gali nebūti darbe)“. „Depersonalizacija – tai bejausmės/nerūpestingo jausmo, netgi priešiško, atsiradimas kitiems (klientams ar kolegoms)“. „Sumažėjęs asmeninis pasiekimas yra jausmas, kad jūs (darbuotojas) nepasiekiate nieko vertingo darbe. Tai gali sukelti motyvacijos stoką ir prastus rezultatus“.	Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2017). Dimensions of teacher burnout: Relations with potential stressors at school. <i>Social Psychology of Education</i> , 20(4), 775–790.

Iš lentelėje pateiktų skirtingų perdegimo veiksnių dimensijų apibrėžimų matyti, kad skirtingi autoriai pažodžiui skirtingai supranta perdegimo dimensijas, tačiau, iš esmės, mintys tose pačiose dimensijose, bet aprašytose skirtingų autorių yra panašios. Kaip ir perdegimo apibrėžimų, taip ir perdegimo dimensijų apibrėžimų gausa veikia papildoma vienas kitą, negu vienareikšmiškai paneigia ir leidžia susidaryti platesnį supratimą apie perdegimo dimensijas. Taip pat, toks įvairus tų pačių dimensijų apibrėžimas rodo ir perdegimo bei jo dimensijų kompleksumą.

Žemiau pateiktas autoriaus sudarytas perdegimo dimensijų tarpusavio ryšio vizualinis atvaizdavimas (3 paveikslas). Remiantis juo ir žemiau esančiu paaiškinimu bus atskleidžiamas skirtingų perdegimo dimensijų tarpusavio ryšys.



3 pav. Perdegimo dimensijų tarpusavio ryšys (sudaryta autoriaus)

Aukščiau esančiame paveikslėlyje yra pavaizduotas ryšys tarp skirtingų perdegimo dimensijų. Yra žinoma, kad aukštas emocinio išsekimo lygis gali daryti įtaką ir didinti ciniškumo arba

depersonalizacijos lygį (Taris et al., 2005). Tame pačiame tyrime buvo nustatytas ir ryšys tarp ciniškumo ir sumažėjusio asmeninių pasiekimų suvokimo, tačiau tokia sąsaja šio tyrimo metu buvo atrasta tik tarp mokytojų profesijos atstovų, todėl to negalima laikyti universaliu faktu nepriklausomo nuo profesijos. Kiti tyrimai parodė, kad pagrindinės dvi dimensijos darančios įtaką perdegimo sindromui yra emocinis išsekimas ir ciniškumas arba depersonalizacija (Schaufeli & Buunk, 2004). Sumažėjęs asmeninių pasiekimų suvokimas yra vertinamas jau kaip pačio perdegimo pasekmė.

Mokslininkas Montero-Marin (2016) perdegimą mato šiek tiek kitaip ir skirsto į tris skirtingus tipus pagal perdegimo kilmę arba priežastis (3 lentelė).

3 lentelė. Perdegimo tipai (sudaryta remiantis Montero-Marin, 2016)

Perdegimo tipas/etapas	Požymiai
Fanatiškasis tipas	Darbas iki išsekimo, didelis atsidavimas darbui, aukštas įsitraukimas į darbą, aukšta motyvacija, pasiekimų troškimas, aktyvus problemų sprendimas
Iššūkių nepatiriantis tipas	Monotoniškas darbas, pasikartojančios darbo užduotys, griežta rutina, nejaučiamas pasitenkinimas darbu, darbuotojų abejingumas, nuobodulys, asmeninio tobulėjimo ribotumas, noras keisti darbą.
Išsekęs tipas	Beviltiškumo jausmas, įtakos darbo rezultatams neturėjimo jausmas, neįvertinimo jausmas, atsakomybės ir užduočių vengimas, efektyvumo nebuvimas, „atsijungimas“ nuo aplinkos ir darbo reikalų, kaltės jausmas.

Kaip minėta anksčiau, kiekvieną Montero-Marin perdegimo tipą galima išskirti pagal perdegimo kilmę. Fanatiškasis tipas – perdegimas dėl per didelio įsitraukimo į darbinę veiklą. Šis tipas yra būdingas asmenims, kurie dirba kelis skirtingus darbus arba dirba daug viršvalandžių (Edú-Valsania et al., 2022). Kitaip tariant, šis tipas būdingas žmonėms, kurie darbą atlieka iki savo fizinių ir emocinių galimybių ribų. Taip pat šis tipas yra būdingas ypatingai didelį įsitraukimą į profesinę veiklą demonstruojantiems asmenims. Iššūkių nepatiriantis tipas yra labiau būdingas asmenims, kurių profesinė veikla susideda iš monotoniškų, pasikartojančių užduočių ir procesų (Edú-Valsania et al., 2022), kurie asmenims neteikia asmeninio pasitenkinimo savo darbu ar profesiniu tobulėjimu. Išsekęs tipas yra būdingas asmenims, nepriklausomai nuo profesijos, patiriantiems beviltiškumo jausmą (Edú-Valsania et al., 2022). Šį tipą išgyvenantys darbuotojai yra linkę būti išskirtinai pasyvūs, „atsijungę“ nuo profesinės veiklos ir aplinkos, abejingi ir vengiantys iššūkių.

Taip pat skirtingus perdegimo tipus galima traktuoti ir kaip skirtingus perdegimo sindromo progresavimo etapus. Įdomu yra tai, jog Montero-Marin teigia, kad perdegimo sindromas yra ne skirtingų dimensijų visuma, o progresuojantis sindromas, kurį patiriantis žmogus perdegimo sindromą išgyvena pradėdamas fanatiškuoju tipu, pereinant į iššūkių nepatiriantį ir baigiant išsekusiu tipu (Montero-Marin, 2016). Perdegimo sindromas prasideda nuo per itin didelio įsitraukimo į darbinę veiklą, kas ilgainiui priveda prie fizinio išsekimo. Fizinį išsekimą patyręs žmogus supratęs savo fizinės būklės priežastis gali pradėti save saugoti nuo galimo išsekimo ir taip santykinai atsiriboja nuo darbo reikalų. Atsiribojimas nuo darbo žmogui gali sukelti neigiamus jausmus ir emocijas dėl nepasitenkinimo savo darbo rezultatais arba iššūkių stokos, taip pereinant prie iššūkių nepatiriančio tipo. Tokie emociniai išgyvenimai išvargina žmogų emociškai, kas lemia tai, jog žmogus pradeda abejoti savo darbo rezultatais, našumu. Galų gale taip žmogus pereina į paskutinį išsekusį tipą (Montero-Marin, 2016).

Skirtingi perdegimo tipai ir dimensijos daugiausiai apibrėžia konkretaus individo patiriamus neigiamus jausmus ir išgyvenimus bei įtaką organizacijai. Būtina žinoti, kad perdegimas yra žalingas ne tik individui, tačiau ir aplinkiniams, o konkrečiai ir šeimos nariams. 1982 metais buvo atlikti tyrimai, kurių metu buvo tiriama perdegimo daroma įtaka perdegimą patiriančių asmenų šeimoms. Konkrečiu šio tyrimo atveju buvo tiriami policijos pareigūnai. Tyrimų metu buvo nustatyta, kad perdegimą patiriantys individai yra linkę darbe patiriamą stresą „parsinešti namo“, kas lėmė tai, jog didelė dalis policijos pareigūnų žmonų pranešė, kad jų vyrai namo grįžta liūdni arba pikti, įsitempę ir jaučiantys nerimą, besiskundžiantys darbine situacija ar aplinka (Jackson & Maslach, 1982). Šeimose, kuriose vienas iš narių patiria perdegimą buvo nustatyta, jog jos turi mažiau draugų, taip pat ir tarpusavyje bendrauja mažiau, negu tos, kuriose nėra perdegimą patiriančių asmenų. Buvo pastebėta, kad stengiantis susitvarkyti su patiriamu stresu ir profesiniu perdegimu darbuotojai buvo linkę mąstyti apie su darbu nesusijusius dalykus, vartoti alkoholį (Jackson & Maslach, 1982). Remiantis šiuo atliktu tyrimu galima teigti, kad perdegimas yra žalingas ne tik jį patiriančiam individui, tačiau ir jį supantiems žmonėms bei šeimai.

Apibendrinant, galima teigti, kad perdegimas yra sindromas, kuris pasireiškia skirtingų profesijų atstovams ir pagrinde susideda iš trijų komponentų: emocinio išsekimo, ciniškumo ir asmeninių pasiekimų suvokimo sumažėjimo. Perdegimą patiriantis asmuo patiria vienai arba kelioms dimensijoms vienu metu būdingus simptomus. Sindromas yra žalingas ne tik jį patiriančiam asmeniui, tačiau ir jo šeimai. Perdegimas gali būti skirstomas ir pagal tipus: fanatiškas, iššūkių nepatiriantis ir išsekęs. Šiuos tipus taip pat galima traktuoti ir kaip skirtingus perdegimo progresavimo etapus, kadangi yra empirinių duomenų, kuriais remiantis darytina išvada, jog perdegimas progresuoja nuo fanatiškojo iki išsekusio tipo (Demarzo et al., 2020). Toliau, siekiant giliau suprasti iš išaiškinti perdegimo atsiradimo priežastis, bus aptariami perdegimą keliantys veiksniai ir skirtingos tai aiškinančios teorijos.

2.2. Organizaciniai ir individualūs perdegimą lemiantys veiksniai

Kalbant apie perdegimą keliančius veiksnius, juos galima išskirti į dvi pagrindines grupes: organizacinius veiksnius ir individualius veiksnius.

Organizaciniai veiksniai kyla iš perdegimą patiriančio asmens darbovietės ir yra susiję su darbine veikla, jos organizavimu ar santykiais su kolegomis ir viršininkais, o individualūs veiksniai yra susiję su pačio asmens asmenybe, amžiumi, lytimi ir kartais net šeimyniniu statusu (Edú-Valsania et al., 2022). Įvairių autorių išskirti organizaciniai perdegimą lemiantys veiksniai apibendrinti 4 lentelėje.

4 lentelė. Organizaciniai perdegimą lemiantys veiksniai (sudaryta autoriaus)

Veiksniai	Autoriai
Darbo krūvis	Maslach & Leiter, 2016b, Diehl et al., 2021
Vaidmens neapibrėžtumas	Acker, 2003
Vaidmens konfliktas	Acker, 2003
Autonomiškumas	Maslach & Leiter, 2016b, Orgambidez-Ramos & Almeida, 2019
Emocinis darbas	Edú-Valsania et al., 2022
Socialinė parama	Jenkins & Elliott, 2004, Woodhead et al., 2014, Maslach & Leiter, 2016b
Resursų trūkumas	Izquierdo & Ríos-Rísquez, 2012
Vertybiniai skirtumai	Maslach & Leiter, 2016b

Per didelis darbo krūvis – šis veiksnys yra patiriamas, kuomet asmuo savo profesinėje veikloje susiduria su didesniais reikalavimais ar poreikiais iš darbovietės, negu asmuo realiai gali patenkinti. Per didelis darbo krūvis lemia tai, kad asmuo patiria didelį stresą bandydamas įgyvendinti per didelius jam darbovietėje keliamus lūkesčius ar tikslus. Ilgalaikis streso patyrimas tampa chronišku, kas lemia tai, jog ilgainiui asmuo gali pervargti, nes keliami per dideli lūkesčiai ar tikslai gali privesti prie to, jog asmuo nebegali pailsėti, atgauti savo „darbinių resursų“ (Maslach & Leiter, 2016b). Taip pat naujesni tyrimai tai patvirtina ir rodo, kad yra tiesioginis ryšys tarp kiekybinio darbo krūvio ir aukšto perdegimo lygio (Diehl et al., 2021). Per didelis darbo krūvis, kaip organizacinis veiksnys yra susijęs su netinkamu darbo organizavimu. Tai reiškia, jog didelis skaičius užduočių ar konkrečių darbų sąlygoja aukštesnius perdegimo rodiklius.

Vaidmens neapibrėžtumas – vienas iš perdegimo tikimybę didinančių veiksnių yra pripažįstamas ir darbuotojo vaidmens neapibrėžtumas. Šis veiksnys perdegimui įtaką daro tokiu atveju, kuomet darbuotojas nežino, ko iš jo tikisi jo vadovas ir pati organizacija. Taip pat, vaidmens neapibrėžtumas gali daryti įtaką perdegimui ir dėl tinkamos informacijos užduočiai atlikti nebuvimo (Edú-Valsania et al., 2022). Tai yra pagrįsta tyrimų metu, ir įrodyta, kad vaidmens neapibrėžtumas didina tikimybę patirti perdegimą (Acker, 2003).

Vaidmens konfliktas – šis perdegimą lemiantis veiksnys yra suprantamas, kaip reiškinys, kuomet darbuotojas turi vykdyti savo profesinę veiklą vienu metu skirtingose grupėse, kurios veikia skirtingai. Taip pat vaidmens konfliktas pasireiškia tuomet, kai darbuotojai turi vykdyti užduotis, kurios nebūtinai yra susijusios su jo tiesiogine veikla. Šio veiksnio pasireiškimas darbovietėje taip pat didina tikimybę patirti perdegimą (Acker, 2003).

Autonomiškumo trūkumas – šis veiksnys yra glaudžiai susijęs su gebėjimu kontroliuoti savo darbo procesą ir darbo rezultatus. Savo darbo kontrolė leidžia darbuotojams imtis iniciatyvos, priimti sprendimus. Tai leidžia darbuotojams jaustis galingais, galinčiais priimti sprendimus savo kompetencijos ribose (Maslach & Leiter, 2016b). Darbuotojai, kurie savo darbo vietoje jaučiasi galintys priimti sprendimus ir imtis iniciatyvos turi mažesnius šansus patirti perdegimą, o tokių įgaliojimų ar laisvių neturintiems tikimybė patirti perdegimą didėja (Orgambídez-Ramos & Almeida, 2019). Šiame tyrime kalbant ir tiriant autonomiškumo trūkumo daromą įtaką profesiniam perdegimui autonomiškumo trūkumas bus suprantamas kaip gebėjimas veikti autonomiškai organizacijos kontekste, o ne teisė. Kitaip tariant, tyrime bus siekiama išaiškinti realių galimybių veikti autonomiškai daromą įtaką profesiniam perdegimui.

Emocinis darbas – mokslininkai Morris ir Feldman (1996) teigė, kad tai „pastangos, planavimas ir emocijų valdymas, kuris yra reikalingas tam, kad demonstruoti organizacijos reikalaujamas emocijas vykdant tarpasmeninius mainus“ (p. 987). Iš esmės tai pasąmoningas arba organizacijos kultūros veikiamas darbuotojų poreikis reguliuoti ir apriboti patiriamas emocijas. Tai pasireiškia tuo, kad darbuotojas jaučiasi įpareigotas slėpti jaučiamas neigiamas ir rodyti nejaučiamas teigiamas emocijas, arba atvirkščiai (Edú-Valsania et al., 2022). Šis veiksnys nusako pastovią darbuotojo emocinę būseną, kurioje jis jaučiasi įpareigotas būti organizacijos, tačiau pats iš esmės taip nuoširdžiai nesijaučia, kas lemia tai, jog tai daro įtaką ir didina tikimybę patirti perdegimą (Jeung et al., 2018). Tai yra būdinga jėgos struktūrų atstovams, klientų aptarnavimo sektoriaus darbuotojams, politikams ir kitiems panašiais profesines funkcijas atliekantiems profesijų atstovams.

Socialinės paramos stygius – įvairūs tyrimai rodo, kad teigiama socialinė parama darbuotojams iš jų kolegų ar vadovų yra perdegimo riziką mažinantis veiksnys (Jenkins & Elliott, 2004). Vadovaujantis logika, teigiamos socialinės paramos trūkumas iš kolegų ir vadovų didina riziką patirti stresą ir perdegimą. Šis perdegimą keliantis veiksnys yra susijęs su darbo vietoje neigiamu požiūriu į darbuotoją arba teigiamo požiūrio ir grįžtamojo ryšio stygiaus. Teigiama socialinė parama darbuotojui yra reikalinga nepriklausomai nuo ją teikiančio pozicijos – ar tai būtų bendradarbiai ar vadovas (Edú-Valsania et al., 2022). Konfliktai su vadovu arba bendradarbiais didina tikimybę patirti perdegimą. Taip pat, yra sakoma, kad žmonės išeidami iš darbo dažniau dėl santykių su kolegomis arba vadovais, negu dėl darbo sąlygų ar specifikos (Maslach & Leiter, 2016b). Kai kurie mokslininkai atlikdami tyrimus socialinę paramą traktuoja kaip vieną iš darbo išteklių darbo reikalavimų–išteklių modelyje (Woodhead et al., 2014). Šiame tyrime socialinė parama bus traktuojama, kaip atskiras veiksnys, kurio buvimas mažina, o nebuvimas didina riziką patirti perdegimą.

Resursų trūkumas – 2012 metais buvo nustatyta, jog materialinių resursų trūkumas taip pat yra vienas iš perdegimą skatinančių veiksnių, kadangi tai daro įtaką emociniam išsekimui ir depersonalizacijai didinant šių dimensijų rodiklius (Izquierdo & Ríos-Rísquez, 2012). Resursų stygius, kaip veiksnys keliantis perdegimą, yra jaučiamas tuomet, kai keliamos užduotys negali arba labai sudėtingai gali būti įvykdomos neturint pakankamai resursų. Šio veiksnio pasireiškimas didina stresą darbuotojams ir vadovams, kurie dažnai susiduria su resursų stygiumi užduotims atlikti.

Vertybiniai skirtumai – šis veiksnys didina perdegimo tikimybę tuomet, kai darbuotojo ir organizacijos, vadovo arba kolegų vertybės skiriasi. Kuomet darbuotojas dirba su bendraminčiais, panašias vertybes pripažįstančiais bendradarbiais, vadovais ir organizacija, darbuotojai jaučiasi energingesni, labiau motyvuoti. Priešingai, jeigu darbuotojo vertybės nesutinka su organizacijos ar komandos bei vadovo vertybėmis, yra tikėtina, kad darbuotojas manys, jog jo darbas yra betikslis, kas didina emocinio išsekimo ir ciniškumo rodiklius (Maslach & Leiter, 2016b). Prie vertybių veiksnio galima priskirti ir sąžiningumo ir teisingumo jausmą. Pastovus arba dažnas vertybių pagrindu suvokiamas neteisybės jausmas darbuotojo atžvilgiu iš jo kolegų, vadovų ar pačios organizacijos taip pat didina emocinio išsekimo ir ciniškumo arba depersonalizacijos rodiklius, darbuotojas psichologiškai “atsiskiria” nuo organizacijos (Maslach & Leiter, 2016b). Tai reiškia, kad įvairūs darbuotojo kolegų ir vadovų sprendimai jo atžvilgiu, kurie pasireiškia tarpasmeninių santykių išraiška arba konkrečiais sprendimais, tačiau darbuotojo gali būti suvokiami kaip neteisingi ar nesąžiningi didina perdegimo riziką per emocinį išsekimą ir atsiskyrimą nuo organizacijos. Atsiskyrimas nuo organizacijos taip pat gali būti žalingas ne tik darbuotojui, tačiau ir organizacijai siekiant jos išskeltų tikslų.

Taigi, apibendrinant, perdegimą lemiantys veiksniai, kurie yra priklausomi nuo organizacijos vidaus politikos ir darbo organizavimo yra darbo krūvis, autonomiškumo trūkumas, emocinis darbas, socialinės paramos stygius, resursų trūkumas ir vertybiniai skirtumai. Visi šie veiksniai kartu arba atskirai, vienaip ar kitaip didina tikimybę juos patiriančiam darbuotojui išgyventi perdegimą.

Anksčiau buvo minima, jog perdegimą sąlygoja ir **individualūs veiksniai**. Individualūs perdegimą sąlygojantys veiksniai skirstomi į sociodemografinius ir asmeninius. Kalbant apie sociodemografinius veiksnius, pagrindiniais yra laikytini šie: **amžius, lytis, šeimyninė padėtis ir išsilavinimas**. Įvairių autorių išskirti individualūs perdegimą lemiantys veiksniai nurodyti 5 lentelėje.

5 lentelė. Individualūs perdegimą lemiantys veiksniai (sudaryta autoriaus)

Veiksniai	Autoriai
Amžius	Marchand et al., 2018
Lytis	Purvanova & Muros, 2010, Marchand et al., 2018
Šeimyninė padėtis	La Fuente et al., 2018
Išsilavinimas	Maslach et al. 2001
Asmeninė motyvacija darbe	Wang et al., 2013

Lytis, kaip perdegimą sąlygojantis veiksnys yra ganėtinai svarbus. Pastebėtina, kad tiriant vyrus ir moteris, bei jų lyties sąsajas su skirtingomis perdegimo dimensijomis ir perdegimu apskritai galima įžvelgti keletą skirtumų. Moterys yra labiau linkusios pranešti apie patiriamus emocinio perdegimo simptomus negu vyrai, o vyrai yra labiau linkę pranešti apie patiriamus depersonalizacijos ir ciniškumo simptomus (Purvanova & Muros, 2010). Remiantis tuo, kad perdegimo sindromas dažnai yra tapatinamas su emociniu išsekimu, kas taip pat yra pagrindinė perdegimo dimensija, gali būti darytina išvada, kad moterys yra labiau linkusios patirti perdegimą.

Apžvelgiant ir kitus veiksnius, atliekant tyrimus buvo pastebėta, kad **lytis** ir **amžius** tarpusavyje labai sąveikauja ir puikiai atskleidžia skirtumus tarp skirtingo amžiaus vyrų ir moterų patiriamo perdegimo sindromo apskritai ir skirtingų jo dimensijų. Kalbant apie emocinį išsekimą, pastebėtina, kad vyrai nuo 20 m. iki 65 m. amžiaus emocinį išsekimą patiria vis mažiau. Kita vertus moterys emocinį išsekimą išgyvena skirtingai skirtingu metu. Nuo 20 m. iki 33 m. amžiaus moterų emocinio išsekimo patyrimas vis didėja, o nuo 33 m. iki 55 m. amžiaus mažėja. Nuo 55 m. amžiaus vėl didėja iki darbinio amžiaus ribos (Marchand et al., 2018). Asmeninių pasiekimų suvokimas tarp vyrų ir moterų taip pat šiek tiek skiriasi priklausomai nuo amžiaus. Jei jaunystėje vyrai ir moterys savo asmeninius pasiekimus ir sugebėjimus suvokia labai panašiai, tai bėgant laikui vyrų asmeninių pasiekimų suvokimas stipriai sumažėja, o moterų – sumažėja nežymiai (Marchand et al., 2018). Ciniškumas tarp skirtingų lyčių ir amžių pasireiškia taip, jog jauni vyrai yra labiau ciniški ir jų ciniškumas arba depersonalizacija bėgant laikui mažėja. Kita vertus moterų atžvilgiu ciniškumas pačioje jaunystėje yra labai žemas ir labai stipriai auga iki 35 metų amžiaus. Nuo minėto amžiaus iki 55 m. ciniškumas mažėja, o nuo 55 m. amžiaus ciniškumas moterų tarpe vėl auga (Marchand et al., 2018). Visas dimensijas apibendrinant pastebėtina, kad vyrai labiausiai profesiniam perdegimui yra pažeidžiami arba jį išgyvena dažniau jaunesniame amžiuje ir bėgant laikui perdegimas yra patiriamas vis mažiau. Moterys profesiniam perdegimui yra šiek tiek jautresnės ir jį išgyvena skirtingai priklausomai nuo amžiaus. Pastebėtina, kad didžiausia tikimybė patirti perdegimą yra apie 30-40 gyvenimo metus, o mažiausia yra apie 20-25 ir 50-60 gyvenimo metus (Marchand et al., 2018).

Išsilavinimas, kaip perdegimą sąlygojantis veiksnys taip pat yra aptariamas įvairių mokslininkų. Buvo nustatyta, kad aukštesnį išsilavinimo laipsnį turintys darbuotojai dažniau patiria perdegimą (Maslach et al. 2001), tačiau ryšys nėra labai ryškus ir reikalauja detalesnių tyrimų (Adriaenssens et al., 2015). Išsilavinimo ir perdegimo sąsają galima todėl, kad įprastai aukštesnes pareigas užimantys ir labiau kenčiantys nuo perdegimo asmenys turi aukštesnį išsilavinimą. Tačiau tai nereiškia, kad sąsaja tarp perdegimo ir išsilavinimo yra teisingesnė ir tikslesnė, negu sąsaja tarp perdegimo ir užimamų pareigų. Dėl to, išsilavinimas, kaip perdegimą sąlygojantis veiksnys yra kvestionuotinas, tačiau negali būti visiškai atmestas, nes tyrimai šį veiksnį pripažįsta, kaip egzistuojantį.

Šeimyninė padėtis taip pat daro įtaką profesiniam perdegimui. Tyrimų metu buvo nustatyta, kad asmenys, kurie yra vieniši arba išsiskyrę rodo didesnę ciniškumą arba depersonalizaciją darbo vietoje

(La Fuente et al., 2018). Spėtina, kad taip yra dėl to, jog žmonės turintys partnerį namuose jaučiasi saugesni, labiau palaikomi. Tai lemia tai, jog asmenys yra dalinai apsaugoti nuo ciniškumo ir depersonalizacijos vystymosi ar progresavimo. Taip pat žmonės turintys partnerį turi su kuo dalintis savo išgyvenimais, patyrimais bei sulaukti patarimo ar stumtelėjimo teisinga kryptimi. Visa tai sudaro teigiamas sąlygas darbuotojui, priešingai, negu asmeniui, kuris yra vienišas.

Profesiniam perdegimui įtaką daro ne tik sociodemografiniai veiksniai, bet ir **asmeninė motyvacija darbe**. 2013 metais atlikto tyrimo metu buvo atskleista, kad darbuotojai, kurie nuoširdžiai mėgsta savo darbą perdegimą patiria rečiau už tuos, kurie dirba savo darbą dėl pragyvenimo (Wang et al., 2013). Šis veiksnys daro ypatingą įtaką emocinio išsekimo dimensijai, taip darant įtaką perdegimui. Svarbu suprasti, kad žmogaus priežastis, motyvas ir požiūris į jo darbą gali žmogui kelti teigiamas arba neigiamas emocijas. Žmogus, kuris dirba mėgstamą darbą į kylančius iššūkius ir nepatogumus žiūri kitaip, negu žmogus, kuris savo darbo nemėgsta. Remiantis tuo, tą pačių tyrimų metu nustatyta, kad žmonės, kurie mėgsta savo darbą rodo daug didesnę pasitenkinimą darbu ir įsitraukimą (Wang et al., 2013).

Remiantis analizuota mokslinė literatūra, buvo sukurta lentelė, kurioje yra pateikiami perdegimo veiksnių rodiklių reikšmių efektai perdegimui (žr. 6 lentelę). Atsižvelgiant į šią lentelę, vėlesnėse tyrimo dalyse bus aptariama veiksnių tikėtina įtaka perdegimo rodikliams, vadovaujantis mokslinė literatūra.

