

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Valdonė Andriuškevičienė**

**MAKIAVELISTINĖS VADOVŲ ELGSENOS IR DARBUOTOJŲ  
PROFESINIO PERDEGIMO SĄSAJOS**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė: prof. dr. Violeta Šilingienė**

**KAUNAS, 2017**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**MAKIAVELISTINĖS VADOVŲ ELGSENOS IR DARBUOTOJŲ  
PROFESINIO PERDEGIMO SĄSAJOS**

**Žmonių išteklių vadyba (kodas 621N60005)**

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentė**

Valdonė Andriuškevičienė, VMŽIV-5 gr.

2017 m. gegužės 11 d.

**Vadovė**

Prof. dr. Violeta Šilingienė

2017 m. gegužės 11 d.

**Recenzentas**

Prof. Asta Savanevičienė

2017 m. gegužės 11 d.



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Valdonė Andriuškevičienė

---

Žmonių išteklių vadyba, 621N60005

---

„Makiavelistinės vadovų elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajos“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

2017 m. gegužės 11 d.

Kaunas

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

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

---

*(vardą ir pavardę įrašyti ranka)*

---

*(parašas)*

Valdonė, Andriuškevičienė. Links between the Machiavellian Behaviour of Managers and the Job Burnout of Employees. Master's Final Thesis in Human Resources Management / supervisor prof. dr. Violeta Šilingienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03 S Management and Administration

Key words: Machiavellianism, Machiavellian Behaviour, Burnout, Job Burnout, Managers, Employees

Kaunas, 2017. 82 p.

## SUMMARY

An analysis of Machiavellian behaviour of managers and job burnout of employees, as separate phenomena, date back to as early as the 20th century, and these phenomena remain important to this day. It can be said that Machiavellianism and its characteristic behaviour - manipulation, deception, and lies - is encouraged by the current business environment and the society which is becoming more and more modern, whereas job burnout is triggered by an intense rhythm of work and life, which leads to constant stress and tension. The fundamental difference between these two phenomena is that Machiavellian behaviour is directed against another person by taking advantage of and manipulating him/her in order to achieve personal goals, whereas job burnout is considered as a personal problem of an individual, which is the result of working for a long period of time under stressful working conditions, feeling stress or tension. Therefore, these two phenomena can be linked in parallel with each other and their links can be assessed because managers of the organisation, in order to implement organisational goals, often take negative measures, rely on trickery and deceit, that is, they demonstrate Machiavellian behaviour directed at employees who, due to such circumstances, experience stress and tension, which leads to their personal burnout at work.

**Object of the Thesis:** Links between Machiavellian behaviour of managers and job burnout of employees.

**Aim:** To identify the links between Machiavellian behaviour of managers and job burnout of employees.

**Objectives:**

1. To analyse the phenomenon of Machiavellian behaviour of managers and to identify its characteristic factors.
2. To analyse the phenomenon of job burnout of employees and to identify its characteristic factors.

3. To ground theoretically the links between Machiavellian behaviour of managers and job burnout of employees.
4. To ground empirically the links between Machiavellian behaviour of managers and job burnout of employees.
5. To present an adapted model of the links between Machiavellian behaviour of managers and job burnout of employees.

**Findings:** During the study, it was established that the company managers are typical of Machiavellian behaviour, and the employees tend to experience job burnout. It was found that the company managers express an average level of Machiavellian behaviour, which peaks when the managers are pursuing control and status. During the study, it was found that the company employees experience an average level of job burnout, which is most affected by inadequate working conditions and inappropriate nature of the work. In terms of specific factors, burnout of employees is most influenced by insufficient wages, overwork, excessive workload, high pace of work, lack of professional development opportunities, and exhaustion. In assessing the links between Machiavellian behaviour of managers and burnout of employees, it was found that all links between Machiavellian behaviour of managers and burnout of employees are statistically significant, i.e. a statistically significant positive relationship was identified between the phenomena analysed.

## TURINYS

ĮVADAS.....	9
1. MAKIAVELISTINĖS VADOVŲ ELGSENOS IR DARBUOTOJŲ PROFESINIO PERDEGIMO SAŠAJŲ PROBLEMATIKA .....	12
2. TEORINĖ MAKIAVELISTINĖS VADOVŲ ELGSENOS IR DARBUOTOJŲ PROFESINIO PERDEGIMO SAŠAJŲ ANALIZĖ.....	19
2.1. Teorinė makiavelistinės vadovų elgsenos analizė .....	19
2.1.1. Makiavelistinės vadovų elgsenos samprata .....	19
2.1.2. Makiavelistinės vadovų elgsenos dimensijos .....	23
2.1.3. Makiavelistinės vadovų elgsenos nuostatų matavimas.....	27
2.2. Teorinė darbuotojų profesinio perdegimo analizė.....	28
2.2.1. Darbuotojų profesinio perdegimo samprata.....	28
2.2.2. Darbuotojų profesinio perdegimo veiksniai.....	31
2.2.3. Darbuotojų profesinio perdegimo nuostatų matavimas .....	39
2.3. Makiavelistinės vadovų elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajos.....	41
3. MAKIAVELISTINĖS VADOVŲ ELGSENOS IR DARBUOTOJŲ PROFESINIO PERDEGIMO TYRIMO METODIKA.....	44
3.1. Tyrimo metodų analizė ir pagrindimas.....	44
3.2. Tyrimo anketos struktūra ir turinys .....	45
3.3. Tyrimo eiga ir imtis .....	47
4. MAKIAVELISTINĖS VADOVŲ ELGSENOS IR DARBUOTOJŲ PROFESINIO PERDEGIMO TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA .....	49
4.1. Tyrimo rezultatų analizės metodai .....	49
4.2. Makiavelistinės vadovų elgsenos rezultatų analizė .....	50
4.3. Darbuotojų profesinio perdegimo rezultatų analizė .....	56
4.4. Makiavelistinės vadovų elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajų rezultatų analizė ir diskusija.....	66
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....	73
LITERATŪRA.....	77
PRIEDAI .....	83

## Paveikslų sąrašas

1 paveikslas. Makiavelizmo konstrukto veiksmų struktūra.....	24
2 paveikslas. Makiavelistinės vadovų elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajų modelis.....	41
3 paveikslas. Makiavelistinės vadovų elgsenos veiksmų grupių vertinimas.....	51
4 paveikslas. Makiavelistinės vadovų elgsenos veiksmų grupių vertinimas pagal lytį.....	55
5 paveikslas. Makiavelistinės vadovų elgsenos veiksmų grupių vertinimas pagal pareigybę.....	56
6 paveikslas. Darbuotojų profesinio perdegimo veiksmų grupių vertinimas.....	57
7 paveikslas. Darbuotojų profesinio perdegimo veiksmų vertinimas (darbo pobūdis ir sąlygos).....	60
8 paveikslas. Darbuotojų profesinio perdegimo veiksmų vertinimas (organizacijos klimatas ir vidinė komunikacija).....	61
9 paveikslas. Darbuotojų profesinio perdegimo veiksmų vertinimas (jausmai ir emocijos).....	62
10 paveikslas. Darbuotojų profesinio perdegimo veiksmų vertinimas (savirealizacija ir noras tobulėti).....	62
11 paveikslas. Patikslintas makiavelistinės vadovų elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajų modelis.....	70

## Lentelių sąrašas

1 lentelė. Makiavelistinės elgsenos apibrėžimai.....	22
2 lentelė. Makiavelizmo bruožai.....	26
3 lentelė. Profesinio perdegimo apibrėžimai.....	30
4 lentelė. Profesiniam perdegimui įtaką darantys veiksniai.....	34
5 lentelė. Profesinio perdegimo pasireiškimo dimensijos.....	36
6 lentelė. Profesinio perdegimo pasekmės.....	38
7 lentelė. Darbuotojų profesinio perdegimo veiksniai.....	42
8 lentelė. Klausimyno struktūra.....	46
9 lentelė. Respondentų demografinės charakteristikos.....	48
10 lentelė. Matavimo skalių patikimumo įvertinimas.....	50
11 lentelė. Makiavelistinės vadovų elgsenos skalės teiginių vertinimas (amoralios manipuliacijos).....	52
12 lentelė. Makiavelistinės vadovų elgsenos skalės teiginių vertinimas (kontrolės siekimas).....	53
13 lentelė. Makiavelistinės vadovų elgsenos skalės teiginių vertinimas (statuso siekimas).....	53
14 lentelė. Makiavelistinės vadovų elgsenos skalės teiginių vertinimas (nepasitikėjimas kitais).....	54
15 lentelė. Darbuotojų profesinio perdegimo skalės teiginių vertinimas (darbo pobūdis ir sąlygos).....	58
16 lentelė. Darbuotojų profesinio perdegimo skalės teiginių vertinimas (organizacijos klimatas ir vidinė komunikacija).....	58
17 lentelė. Darbuotojų profesinio perdegimo skalės teiginių vertinimas (jausmai ir emocijos).....	59
18 lentelė. Darbuotojų profesinio perdegimo skalės teiginių vertinimas (savirealizacija ir noras tobulėti).....	59
19 lentelė. Darbuotojų profesinio perdegimo veiksnių grupių vertinimas pagal lytį.....	63
20 lentelė. Darbuotojų profesinio perdegimo veiksnių grupių vertinimas pagal pareigybę.....	64
21 lentelė. Darbuotojų profesinio perdegimo veiksnių grupių vertinimas pagal amžių.....	65
22 lentelė. Darbuotojų profesinio perdegimo veiksnių grupių vertinimas pagal išsilavinimą.....	65
23 lentelė. Darbuotojų profesinio perdegimo veiksnių grupių vertinimas pagal darbo stažą įmonėje.....	66
24 lentelė. Makiavelistinės vadovų elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajos.....	67



## IVADAS

**Temos aktualumas.** Kiekvienas asmuo, pradedantis asmeninę karjerą, tikisi, kad įgijęs išsilavinimą turės galimybę dirbti modernioje organizacijoje savo lūkesčius atitinkantį darbą, turės puikius vadovus ir kolegas bei užimamoje pozicijoje galės nuolatos demonstruoti aukštus siekiamus rezultatus. Tačiau pradėjus darbinę karjerą neretai susiduriama su problema, kad iš pirmos pažiūros malonumą teikiantis darbas verčia nuolatos patirti stresą, konfliktuoti su vadovais ar kolegomis, jaustis išsekusiu, negalinčiu pasiekti reikalaujamų rezultatų. Šiems pojūčiams neretai įtaką daro organizacijoje esantys vadovai, kurie yra linkę į aukščiausių rezultatų pasiekimą neatsižvelgiant į realias darbuotojų perspektyvas ir galimybes, o taip pat ir pačio darbuotojo asmenines savybes, kurios gali daryti įtaką didesniai asmens jautrumui ar nepakantumui stresui. Visa tai galima susieti su makiavelistine vadovų elgsena ir darbuotojų profesiniu perdegimu. Vadovų makiavelistinė elgsena yra laikomas elgesys, kai yra manipuluojama kitais žmonėmis, siekiant asmeninių tikslų (Mažeikienė ir Merkys, 2000). Autoriai Yildiz, Alphan, Sezen ir Yildiz (2015) remiantis atlikta literatūros apžvalga teigė, kad makiavelizmas yra siejamas su neigiamais reiškiniais ar savybėmis, tokiomis kaip: asocialus elgesys, destruktivus elgesys, piktnaudžiavimas kitais žmonėmis. Visa tai galima pritaikyti ir šių dienų organizacijoms, kai esami įmonių vadovai yra orientuoti tik į gaunamus rezultatus, neatsižvelgiant į darbuotojus, jų galimybes. Tuo tarpu žvelgiant iš darbuotojų perspektyvos, neretai yra susiduriama su kitokio pobūdžio problemomis, kurios yra traktuojamos ir įvardinamos kaip patiriamas profesinis perdegimas. Pacevičiaus (2006) teigimu, „profesinis perdegimas laikoma emocinio, psichinio ir fizinio išsekimo būseną, susiformavusi veikiant ilgalaikiams neišspręstiems stresams, kylantiems darbo institucijose“. Profesinis perdegimas yra laikomas rimta problema organizacijose, nes darbuotojas skleidžia negatyvią psichologinę būseną, kas lemia nuostolius sutrikus darbuotojo funkcionavimui. Nesprendžiant šios problemos nuostoliai gali būti tiek darbuotojui, tiek kolegoms, tiek organizacijai, tiek klientams ar visuomenei (Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė ir Skučaitė, 2015). Autorius J. Pacevičius jau 2006-aisiais metais tyrinėdamas profesinio perdegimo fenomeno prigimtį, svarbą ir įtaką organizacinei elgsenai minėjo, kad profesinis perdegimas taps vis aktualesne problema, o tam įtaką darys intensyvėjantis darbas bei didėjantis gyvenimo ritmas. Taigi kaip matyti, pasitvirtina anksčiau minėto autoriaus nuomonė, kad profesinis perdegimas taps rimta ir aktualia problema šių dienų organizacijose.

**Mokslinės problemos ištyrimo lygis.** Vadovų makiavelistinė elgsena bei darbuotojų profesinis perdegimas kaip reiškiniai pradėti analizuoti jau 20-ame amžiuje. Iki šio laiko aktyviai yra atliekami tyrinėjimai šiose srityse, kas leidžia teigti, kad abi šios sritys yra vienodai svarbios ir galima jas traktuoti kaip šių dienų organizacijose pasireiškiančias problemas. Profesinio perdegimo svarbą įrodo

C. Jenaro, N. Flores ir B. Arias atliktas tyrimas Europoje, kurio metu buvo išsiaiškinta, kad 28 proc. darbuotojų darbo vietoje patiria stresą ir net 23 proc. darbuotojų iki šio laiko jau yra patyrę profesinio perdegimo sindromą (Kavaliauskienė ir Balčiūnaitė, 2014). Mokslininkų teigimu, didžiausią riziką patirti profesinį perdegimą turi tie asmenys, kurie didžiąją laiko dalį praleidžia intensyviai komunikuodami su kitais žmonėmis. Anot mokslininkų daugiausiai su įvairiais asmenimis komunikuoja šių profesijų atstovai: gydytojai, pedagogai, socialiniai darbuotojai, vadybininkai, organizacijų vadovai, kariuomenės vadai, specialiųjų tarnybų atstovai (policininkai, teisininkai), aktoriai, ekskursijų vadovai (Genevičiūtė-Janonienė ir kt., 2015; Pacevičius, 2006). Analizuojant įvairių mokslininkų atliktus tyrimus yra pastebima tendencija, kad autoriai dažniausiai profesinio perdegimo analizę sieja su konkrečia profesija ar tam tikra žmonių grupe. Taigi tiek Lietuvoje, tiek kitose užsienio šalyse didžioji dalis atliktų tyrimų apie profesinį perdegimą bei jo pasireiškimo lygmenis yra susiję su socialinių darbuotojų vykdoma veikla, su pedagogų vykdoma veikla, su medicinos darbuotojų vykdoma veikla, klientų aptarnavimo specialistų vykdoma veikla, sporto srities darbuotojų vykdoma veikla bei kitų sričių specialistais, kurie yra linkę į profesinį perdegimą (Kasnauskienė ir Račkauskienė, 2010; Kavaliauskienė ir Balčiūnaitė, 2014; Vaicekauskienė, 2014; Abromaitienė ir Stanišauskienė, 2014; Merkys ir Bubelienė, 2013; Falkauskaitė, 2007; Aiken, Clarke, Sloane, Sochalski and Silber, 2002; Ziemainz, Drescher, Schipfer ir Stoll, 2015). Vertinant vadovų makiavelistinę elgseną galima pastebėti tendenciją, kad dažnu atveju tyrimai, susiję su makiavelizmu ir jo elgsena yra siejami su tam tikro asmens savybėmis ar elgsena. Tiek Lietuvoje, tiek kitose užsienio šalyse makiavelizmas yra nagrinėjamas iš asmens perspektyvos, tai yra, analizuojama kokiomis asmeninėmis savybėmis pasižymi toks žmogus, kokio lygio, aukšto ar žemo makiavelistine elgsena pasižymi ir kokią įtaką tai daro pačių asmenų vykdomai veiklai ar aplinkiniams asmenims. T. Li-Ping Tang ir Y. J. Chen (2008) makiavelizmo reiškinių analizavo ir siejo su studentų elgsena, analizavo makiavelistinę elgseną verslo etikos ir skirtingų lyčių kontekste. S. Ilieva (2015) makiavelizmo reiškinių analizavo politikos kontekste, H. Kareshki (2011) makiavelizmą siejo su išsilavinimu bei pasiekimais studentų tarpe, o W. Ickes, S. Reidhead ir M. Patterson (1986) makiavelizmo reiškinių tyrinėjo ir siejo su savikontrolės elgsena.

Taigi kaip matyti, tiek Lietuvoje, tiek kitose užsienio šalyse makiavelistinės vadovų elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo reiškiniai yra analizuojami gana plačiai, tačiau neretai yra analizuojami šių reiškinių tam tikri atskiri elementai, bet nėra atsižvelgiama į jų galimas sąsajas. Remiantis tuo, galima kelti **mokslinę problemą klausimu:** kokios sąsajos pasireiškia tarp makiavelistinės vadovų elgsenos bei darbuotojų profesinio perdegimo? Šio darbo aktualumas remiasi nauja nenagrinėta sritimi, tai yra, makiavelistine vadovų elgsena ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajomis. Sąsajos tarp makiavelistinės vadovų elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo reiškinių

yra atskleidžiamos remiantis sudarytu sąsajų modeliu, taikytas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa. Analizuojamų reiškinių tarpusavio sąsajų rezultatai pateikiami remiantis SPSS programos skaičiavimais. Kintamųjų įvertinimui buvo naudojami aprašomosios statistikos metodai, gauti duomenys pateikiami vidurkiais, standartiniais nuokrypiais, procentais ir dažniais. Statistiniam reikšmingumui nustatyti buvo taikytas Pearson koreliacijos koeficientas ir jo reikšmingumas p. Taigi, pirma darbo dalis yra skirta analizuojamų reiškinių, makiavelistinės vadovų elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo, sąsajų problematikai, kurioje pateikiama informacija apie analizuojamus reiškinius, jų ištyrimo lygį ir susijusias aktualias problemas. Antroji darbo dalis skirta teorinei reiškinių analizei, kurioje pateikta informacija apie analizuojamus reiškinius, jų sampratas, jiems būdingus veiksnius bei matavimo instrumentus. Antroje darbo dalyje taip pat pateikiamas makiavelistinės vadovų elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajų modelis. Trečiojoje darbo dalyje pateikiama informacija apie atlikto tyrimo metodiką, naudojamus instrumentus, tyrimo eigą ir dalyvius. Galiausiai, ketvirtoje darbo dalyje pateikiami analizuotų reiškinių, makiavelistinės vadovų elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo, tyrimo rezultatai bei galutinės darbo išvados su rekomendacijomis.

**Objektas:** makiavelistinės vadovų elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajos.

**Tikslas:** atskleisti makiavelistinės vadovų elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajas.

**Uždaviniai:**

1. Išanalizuoti makiavevelistinės vadovų elgsenos reiškinį bei identifikuoti jam būdingus veiksnius.
2. Išanalizuoti darbuotojų profesinio perdegimo reiškinį bei identifikuoti jam būdingus veiksnius.
3. Teoriškai pagrįsti makiavelistinės vadovų elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajas.
4. Empiriškai ištirti makiavelistinės vadovų elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajas.
5. Pateikti adaptuotą makiavelistinės vadovų elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajų modelį.

## **1. MAKIAVELISTINĖS VADOVŲ ELGSENOS IR DARBUOTOJŲ PROFESINIO PERDEGIMO SĄSAJŲ PROBLEMATIKA**

Makiavelistinė vadovų elgsena bei darbuotojų profesinis perdegimas kaip atskiri reiškiniai pradėti analizuoti jau 20-ame amžiuje. Tiek makiavelistinė elgsena, tiek profesinis perdegimas dažnu atveju yra traktuojami kaip negatyvūs reiškiniai, kurie vienu ar kitu atveju sukelia stresą, pažeidžia asmens stabilumo būseną. Esminis skirtumas tarp šių dviejų reiškinių, kad makiavelistinė elgsena yra nukreipta prieš kitą asmenį, siekiama juo pasinaudoti, manipuliuoti tam, kad būtų pasiekti asmeniniai tikslai, o profesinis perdegimas yra laikoma kaip individo asmeninė problema, kuri atsiranda ilgą laiką dirbant įtemptomis darbo sąlygomis, nuolatos patiriant stresą ar įtampą, kitaip tariant patyrus išsekimą.

Autorių teigimu, šiuo metu susidariusios sąlygos verslo aplinkoje skatina makiavelistinę elgseną (makiavelistines asmenybes) ir šios elgsenos bruožai tampa vis svarbesniais (Woodard, Walker and Haynes, 2009). Mažeikienė (2002), Mažeikienė ir Merkys (2001) makiavelizmą sieja su universaliu modernios visuomenės reiškiniu aiškindami tuo, kad darbo rinkoje yra reikalaujami darbuotojai, dirbantys pagal rinkos ir darbdavių reikalavimus, kas paskatina makiavelizmo bruožų išryškėjimą. Autorių teigimu, šio reiškinio universalumas siejamas su makiavelistinės elgsenos paplitimu, nes pati elgsena yra būdinga ne tik įvairių profesijų atstovams, ne tik įvairių valdymo lygių vadovams, verslininkams, politikams, bet ir mokslininkams. Taigi apibendrintai Mažeikienės (2002) teigimu, makiavelizmas yra svarbus tyrinėjimo objektas ir yra būtina tirti ne tik bendrą reiškinio pasireiškimą, bet ir atskirus makiavelizmo bruožus, kurie formuojasi dėl pasaulėžiūros ir simbolinių mąstymo skirtumų tam tikroje epochoje. Strazdienė ir Garalis (2006) taip pat patvirtina ir papildo, kad yra būtina nuolatos atlikti tyrimus apie makiavelizmo reiškiniai būdingas savybes, nes įprastinės savybės tokios kaip klasta, intrigos ar gobšumas šių dienų verslo aplinkoje neretai įgauna naujus pavadinimus, kurie neatspindi tikrosios reiškinio esmės. Naujai susiformavę makiavelistinės elgsenos terminai gali būti teigiami kaip išvalgumas, praktiškumas ar tiesiog apdairumas. Taip pat autoriai atkreipia dėmesį, kad nors makiavelizmas traktuojamas kaip neigiamas reiškinys, tačiau tuo pat metu jis yra naudingas ir neišvengiamas verslo aplinkoje, nes anksčiau N. Machiavellio numatytos valdymo strategijos gali būti tikslingai pritaikomos ir šių dienų versle.

Vertinant profesinį perdegimą galima pastebėti vis didesnę šio reiškinio svarbą, kuri vis labiau ryškėja intensyvėjant darbo ir gyvenimo ritmui. Tai įrodo Europoje atlikti tyrimai, kurių metu buvo analizuojamas ne tik asmenų patiriamas stresas darbe, bet ir pats profesinio perdegimo sindromas. Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad 28 proc. darbuotojų susiduria su stresu darbo vietoje, o 23 proc. apklaustųjų iki šio laiko jau yra patyrę profesinio perdegimo sindromą (Kavaliauskienė ir Balčiūnaitė, 2014). Paveičius (2006) papildo ir teigia, kad riziką susidurti su profesiniu perdegimu patiria kas

antras dirbantis žmogus. Vertinant darbuotojo profesinio perdegimo lemiamas priežastis, literatūroje yra susiformavusios dvi priešingos nuomonės. Dalis autorių teigia, kad darbuotojo profesinis perdegimas siejasi su asmenybe, tai yra asmens psichologiniais bruožais, tačiau priešingai, dalis autorių teigia, kad profesinį perdegimą lemia situacijų ypatumai, tai yra įvairūs organizaciniai faktoriai (Pacevičius, 2006). Literatūroje priešingos autorių nuomonės taip pat vyrauja ne tik dėl perdegimą lemiančių priežasčių, bet ir dėl reiškinio traktavimo. Dažniausiai, darbuotojų profesinis perdegimas yra traktuojamas kaip neigiamas reiškinys, kurį sukelia stresas, išsekimas, tačiau priešinga autorių nuomone, profesinis perdegimas yra traktuojamas kaip teigiamas reiškinys, kuris sąlygoja ekonomišką ir saikingą individualių išteklių naudojimą (Pacevičius, 2006). Vaicekauskienė (2014) išanalizavus įvairių autorių atliktus tyrimus darbuotojų profesinio perdegimo srityje teigia, kad ypatingai per šį 10-metį profesinio perdegimo reiškiniai bei jo raiškai skiriamas didelis lietuvių ir užsienio autorių dėmesys. Tyrimų sritys siejasi ne tik su reiškinio apibrėžimais bei jų raiška, bet ir požymiais, kuriais remiantis būtų galima atpažinti ir įvertinti perdegimo sindromą. Profesinio perdegimo tyrimų svarbą patvirtina ir Schaufeli (2003), kurio teigimu, pastarieji daugiau nei 25-eri metai tai yra tas laikotarpis, kai profesinis perdegimas tirtas ne tik „populiariosos“ psichologijos atstovų, bet ir šiuo reiškiniumi pradėta domėtis akademinės bendruomenės narių, kurie lygiagrečiai patvirtina, kad didžioji dalis visuomenės susiduria su psichikos problemomis, kurias sukelia esamos situacijos darbe, dėl ko taip pat kyla papildomos problemos socialinėse, ekonominėse ir politinėse srityse. Taip pat autorius išskiria 5 svarbiausius pokyčius, kurie įvyko per šį laikotarpį kalbant ir vertinant perdegimo reiškinį: 1) perdegimas tapo pripažinta svarbia mokslinė problema, kuri yra aktyviai tiriama bei pateikiami tūkstančiai publikacijų apie gautus tyrimus, atradimus; 2) perdegimo sindromas pradėtas tyrinėti ne tik Amerikoje, bet ir kitose pasaulio šalyse įskaitant ir Europą; 3) sukurtas specialus (MBI) klausimynas perdegimo reiškiniumi tirti; 4) nuolatos gerėja atliekamų tyrimų kokybė; 5) perdegimo sąvokos papildymas priešinga sąvoka „įsipareigojimas darbui“.

Tiek makiavelistinė elgsena, tiek profesinis perdegimas yra plačiai analizuojami ir tiriami ne tik užsienio bet ir Lietuvos autorių. Lietuvoje yra atlikti tyrimai apie makiavelizmo matavimo testus, diagnostikos instrumentus, vertinamas jų patikimumas ir matavimo kokybė, taip pat makiavelizmo reiškinys tiriamas lyčių vadovavimo kontekste, ugdymo procese ir kt. Šiuos makiavelistinės srities tyrimus atliko R. Bubnys ir J. Ruškus (2005), N. Mažeikienė (2002), N. Mažeikienė ir G. Merkys (2001), G. Merkys ir Ž. Pauliukaitė (2010). Užsienio autoriai tyrimus apie makiavelizmo reiškinį ir jo sąsajas sieja su akademiniais pasiekimais, darbuotojų atsakomybe, politika, charizmatine lyderyste, pardavimų sritimi, tarpusavio santykiais, lyčių skirtumais, derybomis, o taip pat makiavelizmas analizuojamas ir kaip reiškinys, kurį skatina ir formuoja patys tėvai vaikų atžvilgiu. Autoriai tyrinėję šias sritis yra: A. Woodardas, C. Walkeris ir K. Haynes (2009), A. Aziz, S. Ilieva (2015), A. Aziz

(2004), T. Inançsi, A. Lang ir T. Bereczkei (2016), A. M. Bacon ir L. Regan (2016), K. Bedell, S. Hunter, A. Angie ir A. Vert (2006), P. Bali ir G. Durand (2016), A. Gunnthorsdottir, K. McCabe ir V. Smith (2002).

Vertinant makiavelizmą organizaciniu lygmeniu Bubnys ir Ruškus (2005) makiavelizmo reiškinių tyrinėjo siedami su lytiškumu, tai yra, su vyrų ir moterų vadovavimu organizacijoje bei makiavelistinių ir antimakiavelistinių nuostatų skirtumais. Tyrime dalyvavo 274 vadovujančias pareigas užimantys asmenys. Tyrimo metu paaiškėjo, kad vyrams labiau nei moterims yra būdingas makiavelistinis elgesys, kuris pasireiškia manipuliavimu kitais, emocinio artumo vengimu bei ketinimų slėpimu siekiant asmeninės naudos. Tokios savybės kaip klastingumas, asmeninės naudos siekimas bei nepasitikėjimas, vyrams vadovams yra priskiriamos kaip prigimtinės. Tyrimo metu taip pat paaiškėjo, kad vadovai, turintys žemesnį išsilavinimo lygį, yra labiau linkę į manipuliaciją nei vadovai, su aukštesniu išsilavinimo lygiu, o taip pat vadovams, dirbantiems paslaugų, pramonės ar gamybos sektoriuose labiau būdinga makiavelistinė elgsena, kuri pasireiškia menku pasitikėjimu kitais žmonėmis, tikrųjų ketinimų slėpimu, melo pateisinimu bei tikslų siekimu neleistinomis priemonėmis. Šias R. Bubniaus ir J. Ruškaus pateiktas išvadas apie vyrus, kad būtent jiems labiau būdingas makiavelistinis elgesys bei kad jie labiau pateisina nepasitikėjimą ir asmeninės naudos troškimą patvirtina ir anksčiau atlikti N. Mažeikienės ir G. Merkio (2000, 2001) tyrimai.

Autoriai, J. J. Dahling, D. Kuyumcu ir E. H. Librizzi (2013) makiavelizmo reiškinių taip pat analizavo bei vertino organizaciniu lygmeniu, tai yra, autoriai aiškinosi, kaip makiavelizmas siejasi su neetišku elgesiu organizacijoje ir pateikė įvairių autorių pateiktas išvadas: Fallon ir Butterfield (2005) atlikę išsamią literatūros analizę apie makiavelistinę elgseną darbo vietoje konstatavo, kad makiavelizmas yra glaudžiai susijęs su neigiamų etinių sprendimų priėmimu, vagystėmis, melu, sabotazu bei sukčiavimu. McLeod ir Genereux (2008) teigimu, makiavelistai įprastai meluoja tik tokiu atveju, kai jiems tai yra naudinga, o tai lemiantys faktoriai – melas vardan asmeninės naudos bei konfliktų vengimo. Makiavelistai linkę į sabotazą pasižymi savanaudišku elgesiu, jie yra linkę į svarbios informacijos slėpimą, klaidingos informacijos pateikimą ar neteisingų gandų platinimą. Sukčiavimu pasižymintys asmenys yra mažiau linkę vadovautis organizacijoje esančiomis taisyklėmis, nėra linkę skatinti sąžiningumo bei etiško elgesio. Taip pat autoriai, Wirtz ir Kum (2004) patikslina, kad makiavelistine elgsena pasižymintys asmenys yra labiau linkę apgauti paslaugas teikiančių įmonių garantinį aptarnavimą, makiavelistai studentai yra labiau linkę į akademinį nesąžiningumą bei asmenys pasižymintys makiavelistine elgsena yra dažniau linkę į pasyvųjį sukčiavimą, pvz. nutyli tam tikrą informaciją at neatskleidžia tam tikrų faktų. Taigi, apibendrintai galima teigti, kad asmenys, pasižymintys šiomis savybėmis gali kelti grėsmę organizacijoje dirbantiems asmenims, kurie vėliau taip pat gali kenkti organizacijai bei jos vykdomai veiklai, siekiamiesiems tikslams.

Genevičiūtės-Janonienės, Endriulaitienės ir Skučaitės (2015) teigimu, nors profesinio perdegimo reiškinys analizuojamas gana plačiai, tačiau visgi susiduriama su atliktų tyrimų ir rezultatų stoka, kas pateiktu būdus, kaip susilpninti reiškinio paplitimą ar užtikrinti prevencinių priemonių naudojimą. Dėl šios problemos aktualumo nemažai mokslininkų skatina kuo daugiau dėmesio skirti prevencinių priemonių ieškojimui tam, kad šis reiškinio paplitimas būtų kiek įmanoma sumažintas. Lietuvoje išsamiai profesinio perdegimo reiškinį analizavo J. Pacevičius (2006), kurio atlikti tyrimai ir analizės siejosi ne tik su šio reiškinio sąvokomis, dimensijomis, bet ir sąveikomis tarp: amžiaus, lyties, išsilavinimo, asmeninių savybių. Kitų Lietuvos autorių tirinėjamos sritys, kurios siejasi su profesiniu perdegimu yra socialinės sritys, medicina, pedagogika bei klientų aptarnavimo sritys. Profesinį perdegimą socialiniame darbe tyrė V. Kavaliauskienė ir R. Balčiūnaitė (2014), V. Vaicekauskienė (2014), J. Kasnauskienė ir S. Račkauskienė (2010), S. Raižienė ir A. Bakšytė (2010), V. Žydžiūnaitė (2011), profesinį perdegimą medicinoje tyrė ir analizavo V. Gerikienė ir D. Bartkutė (2014), A. Mačiulytė (2016), R. Vimantaitė ir A. Šeškevičius (2006), V. Gerikienė (2015), K. Lementauskaitė (2015), profesinį perdegimą pedagogų tarpe analizavo L. Abromaitienė ir V. Stanišauskienė (2014), J. Žeglienė (2015), A. Stočkus (2014) bei profesinį perdegimą klientų aptarnavimo srityje tyrė ir analizavo J. Falkauskaitė (2007), I. Gruodytė ir R. Navickienė (2013). Apibendrinant, autorės, V. Kavaliauskienė ir R. Balčiūnaitė (2014) išskiria jų nuomone šias dvi pagrindines susiformavusias tyrimų kryptis: profesinį perdegimą ir situacinius veiksnius bei profesinį perdegimą ir individualistinius veiksnius. Profesinis perdegimas ir situaciniai veiksniai anot autorių siejama su darbu, organizacija bei profesija, o profesinis perdegimas ir individualistiniai veiksniai siejami su asmenybės bruožais ir žmonių demografinėmis charakteristikomis. Tiek vieni, tiek kiti minėti veiksniai yra neigiami, sukeliantys ypatingai neigiamas pasekmes individui. Tai įrodo autorių Bakker ir Costos (2014) atlikti tyrimai apie perdegimo sindromo reiškinio neigiamumą. Tyrimo metu paaiškėjo, kad žmonės, kurie yra patyrę perdegimo sindromą yra labiau linkę į depresines ligas, jiems dažniau pasireiškia nerimas ir jo keliami sutrikimai bei didėja priklausomybė alkoholiui. J. J. Hakanen ir W. B. Schaufeli (2012) atliktas tyrimas patvirtino teigiamus tarpusavio ryšius tarp perdegimo ir depresijos simptomų bei tarp perdegimo ir nepasitenkinimo gyvenimu (Bakker ir Costa, 2014). Analizuojant užsienio autorių pateikiamą literatūrą apie perdegimo sindromą galima teigti, kad bendriniu aspektu perdegimas yra analizuojamas labai plačiai, dažniausiai, perdegimo sindromas yra siejamas su darbu ir jo aplinka, asmenybe ar asmenybės tipais, tam tikra profesija. Perdegimo sritį medicinos srityje analizavo ir savo atliktų tyrimų rezultatus pateikė L. H. Aiken ir kt. (2002), D. C. Vahey, L. H. Aiken, D. M. Sloane, S. P. Clarke ir D. Vargas (2004), G. A. Canadas-De laFuente ir kt. (2014), perdegimo sindromą siejant su asmenybe tyrė G. Alarcon, K. J. Eschleman ir N. A. Bowling (2009), I. Utami, E. Nahartyno (2013), A. A. Martinez, L. B. Aytes ir C. G. Escoda

(2007), perdegimą darbinėje veikloje analizavo W. B. Schaufeli ir A. B. Bakker (2004), profesinį perdegimą sporte - H. Ziemainz, A. Drescher, M. Schipfer ir O. Stoll (2015) bei bendrąsias išvadas apie perdegimo sindromą pateikė O. Aydemir ir I. Icelli (2013).

G. Genevičiūtė-Janonienė, A. Endriulaitienė ir R. Skučaitė (2015) siekė išsiaiškinti, organizacijos įsipareigojimo svarbą profesiniam darbuotojo perdegimui, kitaip tariant, ar darbuotojo įsipareigojimas organizacijai yra rizikos, o galbūt saugos veiksnys. Darbuotojo įsipareigojimą organizacijai bei darbuotojo profesinį perdegimą autoriai išskyrė kaip svarbią ir aktualią šių dienų problemą, nes neretai yra siekiama darbuotojo įsipareigojimo organizacijai, kas lemia didesnę energijos, laiko bei darbuotojo emocinio atsidavimo lygį atliekant paskirtas užduotis (Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė ir Skučaitė, 2015). Tačiau priešingai, tuo pat metu įsipareigojimas organizacijai gali skatinti ir sietis su patiriamu darbuotojo stresu ir įtampa, kas gali daryti įtaką darbuotojo profesiniam perdegimui. Siekiant išsiaiškinti šių dviejų reiškinių įtaką vienas kitam, autorės G. Genevičiūtė-Janonienė, A. Endriulaitienė ir R. Skučaitė (2015) apklausė 879 darbuotojus. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad siekiant prognozuoti darbuotojų profesinį perdegimą, įsipareigojimo organizacijai veiksnys yra ypatingai svarbus. Atliktas autorių tyrimas atskleidė, kad didesnis darbuotojų įsipareigojimas organizacijai sumažina riziką profesiniam perdegimui. Tai paaiškinama tuo, kad įsipareigojęs organizacijai darbuotojas vadovaujasi bendrais organizacijos tikslais, yra linkęs į stipresnius ryšius bei komunikaciją su kolegomis, kas lemia didesnę gaunamą emocinę ir socialinę paramą.

Autoriai, E. Babrauskaitė ir K. A. Kaminskas (2011) Lietuvoje tyrimą apie profesinį perdegimą ir jo pasireiškimą tyrė mažose statybų įmonėse. Tyrimo metu buvo apklausti 70-imt respondentų ir išanalizavus gautus rezultatus paaiškėjo, kad nors ir nė vienas asmuo nepriklausė aukščiausiai perdegimo rizikos kategorijai, tačiau net 50 proc. apklaustųjų buvo įvertinti ir priskirti vidutinei rizikos grupei, kas leidžia daryti prielaidą, kad neskyrus papildomo dėmesio šiai problemai ir jos sprendimo būdams gali įmonės sulaukti neigiamų pasekmių. Respondentų teigimu, pagrindiniai veiksniai, darantys įtaką jų asmeniniam profesiniam perdegimui yra darbo krūvis ir darbo laikas. Taip pat tyrimo metu autoriai identifikavo profesinio perdegimo riziką pagal amžių. Autorių teigimu, labiau į perdegimo sindromą yra linkę asmenys, nuo 45 metų. Šiuo atveju jaunesniems asmenims, tai yra iki 45 metų, polinkis į perdegimo sindromą yra mažesnis.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, perdegimo sindromą patirti yra linkę tie asmenys, kurie nuolatos bendrauja su kitais asmenimis ir tai dažnu atveju paskatina nuolatos jausti stresą, įtampą ar net depresiją. Būtent apie perdegimo reiškinį bei depresiją tyrimą atliko R. Bianchi, I. S. Schonfeld ir E. Laurent (2014). Tyrimo metu autoriai apklausė 5575 mokytojus, iš kurių 90 proc. patvirtino, kad perdegimas glaudžiai siejasi su depresija. Detaliai išanalizavus tyrimo metu gautus rezultatus autoriai



išsiaiškino, kad iš 10-ties net 9 mokytojai, kurie patyrė perdegimo reiškinį taip pat patyrė ir depresijai būdingus požymius ir jausmus. Tyrimas patvirtino, kad kuo daugiau ir sunkesnių perdegimo simptomų asmuo jaučia ir patiria, tuo sunkesnio lygmens depresija pasireiškia. Galiausiai, tyrimo metu išsiaiškinta, kad net 60 proc. mokytojų, kurie yra patyrę profesinį perdegimą ar jiems yra konstatuoti depresiniai požymiai, yra galvoję apie savižudybę. Taigi, nors šis tyrimas yra atliktas ne konkrečioje verslo organizacijoje, o mokytojų tarpe, tačiau tai įrodo profesinio perdegimo svarbą ir galimas pasekmes jei ši problema nebus sprendžiama.

Taigi, įvairių autorių atlikti tyrimai vienareikšmiškai įrodė, kad tiek makiavelistinės elgsenos, tiek profesinio perdegimo reiškiniai yra svarbūs šių dienų kontekste ir jie privalo būti nuolat tiriama ir analizuojami siekiant kuo tikslingiau pateikti šių reiškinų naujas kryptis, pasireiškimo lygmenis ar sąsajas tarp tam tikrų sričių. Galima teigti, kad makiavelizmą bei jam būdingą specifinę elgseną: manipuliaciją, apgaulę bei melą skatina esama verslo aplinka bei modernėjanti visuomenė. Kalbant apie profesinį perdegimą galima drąsiai teigti, kad jį skatina intensyvus darbo ir gyvenimo ritmas, kuris sukelia nuolatinį stresą ir įtampą. Visa tai nuosekliai lemia asmenų negebėjimą spręsti asmeninių problemų ir dažnu atveju būtent dėl šių priežasčių asmenys patiria perdegimo sindromą. Taigi, šiuos abu reiškinius, arba kitaip vadinamus sindromus galima lygiagrečiai susieti ir įvertinti jų sąsajas, nes dažnu atveju organizaciją valdantys vadovai, kuriems yra būdinga makiavelistinė elgsena gali daryti įtaką darbuotojams, jiems kelti papildoma stresą, įtampą ir taip prisidėti prie jų perdegimo. Detaliau tariant, vadovams makiavelistinė elgsena yra būdinga kur kas dažniau nei paprastam įmonės darbuotojui, o tai galima paaiškinti tuo, kad vadovai yra priversti prisitaikyti prie nuolatinių pokyčių aplinkos, jie privalo suvaldyti verslo procesus bei siekti bendrojo organizacijos tikslo – pelno, kurį privaloma ne tik pasiekti, bet ir išlaikyti. Vadovai siekdami tai įgyvendinti privalo imtis išskirtinių priemonių, dažnai klastos ar apgaulės, o visa tai yra nukreipta į darbuotoją. Darbuotojas tokiomis aplinkybėmis darbinėje veikloje pradeda jausti įtampą, nerimą, stresą, tai yra profesinį perdegimą lemiančius veiksniai. Taigi, kaip matyti, abu šie reiškiniai yra glaudžiai susiję ir vienas nuo kito priklausomi, tad šio darbo tikslas yra iširti, kokios sąsajos pasireiškia tarp vadovų makiavelistinės elgsenos bei darbuotojų profesinio perdegimo reiškinio. Šių sąsajų tyrimo išskirtinumą patvirtina aukščiau pateikta Lietuvos ir užsienio šalių mokslininkų tyrimų apžvalga, kuri atskleidžia, kad iki šio laiko makiavelistinė elgsena ir būtent vadovų makiavelistinė elgsena dar nebuvo sieta su profesiniu perdegimu ir tarp šių dviejų reiškinų dar iki šio laiko nebuvo ieškomi tarpusavio ryšiai ar sąsajos.

Apibendrinant, norint detaliai ir tikslingai iširti sąsajas, pasireiškiančias tarp makiavelistinės vadovų elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo, pirmiausiai šiame darbe yra pateikiamos analizuojamų reiškinų sąvokos, reiškiniams būdingos vertinimo tendencijos (teigiami ir neigiami aspektai), tiriama ir detalizuojami šiems reiškiniams būdingi veiksniai ir dimensijos, analizuojami

matavimo instrumentai bei pateikiamas sąsajų modelis. Visa tai detaliai pateikiama žemiau esančiuose 2-ame ir 3-iame skyriuose.

## **2. TEORINĖ MAKIAVELISTINĖS VADOVŲ ELGSENOS IR DARBUOTOJŲ PROFESINIO PERDEGIMO SĄSAJŲ ANALIZĖ**

### **2.1. Teorinė makiavelistinės vadovų elgsenos analizė**

#### **2.1.1. Makiavelistinės vadovų elgsenos samprata**

Makiavelizmą galima laikyti socialiniu, psichologiniu reiškiniu, kuris pradėtas tyrinėti 20 a. Makiavelizmo pradininkas – italų politikas ir diplomatas Niccolò Machiavelli, kuris 1532 metais pristatė garsiausią savo kūrinį „Valdovas“ (Mažeikienė ir Merkys, 2010). Šis autorius laikomas efektyvios vadybos ir organizacinio elgesio teoretiku, kurio idėjos ir teorijos siejasi su valdžia ir efektyvia lyderyste (Mažeikienė, 2002). Lyderystės stilius, su kuriuo siejamas N. Machiavelli pasireiškia cinizmu, apgaule ir klasta. Tokio tipo asmenybei būdinga atskirtis, nešališkumas, kontrolė, gudrumas, melas bei tuo pačiu dviveidiškumas, kurį slepia žavingumas (Furnham, 2016). Taigi, pagrindinė N. Machiavelli kūrinio idėja – pateikti informaciją, kaip išlaikyti ir išplėsti turimą valdžią. Kūrėjo įsitikinimu, vadovų politika turėtų remtis ne tik protu, bet ir jėga. Tam, kad būtų užtikrinta stabili tvarka, jie dažnai turi remtis priešinga nuomone nei yra jų pačių įsitikinimai, taip pat negali pasiduoti meilei ar religijai (Kvaraciejus, 1969). Ilieva (2015) papildo apie vieną esminę skelbiamą N. Machiavelli idėją, tai yra centralizuotos valdžios politiką, kad visi sprendimai turi būti priimami valstybės naudai, neatsižvelgiant į moralinius ir etinius standartus. Galiausiai, N. Machiavelli teigimu, vadovai, kurie sugebės ignoruoti etiškumą ir nusistovėjusias vertybes bus sėkmingesni nei tie, kurie valdys teisingai ir sąžiningai (Woodard, Walker and Haynes, 2009). Šie minėtieji autorių teiginiai glaudžiai siejasi ir su esama suformuota nuomone, kad asmenys, kurie yra pragmatiški, išlaikantys emocinį atstumą ir tikintys, kad rezultatas pateisina priemones, yra labiau linkę į makiavelizmą. Asmenys, kurie yra linkę į makiavelizmą, tai yra asmenys, pasižymintys makiavelistine elgsena, yra linkę dažniau laimėti nei asmenys su mažesniu polinkiu į makiavelizmą. Taip yra todėl, kad asmenys yra linkę labiau manipuliuoti kitais žmonėmis, o ne reikšti tam tikrą susirūpinimą jais (Woodard ir kt., 2009). Taigi, apibendrinant galima teigti, kad būtent tokį asmenybės tipą ir patį makiavelizmo reiškinį ar jo sindromą galima sutikti ir šių dienų organizacijose, kai esami vadovai neatsižvelgia į jausmus, o tik bando įgyvendinti liepiamus tikslus kartais naudodami nestandartines ir nesąžiningas tikslų siekimo priemones.

Detaliai analizuojant makiavelizmą ir šiam reiškiniui būdingas raiškas galima teigti, kad būtent šis elgsenos tipas gali pasireikšti įvairių tipų asmenims ir įvairiose srityse: tiek valstybės valdyme, tiek versle, tiek asmeniniame lygmenyje (Ilieva, 2015). Tuo tarpu Azizo teigimu, makiavelizmas glaudžiai

siejasi tik su tarpusavio santykiais, ir tai autorius traktuoja kaip socialinę koncepciją, kuri gali būti taikoma tik minėtuose tarpusavio santykiuose.

Nors šiomis dienomis visgi didžiausias dėmesys skiriamas makiavelizmo reiškinių tyrinėjimui verslo aplinkoje, vadovaujančias pareigas užimantiems asmenims ar politikos veikėjams, tačiau vis dažniau sutinkami autorių tyrimai apie makiavelizmo elgseną, būdingą jauniems asmenims. Autoriai, tyrinėję makiavelistinės vaikų elgsenos raišką yra D. S. Dienas (1974), L. Abellis ir kt. (2015), A. Furnhamas (2016), P. Balis ir G. Durandas, 2016, N. Mažeikienė ir G. Merkys, (2001) ir kt. Mokslininkų teigimu, „[...] jaunimo bendruomenėje vykstantys negatyvūs procesai merkantilinių ir egoistinių-individualistinių nuostatų bei vertybių atsiradimas“ skatina vis didesnę susirūpinimą, kas bendru atveju jaunos asmenis skatina makiavelistinės elgsenos apraiškoms (Mažeikienė ir Merkys, 2001). Žinoma, reikia suvokti ir pripažinti, kad neigiamos nuostatos yra vystomos ne tik bendruomenėje, kurioje asmuo praleidžia didžiąją laiko dalį, bet makiavelistinės elgsenos apraiškoms įtaką daro ir individuali asmens aplinka, kuri taip pat gali skatinti negatyvius elgsenos pasireiškimus esamuojų laiku arba sukuria tokios elgsenos pradmenis, kuri atsispindi ir pasireiškia vėlesniais laikotarpiais ateityje. Remiantis autorių nuomone galima teigti, kad neretai makiavelistinės elgsenos apraiškos vaikams yra formuojamos pozityviai, nepastebimai ir susiejant tai su realiu gyvenimu esamuojų momentu. Pasak autorių Balio ir Durando (2016), vaikai yra linkę nuolatos sekti tėvų pavyzdžiu, tad laikui bėgant yra išmokstama ir linkstama prie manipuliavimo procesų, kurie ilgainiui gali lemti ir tam tikrus makiavelistinės elgsenos bruožus ar elgesį, nes būtent pagrindinės makiavelizmo apraiškos vaikams kyla iš jų tėvų elgesio. Furnhamas (2016) remdamasis įvairių autorių nuomonėmis išskyrė šiuos teigiamus makiavelistinės vaikų elgsenos aspektus: didžioji dalis sėkmingų žmonių yra sąžiningi ir geri; dauguma žmonių yra drąsūs; dauguma žmonių yra geri ir draugiški; norint būti geru kitiems žmonėmis, jiems reikia sakyti tai, ką jie nori girdėti; skaudžiau yra prarasti pinigus nei draugus; visada būk malonus su kitais žmonėmis, nors tau jie ir nerūpi; kartais turi pasukčiauti tam, kad gautum tai ko nori; dauguma žmonių negali būti lengvai apgaunami; niekada niekam nesakyk apie tai, ką padarei, nebent tau tai būtų naudinga (Furnham, 2016). Kaip matyti iš autoriaus pateiktų teiginių, didžioji jų dalis vaikams yra pateikiami iš teigiamos pusės, tačiau tarp jų nemaža dalis yra užkodotų neigiamų aspektų, kurie ir formuoja makiavelistinę požiūrį ar elgseną, kas skatintų ateityje manipuluoti kitais žmonėmis, jiems meluoti ir galiausiai orientuotis tik į savus asmeninius tikslus.

Vertinant makiavelizmą ir jo aspektus verslo aplinkoje neretai yra sunku pripažinti ir teigiamai įvertinti vadovą, kuriam būdinga makiavelistinė elgsena, nes dažniausiai pagrindinės deklaruojamos įmonių vertybės yra atvirumas, aiškumas, sąžiningumas, bendrumas, o makiavelistiška elgsena pasižymintis vadovas visa tai supranta kitaip ir jo elgesys yra priešingas nusistovėjusioms vertybėms.

Taigi, visa tai lemia pasireiškiančius tarpusavio konfliktus tarp organizacijos ir įmonės vadovo / stratego. Taip pat vadovas, kuris yra laikomas makiavelistinio stiliaus atstovu yra apibūdinamas kaip išnaudotojas, manipulatorius bei savanaudis asmuo (Furnham, 2016). Strazdienė ir Garalis (2006) papildoma, kad visada vadovui diegiant inovacijas susiduriama su priešišku, kuriam įveikti reikalingas sumanumas arba jėga. Tai yra, norint įveikti pasipriešinimą vadovas yra priverstas manipuliuoti kitais tam, kad būtų pasiektas bendrasis organizacijos iškeltas tikslas. Tačiau priešingai, Bedell, Hunter, Angie ir Vert (2006) teigia, kad nors makiavelistinė elgsena dažnu atveju tapatinama su neigiamu reiškiniu tiek dėl manipuliavimo kitais asmenimis, tiek dėl apgaulių ar menkinimo, tačiau būtent asmuo, pasižymintis makiavelistinės elgsenos apraiškomis gali išlikti ramus stresinėse situacijose, gali išvengti išsiblašymo, emocinių problemų bei visą sukoncentruotą dėmesį skirti esamų situacijų analizėms bei konkurencinių strategijų formavimui, kurios leistų laimėti ir pasiekti užsibrėžtus tikslus. Be visa to, nemaža tyrimų dalis patvirtino teigiamus ryšius tarp charizmatinės lyderystės bei makiavelizmo (Bedell ir kt., 2006; Deluga, 2001; Gardner and Avolio, 1995; House and Howell, 1992). Atsižvelgiant į šias autorių išsakytas mintis galima daryti bendrą išvadą, kad norint tapti geru vadovu – makiavelistinės elgsenos apraiškos yra būtinos. Siekiant patvirtinti, kad makiavelistinė elgsena gali būti traktuojama kaip teigiamas reiškinys buvo remtasi kelių autorių nuomonėmis: Furnham (2016) teigimu, makiavelistinė elgsena dažnai traktuojama kaip teigiamas reiškinys, kuris padeda būti stipriam derybų procese, nes būtent makiavelistine elgsena pasižymintis asmuo puikiai valdo stresines situacijas, asmenines emocijas, yra emociškai nejautrus kitiems, neeilinėse situacijose išlieka ramus bei yra linkęs į konkurenciją, kas leidžia siekti geriausių rezultatų derybose. Mažeikienė (2002) vertindama makiavelizmo reiškinį jį taip pat glaudžiai tapatina su teigiamais aspektais ir teigia, kad esminiai šiuolaikiniai reikalavimai keliami įvairaus lygmens vadovams yra gebėjimas kontroliuoti kitus žmones, gebėjimas suvaldyti chaosą bei gebėjimas puikiai išmanyti ir versle taikyti valdymo principus. Visa tai traktuojama kaip esminiai reikalavimai tam, kad vadovas galėtų išlaikyti turimą valdžią. Priešingu atveju, jei vadovas bus nuoširdus, negebantis analizuoti, strateguoti ir numatyti artimos ateities perspektyvų, nebus išvengiama socialinių ir politinių konfliktų bei nesėkmių. Žinoma, kiekvienas vadovas privalo vadovautis ne tik asmeninėmis emocijomis, bet, kaip teigia N. Machavellis, geras vadovas privalo pelnyti kitų pagarbą. Tai galima pasiekti per rūpestį ir pagarbą savo darbuotojams, juos motyvuojant ir apdovanojant (Strazdienė ir Garalis, 2006).

Pirmieji autoriai, remdamiesi originalia N. Machiavellio knyga ir 1970 m. pateikę makiavelizmo sampratą (manipuliuojančią asmenybę), yra R. Christie'as and F. Geis (Paulhus and Williams, 2002). Kitų autorių pateikiami makiavelizmo apibrėžimai pateikiami 1-oje lentelėje.

1 lentelė. Makiavelistinės elgsenos apibrėžimai

Apibrėžimas	Autorius, metai
<b>Autorių sąvokos apibrėžimai siejami su elgsena</b>	
Pasak Grigo (1999), „makiavelistinis sindromas, t. y. instrumentinis ir pragmatiškas protas, prigimčių ir veiklos strategijų, moralinių ir politinių nuostatų įvairovė, gebėjimas tapti ir būti bet kuo dažnai traktuojami kaip bendras amoralumas, anomiškumas ir benormiškumas“ (p.147).	Mažeikienė (2002)
Moore'o ir kt. teigimu, makiavelizmas yra individo polinkis manipuliuoti bei negailestingai elgtis su kitais siekiant asmeninių tikslų.	Yildiz ir kt. (2015)
Bubnys ir Ruškus (2005): „makiavelistinis sindromas tai asmeninių siekių ir interesų turintis „rinkos žmogus“ neapbrėptame, nekontroliuojamoje, susvetimėjusioje socialinėje erdvėje vadovaujasi protu, siekia apčiuopiamos naudos, pasirengęs bet kokioms permainomis ir bet kuriai veiklai“.	Bubnys, Ruškus (2005)
<b>Autorių sąvokos apibrėžimai siejama su asmenybės bruožais</b>	
Christie ir Geis (1970) makiavelizmas, tai asmenybės bruožas, kuriam būdinga manipuliacija bei kitų žmonių išnaudojimas.	Bacon, Regan, (2016)
Inancsi, Lang ir Bereczkei (2016): makiavelizmas – asmenybės bruožas, kuriam būdinga manipuliacija bei kitų žmonių išnaudojimas, pasižymint empatijos stoka, o taip pat cinišku požiūriu į žmogaus prigimtį.	Inancsi, Lang and Bereczkei (2016)
<b>Autorių sąvokos apibrėžimai siejama su politine kryptimi</b>	
Kvaraciejaus nuomone, makiavelizmas yra „politinė kryptis, kuri visas priemones laiko geromis, jei jos padeda pasiekti numatytą tikslą“.	Kvaraciejus (1969)

Kaip matyti iš pateiktų apibrėžimų, makiavelizmo sąvoka gali būti traktuojama ir apibrėžiama iš kelių perspektyvų, tiek siejant su asmens elgsena, tiek su tam tikrais asmenybės bruožais ar netgi politine kryptimi. Remiantis tuo galima teigti, kad iki šio laiko, vieno visiems bendro ir priimtino makiavelistinės elgsenos sąvokos apibrėžimo nėra. Tačiau galima išskirti, kad dažniausiai visgi makiavelizmo sąvoka yra siejama su individo elgesiu, kuriam būdinga manipuliacija, klastingas elgesys ir naudojimas kitais asmenimis tam, kad būtų pasiekti asmeniniai tikslai. Iš šių pateiktų apibrėžimų matyti bendra tendencija, kad makiavelistui yra būdinga manipulatoriaus savybė ir vienintelis siekis – asmeninio tikslo įgyvendinimas.

Makiavelizmo elgsena neretai literatūroje yra siejama dar su dviem sąvokomis, kurios bendru sutarimu yra įvardijamos kaip „Tamsioji triada“ (angl. *Dark Triad*). „Tamsiąją triadą“ sudaro šie trys asmenybės bruožai: psichopatija, makiavelizmas ir narcisizmas (Bali and Durand, 2016). Bali ir Durand (2016) detaliau išanalizavę šiuos asmenybės bruožus teigė, kad dažnu atveju makiavelizmas ir psichopatija yra sugretinami reiškiniai, kuriems yra būdinga manipuliacija ir galesčio nebuvimas. Taip pat autorių atlikti tyrimai patvirtino, kad tiek makiavelizmas, tiek psichopatija labiau pasireiškia vyrams nei moterims (Bali ir Durand, 2016). Jones ir Paulhus (2010) papildė ir teigia, kad „Tamsiosios triados“ sąvokos yra glaudžiai susijusios ir turi keletą bendrų savybių: egocentriškumą, „šaltumą“ ir manipuliaciją kitais siekiant asmeninių tikslų (Rauthmann and Kolar, 2012). Rauthmanno ir Kolaro (2012) atliktas tyrimas taip pat atskleidžia, kad vertinant šias tris formas – narcisizmą, psichopatiją ir makiavelizmą, kaip „šviesiausia“ ir mažiausiai negatyvi yra narcisizmas, tuo tarpu makiavelizmas ir

psichopatija yra vertinama vienodai neigiamai. Taigi apibendrinant makiavelizmo reiškinių ir jam būdingus apibrėžimus galima teigti, kad makiavelizmas dažniausiai yra traktuojamas kaip makiavelizmo elgsena, rečiau sutinkamas makiavelizmo sindromo apibrėžimas. Pati makiavelizmo sąvoka gali būti apibrėžiama iš kelių perspektyvų, tai yra, kaip tam tikras individo elgesys, kaip tam tikras individo bruožų rinkinys, politinė kryptis ar tam tikra socialinė koncepcija. Šiame darbe pagrindinis dėmesys bus skiriamas makiavelizmui iš individo perspektyvos, tai yra makiavelizmas ir jo pasireiškimas yra analizuojamas kaip tam tikras individo elgesys, kuriam yra būdingi tam tikri asmenybės bruožai. Detaliau tariant, pagrindinis dėmesys bus skiriamas vadovų makiavelistinei elgsenai, tad bendru sutarimu analizuojamas reiškiny bus apibrėžiamas remiantis Christie ir Geis (1970) nuomone, kad makiavelizmas – tai asmenybės bruožas, kuriam būdinga manipuliacija ir kitų žmonių išnaudojimas (Bacon and Regan, 2016).

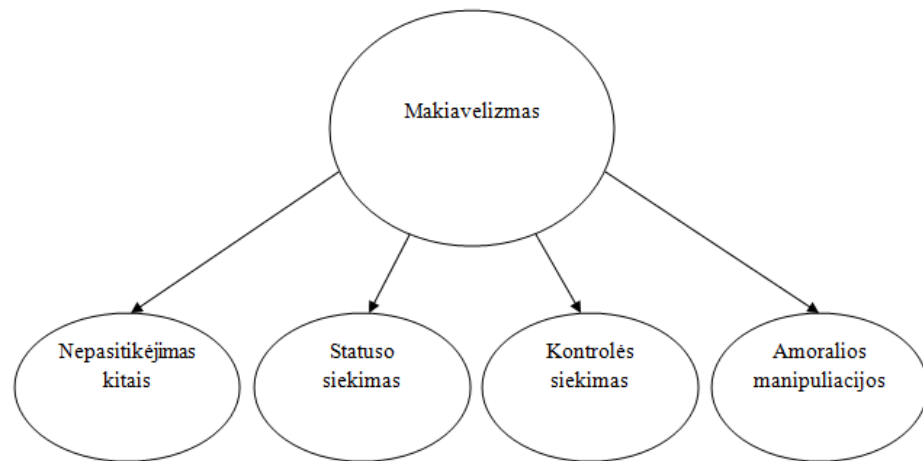
### 2.1.2. Makiavelistinės vadovų elgsenos dimensijos

Neretai analizuojant įvairių mokslinę literatūrą pastebima, kad tarp mokslininkų vyrauja diskusija, ar makiavelizmas yra ir turėtų būti traktuojamas kaip asmenybės bruožas, ar tai yra tam tikras bruožų kompleksas / rinkinys, kuriuo pasižymi makiavelistinį sindromą turintis asmuo (Inanasi, Lang and Bereczkei, 2016). Taigi, žemiau pateikiama įvairių autorių nuomonė apie jų manymu makiavelistinei elgsenai būdingus tiek elgsenos, tiek asmenybės bruožus. Pirmieji autoriai papildę ir pateikę pradinį N. Machiavellio sukurtą makiavelizmo modelį buvo mokslininkai R. Christie ir F. Geis. Kaip pagrindinius makiavelizmo bruožus autoriai išskyrė šiuos keturis:

- ✓ *„sąlyginė jausmingumo, emocijų stoka bendraujant su kitais žmonėmis;*
- ✓ *konvencionalios moralės normų nepaisymas;*
- ✓ *ciniškas, pesimistinis požiūris į žmogaus prigimtį;*
- ✓ *žemas ideologinis užsiangažavimas ir tvirtų ideologinių įsitikinimų nebuvimas“*

(Mažeikienė ir Merkys, 2001).

Autoriai, Dahling, Whitaker ir Levy (2009) makiavelistinei elgsenai būdingas savybes išskyrė į 4 jų nuomone pagrindines ir esmines kategorijas. Tai yra: nepasitikėjimą kitais (angl. *Distrust of Others*), statuso siekimą (angl. *Desire for Status*), kontrolės siekimą (angl. *Desire for Control*) bei amoralias manipuliacijas (angl. *Amoral Manipulation*) (žr. 1 pav.).