6 lentelė. Perdegimą lemiantys veiksniai ir jų rodiklių efektai perdegimui (sudaryta autoriaus remiantis Maslach & Leiter, 2016b; Diehl et al., 2021; Jeung et al., 2018; Acker, 2003; Orgambidez-Ramos & Almeida, 2019; Morris & Feldman, 1996; Edú-Valsania et al., 2022; Jenkins & Elliott, 2004; Izquierdo & Ríos-Rísquez, 2012)

Veiksny	Rodiklis	Efektas
Darbo krūvis	Aukštas	Didina tikimybę patirti perdegimą
	Žemas	Mažina tikimybę patirti perdegimą
Vaidmens neapibrėžtumas	Aukštas	Didina tikimybę patirti perdegimą
	Žemas	Mažina tikimybę patirti perdegimą
Vaidmens konfliktas	Aukštas	Didina tikimybę patirti perdegimą
	Žemas	Mažina tikimybę patirti perdegimą
Autonomiškumas	Aukštas	Mažina tikimybę patirti perdegimą
	Žemas	Didina tikimybę patirti perdegimą
Emocinis darbas	Aukštas	Didina tikimybę patirti perdegimą
	Žemas	Mažina tikimybę patirti perdegimą
Socialinė parama	Aukštas	Mažina tikimybę patirti perdegimą
	Žemas	Didina tikimybę patirti perdegimą
Resursai	Aukštas	Mažina tikimybę patirti perdegimą
	Žemas	Didina tikimybę patirti perdegimą
Vertybiniai skirtumai	Aukštas	Mažina tikimybę patirti perdegimą
	Žemas	Didina tikimybę patirti perdegimą
Teisingumas	Aukštas	Mažina tikimybę patirti perdegimą
	Žemas	Didina tikimybę patirti perdegimą
Asmeninė motyvacija darbe	Aukštas	Mažina tikimybę patirti perdegimą
	Žemas	Didina tikimybę patirti perdegimą

Perdegimą lemiantys veiksniai yra skirstytini į organizacinius ir individualius. Organizaciniai perdegimą lemiantys veiksniai atsiranda iš organizacijos, joje vykdomos politikos, ar net aukštesnių vadovų sprendimą. Organizaciniai perdegimą lemiantys veiksniai yra per didelis darbo krūvis, autonomiškumo trūkumas, emocinis darbas, socialinės paramos stygius, resursų stygius ir vertybiniai skirtumai. Individualūs veiksniai yra skirstomi į sociodemografinius ir asmeninius veiksnius. Sociodemografiniai veiksniai yra amžius, lytis, išsilavinimas ir šeimyninė padėtis, o asmeniniai veiksniai šio tyrimo metodu bus laikomi noras tarnauti Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgose ir noras vykdyti kariui patikėtas pareigas. Kiekvieno iš jų įtaka profesiniam perdegimui yra detalizuota anksčiau pateiktoje lentelėje (žr. 6 lentelę), kuri buvo sudaryta remiantis įvairių mokslininkų atliktais moksliniais tyrimais. Šio tyrimo metu, siekiant tinkamai nustatyti žemesnio ir vidutinio Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų vadovų perdegimą lemiančius veiksnius bus atsižvelgiama tiek į organizacinius, tiek į individualius veiksnius.

2.3. Vadovavimo samprata ir lygiai

Tam, kad tinkamai suprasti tyrimo respondentus ir jų esamą padėtį organizacijoje kaip vidutinio ir žemesnio lygio vadovų, svarbu aptarti vadovavimo sampratą ir skirtingus vadovavimo lygius.

Vadovavimas – viena iš vadybos funkcijų, kurios esmė yra nukreipti darbuotojus, juos motyvuoti ar kitaip daryti įtaką siekiant atlikti tam tikras užduotis ar pasiekti tam tikrų tikslų (Adamonienė, 2015). Taip pat, vadovavimas gali būti suprantamas ir kaip žmonių nukreipimas siekti tam tikrų tikslų naudojant įvairius valdymo būdus, vadovavimo stilių ir kitus galios įrankius (Sakalas, 2004). Iš esmės, vadovavimas yra įtakos ar poveikio darymas žmonėms ar žmonių grupei per įvairias poveikio formas: prievarta, atlyginimu, teisine viršenybe, ekspertinėmis žiniomis, etaloną, įtikinimą ar įtraukimą į valdymą (Adamonienė, 2015). **Vadovas** – tam tikros organizacijos darbuotojo kategorija, kuriai priskiriami asmenys, kompetentingi priimti sprendimus patikėtose veiklos srityse, atsakingi už valdomo padalinio arba organizacijos veiklos rezultatus (Adamonienė, 2015). Iš esmės, vadovas yra asmuo, kuris savo darbinėje veikloje atlieka pagrindines vadybos funkcijas: planuoja, organizuoja, vadovauja ir kontroliuoja organizacijos veiklą. Vadovaudamas tai veiklai, vadovas naudoja skirtingas poveikio priemones, kuriomis jis daro įtaką savo pavaldiniams ar darbuotojams, taip siekdamas savo arba organizacijos tikslų. Tačiau, svarbu suprasti, kad vienoje organizacijoje gali būti daugiau negu vienas vadovas, kuris būtų atsakingas už konkretų padalinį ar funkcinę sritį. Taip pat, skirtingi vadovai gali būti skirstomi ir lygiais

Remiantis moksline literatūra, versle vadovavimo lygmenų skirstymų yra daugybė, tačiau populiariausias yra trijų lygmenų skirstymas: aukščiausio lygio, vidutinio lygio ir žemesnio lygio vadovai (Kaiser et al., 2011). Skirtingi lygmenys yra išskiriami pagal darbo užduočių specifiką ir sudėtingumą (Jaques, 1989). Aukščiausio lygio vadovai turi koordinuoti skirtingus padalinius ir jų veiklą, nurodant jų kryptį ilgalaikiame kontekste. Šio lygio vadovai stebi išorinę aplinką dėl pasitaikančių grėsmių ar galimybių, taip pat siekia akcininkų patenkinimo, taip nustatydami strategines kryptis organizacijai ar įmonei priklausantiems padaliniams (Zaccaro, 2001). Vidutinio lygio vadovai yra atsakingi už strateginių tikslų pavertimą į konkrečius, išmatuojamus veiklos tikslus, resursų paskirstymą padaliniams ir organizacinių bei koordinacinių problemų sprendimą (Kaiser et al., 2011). Taip pat, vidutinio lygio vadovai didele dalimi prisideda ir užtikrina tai, kad skirtingi padaliniai vykdytų veiklą, kuri prisideda prie strateginių tikslų įgyvendinimo. Taip pat, šio lygio vadovai padeda organizacijos nariams suprasti ir prisidėti asmenine iniciatyva prie bendrų organizacijos tikslų (Qn, 2001). Žemesnio lygio vadovai yra atsakingi už konkrečios struktūros

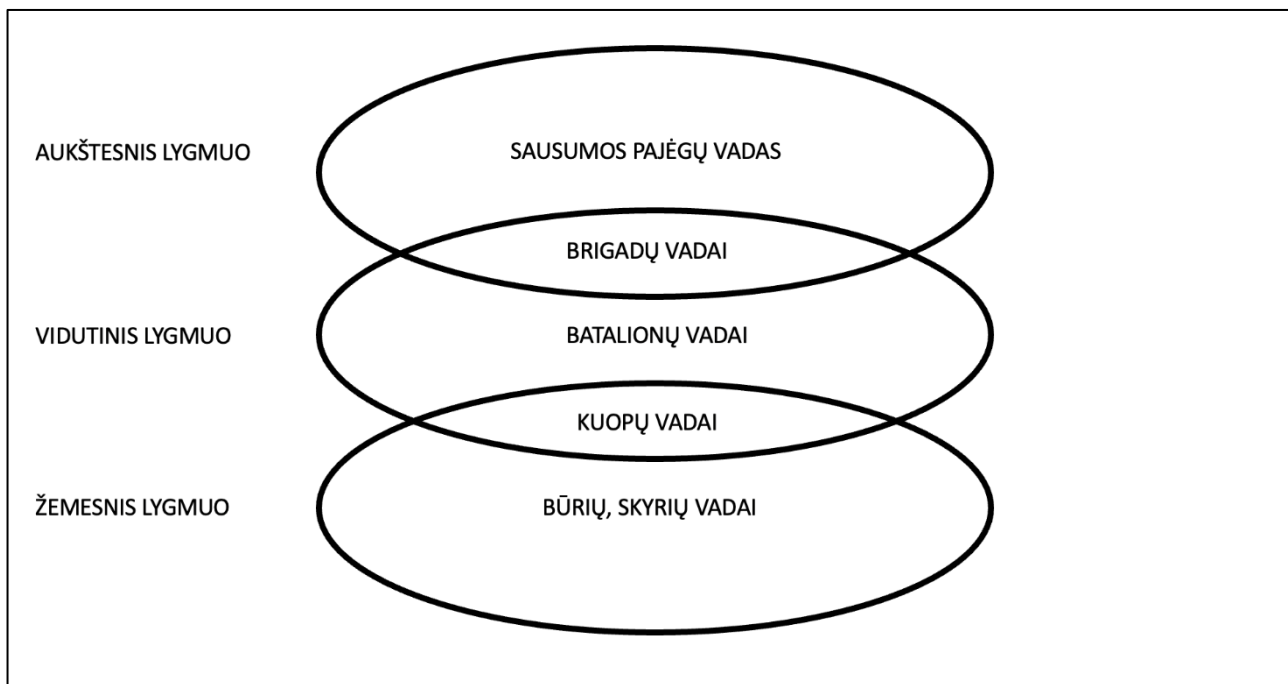
įgyvendinimą ir konkrečių užduočių ar standartinių veiklos procedūrų vykdymą. Žemesnio lygio vadovai, su turimais resursais, juos paskirsto, taip pat formuoja ir skiria konkrečias užduotis, bei užtikrina jų tinkamą ir savalaikį įvykdymą (Kraut et al., 2006).

Lietuvos kariuomenės Mokymo ir doktrinų valdybos išleistame vadovėlyje „Vadovavimas“ (2018) yra rašoma, kad „vadovavimas tai procesas, kuriuo siekiama konkretaus, iš anksto numatyto, aiškiai suformuluoto ir pamatuojamo tikslo (uždavinių, funkcijų ir užduočių nustatymo ir vykdymo)“. Remiantis šia nuostata, galima daryti išvadą, kad vadovavimas nėra neapibrėžiamas reiškinys, o veikiau tęstinis procesas apimantis veiklas, kuriomis yra siekiama padaliniui ar vienetui numatytų užduočių įvykdymo. Kitame šaltinyje teigiama, kad vadyba (angl. management), yra konkreti ir objektyvi veikla, funkcija, ar net disciplina tiesiogiai susijusi su atsakomybe už grupės rezultatus (Drucker, 1986). Taigi, remiantis abejais šaltiniais, darytina išvada, kad vadovavimas/vadyba (angl. management), yra procesas, veikla, funkcija ir disciplina, kuria siekiama konkrečių tikslų, bei glaudžiai susijusi su integralia atsakomybe už jų vykdymo procesą ir rezultatus.

Kalbant apie vadovavimo lygius, Lietuvos kariuomenės vadovėlyje (Vadovavimas, 2018, D-LK-06), yra rašoma, jog kariuomenėje yra išskiriami trys pagrindiniai vadovavimo lygmenys – strateginis, operacinis ir taktinis lygmuo. Strateginio lygio vadovais, remiantis vadovėliu, yra priskiriami kariuomenės vadas ir kitas vadovaujantis personalas. Kariuomenės gynybos štabo viršininkas ir vadovas apjungiantis strateginį ir operacinį lygmenį. Operacinio lygio vadovais yra laikytini pajėgų rūšių ir valdybų nariai, kurie apjungia operacinį lygmenį su taktiniu lygmeniu, kuriame yra junginių, dalinių ir kitų karinių vienetų vadai. Remiantis šiuo vadovėliu, strateginiame lygmenyje yra numatomi kariniai tikslai, kuriama karinė strategija, numatomi pajėgumai ir būdai jiems įgyvendinti, rengiama karinė doktrina ir kiti procesai. Operaciniame lygmenyje vadovai planuoja ir vykdo karines kompanijas ir jungtines operacijas. Operaciniame lygmenyje karinė strategija yra susiejama su taktika, kas reiškia, jog yra numatomi konkretūs veiksmai ar būdai, kuriais bus pasiekiami strateginiai tikslai. Taktiniame lygmenyje yra kuriama konkrečiai skirtai užduočiai atlikti reikalinga technika ir procedūros, bei planas. Šis skirstymas lygmenimis yra ganėtinai aiškus ir konkretus, tačiau iš esmės apibrėžia tik karines funkcijas, kurias vykdo Lietuvos kariuomenė.

Remiantis kariuomenės ir mokslinė literatūra, pastebėtina, kad tiek kariuomenės vadovėlyje, tiek mokslinėje literatūroje apie skirtingus lygmenis rašoma panašiai. Kadangi šiame tyrime pasirinkta Lietuvos kariuomenės viena pajėgų rūšis – Sausumos pajėgos, jų aukščiausias vadas yra laikytinas strateginio arba aukščiausio lygio vadovu pagal savo veiklos sritis – sausumos pajėgų vystymas, skirtingų padalinių veiklos koordinavimas, veiklos planavimas ilgalaikėje perspektyvoje, strateginių tikslų pajėgoms kėlimas ilgalaikėje perspektyvoje. Taip pat aukštesniam lygmeniui priskirtini yra ir sausumos pajėgų brigadų vadai, kurie iš esmės taip pat planuoja, organizuoja ir koordinuoja skirtingų padalinių veiklą ir pajėgumų vystymą ilgalaikėje perspektyvoje. Brigadų vadai taip pat yra priskiriami ir vidutinio lygio vadovams, kadangi iš esmės jų funkcines sritis apima ir strateginių tikslų vertimas į konkrečias operacines veiklas, skirsto resursus brigados padaliniais, sprendžia problemas savo lygmenyje. Vidutinio lygio vadovams išskirtinai priskirtini Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų batalionų vadai. Batalionų vadai taikos metu yra prilyginami valstybinės institucijos vadovams, kurių sudėtyje yra keli skirtingas funkcines sritis vykdantys padaliniai. Iš esmės, remiantis mokslinė literatūra, bataliono vadas užtikrina, kad skirtingi padaliniai vykdytų jiems iškeltas užduotis ir veiklą, kuri vienaip ar kitaip prisideda prie strateginių tikslų įgyvendinimo. Kuopų vadai, kaip ir batalionų vadai, yra tarp dviejų skirtingų lygmenų, nes iš esmės taip pat kuopose turi skirtingus padalinius, kurie neretai vykdo skirtingas funkcines sritis. Jie turi užtikrinti jų darnų veiklos vykdymą, tačiau taip

pat remti aukštesnius vadų tikslus, bei padėti organizacijos nariams suprasti ir prisidėti prie strateginių tikslų įgyvendinimo. Tai leidžia daryti išvadą, kad kuopos vadas yra tarp vidutinio ir žemesnio lygio vadovų. Žemesnio lygio vadovais yra laikytini būrių ir skyrių vadai, kurių pagrindinė užduotis yra vykdyti karinio rengimo planuose numatytus užsiėmimus, paskirti juos vedančius asmenis, taip pat vykdyti kuopos vado nurodymus savaitiniuose planuose. Jie yra tiesiogiai atsakingi už tai, kad kariai vykdytų savo tiesiogines pareigas tinkamai ir atsakingai. 4 paveiksle yra pavaizduotas skirtingo lygmens Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų vadovų pasiskirstymas skirtinguose lygiuose.



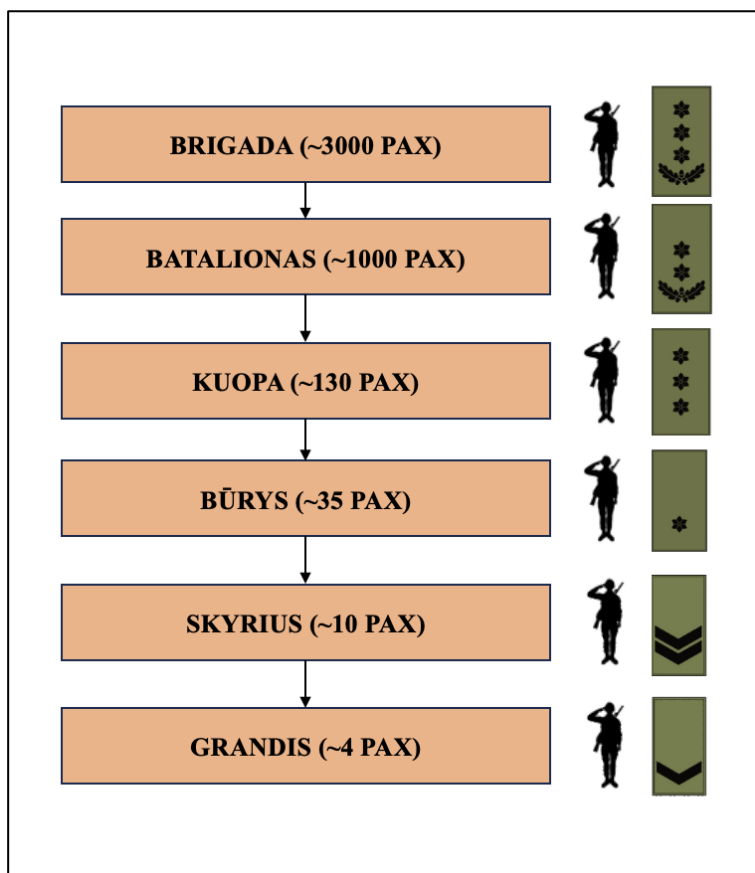
4 pav. Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų vadovų lygiai

Taigi, apibendrinant, šiame tyrime aukštesnio lygio vadovais yra laikytini sausumos pajėgų vadas, tarp aukštesnio ir vidutinio lygio – brigadų vadai, vidutiniame lygmenyje – batalionų ar jiems prilygintų institucijų vadovai, tarp vidutinio ir žemesnio lygio – kuopų vadai, žemesniam lygmeniui yra priskirtini būrių ir skyrių vadai.

2.4. Teorinis vidutinio ir žemesnio lygio vadovų perdegimą lemiančių veiksnių modelis

Lietuvos kariuomenė yra Lietuvos Respublikos ginkluotųjų pajėgų pagrindinis elementas. Kariuomenės sukūrimo ir egzistavimo priežastis glūdi jos pagrindiniame tikslu – ginklu ginti Lietuvos valstybę ir jos sąjungininkus (Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas, 1998). Svarbiausi dokumentai, kuriais remiantis yra nurodoma kryptis ir ilgalaikė organizacijos strategija yra Lietuvos Respublikos karinė strategija ir Lietuvos karinė doktrina. Lietuvos Respublikos karinė strategija apibrėžia Lietuvos kariuomenės suvokiamą saugumo situaciją ir grėsmes bei priemones joms atsverti. Lietuvos karinė doktrina yra labiau idėjinis dokumentas, nurodantis Lietuvos kariuomenės ginkluotos gynybos suvokimą ir vykdymo būdus. Karinė doktrina apibrėžia tai, kaip skirtingų lygių kariniai vadovai (vadai) planuos ir vykdys karines operacijas, kuriomis bus siekiama įvykdyti pagrindinį kariuomenės tikslą. Svarbu suprasti ir tai, kad Lietuvos kariuomenės pagrindinis tikslas yra neatsiejamas nuo karo padėties, tačiau taikos metu Lietuvos kariuomenės pagrindinis uždavinys yra saugoti karines teritorijas, oro erdvę ir teritorinę jūrą bei **palaikyti kovinę parengti ir dalyvauti tarptautinėse operacijose** (Lietuvos Respublikos krašto

apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas, 1998). 5 paveiksle pavaizduota principinė Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų brigados struktūra.



5 pav. Principinė sausumos pajėgų brigados hierarchinė struktūra

Lietuvos kariuomenė, kaip teigiama Lietuvos karinėje doktrinoje (2016), yra sudaryta iš keturių skirtingų pajėgų rūšių – sausumos, oro, jūrų ir specialiųjų operacijų pajėgų. Kiekvienas skirtinga pajėgų rūšis turi savo skirtingą organizacinę struktūrą, kuria vadovaujantis yra vykdomos skirtingų padalinių funkcinės sritys, organizuojamos karinės operacijos, plėtojami pajėgumai. Šio tyrimo objektu yra pasirinkti vidutinio ir žemesnio lygio vadovai – kuopų, būrių ir skyrių vadai, tačiau siekiant tinkamai suprasti jų padėtį trumpai bus aptariama hierarchinė struktūra tipinėje Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų brigadoje.

Brigadoje yra nuo vieno iki penkių skirtingų batalionų. Brigadą sudaro apie 3000 karių/darbuotojų. Šiam kariniam vienetui įprastai vadovauja pulkininko karinį laipsnį turintis karininkas. Šiam laipsniui pasiekti karininkas turi kariuomenėje būti tarnavęs nuo 10 iki 20 metų. Taip pat šiai pozicijai užimti yra reikalinga atitikti ir daugelį kitų reikalavimų. Vienam iš batalionų įprastai vadovauja pulkininko leitenanto karinį laipsnį turintis karininkas. Šiam laipsniui pasiekti karininkas turi kariuomenėje būti tarnavęs nuo 10 iki 15 metų. Kaip ir brigados vadui, taip ir bataliono vadui yra ir daugybė kitų kriterijų, kuriuos jis turi atitikti prieš užimant šias pareigas. Kuopai įprastai vadovauja kapitono karinį laipsnį turintis karininkas. Šiam laipsniui pasiekti karininkas turi kariuomenėje būti tarnavęs bent 5 metus. Kuopos vadui įprastai tiesiogiai yra pavaldūs 3-4 būrių vadai, o netiesiogiai jam įprastai pavaldūs visi kuopos kariai. Būriui įprastai vadovauja leitenanto arba vyresniojo leitenanto karinį laipsnį turintis karininkas. Šiam laipsniui pasiekti karininkas turi būti baigęs aukštąją karo mokyklą (Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademiją) arba jai prilygintus karinius kursus bei įgijęs

aukštąjį universitetinį arba aukštesnįjį išsilavinimą. Būryje yra 3-4 skyriai, kuriems įprastai vadovauja seržanto karinį laipsnį turintis puskarininkis. Šiam kariniam laipsniui įgyti karys turi kariuomenėje tarnauti ne trumpiau negu 4 metus. Taip pat šiam laipsniui įgyti puskarininkis turi baigti kvalifikacinius kursus ir atitikti kitus reikalavimus. Skyriuje įprastai yra dvi grandys. Vienai abi grandys iš esmės yra pavaldžios skyriaus vadui, tačiau įvairiose situacijose konkreti grandis gali būti pavaldi grandies vadui. Grandies vadas įprastai yra grandinio karinį laipsnį turintis puskarininkis. Šiam kariniam laipsniui įgyti karys turi tarnauti ne trumpiau kaip 3 metus ir atitikti kitus reikalavimus.

Šio tyrimo metu pagrindiniai tyrimo objektai yra Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų vidutinio ir žemesniojo lygio vadovai. Šio lygio vadovais yra laikytini **bataliono, kuopos, būrio ir skyriaus vadai** tarnaujantys Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgose. Šiam lygmeniui priskirti būtent šie vadovai todėl, kad jie yra laikytini taktinio lygio vadais. Sausumos pajėgų ir brigados vadas yra laikytinas operacinio lygio vadu. Dėl šios svarbios atskirties, sausumos pajėgų ir brigados vadas yra laikytinas aukštesniojo lygio vadovu, kas nėra šio tyrimo objektas.

Perdegimo atžvilgiu, jokių viešų ir prieinamų tyrimų, susijusių su Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgose patiriamu perdegimu, aptikta nebuvo. Vykdamas dokumentų analizę, buvo aptiktas dokumentas, kuriuo Lietuvos kariuomenės vadas įpareigoja Karo medicinos tarnybos psichologus vykdyti perdegimo nustatymo tyrimus padaliniuose. Dokumentas buvo patvirtintas tik šiais metais, dėl ko darytina išvada, kad perdegimas Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgose tiek kareivių, tiek vadų atžvilgiu yra naujas reiškinys kariams ir kariuomenės skirtingų lygmenų vadovams, į kurį iki šiol organizuojant kasdienę tarnybą ir veiklą atsižvelgiama nebuvo. Atsižvelgiant į šio tyrimo metu apžvelgtus atliktus tyrimus ir jų metu išskirtus perdegimui įtaką darančius veiksnius, Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgose dėl profesijos pobūdžio yra sekantys veiksniai (7 lentelė).

7 lentelė. Perdegimą lemiančių veiksnių santrauka

Veiksny	Autorius
Darbo krūvis	Maslach & Leiter, 2016b; Diehl et al., 2021
Autonomiškumas	Orgambídez-Ramos & Almeida, 2019
Emocinis darbas	Morris ir Feldman, 1996; Jeung et al., 2018
Vaidmens konfliktas	Acker, 2003
Socialinė parama	Jenkins & Elliott, 2004; Woodhead et al., 2014
Resursai	Izquierdo & Ríos-Rísquez, 2012
Vertybiniai skirtumai	Maslach & Leiter, 2016b
Teisingumas	Maslach & Leiter, 2016b
Amžius	Purvanova & Muros, 2010; Marchand et al., 2018
Lytis	Marchand et al., 2018
Išsilavinimas	Maslach et al. 2001
Šeimyninė padėtis	La Fuente et al., 2018
Asmeninė motyvacija darbe	Wang et al., 2013

Darbo krūvis – Lietuvos kariuomenė taip pat, kaip ir bet kuri kita valstybinė įstaiga vykdo kasdienę veiklą, kuri apima administracinę veiklą ir karinį rengimą. Tiek vienu, tiek kitu atveju, Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgose tarnaujantys kariai susiduria su kasdienėmis užduotimis, kurių gali būti daugiau arba mažiau priklausomai nuo karinio rengimo intensyvumo duotuoju laikotarpiu ir administracinių užduočių gausos. Paskutinio aptikto tyrimo metu apie profesinės karo tarnybos karių išėjimo iš Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų buvo nustatyta, kad karių darbo ir poilsio režimo pasitenkinimo rodiklis buvo 3,67, kuomet 1 – visiškai nepatenkintas, o 5 – labai patenkintas (Baliukienė, 2018). Taigi 2018 metais atlikto tyrimo duomenimis tuo metu kariai buvo labiau patenkinti, negu nepatenkinti darbo ir poilsio režimu. Remiantis tuo, darytina išvada, kad Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgose tarnaujantys kariai gali patirti per didelį darbo krūvį ir pakankamai nepailsėti, taip didinant emocinio išsekimo riziką. Dėl šios priežasties tyrimo metu bus siekiama išsiaiškinti, ar tai daro įtaką karių perdegimui.

Autonomiškumas – Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų žemesnio ir vidutinio lygio vadovai yra unikaliajose pozicijose, kuomet vykdydami savo kasdienę veiklą turi savo pavaldinius, tačiau ir visuomet turi vadovą. Nuo vadovo lyderystės stiliaus priklauso kiek žemesnio lygio vadovas jam suteiks autonomiškumo ar savarankiškumo vykdant jam patikėtas užduotis. Lietuvos kariuomenės Vadovavimo vadovėlyje yra nurodyta, kad Lietuvos kariuomenėje veiksmingam vadovavimui reikia mokytis vadus „kaip galvoti, o ne ką galvoti“ (Vadovavimas, 2018). Vadovaujantis šia nuostata, darytina išvada, kad Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgose vadai turėtų būti ugdomi autonomiškai priimti sprendimus tam tikruose rėmuose, kaip aukštesnio vado ketinimas, planas, direktyvos ir kiti veiklos dokumentai bei įstatymai (Vadovavimas, 2018). Remiantis tuo, darytina išvada, kad Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų vidutinio ir žemesnio lygio vadovai turėtų būti autonomiški, tačiau atsižvelgiant į žmogiškumo faktorių ir nuostatą, kad visi Lietuvos kariuomenės vadovai turi pavaldinius ir vadus, yra tikėtina, kad autonomiškumo lygis gali skirtis nuo vadovėlyje siektino. Neatmetant šios galimybės, tiriant perdegimą lemiančius veiksnius būtina atsižvelgti į galimą autonomiškumo stygių.