1 pav. Machiavelizmo konstrukto veiksmų struktūra (Dahling, Whitaker, Levy, 2009)

Toliau detaliam analizuojant machiavelistinę elgseną buvo aiškintasi, kokios dimensijos bei veiksniai yra būdingi machiavelistinei asmenybei. Žemiau pateikta įvairių autorių nuomonė. Taigi, Furnhamas (2016) išskiria šiuos machiavelistinei elgsenai būdingus bruožus: *atsparumas socialinei įtakai, asmeninių įsitikinimų slėpimas, aukšto lygio argumentavimas, įtikinama kalba, analitinis mąstymas, greiti strateginiai pokyčiai, kalbėjimas tai, ką nori girdėti kiti, jautrumas informacijai, išnaudotojiškumas, netiesioginis (paslėptas) manipuliavimas kitais asmenimis*. Autorius taip pat papildė, kad jo nuomone esminis machiavelistinei elgsenai būdingas bruožas – *susitarimų, pažadų ir taisyklių laužymas, nevykdymas*. Toks asmuo anot autoriaus nuolatos komunikuodamas su kitais pateikia netikslią informaciją, dažnai kaltina kitus ir mažai atleidžia kitiems, kitaip tariant, machiavelistinei elgsenai yra būdingas ciniškas elgesys kitų žmonių atžvilgiu. Tuo tarpu Donskis (2006) įvardina šiuos machiavelizmo principus: *duoto žodžio nesilaikymas, susitarimų negaliojimas, „lipimas“ per kitų galvas, apgaudinėjimas, manipuliacija, turi niekas neįtarti tikrųjų veiklos motyvų, sentimentų neturėjimas* (Petronis, 2006). Bedell ir kt. (2006) teigimu, machiavelistinis lyderis turi pasižymėti šiais elgsenos bruožais: *konkurencingumu, nepasitikėjimu žmogaus prigimtimi, pasižymėti moralės stoka, oportunizmu, manipuliacija, išnaudojimu, apgaule bei toks lyderis privalo turėti stiprius analitinius gebėjimus* (Bedell ir kt., 2006). Rauthmanno ir Kolaro (2012) išskirti esminiai machiavelizmo bruožai yra: *šaltumas, ciniškumas, pragmatiškumas, amoralumas, strateginis planavimas, galios ir pinigų motyvacija (troškimas), klasta bei kitų asmenų išnaudojimas* (Rauthmann and Kolar, 2012). Ilieva (2015) supratimu, machiavelizmas yra suprantamas kaip *dviveidiškumas, klastingo elgesio propagavimas, ciniškas elgesys, savanaudiškumas ir asmeninių tikslų siekimas*. Pagrindiniai asmenybės bruožai, kurie yra būdingi machiavelistinei elgsenai anot Balio ir Durando (2016) yra *apgaulė, šaltaširdiškumas bei priešiškas*. Remiantis kitų autorių nuomone, bruožų sąrašą, būdingų machiavelistinei elgsenai autoriai papildė šiais asmenybės bruožais: *apgaule,*



*egoistiškumu, konkurencingumu, nerūpestingumu, nepasitikėjimu, kitų asmenų negatyviu suvokimu, o taip pat cinišku požiūriu apie žmogaus prigimtį, kas lemia bejausmingumą kitų žmonių atžvilgiu* (Bali and Durand, 2016). Bubnys ir Ruškus (2005) išskiria šiuos 3 esminius bruožus, kurie yra būtini norint tapti efektyviais lyderiais. Tai yra: *valdžios troškimas, manipuliavimas kitais asmenimis vardan asmeninių siekių bei detalūs strateginiai ir elgesio apskaičiavimai*. Bacon ir Regan (2016) remiantis įvairių autorių nuomonėmis išskyrė šias asmenines savybes, kurios būdingos makiavelistine elgsena pasižymintiems asmenims. Tokie asmenys *ignoruoja nusistovėjusias moralines normas, etikos taisykles, dažnai asmeninius tikslus siekia neleistinomis priemonėmis* (Bacon, Regan, 2016). Ir galiausiai, Paulhus ir Williams (2002) teigimu, makiavelizmui būdinga: *savirealizacija, emocinis šaltumas, dviveidiškumas, agresyvumas*.

Taip pat svarbu paminėti, kad bruožai būdingi makiavelistinei elgsenai ir makiavelistinei asmenybei gali skirtis priklausomai nuo makiavelizmo pasireiškimo lygmens, tai yra, individams gali pasireikšti tiek aukšto, tiek žemo lygmens makiavelistinė elgsena. Mokslininkų teigimu, individai, kuriems būdingas aukštas makiavelizmo pasireiškimo lygmuo yra linkę priešintis socialinei įtakai, pasižymi amoralumu ir aukšta kontrole bei savikontrole, jie stengiasi asmeniškai valdyti ir kontroliuoti visas galimas situacijas, o taip pat jie geba įtikinamai meluoti bei naudoti apgaulingas tarpasmenines taktikas siekiant asmeninių tikslų. Tuo tarpu individai, kuriems būdingas žemas makiavelizmo pasireiškimo lygmuo yra linkę į mažesnę manipuliaciją kitais žmonėmis bei yra labiau linkę į asmeniškumus ir emocijas kitų žmonių atžvilgiu (kas visiškai nėra būdinga aukšto lygio makiavelizmui) (Bedell ir kt., 2006). Woodardas, Walkeris ir Haynesas (2009) remiantis kitų autorių nuomonės šias įžvalgas papildė ir teigia, kad darbuotojų elgsenos tendencijos, kurios siejasi su aukštu makiavelizmo lygiu yra reikšmingos tiek lyderystei, tiek etikai, tiek elgsenai darbo vietoje. Darbuotojai, kuriems yra būdinga aukšto lygio makiavelistinė elgsena pasižymi empatijos trūkumu, bendradarbiavimo trūkumu bei mažesnio laiko skyrimu socialinių santykių kūrimui su kitais asmenimis. Be to, aukšto lygio makiavelistinė elgsena pasižymintys asmenys yra pragmatiški, ciniški bei emociškai atskirti žmonės (Woodard ir kt. 2009). Mokslininkams tęsiant tyrimus apie aukšto lygmens makiavelistinę elgseną yra pareikšta ir priešinga nuomonė, kad aukšto lygmens makiavelistinė elgsena pasižymintys asmenys nėra tokie neigiami, kerštingi ar dideli manipulatoriai, o priešingai, aukšto makiavelizmo lygmens asmenys gali efektyviai veikti stresinėse situacijose, konkurencingai varžytis su kitais, laisvai improvizuoti ir kurti politinius susivienijimus (Bedell ir kt., 2006). Azizas (2004) papildė, kad asmenys, kurie yra linkę į aukštą makiavelizmo lygį, yra orientuoti į asmeninius tikslus bei geba efektyviau komunikuoti su kitais asmenimis, kas lemia gautos informacijos panaudojimą asmeniniam pranašumui. Taip pat autorių atliktas tyrimas patvirtino R. Christie ir F. Geis teiginį, kad žmonės, kurie pasižymi aukštu makiavelizmo lygiu yra naudingesni

pardavimų srityje bei geba sukurti reikšmingus tarpusavio santykius su klientais (Azis, 2004). Informacija apie autorių minėtus bruožus, būdingus makiavelistinei elgsenai pateikiami 2-oje lentelėje.

2 lentelė. Makiavelizmo bruožai

<b>Makiavelizmui būdingi bruožai</b>	<b>Autorius, metai</b>
<b>Neigiami makiavelizmui būdingi bruožai</b>	
Konvencionalios moralės normų nepaisymas, moralės stoka	Mažeikienė, Merkys (2001); Bedell ir kt. (2006); Bacon and Regan (2016); Rauthmann, Kolar (2012)
Jausmų ir emocijų stoka bendraujant su kitais žmonėmis, sentimentų stoka, šaltumas, nerūpestingumas	Mažeikienė, Merkys (2001); Petronis (2006); Bali ir Durand (2016); Paulhus ir Williams (2002); Woodard, Walker, Haynes (2009); Rauthmann, Kolar (2012)
Pesimistinis, negatyvus požiūris į žmogaus prigimtį ar žmones	Mažeikienė, Merkys (2001); Bedell ir kt. (2006); Bali ir Durand (2016)
Ciniškumas	Mažeikienė, Merkys (2001); Furnham (2016); Ilieva (2015); Bali ir Durand (2016); Woodard, Walker, Haynes (2009); Rauthmann, Kolar (2012)
Žemas ideologinis užsiangažavimas ir tvirtų ideologinių įsitikinimų nebuvimas	Mažeikienė, Merkys (2001)
Manipuliacija	Furnham (2016); Petronis (2006); Bedell ir kt. (2006); Bubnys, Ruškus (2005)
Atsparumas / priešinimasis socialinei įtakai	Furnham (2016); Bedell ir kt. (2006)
Asmeninių įsitikinimų slėpimas, tikrųjų veiklos motyvų slėpimas, savanaudiškumas	Furnham (2016); Petronis (2006); Bedell ir kt. (2006); Ilieva (2015)
Kalbėjimas tai, ką nori girdėti kiti, tikslingos informacijos nepateikimas, melas	Furnham (2016); Petronis (2006); Bedell ir kt. (2006)
Oportunizmas	Bedell ir kt. (2006)
Kitų išnaudojimas, „lipimas“ per kitų galvas, egoistiškumas	Furnham (2016); Petronis (2006); Bedell ir kt. (2006); Bali ir Durand (2016); Rauthmann, Kolar (2012)
Duoto žodžio nesilaikymas, susitarimų, taisyklių negaliojimas, nevykdymas, klastingas elgesys, apgaulė, dviveidiškumas	Petronis (2006); Furnham (2016); Ilieva (2015); Bedell ir kt. (2006); Bali ir Durand (2016); Bacon, L. Regan (2016); Paulhus ir Williams (2002); Rauthmann, Kolar (2012)
Kitų asmenų kaltinimas, priešiškas	Furnham (2016); Bali ir Durand (2016)
Asmeninių tikslų siekimas (kartais ir neleistinomis priemonėmis), pragmatiškumas	Ilieva (2015); Bubnys, J. Ruškus (2005); Bacon, L. Regan (2016); Woodard, Walker, Haynes (2009); Azis (2004); Rauthmann, Kolar (2012)
Nepasitikėjimas, kontrolė	Bali ir Durand (2016); Bedell ir kt. (2006)
Valdžios / galios troškimas	Bubnys, J. Ruškus (2005); Rauthmann, Kolar (2012)
Agresyvumas	Paulhus ir Williams (2002)
<b>Teigiami makiavelizmui būdingi bruožai</b>	
Aukšto lygio argumentavimas, efektyvi komunikacija	Furnham (2016); Azis (2004)
Įtikinama kalba	Furnham (2016); Azis (2004)
Analitiniai gebėjimai	Furnham (2016); Bedell ir kt. (2006)
Strategavimas, susivienijimų kūrimas	Furnham (2016); Bubnys, J. Ruškus (2005); Rauthmann, Kolar (2012)
Jautrumas informacijai	Furnham (2016); Azis (2004)
Konkurencingumas	Bedell ir kt. (2006); Bali ir Durand (2016)
Savirealizacija	Paulhus ir Williams (2002); Bedell ir kt. (2006)
Savikontrolė, streso valdymas	Bedell ir kt. (2006)

Apibendrinant, bruožus, kurie yra būdingi makiavelistinei elgsenai galima suskaidyti į dvi grupes: neigiamus ir teigiamus. Bendroju atveju, neigiami bruožai pasireiškia per elgseną, kuri yra nukreipta prieš kitus asmenis, tačiau kaip autoriai ir patvirtino, tam tikrais atvejais makiavelistinė

elgsena gali būti ir naudinga, nes suteikia individui tam tikras asmenines savybes ar elgsenos bruožus, kurie leidžia išlikti ramiam stresinėse situacijose, leidžia efektyviau komunikuoti bei pasiekti aukštesnių rezultatų. Vertinant autorių dažniausiai minėtus makiavelizmo bruožus galima išskirti, kad būdingiausi neigiami bruožai yra emocijos (dažnu atveju jų nebuvimas ar reiškiamas negatyvumas), ciniškumas, manipuliacija, savanaudiškumas (slepiant asmeninius tikslus ir siekius), apgaulė ir klasingumas bei asmeninių tikslų siekimas, kas neretu atveju siejasi su neleistinomis priemonėmis, kurias naudoja makiaveliška asmenybė vardan savo asmeninių tikslų pasiekimo.

### **2.1.3. Makiavelistinės vadovų elgsenos nuostatų matavimas**

Kaip jau buvo minėta anksčiau, makiavelizmo pradininkais, kurie pradėjo išsamius šio reiškinių / elgsenos tyrimus yra skelbiami R. Christie ir F. Geis. Šių autorių detali atliktų tyrimų informacija pateikta tyrimų ataskaitoje „*Studies in Machiavellianism*“, kurioje atsispindi tiek analizuojamo reiškinių modelis, tiek reiškiniui skirtos matavimo skalės (Mažeikienė, 2002). Taigi, pagrindinis ir populiariausias makiavelistinės elgsenos matavimo instrumentas – Mach-IV instrumentas (Mach-IV), kurį sudaro 20 teiginių, vertinamų 5-balėje Likerto skalėje. Šis klausimynas sukurtas siekiant išsiaiškinti tikrąjį makiavelistinį požiūrį ir taktiką, kuri yra naudojama manipuliacijai kitais žmonėmis. Atlikti moksliniai tyrimai įrodo šio instrumento pastovumą ir patikimumą (Bali and Durand, 2016). Ilieva (2015) papildoma, kad šioje makiavelistinės elgsenos matavimo skalėje yra išskiriami 3 pagrindiniai veiksniai: elgesys, pagarba, moralė. Elgesys siejamas su manipuliacija, kuri yra naudojama kitų žmonių atžvilgiu; pagarba – žmonių išnaudojimas siekiant pasiekti savo asmeninius tikslus; moralė – jos nesilaikymas norint pasiekti asmeninius tikslus. Bedell ir kt. (2006) besiremiant įvairių autorių nuomonėmis teigia, kad makiavelizmo matavimo skalė leidžia išmatuoti respondentų sutikimą su makiavelistinės elgsenos teiginiais, kurie siejasi su vadovo bandymais gauti ir išlaikyti valdžią bei įtakingai veikti kitus asmenis. Be visa to, šis makiavelistinės elgsenos matavimo instrumentas leidžia nustatyti ir įvertinti skirtumus tarp „aukšto“ ir „žemo“ makiavelizmo lygmens. Patobulintas instrumentas, kuris yra tikslingai orientuotas ir skirtas įvertinti makiavelistinės asmenybės bruožams yra makiavelizmo asmenybės skalė (MPS). Makiavelizmo asmenybės skalė – tai klausimynas, kurį sudaro 22 teiginiai, kurie skirti įvertinti konkrečius makiaveliškos asmenybės bruožus. Klausimynas yra suskirstytas į 4 subskales tam tikromis potėmėmis, kurios leidžia tikslingai įvertinti amoralumą, kontrolės troškimą, statuso troškimą bei nepasitikėjimą kitais asmenimis. Klausimyne pateikti teiginiai yra vertinami 5-balėje Likerto skalėje (Bali and Durand, 2016).

Apibendrintai galima teigti, kad sukurtos ir išplėtos makiavelistinės elgsenos matavimo skalės yra būtinos ir reikalingos tam, kad būtų galima tikslingai įvertinti ne tik individų požiūri į

makiavelistinę elgseną, bet ir makiavelizmo elgsenai būdingų nuostatų pasireiškimą konkrečiu atveju. Be visa to, makiavelistinės elgsenos matavimo skalės leidžia įvertinti manipuliaciją bei nustatyti makiavelistinės elgsenos pasireiškimo lygmenį (tai aukštas ar žemas makiavelistinės elgsenos lygmuo). Mokslininkai, N. Mažeikienė ir G. Merkys, kurie Lietuvoje daug dėmesio ir tyrimų yra paskyrę makiavelistinei elgsenai taip pat pabrėžia, kad matuojant šį reiškinį Lietuvoje yra neišvengiamai susiduriama su tam tikromis problemomis. Autorių teigimu, esminės problemos formuojasi teoriniame ir praktiniame lygmenyje. Kaip vieną esminių ir bendrinių problemų išskiria tai, kad šis makiavelistinių nuostatų instrumentas yra perkeltas iš modernių mokslo kraštų į Lietuvą, kur skiriasi tiek ir populiacija, tiek ir kultūra, tiek ir bendrinis socialinis kontekstas. Aiškinantis daugiau, pagrindinė problema teoriniame lygmenyje kyla dėl kultūrinių skirtumų, reiškinių supratimo ir paaiškinimo bei skirtingų teorinių žinių lygmens, kas lemia skirtingą suvokimą. Tuo tarpu esminė problema empirinių požiūriu kyla dėl pačio instrumento pritaikymo konkrečiai kultūrai ir populiacijai. Taigi, šiuo atveju autorių siūlomas problemos sprendimas – empirinis skalių patikrinimas, kurio metu būtų užtikrintas metodologinės dalies, tai yra kokybės ir validumo tinkamumas konkrečiai populiacijai ir kultūrai, kurioje bus naudojamas šis matavimo instrumentas. Autoriai, N. Mažeikienė ir G. Merkys plėsdami tyrimų spektrą atliko analizę, kurios metu siekė išsiaiškinti, ar makiavelizmo teorinis modelis bei sukurtos makiavelizmo matavimo skalės yra tikslingos jas perkėlus į kitą kultūrą, o taip pat išsiaiškinti skalių matavimo kokybę Lietuvos sociokultūriniame kontekste. Tyrimo metu gautos išvados patvirtino instrumento validumą Lietuvos populiacijai bei užtikrino tikslingus gaunamus tyrimo rezultatus apie makiavelistinę elgseną bei makiavelistinių nuostatų pasireiškimo įvertinimą (Mažeikienė ir Merkys, 2001).

## **2.2. Teorinė darbuotojų profesinio perdegimo analizė**

### **2.2.1. Darbuotojų profesinio perdegimo samprata**

Perdegimo (*angl. Burnout*) reiškinys pradėtas analizuoti 20-jame amžiuje ir jo tyrimų svarba išlieka iki šių dienų. Pirmieji autoriai pradėję kalbėti apie „Perdegimo“ reiškinį buvo amerikiečių psichiatras H. Freudengeris (1974 m.) ir C. Maslach (1976 m.). Kiekvienas iš autorių pateikė asmeninius ir tuo pat metu skirtingus požiūrius ir įžvalgas apie perdegimo sindromą. H. Freudengeris perdegimo sindromą siejo su psichikos sutrikimais, kuriuos, autoriaus nuomone, lemia konkretaus asmens charakteristikos: vidiniai asmens konfliktai, neigiami asmenybės bruožai ar tiesiog netinkamas asmens elgesys. Tuo tarpu C. Maslach perdegimo sindromą siejo su socialine psichologija ir teigė, kad pagrindinės perdegimo priežastys siejasi su socialiniais, tarpasmeniniais ir organizaciniais veiksniais. Tačiau bendruoju požiūriu minėti autoriai šį perdegimo terminą naudojo

siekiant apibūdinti sveikatos priežiūros specialistų psichologinę būseną, kuriems buvo būdingas emocinis išsekimas ir motyvacijos stoka (Schaufeli, 2003). Vėliau 1993 m. H. Freudenbergeris, C. Maslach bei T. Marekas profesinį perdegimą apibrėžė kaip psichologinį sindromą, kuriam būdinga emocinis išsekimas, depersonalizacija ir sumažėję asmeniniai siekiai (Valeryevna and Valeryevich, 2013). Su šiuo autorių išskirtu apibrėžimu sutiko ir jį patvirtino tolimesni reiškinių tyrinėtojai, kurie detaliau pristatė visas tris minėtas reiškinių dimensijas. Taigi autorių teigimu, perdegimas yra psichologinis sindromas, kuriam yra būdinga: emocinis išsekimas, depersonalizacija ar cinizmas bei sumažėję asmens individualūs pasiekimai. Mokslininkų nuomone, visa tai gali būti būdinga asmenims, kurie dirba klientų aptarnavimo ar paslaugų srityse ir kurie nuolatos bendrauja su kitais asmenimis. Perdegimas gali pasireikšti esant tiek vienai, tiek kelioms iš šių anksčiau minėtų dimensijų. Patyrus emocinį išsekimą asmuo jaučiasi bejėgis, neturintis reikalingų emocinių išteklių ir negalintis jaustis emociškai stabilus. Stiprėjant depersonalizacijos aspektui pasireiškia negatyvus, ciniškas požiūris į kitus asmenis, sustiprėja beširdiškumas, atsiranda ir pasireiškia nehumaniškas požiūris kitų žmonių atžvilgiu (Maslach, Jackson and Leiter, 1999). Bakker ir Costa (2014) papildė, kad emocinis išsekimas – tai būseną, kai žmogus jaučiasi emociškai išsekęs ir negalintis atlikti konkrečių asmeninių darbų ar veiklų. Autoriai priduria, kad emocinis išsekimas gali būti trijų rūšių: fizinis, protinis ir emocinis (Ziemainz, Drescher, Schipfer and Stoll, 2015). Cinizmas – negatyvus elgesys ir bendravimas su kitais žmonėmis tiek bendrinio požiūriu, tiek atliekant tam tikras paskirtas bendras užduotis. Sumažėję asmens individualūs pasiekimai – asmens konkrečių kompetencijų sumažėjimas, kas lemia darbų ir užduočių atlikimo sėkmę ar nesėkmę (Bakker and Costa, 2014). Žinoma, tam tikrais atvejais šios trys dimensijos yra įvardinamos skirtingai, tačiau bet koku atveju jos išlieka esminės ir nekeičiamos. Taip pat svarbu paminėti, kad autoriams detalai analizuojant šias sindromo dimensijas buvo išsiaiškinta, kad emocinis išsekimas ir depersonalizacija yra glaudžiai vienas su kitu susiję ir tarp šių dimensijų pasižymi stiprus koreliacijos ryšys. Tuo tarpu trečioji perdegimo reiškiniiui būdinga dimensija – asmeniniai pasiekimai, yra traktuojama kaip negatyvus reiškinys, kuris yra orientuotas į sumažėjusius asmeninius pasiekimus, pasireiškiantis tendencija – savęs neigiamu vertinimu, savo kaip asmenybės nuvertinimu, nepasitenkinimu pasiekiamais rezultatais darbe, tačiau tiesiogiai nesusijęs su anksčiau minėtomis perdegimo dimensijomis, emociiniu išsekimu ir depersonalizacija (Maslach, Jackson and Leiter, 1997). Taigi kaip matyti, pats perdegimo reiškinys yra analizuojamas jau daugiau kaip 40-imt metų ir jo svarba išlieka iki šių dienų. Nors pagrindiniai reiškinio autoriai perdegimą traktuoja skirtingai, tačiau bendrosios reiškinio dimensijos vienareikšmiškai yra pripažįstamos ir vertinamos bendrai, tai yra autoriai vienareikšmiškai sutinka, kad perdegimo sindromo reiškinį sudaro emocinis išsekimas, depersonalizacija (cinizmas) ir sumažėję asmens individualūs pasiekimai. Šios trys

bendrosios dimensijos leido toliau detaliai bei sėkmingai analizuoti ir tęsti tyrimus, susijusius su perdegimo pasireiškimu.

Detaliau analizuojant perdegimo sindromo reiškinių galima surasti gausybę įvairių autorių suformuotų perdegimo sindromo apibrėžimų. Skirtingos autorių nuomonės apibrėžiant perdegimo sindromą pateikiamos 3-čioje lentelėje.

3 lentelė. Profesinio perdegimo apibrėžimai

Apibrėžimas	Autorius, metai
<b>Autorių sąvokos apibrėžimai siejami su stresu</b>	
Plana ir kt. (2003) „Profesinis perdegimas – tai atsakas į patiriamą darbinį stresą, kuris kyla žmogui atlikus kognityvinių situacijos įvertinimą ir kai įvairios streso įveikos strategijos nepadaeda sumažinti darbinio streso“ (p. 9).	Falkauskaitė (2007)
Janssen ir kt. (1999) perdegimas – unikalus asmens patiriamas stresas, susijęs su sudėtingais socialiniais santykiais darbo aplinkoje.	Valeryevna, Valeryevich (2013)
Ekstedt (2005) – „Perdegimas yra ilgalaikio įsitraukimo į emociškai sudėtingas situacijas ir neefektyvaus tvarkymosi su ilgalaikiu stresu padarinys“ (p. 7).	Suchodolska (2008)
<b>Autorių sąvokos apibrėžimai siejama su būseną</b>	
Vollmer (1998) – „Profesinis perdegimas – tai psichinis sindromas, kuris apibūdina idealistiškai nusiteikusių ir atsidavusių žmonių būseną, kai dėl per didelio profesinio ar asmeninio pobūdžio krūvio žmogus pasijunta visiškai išsekęs“ (p. 21).	Kavaliauskienė, Balčiūnaitė (2014)
Freudenbergerio (1974) teigimu, perdegimas apibūdina žmonių psichinę būklę, kuri siejasi su ilgalaikė komunikacija, ypač jei tai vyksta emociškai įtemptoje aplinkoje.	Pacevičius (2006)
Maslach, Jackson and Leiter, (1996), perdegimas – išsekimo būseną, kuriai būdingas ciniškas požiūris vertinant tam tikras vertybes bei nepasitikėjimas savimi dėl galimų veiksmų atlikimo.	Bakker, Costa (2014)
<b>Autorių sąvokos apibrėžimai siejama su išsekimu</b>	
Benbow (1998) „Profesinis perdegimas – tai sindromas, kurį sudaro emocinis išsekimas, depersonalizacija ir žemas savo pasiekimų darbe vertinimas“ (p. 9).	Falkauskaitė (2007)
Maslach ir Jackson (1986) teigimu, perdegimas yra emocinio išsekimo sindromas, kuris pasižymi depersonalizacija ar asmeninių pasiekimų sumažėjimu ir tai dažnu atveju būdinga tiems asmenims, kurie nuolatos dirba su kitais žmonėmis tam tikrose darbo srityse.	Schaufeli (2003)
Kuremyr ir kt. (1994) „Profesinis perdegimas – fizinis, emocinis ir protinis išsekimas, kuris atsiranda dėl to, kad individas pastoviai būna daug emocinių jėgų reikalaujančiose situacijose“ (p.9).	Falkauskaitė (2007)

Remiantis įvairių autorių apibrėžimais galima daryti vieną bendrą išvadą, kad iki šio laiko, vieno visiems bendro ir priimtino profesinio perdegimo sąvokos apibrėžimo nėra. Skirtingi autoriai pateikia skirtingus perdegimo apibrėžimus ir išskiria skirtingus šio reiškinio / sindromo aspektus. Taigi kaip matyti iš pateiktų apibrėžimų, autorių nuomone profesinį perdegimą galima sieti tiek su stresu, tiek su tam tikra būseną ar konkrečiu reiškiniu – išsekimu. Tačiau kad ir kaip autoriai skirtingai pateiktų profesinio perdegimo sindromo apibrėžimus yra matyti, kad tai yra neigiamas reiškinys, darantis žalą tiek asmenybei, tiek kitiems, toje aplinkoje esantiems žmonėms.

Kaip literatūroje yra skirtingų profesinio perdegimo apibrėžimų, taip yra ir autorių, kurie profesinio perdegimo sindromą sieja su kitomis sąvokomis tokiomis kaip: profesinis nuovargis, sudegimas, pervargimas, psichinis išsekimas, emocinis perdegimas, emocinis išsekimas, psichinis

perdegimas ar tiesiog išsekimas (Juškaitė, 2015; Pacevičius, 2006). Visos šios sąvokos yra laikomos lygiavertėmis ir reiškiančios tą patį neigiamą sindromą, kuris dažnu atveju siejamas su patiriamu stresu ir įtampa darbe ar asmeninėje aplinkoje. Svarbu paminėti, kad neretai yra sutinkamas profesinio perdegimo ir streso sąvokų sulginimas, tačiau tai, remiantis kitų autorių nuomonėmis, paneigia J. Falkauskaitė (2007). Autorės teigimu, profesinis perdegimas yra daugiadimensis, tai yra jam būdinga tiek emocinis išsekimas, tiek atsainumas kitų žmonių atžvilgiu, tiek neigiamų aspektų išgryninimas. Farber (1983) papildoma, kad profesinis perdegimas yra traktuojamas kaip rezultatas, kuris siejasi su patiriamu ilgalaikiu, neigiamu stresu. Galiausiai Falkauskaitės (2007) teigimu, stresą gali patirti kiekvienas asmuo, o profesinį perdegimą tik tie asmenys, kurie susidūrė su skirtingų lūkesčių formavimu, tai yra, kai suformuoti lūkesčiai buvo per dideli.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, perdegimas yra analizuojamas įvairiose srityse, ne tik darbinėje aplinkoje, bet ir analizuojama remiantis asmenybe, asmenybės tipais ar perdegimu sportinėje veikloje, tad svarbu paminėti, kad šiame darbe pagrindinis dėmesys bus skiriamas perdegimui profesinėje srityje, tai yra analizuojamas darbuotojų profesinis perdegimas, kuris bendru sutarimu bus apibrėžiamas pagal M. Ekstedt (2005) pateiktą apibrėžimą, kad „Perdegimas yra ilgalaikio įsitraukimo į emociškai sudėtingas situacijas ir neefektyvaus tvarkymosi su ilgalaikiu stresu padarinys“ (Suchodolska, 2008).

### **2.2.2. Darbuotojų profesinio perdegimo veiksniai**

Kaip jau buvo minėta anksčiau, viena iš pirmųjų autorių, pradėjusi domėtis ir tyrinėti perdegimo reiškinį buvo C. Maslach. Ši ir kiti suinteresuoti autoriai, C. Maslach ir S. E. Jackson (1976, 1978, 1979, 1981, 1982, 1984, 1985), C. Maslach ir A. Pines (1977, 1978) atliko gausius tyrimus įvairiomis formomis (interviu, apklausos, stebėjimai) bei tiriamaisiais (sveikatos priežiūros specialistai, socialiniai darbuotojai, psichiatrai, psichologai, kriminalinės institucijos atstovai bei švietimo atstovai) po kurių buvo padarytos bendrojo pobūdžio išvados apie perdegimo sindromą:

- ✓ Perdegimo sindromas gali sumažinti ir pabloginti teikiamų paslaugų kokybę;
- ✓ Perdegimo sindromas daro įtaką darbuotojų kaitai, pravaikštoms bei žemos moralės principų pasireiškimui;
- ✓ Perdegimo sindromas lemia: emocijų išsekimą, nemigą, neigiamus tarpasmeninius santykius, alkoholio bei narkotikų vartojimą, šeimyninių santykių problemas;

- ✓ Perdegimo sindromas gali būti įvertinamas ir matuojamas specialiai sukurtu įrankiu – „Maslach Burnout Inventory“ (MBI), kuris yra patikimas, validus ir lengvai administruojamas (Maslach, Jackson and Leiter, 1997).

Mokslininkams, A. B. Bakker ir P. L. Costa (2014) aiškinantis, kokios yra pagrindinės perdegimo reiškinių priežastys, pirmiausiai buvo išskirtos 2 veiksmų kategorijos: situaciniai veiksniai ir individualūs veiksniai. Situaciniai veiksniai galvoje turimi tie, kurie yra siejami su keliamais reikalavimais darbe ir kurie reikalauja ilgalaikių pastangų konkrečiam darbui atlikti. Tuo tarpu individualūs veiksniai yra siejami tiek su socialine ir ekonomine asmens užimama padėtimi, tiek su asmenybės kintamaisiais (Bakker and Costa, 2014). Maslach, Schaufeli ir Leiter (2001) papildė ir patikslina aukščiau minėtų autorių išskirtas kategorijas. Autorių teigimu, individualius veiksmius sudaro demografinės charakteristikos (amžius, lytis, šeimyninė padėtis ir išsilavinimas), asmenybės charakteristikos (išvermingumas, kontrolės jausmas, gebėjimas įveikti stresą ar perdegimą) bei požiūris į darbą (viltys, tikėjimas pasiekimais). Situacinius veiksmius autoriai išskiria į 3 pagrindines dalis: darbo charakteristikas, profesines charakteristikas ir organizacines charakteristikas. Darbo charakteristikos tai: kiekybiniai keliami darbo reikalavimai (patiriamas darbo krūvis, darbų trukmė ir keliami aukšti reikalavimai kas siejasi su laiko spaudimu), kokybiniai darbo reikalavimai (vaidmenų konfliktai, vaidmenų dviprasmiškumas, klientų probleminių klausimų sprendimas) bei bendriniai aspektai: socialinė parama, informacija ir grįžtamasis ryšys, kontrolė, dalyvavimas sprendimų priėmimo bei autonomija. Profesinės charakteristikos tai: emociniai iššūkiai intensyviai dirbant su kitais asmenimis, nuolatinis bendravimas ir bendradarbiavimas su kitais asmenimis, patiriamas stresas dirbant su žmonėmis, buvimas empatišku kitų žmonių emocijoms bei asmeninių emocijų slopinimas darbo vietoje. Ir trečioji autorių išskirta situacinių veiksmių dalis - organizacinės charakteristikos. Kaip pagrindinius veiksmius autoriai išskyrė šiuos: hierarchiją, išteklius, vykdomos veiklos taisyklės, struktūrinius pokyčius, karjeros galimybes, darbo saugą bei socialines, ekonomines ir kultūrines vyraujančias jėgas. Rybakovienė (2016) remdamasi įvairių autorių nuomonėmis (C. Maslach, 1998; E. W. Brewer, L. Shapard, 2004; S. E. Jackson, 1983, J. R. B. Halbesleben, 2004) ir tyrinėdama profesinio perdegimo reiškinį bei jį įtakojančius veiksmius išskyrė taip pat dvi pagrindines grupes: organizacinius ir individualius. Organizacinius veiksmius išskyrė į dar 2 pogrupius – darbo reikalavimus ir darbo išteklius. Taigi organizaciniai veiksniai, kurie remiasi keliamais darbo reikalavimais yra: darbo krūvis, vaidmenų konfliktai, vaidmenų dviprasmybė. Darbo ištekliai – socialinė parama, grįžtamojo ryšio stoka ar jo nebuvimas, atlygis, dalyvavimas sprendimų priėmimo. Individualius veiksmius autorė išskyrė šiuos: asmenybės bruožai, idealistiniai lūkesčiai, profesijos ir asmenybės nesuderinamumas.



Detaliau analizuojant profesinį perdegimą bei remiantis analizuotų autorių nuomonėmis galima teigti, kad profesinį perdegimą įtakoja daugybė įvairių veiksnių, kurie siejasi su darbine veikla ir patiriamu stresu. Janssen, Schaufeli ir Houkes (1999) teigimu, pagrindiniai veiksniai darantys įtaką profesiniam perdegimui yra: *darbo perkrovimas (per didelis darbo krūvis)* ir *paramos trūkumas iš kolegų ir vadovų* (Valeryevna and Valeryevich, 2013). Kavaliauskienė ir Balčiūnaitė (2014) papildo anksčiau autorių pateiktus profesinio perdegimo veiksnius ir teigia, kad pagrindiniai perdegimo sindromo reiškiniai yra darbe patiriamas *stresas, įtampa, per didelis darbo krūvis ir atsakomybės, vaidmenų konfliktai, nesutarimai su kolegomis, nuovargis, išsekimas*. Suchodolska (2008) teigimu, pagrindiniai veiksniai keliantys profesinio perdegimo riziką yra *įtampa, pernelyg didelis darbo krūvis, atsakomybės našta, vaidmenų konfliktai, nesutarimai su kolegomis*. Alarcon (2011) bei Lee ir Ashforth (1996) teigimu, svarbiausios priežastys, darančios įtaką perdegimo sindromui yra 6: *vaidmenų dviprasmiškumas, vaidmenų konfliktai, streso vaidmuo, stresinės situacijos, darbo krūvis bei patiriamas spaudimas darbe* (Bakker and Costa, 2014). Maslach ir Leiter ikšskiria šešias esmines kategorijas bei jas sudarančias dimensijas / veiksnius: darbo krūvis (*per didelis darbo krūvis ir reikalingų išteklių trūkumas*), kontrolė (*valdymas, įtakos nebuvimas*), atlygis (*nepakankamas darbo užmokestis, nepakankamas pripažinimas, nepakankamas pasitenkinimas darbu*), bendruomenė (*vientisumas, konfliktai, nepagarba*), teisingumas (*diskriminacijos ir išskirtinumų vengimas*) bei vertybės (*etiniai konfliktai ir užduočių vertingumas*). Žeglienė (2015) analizuodama konkrečią profesinę sritį, tai yra pedagogus, išskyrė šiuos veiksnius, kurie skatina profesinį perdegimą. Tai yra: *per didelis darbo krūvis, didėjantis darbo tempas, pervargimas, keliami aukšti reikalavimai darbe, stresas, nesuteikiama galimybė kontroliuoti savo darbo bei nesuteikiama galimybė priimti sprendimus, socialinės paramos nebuvimas kas apima komunikaciją su kolegomis, darbo rezultatų pripažinimą, socialinius konfliktus, įtampą, tinkamo psichologinio klimato sudarymą*. Xanthopoulou ir kt. (2007) išskyrė 4 darbo reikalavimų bei 4 reikalingų darbo išteklių dimensijas, kurios anot darbuotojų jiems yra svarbiausios. Taigi galima daryti prielaidą, kad jų neatitikimas darbinėje aplinkoje gali sukelti profesinį perdegimą. Anot autorių, esminiai darbo reikalavimai yra: *emociniai poreikiai, darbo krūvis, fiziniai reikalavimai bei spaudimas darbo vietoje*, o esminiai darbo ištekliai yra: *autonomija, socialinė parama, grįžtamasis ryšys ir profesiniam tobulėjimui suteikiamos galimybės*. Aydemir ir Icelli (2013) besiremiantys įvairių autorių nuomonėmis išskyrė šiuos jų nuomone esminius aspektus, kurie daro įtaką perdegimui darbinėje aplinkoje. Autorių teigimu tai *darbo krūvis, darbo sudėtingumas, laikas per kurį reikalaujama atlikti darbą, kontrolės trūkumas paskirstant darbų prioritetus, nepakankamas apdovanojimas už pasiektus rezultatus, komunikacija su bendradarbiais ir kolegomis, sąžiningumo, pasitikėjimo, atvirumo ir pagarbos trūkumas bei konfliktinės situacijos*.

Siekiant apibendrinti autorių pateikiamą nuomonę apie profesiniam perdegimui įtaką darančius veiksnius buvo sudaryta 4 lentelė, kurioje ir pateikiama apibendrinta informacija apie pagrindinius ir dažniausiai autorių minėtus veiksnius.

4 lentelė. Profesiniam perdegimui įtaką darantys veiksniai

<b>Profesiniam perdegimui įtaką darantys veiksniai</b>	<b>Autorius, metai</b>
Per didelis darbo krūvis	Valeryevna ir Valeryevich (2013); Kavaliauskienė ir Balčiūnaitė (2014); Suchodolska (2008); Bakker and Costa (2014); Maslach, Schaufeli and Leiter (2001); Rybakovienė (2016); Maslach and Leiter; Žeglienė (2015); Xanthopoulou ir kt. (2007); Aydemir and Icelli (2013)
Per daug atsakomybių	Kavaliauskienė ir Balčiūnaitė (2014); Suchodolska (2008)
Keliami aukšti reikalavimai	Maslach, Schaufeli and Leiter (2001); Žeglienė (2015); Aydemir and Icelli (2013)
Paramos trūkumas iš kolegų ir vadovų	Valeryevna and Valeryevich (2013); Žeglienė (2015)
Stresas	Kavaliauskienė ir Balčiūnaitė (2014); Bakker and Costa (2014); Maslach, Schaufeli and Leiter (2001); Žeglienė (2015)
Įtampa	Kavaliauskienė ir Balčiūnaitė (2014); Suchodolska (2008); Bakker and Costa (2014); Maslach, Schaufeli and Leiter (2001); Žeglienė (2015)
Vaidmenų konfliktai	Kavaliauskienė ir Balčiūnaitė (2014); Suchodolska (2008); Bakker and Costa (2014); Maslach, Schaufeli and Leiter (2001); Rybakovienė (2016)
Konfliktinės situacijos (su kolegomis ir vadovais)	Kavaliauskienė ir Balčiūnaitė (2014); Suchodolska (2008); Maslach and Leiter; Žeglienė (2015); Xanthopoulou ir kt. (2007); Aydemir and Icelli (2013)
Sutrikusi komunikacija	Žeglienė (2015); Xanthopoulou ir kt. (2007); Aydemir and Icelli (2013)
Pervargimas	Kavaliauskienė ir Balčiūnaitė (2014); Žeglienė (2015)
Išsekimas	Kavaliauskienė ir Balčiūnaitė (2014)
Probleminių klausimų sprendimas	Maslach, Schaufeli and Leiter (2001)
Reikalingų darbui išteklių trūkumas	Maslach and Leiter
Kontrolės stoka (nesuteikiama galimybė kontroliuoti savo darbo)	Maslach and Leiter; Žeglienė (2015); Aydemir and Icelli (2013)
Įtakos nebuvimas (nesuteikiama galimybė priimti sprendimus, autonomijos nebuvimas)	Maslach and Leiter; Žeglienė (2015); Xanthopoulou ir kt. (2007)
Nepakankamas darbo užmokestis	Maslach and Leiter
Nepakankamas pripažinimas (kaip asmenybės ir pasiektų darbo rezultatų)	Maslach and Leiter; Žeglienė (2015); Aydemir and Icelli (2013)
Mažas pasitenkinimas darbu	Maslach and Leiter
Nepagarba	Maslach and Leiter
Diskriminacija	Maslach and Leiter
Vertybinių nuostatų skirtumai	Maslach and Leiter
Didėjantis darbo tempas	Žeglienė (2015)
Psichologinis, emocinis klimatas	Žeglienė (2015); Xanthopoulou ir kt. (2007)
Fiziniai reikalavimai	Xanthopoulou ir kt. (2007)
Spaudimas darbo vietoje	Xanthopoulou ir kt. (2007)
Grižtamasis ryšys	Xanthopoulou ir kt. (2007)
Profesinio tobulėjimo galimybės	Xanthopoulou ir kt. (2007)
Darbo sudėtingumas	Aydemir and Icelli (2013)
Sąžiningumo, pasitikėjimo, atvirumo ir pagarbos trūkumas	Aydemir and Icelli (2013)

Kaip matyti, dažniausiai autorių įvardinami veiksniai, turintys įtakos profesinio perdegimo atsiradimui yra: per didelis darbo krūvis, stresas, įtampa, vaidmenų konfliktai bei įvairios kitos konfliktinės situacijos, kurias gali įtakoti kolegos ir vadovai.

Tačiau vertinga atkreipti dėmesį į tai, kad dalis autorių profesinį perdegimą sieja ne su konkrečiais veiksniais, bet su vieninga nusistovėjusia nuomone, kad perdegimas dažniausiai pasireiškia tiems žmonėms, kurie nuolatos ir intensyviai bendrauja su kitais žmonėmis. Autorių teigimu, didžiausia rizika yra *gydytojams, pedagogams, socialiniams darbuotojams, vadybininkams, organizacijų vadovams, kariuomenės vadams, specialiųjų tarnybų darbuotojams (policininkams, teisininkams), aktoriams, ekskursijų vadovams*, kurie kaip jau buvo minėta anksčiau, nuolatos darbinėje aplinkoje bendrauja su kitais žmonėmis (Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė ir Skučaitė, 2015; Pacevičius, 2006). Pacevičius (2006) papildė, kad profesiniam perdegimui įtaką daro dažni ir intensyvūs kontaktai su žmonėmis bei stresas, tačiau ne stresas bendrąja prasme, o stresas, kuris susidaro dėl įtemptos komunikacijos ilgalaikėje perspektyvoje. Maslach, Jackson ir Leiter (1997) kaip labiausiai linkusius asmenis perdegimo sindromui išskyrė *aptarnaujantį personalą dirbantį paslaugų sektoriuje bei asmenis iš švietimo / mokymo įstaigų*. Anot autorių, aptarnaujantis personalas susiduria su nuolatiniu stresu ir įtampa sprendžiant kitų asmenų problemas (fizinės, socialinės, psichologinės), kas neišvengiamai lemia jausmus susijusius su pykčiu, sumišimu, baime ir neviltimi. Tokio pobūdžio ilgalaikė savijauta ir veda prie asmens išsekimo, tai yra perdegimo sindromo. Tačiau vis plačiau analizuojant profesinio perdegimo reiškinių paaiškėjo ir priešingos nuomonės, kad perdegti gali ne tik asmenys, kurie nuolatos bendrauja su kitais asmenimis, bet ir tie darbuotojai, kurie tiesioginių kontaktų su klientais turi labai mažai arba jų išvis neturi. Tokie asmenys gali būti: *informacinių technologijų specialistai, techniniai darbuotojai, buhalteriai* (Genevičiūtė-Janonienė, Endriulaitienė ir Skučaitė, 2015). Be visa to, Pacevičius (2006) remiantis įvairių autorių nuomonėmis išskyrė papildomas 4 rizikos grupes, kurioms yra didesnė tikimybė patirti profesinį perdegimą. Šios grupės yra: žmonės, kurie nuolatos išgyvena vidinį konfliktą dėl darbo ar susiduria su nuolatine konkurencija tarp lyčių (tai ypač būdinga moterims); žmonės, kurie nuolatos jaučia baimę prarasti savo esamą darbo vietą; žmonės, kurie patenka į naują aplinką ir joje privalo atskleisti asmeninį efektyvumą; žmonės, kurie privalo nuolatos bendrauti viešose vietose. Taigi apibendrintai galima teigti, kad visų minėtų autorių išsakyti veiksniai sąlygoja profesinį perdegimą bei didina riziką susidurti su šiuo reiškiniu. Tačiau svarbu pabrėžti, kad visi autoriai, įvardinantys tam tikrus veiksniai, kurie daro įtaką profesiniam perdegimui, patvirtina, kad tai yra ilgalaikis procesas ir profesinis perdegimas formuojasi būtent ilgalaikėje perspektyvoje.

Aiškinantis, pagal kokius konkrečius požymius galima atpažinti perdegimą Pacevičius (2006) išanalizavęs įvairių autorių nuomonės teigė, kad profesinį perdegimą galima atpažinti iš šių požymių: *jaučiamas emocinis išsekimas, intereso darbui praradimas, prasta fizinė savijauta, jausmų praradimas, rūpestingumo kitais asmenimis sumažėjimas, sutrikusi komunikacija, susierzinimas, emocijų nebevaldymas, sumažėjusi savivertė, prarasta profesinė motyvacija, abejingumas*. Pines ir

Aronson (1981) teigimu, profesinis perdegimas pasireiškia *fiziniu išsekimu, bejėgiškumo ir beviltiškumo jausmų pasireiškimu, negatyviu požiūriu į save, darbą, gyvenimą, kitus žmones* (Valeryevna and Valeryevich, 2013). Juškaitė (2015) remiantis psichologe psichoterapeute R. Zykiene papildo, kad esminiai sindromo požymiai ir simptomai yra šie: „*per didelis pasiaukojimas siekiant tikslo, išsekimas; sumažėjęs atsidavimas, nenoras kasdien eiti į darbą, traukiamasis nuo kolegų, klientų, kontaktų vengimas; emocinės reakcijos (pyktis, irzlumas, kaltė), priekaištai, cinizmas; nesugebėjimas susikaupus išklaudyti kitą žmogų, atminties, motyvacijos, kūrybiškumo silpnėjimas, mąstymo vangumas, kategoriškumas, priešinimasis bet kokiems pokyčiams; drąsos praradimas, abejingumo atsiradimas; kaip dvasinių problemų ir negalavimų pasekmė atsiranda fiziniai negalavimai (miego sutrikimai, galvos ir nugaros skausmai, dažni peršalimai ir kt.); neviltis*“. Schaufeli ir Bunk (2003) išskyrė 5 kategorijas, kurios yra glaudžiai susijusios su perdegimo sindromu: emocinės išraiškos, kognityvinis elgesys, fizinės išraiškos, motyvacinės išraiškos bei tam tikro elgesio išraiškos. Visa tai pasireiškia pagal atitinkamus veiksmus: *emocijos – prislėgta nuotaika ir priešiškus, kognityvumas – bejėgiškumo jausmas ir cinizmas, fizinė išraiška – psichosomatiniai skundai bei išsekimas, motyvacijos išraiška – pareigų atsisakymas / išėjimas iš darbo bei entuziazmo trūkumas, elgesys – pravaikštos ir nevykdomas paskirtų užduočių ar darbų* (Ziemainz, Drescher, Schipfer and Stoll, 2015). Alsup (2011) remiantis įvairių autorių teigimu, pateikia šiuos veiksnius, kurie yra būdingi profesiniam perdegimui ir būtent tai leidžia atpažinti šį reiškinį: *empatijos stoka bendraujant su klientais, mažėjanti savigarba, koncentracijos stoka, negebėjimas priimti tinkamus sprendimus, nuovargis, galvos skausmas, padidėjusi agresija, pravaikštos, motyvacijos stoka, mažėjantis entuziazmas darbe, žemas produktyvumas*. Embriaco ir kt. (2007) išskyrė šias esmines pasekmes, kurios anot autorių pasireiškia esant perdegimo sindromui. Tai yra: *fizinės ligos, emociniai sutrikimai, padidėjusi darbuotojų kaita, pravaikštos, mažėjantis darbo našumas, negatyvus požiūris, mažėjanti darbo kokybė, o taip pat konfliktinės situacijos*. Autorių įvardintos profesinio perdegimo pasireiškimo dimensijos pateikiamos 5-toje lentelėje.

5 lentelė. Profesinio perdegimo pasireiškimo dimensijos

<b>Vidinės</b>	<b>Išorinės</b>
Sumažėjusi savivertė	Sutrikusi komunikacija
Jausmų praradimas	Irzlumas
Fizinis ir emocinis išsekimas	Prislėgta nuotaika
Per didelis pasiaukojimas	Emocionalumas
Beviltiškumo jausmas	Intereso darbui praradimas
Motyvacijos stoka	Rūpestingumo kitais asmeninimis sumažėjimas
Abejingumo jausmas	Priešiškus
Nenoras eiti į darbą	Negatyvus požiūris
Kaltės jausmas	Cinizmas
Atminties sutrikimai	Sumažėjęs atsidavimas
Kūrybiškumo silpnėjimas	Kolegų vengimas

Vidinės	Išorinės
Mąstymo vangumas	Pyktis
Drąsos praradimas	Kategoriškumas
Fiziniai negalavimai	Empatijos stoka bendraujant su klientais
Nevilties jausmas	Negebėjimas priimti tinkamus sprendimus
Mažėjanti savigarba	Agresija
Koncentracijos stoka	Pravaikštos
Nuovargis	Žemas produktyvumas
Mažėjantis entuziazmas	Darbuotojų kaita

Apibendrinant, autorių įvardintos profesinio perdegimo dimensijos gali būti suskirstytos į dvi grupes, vidines ir išorines. Vidinės dimensijos yra įvardintos tos, kurias gali pastebėti ir pajusti tik pats asmuo (jausmai, negalavimai ir kt.) tuo tarpu išorinės dimensijos, kurias gali pastebėti kiti asmenys (vengimas, pyktis, emocionalumas ir kt.). Šis dimensijų suskirstymas leidžia teigti, kad profesinio perdegimo sindromą gali atpažinti ne tik individualus asmuo patirdamas tam tikras asmenines, vidines emocijas, bet perdegimo reiškinį bei asmenį, kuris yra patyręs ar jaučia esamuoju metu perdegimo sindromą gali identifikuoti ir aplinkiniai. Žinoma, norint tai atpažinti kiekvienas asmuo turi būti susipažinęs su šiam reiškiniui būdingomis dimensijomis, kad būtų galima jas tikslingai identifikuoti ir daryti išvadas apie konkretaus asmens būseną.

Tęsiant mokslinės literatūros analizę apie profesinio perdegimo sindromą ir įvertinus tai, kas jau buvo iširta, kad profesinio perdegimo sindromas bet kuriuo atveju yra laikomas kaip neigiamas reiškinys, buvo aiškintasi, kokias neigiamas pasekmes gali sukelti šis analizuojamas perdegimo sindromas. Falkauskaitė (2007) profesinio perdegimo reiškinio sindromo žalą susiejo ne tik su asmeniu, kuris susiduria su neigiamomis pasekmėmis, tačiau ir su organizacija, kurios rezultatus lemia joje dirbantis perdegęs asmuo. Autorė analizuodama profesinio perdegimo reiškinį išskyrė šias galimas reiškinio pasekmes: *mažėjantis darbo našumas, prasta darbų atlikimo kokybė, didėjantis nepasitenkinimas darbu, mažėjantis įsipareigojimas organizacijai, didėjanti konfliktų tikimybė, didėjantis pravaikštų skaičius, mažėjantis produktyvumas, mažėjantis pareigos / atsakomybės jausmas, negatyvumas kitų žmonių atžvilgiu, įprastų užduočių neatlikimas, šeimyninio gyvenimo suprastėjimas (įtampa, nerimas, pyktis, daugiau laiko praleidžiama individualiai nei su šeimos nariais, sutrikdomas asmeninis ir socialinis gyvenimas) bei sveikatos problemos (miego sutrikimas, medikamentų vartojimas, alkoholio vartojimas)*. Bakker ir Costa (2014) remiantis įvairių autorių nuomonėmis ir atliktais tyrimais bei jų metu gautais rezultatais papildė galimų problemų sąrašą ir teigia, kad darbuotojai, kurie patiria aukštesnį perdegimo lygį gali susidurti tiek su psichologinėmis, tiek su fizinėmis sveikatos problemomis. Asmuo gali patirti *nerimą, depresiją, miego sutrikimus, atminties pablogėjimą bei kaklo srities skausmus. Taip pat galvos skausmą, kvėpavimo takų infekcijas, virškinimo trakto infekcijas, padidėjusi kitų infekcijų tikimybė, širdies ir kraujagyslių ligos*. Autoriai

Bakker ir Costa (2014) taip pat patvirtino ir anksčiau minėtos J. Falkauskaitės teiginį, kad perdegimo sindromo žala yra patiriama ne tik pačiam asmeniui, bet ir neigiama įtaka yra daroma organizacijai, kai joje dirba perdegęs asmuo. Taigi, perdegęs asmuo organizacijoje *dažnai vėluoja į darbą, neatvyksta į darbą ar tiesiog nutraukia darbo santykius (pastebima darbuotojų kaita)*. Tačiau priešingu atveju, kai perdegęs žmogus pasilieka ir toliau dirbti organizacijoje jo vykdoma veikla nėra traktuojama kaip teigiama, nes tokiu atveju susiduriama su kitomis problemomis: *dirbantis žmogus yra ligotas ar sergantis, jo vykdoma veikla ir atliekami darbai nėra efektyvūs ir naudingi*. Be visa to, toks žmogus *ilgiau užtrunka atlikti paskirtas užduotis, jam tai reikalauja papildomų pastangų*. *Dirbdami su tokiu žmogumi kiti kolegos taip pat skiria savo papildomą laiką tam, kad padėtų sergančiajam asmeniui ir galiausiai kiti darbuotojai rizikuoja užsikrėsti nuo kito asmens ir susirgti patys*.

Siekiant apibendrinti aukščiau minėtų autorių nuomonę ir teiginius apie profesinio perdegimo reiškinių pasekmes buvo sudaryta profesinio perdegimo pasekmių lentelė, kurioje pateikiama bendrinė informacija apie galimas šio reiškinių pasekmes (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Profesinio perdegimo pasekmės

Profesinio perdegimo pasekmės	
Individualus lygmuo	Organizacinis lygmuo
Didėjanti konfliktų tikimybė	
Negatyvumas kitų žmonių atžvilgiu	
Pyktis	Mažėjantis darbo našumas
Nerimas	Prasta darbų atlikimo kokybė
Įtampa	Didėjantis nepasitenkinimas darbu
Daugiau laiko praleidžiama individualiai	Mažėjantis įsipareigojimas organizacijai
Asmeninio ir socialinio gyvenimo sutrikdymas	Didėjantis pravaikštų skaičius
Miego sutrikimas	Mažėjantis produktyvumas, efektyvumas
Medikamentų vartojimas	Mažėjantis pareigos / atsakomybės jausmas
Alkoholio vartojimas	Įprastų užduočių neatlikimas
Depresija	Vėluojama atvykti į darbą
Atminties pablogėjimas	Neatvykstama į darbą
Fiziniai skausmai (kaklo, galvos ir kt.)	Nutraukiami darbo santykiai
Ligos (kvėpavimo takų infekcija, virškinimo trakto infekcija, 2 tipo diabetas, širdies ir kraujagyslių ligos ir kt.)	Ilgėjantis darbų atlikimo laikas
	Mažėjantis kitų kolegų produktyvumas dėl suteikiamos pagalbos kolegai

Kaip matyti, pasekmės, pasireiškiančios patyrus profesinį perdegimą yra suskirstytos į dvi grupes: individualų lygmenį ir organizacinį lygmenį. Individualiame lygmenyje reiškinių pasekmės pasireiškia konkrečiam asmeniui ir dažnu atveju tas pasekmes jaučia pats individas (nerimą, įtampą, depresiją ir kt.) arba pasekmes gali matyti, atpažinti ir artimos aplinkos žmonės (jaučia asmens pyktį, pastebi alkoholio ar medikamentų naudojimą ir pan.). Tuo tarpu organizaciniame lygmenyje įvardintos reiškinių pasekmės konkrečiai siejasi su darbine vykdoma veikla, tai yra, kokias pasekmes ir žalas patiria organizacija, kai joje dirba profesinį perdegimą patyręs asmuo (mažėjantis darbo našumas,

prasta darbo atlikimo kokybė, vėlavimai, pravaikštos ir kt.). Žinoma, yra pasekmių, kurias galima priskirti lygiagrečiai tiek individualiame, tiek organizaciniame lygmenyje, šiuo atveju kaip bendrosios profesinio perdegimo pasekmės buvo įvardintos konfliktų tikimybė bei negatyvumas aplinkiniams asmenims. Taigi apibendrintai galima teigti, kad nors yra nustatyti aiškūs veiksniai, kurie daro įtaką perdegimo sindromo pasireiškimui bei aiškios pasekmės, kurios pasireiškia perdegusiam asmeniui, tačiau visa tai nepadeda išvengti šio sindromo pasireiškimo, kas reiškia, kad tyrimai ir toliau turi būti tęsiami šioje srityje tam, kad šis perdegimo reiškinys būtų kiek įmanoma sumažintas ir jo pasireiškimas grėstų kuo mažesniai žmonių skaičiui, nepriklausomai nei nuo jų vykdomos darbinės veiklos sektoriaus, nei jų esamos profesijos nei kiekvieno asmens turimų asmeninių savybių.

### **2.2.3. Darbuotojų profesinio perdegimo nuostatų matavimas**

Kaip vienas geriausiai žinomų ir plačiausiai naudojamų įrankių perdegimo sindromo matavimui ir vertinimui yra C. Maslach ir S. E. Jackson sukurtas instrumentas – „Maslach Burnout Inventory“. Šio instrumento išskirtinumas yra tai, kad per ilgą laikotarpį jis buvo ne kartą plėtojamas, vystomas bei taip pat pritaikytas konkrečioms sritims tirti. Pradžioje MBI skalė buvo skirta matuoti hipotetiniams aspektams, kurie siejosi su perdegimo sindromu ir sudarytas klausimynas siekė 47 teiginius, kurie vėliau buvo tobulinti bei sumažinti iki 25 teiginių (Maslach, Jackson and Leiter, 1997). Taigi dabar, MBI instrumentą sudaro 3 variantai, pritaikyti konkrečioms sritims tirti, tai yra: originalusis, pedagogų profesijai tirti bei bendrinis, orientuotas ne į asmeninį kontaktą. Schaufeli (2003) papildė, kad bendrinio atveju, MBI klausimynas tiria 3 perdegimo dimensijas: emocinį išsekimą, depersonalizaciją bei mažėjančius / sumažėjusius asmeninius pasiekimus.

Detalesnė autorių informacija apie C. Maslach ir S. E. Jackson sukurtą instrumentą pateikiama žemiau, remiantis autoriais C. Maslach, S. E. Jackson ir M. P. Leiter (1997) bei jų padarytomis išvadomis. Remiantis bendromis tendencijomis, MBI yra skirtas įvertinti tris esminius perdegimo sindromo komponentus, kurie kaip jau buvo minėti anksčiau yra: emocinis išsekimas, depersonalizacija bei asmeniniai pasiekimai (jie dažnu atveju įvardinami kaip mažėjantys). Skalėje yra pateikiami 22 teiginiai, kurie taip pat dar yra sugrupuoti į 3 atskiras grupes. Emocinio išsekimo įvertinimui yra skirti 9 teiginiai, depersonalizacijai – 5 teiginiai bei asmeninių pasiekimų įvertinimui – 8 teiginiai. Emocinio išsekimo 9 teiginių subskalė leidžia įvertinti jausmus, kurie siejasi su ilgalaikiu emociniu išsekimu darbe, depersonalizacijos 5 teiginių subskalė leidžia įvertinti bejausmiškumą, nuasmeninimą kitų asmenų atžvilgiu bei asmeninių pasiekimų 8 teiginių subskalė įvertina ir padeda atskleisti informaciją apie jausmus, kas siejasi su asmeninėmis kompetencijomis ir pasiekimais konkrečioje srityje ar darbe. Klausimyne pateikti 22 teiginiai yra suformuoti remiantis asmeniniais

žmogaus jausmais ar nuostatomis. Pavyzdžiui: „aš jaučiuosi perdegęs savo darbe“, „man nėra svarbu kas nutiks kitam asmeniui“ ir pan. Į pateiktus teiginius yra atsakoma remiantis dažnumo skale, kurią sudaro nuo 0 iki 6 ar 7 balų, kai 0 – niekada, 6 – kiekvieną dieną. 6 ar 7 dažnumo skalė lemia respondentų atsakymų tikslumą, nes dažnumo skalę vertinant 7-iais balais visuomet išlieka tikimybė, kad respondentas pasirinktų tarpinį atsakymą ir tokiu atveju nebus gautas tikslingasis atsakymas, kurio yra tikimasi. Taip pat autoriai pabrėžia, kad trečioji, asmeninių pasiekimų subskalė yra nepriklausoma nuo pirmųjų dviejų, emocinio išsekimo ir depersonalizacijos skalių ir negali gautos reikšmės būti traktuojamos kaip priešingos šioms dviem skalėms, o taip pat svarbu, kad visos trys skalės būtų įvertintos atskirai. Tai reiškia, kad vieno bendro rezultato nėra, kad bendrąjį rezultatą būtų ir pateikia 3 atskiri subskalių rezultatai.

Taigi, kaip jau buvo minėta anksčiau, šiuo metu išplėtotą „Maslach Burnout Inventory“. instrumentą sudaro 3 variantai, kurie yra skirti tirti ir pateikti rezultatus apie perdegusius asmenis pagal jų esamą darbinę sritį ir profesiją.

*1 variantas:* originalioji MBI versija, kuri yra skirta įvertinti ir matuoti perdegimo reiškinį tų asmenų, kurie dirba paslaugų sektoriuje bei nuolatos komunikuoja su kitais asmenimis. Originalusis – „Maslach Burnout Inventory-Human Services Survey (MBI-HSS)“.

*2 variantas:* „MBI-Educators Survey (MBI-ES)“ – įrankis orientuotas į pedagogų profesiją bei perdegimo reiškinio vertinimą mokytojų tarpe. Pirmą kartą viešai publikuotas praplėstas ir pritaikytas pedagogams MBI 1986 metais. Keletas esminių priežasčių, kodėl originalioji MBI versija buvo pritaikyta edukacinei sričiai yra šios. Pirmą, pedagogai patiria nuolatinį spaudimą ir stresą visuomenės tarpe, nes būtent mokytojas yra atsakingas už išsilavinusius asmenis, įvairias socialines problemas, jų identifikavimą bei sprendimą (narkotikai, alkoholis ir kt.). Antra, mokytojas privalo skirti pakankamai dėmesio kiekvienam asmeniui individualiai (padrąsinti, motyvuoti, padėti priimti sprendimus ir kt.), kas lemia nuolatinę patiriamą įtampą. Trečia, įvairių nacionalinio lygio ataskaitų duomenimis, didelis skaičius pedagogų nuolatos palieką savo darbo vietą bei atsisako šios srities profesijos dėl per didelio darbo krūvio, atsakomybių.