Emocinis darbas – emocinis darbas, kaip perdegimą lemiantis veiksnys yra būdingas ir Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų atstovams, o ypatingai skirtingo lygio vadovams. Tokia išvada yra darytina dėl to, kad kiekvieno lygio vadovas kariuomenės norminiuose ir doktriniuose dokumentuose yra laikomas išskirtiniu pavyzdžiu savo kariams. Vadovėliuose yra rašoma, kad vado viena iš asmeninės galios arba potencialo formų yra pavyzdys savo kariams (Vadovavimas, 2018). Dėl šios priežasties kariuomenės vadovai yra įpareigoti elgtis taip, kaip nurodo Lietuvos kariuomenės karinė doktrina, Lietuvos kariuomenės Vadovavimo vadovėlis ir kaip skelbia Lietuvos kariuomenės vertybės bei tikisi jo pavaldiniai ir aukštesni vadai, nepaisant to, ar kariuomenės skirtingo lygio vadovas pats asmeniškai šias vertybes pripažįsta ir laiko jas artimas sau, bei ar konkretų tinkamą elgesio modelį vykdo be papildomų emocinių pastangų, t.y. vienoks ar kitoks elgesys vadovui yra natūralus ir nereikalaujantis papildomų emocinių pastangų. Atsižvelgiant į tai, darytina išvada, kad emocinis darbas gali būti vienas iš veiksnių darančių įtaką Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų žemesnio ir vidutinio lygio profesiniam perdegimui.

Vaidmens neapibrėžtumas Lietuvos kariuomenėje nėra aktualus veiksnys, kadangi teisės aktų nustatyta tvarka, kiekvienas karys dirbantis pagal darbo sutartį turi vadovautis pareiginiais nuostatais, kuriuose atsispindi pareigybės pareigos, funkcijos ir atsakomybė (Lietuvos kariuomenės nuostatai, 2011). Dėl to darytina išvada, kad Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų vadovų vaidmuo yra aiškiai apibrėžtas, o tyrime veiksnys nėra aktualus.

Vaidmens konfliktas, kita vertus, yra veiksnys į kurį reikia atsižvelgti. Tai yra svarbu todėl, kad nors ir kiekviena pareigybė yra aprašyta pareiginiuose nuostatuose, dėl žmogiškojo faktoriaus, labai tikėtina, kad kariai kasdienybėje susiduria su užduotimis, kurios nėra tiesiogiai susijusios su jų pareigomis. Kaip pvz., įvairaus lygio vadai turi organizuoti ir vykdyti karinį rengimą, tačiau ne retai vadai turi organizuoti savo karių dalyvavimą paraduose, parodose ir kitose panašiose veiklose, kurios nėra tiesiogiai susijusios su jų vykdoma veikla. Dėl šios priežasties žemesnio ir vidutinio lygio Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų vadai gali patirti papildomą stresą, kuris prisideda prie perdegimo.

Socialinė parama – Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgose, remiantis anksčiau pateikta principine hierarchine struktūra tarnauja daug karių. Tokioje organizacijoje yra labai svarbu palaikyti tinkamus santykius, tačiau yra žinoma, kad daug žmonių gali turėti daug skirtingų nuomonių, dėl ko gali kilti konfliktai tarp vadų ir pavaldinių ar tarp kolegų. Anksčiau minėto 2018 metais atlikto tyrimo duomenimis, vertinant karių pasitenkinimą tarnybai, santykių su bendradarbiais ir su tiesioginiu vadu buvo įvertinti 4,1 ir 4,2, kuomet 1 – visiškai nepatenkintas, o 5 – labai patenkintas (Baliukienė, 2018). Nors tuo metu kariai tarpusavio santykius įvertino labai teigiamai, negalima atmesti socialinės paramos stygiaus, kaip galimo veiksnio darančio įtaką Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų vidutinio ir žemesnio lygio vadovų perdegimui. Papildomai, kadangi kiekvienas kariuomenės vadovas turi ir pavaldinių ir vadovų (5 pav.), yra svarbu atsižvelgti ir į vadovų santykius su pavaldiniais, ir pavaldinių palaikymą vadovų atžvilgiu. Dėl šių priežasčių yra svarbu ištirti ir šio veiksnio galimą įtaką vadovų perdegimui.

Materialiniai resursai – 2014 metais gynybos biudžetas skiriamas krašto gynybai buvo 0,89 proc. nuo BVP. Ilgainiui finansavimas augo iki 2,58 proc. nuo BVP 2023 metais (*Gynybos Biudžetas*, n.d.). Per 9 metus vis didėjantis finansavimas gerina Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų aprūpinimą materialinėmis vertybėmis, tokiomis kaip ginkluotė, technika, įranga ir kitos veiklai vykdyti reikalingos vertybės. Nors finansavimas sparčiai didėjo, tačiau didžioji dalis įsigijimų yra ilgalaikis procesas, kurių pabaiga numatoma 2025 metais ir vėliau (*Gynybos Biudžetas*, n.d.). Dar 2018 metais atlikto tyrimo metu, vertinant profesinės karo tarnybos karių pasitenkinimą tarnyba, kariai darbo priemonės įvertino prasčiausiai iš visų vertinamų dalykų (Baliukienė, 2018). Remiantis šia informacija, tikėtina, kad šiandien dienai Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų žemesnio ir vidutinio lygio vadovai susiduria su materialinių resursų stygiumi vykdant jiems iškeltas užduotis, kas taip pat didina tikimybę patirti perdegimą.

Vertybiniai skirtumai – Lietuvos kariuomenė kaip organizacija, ir Sausumos pajėgos kaip jos dalis yra gan stipriai teisiškai reguliuojama organizacija. Reguluojamos yra ir organizacijoje vertinamos vertybės, kurios yra ištikimybė, kovos dvasia, iniciatyvumas ir profesionalumas (Lietuvos kariuomenės vertybės, 2023). Žinoma, šios vertybės yra plataus pobūdžio ir su jomis nesutikti būtų sudėtinga, tačiau deklaruojamos vertybės ir realios vertybės gali skirtis. Realias vertybes galima pamatyti kasdienėje veikloje, sprendimuose, resursų skirstyme ir net kalboje (Saunders, 2021). Laikantis šios nuostatos, Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų ir žemesnio bei vidutinio lygio vadovų vertybės gali skirtis, kas sukelia stresą ir ilgainiui gali peraugti į profesinį perdegimą. Taip pat, dėl šių vertybinių skirtumų vadovai gali jausti ir teisingumo jausmo stygių, jei jaučiasi, kad kasdieniai aukštesniųjų vadovų sprendimai nesutinka su kariuomenės vertybėmis, arba vadovo vertybės nesutinka su aukštesnio vadovo vertybėmis. Tai atsispindi sprendimuose vadovo atžvilgiu įsakymuose, kuriuos jis privalo vykdyti.

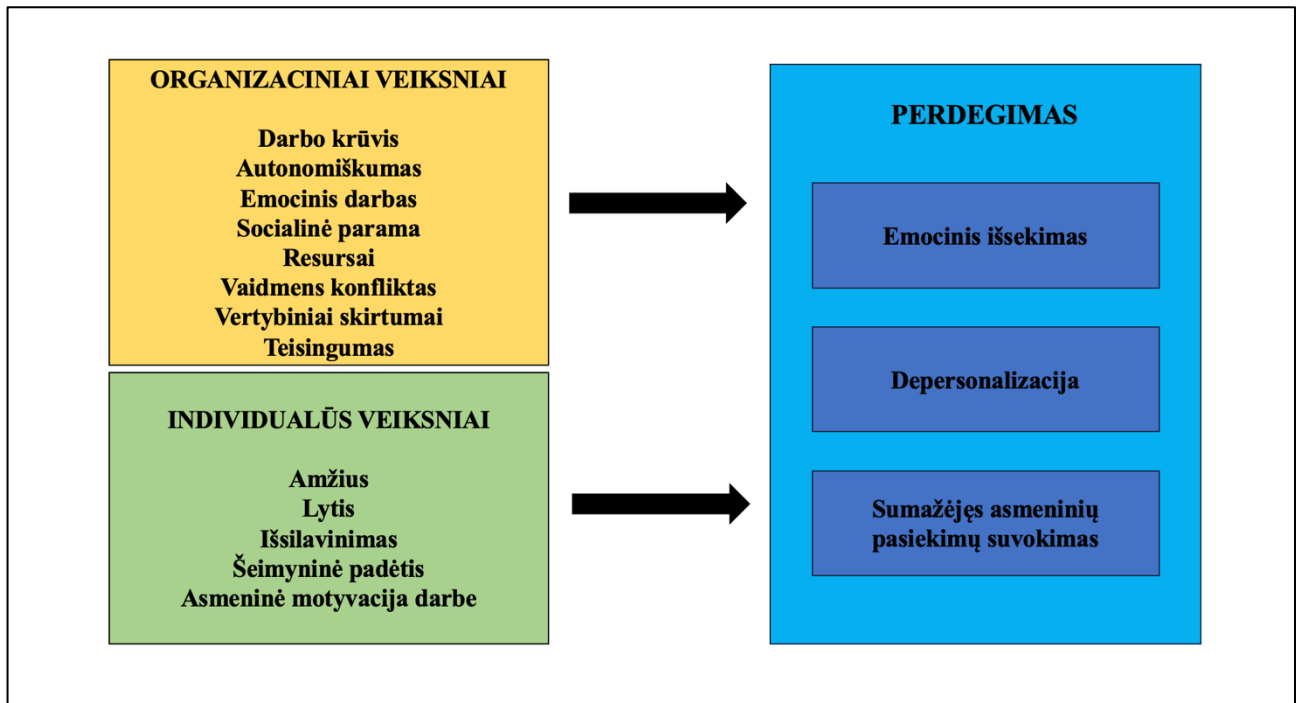
Amžius, lytis, išsilavinimas ir šeimyninė padėtis – į šiuos asmeninius veiksnius bus atsižvelgiama taip, kaip buvo aprašyta ankstesniuose skyriuose. Šie veiksniai yra aktualūs, nes vadovaujančias pareigas kariuomenėje užima įvairaus amžiaus žmonės, vyrai ir moterys, įgiję skirtingą išsilavinimą ir esantys skirtingos šeimyninės padėties.

Asmeninė motyvacija darbe - Šiame projekte tiriant Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų vidutinio ir žemesnio lygio vadovų perdegimą lemiančius veiksnius taip pat bus atsižvelgiama ir į norą tarnauti Lietuvos kariuomenėje ir užimti pareigas į kurias karys yra paskirtas. Kalbant apie tarnybą Lietuvos kariuomenėje, profesinės karo tarnybos kariai ją vykdo savo noru pasirašydami terminuotą karo tarnybos sutartį su Lietuvos kariuomene. Tai reiškia, kad karys nustatytam laikui išipareigoja vykdyti sutartyje numatytus reikalavimus ir vykdyti jam patikėtas pareigas ir funkcijas. Žinoma, Lietuvos kariuomenės kariai turi teisę prašyti nutraukti profesinės karo tarnybos sutartį savo iniciatyva nepraėjus sutartyje numatytam terminui, tačiau tik tokiais atvejais, kuomet jų priežastys atitinka Krašto apsaugos ministro tvarkoje numatytas svarbias priežastis (Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas, 37 str., 1998). Peržvelgus Krašto apsaugos ministro tvarką dėl profesinės karo tarnybos nutraukimo kario iniciatyvą prieš termino pabaigą, pastebėtina, kad paprastas noro nebuvimas tarnauti Lietuvos kariuomenėje nėra laikoma svarbia priežastimi, dėl kurios karys gali nutraukti profesinės karo tarnybos sutartį (Profesinės karo tarnybos nutraukimo kario iniciatyva prieš terminą tvarkos aprašas, 2012). Dėl šios įstatyminės nuostatos darytina išvada, kad kariai Lietuvos kariuomenėje netekę noro tarnauti nutraukti profesinės karo tarnybos anksčiau nustatyto termino negali. Taip pat Lietuvos kariuomenėje kariai griežtai vykdo įsakymus, o atsakomybė už jų nevykdymą yra numatyta ir Lietuvos Respublikos baudžiamajame kodekse (Lietuvos Respublikos baudžiamasis kodeksas, 2000). Kariai į savo vykdomas pareigas taip pat yra skiriami įsakymu, o ne savo laisva valia pasirenkant poziciją, kurioje karys nori tarnauti (Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas, 33 str., 1998). Atsižvelgiant į tai, kad kariai į savo pareigas yra skiriami įsakymu, darytina išvada, kad į kario asmeninius norus siekti vienokios ar kitokios karjeros krypties Lietuvos kariuomenėje gali būti neatsižvelgiama. Kaip jau buvo minėta anksčiau, tyrimais yra atskleista, kad darbuotojai, kurie nuoširdžiai mėgsta savo darbą perdegimą patiria rečiau už tuos, kurie dirba savo darbą dėl pragyvenimo (Wang et al., 2013). Remiantis šio tyrimo rezultatais ir pritaikant šį tyrimą Lietuvos kariuomenei, norą arba nenorą tarnauti kariuomenėje karys gali prarasti dėl savo asmeninių priežasčių ar įsitikinimų, arba dėl netinkamo paskyrimo į pareigas. Kadangi tiek pirmu, tiek antru atveju kario pasirinkimo laisvė toliau tęsti karinę tarnybą yra apribota, karys tolimesnę tarnybą arba tarnybos epizodą gali vykdyti nuoširdžiai to nenorėdamas ir konkretaus darbo nemėgdamas. Remiantis šiuo tyrimu ir dokumentais bei faktais darytina išvada, kad kariai gali nemėgti savo darbo dėl paskyrimo į jam nepatinkančias ar nenorimas pareigas bei dėl ribotos galimybės nutraukti profesinės karo tarnybos sutartį.

Apibendrinant, Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgose tarnaujantiems žemesnio ir vidutinio lygio vadovų perdegimui įtaką gali daryti darbo krūvis, autonomiškumas, vaidmens konfliktas, emocinis darbas, materialiniai resursai, vertybiniai skirtumai, teisingumas, amžius, lytis, išsilavinimas ir šeimyninė padėtis, bei mėgstamo darbo atlikimas.

Anksčiau buvo aptarta profesinio perdegimo samprata, kilmės teorijos, perdegimo dimensijos ir perdegimą sąlygojantys veiksniai. Atsižvelgiant į anksčiau aprašytą literatūrą, pastebėtina, kad perdegimui įtaką daro tiek organizaciniai, tiek individualūs veiksniai. Autoriai taip pat, tiriant individualius perdegimą lemiančius veiksnius išskiria ir didžiojo penketo asmens savybių įtaką

perdegimui (Angelini, 2023), tačiau šiame tyrime tai nebus tiriama. Žemiau bus pateikiami apibendrinti perdegimui įtaką darantys veiksniai. Remiantis šia informacija ir praėjusiame skyriuje aprašytais perdegimo veiksniais, kurie yra aktualūs tyrimo objektui – Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų žemesnio ir vidutinio lygio vadovams, buvo sudarytas sekantis teorinis modelis (6 paveikslas).



6 pav. Teorinis vidutinio ir žemesnio lygio vadovų perdegimą lemiančių veiksnių modelis

Teorinis modelis nurodo, kad remiantis moksline literatūra Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų vidutinio ir žemesnio lygio vadovų perdegimui ir jo emocinio išsekimo, depersonalizacijos ir sumažėjusio asmeninių pasiekimų suvokimo dimensijoms teigiamą arba neigiamą įtaką daro organizaciniai ir individualūs veiksniai.

3. Vidutinio ir žemesnio lygio vadovų perdegimą lemiančių veiksnių tyrimo metodologija

Šio tyrimo metu siekiant tinkamai išanalizuoti žemesnio ir vidutinio lygio vadovų perdegimo veiksnius Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgose, buvo atliktas empirinis tyrimas.

Empirinio tyrimo **tikslas** – ištirti Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų vidutinio ir žemesnio lygio vadovų perdegimą lemiančius veiksnius.

Tam, kad būtų pasiektas tyrimo tikslas, buvo išskelti sekantys uždaviniai:

1. Ištirti vidutinio ir žemesnio lygio vadovų perdegimo lygį Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgose.
2. Ištirti vidutinio ir žemesnio lygio vadovų perdegimą lemiančius veiksnius Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgose.
3. Nustatyti perdegimą lemiančių veiksnių įtaką vidutinio ir žemesnio lygio vadovų perdegimui.

Tyrimo metodai. Siekiant tinkamai ištirti perdegimui įtaką darančius veiksnius, šiam tyrimui buvo pasirinkti kiekybiniai tyrimo metodai: anketinė apklausa ir aprašomoji statistinė analizė. Šiam tyrimui atlikti buvo sudarytas specialiai tyrimo auditorijai pritaikytas klausimynas. Klausimynu buvo siekiama surinkti kaip įmanoma daugiau informacijos apie anketoje siekiamus išaiškinti aspektus – perdegimo lygį ir perdegimui įtaką darančius veiksnius. Pasirenkant tokį tyrimo metodą galima išgauti statistiškai reikšmingą informaciją apie tiriamųjų patiriamą perdegimą ir perdegimui daromą skirtingų veiksnių įtaką, kuria remiantis galima pateikti konkrečias rekomendacijas apie organizacijos mikroklimato gerinimą vadovų atžvilgiu ar pasiūlyti konkrečius problemų sprendimo variantus. Informacijai sisteminti buvo pasirinkta statistikos programa SPSS, kuri buvo pasirinkta dėl savo „draugiškumo vartotojui“, ganėtinai lengvo duomenų valdymo ir parinkčių gausos. Naudojantis programa buvo tiriami visi vėliau tyrime aprašomi ir nurodomi statistiniai rodikliai, tarpusavio ryšiai, koreliacijos koeficientai.

Tyrimo struktūra. Tyrimui atlikti buvo sudaryta anketa. Anketos formavimui buvo remtasi lentelėje nurodytais šaltiniais (8 lentelė). Anketa buvo sudaroma teiginiais, respondentui pasirenkant tinkamą vertinimą duotoje vertinimo skalėje. Anketa sudaro trys pagrindinės klausimų grupės:

- Perdegimo tyrimas;
- Organizacinių perdegimo veiksnių tyrimas;
- Individualių sociodemografinių veiksnių tyrimas.

8 lentelė. Anketos struktūra (sudaryta autoriaus)

Klausimų grupė	Tyrimo objektas	Šaltiniai	Klausimyno teiginiai
Perdegimas	Emocinis išsekimas	Sudaryta remiantis Maslach Burnout Inventory (4th Edition), 2016	1-22
	Depersonalizacija		
	Asmeninių pasiekimų suvokimas		
Organizaciniai veiksniai	Darbo krūvis	Sudaryta remiantis Kopenhagos psichosocialiniu klausimynu (COPSOQ II), 2004	23-30, 37-38
	Vaidmens konfliktas		43-46

	Socialinė parama	Sudaryta remiantis Morgeson ir Humphrey darbo dizaino klausimynu (WDQ), 2006	34-36, 70-72
	Autonomiškumas		55-63
	Vertybiniai skirtumai	Sudaryta remiantis Kopenhagos psichosocialiniu klausimynu (COPSOQ II), 2004	47-50, 73-75
	Emocinis darbas		31-33, 39-42
	Resursai	Sudaryta remiantis Izquierdo & Ríos-Rísquez, 2012	64-67
	Teisingumas	Sudaryta remiantis Kopenhagos psichosocialiniu klausimynu (COPSOQ II), 2004	51-54
Individualūs veiksniai	Lytis	Sudaryta autoriaus remiantis Marchand et al. 2018; Maslach et al. 2001; La Fuente, 2018..	76
	Amžius		77
	Išsilavinimas		78
	Vadovavimo grandis		79
	Šeimyninė padėtis		80
	Asmeninė motyvacija darbe	Sudaryta autoriaus remiantis Wang et al., 2013	68-69

Perdegimo lygiui ir perdegimo dimensijų pasireiškimui nustatyti yra naudojamas C. Maslach (2016) klausimynas. Šiame klausimyne yra tiriamas skirtingų perdegimo dimensijų pasireiškimas respondentui pagal jų dažnį. Šią anketos dalį sudaro 22 teiginiai, kuriais yra matuojamas darbuotojų emocinis išsekimas nuo darbinės veiklos, savo klientų arba, šio tyrimo atžvilgiu, pavaldinių nuasmeninimas, ir savo asmeninių pasiekimų suvokimo lygį. Šioje tyrimo dalyje respondantai pasirinkdami vieną iš vertinimo skalės variantų pažymi atsakymą, kuris atspindi teiginyje nurodytų jausmų ar potyrių dažnį. Skalė sudaryta Likerto skalės principu, kai „0“ reiškia „niekada“, „1“ reiškia „kartą per metus ar rečiau“, „2“ reiškia „kartą per mėnesį“, „3“ reiškia „kelis kart per mėnesį“, „4“ reiškia „kartą per savaitę“, „5“ reiškia „kelis kartus per savaitę“, o „6“ reiškia „kiekvieną dieną“.

Kiekvienos dimensijos vertinimui yra sudaryti atskiri teiginiai, kurie anketoje nėra parašyti iš eilės. Emocinio išsekimo dimensijai matuoti yra skirti 9 teiginiai (1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20). Depersonalizacijos dimensijai išmatuoti yra skirti 5 teiginiai (5, 10, 11, 15, 22). Asmeninių pasiekimų suvokimo dimensijai išmatuoti yra skirti 8 teiginiai (4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21).

Žemiau yra pateikta perdegimui nustatyti naudojamo Maslach Burnout Inventory (MBI-HSS) testo įverčių interpretacija (9 lentelė).

9 lentelė. Perdegimo dimensijų įverčių reikšmės (sudaryta remiantis Maslach Burnout Inventory, 2016)

Perdegimo dimensija	Perdegimo lygis	Klausimyno taškų suma
Emocinis išsekimas	Aukštas	27 ir daugiau
	Vidutinis	Nuo 19 iki 26
	Žemas	Iki 18

Depersonalizacija	Aukštas	10 ir daugiau
	Vidutinis	Nuo 6 iki 9
	Žemas	Iki 5
Asmeninių pasiekimų suvokimas	Aukštas	Iki 33
	Vidutinis	Nuo 34 iki 39
	Žemas	40 ir daugiau

Remiantis autore, perdegimo dimensijų įtaka yra interpretuojama atskirai, nesudedant visų trijų dimensijų į vieną bendrą perdegimo rezultatą. Emocinio išsekimo dimensijoje surinkus 26 taškus ir daugiau, laikytina, kad emocinis išsekimas yra aukštas, nuo 19 iki 26 taškų suma rodo apie vidutinį emocinio išsekimo lygį, o iki 18 taškų rodo žemą emocinio išsekimo lygį. Depersonalizacijos atveju, 10 ir daugiau taškų – aukštas, nuo 6 iki 9 taškų – vidutinis, o iki 5 taškų – žemas depersonalizacijos dimensijos pasireiškimo lygis. Asmeninių pasiekimų suvokimo dimensijoje perdegimo lygis yra laikytinas aukštu surinkus iki 33 taškų, vidutiniu – nuo 34 iki 39 taškų, o žemas – 40 ir daugiau taškų. Pastarosios dimensijos atžvilgiu, kuo mažiau taškų yra surenkama, tuo didesnė rizika patirti sumažėjusį asmeninių pasiekimų suvokimą.

Sekančia anketos dalimi yra siekiama išaiškinti perdegimui darančių **organizacinių veiksnių įtaką**. Darbo krūvio, vaidmens konflikto, vertybinių skirtumų, emocinio darbo ir teisingumo veiksnių įtakai nustatyti buvo formuluojami teiginiai remiantis Kopenhagos psichosocialiniu klausimyno antrąja versija apie darbinę aplinką (COPSOQ II, 2007), kuris yra tobulesnė pirmojo klausimyno, išleisto dar 1997 metais versija. Darbo krūvio veiksniai ir jo galimai įtakai ištirti yra naudojami dešimt skirtingų teiginių: nuo 23 iki 30 ir nuo 37 iki 38 imtinai. Taip pat, remiantis ta pačia literatūra, buvo sudaryta anketos dalis, kurioje siekiama išaiškinti vaidmens konflikto pasireiškimą darbinėje aplinkoje. Šiam veiksniai ištirti buvo suformuluoti keturi skirtingi teiginiai: nuo 43 iki 46 imtinai. Tuo pačiu klausimynu remiantis buvo siekiama nustatyti ir vertybinių skirtumų bei emocinio darbo pasireiškimą darbo vietoje. Vertybinių skirtumų atžvilgiu buvo sudaryti sekantys teiginiai: nuo 47 iki 50 ir nuo 73 iki 75 imtinai. Emocinio darbo atžvilgiu buvo sudaryti sekantys teiginiai: nuo 31 iki 33 ir nuo 39 iki 42 imtinai. Teisingumas yra paskutinis veiksnys, kuris buvo sudarytas remiantis COPSOQ II klausimynu. Šiam veiksniai nustatyti buvo sudaryti teiginiai nuo 51 iki 54 imtinai. Socialinės paramos veiksnio pasireiškimas darbo vietoje buvo matuojamas teiginiais nuo 34 iki 36 ir nuo 70 iki 72 teiginio imtinai. Šie teiginiai buvo sudaryti remiantis Morgeson ir Humphrey darbo dizaino klausimynu (WDQ, 2006). Remiantis tuo pačiu klausimynu buvo sudaryti ir teiginiai, kuriais yra siekiama nustatyti autonomiškumą darbo vietoje. Šie teiginiai yra nuo 55 iki 63 teiginio imtinai. Materialinių resursų galimo stygiaus veiksnio nustatymui buvo suformuoti teiginiai nuo 64 iki 67 imtinai. Šie teiginiai buvo sudaryti remiantis ankstesniame skyriuje aptarta literatūra (Izquierdo & Ríos-Rísquez, 2012). Visų organizacinių veiksnių įtakai nustatyti skirtų teiginių vertinimo skalė sudaryta remiantis Likerto skalės principu, kai „1“ reiškia „visiškai nesutinku“, „2“ reiškia „iš dalies nesutinku“, „3“ reiškia „nei sutinku, nei nesutinku“, „4“ reiškia „iš dalies sutinku“, „5“ reiškia „visiškai sutinku“.

Individualių veiksnių nustatymui anketoje buvo siekiama nustatyti respondentų lytį (76 anketos klausimas), amžių (77 anketos klausimas), išsilavinimą (78 anketos klausimas), vadovavimo grandį arba užimamas pareigas (79 klausimas), šeimyninę padėtį (80 klausimas). Visi šie klausimai buvo sudaryti remiantis anksčiau aptarta literatūra ir jos analize (Marchand et al. 2018; Maslach et al. 2001; La Fuente, 2018). Taip pat, siekiant nustatyti asmeninės motyvacijos darbe galimą įtaką perdegimui,

remiantis Wang (2013) atliktu tyrimu, buvo sudaryti du papildomi teiginiai: 68 ir 69. Šių teiginių vertinimo skalė buvo sudaryta analogiškai, kaip ir organizacinių veiksmų, kai „1“ reiškia „visiškai nesutinku“, „2“ reiškia „iš dalies nesutinku“, „3“ reiškia „nei sutinku, nei nesutinku“, „4“ reiškia „iš dalies sutinku“, „5“ reiškia „visiškai sutinku“.