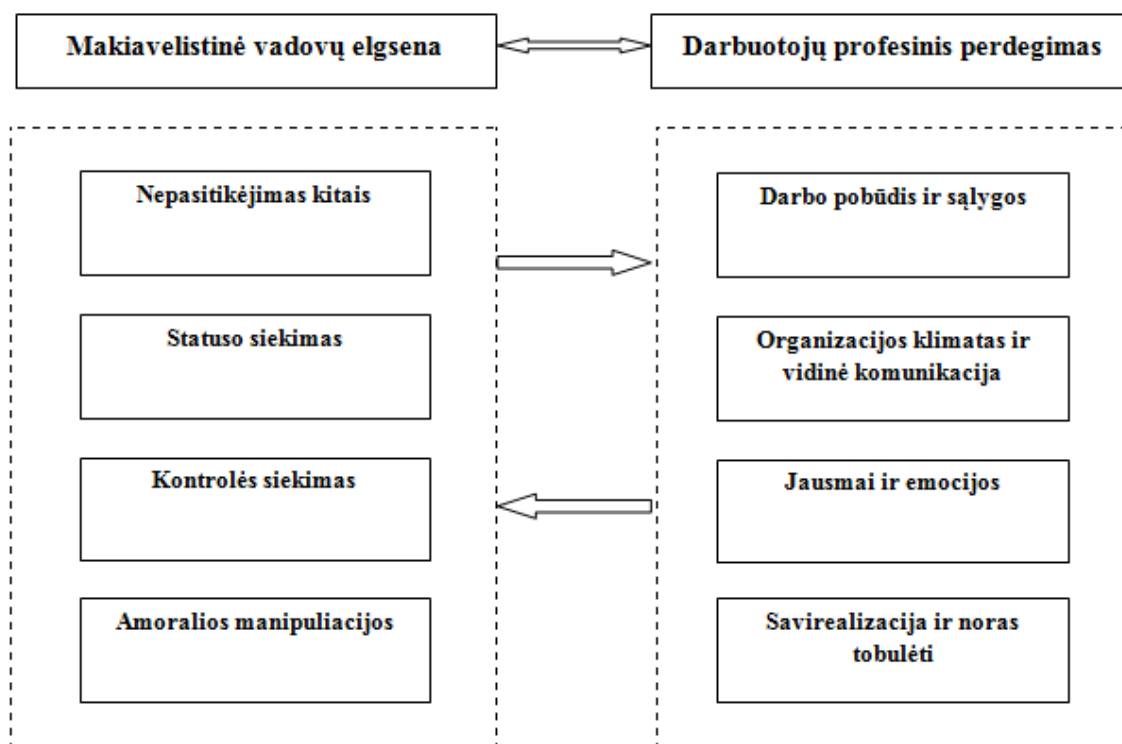
*3 variantas:* „MBI-General Survey (MBI-GS)“ – įrankis orientuotas ne į asmeninį kontaktą su klientais (kaip kad MBI-HSS), bet į bendruosius aspektus – darbą ar atsitiktinius, vienkartinis kontaktus su kitais asmenimis. Šis įrankis yra apibūdinamas kaip asmeninis santykis su pačiu darbu, bet ne darbe esančiais kitais asmenimis. Kitaip tariant, šis matavimo instrumentas leidžia įvertinti tęstinumą, kuris yra nuo pradžios – įsipareigojimas darbui, iki pabaigos – perdegimo sindromo patyrimas. Šiuo atveju įsipareigojimas yra laikoma būseną, kuri yra orientuota į neprikaištingą darbų atlikimą bei konkretaus asmens pasitikėjimą savo atlikto darbo / veiklos efektyvumu. Tuo tarpu



perdegimas – yra laikoma išsekimo būseną, kuri pasireiškia neigiamomis nuostatomis profesinei grupei bei asmeninių pajėgumų trūkumu tam tikrai veiklai atlikti, įgyvendinti.

### 2.3. Makiavelistinės vadovų elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajos

Siekiant kuo išsamiau išanalizuoti vadovų makiavelistinės elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajas bei atsakyti į esminį šio darbo klausimą, kokios sąsajos pasireiškia tarp vadovų makiavelistinės elgsenos bei darbuotojų profesinio perdegimo reiškinių, pirmiausia ankstesniuose skyriuose buvo pateikta teorinė šių dviejų reiškinių analizė. Analizės metu buvo atskleistos tiek makiavelistinės elgsenos, tiek darbuotojų profesinio perdegimo sindromo reiškinių sampratos, išskirtos esminės reiškinių dimensijos ir veiksniai bei aptarti jų matavimo instrumentai. Remiantis surinkta informacija, šiame, 2.3. skyriuje, yra pateikiamas vadovų makiavelistinės elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajų modelis (žr. 2 paveikslą).



2pav. Makiavelistinės vadovų elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajų modelis

Paveiksle pateiktas makiavelistinės vadovų elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajų modelis yra sudarytas iš dviejų pagrindinių blokų, tai yra makiavelistinės vadovų elgsenos (makiavelizmo) bei darbuotojų profesinio perdegimo reiškinių. Modelyje pateikiant vadovų

makiavelistinę elgseną yra remtasi autoriais J. J. Dahling, B. G. Whitaker ir P. E. Levy (2009), kurie makiavelizmo konstrukta pateikia per jų nuomone esmines 4 veiksmų grupes: nepasitikėjimą kitais, statuso siekimą, kontrolės siekimą bei amoralias manipuliacijas (žr. 1 paveikslą pateiktą 2.1.2. skyriuje). Tuo tarpu detalai analizuojant darbuotojų profesinį perdegimą buvo remtasi įvairiais Lietuvos ir užsienio autoriais bei jų išskirtais profesinio perdegimo veiksniais, pagal kuriuos sudarytas antrasis, tai yra, darbuotojų profesinio perdegimo veiksmių grupių blokas. Kaip matyti iš pateikto paveikslo, darbuotojų profesinio perdegimo blokas yra sudarytas iš 4 esminių grupių: darbo pobūdis ir sąlygos, organizacijos klimatas ir vidinė komunikacija, jausmai ir emocijos bei savirealizacija ir noras tobulėti. Kaip jau buvo minėta, šios pagrindinės 4 darbuotojų profesinio perdegimo grupės buvo sudarytos remiantis įvairių autorių įvardintais veiksniais, kurie detalai pateikti 7-toje lentelėje.

7 lentelė. Darbuotojų profesinio perdegimo veiksniai

<b>Darbuotojų profesinio perdegimo veiksmių grupė</b>	<b>Darbuotojų profesinio perdegimo veiksniai</b>
Darbo pobūdis ir sąlygos	Per didelis darbo krūvis
	Per didelis atsakomybių skyrimas
	Keliami per aukšti reikalavimai
	Reikalingų darbui išteklių trūkumas
	Nepakankamas darbo užmokestis
	Per didelis darbo tempas
	Keliami per aukšti fiziniai reikalavimai
	Spaudimas darbo vietoje
	Darbo sudėtingumas
Organizacijos klimatas ir vidinė komunikacija	Paramos trūkumas iš kolegų ir vadovų
	Konfliktinės situacijos (su kolegomis ir vadovais)
	Nepagarba
	Diskriminacija
	Vertybinių nuostatų skirtumai
	Neigiamas psichologinis, emocinis klimatas
	Grižtamojo ryšio nebuvimas
	Sąžiningumo, pasitikėjimo, atvirumo ir pagarbos trūkumas
Jausmai ir emocijos	Stresas
	Įtampa
	Vaidmenų konfliktai
	Pervargimas
	Išsekimas
Savirealizacija ir noras tobulėti	Kontrolės stoka (nesuteikiama galimybė kontroliuoti savo darbo)
	Įtakos nebuvimas (nesuteikiama galimybė priimti sprendimus, autonomijos nebuvimas)
	Nepakankamas pripažinimas (kaip asmenybės ir pasiektų darbo rezultatų)
	Mažas pasitenkinimas darbu
	Profesinio tobulėjimo galimybių nesuteikimas

Kaip matyti, pagrindinės profesinio perdegimo veiksnių grupės yra 4. Pirmosios dvi grupės, darbo pobūdis ir sąlygos bei organizacijos klimatas ir vidinė komunikacija yra orientuota į organizacinį lygmenį, o tuo tarpu jausmai ir emocijos bei savirealizacija ir noras tobulėti yra orientuota į individualų lygmenį. Tačiau galima drąsiai teigti, kad tiek organizacinis lygmuo, tiek individualus lygmuo yra glaudžiai susiję ir svarbūs vertinant vadovų makiavelistinės elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajas. Šiuo metu remiantis sąsajų modeliu galima teigti, kad vadovų makiavelistinė elgsena ir darbuotojų profesinis perdegimas yra glaudžiai susiję, tačiau tam, kad būtų nustatytos ir pateiktos tikslingos ir galutinės išvados dėl šių dviejų reiškinių sąsajų yra būtina atlikti detalesnį tyrimą bei tinkamai išanalizuoti gautus duomenis tam, kad būtų galima daryti galutines išvadas. Visa tai bus atlikta ir pateikta 4-toje šio darbo dalyje.

### **3. MAKIAVELISTINĖS VADOVŲ ELGSENOS IR DARBUOTOJŲ PROFESINIO PERDEGIMO TYRIMO METODIKA**

#### **3.1. Tyrimo metodų analizė ir pagrindimas**

Siekiant detaliai išanalizuoti vadovų makiavelistinės elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajas buvo atliktas tyrimas, kurio pagrindinis **tikslas** – įvertinti darbuotojų profesinį perdegimą ir jo sąsajas su makiavelistine vadovų elgsena.

**Šiam tikslui pasiekti buvo išsikelti 3 tyrimo uždaviniai:**

1. Įvertinti makiavelistinės vadovų elgsenos pasireiškimą „X“ įmonėje.
2. Įvertinti darbuotojų profesinio perdegimo pasireiškimą „X“ įmonėje.
3. Ištirti makiavelistinės vadovų elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajas.

Organizuojant tyrimą bei siekiant detaliai išanalizuoti ir pateikti tikslingas išvadas apie vadovų makiavelistinės elgsenos bei darbuotojų profesinio perdegimo sąsajas buvo pasirinkta naudoti šiuos du tyrimo metodus:

- Kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa;
- Aprašomosios statistinės analizės metodas remiantis SPSS programa.

Kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa pasirinkta naudoti dėl analizuojamų reiškinių, tiek makiavelizmo, tiek profesinio perdegimo, kurie yra matuojami remiantis specialiai sukurtais klausimynais, kurie yra plačiai išvystyti ir pritaikyti būtent šiems reiškiniams tirti. Kaip jau buvo minėta anksčiau, makiavelizmui matuoti yra naudojamas R. Christie ir F. Geis skurtas Mach-IV instrumentas - klausimynas (Mach-IV), o profesinio perdegimo reiškiniui – C. Maslach ir S. E. Jackson sukurtas MBI „Maslach Burnout Inventory“ klausimynas. Sukurti specialūs klausimynai leidžia tikslingai įvertinti konkretaus asmens perdegimo lygį bei tam tikram asmeniui būdingus makiavelistinės elgsenos bruožus. Svarbu paminėti, kad atliekant šį sąsajų tyrimą ir analizuojant vadovų makiavelistinę elgseną yra remiamasi autorių J. J. Dahling, B. G. Whitaker ir P. E. Levy (2009) pristatyta Makiavelizmo asmenybės skale (angl. „Machiavellian Personality Scale“), kuri buvo adaptuota ir pritaikyta konkrečiai vadovų makiavelistinei elgsenai matuoti. Originali makiavelistinės asmenybės skalė buvo modifikuota, teiginiai išversti į lietuvių kalbą bei pritaikyti konkrečiai vadovų elgsenai ir asmenybei įvertinti (originalią skalę žr. 1 priede). Tuo tarpu vertinant ir matuojant darbuotojų profesinį perdegimą buvo sudaryta antroji klausimyno dalis, pagal anksčiau atliktą teorinės dalies analizę ir nustatytus konkrečius darbuotojų perdegimo veiksnius, kurie kaip jau buvo minėta

anksčiau, yra suskirstyti į 4 pagrindinius blokus. Šie klausimai parengti remiantis standartiniu perdegimo klausimyno pavyzdžiu (detaliau apie tyrimo anketinę apklausą bei jos struktūrą skaityti 3.2. skyriuje). Antrasis tyrimo metu naudotas metodas – statistinė analizė SPSS programa. Šia programa buvo analizuota tyrimo metu surinkta informacija, tiriami konkrečių veiksnių ir teiginių vidurkiai, tarpusavio ryšiai, matuojamos koreliacijos ir kt.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad tyrimo metu buvo atlikti 4 esminiai žingsniai:

- Paruoštas tyrimo instrumentas – apklausos anketa;
- Atliktas duomenų rinkimas, sisteminimas ir apdorojimas;
- Atlikta išsami gautų duomenų analizė;
- Pateiktos galutinės išvados apie vadovų makiavelistinės elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajas.

### **3.2. Tyrimo anketos struktūra ir turinys**

Atliekant tyrimą buvo sudarytas ir naudotas vadovų makiavelistinės elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo klausimynas (žr. 2 priedą). Kaip jau buvo minėta anksčiau, vadovų makiavelistinė elgsena matuojama remiantis autorių J. J. Dahling, B. G. Whitaker ir P. E. Levy (2009) pristatyta makiavelizmo asmenybės skale, kuri buvo modifikuota ir pritaikyta vadovų elgsenai, o darbuotojų profesinio perdegimo klausimyno dalis parengta darbo autorės pagal teorinėje dalyje suformuotus veiksnius, remiantis originaliais perdegimo skalės teiginių formavimo principais. Tyrimo anketą galima suskirstyti į tris dalis, kurios yra glaudžiai viena su kita susijusios, tačiau pačios dalys respondentui nėra aiškiai išskirtos tam, kad nebūtų daroma įtaka atsakymų pasirinkimui. Pirmoji klausimų grupė – klausimai orientuoti į vadovų makiavelistinę elgseną, kuri yra vertinama įmonės darbuotojų požiūriu. Antroji klausimų grupė – klausimai orientuoti į darbuotojo (respondento) profesinio perdegimo įvertinimą bei trečioji klausimų grupė – demografiniai klausimai. Bendras klausimų skaičius – 76 klausimai, iš jų 43 klausimai skirti vadovų makiavelistinės elgsenos įvertinimui, 27 klausimai skirti darbuotojų profesinio perdegimo įvertinimui ir 6 demografiniai klausimai papildomai informacijai apie respondentus gauti. 8-toje lentelėje pateikta detali informacija apie anketos klausimus bei jų grupes.

8 lentelė. Klausimyno struktūra

Klausimų grupė	Veiksnių grupė	Klausimyno teiginiai
Vadovų makiavelistinė elgsena	Amoralios manipuliacijos	1-14 teiginys
	Kontrolės siekimas	15-25 teiginys
	Statuso siekimas	26-33 teiginys
	Nepasitikėjimas kitais	34-43 teiginys
Darbuotojų profesinis perdegimas	Darbo pobūdis ir sąlygos	44-52 teiginys
	Organizacijos klimatas ir vidinė komunikacija	53-60 teiginys
	Jausmai ir emocijos	61-65 teiginys
	Savirealizacija ir noras tobulėti	66-70 teiginys
Demografinės charakteristikos	Lytis	71-76 teiginys
	Amžius	
	Išsilavinimas	
	Pareigybės	
	Darbo stažas įmonėje	
	Bendrasis darbo stažas	

Ketrios vadovų makiavelistinės elgsenos veiksnių grupės yra: amoralios manipuliacijos, kontrolės siekimas, statuso siekimas ir nepasitikėjimas kitais. Amoralios manipuliacijos yra vertinamos 14 teiginiais (anketoje 1-14 teiginys), kontrolės siekimas vertinamas 11 teiginiais (anketoje 15-25 teiginys), statuso siekimas 8 teiginiais (anketoje 26-33 teiginys) bei nepasitikėjimas kitais 10 teiginiais (anketoje 34-43 teiginys). Ketrios darbuotojų profesinio perdegimo veiksnių grupės yra: darbo pobūdis ir sąlygos, organizacijos klimatas ir vidinė komunikacija, jausmai ir emocijos bei savirealizacija ir noras tobulėti. Šių veiksnių grupės teiginiai sudaryti remiantis anksčiau 7-toje lentelėje pateiktais veiksniais. Darbo pobūdis ir sąlygos yra vertinami pagal šiuos 9 veiksnius: per didelis darbo krūvis, per didelis atsakomybių skyrimas, keliami per aukšti reikalavimai, reikalingų darbui išteklių trūkumas, nepakankamas darbo užmokestis, per didelis darbo tempas, keliami per aukšti fiziniai reikalavimai, spaudimas darbo vietoje bei darbo sudėtingumas. Anketoje šiuos veiksnius atspindi 44-52 teiginiai. Organizacijos klimatas ir vidinė komunikacija vertinama pagal šiuos 8 veiksnius: paramos trūkumas iš kolegų ir vadovų, konfliktinės situacijos (su kolegomis ir vadovais), nepagarba, diskriminacija, vertybinių nuostatų skirtumai, neigiamas psichologinis, emocinis klimatas, grįžtamojo ryšio nebuvimas bei sąžiningumo, pasitikėjimo, atvirumo ir pagarbos trūkumas. Anketoje šiuos veiksnius atspindi 53-60 teiginiai. Jausmai ir emocijos vertinami pagal šiuos 5 veiksnius: stresas, įtampa, vaidmenų konfliktai, pervargimas ir išsekimas. Anketoje šiuos veiksnius atspindi 61-65 teiginiai. Savirealizacija ir noras tobulėti vertinami taip pat pagal 5 veiksnius: kontrolės stoka, įtakos

nebuvimas, nepakankamas pripažinimas, mažas pasitenkinimas darbu bei profesinio tobulėjimo galimybių nesuteikimas. Anketoje šiuos veiksnius atspindi 66-70 teiginiai. Ir galiausiai, demografinės charakteristikos anketoje yra vertinamos 6 teiginiais, anketos atspindi 71-76 teiginiais, kurie suteikia papildomą informaciją apie lytį, amžių, išsilavinimą, pareigybes, darbo stažą įmonėje bei bendrąjį asmens turimą stažą.

Anketoje visi teiginiai, vertinant tiek vadovų makiavelistinę elgseną, tiek darbuotojų profesinį perdegimą yra matuojami 5 padalų skalėje. Skalės reikšmės – 1 – „Visiškai nesutinku“; 2 – „Nesutinku“; 3 – „Nei sutinku, nei nesutinku“, 4 – „Sutinku“, 5 – „Visiškai sutinku“. Respondentų pateikti atsakymai vertinami gautų rezultatų vidurkių pagrindu, tai yra, kuo atsakymų variantų subskalės vidurkis didesnis, tuo vadovas pasižymi didesniu makiavelizmo lygiu bei kuo atsakymų variantų subskalės vidurkis didesnis, tuo respondentas pasižymi didesniu profesinio perdegimo lygmeniu.

### **3.3. Tyrimo eiga ir imtis**

Tyrimas, kurio metu buvo analizuojamos vadovų makiavelistinės elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajos buvo organizuojamas vienoje Kauno įmonėje, kurios pavadinimas vadovų prašymų traktuojamas kaip įmonė „X“. Tyrimas buvo atliktas įmonėje, kurios veikla Lietuvoje, Kaune, pradėta vykdyti nuo 2004 metų ir yra sėkmingai tęsiama iki šių dienų. Centrinis įmonės padalinys įsikūręs Švedijoje, veikla vykdoma globaliu mastu, yra įsteigti aptarnavimo ir gamybos centro tinklai plačiai visame pasaulyje. Lietuvoje įmonė vykdo gamybą, tai yra gamina gėrimų įrangos detales, kurios taip pat yra tiekiamos plačiai visame pasaulyje. Tyrimo metu, įmonėje dirbo 185 darbuotojai. Šiam tyrimui įmonė „X“ pasirinkta todėl, kad joje dirba įvairaus profilio darbuotojai, tiek administracijos darbuotojai, tiek gamybos darbuotojai, tiek finansų skyriaus darbuotojai, tiek kokybės atstovai, tiek meistrai bei logistikos skyriaus darbuotojai. Šiuo atveju platus pareigybių spektras leidžia įvertinti skirtingo profilio darbuotojus, jų profesinį perdegimą bei galiausiai atrasi sąsajas, kurios pasireiškia tarp vadovų makiavelistinės elgsenos ir pačių darbuotojų profesinio perdegimo.

Analizuojant makiavelistinės vadovų elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajas įmonėje buvo organizuojama visuminė apklausa. Tyrimo dalyviai – visi įmonės darbuotojai, išskyrus vadovaujančias pozicijas užimantys asmenys. Taigi, bendroji tyrimo imtis, kuriems buvo pateiktas tyrimo klausimynas – 167 respondentai. Tyrimo anketa respondentams pateikiama dviem variantais, tai yra, spausdinta versija – gamybos darbuotojams bei internetinė prieiga – administracijos darbuotojams. Įmonėje apklausa buvo vykdoma kovo-balandžio mėnesiais. Galutinis sugrįžusių anketų

skaičius – 105, iš jų 11 netinkamų anketų dėl nepilno jų užpildymo ir netikslingos informacijos pateikimo. Taigi, galutinis tyrime dalyvavusių respondentų skaičius – 94. 9-toje lentelėje pateikiama informacija apie tyrime dalyvavusių asmenų demografines charakteristikas.

9 lentelė. Respondentų demografinės charakteristikos

Respondentų charakteristikos		N	Proc.
<b>Lytis</b>	Vyras	11	11,7
	Moteris	83	88,3
<b>Amžius</b>	18-29	29	30,9
	30-41	28	29,8
	42-53	24	25,5
	54-65	13	13,8
	66 ir daugiau	0	0
<b>Išsilavinimas</b>	Vidurinis	43	45,7
	Nebaigtas aukštasis	22	23,4
	Aukštasis	29	30,9
<b>Pareigybė</b>	Administracijos darbuotojas	27	28,7
	Gamybos darbuotojas	67	71,3
<b>Darbo stažas įmonėje</b>	Iki 1 metų	26	27,7
	1-3 metai	21	22,3
	3-5 metai	10	10,6
	Daugiau nei 5 metai	37	39,4
<b>Bendrasis darbo stažas</b>	Iki 1 metų	8	8,5
	1-3 metai	10	10,6
	3-5 metai	9	9,6
	5-10 metų	11	11,7
	Daugiau nei 10 metų	56	59,6

Taigi, didžioji dalis respondentų dalyvavusių tyrime yra moterys, jos sudaro 88,3 proc. apklaustųjų. Tai yra, tyrime dalyvavo 83 moterys ir 11 vyrų. Didžioji dalis apklaustųjų yra gamybos darbuotojai, jie sudaro 71,3 proc. (67 darbuotojai) ir mažesnė dalis administracijos darbuotojų, tai yra 28,7 proc. (27 darbuotojai). Didžioji dalis apklaustųjų yra 18-41 metų amžiaus, jie sudarė šiek tiek daugiau nei 60 proc. (18-29 metų amžiaus 29 respondentai (30,9 proc.) ir 30-41 metų amžiaus 28 respondentai (29,8 proc.). Didžioji dalis apklaustųjų yra įgiję vidurinį išsilavinimą, tai yra 45,7 proc. (43 darbuotojai). Pusė apklaustųjų asmenų įmonėje dirba iki 3 metų (26 asmenys iki 1 metų laiko ir 21 asmuo nuo 1 metų iki 3). Šiek tiek daugiau nei trečdalis apklaustųjų įmonės darbuotojų, tai yra 37 asmenys, įmonėje dirba daugiau nei 5 metus. Daugiausiai asmenų, tai yra 56 turi daugiau nei 10-imt metų bendrojo darbo stažo.



## 4. MAKIAVELISTINĖS VADOVŲ ELGSENOS IR DARBUOTOJŲ PROFESINIO PERDEGIMO TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

### 4.1. Tyrimo rezultatų analizės metodai

Atlikus makiavelistinės vadovų elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo kiekybinį tyrimą, gauti tyrimo duomenys buvo paruošti statistinei analizei, kuri atlikta naudojant SPSS (angl. *Statistical Package for Social Science*) programos 17.0 versija. Tikrinant klausimyno (skirstinių) normalumą naudotas Kolmogorovo-Smirnovo testas, nustatinėjant statistiškai reikšmingus ryšius buvo taikomas Pearson koreliacijos koeficientas ir jo reikšmingumas  $p$ , skaičiuojamų vidurkių palyginimams buvo taikomas parametrinis Stjudento  $t$ -testas, ANOVA ir Post Hoc detalusis testas. Stjudento  $t$ -testas naudotas dviems nepriklausomiems kintamiesiems, ANOVA – tarp 3 ir daugiau kintamųjų. Tyrimo metu naudojamas statistinio reikšmingumo lygmuo –  $p=0,05$ , ryšys statistiškai reikšmingas kai  $p<0,05$ . Koreliacijos koeficientų reikšmės nustatomos remiantis J. Cohen, P. Cohen, S. G. West ir L. S. Aiken (2003) interpretacijomis (žr. 3 priedą).

Atlikus tyrimą, gauti rezultatai, tai yra respondentų įvertinti teiginiai bei analizuojamų reiškinių veiksniai buvo vertinami pagal gautus vidurkius. Tam, kad būtų tikslingai įvertintas makiavelistinės vadovų elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo lygmuo analizuojamoje įmonėje „X“, gautų duomenų interpretavimas pagal vidurkius atliekamas remiantis šiais nustatytais rėžiais:

- žemas makiavelistinės vadovų elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo pasireiškimo lygmuo, kai vidurkis yra nuo 0 iki 1,6 balų.
- vidutinis makiavelistinės vadovų elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo pasireiškimo lygmuo, kai vidurkis yra nuo 1,7 iki 3,3 balų.
- aukštas makiavelistinės vadovų elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo pasireiškimo lygmuo, kai vidurkis yra nuo 3,4 iki 5 balų.

Tyrimo metu siekiant kuo detalesnių ir tikslingesnių rezultatų, prieš atliekant skaičiavimus buvo tikrinama naudojamų skalių patikimumas. Skalių patikimumas vertinamas remiantis Kronbacho alfa reikšmėmis (angl. Cronbach Alfa). Tinkamai sudaryta klausimų skalė pagal Kronbacho Alfa skalę turėtų būti įvertinta aukštesniu įverčiu nei 0,7. Didesnis įvertis nei 0,7 reikštų, kad vertinimo skalė sudaryta iš įvairių klausimų tarpusavyje koreliuoja ir yra tinkama naudoti tolimesniam tyrimui (Piligrimienė, 2016). Skalių patikimumo įvertinimas šiame tyrime pateikiamas 10-toje lentelėje.

10 lentelė. Matavimo skalių patikimumo įvertinimas

Skalės	Klausimų skaičius	Kronbacho Alfa
<b>Makiavelistinė vadovų elgsena</b>	43	0,950
Amoralios manipuliacijos	14	0,938
Kontrolės siekimas	11	0,768
Statuso siekimas	8	0,830
Nepasitikėjimas kitais	10	0,843
<b>Darbuotojų profesinis perdegimas</b>	27	0,934
Darbo pobūdis ir sąlygos	9	0,852
Organizacijos klimatas ir vidinė komunikacija	8	0,892
Jausmai ir emocijos	5	0,823
Savirealizacija ir noras tobulėti	5	0,818

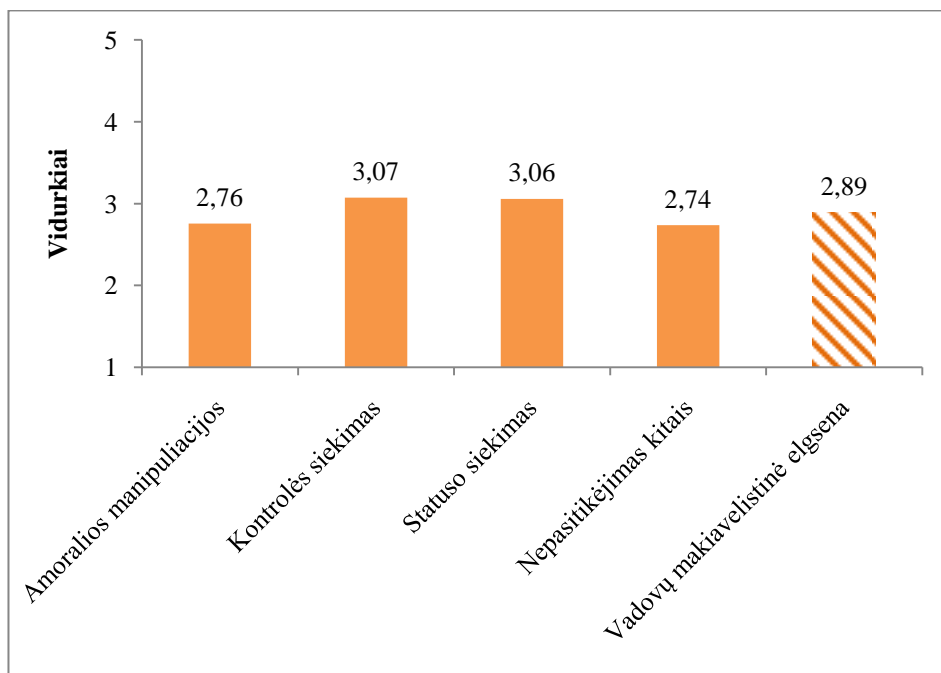
Kaip matyti iš pateiktos lentelės, tyrimo metu pateikti visi naudojamų skalių įvertinimai (Kronbacho Alfa skiltis) yra didesni nei 0,7, kas rodo skalės patikimumą ir jos tinkamumą naudojimui. Bendroji, tiek makiavelistinės vadovų elgsenos, tiek darbuotojų profesinio perdegimo skalės įvertinimai yra artimi vienetui (makiavelistinės vadovų elgsena – 0,950 ir darbuotojų profesinis perdegimas – 0,934), o tai rodo aukštą skalių suderinamumą ir kaip jau buvo minėta, tai patvirtina naudojamų skalių patikimumą kas leidžia atlikti patikimus skaičiavimus ir matavimus.

Vertinant atliktą tyrimą bei atliktą duomenų analizę svarbu išskirti esminius tyrimo metu patirtus **apribojimus**, kurie gali daryti įtaką gautiems tyrimo rezultatams. Pirmasis apribojimas, kad tyrimo metu didžioji dalis apklaustų respondentų buvo moterys (tyrime dalyvavo 83 moterys ir 11 vyrų), o tai reiškia, kad atlikti vidurkių ir sąsajų skaičiavimai vertinant lyties aspektu gali būti netikslūs ir iškreipti. Antrasis apribojimas, kad didžioji dalis apklaustų įmonės darbuotojų užima gamybos darbuotojų pozicijas, bet ne administracijos. Tyrime dalyvavo 67 gamybos darbuotojai ir 27 administracijos darbuotojai. Taigi, netolygus apklaustų respondentų pasiskirstymas pagal užimamą poziciją taip pat gali daryti tiesioginę įtaką gautiems tyrimo rezultatams, jų interpretacijai bei galutinėms išvadoms.

## 4.2. Makiavelistinės vadovų elgsenos rezultatų analizė

Kaip jau buvo minėta anksčiau, pagrindinis šio tyrimo tikslas – įvertinti darbuotojų profesinį perdegimą ir jo sąsajas su makiavelistine vadovų elgsena. Tam, kad būtų pasiektas šis tikslas pirmiausiai buvo detaliai išanalizuota makiavelistinė vadovų elgsena tiriamoje įmonėje „X“. Žemiau esančiame 3-iame paveiksle pateikti makiavelistinės vadovų elgsenos veiksmų grupių vidurkiai, kurie leidžia nustatyti ir įvertinti pasireiškiančią makiavelistinę vadovų elgseną įmonėje. Svarbu atkreipti

dėmesį, kad vidurkiai yra skaičiuojami susumavus teiginių balus, kurie pateiktame klausimyne siekė nuo 0 iki 5, kai 0 „Visiškai nesutinku“ ir kai 5 „Visiškai sutinku“.