Klausimyno patikimumui išmatuoti buvo naudojama kompiuterinė programa „IBM SPSS“. Joje buvo atliekamas klausimyno patikimumo tyrimas, kurio rezultatas išreiškiamas Kronbacho α . Vadovaujantis šiuo rodikliu, koeficientas aukštesnis negu 0,500 yra laikytinas patenkinamu, o 1.000 yra geriausias įmanomas rezultatas. Tiriant skirtingų perdegimo veiksmų teiginių patikimumą, tyrimo metu buvo nustatyti svyruojantys rezultatai nuo 0,500 iki 0,923. Veiksmų lemiančių perdegimą klausimyno dalies bendras patikimumo rodiklis yra 0,817. Perdegimo klausimyno dalies patikimumo rodiklis yra 0,739. Viso klausimyno patikimumo rodiklis yra 0,775. Remiantis gautais patikimumo tyrimo duomenimis ir remiantis tuo, kad gautas rodiklis yra lygus arba didesnis už 0,5 ($\alpha > 0,5$) (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014), darytina išvada, kad klausimynas yra patikimas ir tinkamas naudoti. Detalūs klausimyno patikimumo testo rodikliai pateikiami priede Nr. 2.

Skirtingų perdegimo dimensijų vidurkiai bus dvejopi – teiginių sumų vidurkiai ir teiginių įverčių vidurkiai. Teiginių sumų vidurkiai bus išreiškiami sekančiais: emocinio išsekimo dimensijoje nuo 0 iki 54, depersonalizacijos dimensijoje nuo 0 iki 30, o asmeninių pasiekimų suvokimo dimensijoje nuo 0 iki 48, juos interpretuojant taip, kaip nurodyta 9 lentelėje. Teiginių įverčių vidurkiai bus išreiškiami nuo 0 iki 6.

Skirtingų tyrimo metu tiriamų perdegimo veiksmų lygiui įvertinti buvo remiamasi skirtingų teiginių arba veiksmų išraiškų vidurkiais. Tyrimo metu skirtingi veiksmų išraiškos rodiklių vidurkiai (nuo 1 iki 5) buvo interpretuojami sekančiais:

- nuo 1,00 iki 2,29 – žemas pasireiškimo lygis;
- nuo 2,30 iki 3,59 – vidutinis pasireiškimo lygis;
- nuo 3,60 iki 5,00 – aukštas veiksmo pasireiškimo lygis.

10 lentelė. Pearson koreliacijos koeficiento interpretacija (Bilevičienė, 2011)

Koreliacijos koeficientas	Interpretacija
Nuo 0,9 iki 1,0 (nuo -0,9 iki -1,0)	Labai stipri koreliacija
Nuo 0,7 iki 0,9 (nuo -0,7 iki -0,9)	Stipri koreliacija
Nuo 0,4 iki 0,7 (nuo -0,4 iki -0,7)	Vidutinė koreliacija
Nuo 0,2 iki 0,4 (nuo -0,2 iki -0,4)	Silpna koreliacija
Nuo 0 iki 0,2 (nuo 0 iki -0,2)	Labai silpna koreliacija
0	Koreliacijos nėra

Tyrimo metu, koreliacija tarp perdegimo ir perdegimą lemiančių veiksmų bus matuojama remiantis Pearson'o koreliacijos koeficientu. Remiantis šiuo rodikliu, skirtingos jo reikšmės bus interpretuojamos taip, kaip nurodyta lentelėje (žr. 10 lentelę). Statistiškai reikšmingomis koreliacijomis bus laikytinos tos, kurių statistinis reikšmingumas $p < 0,05$.

Tiriamieji ir tyrimo eiga. Tyrimas buvo atliekamas Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų pėstininkų brigadose „Geležinis vilkas“ ir „Žemaitija“. Pirmosios brigados atveju, jai pavaldūs yra

šeši skirtingi batalionai, antrosios brigados atveju – keturi. Skirtingi brigadų batalionai turi jiems keliamas skirtingas pagrindines užduotis, kas lemia skirtingų batalionų skirtingą darbo krūvį, aprūpinimą ir užduočių specifiką bei bendrą užimtumą, tačiau plačiąja prasme, visi batalionai vykdo tą pačią veiklą – rengiasi valstybės ginkluotai gynybai vykdydami karinį rengimą. Atsižvelgiant į organizacinę struktūrą, kiekviename iš šių batalionų vidutiniškai tarnauja po 102 vidutinio ir žemesniojo lygio vadovus. Apimant visus 10 skirtingų brigadų batalionus, bendras populiacijos arba visumos narių skaičius yra 1020. Remiantis tuo ir Paniotto formule buvo apskaičiuotas reikalingas anketų skaičius:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{t^2}{N}} = \frac{1020}{1 + \frac{1020}{(1,96)^2}} = 271$$

n – reikiamas respondentų skaičius; t – standartinis normalusis pasiskirstymo kvantilis atitinkantis pasitikėjimo lygį (95 proc.); N – visumos narių skaičius (1020 vidutinio ir žemesnio lygio vadovų).

Atlikus skaičiavimus pagal pateiktą formulę, buvo nustatyta, jog tam, kad gauti rezultatai būtų statistiškai reikšmingi, reikalingi bent 271 respondentas. Tam, kad tyrimas būtų atliekamas teisėtai, buvo prašomas Lietuvos kariuomenės vado leidimas vykdyti tyrimą Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgose. Gavus leidimą, buvo derinami laikai su skirtingų padalinių vadais dėl respondentų anketavimo. Taip pat, anketa buvo siunčiama elektroniniu paštu į visus Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų batalionus. Anketavimas buvo vykdomas internetiniame puslapyje www.manoapklausa.lt, apklausą pildant internetu, išmaniųjų telefonų pagalba. Anketavimo susitikimo atveju, prieš pradėdant anketos pildymą respondentai buvo trumpai instruktuojami apie tyrimo esmę, duomenų anonimiškumą ir apie galimybę klausti klausimų esant neaiškumams. Anketavimo sureaguoję į elektroniniu paštu siųstą anketos nuorodą, instrukcijos buvo pateiktos laiško tekste. Iš viso buvo surinkta 281 anketa, pilnai užpildytos ir naudojamos tyrime buvo 280. Tyrimas buvo pradėtas 2023 m. lapkričio 20 d., o baigtas 2023 m. gruodžio 1 d.

Tyrimo etika. Tyrimo metu buvo vadovaujama savanorystės ir konfidencialumo principais. Kiekvienas respondentas prieš pradėdant pildyti klausimyną turėjo teisę atsisakyti tai daryti, su kuo jis buvo supažindintas instruktažo prieš klausimyną metu. Konfidencialumo principas buvo realizuotas atsižvelgiant į tiriamos organizacijos pobūdį, dėl ko nebuvo renkami respondentų vardai, pavardės, tikslios tarnybos vietos ir kiti organizacijai ar jos nariams galintys pakenkti duomenys.

4. Vidutinio ir žemesnio lygio vadovų perdegimą lemiančių veiksnių tyrimo rezultatai ir diskusija

Šiame skyriuje bus analizuojamos tyrimo respondentų sociodemografinės charakteristikos, skirtingi konstruktai ir jų pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas. Pirmiausia bus aptariamas perdegimo pasireiškimas tarp respondentų, duomenis apžvelgiant ir pagal demografines charakteristikas. Vėliau bus aptariamas skirtingų veiksnių pasireiškimas tarp vadovų, kas taip pat bus apžvelgiama pagal demografines charakteristikas. Paskutiniame poskyryje bus aptariami perdegimo dimensijų ir skirtingų perdegimo veiksnių koreliacijos tyrimo rezultatai.

4.1. Empirinio tyrimo respondentų charakteristikų analizė

Tam, kad tyrimas būtų kaip įmanoma labiau reprezentatyvus, svarbu išanalizuoti respondentų sociodemografines charakteristikas. Šiame poskyryje bus trumpai analizuojamos ir aptariamos respondentų sociodemografinės charakteristikos, kurios yra pateikiamos 11 lentelėje.

11 lentelė. Tyrimo respondentų sociodemografinės charakteristikos

Sociodemografinės charakteristikos		Atsakiusių skaičius	Procentinė išraiška nuo visų respondentų
Lytis	Vyras	261	93.2
	Moteris	19	6.8
Amžius	Iki 25 metų	99	35.4
	26-35 metai	141	50.4
	36-45 metai	32	11.4
	46 metai ir daugiau	8	2.9
Išsilavinimas	Pagrindinis	12	4.3
	Vidurinis	115	41.1
	Profesinis	43	15.4
	Aukštasis neuniversitetinis	25	8.9
	Aukštasis universitetinis	85	30.4
Vadovavimo grandis	Kuopos vadovas/ė arba jo pavaduotojas/a (štabo skyriaus viršininkas/štabo karininkas)	66	23.6
	Būrio vadovas/ė arba jo pavaduotojas/a	62	22.1
	Skyriaus vadovas/ė arba jo pavaduotojas/a	152	54.3
Šeimyninė padėtis	Vienišas/a	65	23.2
	Vedęs/Ištekėjusi	96	34.3
	Išsiskyres	5	1.8
	Našlys	3	1.1
	Turių partnerį/ę	111	39.6

Remiantis pateikta lentele, matyti, kad tyrime dalyvavo 93,2 proc. vyrų ir 6,8 proc. moterų. Pagal amžių respondentai pasiskirstė taip pat nevienodai – iki 25 metų 35,4 proc. respondentų, 26-35 metų buvo 50,4 proc. respondentų, 36-45 metų buvo 11,4 proc. respondentų, o 46 ir daugiau metų buvo 2,9 proc. respondentų. Pagal išsilavinimą respondentai taip pat pasiskirstė nevienodai: pagrindinę išsilavinimą yra įgiję 4,3 proc. respondentų, vidurinę išsilavinimą yra įgiję 41,1 proc. respondentų, profesinę išsilavinimą įgiję yra 15,4 proc. respondentų, aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą yra įgiję 8,9 proc. respondentų, o aukštąjį universitetinį išsilavinimą yra įgiję 30,4 proc. respondentų. Pagal

vadovavimo grandį tyrime 23,6 proc. respondentų buvo kuopų vadai arba jų pavaduotojai (batalionų štabų skyrių viršininkai ar štabo karininkai), 22,1 proc. respondentų buvo būrių vadai arba jų pavaduotojai, o 54,3 proc. apklaustųjų buvo skyrių vadai arba jų pavaduotojai. Pagal šeimyninę padėtį respondentai pasiskirstę sekančiai: 23,2 proc. apklaustųjų yra vieniši, 34,3 proc. yra vedę arba ištekėjusios, 1,8 proc. yra išsiskyrę, 1,1 proc. yra našliai, o 39,6 proc. deklaruoja, kad turi partnerį (sugyventinį/yra romantiškuose santykiuose). Apibendrinant sociodemografines respondentų charakteristikas, pastebėtina, kad apklausoje pagal lytį daugiausiai dalyvavo vyrai (93,2 proc.), pagal amžių daugiausiai 26-35 metų (50,4 proc.), pagal išsilavinimą daugiausiai dalyvavo vidurinį išsilavinimą įgiję asmenys (41,1 proc.), pagal vadovavimo grandį daugiausiai dalyvavo skyrių vadai arba jų pavaduotojai (54,3 proc.), o pagal šeimyninę padėtį daugiausiai dalyvavo asmenys turintys partnerį/ę (39,6 proc.).

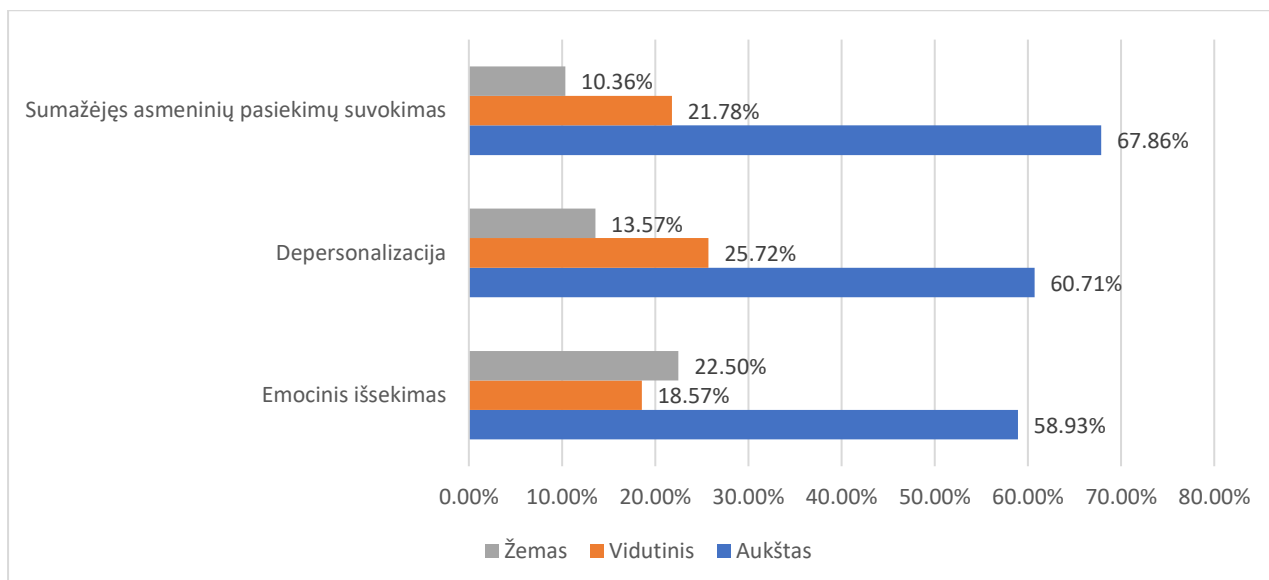
4.2. Vidutinio ir žemesnio lygio vadovų perdegimo tyrimo rezultatai

Perdegimo dimensijų rezultatų vidurkiai. Tam, kad tinkamai ir kaip įmanoma tiksliau būtų galima nustatyti perdegimą lemiančius veiksnius, svarbu išmatuoti ir išanalizuoti respondentų perdegimo lygius skirtinguose perdegimo dimensijose. 12 lentelėje yra pateikiami perdegimo dimensijų rezultatų vidurkiai. 7 paveiksle yra pateikiami perdegimo dimensijų rezultatų vidurkių pasiskirstymas tyrimo imtyje procentais pagal pasireiškimo lygį.

12 lentelė. Perdegimo dimensijų vidurkiai

Dimensija	Vidurkis	Lygis
Emocinis išsekimas	28,81	Aukštas
Depersonalizacija	11,14	Aukštas
Sumažėjęs asmeninių pasiekimų suvokimas	29,52	Aukštas

Remiantis pateikta informacija, matoma, kad tiriamojoje organizacijoje tiek emocinio išsekimo, tiek depersonalizacijos, tiek asmeninių pasiekimų suvokimo įverčių vidurkiai rodo, kad visose trijose dimensijose lygis yra aukštas. Tai leidžia daryti išvadą, kad Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų vidutinio ir žemesnio lygio vadovai vidutiniškai patiria aukštą skirtingų dimensijų perdegimo lygį. Žemiau esančiame paveiksle (žr. 7 paveikslą) pateikta informacija apie skirtingų perdegimo dimensijų išraišką procentais visoje imtyje.



7 pav. Perdegimo dimensijų įverčių lygių pasiskirstymas visoje imtyje

Emocinio išsekimo atžvilgiu, matyti, kad 165 respondentams (58,93 proc. apklaustųjų) nustatytas aukštas emocinio išsekimo lygis. Vidutinis emocinio išsekimo lygis nustatytas 52 respondentams (18,57 proc. apklaustųjų). Žemas emocinio išsekimo lygis nustatytas 63 respondentams (22,50 proc. apklaustųjų). Depersonalizacijos dimensijoje aukštas lygis nustatytas 170 respondentų (60,71 proc. apklaustųjų), vidutinis lygis nustatytas 72 respondentams (25,72 proc. apklaustųjų), žemas lygis nustatytas 38 respondentams (13,57 proc. apklaustųjų). Aukštu asmeninių pasiekimų suvokimu pasižymi 190 respondentų (67,86 proc. apklaustųjų), vidutiniu – 61 respondentas (21,78 proc. apklaustųjų), žemu – 29 respondentai (10,36 proc. apklaustųjų). Atsižvelgiant į šiuos rezultatus, pastebėtina, kad daugiau negu pusė vidutinio ir žemesnio lygio vadovų patiria stiprų emocinį išsekimą ir depersonalizaciją. Taip pat, beveik 70 proc. respondentų jaučia aukštą perdegimo lygį asmeninių pasiekimų suvokimo dimensijoje, kas reiškia, jog šie respondentai blogai vertina savo pasiekimus darbe.

Perdegimo dimensijų teiginių vidurkiai. Siekiant pateikti išsamius tyrimo rezultatus, toliau yra analizuojami visų perdegimo dimensijų teiginių vidurkiai. 13 lentelėje yra pateikiami emocinio išsekimo dimensijos teiginių vidurkiai, 14 lentelėje yra pateikiami depersonalizacijos dimensijos teiginių vidurkiai, o 15 lentelėje yra pateikiami sumažėjusių asmeninių pasiekimų suvokimo dimensijos teiginių vidurkiai.

13 lentelė. Emociniu išsekimo dimensijos teiginių vidurkiai

Skalės teiginys	Vidurkis	Statistinis nuokrypis
Jaučiuosi, kad esu emociškai išsekęs.	3,28	1,673
Jaučiuosi išsekęs darbo pabaigoje.	3,98	1,604
Jaučiuosi pavargęs ryte, dar prieš pradėdant darbo dieną.	3,04	1,841
Darbas su žmonėmis visą dieną reikalauja daug papildomų pastangų.	4,38	1,696
Jaučiuosi perdegęs dėl savo darbo.	3,28	1,896
Mano darbas mane erzina.	3,27	1,825
Jaučiuosi, lyg dirbu per sunkiai.	3,06	1,851

Tiesioginis darbas su žmonėmis man kelia per daug streso.	1,95	1,655
Jaučiu, kad nebeturiu jėgų ir energijos dirbti savo darbą.	2,56	1,905

Analizuojant emocinio išsekimo perdegimo dimensijos teiginių vidurkius, pastebėtina, kad respondentai jaučiasi išsekę (3,28), pavargę ryte dar prieš pradėdant darbo dieną (3,04), jaučiasi perdegę (3,28), juos erzina jų darbas (3,27) kelis kartus per mėnesį. Didžiausias rodiklis pastebėtinai teiginyje, kuriuo respondentai pažymi kaip dažnai jie jaučiasi, jog darbas su žmonėmis visa dieną reikalauja daug papildomų pastangų (4,38) – bent kartą per savaitę. Taip pat, respondentai jaučiasi išsekę darbo pabaigoje bent kartą per savaitę (3,98). Respondentai pažymėjo, kad jaučiasi, jog nebeturi jėgų ir energijos dirbti savo darbą kartą arba keliskart per mėnesį. Tiesioginis darbas su žmonėmis kelia per daug streso (1,95) bent kartą per mėnesį. Remiantis šiais duomenimis, darytina išvada, kad neigiamus jausmus arba emocinį išsekimą Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų vidutinio ir žemesnio lygio vadovai jaučia bent kartą per mėnesį arba dažniau. Tačiau, remiantis statistiniais nuokrypiais, darytina išvada, kad respondentai šių teiginių atžvilgiu yra ganėtinai skirtingos nuomonės, kas yra tikėtina atsižvelgiant į Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų dydį ir padalinių skaičių bei galimą skirtingą vidaus politiką ar mikroklimatą padaliniuose.

14 lentelė. Depersonalizacijos dimensijos teiginių vidurkiai

Skalės teiginys	Vidurkis	Statistinis nuokrypis
Jaučiu, kad su savo pavaldiniais elgiuosi, kaip su objektais.	1,37	1,693
Jaučiu, kad tapau mažiau jautrus kitų žmonių problemoms.	3,29	1,930
Jaučiu, kad šis darbas mane daro emociškai atspariu.	3,49	1,916
Man nerūpi kas nutiks mano pavaldiniams.	0,88	1,529
Jaučiu, kad pavaldiniai mane kaltina dėl kai kurių savo problemų.	2,11	1,812

Depersonalizacijos atžvilgiu, pastebėtina, kad respondentai jaučia, jog jų darbas daro juos emociškai atspariais (3,49) bent kelis kartus per mėnesį, kas iš esmės, atsižvelgiant į organizacijos veiklos specifiką, nebūtinai yra laikytinas neigiamu rezultatu. Mažiau jautrus kitų žmonių problemoms (3,29) respondentai jaučiasi taip pat kelis kartus per mėnesį, kas priešingai negu pastarasis teiginys, laikytinas labiau neigiamu rezultatu. Respondentai atsakė, jog su savo pavaldiniais elgiasi kaip su objektais (1,37) arba jiems nerūpi, kas nutiks jų pavaldiniams (0,88) kartą per metus ar rečiau, kas laikytina teigiamu rezultatu. Respondentai jaučia, kad jų pavaldiniai kaltina juos dėl kai kurių savo problemų (2,11) kartą per mėnesį. Atsižvelgiant į depersonalizacijos teiginių vidurkius darytina išvada, kad organizacijos vidutinio ir žemesnio lygmens vadovai, turint omenyje organizacijos specifiką ir veiklos pobūdį, yra pakankamai jautrus savo pavaldinių atžvilgiu ir stengiasi elgtis humaniškai. Dėl didelių statistinio nuokrypio rodiklių darytina išvada, kad respondentai skirtingai gali vertinti šiuos teiginius dėl skirtingų padalinių skaičiaus ir skirtingą vidaus mikroklimatą Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų padaliniuose.

15 lentelė. Sumažėjusių asmeninių pasiekimų suvokimo dimensijos teiginių vidurkiai

Skalės teiginys	Vidurkis	Statistinis nuokrypis
Lengvai suprantu, kaip jaučiasi mano darbo klientai/pavaldiniai	4,76	1,371
Labai lengvai tvarkausi su savo pavaldinių problemomis.	4,05	1,508
Jaučiu, kad teigiamai veikiu kitų žmonių gyvenimus savo darbe.	3,30	1,706
Jaučiuosi energingas.	3,64	1,631
Galiu lengvai sukurti atpalaiduojančią atmosferą su savo pavaldiniais.	3,62	1,631
Jaučiuosi labai laimingas glaudžiai dirbdamas su savo pavaldiniais.	3,35	1,796
Aš pasiekiau daug svarbių dalykų savo darbe.	2,85	1,685
Savo darbe ramiai susitvarkau su emocinėmis problemomis.	3,96	1,648

Asmeninių pasiekimų suvokimo atžvilgiu, pastebėtina, kad respondentai lengvai supranta, kaip jaučiasi jų pavaldiniai (4,76) bent kartą per savaitę. Kartą per savaitę tyrimo dalyviai lengvai tvarkosi su savo pavaldinių problemomis (4,05), o kelis kartus per mėnesį jaučiasi energingi (3,64), gali lengvai sukurti atpalaiduojančią atmosferą su savo pavaldiniais (3,62) ir ramiai susitvarko su emocinėmis problemomis (3,96). Kelis kartus per mėnesį respondentai jaučia, kad teigiamai veikia kitų žmonių gyvenimus savo darbe (3,30), jaučiasi laimingi glaudžiai dirbdami su savo pavaldiniais (3,35), o kartą per mėnesį jaučiasi pasiekę daug svarbių dalykų savo darbe (2,85). Atsižvelgiant į atskirų teiginių rodiklius, darytina išvada, kad organizacijos vadovai jaučia teigiamus jausmus, kurie yra susiję su jų darbo rezultatais vidutiniškai kartą arba kelis kartus per mėnesį. Toks rezultatas yra ganėtinai žemas, turint omenyje šiandien kariams keliamus iššūkius tarnyboje (daugybė renginių ir užduočių) ir aukštus vertybinius reikalavimus.

Perdegimo pagal demografines charakteristikas tyrimo rezultatai. Siekiant ištirti perdegimą ir jo pasireiškimą pagal demografines charakteristikas. 16 lentelėje yra pateikiami tyrimo metu gauti rezultatai bendrai.

16 lentelė. Perdegimo dimensijų pasireiškimas demografines charakteristikas

Sociodemografinės charakteristikos		Emocinis išsekimas	Depersonalizacija	Sumažėjęs asmeninių pasiekimų suvokimas
Lytis	Vyras	28,81	11,15	29,45
	Moteris	28,68	11,05	30,52
Amžius	Iki 25 metų	27,55	11,49	29,53
	26-35 metai	31,19	11,03	29,18
	36-45 metai	23,78	10,96	30,12
	46 metai ir daugiau	22,50	9,50	33,00
Išsilavinimas	Pagrindinis	26,75	9,08	29,00
	Vidurinis	26,75	11,18	29,66
	Profesinis	30,13	11,02	28,51
	Aukštasis neuniversitetinis	27,52	11,56	29,48

	Aukštasis universitetinis	31,58	11,32	29,62
Vadovavimo grandis	Kuopos vadasi/ė arba jo pavaduotojas/a (štabo skyriaus viršininkas/štabo karininkas)	31,16	10,50	31,04
	Būrio vadasi/ė arba jo pavaduotojas/a	27,30	11,51	28,33
	Skyriaus vadasi/ė arba jo pavaduotojas/a	28,48	11,27	29,34
Šeimyninė padėtis	Vienišas/a	29,56	12,01	28,35
	Vedęs/Ištekėjusi	28,43	10,42	29,81
	Išsiskyręs	31,40	9,00	31,40
	Našlys	32,33	7,66	31,00
	Turių partnerį/ę	28,47	11,45	29,83

Žemiau (žr. 17, 18, 19, 20, 21 lentelėse) yra pateikiami perdegimo vidurkiai pagal demografines charakteristikas. Tyrimo metu gauti duomenys yra analizuojami ir interpretuojami siekiant išsamiau iširti perdegimą lemiančius veiksnius. Pirmiausia bus aptariami perdegimo rodikliai pagal lytį (17 lentelė).

17 lentelė. Perdegimo dimensijų pasireiškimas pagal lytis

Perdegimo dimensija	Vyras	Moteris	Statistinis reikšmingumas (p<0,05)
Emocinis išsekimas	28,81	28,68	0,800
Depersonalizacija	11,15	11,05	0,809
Sumažėjęs asmeninių pasiekimų suvokimas	29,45	30,52	0,695

Aukščiau pateiktoje lentelėje matomi skirtingų perdegimo dimensijų surinktų taškų vidurkiai pagal lytis. Matoma, kad emocinio išsekimo dimensijoje tiek vyrų (28,81), tiek moterų (28,68) rezultatai yra panašūs ir reikšmingų skirtumų pastebėta nebuvo. Depersonalizacijos atveju, tarp vyrų (11,15) ir moterų (11,05) reikšmingų skirtumų taip pat pastebėta nebuvo. Asmeninių pasiekimų suvokimo dimensijoje tarp vyrų (29,45) ir moterų (30,52) pastebėtinai neryškus skirtumas, tačiau nėra tiek reikšmingas, kad būtų galima daryti aiškias išvadas. Remiantis mokslinė literatūra, moterys yra labiau linkusios pranešti apie patiriamus emocinio perdegimo simptomus negu vyrai, o vyrai yra labiau linkę pranešti apie patiriamus depersonalizacijos ir ciniškumo simptomus (Purvanova & Muros, 2010), tačiau atlikus Mann-Whitney U testą, buvo nustatyta, kad šie duomenys yra statistiškai nereikšmingi, dėl ko darytina išvada, kad lytis nėra statistiškai reikšminga emociniam išsekimui (p<0,800), depersonalizacijai (0,809) ir sumažėjusiam asmeninių pasiekimų suvokimui (0,695). Toliau bus pateikiami perdegimo rodikliai pagal amžių (18 lentelė).

18 lentelė. Perdegimo dimensijų pasireiškimas pagal amžių

Perdegimo dimensija	Iki 25 metų	26-35 metai	36-45 metai	46 metai ir daugiau	Statistinis reikšmingumas (p<0,05)
Emocinis išsekimas	27,55	31,19	23,78	22,50	0,006
Depersonalizacija	11,46	11,03	10,96	9,50	0,632

Sumažėjęs asmeninių pasiekimų suvokimas	29,53	29,18	30,12	33,00	0,586
---	-------	-------	-------	-------	-------

Analizuojant perdegimo dimensijų pasireiškimą pagal amžių, pastebėtina, kad emocinio išsekimo dimensijoje matoma, jog iki 25 metų respondentų dimensijos taškų vidurkis yra 27,55, 26-35 metų respondentų – 31,19, 36-45 metų respondentų – 23,78, o 46 ir daugiau – 22,50. Depersonalizacijos dimensijoje matyti, kad depersonalizaciją vadovai su amžiumi patiria vis rečiau, o asmeninius pasiekimus suvokia teigiamai su amžiumi vis dažniau. Atlikus Kruskal-Wallis testą, buvo nustatyta, kad statistinis ryšys tarp depersonalizacijos (0,632), sumažėjusių asmeninių pasiekimų suvokimo (0,586) ir amžiaus yra nereikšmingas. Statistiškai reikšmingas ryšys buvo nustatytas tarp emocinio išsekimo ir amžiaus (0,006), kas leidžia daryti išvadą, kad amžius daro įtaką emociniam išsekimui. Toliau bus pateikiami perdegimo rodikliai pagal išsilavinimą (19 lentelė).

19 lentelė. Perdegimo dimensijų pasireiškimas pagal išsilavinimą

Perdegimo dimensija	Pagrindinis	Vidurinis	Profesinis	Aukštasis neuniversitetinis	Aukštasis universitetinis	Statistinis reikšmingumas (p<0,05)
Emocinis išsekimas	26,75	26,75	30,13	27,52	31,58	0,074
Depersonalizacija	9,08	11,18	11,02	11,56	11,32	0,734
Asmeninių pasiekimų suvokimas	29,00	29,66	28,51	29,48	29,94	0,885

Perdegimo dimensijų rezultatai pagal išsilavinimą yra ganėtinai skirtingi. Emocinio išsekimo dimensijoje, mažiausiai perdegimą jaučia pagrindinį (26,75) ir vidurinį (26,75) išsilavinimą įgiję vadovai. Aukštąjį neuniversitetinį (27,52) išsilavinimą įgiję vadovai emocinį išsekimą patiria labiau. Dažniausiai emocinį išsekimą patiria profesinį (30,13) ir aukštąjį universitetinį (31,58) išsilavinimą įgiję vadovai, o pastarieji, labiausiai. Depersonalizacijos dimensijoje įverčiai pasiskirstę sekančiai: pagrindinį išsilavinimą įgijusiems asmenims vidutiniškai nustatytas vidutinis depersonalizacijos lygis (9,08), o vidurinį (11,18), profesinį (11,02), aukštąjį neuniversitetinį (11,56) ir aukštąjį universitetinį (11,32) išsilavinimą įgijusiems vadovams - aukštas. Asmeninių pasiekimų suvokimo dimensijoje rodikliai yra panašūs, nes pagrindinį (29,00), vidurinį (29,66), profesinį (28,51), aukštąjį neuniversitetinį (29,48) ir aukštąjį universitetinį (29,94) išsilavinimą įgijusiems vadovams vidutiniškai yra nustatytas aukštas perdegimo lygis šioje dimensijoje. Remiantis moksline literatūra, aukštesnį išsilavinimo laipsnį turintys darbuotojai dažniau patiria perdegimą (Maslach et al. 2001), kas šio tyrimo metu matyti emocinio išsekimo dimensijoje. Atlikus Kruskal-Wallis testą, buvo nustatyta, kad amžius nėra statistiškai reikšmingas perdegimo dimensijoms. Toliau bus pateikiami perdegimo rodikliai pagal vadovavimo grandį (20 lentelė).

20 lentelė. Perdegimo dimensijų pasireiškimas pagal vadovavimo grandį

Perdegimo dimensija	Kuopos vadas arba jo pavaduotojas	Būrio vadas arba jo pavaduotojas	Skyriaus vadas arba jo pavaduotojas	Statistinis reikšmingumas (p<0,05)
Emocinis išsekimas	31,16	27,30	28,40	0,162
Depersonalizacija	10,50	11,51	11,27	0,440

Asmeninių pasiekimų suvokimas	31,04	28,33	29,34	0,143
-------------------------------	-------	-------	-------	-------

Emocinio išsekimo dimensijoje, matyti, kad apžvelgiant perdegimo dimensijų taškų vidurkius visose vadovavimo grandyse esantys vadovai emocinį išsekimą patiria panašiai būrių vadai – 27,30, skyrių vadai – 28,40, o dominuoja kuopų vadai arba jų pavaduotojai ir kiti jiems prilyginti vadovai – 31,16. Depersonalizacijos dimensijoje matyti, kad vidutiniškai tiek kuopų vadai ar jiems prilyginti vadovai (10,50), tiek būrių vadai (11,51), tiek skyrių vadai (11,27) depersonalizacijos dimensijoje turi panašius vidurkius. Asmeninių pasiekimų dimensijoje pagal vidurkio rodiklį savo asmeninius pasiekimus vertina mažiausiai būrių vadai arba jų pavaduotojai (28,33), šiek tiek geriau savo asmeninius pasiekimus darbe vertina skyrių vadai arba jų pavaduotojai (29,34), o aukščiausiu vidurkiu pasižymėjo kuopų vadai arba jų pavaduotojai bei jiems prilyginti vadovai (31,04). Remiantis šiame grafike pateiktais duomenimis, pastebėtina, kad nors kuopų vadai jaučiasi emociškai išsekę dažniausiai, tačiau savo darbo pasiekimus vertina geriausiai. Atlikus Kruskal-Wallis testą, buvo nustatyta, jog statistiškai reikšmingo ryšio tarp vadovavimo grandies ir perdegimo dimensijų nėra. Toliau bus pateikiami perdegimo rodikliai pagal šeimyninę padėtį (21 lentelė).

21 lentelė. Perdegimo dimensijų pasireiškimas pagal šeimyninę padėtį

Perdegimo dimensija	Vienišas	Vedęs/ištekėjusi	Išsiskyres/usi	Našlys/ė	Turiu partnerį/ę	Statistinis reikšmingumas (p<0,05)
Emocinis išsekimas	29,56	28,43	31,40	32,33	28,47	0,871
Depersonalizacija	12,01	10,42	9,00	7,66	11,45	0,166
Asmeninių pasiekimų suvokimas	28,35	29,81	31,40	31,00	29,83	0,801

Analizuojant perdegimo dimensijų pasireiškimo vidurkius pagal šeimyninę padėtį (žr. 12 lentelę), buvo gauti šie rezultatai. Emocinio išsekimo dimensijoje matyti, kad žemiausi vidurkiai ir emocinį išsekimą rečiausiai patiria vedę/ištekėjusios (28,43) respondentai/ės ir turintys partnerį/ę respondentai (28,47). Šiek tiek dažniau emocinį išsekimą patiria vieniši vadovai (29,56), o labiausiai emocinį išsekimą patiria išsiskyre (31,40) arba tapę našliais (32,33) vadovai. Depersonalizacijos dimensijoje, pagal pateiktus tyrimo rezultatus matyti, kad mažiausiai depersonalizaciją jaučia našliai/ės (7,66) arba išsiskyre/usios (9,00) vadovai/ės. Aukštas depersonalizacijos lygis nustatytas turintiems partnerį/ę (11,45) arba vedusiems/ištekėjusioms (10,42) vadovams/ėms. Aukščiausi depersonalizacijos rodikliai yra pastebimi vienišiams vadovams (12,01). Asmeninių pasiekimų suvokimo dimensijoje pastebėtina, kad savo darbo pasiekimus geriausiai vertina išsiskyre/usios (31,40) ir našliai/ės (31,00), šiek tiek prasčiau – vedę/ištekėjusios (29,81) arba turintys partnerį/ę (29,83) vadovai/ės. Prasčiausiai savo darbo pasiekimus vertina vieniši (28,35) Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų vidutinio ir žemesnio lygio vadovai. Atlikus Kruskal-Wallis testą, buvo nustatyta, kad šeimyninė padėtis neturi reikšmingo statistinio ryšio su perdegimo dimensijomis.

Apibendrinant tyrimo metu gautus rezultatus, pastebėtina, kad Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų vidutinio ir žemesnio lygio vadovai vidutiniškai visose perdegimo dimensijose patiria aukštą perdegimo lygį. Perdegimą analizuojant sociodemografinių charakteristikų atžvilgiu, pastebėtina, kad reikšmingų skirtumų tarp lyčių nei vienoje perdegimo dimensijoje nebuvo. Amžiaus atžvilgiu,

pastebėtina, kad amžiui didėjant, vadovų asmeninių pasiekimų suvokimas didėja, depersonalizacija mažėja, o emocinis išsekimas iki 26-35 metų amžiaus auga, pastarojoje grupėje pasiekia aukščiausią reikšmę, ir bėgant laikui po truputį mažėja. Išsilavinimo atžvilgiu pastebėtina, kad emocinio išsekimo dimensijoje aukščiausias rodiklis yra tarp aukštąjį universitetinį išsilavinimą turinčių respondentų, o žemiausias – tarp pagrindinį ir vidurinį išsilavinimą turinčių respondentų. Depersonalizacijos rodikliai mažiausi pagrindinį išsilavinimą įgijusių vadovų tarpe, o visų kitų išsilavinimo lygių atstovai depersonalizaciją jaučia panašiai. Geriausiai savo asmeninius pasiekimus darbe vertina aukštojo ir vidurinio išsilavinimo atstovai, o prasčiausiai – pagrindinį išsilavinimą įgiję. Pagal vadovavimo grandį, pastebėtina, kad labiausiai emocinį išsekimą jaučia kuopų vadai arba jiems prilygintini vadovai, o būrių ir skyrių vadai arba jų pavaduotojai emocinį išsekimą už kuopų vadus jaučia rečiau, tačiau panašiu dažniu tarpusavyje. Depersonalizacijos atžvilgiu pastebėtina, kad visų vadovavimo grandžių atstovų depersonalizacijos rodikliai yra gana panašūs, tačiau skyrių ir būrių vadai šioje dimensijoje jaučiasi perdegę labiau, negu kuopų vadai ar jiems prilygintini vadovai. Savo asmeninius pasiekimus darbe geriausiai vertina kuopų vadai, šiek tiek prasčiau vertina skyrių vadai, na, o žemiausi rodikliai yra būrių vadų arba jų pavaduotojų grandyje. Pagal šeimyninę padėtį, perdegimas pasiskirstęs sekančiai: emocinį išsekimą dažniausiai jaučia išsiskyrę arba našliais esantys respondentai, šiek tiek rečiau vieniši respondentai, o rečiausiai – vedę arba turintys partnerį respondentai. Depersonalizacijos rodikliai žemiausi tarp našlių ir išsiskyrusių respondentų, šiek tiek aukštesni tarp vedusių respondentų. O aukščiausi rodikliai yra tarp turinčių partnerį ir vienišų respondentų. Asmeninius pasiekimus darbe geriausiai vertina išsiskyrę ir našliai, o prasčiausiai – vieniši respondentai. Statistinio reikšmingumo atžvilgiu, pastebėtina, kad demografinės charakteristikos iš esmės nepasižymi reikšmingu statistiniu ryšiu su perdegimo dimensijomis, išskyrus ryšį tarp amžiaus ir emocinio išsekimo. Dėl šios priežasties darytina išvada, kad visos, išskyrus pastarosios paminėtos, demografinės charakteristikos nėra susijusios su perdegimo dimensijomis.

4.3. Perdegimo veiksnių pasireiškimo rezultatai

Šiame poskyryje bus aptariami teorinėje projekto dalyje išskirtų ir tyrime tirtų perdegimo veiksnių pasireiškimas respondentams. Tai yra svarbu aptarti ir išanalizuoti tam, kad tinkamai įvertinti, kokie veiksniai keliantys perdegimą vadovams pasireiškia labiausiai, o kurie mažiausiai. Veiksnių vidurkių rezultatai bus interpretuojami taip, kaip yra nurodyta projekto 3 skyriuje. Pirma, bus aptariamas skirtingų veiksnių pasireiškimo bendras vidurkis (22 lentelė).

22 lentelė. Perdegimo veiksnių pasireiškimo įverčių vidurkiai

Veiksny	Vidurkis	Statistinis nuokrypis
Darbo krūvis	3,70	0,691
Vaidmens konfliktas	3,48	0,880
Socialinė parama	3,56	0,856
Autonomiškumas	3,07	0,869
Vertybiniai skirtumai	3,10	0,543
Emocinis darbas	3,80	0,684
Teisingumas	3,10	0,859
Resursai	2,98	0,996
Asmeninė motyvacija	3,56	1,140

Apžvelgiant visų šiame projekte matuotų perdegimo veiksnių pasireiškimo lygį, matyti, kad aukščiausi įverčiai yra darbo krūvio ir emocinio darbo veiksmuose. Tai rodo, kad respondentai jaučia, jog jų darbo krūvis yra per didelis, negu jie gali įvykdyti. Emocinio darbo aukštas rodiklis rodo, kad darbuotojai dažnai susiduria su situacijomis, kuriose reikalingi dideli emociniai resursai. Socialinės paramos, autonomiškumo, vertybinių skirtumų, teisingumo, materialinių resursų ir asmeninės motyvacijos rodikliai yra vidutiniški, tačiau ne žemi ir taip pat reikalauja dėmesio. Pastebėtina, kad resursų, kaip veiksnio, įvertis žemiausias, tačiau šio veiksnio atžvilgiu pagal teiginius pageidautinas kuo aukštesnis rezultatas. Statistinio nuokrypio atžvilgiu, pastebėtina, kad respondentai iš esmės buvo panašios nuomonės atsižvelgiant į veiksnių vidurkius. Žemiau bus aptariamas kiekvienas perdegimą keliantis veiksnys ir jo pasireiškimas atskirai.

Perdegimą lemiančių veiksnių teiginių vidurkiai. Siekiant pateikti išsamius tyrimo rezultatus, toliau yra analizuojami visų perdegimą lemiančių veiksnių teiginių vidurkiai. 23 lentelėje pateikiami darbo krūvio teiginių vidurkiai.

23 lentelė. Darbo krūvio veiksnio teiginių pasireiškimo įverčių vidurkiai

Teiginys	Vidurkis	Statistinis nuokrypis
Darbinėje veikloje mano užduotys susikaupia, iki kol galiu jas įvykdyti.	3,01	1,187
Neturiu laiko įvykdyti visų darbo užduočių.	3,22	1,281
Aš nespėju įvykdyti darbo užduočių.	2,85	1,194
Aš turiu dirbti greitai.	3,86	0,995
Darbo metu man reikia sekti, kontroliuoti daug dalykų.	4,27	0,963
Mano darbas reikalauja atsiminti daug dalykų.	4,52	0,794
Mano darbas reikalauja generuoti naujas idėjas.	3,94	1,021
Mano darbas reikalauja priimti sudėtingus sprendimus.	3,99	0,900
Aš dirbu dideliu tempu visą darbo dieną.	3,62	0,976
Man reikia dirbti dideliu tempu.	3,75	0,988

Darbo krūvio atžvilgiu, aukšti teiginių vidurkiai rodo, kad darbo krūvis yra didelis. Tarp darbo krūvio tyrimo teiginių, pastebėtina, jog didžiausi rodikliai rodo, kad tiriami vadovai jaučia, jog jų darbas reikalauja atsiminti daug dalykų (4,52) ir jiems reikia sekti ir kontroliuoti daug dalykų (4,27). Likusių teiginių atžvilgiu, paminėtina, kad dažnas vadovas jaučia, jog turi dirbti greitai (3,86), generuoti naujas idėjas (3,95), priimti sudėtingus sprendimus (3,99), darbinėje veikloje darbo užduotis atlieka dideliu tempu visą darbo dieną (3,62) ir tai jiems daryti reikia (3,75). Visų šių teiginių įverčių vidurkiai yra laikytini aukštais. Dėl užduočių susikaupimo (3,01), laiko stokos (3,22) ir nesuspėjimo įvykdyti visų darbinių užduočių (2,85), įverčių vidurkiai rodo, kad pasireiškimo lygis yra vidutinis. Pastebėtina, kad tarp darbo krūvio veiksnio teiginių nėra teiginių, kurių pasireiškimo lygis būtų žemas. Toliau bus pateikiami vaidmens konflikto teiginių pasireiškimo vidurkiai (24 lentelė).

24 lentelė. Vaidmens konflikto veiksnio teiginių pasireiškimo įverčių vidurkiai

Teiginys	Vidurkis	Statistinis nuokrypis
Mano darbe reikia daryti dalykus, kurie gali būti nepriimtini kai kuriems žmonėms.	3,64	1,098

Mano darbe iš manęs reikalauja prieštarigų dalykų.	3,00	1,225
Darbe turiu atlikti užduotis, kurias galėčiau atlikti kitaip, negu iš manęs reikalaujama.	3,78	0,999
Aš turiu atlikti nesvarbias/nereikalingas užduotis.	3,53	1,230

Vaidmens konflikto veiksnio aukšti rodikliai rodo, kad vadovai darbo vietoje susiduria su savo vaidmens konfliktu, ne visada supranta ar sutinka su organizacijoje naudojamais darbo metodais. Aukščiausi rodikliai yra teiginiuose, kuriuose vadovai nurodo, kad jų darbe yra reikalinga atlikti užduotis, kurias galėtų atlikti kitaip, negu iš jų yra reikalaujama (3,78) ir, kad jų darbe reikia daryti dalykus, kurie gali būti nepriimtini kai kuriems žmonėms (3,64). Vidutiniu pasireiškimo lygiu pasižymi teiginiai, kuriuose respondentai nurodė, kad jų darbe reikia atlikti nesvarbias arba nereikalingas užduotis (3,53) ir tai, kad jų darbe iš jų yra reikalaujama prieštarigų dalykų (3,00). Toliau bus pateikiami socialinės paramos veiksnio teiginių įverčių vidurkiai (25 lentelė).

25 lentelė. Socialinės paramos veiksnio teiginių pasireiškimo įverčių vidurkiai

Teiginys	Vidurkis	Statistinis nuokrypis
Mano tiesioginis vadovas išklauso mano problemas.	3,68	1,190
Mano tiesioginis vadovas man padeda ir mane paremia darbinėje veikloje.	3,60	1,193
Mano tiesioginis vadovas kalbasi su manimi apie tai, kaip man sekasi vykdyti užduotis.	3,50	1,200
Aš gaunu pagalbą ir paramą iš savo kolegų.	3,81	1,026
Mano kolegos noriai klausosi apie mano problemas.	3,29	1,074
Aš kalbu su savo kolegomis apie tai, kaip man sekasi vykdyti užduotis.	3,53	1,057

Socialinės paramos veiksnio atžvilgiu, pastebėtina, kad aukšti teiginių vidurkiai rodo, kad vadovai jaučia paramą iš kolegų ir aukštesnių vadovų. Respondentai nurodė, kad gauna pagalbą ir paramą iš savo kolegų (3,81), jų tiesioginis vadovas išklauso jų problemas (3,68) ir padeda, bei paremia juos darbinėje veikloje (3,60). Visų šių teiginių pasireiškimo lygis yra aukštas, kas yra džiuginantis rezultatas. Vidutinis pasireiškimo lygis pastebėtinai teiginiuose, su kuriais vadovai nurodo, kad jų tiesioginis vadovas kalbasi su jais apie tai, kaip jiems sekasi vykdyti užduotis (3,50), o jų kolegos noriai klausosi apie respondentų problemas (3,29), bei su kolegomis gali pasikalbėti apie tai, kaip jiems sekasi vykdyti užduotis (3,53). Toliau bus pateikiami autonomiškumo teiginių įverčių vidurkiai (26 lentelė).

26 lentelė. Autonomiškumo veiksnio teiginių pasireiškimo įverčių vidurkiai

Teiginys	Vidurkis	Statistinis nuokrypis
Darbe galiu savarankiškai planuoti savo užduočių atlikimo grafiką.	2,80	1,223
Darbe galiu savarankiškai nuspręsti kokia tvarka atlieku užduotis.	3,05	1,242
Darbe galiu savarankiškai planuoti kaip atlikti savo užduotis.	3,00	1,166

Darbe turiu galimybę priimti sprendimus atliekant užduotis.	3,51	0,955
Darbe galiu daug sprendimų priimti savarankiškai.	3,07	1,124
Darbe esu įgalintas priimti sprendimus pakankamai savarankiškai.	3,11	1,029
Darbe galiu savarankiškai pasirinkti metodus ir būdus, kuriais atlieku užduotis.	3,21	1,045
Darbe gaunu pakankamai galimybių nepriklausomai ir laisvai atlikti darbo užduotis.	2,94	1,035
Darbe galiu pats nuspręsti, kaip atliksiu savo darbo užduotis.	3,00	1,052

Autonomiškumo veiksnio aukšti teiginių rodikliai rodo tai, kad vadovai jaučiasi pakankamai autonomiškai ir galintys priimti sprendimus savo darbovietėje. Atsižvelgiant į tai, kaip respondentai įvertino šio veiksnio teiginius, matyti, kad visi jų pasireiškia vidutiniškai. Visų teiginių vidurkiai yra ganėtinai panašūs, tačiau išsiskiria aukščiausią ir žemiausią vidurkį turintys teiginiai. Aukščiausias vidurkis nustatytas teiginyje, kuriame vadovai nurodo, kad darbe turi galimybę priimti sprendimus atliekant užduotis (3,51), o žemiausias vidurkis nustatytas teiginyje, kuriame vadovai nurodo, kad darbe gali savarankiškai planuoti savo užduočių grafiką (2,80). Svarbu pabrėžti, kad atsižvelgiant į organizacijos veiklos pobūdį ir specifiką rezultatas nėra stebinantis, tačiau tai nereiškia, kad tai yra toleruotina ar priimtina. Interpretuojant šio veiksnio teiginių rezultatus, galima daryti prielaidą, kad skirtinguose kariniuose vienetuose skirtingi vadovai taikydami skirtingus vadovavimo-lyderystės stilius, gali nevienodai įgalinti sau pavaldžius vadovus veikti autonomiškai. Toliau bus aptariami vertybinių skirtumų teiginių įverčių vidurkiai (27 lentelė).

27 lentelė. Vertybinių skirtumų veiksnio teiginių pasireiškimo įverčių vidurkiai

Teiginys	Vidurkis	Statistinis nuokrypis
Kariai pasitiki vieni kitais.	3,23	0,983
Vadai pasitiki savo pavaldiniais dėl darbo kokybės.	3,00	1,049
Aš pasitikiu informacija gauta iš savo vadų.	3,60	1,099
Aš galiu išreikšti požiūrį ir nuomonę.	3,44	1,184
Kariai nenutyla informacijos vieni nuo kitų.	2,74	1,037
Kariai nenutyla informacijos nuo vadovų.	2,54	1,083
Vadai nenutyla svarbios informacijos nuo savo pavaldinių.	3,17	1,160

Vertybinių skirtumų veiksnio atžvilgiu, pabrėžtina, kad aukšti šio veiksnio vidurkiai reiškia tai, kad vidutinio ir žemesnio lygio vadovų ir aukštesnių vadovų vertybės iš esmės sutampa, o tarpusavio santykiai yra grįsti pasitikėjimu ir abipusiu supratimu. Pastebėtina, kad visų teiginių vidurkių pasireiškimo lygis yra vidutinis. Apžvelgiant rezultatus, pažymėtina, kad vadovai daugiausiai pasitiki informacija gauta iš savo vadų (3,60), jaučia kad gali išreikšti savo požiūrį ir nuomonę (3,44), bei jaučia, kad kariai pasitiki vieni kitais (3,23). Kiek žemesni rodikliai pastebimi prie teiginių, kuriais vadovai nurodo, kad organizacijos vadai pasitiki savo pavaldiniais dėl darbo kokybės (3,00), o kariai (2,74) yra labiau linkę nutylėti informaciją vieni kitų. Vadai informaciją nuo savo pavaldinių,

remiantis duomenimis, nutyli mažiau (3,17). Žemiausias rodiklis pastebėtinai teiginyje, kuriame respondentai nurodo, kad respondentai yra linkę nuslėpti informaciją nuo savo vadovų (2,74). Autoriaus subjektyvia nuomone, atsižvelgiant į organizacijos pobūdį ir veiklos specifiką, tyrimo rezultatai yra netoleruoti ir reikalauja konkrečių veiksmų siekiant padidinti šiuos rodiklius. Toliau bus pateikiami emocinio darbo teiginių įverčių vidurkiai (28 lentelė).

28 lentelė. Emocinio darbo veiksnio teiginių pasireiškimo įverčių vidurkiai

Teiginys	Vidurkis	Statistinis nuokrypis
Mano darbe reikia susidurti su emociškai sudėtingomis situacijomis.	3,87	0,973
Mano darbe reikia suprasti kitų žmonių asmenines problemas.	4,11	0,950
Darbe iš manęs tikimasi, kad su visais elgsiuosi vienodai, nors taip elgtis nenoriu.	3,38	1,182
Mano darbas yra emociškai sekinantis.	3,94	1,046
Aš esu emociškai įsitraukęs į savo darbą.	3,85	0,983
Jaučiuosi, kad darbe turiu slėpti savo tikruosius jausmus.	3,63	1,173
Darbe iš manęs tikimasi, kad visiems būsiu geras ir atviras, nepriklausomai nuo to, kaip jie elgiasi su manimi.	3,87	1,001

Emocinio darbo veiksnio aukšti rodikliai rodo, kad tiriamos organizacijos vadovai savo darbe yra stipriai emociškai įsitraukę, jaučiasi emociškai pavargę, o jų darbas reikalauja papildomų emocinių resursų. Apžvelgiant emocinio darbo veiksnio teiginius, pastebėtina, kad beveik visi iš jų yra aukšto pasireiškimo lygio. Vadovai nurodo, kad jų darbe reikia suprasti kitų žmonių asmenines problemas (4,11), susidurti su emociškai sudėtingomis situacijomis (3,87), iš jų tikimasi, kad jie visiems bus geri nepriklausomai nuo to, kaip kiti elgiasi su juo (3,87). Taip pat vadovai sutinka, kad jie yra emociškai įsitraukę į savo darbą (3,85) ir turi slėpti savo tikruosius jausmus (3,63). Žemiausias rodiklis, tačiau pasireiškimo lygiu esantis vidutiniu, yra nurodantis, kad darbe vadovai su visais turi elgtis vienodai, nors kartais taip elgtis ir nenorėtų (3,38). Pastebėtina, kad emocinio darbo veiksnys yra gana stipriai išreikštas kitų veiksmų atžvilgiu. Tai galima paaiškinti tuo, kad vidutinio ir žemesnio lygio vadovai savo kasdienėje veikloje yra apsupti žmonių – pavaldinių, kolegų ir viršininkų, o jų darbas yra tiesiogiai ir glaudžiai susijęs su tarpusavio bendradarbiavimu, bendravimu ir bendra veikla kolektyve. Statistinio nuokrypio atžvilgiu, pastebėtina, kad respondentai yra ganėtinai panašios nuomonės šio veiksnio atžvilgiu, atsakymams daugiausiai svyruojant nuo „nei sutinku, nei nesutinku“ iki „visiškai sutinku“. Toliau bus pateikiami resursų veiksnio teiginių įverčių vidurkiai (29 lentelė).