**3 pav. Makiavelistinės vadovų elgsenos veiksnių grupių vertinimas**

Kaip matyti 3-iame paveiksle, įmonės „X“ darbuotojai savo tiesioginių vadovų makiavelistinės elgsenos pasireiškimą vertina kaip vidutinio lygmens (makiavelistinės vadovų elgsenos vidurkis siekia 2,89 balo). Labiausiai makiavelistinės elgsenos pasireiškimą apklausti įmonės darbuotojai pastebi vadovui siekiant kontrolės ir statuso. Kontrolės siekimo veiksnių grupės vidurkis siekia 3,07 balo, o statuso siekimo veiksnių grupė – 3,06 balo. Kaip mažiausiai pasireiškiančią makiavelistinę elgseną vadovų tarpe darbuotojai išskiria vertinant vadovo amoralias manipuliacijas (2,76 vidurkis) ir nepasitikėjimą kitais (2,74 vidurkis).

Siekiant detaliai išanalizuoti įmonės darbuotojų nuomonę apie jų vadovams būdingą makiavelistinę elgseną buvo vertinami makiavelistinės vadovų elgsenos skalės teiginiai ir jų įvertinimo vidurkiai. Detali informacija apie teiginių vidurkius pateikta žemiau esančiose 11-14 lentelėse, bendroji informacija apie teiginius bei jų įverčius pateikta 4-tame priede.

11 lentelė. Makiavelistinės vadovų elgsenos skalės teiginių vertinimas (Amoralios manipuliacijos)

Teiginys	Vidurkis
Vadovas niekada neinformuoja apie ketinimus prieš imantis konkrečių veiksmų	2,59
Vadovas yra linkęs save pristatyti taip, kaip jis norėtų, kad jį matytų kiti	3,38
Vadovas yra linkęs meluoti tam, kad būtų išlaikytas konkurencinis pranašumas prieš kitus	2,82
Vadovas pasižymi charizmatiškumu tuomet, kai jam tai yra naudinga	3,12
Vadovas yra linkęs nuolaidžiauti galingesniems / viršesniems už save asmenims	3,18
Vadovas yra linkęs apgaudinėti kitus asmenis	2,55
Vadovas kitų asmenų nuomonėmis domisi tik tuomet, kai tai jam gali būti naudinga	2,99
Vadovas yra linkęs bendrauti su kitais asmenimis tik tam, kad galėtų gauti naudingos asmeninės informacijos	2,61
Vadovas yra linkęs elgtis neetiškai jei tik tai jam suteikia papildomos naudos	2,62
Vadovas galėtų sužlugdyti kitų asmenų pastangas jei tai keltų grėsmę jo asmeniniams tikslams	2,80
Vadovas yra linkęs į sukčiavimą jei tai nekelia papildomos grėsmės jam pačiam	2,56
Vadovas yra linkęs į moralinių standartų pažeidinėjimą	2,43
Vadovo teigimu, sukčiaujant visada yra laimima	2,24
Vadovas yra linkęs pasinaudoti tais žmonėmis, kurie visada laikosi taisyklių ir / ar reikalavimų	2,72

Darbuotojai vertindami vadovams būdingas amoralias manipuliacijas labiausiai sutiko su šiais teiginiais: „Vadovas yra linkęs save pristatyti taip, kaip jis norėtų, kad jį matytų kiti“ (3,38 vidurkis), „Vadovas yra linkęs nuolaidžiauti galingesniems / viršesniems už save asmenims“ (3,18 vidurkis) ir „Vadovas pasižymi charizmatiškumu tuomet, kai jam tai yra naudinga“ (3,12 vidurkis). Mažiausiai apklausti darbuotojai sutiko su šiais teiginiais: „Vadovo teigimu, sukčiaujant visada yra laimima“ (2,24 vidurkis) ir „Vadovas yra linkęs į moralinių standartų pažeidinėjimą“ (2,43 vidurkis). Taigi galima teigti, kad analizuojamoje įmonėje „X“ vadovai yra linkę į apgavystes, kas siejasi su melagingu savęs pristatymu ir nuolaidžiavimu kitiems dėl asmeninių tikslų, tačiau jiems nėra būdinga pažeidinėti moralinius standartus ir sukčiauti dėl galimų laimėjimų. Visos šios savybės darbuotojų įvertintos kaip vidutinio pasireiškimo lygmens. Toliau 12-toje lentelėje pateikti duomenys apie darbuotojų įvertintus vadovus ir jų kontrolės siekimą.

12 lentelė. Makiavelistinės vadovų elgsenos skalės teiginių vertinimas (Kontrolės siekimas)

Teiginys	Vidurkis
Vadovas yra linkęs kelti baimę ir grėsmę tam, kad būtų motyvuojami žmonės daryti tai, ko siekia jis	2,71
Vadovas yra linkęs įsakinėti kitiems žmonėms	3,27
Siekiant kontroliuoti kitus, vadovas asmenims kalba tai, ką jie nori girdėti	2,87
Vadovas yra linkęs į kitų asmenų kontroliavimą	3,18
Vadovas gali keisti asmeninius vaidmenis tam, kad būtų pasiekti jo asmeniniai tikslai	3,06
Aplinkinių žmonių elgesys neturi įtakos vadovo asmenybei	3,02
Vadovo teigimu, sėkmė priklauso nuo malonaus elgesio su kitais asmenimis	3,36
Aplinkinių žmonių elgesys vadovo sėkmei ar nesėkmei įtakos neturi	2,99
Vadovas visuomet geba kontroliuoti įvykius asmeniniame gyvenime	2,93
Vadovas visuomet geba sukontroliuoti esamą situaciją	3,29
Vadovas geba nulemti būsimus įvykius	3,10

Kaip matyti, apklausti įmonės darbuotojai vertinant savo tiesioginį vadovą labiausiai sutinka su šiais, makiaveliška asmenybei būdingais teiginiais: „Vadovo teigimu, sėkmė priklauso nuo malonaus elgesio su kitais asmenimis“ (3,36 vidurkis), „Vadovas visuomet geba sukontroliuoti esamą situaciją“ (3,29 vidurkis) ir „Vadovas yra linkęs įsakinėti kitiems žmonėms“ (3,27 vidurkis). Kaip mažiau makiaveliška vadovų asmenybė buvo įvertinta tuomet, kai vadovas siekiant kontroliuoti kitus kalba tai, ką jie nori girdėti (2,87 vidurkis) ir kai vadovas kelia grėsmę dėl papildomos motyvacijos tam, kad būtų atliekama tai, kas yra jo reikalaujama (2,71 vidurkis). Taigi, vertinant vadovų kontrolės siekimą galima teigti, kad jiems labiausiai pasireiškia malonaus elgesio demonstravimas, gebėjimas kontroliuoti esamą situaciją bei polinkis įsakinėti kitiems asmenims. Šios savybės taip pat įvertintos vidutinės raiškos lygio. 13-toje lentelėje pateikti respondentų vidurkiai vertinant statuso siekimo subskalės teiginius.

13 lentelė. Makiavelistinės vadovų elgsenos skalės teiginių vertinimas (Statuso siekimas)

Teiginys	Vidurkis
Vadovui yra svarbus jo turimas asmeninis statusas	3,55
Vadovui yra svarbu turto sukaupimas	3,47
Vadovas yra labiau linkęs į asmeninę sėkmę nei aplinkos gerovę	3,05
Vadovas pateisina visas vykdomas veiklas vardan asmeninių tikslų pasiekimo	2,87
Vadovo vadovavimas paremtas neskaidrumu ir amoralumu	2,38
Vadovui asmeninis tobulėjimas yra vienas iš svarbiausių tikslų	3,32
Vadovo siekis yra tapti galingu	3,04
Vadovui yra svarbiau asmeninių tikslų pasiekimas negu buvimas geru žmogumi	2,76

Iš lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad labiausiai apklausti darbuotojai sutinka su šiais teiginiais: „Vadovui yra svarbus jo turimas asmeninis statusas“ (3,55 vidurkis), „Vadovui yra svarbu turto sukaupimas“ (3,47 vidurkis) ir „Vadovui asmeninis tobulėjimas yra vienas iš svarbiausių tikslų“ (3,32 vidurkis). Tuo tarpu teiginiai, su kuriais darbuotojai mažiausiai sutiko vertinant vadovo statuso siekimą ir makiavelišką asmenybę yra šie: „Vadovas pateisina visas vykdomas veiklas vardan asmeninių tikslų pasiekimo“ (2,87 vidurkis), „Vadovui yra svarbiau asmeninių tikslų pasiekimas negu buvimas geru žmogumi“ (2,76 vidurkis) ir „Vadovo vadovavimas paremtas neskaidrumu ir amoralumu“ (2,38 vidurkis). Taigi, apibendrinant galima teigti, kad įmonės „X“ vadovams yra ypatingai svarbus jo turimas asmeninis statusas ir turto sukaupimas. Šių dviejų savybių pasireiškimo lygmuo vertinant vadovus yra aukštas. Kaip mažiausiai vadovams būdingas savybes galima išskirti visų vykdomų veiklų pateisinimą, neskaidrumą ir amoralumą bei asmeninių tikslų siekimą vardan buvimo geru žmogumi. Vadovų vertinimas, susijęs su nepasitikėjimu kitais pateiktas 14-toje lentelėje.

14 lentelė. Makiavelistinės vadovų elgsenos skalės teiginių vertinimas (Nepasitikėjimas kitais)

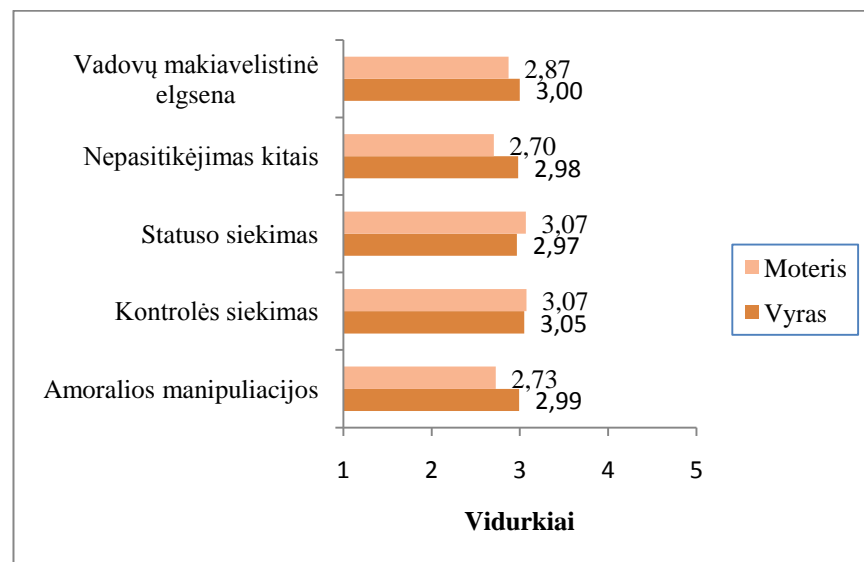
Teiginys	Vidurkis
Vadovas nėra linkęs prisirišti prie asmenų, su kuriais yra kartu dirbama	3,04
Vadovas daro įtaką kitiems asmenims, kad jis būtų matomas taip, kaip to nori jis pats	3,07
Vadovas labiau yra linkęs dirbti vienas nei su kitais komandos nariais	2,54
Pagrindinė vadovo motyvacija yra asmeninės naudos siekimas	2,59
Vadovas nėra linkęs pasitikėti kitais asmenimis	2,64
Vadovas neatskleidžia turimų idėjų, kad kiti jų nesužinotų ir nepasinaudotų jomis	3,10
Vadovas nėra linkęs dalintis asmeninėmis idėjomis ar planais su kitais komandos nariais	2,74
Vadovas nėra linkęs dirbti komandoje dėl nepasitikėjimo kitais asmenimis	2,38
Vadovo manymu, komandinis darbas neskatina geresnių rezultatų ir ėjimo į priekį	2,21
Vadovas vengia atskleisti savo asmenines silpnybes, kad tuo nepasinaudotų kiti asmenys	3,04

Įmonės darbuotojų teigimu, labiausiai jų tiesioginiams vadovams pasireiškia tai, kad jie nėra linkę atskleisti turimų idėjų (teiginys „Vadovas neatskleidžia turimų idėjų, kad kiti jų nesužinotų ir nepasinaudotų jomis“, teiginio vidurkis – 3,10) ir savo asmeninių silpnybių (teiginys „Vadovas vengia atskleisti savo asmenines silpnybes, kad tuo nepasinaudotų kiti asmenys“, teiginio vidurkis – 3,04), tačiau yra linkęs daryti įtaką kitiems asmenims, kad jis būtų matomas taip, kaip to nori jis pats. Teiginio vidurkis – 3,07. Žemiausiai apklausti respondentai įvertino šiuos teiginius apie savo tiesioginį vadovą: „Vadovo manymu, komandinis darbas neskatina geresnių rezultatų ir ėjimo į priekį“ (vidurkis

2,21 balo) ir „Vadovas nėra linkęs dirbti komandoje dėl nepasitikėjimo kitais asmenimis“ (vidurkis 2,38 balo).

Taigi apibendrintai, išanalizavus 11-14 lentelėse pateiktus duomenis galima teigti, kad vadovų makiaveliška asmenybė darbuotojų teigimu labiausiai išryškėja siekiant asmeninio statuso ir turtų (pasireiškimo lygmuo aukštas, vidurkis didesnis nei 3,4 balo), o mažiausiai makiavelistine elgsena darbuotojų nuomone pasižymi vadovai kai jų veikla yra susijusi su komandiniu darbu, sukčiavimu, neskaidrumu ir standartų pažeidinėjimu.

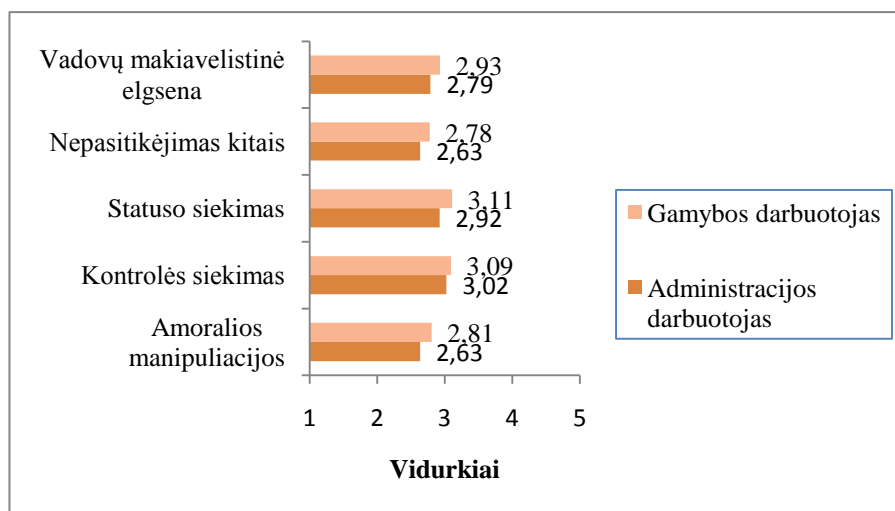
Tęsiant detalią analizę apie įmonėje esančius vadovus bei jiems pasireiškiančią makiavelistinę elgseną buvo analizuojami vadovų vertinimo skirtumai pagal respondentų lytį bei užimamas pareigas. 4-tame paveiksle pateikti moterų ir vyrų vertinimo vidurkiai, kai yra vertinamos makiavelistinės vadovų elgsenos veiksmų grupės: nepasitikėjimas kitais, statuso siekimas, kontrolės siekimas ir amoralios manipuliacijos (žr. 5 priedą).



4 pav. Makiavelistinės vadovų elgsenos veiksmų grupių vertinimas pagal lytį

Iš pateiktų duomenų matyti, kad vadovų makiavelistinę elgseną įmonėje labiau pastebi vyrai nei moterys. Vyrų vertinamos makiavelistinės vadovų elgsenos vidurkis siekia 3 balus, o moterų vertinimo vidurkis – 2,87 balus. Nors vyrų vertinimas aukštesnis, tačiau bendriniu aspektu įvertinta vadovų makiavelistinė elgsena yra vidutinio lygmens tiek moterų, tiek vyrų atžvilgiu. Įmonės darbuotojų vyrų teigimu, labiausiai vadovų makiaveliška asmenybė pasižymi kai yra kalbama apie nepasitikėjimą kitais asmenimis ir vadovo elgesį – amoralias manipuliacijas. Atitinkami vidurkiai 2,98 ir 2,99. Tuo tarpu įmonės darbuotojos moterys vadovų makiaveliškumą labiausiai įžvelgia siejant vadovą su jo statuso ir kontrolės siekimu (vidurkiai 3,07). Vertinant vadovų makiavelistinę elgseną pagal darbuotojų

pareigybes detali informacija pateikiama 5-tame paveiksle (papildoma informacija pateikta 6-tame priede).



5 pav. Makiavelistinės vadovų elgsenos veiksnių grupių vertinimas pagal pareigybę

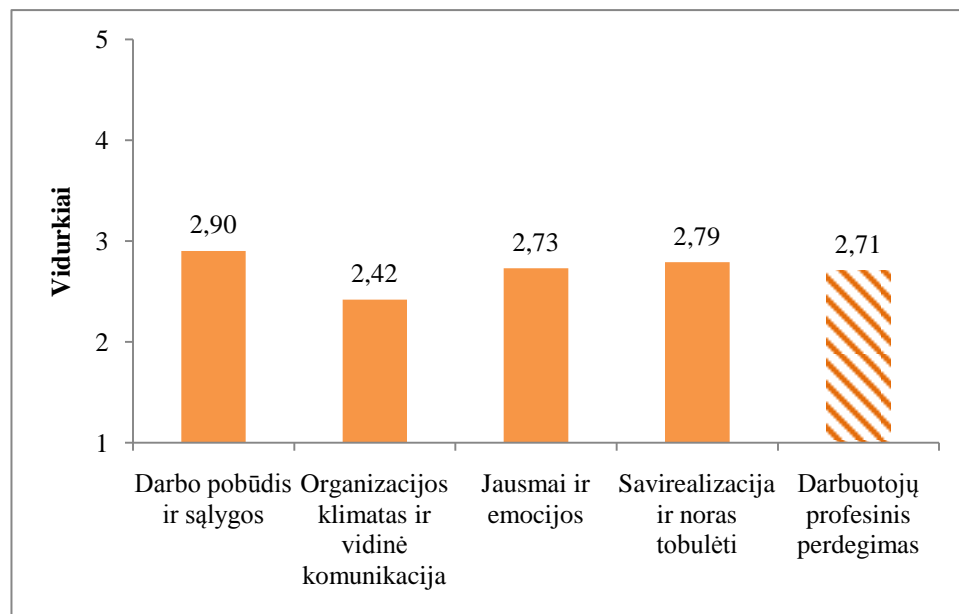
Vertinant vadovų makiaveliškos elgsenos veiksnių grupes pagal apklaustų darbuotojų pareigybę buvo išsiaiškinta, kad įmonėje dirbantys gamybos darbuotojai labiau nei administracijos darbuotojai pastebi savo tiesioginio vadovo makiavelišką elgseną. Gamybos darbuotojai visas makiaveliškos elgsenos grupes įvertino didesniais įverčiais nei administracijos darbuotojai. Gamybos darbuotojų teigimu, labiausiai makiaveliška asmenybė vertinant vadovus pasireiškia jiems siekiant statuso ir kontrolės (statuso siekimas – 3,11 vidurkis ir kontrolės siekimas – 3,09 vidurkis). Administracijos darbuotojų teigimu, labiausiai vadovo makiavelizmas pasižymi kai yra kalbama ir vertinama apie vadovo kontrolės siekimą (kontrolės siekimas - 3,02 vidurkis). Taigi apibendrintai galima teigti, kad įmonėje kaip makiaveliška asmenybė yra labiau vertinami tie vadovai, kurių darbo santykiai glaudžiai siejasi su gamyba ir gamybos skyriaus darbuotojais, administracijos darbuotojai vadovų makiavelistinių elgsenų šiuo metu pastebi mažiau.

### 4.3. Darbuotojų profesinio perdegimo rezultatų analizė

Toliau nuosekliai siekiant pagrindinio tyrimo tikslo buvo vertinamas darbuotojų profesinis perdegimas analizuojamoje „X“ įmonėje. Kaip ir analizuojant makiavelistinę elgseną, taip ir analizuojant darbuotojų profesinį perdegimą yra remiamasi gautų rezultatų vidurkiais. Vidurkiai skaičiuojami susumavus teiginių balus, kurie pateiktame klausimyne siekė nuo 0 iki 5, kai 0 „Visiškai nesutinku“ ir 5 – „Visiškai sutinku“. 6-tame paveiksle pateikiami darbuotojų profesinio perdegimo



veiksnių grupių vidurkiai, kurie leidžia nustatyti ir įvertinti įmonėje dirbančių darbuotojų profesinio perdegimo pasireiškimo lygmenį.



**6 pav. Darbuotojų profesinio perdegimo veiksnių grupių vertinimas**

Kaip matyti, bendrinis darbuotojų profesinio perdegimo vidurkis įmonėje siekia 2,71 balo. Tai galima traktuoti kaip vidutinį profesinio perdegimo pasireiškimo lygmenį analizuojamoje įmonėje. Vertinant atskiras profesinio perdegimo veiksnių grupes matyti, kad darbuotojai didžiausią perdegimo reiškinį patiria tuomet, kai yra vertinamas darbo pobūdis ir sąlygos (2,9 vidurkis). Taip pat gana aukšti vidurkių įverčiai vertinant darbuotojų profesinį perdegimą buvo gauti vertinant įmonės darbuotojų jausmus ir emocijas bei savirealizaciją ir norą tobulėti. Atitinkami šių veiksnių grupių vidurkiai 2,73 balo ir 2,79 balo. Mažiausiai įmonės „X“ darbuotojai profesinį perdegimą ir jo veiksnius patiria vertinant organizacijos klimatą ir vidinę komunikaciją. Šios veiksnių grupės vidurkis siekia 2,42 balo. Nors analizuojant 7-tame paveiksle pateiktus duomenis galima išskirti tiek didžiausius, tiek mažiausius darbuotojų veiksnių grupių vidurkius, tačiau kaip matyti, gauti vidurkiai nėra itin skirtingi, maksimali skiriamoji dalis tik 0,48 balo. Taigi galima daryti išvadą, kad darbuotojų profesinis perdegimas pasireiškia visose analizuotose veiksnių vertinimo grupėse (darbo pobūdis ir sąlygos, organizacijos klimatas ir vidinė komunikacija, jausmai ir emocijos, savirealizacija ir noras tobulėti).

Siekiant detaliai išanalizuoti įmonės „X“ darbuotojų patiriamą profesinį perdegimą buvo vertinami atskiri profesinio perdegimo grupių teiginiai bei jų vidurkiai. Analizuojami teiginių vidurkiai leido tikslingai įvertinti konkrečias sritis, kur darbuotojai patiria didžiausią profesinį perdegimą bei kas jų nuomone yra lemiami profesinio perdegimo veiksniai. Detali informacija apie profesinio perdegimo grupių teiginių vidurkius pateikta žemiau esančiose 15-18 lentelėse.

15 lentelė. Darbuotojų profesinio perdegimo skalės teiginių vertinimas (darbo pobūdis ir sąlygos)

Teiginys	Vidurkis
Aš manau, kad man yra skiriamas per didelis darbo krūvis	3,10
Aš manau, kad man yra skiriama per daug atsakomybių	2,83
Aš manau, kad man yra keliami per aukšti reikalavimai	2,64
Aš manau, kad organizacijoje trūksta reikalingų darbui išteklių	2,95
Aš manau, kad man yra mokamas nepakankamas darbo užmokestis	3,88
Aš manau, kad iš manęs yra reikalaujamas per didelis darbo tempas	3,09
Aš manau, kad man yra keliami per aukšti fiziniai reikalavimai	2,77
Aš jaučiu spaudimą savo darbo vietoje	2,61
Aš manau, kad mano darbas yra per daug sudėtingas	2,28

Vertinant darbo pobūdį ir sąlygas įmonėje, apklausti darbuotojai labiausiai sutinka su šiais 3 teiginiais: „Aš manau, kad man yra mokamas nepakankamas darbo užmokestis“ (3,88 vidurkis), „Aš manau, kad man yra skiriamas per didelis darbo krūvis“ (3,10 vidurkis) ir „Aš manau, kad iš manęs yra reikalaujamas per didelis darbo tempas“ (3,09 vidurkis). Remiantis šiais aukščiausius vidurkius turinčiais teiginiais galima daryti išvadą, kad didžiausią įtaką darbuotojų profesiniam perdegimui vertinant darbo pobūdį ir sąlygas daro per mažas darbo užmokestis, per didelis darbo krūvis ir per didelis darbo tempas. Mažiausiai įtaką darantis veiksnys – darbo sudėtingumas, šio teiginio („Aš manau, kad mano darbas yra per daug sudėtingas“) vidurkis siekia 2,28 balo. Organizacijos klimato ir vidinės komunikacijos skalės teiginiai ir jų vertinimas pateikiamas 16-toje lentelėje.

16 lentelė. Darbuotojų profesinio perdegimo skalės teiginių vertinimas (organizacijos klimatas ir vidinė komunikacija)

Teiginys	Vidurkis
Aš jaučiu paramos trūkumą iš kolegų ir / ar vadovų	2,63
Organizacijoje aš nuolatos patiriu konfliktines situacijas	2,23
Aš jaučiu nepagarbą iš savo kolegų ir / ar vadovų	2,27
Aš esu diskriminuojamas savo kolegų ir / ar vadovų	2,01
Organizacijoje aš susiduriu su vertybinių nuostatų skirtumais	2,54
Organizacijoje aš jaučiu neigiamą psichologinį ir / ar emocinį klimatą	2,37
Organizacijoje man nėra suteikiamas grįžtamasis ryšys	2,61
Organizacijoje man trūksta sąžiningumo / pasitikėjimo / atvirumo / pagarbos tarp kolegų ir / ar vadovų	2,69

Kaip matyti, visi apklaustų darbuotojų teiginiai vertinami gana panašiai, tačiau didžiausius vidurkius galima išskirti šių 3 teiginių: „Organizacijoje man trūksta sąžiningumo / pasitikėjimo / atvirumo / pagarbos tarp kolegų ir / ar vadovų“ (2,69 vidurkis), „Aš jaučiu paramos trūkumą iš kolegų ir / ar vadovų“ (2,63 vidurkis) ir „Organizacijoje man nėra suteikiamas grįžtamasis ryšys“ (2,61 vidurkis). Remiantis šių teiginių įvertinimu galima daryti prielaidą, kad pačioje organizacijoje darbuotojams trūksta tarpusavio pasitikėjimo, paramos, atvirumo, pagarbos tarp kolegų, sąžiningumo, o taip pat jaučiama grįžtamojo ryšio stoka, kas vienareikšmiškai skatina darbuotoją pasijusti nepilnaverčiu organizacijos nariu. Visa tai žinoma skatina darbuotojus patirti profesinį perdegimą. Toliau, 17-toje lentelėje vertinami jausmų ir emocijų skalės teiginių vidurkiai, kurie taip pat turi įtakos patiriamam profesiniam perdegimui organizacijoje.

17 lentelė. Darbuotojų profesinio perdegimo skalės teiginių vertinimas (jausmai ir emocijos)

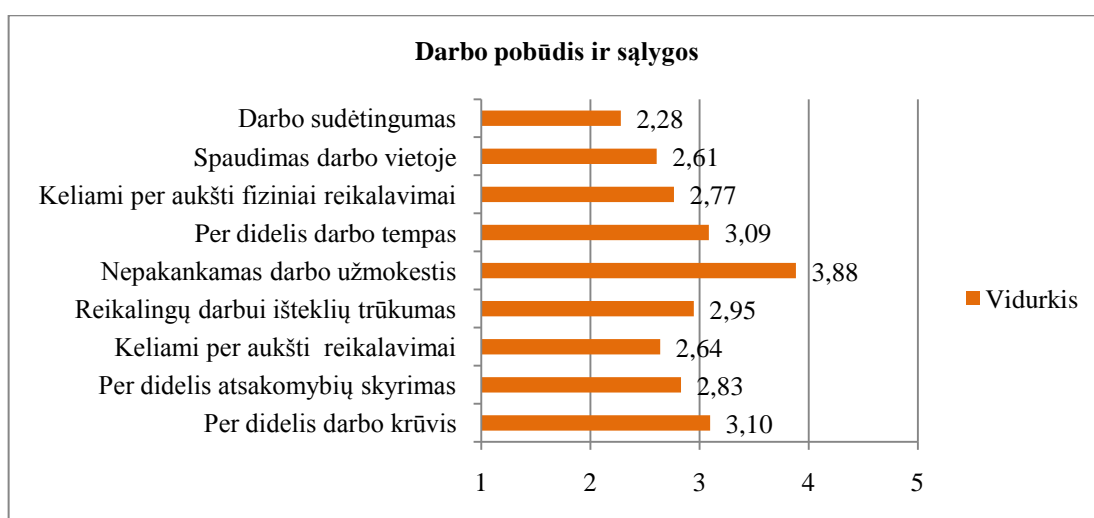
Teiginys	Vidurkis
Dirbdamas (-a) aš jaučiu stresą	2,51
Darbas visą dieną su žmonėmis man sukelia įtampą	2,20
Organizacijoje aš susiduriu su vaidmenų konfliktinėmis situacijomis	2,60
Aš jaučiu, kad po darbo esu pervargęs (-usi)	3,33
Aš jaučiu, kad darbas mane išsekina	3,02

Dažniausia būsena, kurią patiria įmonės darbuotojai yra pervargimas ir išsekimas. Teiginio „Aš jaučiu, kad po darbo esu pervargęs (-usi)“ vidurkis siekia net 3,33 balo, o teiginio „Aš jaučiu, kad darbas mane išsekina“ vidurkis siekia 3,02 balo. Svarbu atkreipti dėmesį, kad būtent šie veiksniai, pervargimas ir išsekimas, literatūroje yra laikomi esminiais, kurie nulemia profesinį perdegimą ir jo pasireiškimą. Kaip mažiausiai įtaką profesiniam perdegimui šioje įmonėje darantį veiksnių galima išskirti įtampą. Šio teiginio „Darbas visą dieną su žmonėmis man sukelia įtampą“ vidurkis siekia 2,2 balo. Vertinant teiginių vidurkius savirealizacijos ir noro tobulėti atžvilgiu, rezultatai pateikiami 18-toje lentelėje

18 lentelė. Darbuotojų profesinio perdegimo skalės teiginių vertinimas (savirealizacija ir noras tobulėti)

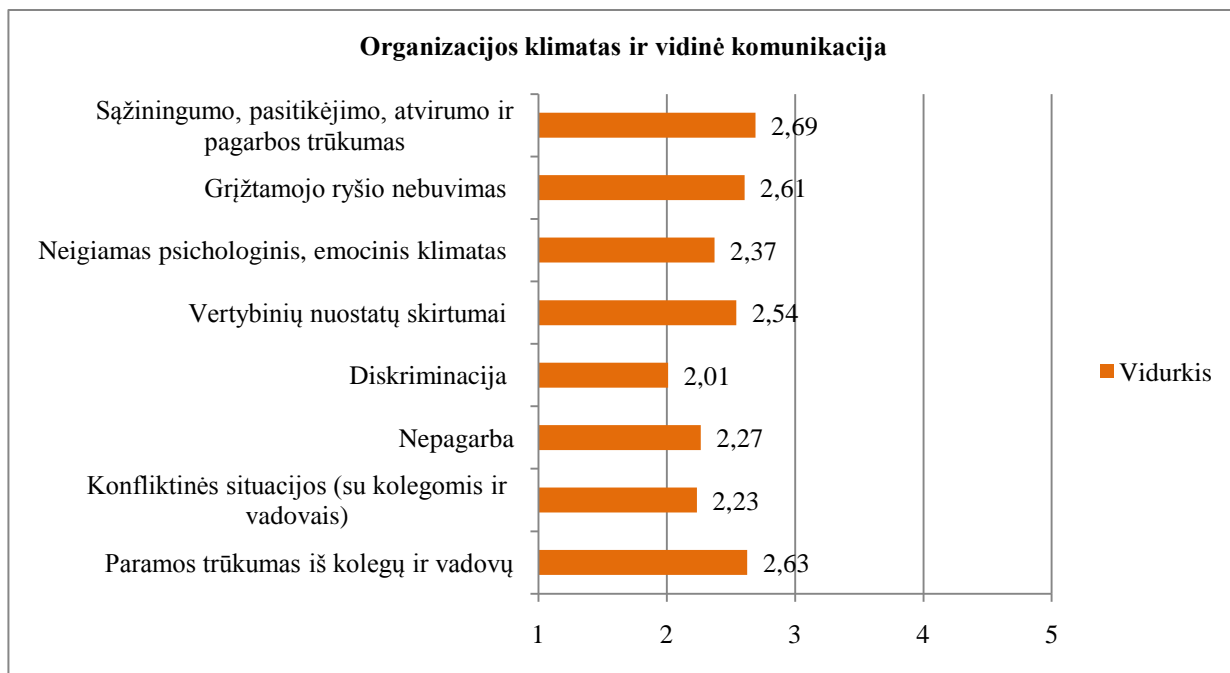
Teiginys	Vidurkis
Aš manau, kad man nėra suteikiama galimybė kontroliuoti savo darbo	2,50
Aš manau, kad man nėra suteikiama galimybė priimti sprendimus	2,70
Aš manau, kad nėra pakankamai pripažįstami mano pasiekti rezultatai	2,88
Aš jaučiu mažą pasitenkinimą darbu	2,83
Aš manau, kad man nėra suteikiamos profesinio tobulėjimo galimybės	3,04

Kaip matyti iš pateiktų duomenų, vienareikšmiškai esminis veiksnys, kuris sukelia darbuotojams nepasitenkinimą ir lemia profesinio perdegimo pasireiškimą yra profesinio tobulėjimo galimybių nesuteikimas analizuojamoje įmonėje. Šio teiginio „Aš manau, kad man nėra suteikiamos profesinio tobulėjimo galimybės“ vidurkis siekia 3,04 balo. Kaip mažiausiai įtaką darančius veiksnius darbuotojų profesiniam perdegimui savirealizacijos ir noro tobulėti atžvilgiu galima išskirti nesuteikiamą galimybę kontroliuoti savo darbo ir nesuteikiamą galimybę priimti sprendimus. Šių teiginių „Aš manau, kad man nėra suteikiama galimybė kontroliuoti savo darbo“ ir „Aš manau, kad man nėra suteikiama galimybė priimti sprendimus“ vidurkiai siekia 2,50 ir 2,70 balo. Apie detalius veiksnius, kurie daro įtaką patiriamam darbuotojų profesiniam perdegimui analizuojamoje „X“ įmonėje informacija pateikta 8-11 paveiksluose.