29 lentelė. Resursų veiksnio teiginių pasireiškimo įverčių vidurkiai

Teiginys	Vidurkis	Statistinis nuokrypis
Darbe turiu pakankamai priemonių atlikti man skiriamas užduotis.	3,14	1,149
Darbe turiu pakankamai žmogiškųjų resursų atlikti man skiriamas užduotis.	2,99	1,199
Darbe turiu pakankamai materialinių resursų atlikti man skiriamas užduotis.	2,96	1,145

Darbe turiu pakankamai technikos ir įrangos atlikti man skiriamas užduotis.	2,83	1,222
---	------	-------

Resursų veiksnio aukšti rodikliai rodo, kad vadovai turi pakankamai žmogiškųjų, materialinių resursų, darbo priemonių ir technikos bei įrangos savo užduotims vykdyti. Šio tyrimo metu surinkti duomenys rodo, kad vadovai skirtingai vertina aprūpinimą resursais. Nors vidurkiai yra panašūs, pastebėtina, kad statistinis nuokrypis rodo, jog respondentų atsakymai svyruoja nuo „iš dalies nesutinku“ iki „iš dalies sutinku“. Tai galima paaiškinant tuo, kad skirtingi organizacijos padaliniai yra skirtingai aprūpinti materialiniais ir žmogiškaisiais resursais. Toliau bus pateikiami teisingumo teiginių įverčių vidurkiai (30 lentelė).

30 lentelė. Teisingumo veiksnio teiginių pasireiškimo įverčių vidurkiai

Teiginys	Vidurkis	Statistinis nuokrypis
Darbe kilę konfliktai sprendžiami teisingai/sąžiningai.	3,10	1,057
Kariai yra vertinami, kai gerai atlieka savo darbą.	3,37	1,263
Karių pasiūlymus vadai vertina rimtai.	3,27	1,028
Darbo užduotys pagal kiekybę yra paskirstomos sąžiningai.	2,67	1,146

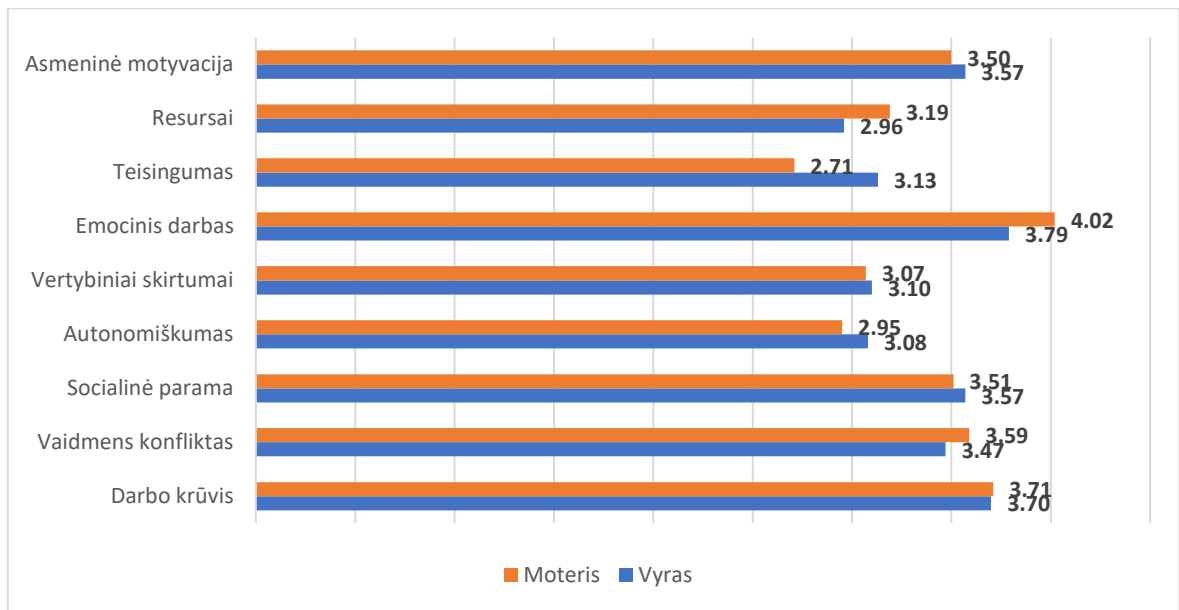
Teisingumas, kaip veiksnys, gali būti priskirtinas ir vertybinių skirtumų veiksmui, tačiau norint gauti tikslesnius duomenis apie teisingumą organizacijoje, veiksnys buvo išskirtas. Aukšti šio veiksnio rodikliai rodo, kad vadovai jaučia, jog su jais yra elgiama sąžiningai ir teisingai. Iš esmės, visų šio veiksnio teiginių atžvilgiu respondentų nuomonės išsiskyrė ir svyravo nuo „iš dalies nesutinku“ iki „iš dalies sutinku“. Tai galima paaiškinti tuo pačiu, kad organizacijoje yra daug karinių vienetų, kurių vadovai taiko skirtingus vadovavimo principus ir skirtingai suvokia teisingumą. Toliau bus pateikiami individualaus veiksnio – asmeninės motyvacijos darbe teiginių įverčių vidurkiai (31 lentelė).

31 lentelė. Asmeninės motyvacijos darbe veiksnio teiginių pasireiškimo įverčių vidurkiai

Teiginys	Vidurkis	Statistinis nuokrypis
Aš mėgstu savo darbą.	3,58	1,180
Man patinka vykdyti mano pareigas.	3,56	1,231

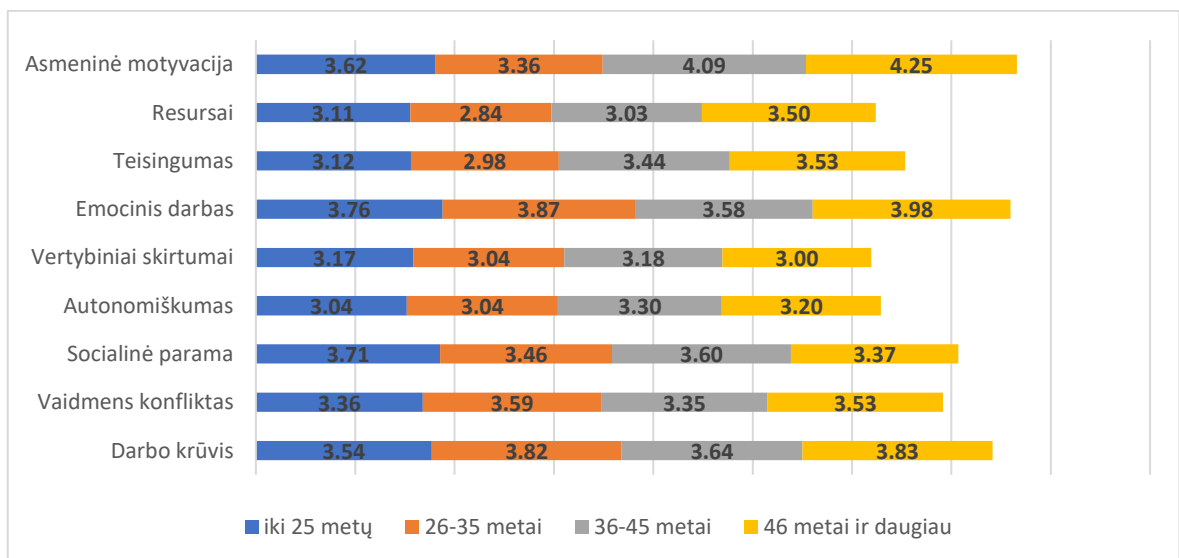
Asmeninės motyvacijos veiksnio aukšti rodikliai rodo, kad vadovai yra motyvuoti ir mėgsta savo darbą, kas mažina tikimybę patirti perdegimą. Respondentų atsakymai šio veiksnio atžvilgiu taip pat išsiskyrė ir svyruoja nuo „iš dalies nesutinku“ iki „iš dalies sutinku“. Tai reiškia, jog dalis vadovų šiuo metu vykdo nepageidaujamas pareigas arba visai nemėgsta tarnybos Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgose.

Perdegimą lemiančių veiksnių vidurkiai pagal demografines charakteristikas. Svarbu aptarti perdegimą keliančių veiksnių pasireiškimą pagal demografines charakteristikas. Toliau, 8, 9, 10, 11 ir 12 paveiksluose aptariami veiksnių vidurkiai pagal lytį, amžių, išsilavinimą, šeimyninę padėtį ir vadovavimo grandį.



8 pav. Perdegimo veiksnių pasireiškimas pagal lytis

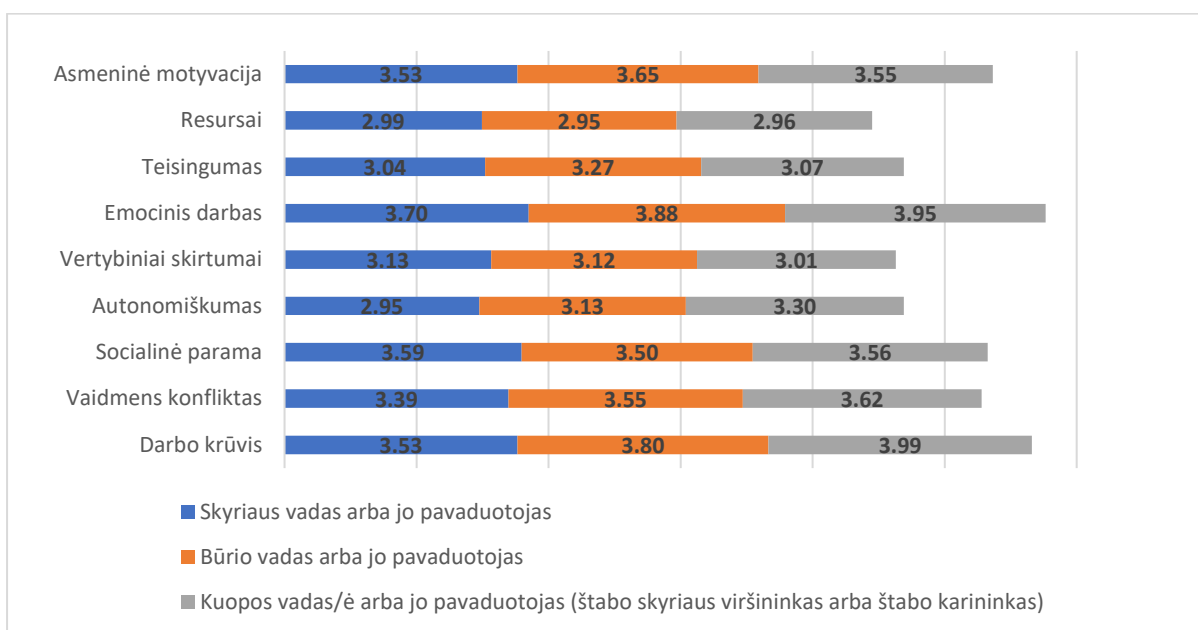
Analizuojant perdegimo veiksnių pasireiškimą pagal lytis, bendrąja prasme matyti, kad beveik visuose veiksniuose rezultatai yra labai panašūs. Didesni skirtumai matyti teisingumo veiksnys, kuomet vyrai mano, kad organizacijoje teisingumas egzistuoja labiau, negu moterys. Emocinio darbo atžvilgiu matyti, kad moterys yra labiau įsitraukusios į savo darbą emociškai, negu vyrai. Kiti rodikliai, kaip buvo minėta anksčiau, didesniais skirtumais tarp lyčių nepasižymi. Toliau bus aptariami perdegimo veiksnių pasireiškimo įverčių vidurkiai pagal amžių (9 paveikslas).



9 pav. Perdegimo veiksnių pasireiškimas pagal amžių

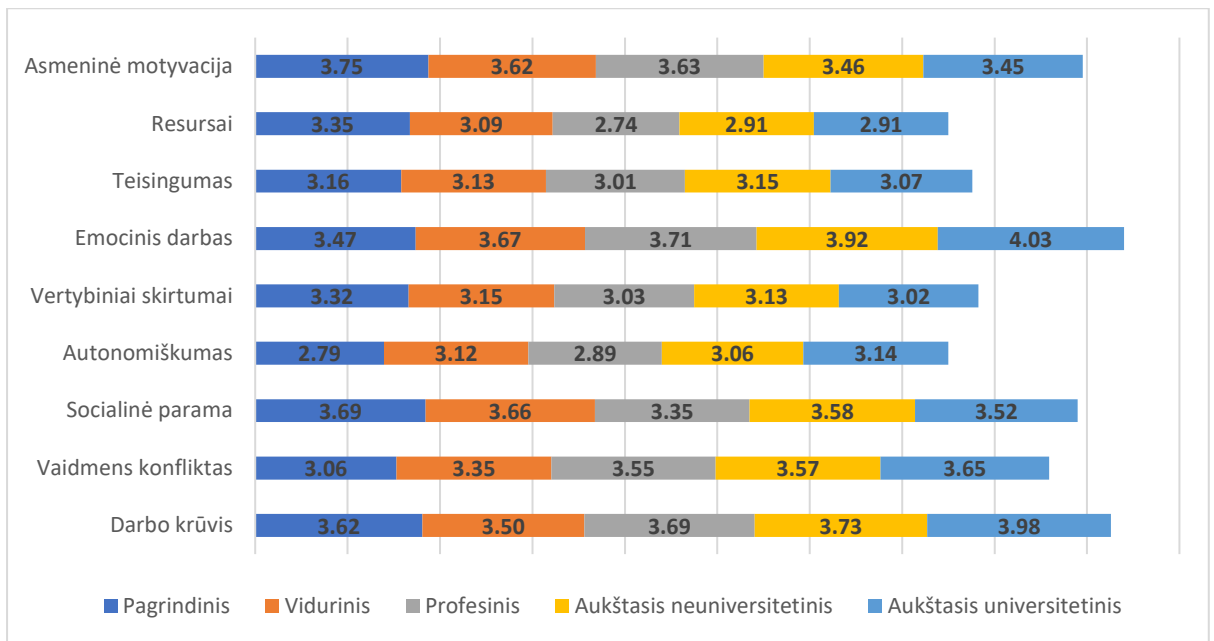
Pagal amžių, perdegimo veiksniai pasiskirstę sekančiai. Darbo krūvio atžvilgiu, pastebėtina, kad krūvis svyruoja. Mažiausią darbo krūvį jaučia jauniausi (3,54) respondentai, o didžiausią – 26-35 metų (3,82) ir 46 bei daugiau (3,83) metų respondentai. Vaidmens konflikto atžvilgiu pastebėtina, kad rodikliai yra panašūs tarp respondentų, kurie nurodė, kad jų amžius yra iki 25 metų (3,36) ir 36-45 metų amžiaus (3,35), bei 26-35 metų (3,59) ir daugiau negu 46 metų amžiaus (3,53). Socialinę paramą geriausiai jaučia jauniausi (3,71) respondentai, o prasčiausiai – vyriausi (3,37). Autonomiškumo veiksnio rodikliais remiantis matoma, kad mažiausiai autonomiškai jaučiasi jauniausi

respondentai (3,04), o labiausiai autonomiški – 36-45 metų amžiaus respondentai (3,30). Vertybinių skirtumų veiksnys matyti, kad rodikliai tarp amžiaus grupių yra panašūs tarp jauniausių (3,17) ir 36-45 metų (3,18) respondentų, bei tarp 26-35 metų (3,04) ir daugiau nei 46 metų amžiaus (3,00) respondentų. Emocinio darbo atveju didžiausi rodikliai yra tarp vyriausių respondentų (3,98), o žemiausi – tarp 36-45 metų amžiaus (3,58) respondentų. Teisingumą labiausiai jaučia vyriausi (3,53) respondentai, o mažiausiai 26-35 metų (2,98) respondentai. Resursais ir jų prieinamumu vykdant kasdienes užduotis labiausiai patenkinti vyriausi (3,50) respondentai, o mažiausiai patenkinti 26-35 metų amžiaus (2,84) respondentai. Asmeninės motyvacijos atžvilgiu matyti, kad iki 26-35 metų amžiaus asmeninė motyvacija darbe kiek mažėja, o vėliau tik didėja. Aukščiausias rezultatas matomas tarp vyriausių respondentų (4,25). Toliau bus aptariami perdegimo veiksnių pasireiškimo įverčių vidurkiai pagal vadovavimo grandį (10 paveikslas).



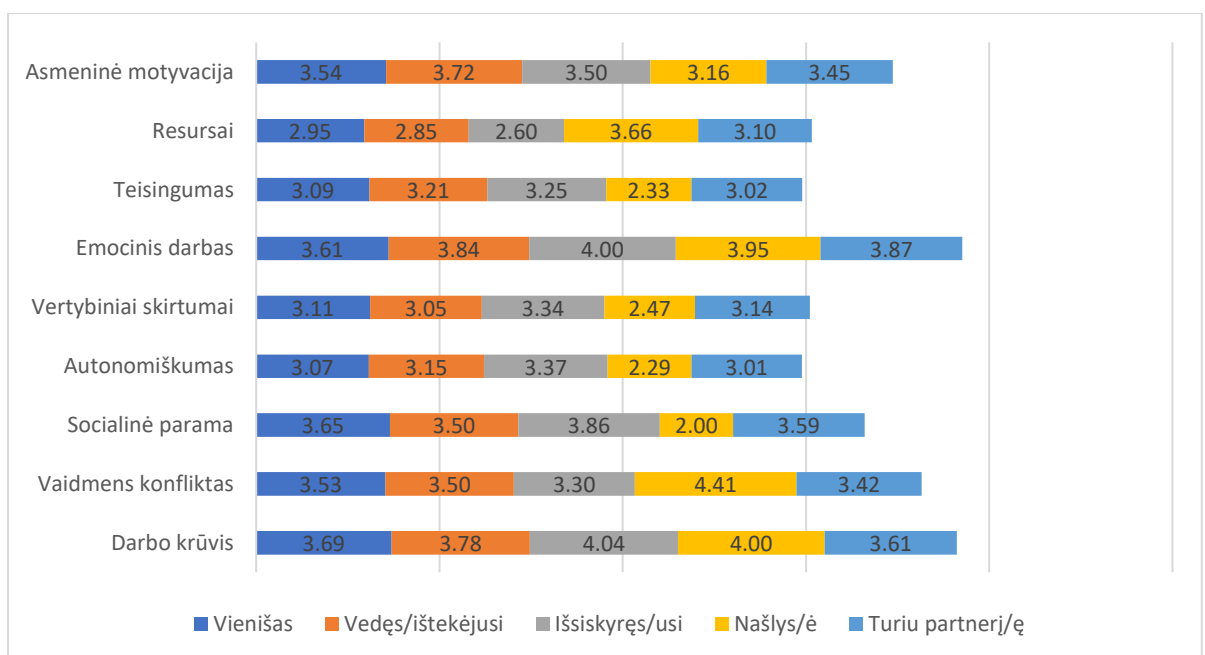
10 pav. Perdegimo veiksnių pasireiškimas pagal vadovavimo grandį

Apžvelgiant perdegimo veiksnius pagal vadovavimo grandį, pastebėtini įdomūs, tačiau tikėtini rezultatai. Darbo krūvio atžvilgiu matyti, kad kylant pareigoms, darbo krūvis didėja. Vaidmens konflikto atžvilgiu – taip pat. Socialinę paramą skirtingi vadovai jaučia panašiai, o autonomiškumas kylant pareigoms taip pat auga. Vertybiniai skirtumai, kita vertus, kylant pareigoms, nors ir nežymiai, bet mažėja, o emocinis darbas – didėja. Teisingumą geriausiai jaučia būrių vadai (3,27), o prasčiau skyrių (3,04) ir kuopų vadai (3,07). Resursų atžvilgiu tarp skirtingų vadovų didelių skirtumų nematyti, o asmeninės motyvacijos atžvilgiu, didžiausia motyvacija pasižymi būrių vadai (3,65), o nežymiai žemesne – skyrių (3,53) ir kuopų vadai (3,55). Toliau bus aptariami perdegimo veiksnių pasireiškimo įverčių vidurkiai pagal išsilavinimą (11 paveikslas).



11 pav. Perdegimo veiksnių pasireiškimas pagal išsilavinimą

Analizuojant rezultatus pastebėtina, kad didesnę darbo krūvį labiau jaučia aukštesnį išsilavinimą turintys asmenys, negu žemesnį. Vaidmens konflikto pasireiškimas didėja kartu su išsilavinimo laipsniu. Socialinę paramą labiausiai jaučia pagrindinį (3,69) ir vidurinį išsilavinimą (3,66) įgiję, mažiau aukštojo išsilavinimo (3,58) įgiję, o mažiausiai profesinį išsilavinimą įgiję (3,35). Autonomiškumas mažiausiai jaučiamas pagrindinio išsilavinimo (2,79) ir profesinio išsilavinimo (2,89) atstovų, o labiausiai – vidurinį (3,12) ir aukštąjį išsilavinimą (3,14) įgijusių. Vertybiniai skirtumai labiausiai pasireiškę tarp pagrindinį išsilavinimą įgijusių (3,32), o mažiausiai tarp profesinį (3,03) ir aukštąjį universitetinį išsilavinimą (3,02) įgijusių. Emocinis ištraukimas didėja augant išsilavinimo laipsniui, o pasitenkinimas resursais – mažėja. Asmeninė motyvacija darbe su aukštesniu išsilavinimu mažėja. Toliau aptariami perdegimo veiksnių pasireiškimo įverčių vidurkiai pagal šeimyninę padėtį (12 paveikslas).



12 pav. Perdegimo veiksnių pasireiškimas pagal šeimyninę padėtį

Pagal šeimyninę padėtį perdegimo veiksnių pasireiškimas pasiskirstęs sekančiai. Darbo krūvis labiausiai jaučiamas našliams ir išsiskyrusiems respondentams, o turintiems partnerį, vedusiems arba vienišiams jaučiamas panašiai. Vaidmens konfliktas labiausiai jaučiamas našliams, o mažiausiai – išsiskyrusiems respondentams. Socialinė parama mažiausiai jaučiama našliams, o labiausiai išsiskyrusiems. Autonomiškumo atžvilgiu tendencija panaši, kuomet mažiausiai autonomiškai jaučiasi našliai, o labiausiai – išsiskyrę respondentai. Vertybinių skirtumų veiksnys mažiausiai pasireiškia našliams, o labiausiai išsiskyrusiems. Likusiems respondentams šio veiksnio pasireiškimas yra panašus. Emociškai labiausiai į darbą yra įsitraukę išsiskyrę respondentai, o mažiausiai vieniši. Teisingumas mažiausiai jaučiamas tarp našlių, o daugiausiai – tarp išsiskyrusių. Resursų stygių labiausiai jaučia išsiskyrę respondentai, o mažiausiai – našliai. Asmeninės motyvacijos darbe atžvilgiu, didžiausia motyvacija pasižymi vedę respondentai, o mažiausia – našliai. Pastebėtina, kad prasteni rodikliai daugelio veiksnių atžvilgių matomi tarp našlių arba išsiskyrusių respondentų, o geresni – turinčių partnerį ar vedusių.

Apibendrinant, tyrimo metu nustatyta, kad tarp perdegimą keliančių veiksnių labiausiai pasireiškę darbo krūvis ir emocinis darbas, kurių abu vidutiniškai pasižymėjo aukštu pasireiškimo lygiu. Likę veiksniai pasižymi vidutiniu pasireiškimo lygiu. Atkreiptinas dėmesys, kad aukštas veiksnio rodiklis nebūtinai rodo neigiamą įtaką perdegimui. Detaliai teoriniam veiksnių įtakos perdegimui efektų paaiškinimui vadovautis 6 lentele. Pagal sociodemografines charakteristikas, pastebėtina, kad lyčių atžvilgiu didelių skirtumų tarp daugumos veiksnių nėra. Skirtumai aptikti tik teisingumo ir emocinio darbo veiksmuose, kuomet teisingumą labiau jaučia vyrai, o emociškai į darbą labiau yra įsitraukusios moterys. Pagal amžių respondentams veiksniai pasireiškia skirtingai. Tendencijas galima pastebėti autonomiškumo veiksmuose, kuomet su amžiumi jis didėja, ir teisingumo veiksmuose, kuomet su amžiumi teisingumo jausmas taip pat auga. Kitų veiksnių atžvilgiu pasiskirstymas įvairus. Pagal vadovavimo grandį, perdegimo veiksniai pasireiškia labiau tendencingai. Darbo krūvis, vaidmens konfliktas, autonomiškumas, emocinis darbas yra jaučiami ir pasireiškia labiau vis aukštesnes pareigas užimantiems vadovams. Vertybiniai skirtumai, nežymiai, tačiau aukštesnes pareigas užimantiems vadovams pasireiškia mažiau. Socialinė parama ir asmeninė motyvacija yra panaši tarp skirtingas pareigas užimančių, o resursų trūksta visiems panašiai taip pat. Teisingumo jausmą labiausiai jaučia būrių vadai, o skyrių ir kuopų vadai ar jiems prilygintini vadovai jį jaučia mažiau, tačiau panašiai tarpusavyje. Pagal išsilavinimą, tyrimo metu nustatyta, kad su aukštesniu išsilavinimu labiau jaučiamas didesnis darbo krūvis ir vaidmens konfliktas. Kitų veiksnių atžvilgiu, pagal išsilavinimą pasireiškimas yra pasiskirstęs nevienodai. Perdegimo veiksnių pasireiškimą analizuojant per šeimyninės padėties charakteristikas, pastebėtina, kad veiksnių pasireiškimas taip pat yra nevienodai pasiskirstęs. Tendencingai veiksniai pasireiškia našlių ir išsiskyrusių asmenų rodikliai – linkę į kraštutinumus (arba labai žemi, arba labai aukšti). Kitų šeimyninių padėčių atstovų rodikliai pasiskirstę įvairiai.

4.4. Vidutinio ir žemesnio lygio vadovų perdegimo ir jį lemiančių veiksnių sąsajos

Šiame skyriuje bus aptariamas atliktas skirtingų konstruktų – perdegimo ir jam įtaką darančių veiksnių sąsajos tyrimas. Tyrimas buvo atliekamas naudojant Pearson'o koreliacijos koeficientą. Tyrimo rezultatai bus interpretuojami taip, kaip nurodyta šio baigiamojo darbo 3 skyriuje, 10 lentelėje. Pirma, bus atliktas tyrimas sąsajai nustatyti tarp perdegimo ir organizacinių veiksnių bei asmeninės motyvacijos darbe. Vėliau, bus atliktas tyrimas sąsajai nustatyti tarp perdegimo ir individualių veiksnių. Pirma yra pateikiama 32 lentelė, kurioje matomi bendri perdegimo dimensijų ir veiksnių įverčių vidurkiai bei pasireiškimo lygis.

32 lentelė. Perdegimo ir jo veiksmų vidurkiai ir pasireiškimo lygis

Konstruktas	Dimensija/Veiksny	Vidurkis	Pasireiškimo lygis
Perdegimas	Emocinis išsekimas	28,81	Aukštas
	Depersonalizacija	11,14	Aukštas
	Sumažėjęs asmeninių pasiekimų suvokimas	29,52	Aukštas
Veiksniai, darantys įtaką perdegimui	Darbo krūvis	3,70	Aukštas
	Vaidmens konfliktas	3,48	Vidutinis
	Socialinė parama	3,56	Vidutinis
	Autonomiškumas	3,07	Vidutinis
	Vertybiniai skirtumai	3,10	Vidutinis
	Emocinis darbas	3,80	Aukštas
	Teisingumas	3,10	Vidutinis
	Resursai	2,98	Vidutinis
	Asmeninė motyvacija	3,56	Vidutinis

Atliekant tyrimą buvo nustatyta, kad perdegimo dimensijų vidurkiai yra aukšti, todėl darytina išvada, kad tiriamoje organizacijoje perdegimas yra aukštas. Pastebėtina, kad vadovaujantis „Maslach Burnout Inventory“ (2016), perdegimo, kaip konstrukto bendras balas ar rodiklis nėra vedamas, o rezultatai yra interpretuojami kiekvienos dimensijos atskirai. Atkreipiant dėmesį į veiksmius, pastebėtina, kad aukštas pasireiškimo lygis matomas darbo krūvio ir emocinio darbo veiksmuose, kas rodo, kad organizacijoje vadovai jaučia, kad jų darbo krūvis yra per didelis ir jie per daug emociškai įsitraukę į savo darbą. Kitų veiksmų atžvilgiu pasireiškimo lygis yra vidutinis. Toliau bus pateikiami koreliacijos tyrimo tarp emocinio išsekimo ir perdegimo veiksmų rezultatai (33 lentelė).

33 lentelė. Emocinio išsekimo ir perdegimo veiksmų sąsaja

		Darbo krūvis	Vaidmens konfliktas	Socialinė parama	Autonomiškumas	Vertybiniai skirtumai	Emocinis darbas	Teisingumas	Resursai	Asmeninė motyvacija
Emocinis išsekimas	Pearson'o koreliacijos koeficientas	0,555	0,548	-0,365	-0,382	-0,449	0,566	-0,439	-0,338	-0,627
	Statistinis reikšmingumas	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001

Tarp emocinio išsekimo ir skirtingų perdegimo veiksmų sąsajos yra. Pastebėtina, kad tarp emocinio išsekimo ir socialinės paramos, autonomiškumo, resursų stygiaus egzistuoja silpna neigiama koreliacija. Tarp emocinio išsekimo ir vertybinių skirtumų, teisingumo ir asmeninės motyvacijos egzistuoja vidutinė neigiama koreliacija. Darbo krūvis, vaidmens konfliktas ir emocinis darbas su emociniu išsekimu koreliuoja vidutiniškai teigiamai. Visi duomenys laikytini statistiškai reikšmingais. Interpretuojant gautus duomenis, nustatyta, kad didėjant darbo krūviui, vaidmens konfliktui, emociniam įsitraukimui į darbą didėja emocinis išsekimas. Ir atvirkščiai, socialinės paramos, autonomiškumo, vertybinių skirtumų, teisingumo, resursų stygiaus ir asmeninės motyvacijos pasireiškimui didėjant, emocinis išsekimas mažėja. Toliau bus pateikiami koreliacijos tyrimo tarp depersonalizacijos ir perdegimo veiksmų rezultatai (34 lentelė).

34 lentelė. Depersonalizacijos ir perdegimo veiksnių sąsaja

		Darbo krūvis	Vaidmens konfliktas	Socialinė parama	Autonomiškumas	Vertybiniai skirtumai	Emocinis darbas	Teisingumas	Resursai	Asmeninė motyvacija
Depersonalizacija	Pearson'o koreliacijos koeficientas	0,278	0,316	-0,214	-0,186	-0,276	0,221	-0,234	-0,225	-0,250
	Statistinis reikšmingumas	<0,001	<0,001	<0,001	0,002	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001

Depersonalizacijos ir perdegimo veiksnių atžvilgiu buvo nustatyta, kad perdegimo dimensija su veiksniais koreliuoja sekanti: silpna teigiama koreliacija – darbo krūvis, vaidmens konfliktas, emocinis darbas, silpna neigiama koreliacija – socialinė parama, vertybiniai skirtumai, teisingumas, resursai ir asmeninė motyvacija, labai silpna koreliacija – autonomiškumas. Remiantis šiais duomenimis, darytina išvada, kad darbo krūvio, vaidmens konflikto ir emocinio darbo pasireiškimui augant, depersonalizacija auga taip pat, o socialinės paramos, vertybinių skirtumų, emocinio darbo, teisingumo, resursų stygiaus ir asmeninės motyvacijos pasireiškimui augant, depersonalizacija mažėja. Toliau bus pateikiami koreliacijos tyrimo tarp sumažėjusių asmeninių pasiekimų suvokimo ir perdegimo veiksnių rezultatai (35 lentelė).

35 lentelė. Sumažėjusių asmeninių pasiekimų suvokimo ir perdegimo veiksnių sąsaja

		Darbo krūvis	Vaidmens konfliktas	Socialinė parama	Autonomiškumas	Vertybiniai skirtumai	Emocinis darbas	Teisingumas	Resursai	Asmeninė motyvacija
Sumažėjęs asmeninių pasiekimų suvokimas	Pearson'o koreliacijos koeficientas	-0,100	-0,149	0,309	0,269	0,251	-0,075	0,195	0,194	0,416
	Statistinis reikšmingumas	0,096	0,013	<0,001	<0,001	<0,001	0,211	0,001	0,001	<0,001

Sąsajos tarp asmeninių pasiekimų dimensijos ir perdegimo veiksnių, kurie yra statistiškai reikšmingi, yra sekantys: labai silpna teigiama koreliacija – teisingumo ir resursų veiksnių atžvilgiu, silpna teigiama koreliacija – socialinės paramos, autonomiškumo, vertybinių skirtumų atžvilgiu, o asmeninės motyvacijos veiksnio atžvilgiu – vidutinė teigiama koreliacija. Labai silpna neigiama koreliacija nustatyta tarp asmeninių pasiekimų suvokimo ir vaidmens konflikto veiksnio. Kitų veiksnių koreliacija su asmeninių pasiekimų perdegimo dimensija nėra statistiškai reikšminga. Tyrimo metu nustatyta, jog didėjant socialinės paramos, autonomiškumo, vertybinių skirtumų ir asmeninės motyvacijos veiksnių pasireiškimui – didėja ir asmeninių pasiekimų suvokimo rodikliai.

Ankstesniuose skyriuose buvo aptariamas perdegimas pagal demografines charakteristikas. Išanalizavus duomenis, buvo pastebėta, kad statistiškai reikšmingas ryšys buvo nustatytas tik tarp

emocinio išsekimo ir respondentų amžiaus. Siekiant nustatyti, ar emocinis išsekimas ir amžius koreliuoja, buvo atliktas Spearman'o koreliacijos testas (žr. 36 lentelę)

36 lentelė. Emocinio išsekimo ir amžiaus sąsaja

		Respondentų amžius
Emocinis išsekimas	Spearman'o koreliacijos koeficientas	-0,14
	Statistinis reikšmingumas	0,812

Remiantis tyrimo metu gautais duomenimis, rezultatai rodo, jog sąsajos tarp emocinio išsekimo ir respondentų amžiaus nėra.

Apibendrinant, tyrimo metu buvo nustatyta, kad egzistuoja statistiškai reikšmingos sąsajos tarp emocinio išsekimo ir visų tyrimo metu išskirtų perdegimą lemiančių veiksnių išskyrus demografines charakteristikas. Taip pat, egzistuoja reikšmingos sąsajos tarp depersonalizacijos ir visų tyrimo metu išskirtų perdegimą lemiančių veiksnių išskyrus demografines charakteristikas. Sumažėjusių asmeninių pasiekimų suvokimo atžvilgiu nustatyta, kad egzistuoja statistiškai reikšmingos sąsajos su teisingumu, resursų stygiumi, socialine parama, autonomiškumu, vertybiniais skirtumais ir asmenine motyvacija.

4.5. Vidutinio ir žemesnio lygio vadovų perdegimo ir jį lemiančių veiksnių regresinė analizė

Siekiant ištirti, kaip perdegimą lemiantys veiksniai daro įtaką skirtingoms perdegimo dimensijoms, buvo atlikta linijinės regresijos tyrimas. Tyrimo rezultatai pateikiami 37 lentelėje.

37 lentelė. Perdegimo ir perdegimą lemiančių veiksnių regresinė analizė

Perdegimą lemiantys veiksniai	Emocinis išsekimas	Depersonalizacija	Sumažėjęs asmeninių pasiekimų suvokimas
	$R^2 = 0,623$	$R^2 = 0,150$	$R^2 = 0,216$
	$p = 0,000$	$p = 0,000$	$p = 0,000$
Darbo krūvis	0,217	0,120	0,016
Vaidmens konfliktas	0,093	0,145	-0,012
Socialinė parama	-0,031	-0,031	0,150
Autonomiškumas	-0,058	-0,003	0,109
Vertybiniai skirtumai	-0,022	-0,074	0,024
Emocinis darbas	0,225	-0,011	0,076
Teisingumas	-0,061	-0,023	-0,077
Materialiniai resursai	-0,021	-0,069	0,035
Asmeninė motyvacija	-0,394	-0,098	0,355

Atlikus regresinę analizę, buvo nustatyta, jog išskirti perdegimą lemiantys veiksniai paaiškina 62,3 proc. emocinio išsekimo, 15 proc. depersonalizacijos ir 21,6 proc. asmeninių pasiekimų suvokimo Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų vidutinio ir žemesnio lygio vadovų atžvilgiu. Emocinio išsekimo dimensijoje, didžiausią įtaką jam daro emocinis darbas ($\beta=0,225$) ir darbo krūvis ($\beta=0,217$). Tai reiškia, jog didelį darbo krūvį turintys ir labiausiai emociškai į darbą įsitraukę vadovai yra labiau linkę patirti emocinį išsekimą. Didžiausią priešingą įtaką emociniam išsekimui daro asmeninė motyvacija darbe ($\beta=-0,394$), kas reiškia, jog motyvacija nepasižymintys vadovai yra labiau linkę į emocinį išsekimą ir atvirkščiai. Depersonalizacijos dimensijoje, matoma, kad didžiausią įtaką jai daro darbo krūvis ($\beta=0,120$) ir vaidmens konfliktas ($\beta=0,145$), o didžiausią priešingą įtaką jai daro vertybiniai skirtumai ($\beta=-0,098$). Tai reiškia, kad kuo darbo krūvis didesnis, o vadovai jaučiasi, kad ne visada daro tai ką turėtų, didina tikimybę patirti depersonalizaciją, o vertybiniai skirtumų

nebuvimas tarp vadovų ir organizacijos ar aukštesnių jos vadovų depersonalizaciją mažina. Asmeninių pasiekimų suvokimo dimensijoje buvo nustatyta, kad didžiausią įtaką šiai dimensijai daro asmeninė motyvacija darbe ($\beta=0,355$), šiek tiek mažesnę – socialinė parama ($\beta=0,150$), o didžiausią priešingą įtaką daro teisingumo jausmas ($\beta=-0,089$). Tai reiškia, kad kuo vadovų motyvacija aukštesnė, tuo jie geriau vertina savo pasiekimus darbe. Taip pat, kuo labiau vadovai jaučia neteisybę organizacijoje, tuo prasčiau suvokia savo pasiekimus darbe.

4.6. Apibendrinti vidutinio ir žemesnio lygio vadovų perdegimo veiksnių tyrimo rezultatai ir diskusija

Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti perdegimo lygį tarp organizacijos skirtingo lygmens vadovų ir nustatyti, kokie veiksniai tai lemia. Buvo išskirti individualūs ir organizaciniai veiksniai, kurie lemia perdegimą pagal mokslinę literatūrą. Tyrimo tikslas – atskleisti, kokie veiksniai daro įtaką vidutinio ir žemesnio lygio vadovų perdegimui.

Remiantis įvairiais autoriais, pastebėtina, kad svarbiausia perdegimo dimensija yra emocinis išsekimas, kuris daro įtaką depersonalizacijai. Abejomis šiomis perdegimo dimensijomis pasižymėję asmenys yra laikytini perdegusiais, ko rezultatas yra sumažėjęs asmeninių pasiekimų suvokimas (Taris et al., 2005; Schaufeli & Buunk, 2004). Remiantis šio tyrimo metu gautais rezultatais aukštas emocinio išsekimo lygis nustatytas netgi 58,93 proc. respondentų, aukštas depersonalizacijos lygis nustatytas 60,71 proc. respondentų, o aukštas sumažėjusių asmeninių pasiekimų suvokimas nustatytas net 67,83 proc. vidutinio ir žemesnio lygmens vadovų. Atsižvelgiant į tai, kad teoriškai mokslininkai nurodo, kad sumažėjusių asmeninių pasiekimų suvokimas yra perdegimo rezultatas, o emocinis išsekimas daro didelę įtaką depersonalizacijai, tyrimo metu gauti rezultatai nepatvirtino teorinių prielaidų, nes procentine išraiška labiausiai pasireiškianti perdegimo dimensija yra sumažėjęs asmeninių pasiekimų suvokimas, tuomet depersonalizacija, o mažiausiai – emocinis išsekimas. Pastebėtina, kad daugiausiai respondentų yra nustatyti aukšti perdegimo lygiai skirtingose dimensijose. Remiantis šiais rezultatais, darytina išvada, kad didžioji dalis organizacijos vidutinio ir žemesnio lygio vadovų yra arba gali būti linkę norėti pakeisti darbo vietą, nesugeba sutelkti savo padalinių bendriems tikslams, yra abejingi ir vengia priimti sprendimus, naujoves (Golembiewski et al., 1998; Wilcox, 2000), kas yra sunkiai suderinama su šiuo metu Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgose ir kariuomenėje keliamais planais ir vizijomis apie didėjančius pajėgumus ir augančią, bei stiprėjančią kariuomenę.

Atlikus mokslinių šaltinių analizę, perdegimą lemiantys veiksniai buvo išskirti į organizacinius ir individualius. Organizaciniais veiksniais buvo išskirti didelis darbo krūvis (Maslach & Leiter, 2016b), vaidmens konfliktas (Acker, 2003), socialinė parama (Jenkins & Elliot, 2004), vertybiniai skirtumai (Maslach & Leiter, 2016b), autonomiškumo trūkumas (Orgambidez-Ramos & Almeida, 2019), emocinis darbas (Jeung et al., 2018), teisingumas (Maslach & Leiter, 2016b), ir resursų stygius (Izquierdo & Rios-Risquez, 2012). Individualiais veiksniais buvo išskirti amžius (Marchand et al., 2018), lytis (Marchand et al., 2018), išsilavinimas (Maslach et al. 2001), šeimyninė padėtis (La Fuente et al., 2018) ir asmeninė motyvacija darbe (Wang et al., 2013). Analizuojant skirtingų veiksnių pasireiškimą tarp Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų vidutinio ir žemesnio lygio vadovų, buvo nustatyta, kad labiausiai tarp organizacinių veiksnių pasireiškia per didelis darbo krūvis ir emocinis darbas, kurių įverčių vidurkiai yra traktuotini aukštais. Visų kitų veiksnių pasireiškimas buvo vidutinis. Mažiausi rodikliai užfiksuoti autonomiškume ir resursų veiksniuose, kas rodo, jog vadovai

jaučiasi, jog ne visada turi pakankamai resursų užduotims įvykdyti, o jose ne visuomet jaučiasi pakankamai autonomiškai.

Atlikus organizacinių veiksnių koreliacinę analizę buvo nustatyta, kad tarp skirtingų perdegimo dimensijų ir perdegimą lemiančių veiksnių yra sąsajos. Emocinio išsekimo atžvilgiu buvo nustatytas teigiamas vidutinis ryšys tarp išsekimo ir darbo krūvio, vaidmens konflikto, bei emocinio darbo. Šie tyrimo rezultatai patvirtina ir mokslininko Acker (2003) tyrimo rezultatus, kuomet buvo nustatyta, jog vaidmens konfliktas didina tikimybę patirti perdegimą. Tarp emocinio darbo ir perdegimo gauti teigiami ryšiai patvirtina Jeung et al. (2018) atradimus, jog egzistuoja ryšys tarp šių dvejų dedamųjų, o asmenys turintys slėpti savo tikruosius jausmus darbinėje veikloje yra labiau linkę patirti perdegimą. Rezultatai gauti dėl per didelio darbo krūvio sąsajos su emociniu išsekimu taip pat tik patvirtina mokslininkų Maslach & Leiter (2016b) teiginius, kad per didelis darbo krūvis didina tikimybę patirti perdegimą. Tarp emocinio išsekimo, socialinės paramos, autonomiškumo bei resursų stygiaus buvo nustatyta silpna neigiama koreliacija. Tokie tyrimo rezultatai patvirtina autorių gautus tyrimų rezultatus, jog pakankamai parama iš aukštesnių vadovų bei kolegų, pakankamas autonomiškumas ir resursai mažina tikimybę patirti perdegimą (Orgambídez-Ramos & Almeida, 2019; Jenkins & Elliott, 2004; Woodhead et al., 2014; Izquierdo & Ríos-Rísquez, 2012). Vertybinių skirtumų, teisingumo ir asmeninės motyvacijos egzistuoja vidutinė neigiama koreliacija, kas taip pat neprieštarauja mokslininkų teiginiams, kad šie trys veiksniai mažina tikimybę patirti perdegimą (Maslach & Leiter, 2016b; Wang et al., 2013). Panašūs rezultatai gauti ir tiriant sąsajas tarp pastarųjų veiksnių ir depersonalizacijos. Darbo krūvis, vaidmens konfliktas ir emocinis darbas su depersonalizacija pasižymėjo silpnu teigiamu ryšiu, taip patvirtinant anksčiau minėtų autorių mintis. Silpna neigiama sąsaja rasta tarp depersonalizacijos ir socialinės paramos, vertybinių skirtumų, teisingumo, resursų stygiaus ir asmeninės motyvacijos darbe. Šis rezultatas taip pat neprieštarauja anksčiau minėtų autorių mintims, kad socialinė parama, vertybinių skirtumų nebuvimas, teisingumas, pakankami resursai darbe ir didelė asmeninė motyvacija mažina tikimybę patirti perdegimą. Sumažėjusių asmeninių pasiekimų suvokimo atžvilgiu, rezultatai taip pat neprieštarauja mokslininkų gautiems rezultatams, tačiau emocinio darbo ir darbo krūvio veiksnių atžvilgiu rezultatai nebuvo statistiškai reikšmingi.

Atliekant individualių veiksnių analizę, atlikus Mann-Whitney U ir Kruskal-Wallis testus, buvo nustatyta, kad tyrimo rezultatuose nėra statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingų demografinių charakteristikų grupių. Išimtis buvo tik amžiaus ir emocinio išsekimo atžvilgiu, kas reiškia, jog buvo nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp skirtingų amžiaus grupių. Atlikus koreliacinę analizę tarp emocinio išsekimo ir amžiaus, buvo nustatytas atmetinas koreliacijos koeficientas ($r = -0,014$). Taip pat, atlikus Spearman'o koreliaciją buvo gautas ir nepatenkinamas statistinio reikšmingumo rodiklis ($p = 0,812$). Remiantis tuo, šio tyrimo metu buvo nustatyta, jog demografinės charakteristikos įtakos perdegimui neturi, kas reiškia, jog šio tyrimo atžvilgiu mokslininkų atradimai nepasitvirtino (Purvanova & Muros, 2010; Marchand et al., 2018; La Fuente et al., 2018).

Tyrimo metu taip pat buvo atlikta ir regresinė analizė, kurios metu buvo siekiama nustatyti kokie veiksniai daro didžiausią įtaką perdegimui ir jo dimensijoms. Rezultatai parodė, kad išskirti organizaciniai veiksniai ir vienas individualus veiksnys – asmeninė motyvacija darbe – paaiškina 62,3 proc. emocinio išsekimo, 15 proc. depersonalizacijos ir 21,6 proc. sumažėjusių asmeninių pasiekimų suvokimo. Tyrimo rezultatai parodė, kad emociniam išsekimui didžiausią įtaką daro darbo krūvis ir emocinis darbas. Didelis darbo krūvis įvairių mokslininkų yra laikytinas vienu svarbiausių veiksnių

(Maslach et al., 1996), kas šio tyrimo metu gautais rezultatais ir pasitvirtino. Tai reiškia, jog didelis arba nepakankamai optimizuotas ir reguliuojamas darbo krūvis gali drastiškai daryti įtaką perdegimui vadovų tarpe. Emocinis darbas, kita vertus, įvairiuose tyrimuose dažniau yra priskiriamas profesionalams, kurie dirba darbą susijusį su klientų aptarnavimu (Hochschild, 1983), tačiau šio tyrimo metu buvo nustatyta, jog emocinis darbas yra stipriai pasireiškęs ir tarp Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų vidutinio ir žemesnio lygio vadovų ir daro didelę įtaką emociniam išsekimui. Didžiausią priešingą įtaką vadovų perdegimui daro asmeninė motyvacija darbe, kas patvirtina ir mokslininkės Wang (2013) atradimą, jog darbuotojai, o šiuo atveju vadovai, kurie mėgsta savo darbą yra linkę mažiau patirti perdegimą. Depersonalizacijos dimensijoje didžiausią įtaką daro darbo krūvis ir vaidmens konfliktas. Darbo krūvis jau buvo aptartas, tačiau vaidmens konflikto svarba dar ne. Žinoma, nors rodiklis nėra aukštas ($\beta=0,145$), tačiau svarbu paminėti, kad šio tyrimo metu buvo nustatyta, jog šis veiksnys depersonalizacijai daro santykinai didelę įtaką. Tai patvirtina ir mokslininko Acker (2003) atradimus, kad vadovai jaučiantys, jog daro nereikšmingas užduotis, arba pilnai nesuprantantys ko iš jų reikalaujama, dažniau susiduria su perdegimu. Asmeninių pasiekimų dimensijoje pastebėtina, kad didžiausią teigiamą įtaką šiai dimensijai daro asmeninė motyvacija darbe, o kiek mažesnę – socialinė parama. Tai reiškia, kad motyvuoti ir socialiai priimti aukštesnių vadovų ir kolegų darbuotojai yra linkę geriau vertinti savo darbinę veiklą, siekti išsikeltų tikslų. Tai patvirtina jau anksčiau aptartų mokslininkų tyrimų rezultatus. Didžiausią neigiamą įtaką šiai dimensijai daro teisingumo jausmas, tačiau rodiklis yra ganėtinai žemas, dėl ko nebūtų galima daryti konkrečių ir nekvestionuojamų išvadų.

Išvados ir rekomendacijos

1. Perdegimas – darbinės veiklos metu patiriamo ilgalaikio streso rezultatas atsispindintis darbuotojo/vadovo elgsenoje, darbinėje veikloje ir jos rezultatuose. Perdegęs asmuo jaučiasi išsekęs fiziškai ir psichologiškai, nebeturintis fizinių ir psichologinių jėgų tęsti darbinę veiklą. Perdegimas susideda iš trijų dimensijų – emocinio išsekimo, depersonalizacijos ir sumažėjusio asmeninių pasiekimų suvokimo. Emocinio išsekimo dimensija yra susijusi su asmens psichologinių ir fizinių jėgų išsekimu, nesugebėjimu jų atstatyti. Depersonalizacija, kaip perdegimo dimensija, yra susijusi su ją patiriančių darbuotojų cinišku ir neigiamu požiūriu į darbą, klientus, kolegas ar pavaldinius. Depersonalizaciją patiriantys asmenys yra linkę nesigilinti į pavaldinių, kolegų ar klientų problemas, bendrauti nenuoširdžiai. Sumažėjęs asmeninių pasiekimų suvokimas yra susijęs su vadovo prastu savo darbo rezultatų suvokimu, sumažėjusiu polinkiu siekti tikslų, savo gebėjimų sumenkinimu. Tai lemia sumažėjusį vadovų produktyvumą, motyvaciją, efektyvumą ir bendrą nori vykdyti jiems pavestas pareigas.
2. Remiantis moksline literatūra, perdegimui įtaką daro tiek organizaciniai, tiek individualūs veiksniai. Įvairių tyrimų metu nustatyta, kad didelę įtaką perdegimui daro organizaciniai veiksniai. Pagrindiniai jų – darbo krūvis, autonomiškumas, socialinė parama, emocinis darbas, teisingumas, resursų stygius, vaidmens konfliktas ir vertybiniai skirtumai. Individualūs veiksniai yra skirstytini į demografines charakteristikas ir asmeninę motyvaciją darbe. Socialinių charakteristikų atžvilgiu, remiantis moksline literatūra, perdegimui įtaką daro amžius, lytis, šeimyninė padėtis ir išsilavinimas. Asmeninė motyvacija darbe taip pat daro įtaką perdegimui, kadangi mėgstantys savo darbą vadovai perdegimą patiria rečiau.
3. Empiriškai ištyrus vidutinio ir žemesnio lygio vadovų perdegimą Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgose, buvo nustatyta:
 - **Emocinio išsekimo dimensijoje aukštas perdegimo lygis** nustatytas **58,93 proc. vadovų**, **depersonalizacijos dimensijoje aukštas perdegimo lygis** nustatytas **60,71 proc. vadovų**, **sumažėjusių asmeninių pasiekimų suvokimo dimensijoje aukštas perdegimo lygis** nustatytas **67,86 proc. vadovų**. Pabrėžtina, kad rodikliai yra gana aukšti.
 - Tarp emocinio išsekimo ir perdegimo veiksnių stipriausia teigiama sąsaja nustatyta su darbo krūviu, vaidmens konfliktu ir emociniu darbu, o neigiama – su teisingumu, asmenine motyvacija darbe ir vertybinių skirtumų nebuvimu. Depersonalizacijos dimensijoje stipriausia teigiama sąsaja nustatyta su vaidmens konfliktu ir darbo krūviu, o neigiama – su vertybinių skirtumų nebuvimu. Sumažėjusių asmeninių pasiekimų suvokimo dimensijoje didžiausia teigiama koreliacija nustatyta su asmenine motyvacija darbe ir socialine parama, o neigiama – su vaidmens konfliktu.
 - Sąsajų tarp demografinių charakteristikų ir perdegimo dimensijų nustatyta nebuvo, o statistiškai reikšmingi duomenys pastebėtini tik amžiaus ir emocinio išsekimo atžvilgiu.
 - Organizaciniai veiksniai ir asmeninė motyvacija darbe paaiškina 62,3 proc. emocinio išsekimo, 15 proc. depersonalizacijos, 21,6 proc. sumažėjusių asmeninių pasiekimų suvokimo. Emociniam išsekimui didžiausią įtaką daro darbo krūvis, emocinis darbas, o neigiamą – asmeninė motyvacija darbe. Depersonalizacijai didžiausią įtaką daro darbo krūvis ir vaidmens konfliktas. Sumažėjusiam asmeninių pasiekimų suvokimui didžiausią įtaką daro asmeninė motyvacija darbe.