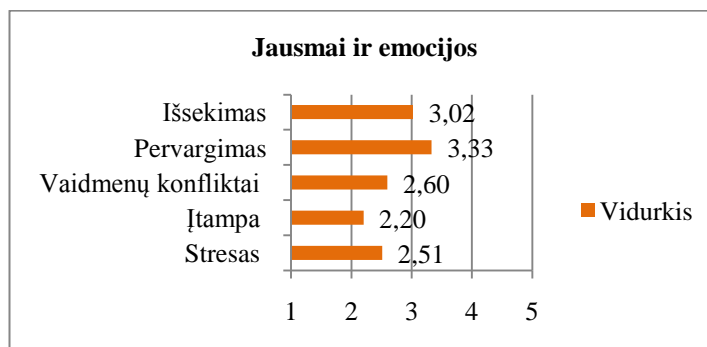
**7 pav. Darbuotojų profesinio perdegimo veiksnių vertinimas (darbo pobūdis ir sąlygos)**

Vertinant darbo pobūdžio ir sąlygų konkrečius veiksnius matyti, kad pagrindinis profesinį perdegimą lemiantis veiksnys yra nepakankamas darbo užmokestis, šio veiksnio vidurkis siekia 3,88 balo. Taip pat konkretūs veiksniai, kurie daro įtaką analizuotos įmonės darbuotojams bei jų patiriamam profesiniam perdegimui yra per didelis darbo krūvis ir per didelis darbo tempas, šių veiksnių atitinkami vidurkiai 3,10 ir 3,09 balo. Žemiausiu balu įvertinti darbo pobūdžio ir sąlygų veiksniai – darbo sudėtingumas (vidurkis 2,28), spaudimas darbo vietoje (vidurkis 2,61) ir keliami aukšti reikalavimai (vidurkis 2,64). Organizacijos klimato ir vidinės komunikacijos detalūs veiksniai pateikti 9-tame paveiksle.



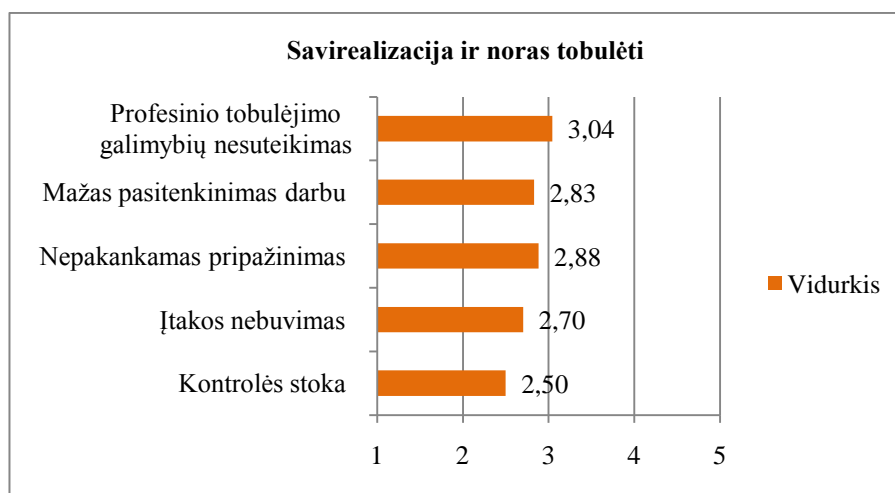
**8 pav. Darbuotojų profesinio perdegimo veiksnių vertinimas (organizacijos klimatas ir vidinė komunikacija)**

Kaip matyti iš pateikto paveikslėlio, aukščiausiu balu įvertinti apklaustų darbuotojų veiksniai vertinant organizacijos klimatą ir vidinę komunikaciją yra sąžiningumo, pasitikėjimo, atvirumo ir pagarbos trūkumas (vidurkis 2,69), paramos trūkumas iš kolegų ir vadovų (vidurkis 2,63) ir grįžtamojo ryšio nebuvimas (vidurkis 2,61). Kaip mažiausiai įtaką profesiniam perdegimui darantis veiksnys išskirtas diskriminacija, kurio vidurkis siekia 2,01 balo. Tai reiškia, kad analizuotoje įmonėje esantiems darbuotojams ypatingai trūksta tarpusavio bendradarbiavimo, kas skatintų pasitikėjimą ir sąžiningumą, tačiau tuo pat metu diskriminacijos pasireiškimo lygmuo analizuotoje įmonėje yra žemas, kas įrodo, kad nors darbuotojai tarpusavy nėra linkę glaudžiai bendradarbiauti, tačiau jų vidinė komunikacija neperžengia aukštesnės ribos ir įmonėje nėra fiksuojamas dažnas diskriminacinis elgesys. Jausmų ir emocijų veiksnių įvertinimas pateiktas 9-tame paveiksle.



**9 pav. Darbuotojų profesinio perdegimo veiksnių vertinimas (jausmai ir emocijos)**

Vertinant jausmų ir emocijų grupės veiksnius matyti, kad esminiai veiksniai, lemiantys įmonės darbuotojų profesinį perdegimą yra pervargimas ir išsekimas (atitinkami vidurkiai 3,33 ir 3,02 balo). Žemiausią įvertinimą gavęs veiksnys – įtampa (vidurkis 2,20 balo), kas reiškia, kad apklausti įmonės darbuotojai nėra linkę esamoje pozicijoje patirti įtampą, kas prisidėtų prie jų patiriamo profesinio perdegimo. Paskutiniosios vertinamos veiksnių grupės – savirealizacijos ir noro tobulėti detalūs veiksniai ir jų vertinimai pateikti 10-tame paveiksle.



**10 pav. Darbuotojų profesinio perdegimo veiksnių vertinimas (savirealizacija ir noras tobulėti)**

Vertinant darbuotojų patiriamą profesinį perdegimą, kas glaudžiai siejasi su asmens savirealizacija ir tobulėjimu galima teigti, kad esminis veiksnys, darantis neigiamą įtaką ir skatinantis asmenų profesinį perdegimą yra profesinio tobulėjimo galimybių nesuteikimas. Šio veiksnio vidurkis siekia 3,04 balo. Mažiausiai įtakos darantis veiksnys asmens profesiniam perdegimui yra kontrolės stoka. Veiksnio vidurkis – 2,50 balo, kas reiškia, kad įmonės darbuotojai pakankamai jaučia reikalingos kontrolės jėgą ir tai neskatina aukšto lygmens jų profesinio perdegimo.

Taigi apibendrintai, vertinant darbuotojų profesinio perdegimo veiksnius galima daryti išvadą, kad veiksniai, kurie daro didžiausią įtaką profesiniam perdegimui įmonės „X“ darbuotojams yra: nepakankamas darbo užmokestis, pervargimas, per didelis darbo krūvis, per didelis darbo tempas, profesinio tobulėjimo galimybių nesuteikimas ir išsekimas. Veiksnius, kurie mažiausiai daro įtaką analizuojamos įmonės darbuotojams ir jų patiriamam profesiniam perdegimui galima išskirti šiuos: diskriminaciją, įtampą, konfliktines situacijas (su kolegomis ir vadovais), nepagarbą ir darbo sudėtingumą (žr. 7 priedą). Taip pat svarbu paminėti, kad kaip jau buvo teigta ir anksčiau, didžiausias darbuotojų profesinis perdegimas pasireiškia vertinant darbo pobūdžio ir sąlygų grupės veiksnius.

Tęsiant detalią analizę apie darbuotojų profesinio perdegimo pasireiškimą „X“ įmonėje taip pat buvo analizuojami darbuotojų profesinio perdegimo veiksnių grupių vidurkiai bei ryšiai tarp

darbuotojų profesinio perdegimo ir demografinių charakteristikų. Analizuotos demografinės charakteristikos – lytis, pareigybė, amžius, išsilavinimas ir darbo stažas įmonėje. 19-toje lentelėje pateikti moterų ir vyrų vertinimo vidurkiai, kai yra vertinamos šios 4 darbuotojų profesinio perdegimo veiksmų grupės: darbo pobūdis ir sąlygos, jausmai ir emocijos, organizacijos klimatas ir vidinė komunikacija bei savirealizacija ir noras tobulėti.

19 lentelė. Darbuotojų profesinio perdegimo veiksmų grupių vertinimas pagal lytį

Darbuotojų profesinio perdegimo veiksmų grupė	Moterys	Vyrai	p reikšmė
	Vidurkis		
<b>Darbuotojų profesinis perdegimas</b>	2,72	2,65	0,596
Darbo pobūdis ir sąlygos	2,92	2,79	0,551
Organizacijos klimatas ir vidinė komunikacija	2,41	2,51	0,663
Jausmai ir emocijos	2,76	2,55	0,373
Savirealizacija ir noras tobulėti	2,80	2,71	0,700

Moterų vertinimu, darbuotojų profesinio perdegimo vidurkis siekia 2,72 balo, o vyrų vertinimu – 2,65 balo. Nors skirtingų lyčių vidurkiai ir skiriasi, tai yra aukštesnis moterų vidurkis, tačiau statistiškai, darbuotojų patiriamas profesinis perdegimas tarp lyčių reikšmingai nesiskyrė (p reikšmė yra lygi 0,596, o tai yra  $p > 0,05$ ). Taigi šiuo konkrečiu atveju vyrai nesiskiria nuo moterų ir taip pat kaip ir moterys patiria profesinį perdegimą. Vertinant profesinio perdegimo pasireiškimą pagal lytį yra svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad apklausoje dalyvavusių moterų skaičius siekė 83, o vyrų tik 11, kas gali daryti įtaką rezultatų tikslumui. Toliau detalai analizuojant profesinio perdegimo veiksmų grupių įverčius pagal lytį galima matyti, kad tik vienoje veiksmų grupėje, tai yra organizacijos klimatas ir vidinė komunikacija, vyrai jautė didesnę profesinio perdegimo pasireiškimą. Grupės veiksmų vidurkis vyrų teigimu yra 2,51 balo, o moterų – 2,41 balo. Nors šios veiksmų grupės vidurkiai yra skirtingi, tačiau statistiškai nėra reikšmingi ir nesiskiria (p reikšmė yra lygi 0,663, o tai yra  $p > 0,05$ ). Apklaustų respondentų moterų teigimu, didžiausias profesinio perdegimo pasireiškinys jaučiamas vertinant darbo pobūdį ir sąlygas (vidurkis siekia 2,92) bei savirealizaciją ir norą tobulėti (vidurkis siekia 2,80). Apibendrinant, vertinant darbuotojų profesinio perdegimo veiksmų grupes pagal lytį, statistinių reikšmingumų nepastebėta, nes visos gautos p reikšmės yra didesnės nei 0,05. Tai reiškia, kad tiek vyrai, tiek moterys tolygiai patiria profesinio perdegimo reiškinį analizuojamoje įmonėje (žr. 5 priedą). Toliau, 20-toje lentelėje pateikiama informacija apie veiksmų grupių vidurkių pareigybės vertinimo atžvilgiu.

20 lentelė. Darbuotojų profesinio perdegimo veiksnių grupių vertinimas pagal pareigybę

Darbuotojų profesinio perdegimo veiksnių grupė	Administracijos darbuotojas	Gamybos darbuotojas	p reikšmė
	Vidurkis		
<b>Darbuotojų profesinis perdegimas</b>	2,51	2,79	0,044
Darbo pobūdis ir sąlygos	2,65	3,01	0,019
Organizacijos klimatas ir vidinė komunikacija	2,30	2,47	0,313
Jausmai ir emocijos	2,55	2,81	0,124
Savirealizacija ir noras tobulėti	2,58	2,88	0,079

Įvertinus pateiktus duomenis galima teigti, kad bendrasis profesinio perdegimo vidurkis administracijos darbuotojų nuomone siekia 2,51 balo, o gamybos darbuotojų – 2,79 balo. Tai parodo, kad gamybos darbuotojai jaučia didesnę profesinį perdegimą dirbdami analizuojamoje įmonėje. Šį teiginį patvirtina ir statistiniai skaičiavimai, kai šiuo atveju p reikšmė yra lygi 0,044, tai yra  $<0,05$  ir tai reiškia, kad tarp šių dviejų pareigybių vertinimo yra statistinis reikšmingumas ir kaip jau buvo minėta, gamybos darbuotojai šioje įmonėje yra labiau linkę patirti profesinio perdegimo reiškinį. Taip pat iš lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti vertinant darbo pobūdį ir sąlygas bei savirealizaciją ir norą tobulėti. Gamybos darbuotojai daugiau perdegimo veiksnių patiria tiek vertinant darbo pobūdį ir sąlygas (vidurkis 3,01 balo), tiek savirealizaciją ir norą tobulėti (vidurkis 2,88 balo). Tai įrodo ir atlikti statistinio reikšmingumo skaičiavimai, kai p reikšmė atitinkamai siekia 0,019 tai yra  $<0,05$  (žr. 6 priedą). Apibendrintai galima teigti, kad šioje įmonėje „X“ profesinis perdegimas labiau pasireiškia gamybos darbuotojams, tačiau taip pat svarbu atkreipti dėmesį ir į tai, kad apklausoje dalyvavusių gamybos darbuotojų skaičius yra 67 o administracijos darbuotojų – 27, kas gali daryti reikšmingą įtaką rezultatų tikslumui. Tęsiant analizę, pateiktoje 21-oje lentelėje pateikiami duomenys apie perdegimo veiksnių grupių vidurkius pagal apklaustų respondentų amžių.

21 lentelė. Darbuotojų profesinio perdegimo veiksnių grupių vertinimas pagal amžių

Darbuotojų profesinio perdegimo veiksnių grupė	Amžius intervalais					p reikšmė
	18-29	30-41	42-53	54-65	66 ir daugiau	
	Vidurkis					
<b>Darbuotojų profesinis perdegimas</b>	2,75	2,74	2,72	2,71	-	0,383
Darbo pobūdis ir sąlygos	2,69	2,84	3,06	3,21	-	0,067
Organizacijos klimatas ir vidinė komunikacija	2,26	2,42	2,56	2,52	-	0,485
Jausmai ir emocijos	2,77	2,51	2,90	2,82	-	0,270
Savirealizacija ir noras tobulėti	2,89	2,69	2,82	2,75	-	0,779



Pagal pateiktus duomenis galima teigti, kad bendrai darbuotojų profesinį perdegimą įmonėje visu amžiaus vidurkių darbuotojai vertina gana vienodai, vidurkiai siekia nuo 2,71 iki 2,75 balo (žr. 21 lentelę). Kaip labiausiai profesinį perdegimą lemiančių veiksnių grupę tai yra, darbo pobūdį ir sąlygas įvertino 54-65 metų amžiaus darbuotojai, veiksnių grupės vidurkis siekia 3,21 balo. Tačiau detaliai išanalizavus pateiktus vidurkius bei statistines p reikšmes galima teigti, kad vertinant profesinį perdegimą pagal apklaustų darbuotojų amžių nėra nustatytas joks tarpusavio reikšmingumas, kai p reikšmės  $>0,05$  (žr. 8 priedą), o tai reiškia, kad įmonėje profesinį perdegimą patiria visi darbuotojai tolygiai, nepriklausomai nuo jų amžiaus. Duomenys apie perdegimo veiksnių grupes ir apklaustų darbuotojų išsilavinimą pateikti 22-oje lentelėje.

22 lentelė. Darbuotojų profesinio perdegimo veiksnių grupių vertinimas pagal išsilavinimą

Darbuotojų profesinio perdegimo veiksnių grupė	Išsilavinimas			p reikšmė
	Vidurinis	Nebaigtas aukštasis	Aukštasis	
	Vidurkis			
<b>Darbuotojų profesinis perdegimas</b>	2,89	2,80	2,37	0,001
Darbo pobūdis ir sąlygos	3,00	3,18	2,54	0,001
Organizacijos klimatas ir vidinė komunikacija	2,65	2,55	1,97	0,000
Jausmai ir emocijos	2,98	2,65	2,43	0,006
Savirealizacija ir noras tobulėti	2,97	2,69	2,60	0,91

Įvertinus duomenis galima teigti, kad išsilavinimas yra reikšmingas vertinant profesinį perdegimą. Tai įrodo tiek perdegimo veiksnių grupių vidurkiai, tiek apskaičiuotos statistinės p reikšmės. Kaip matyti, darbuotojų profesinio perdegimo vidurkis aukščiausiai įvertintas vidurinio išsilavinimo darbuotojų (vidurkis 2,89 balo), darbo pobūdžio ir sąlygų vidurkis aukščiausiai įvertintas asmenų, kurie yra nebaigę aukštojo išsilavinimo (vidurkis 3,18 balo), organizacijos klimato ir vidinės komunikacijos bei jausmų ir emocijų vidurkis aukščiausiai įvertintas asmenų taip pat su viduriniu išsilavinimu (atitinkamai vidurkis 2,65 ir 2,98 balo). Statistinį, šių veiksnių grupių vertinimą pagal išsilavinimą, reikšmingumą įrodo ir apskaičiuotos p reikšmės (atitinkamai 0,000 ir 0,006), kai  $p < 0,05$  (žr. 9 priedą). Apibendrinant galima teigti, kad profesinis perdegimas bei profesinio perdegimo veiksniai labiausiai pasireiškia asmenims, su viduriniu išsilavinimu, tačiau kaip ir anksčiau buvo minėta, yra svarbu atsižvelgti ir įvertinti tai, kad didžioji dalis apklaustų darbuotojų (67 asmenys) yra gamybos darbuotojai, kuriems nėra reikalaujamas aukštasis ar aukštesnysis išsilavinimas. Galiausiai, 23-ioje lentelėje yra pateikiami duomenys apie darbuotojų profesinio perdegimo veiksnių grupių vidurkius, kurie įvertinti pagal apklaustų darbuotojų darbo stažą įmonėje.

23 lentelė. Darbuotojų profesinio perdegimo veiksnių grupių vertinimas pagal darbo stažą įmonėje

Darbuotojų profesinio perdegimo veiksnių grupė	Darbo stažas įmonėje intervalais				p reikšmė
	Iki 1 metų	1-3 metai	3-5 metai	Daugiau nei 5 metai	
	Vidurkis				
<b>Darbuotojų profesinis perdegimas</b>	2,58	2,70	2,51	2,85	0,211
Darbo pobūdis ir sąlygos	2,77	2,87	2,72	3,07	0,270
Organizacijos klimatas ir vidinė komunikacija	2,25	2,49	2,16	2,57	0,232
Jausmai ir emocijos	2,60	2,69	2,56	2,90	0,345
Savirealizacija ir noras tobulėti	2,74	2,76	2,64	2,89	0,767

Pagal pateiktus duomenis vienareikšmiškai galima teigti, kad didžiausi perdegimo veiksnių vidurkiai yra asmenų, kurie įmonėje dirba daugiau nei 5 metus. Darbuotojų profesinio perdegimo bendrasis vidurkis siekia 2,85 balo, darbo pobūdžio ir sąlygų vidurkis siekia 3,07 balo, organizacijos klimato ir vidinės komunikacijos vidurkis siekia 2,57 balo, jausmų ir emocijų vidurkis siekia 2,90 balo, savirealizacijos ir noro tobulėti vidurkis siekia 2,89 balo. Nors visų veiksnių grupių vidurkiai aukščiausiai įvertinti asmenų, kurie įmonėje dirba daugiau nei 5 metus, tačiau statistinių skirtumų tarp profesinio perdegimo ir asmenų turimo stažo įmonėje nustatyta nėra. Tai įrodo apskaičiuotos ir pateiktos p reikšmės, kurios šiuo atveju yra  $>0,05$  (žr. stulpelį p reikšmė). Taigi apibendrintai galima teigti, kad profesinį perdegimą tolygiai patiria tiek naujai įmonėje dirbantys asmenys (pavyzdžiui dirbantys iki 1 metų), tiek esami įmonės darbuotojas, kurie įmonėje dirba daugiau nei 5 metus (detalią informaciją žiūrėti 10-tame priede).

#### **4.4. Makiavelistinės vadovų elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajų rezultatų analizė ir diskusija**

Siekiant pagrindinio tyrimo tikslo, įvertinti darbuotojų profesinį perdegimą ir jo sąsajas su makiavelistine vadovų elgsena, ankstesniuose 4.1. ir 4.2. skyriuose buvo atlikta detali makiavelistinės vadovų elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo duomenų analizė. Gavus šių dviejų reiškinų tyrimo rezultatus buvo tęsiama rezultatų analizė tam, kad būtų tikslingai įvertintos darbuotojų profesinio perdegimo ir makiavelistinės vadovų elgsenos sąsajos (žiūrėti žemiau pateiktą 24-tą lentelę).

24 lentelė. Makiavelistinės vadovų elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajos

Sąsajos		Darbo pobūdis ir sąlygos	Organizacijos klimatas ir vidinė komunikacija	Jausmai ir emocijos	Savirealizacija ir noras tobulėti	Darbuotojų profesinis perdegimas
Amoralios manipuliacijos	r	0,580**	0,515**	0,363**	0,518**	0,611**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Kontrolės siekimas	r	0,447**	0,388**	0,402**	0,402**	0,496**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Statuso siekimas	r	0,585**	0,380**	0,271**	0,204*	0,469**
	p	0,000	0,000	0,008	0,049	0,000
Nepasitikėjimas kitais	r	0,599**	0,612**	0,411**	0,433**	0,644**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>Makiavelistinė vadovų elgsena</b>	r	0,648**	0,563**	0,424**	0,487**	0,660**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

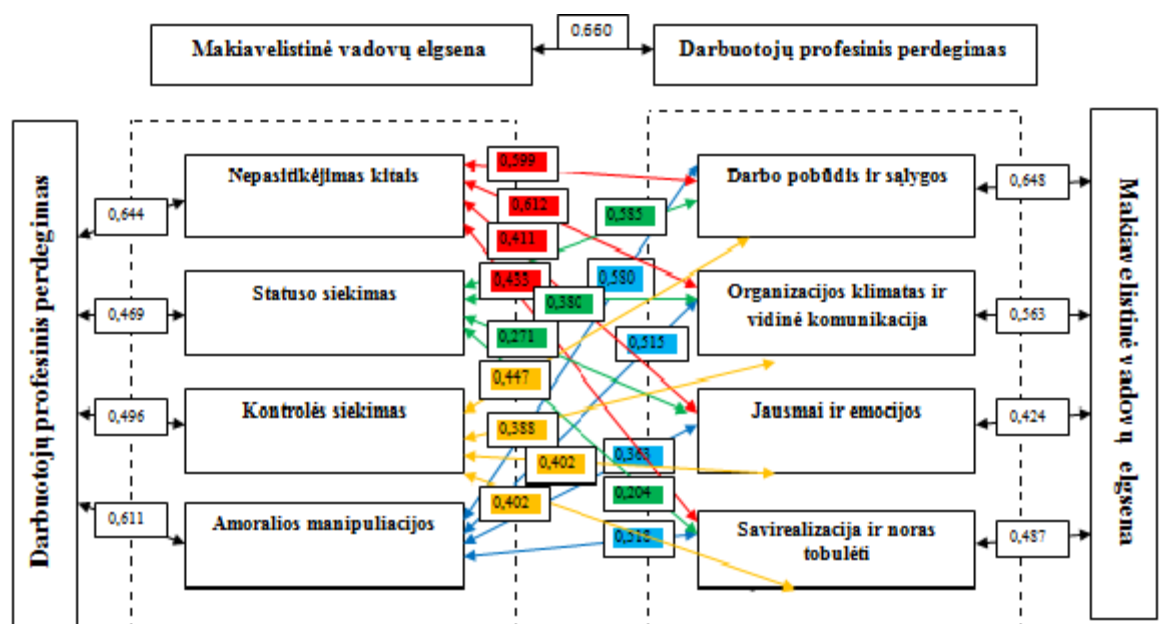
Taigi kaip matyti, tarp makiavelistinės vadovų elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo grupių yra nustatyti statistiškai reikšmingi, vidutinio stiprumo teigiami ryšiai (kai  $p < 0,05$ ). Aukščiausias koreliacijos koeficientas ir stipriausias iš šios lentelės duomenų statistiškai reikšmingas ryšys nustatytas tarp makiavelistinės vadovų elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo reiškinių ( $r=0,660$ ,  $p=0,000$ ). Tai reiškia, kuo labiau pasireiškia makiavelistinė vadovų elgsena, tuo labiau pasireiškia ir darbuotojų profesinis perdegimas bei atvirkščiai, mažėjant makiavelistinės elgsenos raiškai, mažėja ir profesinio perdegimo pasireiškimas. Vertinant atskiras veiksmų grupes nustatytas teigiamas statistiškai reikšmingas vidutinio stiprumo ryšys tarp amoralų manipuliacijų ir: darbo pobūdžio ir sąlygų ( $r=0,580$ ), organizacijos klimato ir vidinės komunikacijos ( $r=0,515$ ), savirealizacijos ir noro tobulėti ( $r=0,518$ ). Teigiamas statistiškai reikšmingas vidutinio stiprumo ryšys nustatytas tarp kontrolės siekimo ir: darbo pobūdžio ir sąlygų ( $r=0,447$ ), jausmų ir emocijų ( $r=0,402$ ), savirealizacijos ir noro tobulėti ( $r=0,402$ ), tarp statuso siekimo ir darbo pobūdžio ir sąlygų ( $r=0,585$ ) bei tarp nepasitikėjimo kitais ir: darbo pobūdžio ir sąlygų ( $r=0,599$ ), organizacijos klimato ir vidinės komunikacijos ( $r=0,612$ ), jausmų ir emocijų ( $r=0,411$ ), savirealizacijos ir noro tobulėti ( $r=0,433$ ). Nustatytas statistiškai reikšmingas silpnas teigiamas ryšys tarp amoralų manipuliacijų ir jausmų ir emocijų ( $r=0,363$ ), tarp kontrolės siekimo ir organizacijos klimato ir vidinės komunikacijos ( $r=0,388$ ), tarp statuso siekimo ir: organizacijos klimato ir vidinės komunikacijos ( $r=0,380$ ), jausmų ir emocijų ( $r=0,271$ ), savirealizacijos ir noro tobulėti ( $r=0,204$ ). Taigi, apibendrintai galima teigti, kad visos analizuojamos veiksmų grupės tarpusavyje yra glaudžiai susijusios, tai yra nustatytas statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys, kas reiškia, kad vienam reiškiniui pasireiškus, tolygiai pasireiškia ir kitas

reiškinyms tik skiriasi jų tarpusavio priklausomybių lygmuo (tarpusavio ryšys), detalią informaciją žiūrėti 11-tame priede.