Rekomendacijos padalinių ir vienetų, bei organizacijos vadovams:

1. Siekiant mažinti aukštus perdegimo rezultatus svarbu optimizuoti darbo krūvį. Darbo krūvio optimizavimas turėtų apimti užduočių paskirstymą ir užduočių gausą. Suprantant tai, kad geopolitinė situacija diktuoja tarnybinių užduočių gausą, siektina efektyviai paskirstyti užduotis padaliniais. Taip pat siūlytina užduotis skirstyti pagal prioritetus, taip aiškiai parodant vidutinio ir žemesnio lygmens vadovams, kurios užduotys reikalauja papildomo dėmesio, o kurios gali būti deleguojamos.
2. Darbo krūvio optimizavimui siūlytina pasitelkti ir informacines technologijas, kadangi vadovai nurodo, jog jiems reikia kontroliuoti daug dalykų vienu metu, bei atsiminti daug dalykų, pastebėtina, kad šią funkciją yra galima deleguoti programinei įrangai. Siūlytina investuoti į tinkamas ir mobilias informacines technologijas su tinkama programine įranga, kas leistų vadovams iš dalies sumažinti darbo krūvį.
3. Siūlytina organizuoti mokymus vidutinio ir žemesnio lygmens vadovams, kurių tikslas – treniruoti vadovų gebėjimą kontroliuoti ir efektyviai valdyti savo emocijas, gebėti suprasti pavaldinių ir kolegų emocijas, taip mažinant emocinio darbo veiksnio įtaką.
4. Siekti pertvarkyti ir optimizuoti administracinę padalinių veiklą, taip mažinant pasikartojančias ir vadovams suprantamas nereikšmingas užduotis, kurios vadovams gali atrodyti, kaip neturinčios prasmės. Jei tokių užduočių išvengti ar sumažinti nėra įmanoma, siekti išaiškinti visų lygių vadovams šių užduočių svarbą arba reikalingumą.
5. Periodiškai ir nuolatos vykdyti perdegimo tyrimus savo vadovaujamuose padaliniuose siekiant suprasti, žinoti ir sekti esamą situaciją. Svarbu pabrėžti, kad perdegimas yra viena iš priežasčių, dėl kurių vadovai renkasi palikti darbo vietą, o turint omenyje kariuomenės planus plėstis – svarbu išlaikyti ir didinti kompetentingo vadovujančio personalo kiekį.

Literatūros sąrašas

1. Acker, G. M. (2003). Role conflict and ambiguity. *Social Work in Mental Health, 1*(3), 63–80. https://doi.org/10.1300/j200v01n03_05
2. Adamonienė, R. (2015). Statutinių tarnybų vadyba. Mokomoji knyga. Vilnius: Registrų centras. ISBN 978-9955-30-194-3
3. Adriaenssens, J., De Gucht, V., & Maes, S. (2015). Determinants and prevalence of burnout in emergency nurses: A systematic review of 25 years of research. *International Journal of Nursing Studies, 52*(2), 649–661. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2014.11.004>
4. Andrukaitytė, M. (2023) Lietuvos kariuomenėje bus kuriama divizija: dalis ginkluotės jau perkama. *15min.lt*. [žiūrėta 2023-11-29] Prieiga per internetą: <https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/lietuva/valstybes-gynimo-taryba-pritare-siulymui-kurti-lietuvas-kariuomeneje-divizija-56-2049686>
5. Angelini, G. (2023). Big five model personality traits and job burnout: a systematic literature review. *BMC Psychology, 11*(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01056-y>
6. Bakker, A. B., Blanc, P. M. L., & Schaufeli, W. B. (2005). Burnout contagion among intensive care nurses. *Journal of Advanced Nursing, 51*(3), 276–287. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03494.x>
7. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2023). Job Demands–Resources Theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10*(1), 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
8. Baliukienė, R. (2018). Profesinės karo tarnybos karių savanoriškas pasitraukimas iš kariuomenės. Magistro baigiamasis darbas, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos, Vadybos katedra.
9. Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, É. (2015). Burnout–depression overlap: A review. *Clinical Psychology Review, 36*, 28–41. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2015.01.004>
10. Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Verkuilen, J. (2020). A five-sample confirmatory factor analytic study of burnout-depression overlap. *Journal of Clinical Psychology, 76*(4), 801–821. <https://doi.org/10.1002/jclp.22927>
11. Bilevičienė, T. ir Jonušauskas, S. (2011). Statsitinių duomenų taikymas rinkos tyrimuose. Vadovėlis. Vilnius, Mykolo Romerio universitetas. 310 [žiūrėta 2023-11-30]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16758/9789955192770.pdf>
12. Brådvik, L. (2018). Suicide risk and mental disorders. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 15*(9), 2028. <https://doi.org/10.3390/ijerph15092028>
13. Brill, P.L. (1984) The need for an operational definition of burnout. *Family and Community Health, 6*, 12-24.
14. Brown, S. D., Goske, M. J., & Johnson, C. M. (2009). Beyond substance abuse: stress, burnout, and depression as causes of physician impairment and disruptive behavior. *Journal of the American College of Radiology, 6*(7), 479–485. <https://doi.org/10.1016/j.jacr.2008.11.029>
15. Clark, L. A., & Watson, D. (1999). Temperament: A new paradigm for trait psychology. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 399–423). Guilford Press.
16. Costa, P. T., & McCrea, R. B. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI)*. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA20569924>
17. *Dėl Lietuvos kariuomenės nuostatų tvirtinimo*, 2011 m. rugpjūčio 18 d. Nr. V-953. [žiūrėta 2023-11-10] Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.405746/asr>
18. Demarzo, M., García-Campayo, J., Martínez-Rubio, D., Pérez-Aranda, A., Miraglia, J. L., Hirayama, M. S., Salvo, V., Cicuto, K., Favarato, M. L., Terra, V. D. S., De Oliveira, M. B., García-Toro, M., Modrego-Alarcón, M., & Montero-Marín, J. (2020). Frenetic, under-Challenged, and Worn-out Burnout Subtypes among Brazilian Primary Care Personnel: Validation of the Brazilian “Burnout Clinical Subtype Questionnaire” (BCSQ-36/BCSQ-

- 12). *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 1081. <https://doi.org/10.3390/ijerph17031081>
19. Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments. *European Journal of Psychological Assessment*, 19(1), 12–23. <https://doi.org/10.1027/1015-5759.19.1.12>
20. Diehl, E., Rieger, S., Letzel, S., Schablon, A., Nienhaus, A., Pinzón, L. C. E., & Dietz, P. (2021). The relationship between workload and burnout among nurses: The buffering role of personal, social and organisational resources. *PLOS ONE*, 16(1), e0245798. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0245798>
21. Drucker, P. (1986). *Management: Tasks, responsibilities, practices* (1st ed.). Truman Talley Books. [http://dspace.vnbrims.org:13000/xmlui/bitstream/handle/123456789/4735/Management %20-%20Tasks,%20Responsibilities,%20Practices.pdf?sequence=1](http://dspace.vnbrims.org:13000/xmlui/bitstream/handle/123456789/4735/Management%20-%20Tasks,%20Responsibilities,%20Practices.pdf?sequence=1)
22. Edú-Valsania, S., Lagua, A., & León, J. a. M. (2022). Burnout: A Review of Theory and Measurement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1780. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>
23. Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
24. Friesen, D., & Sarros, J. C. (1989). Sources of burnout among educators. *Journal of Organizational Behavior*, (2) 179–188.
25. Gaižauskaitė, I. ir Mikėnė, S. (2014). Socialinių tyrimų metodai: apklausa. Vadovėlis. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
26. *Gynybos biudžetas*. (n.d.). Lietuvos Respublikos Krašto Apsaugos Ministerija. [žiūrėta 2023-11-10] Prieiga per internetą: <https://kam.lt/faktai-ir-skaiciai/gynybos-biudzetas/>
27. Golembiewski, R. T., Aldinger, R. T., Munzenrider, R., & Luo, H. (1998). Elaborating on the theme of “OD as Applied Behavioral Science”: Burnout and Mental health in a military population. *Public Administration Quarterly*, 21(4), 507. <https://www.jstor.org/stable/info/40861728>
28. Hochschild, A. R. (1983). The managed heart. In *Working In America* (pp. 40-48). Routledge.
29. Izquierdo, M. G., & Ríos-Rísquez, M. I. (2012). The relationship between psychosocial job stress and burnout in emergency departments: An exploratory study. *Nursing Outlook*, 60(5), 322–329. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2012.02.002>
30. Jackson, & Maslach, C. (1982). After-effects of job-related stress: Families as victims. *Journal of Organizational Behavior*, 3(1), 63–77. <https://doi.org/10.1002/job.4030030106>
31. Jaques, E. (1989). *Requisite organization*. Arlington, VA: Cason Hall.
32. Jiménez, J. C. M., Flores, M. M. T., Tovar, L. a. R., & Vilchis, F. L. (2014). Evolution of the Concept and models of Work Exhaustion (Burnout): The Research in Mexico. *International Business Research*, 7(9). <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n9p45>
33. Johnson, J. A., & Ostendorf, F. (1993). Clarification of the five-factor model with the Abridged Big Five Dimensional Circumplex. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(3), 563–576. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.65.3.563>
34. Kaiser, R. B., Craig, S. B., Overfield, D. V., & Yarborough, P. (2011). Differences in managerial jobs at the bottom, middle, and top: A review of empirical research. *The Psychologist-Manager Journal*, 14(2), 76–91. <https://doi.org/10.1080/10887156.2011.570137>
35. Korczak D, Kister C, Huber B. (2005). Differentialdiagnostik des Burnout–Syndroms. *Schriftenreihe Health Technology Assessments* (HTA).
36. Kraut, A. I., Pedigo, P. R., McKenna, D. D., & Dunnette, M. D. (2006). The role of the manager: what’s really important in different management jobs. *IEEE Engineering Management Review*, 34(2), 49. <https://doi.org/10.1109/emr.2006.1679056>
37. La Fuente, G. a. C., Ortega, E. M., Ramirez-Baena, L., De La Fuente-Solana, E. I., Vargas, C., & Gómez-Urquiza, J. L. (2018). Gender, Marital Status, and Children as Risk Factors for burnout in Nurses: A Meta-Analytic Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(10), 2102. <https://doi.org/10.3390/ijerph15102102>

38. Lietuvos kariuomenės Mokymo ir doktrinų valdyba. Lietuvos karinė doktrina D-LK-1. Vilnius, 2016 [žiūrėta 2023-09-15]. Prieiga per internetą: https://kariuomene.lt/data/public/uploads/2021/03/lkd-2016_patalpinta-svetainese-6.pdf
39. Lietuvos kariuomenės Mokymo ir doktrinų valdyba. Vadovavimas D-LK-06. Vilnius, 2018 [žiūrėta 2023-11-10]. Prieiga per internetą: https://kam.lt/wp-content/uploads/2022/03/2018_vadovavimas.pdf
40. *Lietuvos kariuomenės vertybės.* (2023). Lietuvos Kariuomenė. [žiūrėta 2023-11-10]. Prieiga per internetą: <https://kariuomene.lt/kas-mes-esame/vizija-ir-vertybes/11>
41. *Lietuvos Respublikos baudžiamasis kodeksas*, 2000 m. rugsėjo 26 d. Nr. VIII-1968 (2000) [žiūrėta 2023-11-11]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.111555/asr>
42. *Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas*, 1998 m. gegužės 5 d. Nr. VIII-723, (1998) [žiūrėta 2023-09-15]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.56646/asr>
43. Lubbadah, T. (2020). JOB BURNOUT: A GENERAL LITERATURE REVIEW. *International Review of Management and Marketing*, 10(3), 7–15. <https://doi.org/10.32479/irmm.9398>
44. Malach-Pines, A. (2005). The Burnout Measure, short version. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 78–88. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.1.78>
45. Marchand, A., Blanc, M., & Beauregard, N. (2018). Do age and gender contribute to workers' burnout symptoms? *Occupational Medicine*, 68(6), 405–411. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqy088>
46. Markevičius, V. M. (2015, May 10). *Pirmadienį prasideda šaukimas į Lietuvos kariuomenę: kaip jis vyks.* 15min.lt. [žiūrėta 2023-11-20]. Prieiga per internetą: <https://www.15min.lt/naujiena/aktualu/karo-zona/pirmadieni-prasideda-saukimas-i-lietuvos-kariuomene-kaip-jis-vyks-784-502230>
47. Maslach C. Burnout: the cost of caring. Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall 1982.
48. Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
49. Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016b). New insights into burnout and health care: Strategies for improving civility and alleviating burnout. *Medical Teacher*, 39(2), 160–163. <https://doi.org/10.1080/0142159x.2016.1248918>
50. Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). Maslach burnout inventory manual. Palo Alto, CA (577 College Ave., Palo Alto 94306): Consulting Psychologists Press.
51. Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (2016). Maslach burnout inventory manual: Fourth edition.
52. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
53. McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81–90. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.1.81>
54. McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987b). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81–90. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.1.81>
55. McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52(5), 509–516. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.52.5.509>
56. McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2005). *Personality in Adulthood: A Five-Factor Theory Perspective.* <https://psycnet.apa.org/record/2003-04577-000>
57. Menon, N. K., Shanafelt, T. D., Sinsky, C. A., Linzer, M., Carlasare, L. E., Brady, K. J. S., Stillman, M. J., & Trockel, M. (2020). Association of physician burnout with suicidal ideation and medical errors. *JAMA Network Open*, 3(12), e2028780. <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2020.28780>

58. *Military psychiatry*. (1994). Google Books. https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=qFZtAAAAMAAJ&oi=fnd&pg=PA31&dq=burnout+military&ots=GJ02ortgna&sig=PL-4jd0ESIE67TIUWLHGuaD2AcM&redir_esc=y#v=onepage&q=burnout%20military&f=false
59. Montero-Marin, J. (2016). EL SÍNDROME DE BURNOUT y SUS DIFERENTES MANIFESTACIONES CLÍNICAS: UNA PROPUESTA PARA LA INTERVENCIÓN. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/317447345_EL_SINDROME_DE_BURNOUT_Y_SUS_DIFERENTES_MANIFESTACIONES_CLINICAS_UNA_PROPUESTA_PARA_LA_INTERVENCION
60. Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, *91*(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
61. Morris, J., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, *21*(4), 986–1010. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9704071861>
62. Murauskaitė, K. (2022). Lietuvos pagrindinio ugdymo pedagogų Perdegimo veiksniai. Baigiamasis magistro studijų projektas, Kauno technologijos universitetas.
63. Orgambidez-Ramos, A., & Almeida, H. (2019). Core burnout and power in Portuguese nursing staff: an explanatory model based on structural empowerment. *AAOHN Journal*, *67*(8), 391–398. <https://doi.org/10.1177/2165079918822648>
64. Pacevičius, J. (2006). Perdegimas kaip organizacinės elgsenos problema. *Ekonomika ir vadyba, aktualijos ir perspektyvos*, 125–129.
65. Pejtersen, J. H., Kristensen, T. S., Borg, V., & Bjørner, J. B. (2009). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health*, *38*(3_suppl), 8–24. <https://doi.org/10.1177/1403494809349858>
66. Pines, A. and Aronson, E. (1988) *Career Burnout: Causes and Cures*. Free Press, New York.
67. Pines, A., & Aronson, E. (1988) *Career burnout: Causes and cures*. New York: Free Press.
68. *Profesinės karo tarnybos nutraukimo kario iniciatyva prieš terminą tvarkos aprašas*, 2012 m. kovo 6 d. Nr. V-231 (2012). [žiūrėta 2023-09-17]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.420055/asr>
69. Purvanova, R. K., & Muros, J. P. (2010). Gender differences in burnout: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, *77*(2), 168–185. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.006>
70. Qn, H. (2001). In praise of middle managers. *PubMed*, *79*(8), 72–79, 160. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/11550632>
71. Ryan, W. C. (1971). *Blaming the victim*. <http://www.ulb.tu-darmstadt.de/tocs/122472187.pdf>
72. Samoškaitė, E. (2011, September 6). R. Juknevičienė: jei abejojama dėl kariuomenės, tai gal neturėkime valstybės apskritai. *DELFI*. <https://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/rjuknevicienne-jei-abejojama-del-kariuomenes-tai-gal-neturekime-valstybes-apskritai.d?id=49339612>
73. Samra, R. (2018). Brief history of burnout. *BMJ*, k5268. <https://doi.org/10.1136/bmj.k5268>
74. Saunders, E. G. (2021, August 27). *6 Causes of burnout, and how to avoid them*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/07/6-causes-of-burnout-and-how-to-avoid-them>
75. Schaufeli, W. B. (2017). Burnout: A short Socio-Cultural History. In *Springer eBooks* (pp. 105–127). https://doi.org/10.1007/978-3-319-52887-8_5
76. Schaufeli, W. B., & Buunk, A. P. (1996). Professional burnout. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of work and health psychology* (pp. 311–346). Chichester, UK: Wiley.
77. Schaufeli, W. B., & Buunk, A. P. (2004). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. In *John Wiley & Sons, Ltd eBooks* (pp. 383–425). <https://doi.org/10.1002/0470013400.ch19>
78. Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (2020). Where does burnout come from? In *CRC Press eBooks* (pp. 1–17). <https://doi.org/10.1201/9781003062745-1>

79. Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204–220. <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>
80. Schaufeli, W. B., Maassen, G. H., Bakker, A. B., & Sixma, H. (2011). Stability and change in burnout: A 10-year follow-up study among primary care physicians. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 248–267. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02013.x>
81. Shanafelt, T. D., Balch, C. M., Dyrbye, L. N., Bechamps, G., Russell, T., Satele, D., Rummans, T. A., Swartz, K., Novotny, P. J., Sloan, J., & Oreskovich, M. R. (2011). Special report. *Archives of Surgery*, 146(1), 54. <https://doi.org/10.1001/archsurg.2010.292>
82. Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2017). Dimensions of teacher burnout: Relations with potential stressors at school. *Social Psychology of Education*, 20(4), 775–790.
83. Stoškus, A. (2011). Kūno kultūros mokytojų Perdegimo ypatumai. *Tiltai*, (3), 191–200.
84. Swider, B. W., & Zimmerman, R. D. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 487–506. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.01.003>
85. Taris, T. W., Blanc, P. M. L., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2005). Are there causal relationships between the dimensions of the Maslach Burnout Inventory? A review and two longitudinal tests. *Work & Stress*, 19(3), 238–255. <https://doi.org/10.1080/02678370500270453>
86. Vandenberghe, R., & Huberman, A. M. (1999). Understanding and preventing teacher burnout, p. 238-247. In *Cambridge University Press eBooks*. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511527784>
87. Verbeke, W. (1997). Individual differences in emotional contagion of salespersons: Its effect on performance and burnout. *Psychology & Marketing*, 14(6), 617–636. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1520-6793\(199709\)14:6](https://doi.org/10.1002/(sici)1520-6793(199709)14:6)
88. Wang, S., Liu, Y., & Wang, L. (2013). Nurse burnout: Personal and environmental factors as predictors. *International Journal of Nursing Practice*, 21(1), 78–86. <https://doi.org/10.1111/ijn.12216>
89. Wilcox, V. L. (2000). Burnout in military personnel. In F. D. Jones (Ed.), *Military psychiatry: Preparing in peace for war* (pp. 31–50). Office of the Surgeon General, US Department of the Army.
90. Woodhead, E. L., Northrop, L., & Edelstein, B. A. (2014). Stress, social support, and burnout among Long-Term Care nursing staff. *Journal of Applied Gerontology*, 35(1), 84–105. <https://doi.org/10.1177/0733464814542465>
91. Zaccaro, S. J. (2001). The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success. In *American Psychological Association eBooks*. <https://doi.org/10.1037/10398-000>
92. Zellars, K. L., Perrewé, P. L., & Hochwarter, W. A. (2000). Burnout in Health Care: The role of the Five Factors of Personality. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(8), 1570–1598. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2000.tb02456.x>

Gerbiamas respondente,

Apklausia atliekama Kauno technologijos universiteto, Ekonomikos ir verslo vadybos fakulteto, „Įmonių valdymo“ magistro studijų studento atliekant magistro baigiamąjį projektą. Ši apklausa yra atliekama norint nustatyti Lietuvos kariuomenės Sausumos pajėgų žemesnio ir vidutinio lygio vadovų perdegimo lygį ir tai lemiančius veiksnius. Visi surinkti duomenys yra anoniminiai ir bus naudojami tik mokslinio tyrimo tikslams.

Ši apklausos dalis skirta perdegimo lygiui nustatyti.

Pažymėkite langelyje simboliu „X“, **kaip dažnai jaučiatės taip**, kaip nurodyta teiginiuose.

	Teiginys	Vertinimo skalė						Kiekvieną dieną (6)
		Niekada (0)	Kartą per metus ar rečiau (1)	Kartą per mėnesį (2)	Kelis kart per mėnesį (3)	Kartą per savaitę (4)	Kelis kart per savaitę (5)	
1.	Jaučiuosi, kad darbe esu emociškai išsekęs.							
2.	Jaučiuosi išsekęs darbo pabaigoje.							
3.	Jaučiuosi pavargęs ryte, dar prieš pradėdant darbo dieną.							
4.	Lengvai suprantu, kaip jaučiasi mano darbo klientai/pavaldiniai.							
5.	Jaučiu, kad su savo pavaldiniais elgiuosi kaip su objektais.							
6.	Darbas su žmonėmis visą dieną reikalauja daug papildomų pastangų.							
7.	Labai lengvai tvarkausi su savo pavaldinių problemomis.							
8.	Jaučiuosi perdegęs dėl savo darbo.							
9.	Jaučiu, kad teigiamai veikiu kitų žmonių gyvenimus savo darbe.							
10.	Jaučiu, kad tapau mažiau jautrus kitų žmonių problemoms.							

11.	Jaučiu, kad šis darbas mane daro emociškai atspariu.							
12.	Jaučiuosi energingas.							
13.	Mano darbas mane erzina.							
14.	Jaučiuosi, lyg dirbu per sunkiai.							
15.	Man nerūpi kas nutiks mano pavaldiniams.							
16.	Tiesioginis darbas su žmonėmis man kelia per daug streso.							
17.	Galiu lengvai sukurti atpalaiduojančią atmosferą su savo pavaldiniais.							
18.	Jaučiuosi labai laimingas glaudžiai dirbdamas su savo pavaldiniais.							
19.	Aš pasiekiau daug svarbių dalykų savo darbe.							
20.	Jaučiu, kad nebeturi jėgų ir energijos dirbti savo darbą.							
21.	Savo darbe ramiai susitvarkau su emocinėmis problemomis.							
22.	Jaučiu, kad pavaldiniai mane kaltina dėl kai kurių savo problemų.							

Ši apklausos dalis skirta perdegimo veiksmų nustatymui.

Pažymėkite langelyje simboliu „X“, **ar sutinkate ir kiek sutinkate**, su nurodytais teiginiais.

	Teiginys	Vertinimo skalė				
		Visiškai nesutinku (1)	Iš dalies nesutinku (2)	Nei sutinku, nei nesutinku (3)	Iš dalies sutinku (4)	Visiškai sutinku (5)
23.	Darbinėje veikloje mano užduotys susikaupia, iki kol galiu jas įvykdyti.					
24.	Neturiu laiko įvykdyti visų darbo užduočių.					
25.	Aš nespėju įvykdyti darbo užduočių.					

26.	Aš turiu dirbti labai greitai.					
27.	Darbo metu man reikia sekti, kontroliuoti daug dalykų.					
28.	Mano darbas reikalauja atsiminti daug dalykų.					
29.	Mano darbas reikalauja generuoti naujas idėjas.					
30.	Mano darbas reikalauja priimti sudėtingus sprendimus.					
31.	Mano darbe reikia susidurti su emociškai sudėtingomis situacijomis.					
32.	Mano darbe reikia suprasti kitų žmonių asmenines problemas.					
33.	Darbe iš manęs tikimasi, kad su visais elgsiuosi vienodai, nors taip elgtis nenoriu.					
34.	Mano tiesioginis vadovas išklauso mano problemas.					
35.	Mano tiesioginis vadovas man padeda ir mane paremia darbinėje veikloje.					
36.	Mano tiesioginis vadovas kalbasi su manimi apie tai, kaip man sekasi vykdyti užduotis.					
37.	Aš dirbu dideliu tempu visą darbo dieną.					
38.	Man reikia dirbti dideliu tempu.					
39.	Mano darbas yra emociškai sekinantis.					
40.	Aš esu emociškai įsitraukęs į savo darbą.					
41.	Jaučiuosi, kad darbe turiu slėpti savo tikruosius jausmus.					
42.	Darbe iš manęs tikimasi, kad visiems būsiu geras ir atviras, nepriklausomai nuo to, kaip jie elgiasi su manimi.					
43.	Mano darbe reikia daryti dalykus, kurie gali būti nepriimtini kai kuriems žmonėms.					

44.	Mano darbe iš manęs reikalauja prieštarigų dalykų.					
45.	Darbe turiu atlikti užduotis, kurias galėčiau atlikti kitaip, negu iš manęs reikalaujama.					
46.	Aš turiu atlikti nesvarbias/nereikalingas užduotis.					
47.	Kariai pasitiki vieni kitais.					
48.	Vadai pasitiki savo pavaldiniais dėl darbo kokybės.					
49.	Aš pasitikiu informacija gauta iš savo vadų.					
50.	Aš galiu išreikšti savo požiūrį ir nuomonę.					
51.	Darbe kilę konfliktai yra sprendžiami teisingai/sąžiningai.					
52.	Kariai yra vertinami, kai gerai atlieka savo darbą.					
53.	Karių pasiūlymus vadai vertina rimtai.					
54.	Darbo užduotys pagal kiekybę yra paskirstomos sąžiningai.					
55.	Darbe galiu savarankiškai planuoti savo užduočių atlikimo grafiką.					
56.	Darbe galiu savarankiškai nuspręsti kokia tvarka atlieku užduotis.					
57.	Darbe galiu savarankiškai planuoti kaip atlikti savo užduotis.					
58.	Darbe turiu galimybę priimti sprendimus atliekant užduotis.					
59.	Darbe galiu daug sprendimų priimti savarankiškai.					
60.	Darbe esu įgalintas priimti sprendimus pakankamai savarankiškai.					
61.	Darbe galiu savarankiškai pasirinkti metodus ir būdus, kuriais atlieku užduotis.					
62.	Darbe gaunu pakankamai galimybių nepriklausomai					

	ir laisvai atlikti darbo užduotis.					
63.	Darbe galiu pats nuspręsti, kaip atliksiu savo darbo užduotis.					
64.	Darbe turiu pakankamai priemonių atlikti man skiriamas užduotis.					
65.	Darbe turiu pakankamai žmogiškųjų resursų atlikti man skiriamas užduotis.					
66.	Darbe turiu pakankamai materialinių resursų atlikti man skiriamas užduotis.					
67.	Darbe turiu pakankamai technikos ir įrangos atlikti man skiriamas užduotis.					
68.	Aš mėgstu savo darbą.					
69.	Man patinka vykdyti mano pareigas.					
70.	Aš negaunu pagalbos ir paramos iš savo kolegų.					
71.	Mano kolegos ne noriai klausosi apie mano problemas.					
72.	Aš nesikalbu su savo kolegomis apie tai, kaip man sekasi vykdyti užduotis.					
73.	Kariai nutyli informaciją vieni nuo kitų.					
74.	Kariai nutyli informaciją nuo vadovų.					
75.	Vadai nutyli svarbią informaciją nuo savo pavaldinių.					

76. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

77. Jūsų amžius:

- Iki 25 metų
- 26-35 metai
- 36-45 metai
- 46 metai ir daugiau

78. Jūsų išsilavinimas:

- Pagrindinis
- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis

79. Jūsų vadovavimo grandis:

- Skyriaus vadas/ė
- Būrio vadas/ė
- Kuopos vadas/ė

80. Jūsų šeimyninė padėtis:

- Vienišas
- Vedęs/ištekėjusi
- Išsiskyres/usi
- Našlys/ė

Konstruktas	Kronbacho α	Dimensija/veiksny	Kronbacho α	Pastabos
Perdegimas	0.739	Emocinis išsekimas	0.919	-
		Depersonalizacija	0.562	-
		Asmeninių pasiekimų suvokimas	0.748	-
Veiksniai, darantys įtaką perdegimui	0.817	Darbo krūvis	0.860	-
		Vaidmens konfliktas	0.772	-
		Socialinė parama	0.855	-
		Vertybiniai skirtumai	0.500	-
		Autonomiškumas	0.923	-
		Emocinis darbas	0.777	-
		Teisingumas	0.760	-
		Materialiniai resursai	0.867	-
		Asmeninė motyvacija darbe	0.883	-
Visas klausimynas	0.775			