Siekiant kuo tikslingesnių tyrimo rezultatų taip pat buvo detalios tiriama konkrečios darbuotojų profesinio perdegimo veiksnių sąsajos su makiavelistinės vadovų elgsenos veiksnių grupėmis. Visa detali informacija pateikta 12-15 prieduose. Vertinant makiavelistinės vadovų elgsenos bei darbo pobūdžio ir sąlygų sąsajas matyti, kad visos sąsajos, išskyrus vieną (darbo sudėtingumą ir kontrolės siekimą, kai  $r=0,092$ ,  $p=0,377$  tai yra  $p>0,05$ ) yra statistiškai reikšmingos ir pasižymi teigiamais ryšiais (kai  $p<0,05$ ). Aukščiausias koreliacijos koeficientas ir stipriausias iš šios lentelės duomenų statistiškai reikšmingas ryšys nustatytas tarp nepasitikėjimo kitais ir reikalingų darbui išteklių trūkumo ( $r=0,595$ ,  $p=0,000$ ) (žr. 12 priedą). Tuo tarpu žemiausias teigiamas tarpusavio ryšys nustatytas tarp nepakankamo darbo užmokesčio ir kontrolės siekimo ( $r=0,212$ ,  $p=0,040$ ), tai reiškia, kad vadovų kontrolės siekimas daro mažiausią įtaką darbuotojų pasitenkinimui dėl nepakankamo darbo užmokesčio. Vertinant makiavelistinės vadovų elgsenos bei organizacijos klimato ir vidinės komunikacijos sąsajas (žr. 13 priedą), pastebėta, kad kaip ir anksčiau, tarp visų analizuojamų veiksnių ir veiksnių grupių (išskyrus diskriminaciją ir kontrolės siekimą, kai  $r=0,199$ ,  $p=0,055$ , tai yra  $p>0,05$ ) yra nustatyti statistiškai reikšmingi teigiami ryšiai, kurie skiriasi tik tarpusavio ryšių stiprumu. Aukščiausias koreliacijos koeficientas ir stipriausias iš šios lentelės duomenų statistiškai reikšmingas ryšys nustatytas tarp nepagarbos ir nepasitikėjimo kitais ( $r=0,575$ ,  $p=0,395$ ). Nors šių dviejų reiškinų sąsajos yra įvardintos kaip aukščiausios, tačiau remiantis koreliacijos koeficientų įvertinimo lentele, ryšys tarp šių dviejų sąsajų yra vidutinis. Silpniausias ryšys analizuojant makiavelistinę vadovų elgseną bei organizacijos klimato ir vidinės komunikacijos ryšius nustatytas tarp paramos trūkumo iš kolegų ir vadovų ir kontrolės siekimo ( $r=0,223$ ,  $p=0,031$ ). Vertinant makiavelistinės vadovų elgsenos veiksnių grupes bei jausmų ir emocijų veiksnius buvo išsiaiškinta, kad profesinio perdegimo veiksnys – pervargimas, nėra statistiškai reikšmingas, ir nekoreliuoja nė su viena vadovų elgsenos veiksnių grupe (žr. 14 priedą). Taip pat statistiniai ryšiai nenustatyti ir vertinant išsekimą bei statuso siekimą ( $r=0,182$ ,  $p=0,078$ , tai yra  $p>0,05$ ). Stipriausios nustatytos sąsajos vertinant jausmų ir emocijų grupės veiksnius yra tarp vaidmenų konflikto ir nepasitikėjimo kitais ( $r=0,447$ ,  $p=0,000$ ), tarp vaidmenų konfliktų ir makiavelistinės vadovų elgsenos ( $r=0,429$ ,  $p=0,000$ ) ir tarp vaidmenų konfliktų ir kontrolės siekimo ( $r=0,408$ ,  $p=0,000$ ). Tarp šių veiksnių nustatytas statistiškai reikšmingas vidutinio stiprumo teigiamas ryšys, kas leidžia daryti išvadą, kad stiprėjant vieno reiškinio pasireiškimui, stiprėja ir kitas tarpusavio veiksnys. Galiausiai, vertinant makiavelistinės vadovų elgsenos veiksnių grupes bei savirealizaciją ir norą tobulėti (žr. 15 priedą) galima teigti, kad tarp didžiosios dalies analizuotų veiksnių yra nustatytas statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys, statistiškai reikšmingi ryšiai nebuvo nustatyti tarp: įtakos nebuvimo ir statuso siekimo ( $r=0,189$ ,  $p=0,068$ ), tarp nepakankamo

pripažinimo ir statuso siekimo ( $r=0,182$ ,  $p=0,079$ ), tarp profesinio tobulėjimo galimybių nesuteikimo ir kontrolės siekimo, statuso siekimo, nepasitikėjimo kitais (atitinkamai  $r=0,122$ ,  $p=0,241$ ;  $r=0,018$ ,  $p=0,861$ ;  $r=0,169$ ,  $p=0,104$ , kai  $p>0,05$ ). Aukščiausios tarpusavio sąsajos nustatytos tarp mažo pasitenkinimo darbu ir nepasitikėjimu kitais ( $r=0,477$ ,  $p=0,000$ ), tarp įtakos nebuvimo ir amoralios manipuliacijų ( $r=0,458$ ,  $p=0,000$ ) bei tarp mažo pasitenkinimo darbu ir vadovų makiavelistinės elgsenos ( $r=0,456$ ,  $p=0,000$ ). Tarp šių sąsajų nustatytas vidutinio stiprumo teigiamas ryšys. Taigi galima teigti, kad didėjant vadovų nepasitikėjimu kitais, didėja esamų darbuotojų darbo nepasitenkinimas, dažniau vadovams pasireiškiant amoralioms manipuliacijoms didėja darbuotojų nepasitenkinimas dėl įtakos nebuvimo bei vis labiau pasireiškiant vadovų makiavelistinei elgsenai didėja darbuotojų nepasitenkinimas darbu.

Atlikus empirinį tyrimą bei detalai išanalizavus tiriamų reiškinių, vadovų makiavelistinės elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo tarpusavio ryšius, tai yra sąsajas (žr. 24-tą lentelę) 11-tame paveiksle yra pateikiamas patikslintas makiavelistinės vadovų elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajų modelis.



11 pav. Patikslintas makiavelistinės vadovų elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajų modelis

Taigi, tyrimo rezultatai atskleidė, kad tarp dviejų pagrindinių analizuojamų reiškinių, vadovų makiavelistinės elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo egzistuoja statistiškai reikšmingas vidutinio stiprumo ryšys ( $r=0,660$ ), kas reiškia, kad šie analizuoti reiškiniai yra glaudžiai susiję ir didėjant makiavelistinės elgsenos raiškiai, didėja ir darbuotojų patiriamas profesinis perdegimas. Kaip matyti pateiktame modelyje, statistiniai abipusiai ryšiai yra nustatyti ir tarp visų analizuotų reiškinių

grupių. Darbuotojų profesinis perdegimas statistiškai reikšmingai koreliuoja su makiavelistinės vadovų elgsenos veiksnių grupėmis. Tai yra: nepasitikėjimu kitais, statuso siekimu, kontrolės siekimu ir amoraliomis manipuliacijomis. Didžiausias statistinis reikšmingumas nustatytas tarp darbuotojų profesinio perdegimo ir nepasitikėjimo kitais ( $r=0,644$ ). Makiavelistinė vadovų elgsena statistiškai reikšmingai koreliuoja su darbuotojų profesinio perdegimo veiksnių grupėmis. Tai yra: darbo pobūdžiu ir sąlygomis, organizacijos klimatu ir vidine komunikacija, jausmais ir emocijomis bei savirealizacija ir noru tobulėti. Didžiausias statistinis reikšmingumas nustatytas tarp makiavelistinės vadovų elgsenos ir darbo pobūdžio ir sąlygų veiksnių grupės ( $r=0,648$ ). Tarp visų analizuotų veiksnių grupių (tiek makiavelistinės vadovų elgsenos, tiek darbuotojų profesinio perdegimo) taip pat nustatytas statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys. Stipriausias ryšys nustatytas tarp nepasitikėjimo kitais ir organizacijos klimato ir vidinės komunikacijos ( $r=0,612$ ), silpniausias ryšys nustatytas tarp statuso siekimo ir savirealizacijos ir noro tobulėti ( $r=0,204$ ).

Apibendrinant gautus kokybinio tyrimo rezultatus galima teigti, kad analizuojamoje įmonėje „X“ vadovams yra būdinga makiavelistinė elgsena, o darbuotojams – profesinis perdegimas. Remiantis apklaustų darbuotojų nuomone, jų tiesioginiams vadovams yra būdinga vidutinio lygmens makiavelistinė elgsena, kuri labiausiai pasireiškia kai vadovai siekia kuo aukštesnio asmeninio statuso bei siekia kuo labiau kontroliuoti savo tiesioginius darbuotojus. Apklausos rezultatai taip pat atskleidė, kad makiavelišką vadovų asmenybę ir jų elgseną labiau pastebi gamybos darbuotojai, tad galima daryti prielaidą, kad įmonėje kaip makiaveliška asmenybė yra labiau įvertinami tie vadovai, kurių darbo santykiai glaudžiai siejasi su gamyba ir gamybos skyriaus darbuotojais. Tai galima paaiškinti ir tuo, kad gamybos darbuotojams vadovai yra linkę mažiau nuolaidžiau ir tokiu atveju dažniau demonstruoja savo turimą valdžią ir galią. Tyrimo metu taip pat atskleista, kad vadovų makiavelistinę elgseną analizuojamoje įmonėje „X“ labiau pastebi vyrai nei moterys ir jų teigimu, labiausiai makiaveliška asmenybė pasižymi tuomet, kai vadovai manipuliuoja kitais asmenimis arba nepasitiki savo esamais darbuotojais. Išsakyta apklaustų darbuotojų vyrų nuomonė patvirtina anksčiau minėtų autorių, N. Mažeikienės ir G. Merkio (2000) teiginį, kad vadovų makiavelistinei elgsenai yra būdingas elgesys, kai yra manipuliuojama kitais žmonėmis, siekiant asmeninių tikslų. Moterų teigimu, vadovams labiausiai pasireiškia makiavelistinė elgsena, kai jie siekia demonstruoti asmeninį turimą statusą ar siekia pademonstruoti turimą kontrolę. Svarbu paminėti, kad nors vyrų ir moterų vadovų makiavelistinės elgsenos vertinimai yra skirtingi, tačiau bendrinio aspektu įvertinta vadovų makiavelistinė elgsena yra vidutinio lygmens tiek moterų, tiek vyrų atžvilgiu.

Darbuotojams vertinant įmonės vadovus pagal keturias veiksnių grupes (amoralias manipuliacijas, kontrolės siekimą, statuso siekimą ir nepasitikėjimą kitais) galima išskirti šiuos nustatytus reikšmingiausias makiavelistinės elgsenos bruožus būdingus analizuotos įmonės vadovams:

įmonės vadovai yra linkę į apgavystes, kas siejasi su melagingu savęs pristatymu ir nuolaidžiavimu kitiems dėl asmeninių tikslų; vadovai yra linkę įsakinėti kitiems asmenims; vadovai yra linkę maloniai elgtis su kitais asmenimis tik tam, kad pasiektų savo asmeninių tikslų; vadovai turi stiprius kontrolės įgūdžius; vadovams ypatingai svarbu jų turimas asmeninis statusas ir turto sukaupimas; vadovai nėra linkę atskleisti nei savo turimų idėjų, nei asmeninių silpnybių, o taip pat vadovai dažnu atveju elgiasi neįprastai, tačiau svarbu, kad elgsena atitiktų jo siekiamus tikslus. Kaip mažiau vadovams būdingą elgseną galima išskirti moralinių standartų pažeidinėjimą ir sukčiavimą, o taip pat darbuotojų nuomone vadovai nėra linkę darbuotojams sukelti baimę vardan papildomų tikslų pasiekimo bei vadovams nėra būdingas neskaidrus ar amoralus elgesys. Tačiau taip pat vadovai nėra linkę ir dirbti komandoje. To priežastis – nepasitikėjimas kitais asmenimis. Tai lygiagrečiai gali paskatinti ir turėti įtakos darbuotojų profesiniam perdegimui, nes darbuotojui įmonėje nesijaučiant patikimu asmeniu gali išsivystyti nepasitikėjimo ir nepasitenkinimo jausmas, kas žinoma gali daryti įtaką profesinio perdegimo patyrimui.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, analizuojamoje įmonėje egzistuojantis vadovų makiavelistinis elgesys daro įtaką darbuotojų profesinio perdegimo patyrimui. Atlikta detali analizė atskleidė, kad įmonės „X“ apklaustiems darbuotojams būdingas vidutinio lygmens profesinis perdegimas. Tai reiškia, kad įmonės darbuotojai nėra visiškai perdege, tačiau tam turi polinkį, kas gali jau dabar nulemti prastėjančių darbuotojų darbą ar mažėjančią motyvaciją siekti aukštesnių rezultatų. Svarbu paminėti, kad darbuotojų profesinis perdegimas pasireiškia visose analizuotose veiksmų vertinimo grupėse (darbo pobūdis ir sąlygos, organizacijos klimatas ir vidinė komunikacija, jausmai ir emocijos, savirealizacija ir noras tobulėti). Visgi didžiausią įtaką darbuotojų profesiniam perdegimui daro įmonėje esamas darbo pobūdis ir sąlygos, vyraujančios emocijos ir jausmai darbo vietoje bei darbuotojams nesuteikiama galimybė tobulėjimui ir savirealizacijai. Konkrečiai vertinant įmonėje suteikiamas darbo sąlygas ir dirbamą darbą, labiausiai darbuotojus netenkina per mažas darbo užmokestis, per didelis darbo krūvis ir per didelis darbo tempas. Taip pat darbuotojams vertinant organizacijoje vyraujančią klimata pasigendama tarpusavio pasitikėjimo, paramos, atvirumo, pagarbos tarp kolegų, sąžiningumo, o taip pat jaučiama grįžtamojo ryšio stoka, kas ir sukelia neigiamas tarpusavio ryšius su kolegomis ir skatina profesinio perdegimo patyrimą. Vertinant analizuojamoje įmonėje patiriamas emocijas darbe galima patvirtinti J. Pacevičiaus (2006) išsakytą nuomonę, kad dažniausiai, darbuotojų profesinis perdegimas yra traktuojamas kaip neigiamas reiškinys, kurį sukelia stresas ir išsekimas. Būtent ir šioje įmonėje labiausiai darbuotojai jaučia išsekimą ir pervargimą, kas skatina profesinio perdegimo pasireiškimą konkrečiam įmonės darbuotojui. Mažiausiai profesiniam perdegimui įtaką darantys veiksniai analizuojamoje įmonėje nustatyti šie: diskriminacija, įtampa, konfliktinės situacijos (su kolegomis ir vadovais), nepagarba ir darbo sudėtingumas. Tai reiškia, kad

šie veiksniai įmonėje pasireiškia retai, arba jų esama raiška yra žemo lygio, neturinti stiprios galios skatinant patirti profesinį perdegimą.

Analizuojant patiriamą darbuotojų profesinį perdegimą pagal demografines charakteristikas galima teigti, kad įmonėje dirbančios moterys ir vyrai profesinį perdegimą patiria tolygiai ir tai nepriklauso nei nuo turimos lyties, nei nuo darbuotojo amžiaus, nei nuo turimo darbo stažo. Tačiau skirtumus galima pastebėti vertinant patiriamą profesinį perdegimą ir užimamą poziciją bei turimą asmens išsilavinimo lygį. Analizuojamoje įmonėje patirti profesinį perdegimą yra labiau linkę gamybos darbuotojai nei administracinio pobūdžio pareigas užimantys darbuotojai bei profesinį perdegimą yra labiau linkę patirti asmenys, turintys vidurinį išsilavinimo lygį.

Vertinant analizuojamų reiškinių sąsajas išsiaiškinta, kad tarp dviejų pagrindinių analizuojamų reiškinių, vadovų makiavelistinės elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo egzistuoja statistiškai reikšmingas vidutinio stiprumo ryšys, kas reiškia, kad šie analizuoti reiškiniai yra glaudžiai susiję ir didėjant makiavelistinės elgsenos raiškai, didėja ir darbuotojų patiriamas profesinis perdegimas. Taip pat svarbu paminėti, kad visos analizuojamos veiksmų grupės tarpusavyje yra glaudžiai susijusios, tai yra nustatyti statistiškai reikšmingi teigiami ryšiai.



## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Atlikus makiavelistinės vadovų elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo teorinę analizę bei detaliai išanalizavus gautus empirinio tyrimo rezultatus galima daryti šias bendrąsias išvadas.

1. Makiavelistinės elgsenos reiškinys detalai pradėtas analizuoti jau 20-tame amžiuje ir dažnu atveju yra laikomas kaip elgesys, kuriam būdinga manipuliacija kitais žmonėmis tam, kad būtų pasiekti asmeniniai tikslai. Nors makiavelistinė elgsena siejama su negatyviu elgesiu dėl manipulavimo, apgaulių ir klastos, tačiau atlikta teorinė analizė atskleidė, kad šis reiškinys neretai gali būti ir naudingas šių dienų versle. Tai yra, makiaveliška asmenybe pasižymintis asmuo dažniau išlieka ramus stresinėse situacijose, geba sukcentruoti dėmesį esamų situacijų analizėms ir konkurencingų strategijų formavimui, makiavelistine elgsena pasižymintis asmuo yra emociškai nejautrus aplinkos veiksniams, jis yra linkęs į konkurenciją ir tam tikrais atvejais siejamas su charizmatiniu lyderiu. Vertinant esminius makiavelistinei asmenybei būdingus bruožus galima išskirti šiuos: emocijų negatyvumą, ciniškumą, manipuliaciją, savanaudiškumą, apgaulę ir klastą. Taip pat svarbu paminėti, kad pagrindinės makiavelistinei elgsenai būdingos savybės yra skirstomos į 4 kategorijas: nepasitikėjimą kitais, statuso siekimą, kontrolės siekimą ir amoralias manipuliacijas. O taip pat makiavelistinė elgsena skirstoma ir pagal pasireiškimo lygius, tai yra aukštą arba žemą makiavelistinės elgsenos pasireiškimo lygmenį. Makiavelistinės elgsenos matavimui ir įvertinimui yra sukurtas specialus makiavelistinės elgsenos matavimo instrumentas – Mach-IV, kurį sudaro 20 teiginių, vertinamų 5-balėje Likerto skalėje. Klausimynas sukurtas siekiant išsiaiškinti tikrąjį makiavelistinį požiūrį ir taktiką, kuri yra naudojama manipuliacijai kitais žmonėmis.
2. Profesinio perdegimo reiškinys detalai analizuojamas ir tiriamas nuo 20-tojo amžiaus ir dažnu atveju apibrėžiamas kaip psichologinis sindromas, kuriam būdinga emocinis išsekimas, depersonalizacija ir sumažėję asmeniniai siekiai. Profesinis perdegimas laikomas neigiamu sindromu, kuris tapatinamas su patiriamu stresu, įtampa darbe ar asmeninėje aplinkoje. Remiantis atlikta teorine analize galima išskirti dvi veiksnių kategorijas, kurios yra būdingos profesinio perdegimo reiškiniui. Tai situaciniai ir individualūs veiksniai. Situaciniai veiksniai siejami su keliamais reikalavimais darbe ir kurie reikalauja ilgalaikių pastangų konkrečiam darbui atlikti, o individualūs veiksniai yra siejami su socialine ir ekonomine asmens užimama padėtimi bei asmenybės kintamaisiais. Dažniausiai autorių įvardinami veiksniai, turintys įtakos profesinio perdegimo atsiradimui yra: per didelis darbo krūvis, stresas, įtampa, vaidmenų konfliktai bei įvairios kitos konfliktinės situacijos, kurias gali įtakoti kolegos ir vadovai. Nors

profesinį perdegimą gali patirti kiekvienas dirbantis asmuo, tačiau didžiausią riziką patirti profesinį perdegimą turi gydytojai, pedagogai, socialiniai darbuotojai, vadybininkai, vadovai ir specialiųjų tarnybų darbuotojai (policininkai, teisininkai ir kt.). Profesinio perdegimo pasekmės gali pasireikšti ne tik individualiu lygmeniu, bet ir organizaciniu. Tai yra, individualiame lygmenyje reiškinių pasekmės pasireiškia konkrečiam asmeniui (nerimas, stresas, įtampa ir kt.), o organizaciniame lygmenyje reiškinių pasekmės konkrečiai siejasi su darbine vykdoma veikla (mažėjantis darbo našumas, prasta darbo atlikimo kokybė, vėlavimai, pravaikštos ir kt.). Profesinio perdegimo matavimui ir įvertinimui yra sukurtas specialus C. Maslach ir S. E. Jackson vertinimo instrumentas – „Maslach Burnout Inventory“, kuris tiria tris pagrindines perdegimo dimensijas: emocinį išsekimą, depersonalizaciją ir mažėjančius asmeninius pasiekimus. Šiuo metu profesinio perdegimo instrumentas yra pritaikytas matuoti trims skirtingoms sritims, tiek asmenims, nuolatos komunikuojantiems su kitais (originalioji MBI versija), tiek pedagogams („MBI-Educators Survey“ versija), tiek bendriesiems perdegimo aspektams („MBI-General Survey“).

3. Remiantis atlikta teorine analize sudarytas vadovų makiavelistinės elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajų teorinis modelis, kurį sudaro 2 pagrindiniai blokai, makiavelistinė vadovų elgsena ir darbuotojų profesinis perdegimas. Tiek makiavelistinės vadovų elgsenos, tiek darbuotojų profesinio perdegimo konstruktai pateikiami pagal 4 veiksmų grupes. Makiavelistinės vadovų elgsenos veiksmų grupės yra: nepasitikėjimas kitais, statuso siekimas, kontrolės siekimas ir amoralios manipuliacijos, o darbuotojų profesinio perdegimo veiksmų grupės yra: darbo pobūdis ir sąlygos, organizacijos klimatas ir vidinė komunikacija, jausmai ir emocijos bei savirealizacija ir noras tobulėti. Analizuojamų reiškinių sąsajos tiriamos tiek tarp pagrindinių reiškinių, makiavelistinės vadovų elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo, tiek ir tarp analizuojamų reiškinių veiksmų grupių.
4. Empirinio tyrimo metu buvo išsiaiškinta, kad įmonėje vadovams yra būdinga makiavelistinė elgsena, o darbuotojai yra linkę patirti profesinį perdegimą. Tarp šių dviejų reiškinių nustatytas statistiškai reikšmingas vidutinio stiprumo ryšys, kas reiškia, kad šie analizuoti reiškiniai yra glaudžiai susiję ir didėjant makiavelistinės elgsenos raiškiai, didėja ir darbuotojų patiriamas profesinis perdegimas. Vertinant makiavelistinę vadovų elgseną nustatytas vidutinis pasireiškimo lygmuo, labiausiai makiavelistinė elgsena pasireiškia vadovams siekiant kontrolės ir statuso. Makiaveliškas vadovų asmenybės įmonėje lygiavertiškai vertina tiek vyrai, tiek moterys, tačiau vertinant iš užimamų pozicijos perspektyvų labiau makiaveliškus vadovus įvertino gamybos darbuotojai, tai reiškia, kad į makiavelistinę elgseną yra labiau linkę tie vadovai, kurių darbo santykiai siejasi su gamyba ir gamybos skyriaus darbuotojais.

Darbuotojų profesinio perdegimo pasireiškimo lygmuo tiriamoje įmonėje nustatytas taip pat vidutinio lygmens, labiausiai patiriamą profesinį perdegimą skatina netinkamos darbo sąlygos ir darbo pobūdis. Vertinant konkrečius veiksnius, labiausiai įtaką darbuotojų nepasitenkinimui ir profesiniam perdegimui daro nepakankamas darbo užmokestis, pervargimas, per didelis darbo krūvis, per didelis darbo tempas, profesinio tobulėjimo galimybių nesuteikimas ir išsekimas. Analizuojant patiriamą darbuotojų profesinį perdegimą pagal demografinės charakteristikas galima teigti, kad įmonėje dirbančios tiek moterys, tiek vyrai profesinį perdegimą patiria tolygiai ir tai nepriklauso nei nuo turimos lyties, nei nuo darbuotojo amžiaus, nei nuo turimo darbo stažo. Tačiau tyrimo metu paaiškėjo, kad įmonėje didesnę polinkį patirti profesinį perdegimą turi gamybos darbuotojai ir asmenys, kurie turi įgiję vidurinę išsilavinimo lygį.

Aukščiausios tarpusavio sąsajos analizuojant vadovų makiavelistinės elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo reiškinius nustatytos tarp mažo pasitenkinimo darbu ir nepasitenkinimu kitais, tarp įtakos nebuvimo ir amoralių manipuliacijų bei tarp mažo pasitenkinimo darbu ir vadovų makiavelistinės elgsenos. Tarp šių sąsajų nustatytas vidutinio stiprumo teigiamas ryšys. Taigi galima teigti, kad didėjant vadovų nepasitenkinimu kitais, didėja esamų darbuotojų darbo nepasitenkinimas, dažniau vadovams pasireiškiant amoralioms manipuliacijoms didėja darbuotojų nepasitenkinimas dėl įtakos nebuvimo bei vis labiau pasireiškiant vadovų makiavelistinei elgsenai didėja darbuotojų nepasitenkinimas darbu.

5. Atlikus detalią empirinio tyrimo rezultatų analizę buvo nustatyta, kad be išimties, visos su makiavelistine vadovų elgsena ir darbuotojų profesiniu perdegimu susijusios sąsajos yra statistiškai reikšmingos, tai yra, tarp analizuojamų reiškinių nustatytas statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys. Teigiamos tarpusavio sąsajos nustatytos tiek tarp makiavelistinės vadovų elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo, tiek tarp darbuotojų profesinio perdegimo ir makiavelistinės vadovų elgsenos veiksnių grupių (nepasitenkinimas kitais, statuso siekimas, kontrolės siekimas, amoralių manipuliacijos), tiek tarp makiavelistinės vadovų elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo veiksnių grupių (darbo pobūdis ir sąlygos, organizacijos klimatas ir vidinė komunikacija, jausmai ir emocijos, savirealizacija ir noras tobulėti) tiek tarp pačių makiavelistinės vadovų elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo veiksnių grupių. Stipriausias statistiškai reikšmingas ryšys nustatytas tarp pagrindinių analizuojamų reiškinių, tai yra makiavelistinės vadovų elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo.

**Rekomendacijos.** Remiantis atliktu tyrimu bei gautais sąsajų analizės rezultatais galima teigti, kad darbuotojų profesinis perdegimas tiesiogiai priklauso nuo makiavelistinės vadovų elgsenos.

Siekiant sumažinti darbuotojų patiriamą profesinį perdegimą bei ateityje užtikrinti šio reiškinio pasekmių išvengimą, pirmiausiai būtina suprasti, kad siekiant profesinio perdegimo sumažinimo, lygiagrečiai turi būti mažinama vadovų makiavelistinė elgsena ir jos pasireiškimo lygmuo. Taigi, toliau pateikiamos detalios rekomendacijos tiek siekiant sumažinti vadovų makiavelistinės elgsenos raišką, tiek siekiant sumažinti patiriamą darbuotojų profesinį perdegimą analizuotoje įmonėje „X“.

Siekiant sumažinti makiavelistinę vadovų elgseną ir profesinio perdegimo pasireiškimo lygmenį rekomenduojama:

- Išsiaiškinti konkrečius vadovus, kurie labiausiai linkę į makiavelistinę elgseną ir imtis priemonių jų negatyviai elgsenai sumažinti.
- Mažinti vadovų kontrolės įgaliojimus, nes būtent aukštas kontrolės siekimas skatina aukštą makiavelistinės elgsenos pasireiškimo lygmenį.
- Skatinti vadovų pasitikėjimą savo tiesioginiais darbuotojais, kas padidintų esamų darbuotojų pasitenkinimą darbu.
- Supažindinti įmonės darbuotojus su profesinio perdegimo reiškiniu bei galimomis šio reiškinio pasekmėmis tiek pačiam asmeniui, tiek organizacijai. Tai leistų greičiau identifikuoti perdegimo pasireiškimą ir jį pradėti mažinti pirminiame pasireiškimo etape.
- Reguliariai įmonėje atlikinėti tyrimus apie profesinio perdegimo lygį tam, kad būtų stebimas perdegimo lygio pasireiškimas.
- Peržiūrėti atlyginimo už darbą sistemas bei motyvacinius veiksnius, kurie padidintų darbuotojų pasitenkinimą darbo užmokesčiu.
- Peržiūrėti ir įvertinti esamus darbuotojų darbo ir poilsio grafikus, kad būtų optimizuotas darbo krūvis ir darbo tempas.
- Įmonės darbuotojams sukurti poilsio zonas, kuriose darbuotojas turėtų galimybę pailsėti ir taip būtų išvengiama patiriamas pervargimas ir išsekimas.
- Sudaryti individualius darbuotojų tobulėjimo galimybių planus, kas užtikrintų darbuotojo tobulėjimo ir savirealizacijos galimybes.

## LITERATŪRA

- Abell, L., Qualter, P., Brewer, G., Barlow, A., Stylianos, M., Henzi, P. & Barrett, L. (2015). Why Machiavellianism Matters in Childhood: The Relationship Between Children's Machiavellian Traits and Their Peer Interactions in Natural Setting. *Europe's Journal of Psychology*, 11(3), 484-493.
- Abromaitienė, L. ir Stanišauskienė, V. (2014). Profesinis perdegimas karjeros raidos kontekste: iki mokyklinio ugdymo pedagogų atvejais. *Andragogika*, 1(5), 10-26. DOI: <http://dx.doi.org/10.15181/andragogy.v5i0.960>
- Aiken, L. H., Clarke, S. P., Sloane, D. M., Sochalski, J. & Silber J. H., (2002). Hospital Nurse Staffing and Patient Mortality, Nurse Burnout, and Job Dissatisfaction. *JAMA*, 288(16), 1987-1993. doi:10.1001/jama.288.16.1987
- Aydemir, O. & Icelli, I. (2013). Burnout: Risk Factors. Bahrer-Kohler, S. (2013), *Burnout for Experts: Prevention in the Context of Living and Working* (pp.119-143). DOI 10.1007/978-1-4614-4391-9-8
- Alarcon, G., Eschleman, K. J. & Bowling, N. A. (2009). Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis. *Work & Stress, An International Journal of Work, Health & Organisations*, 23(3), 244-263. <http://dx.doi.org/10.1080/02678370903282600>
- Alsop, P. J. Jr (2011). *Job Burnout: The End or a New Beginning?: Master of Science Degree*. Southern Illinois University Carbondale. [žiūrėta 2017-01-10]. Prieiga per internetą [http://opensiuc.lib.siu.edu/gs\\_rp/43/](http://opensiuc.lib.siu.edu/gs_rp/43/)
- Azis, A. (2004). Machiavellianism scores and self-rated performance of automobile salespersons. *Psychological Reports*, 94(2). DOI: 10.2466/pr0.94.2.464-466
- Aziz, A. Revisiting relationship between Machiavellianism and academic achievement. *Morgan State University*.
- Babrauskaitė, E. Ir Kaminskas, K. A. (2011). Psichosocialinių veiksnių Lietuvos mažose statybos įmonėse tyrimas. *14-osios Lietuvos jaunuju mokslininku konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“ 2011 metu temin\_s konferencijos straipsniu rinkinys* (p.1-5).
- Bacon, A. M. & Regan, L. (2016). Manipulative relational behaviour and delinquency: sex differences and links with emotional intelligence. *The Journal of Forensic Psychiatry & Psychology*, 27(3), 331–348. <http://dx.doi.org/10.1080/14789949.2015.1134625>
- Bakker A. B., Costa P. L. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research* 1, 112-119. <http://dx.doi.org/10.1016/j.burn.2014.04.003>
- Bali, P. & Durand, G. (2016). Psychopathy, Machiavellianism and Parental Behavior: A Correlational Study Modulated by Gender, 1-11. doi:10.20944/preprints201610.0047.v1

- Bedell, K., Hunter, S., Angie, A. & Vert, A. (2006). A Historiometric Examination of Machiavellianism and a New Taxonomy of Leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(4). doi/pdf/10.1177/107179190601200404
- Bianchi, R., Schonfeld, I. S. & Laurent, E. (2014). *International Journal of Stress Management*, 21(4), 307-324. <http://dx.doi.org/10.1037/a0037906>
- Bubnys, R. ir Ruškus, J. (2005). Vadovavimas organizacijoje lytiškumo aspektu. *Socialiniai tyrimai / Social Research*, 1(5), 52-60.
- Canadas-De la Fuente, G. A., Vargas, C., Concepcio'n, S. L., Garcí'a, I., Canadas, G. R., I. De la Fuente, E. (2014). Risk factors and prevalence of burnout syndrome in the nursing profession. *International Journal of Nursing Studies*, 52, 240-249. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2014.07.001>
- Chen, A. Y. (2010). Relations of Machiavellianism with emotional blackmail orientation of salespeople. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5(2010), 294-298. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.091>
- Dahling, J. J., Kuyumcu, D. & Librizzi, E. H. (2013). Machiavellianism, Unethical Behavior, and Well-Being in Organizational Life (p.183-195). Giacalone, R. A. & Promislo, M. D. *Handbook of Unethical Work Behavior – Implications for Individual Well-Being*. Routledge: Taylor & Francis.
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G. & Levy, P. E. (2009). The Development and Validation of a New Machiavellianism Scale. *Journal of Management*, 35(2), 219-257. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206308318618>
- Dien, D. S. F. (1974). Parental machiavellianism and children's cheating in Japan. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 5(3). <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/002202217400500301>
- Drory, A. (1980). Machiavellianism and leadership. *Journal of applied psychology*, 65(1), 81-86.
- Embriaco, N., Azoulay, E., Barrau, K., Kentish, N., Pochard, F., Loundou, A. & Papazian, L. (2007). High Level of Burnout in Intensivists. *American Journal of Respiratory and Critical Care Medicine*, 175(7), 686-692. DOI: 10.1164/rccm.200608-1184OC
- Falkauskaitė, J. (2007). *Klientų aptarnavimo specialistų profesinis perdegimas ir jo sąsajos su asmeninėmis ir darbo charakteristikomis: magistro baigiamasis darbas*. Vilnius: Vilniaus universitetas. [žiūrėta 2016-12-01]. Prieiga per internetą <http://gs.elaba.lt/object/elaba:2156887/>
- Furnham, A. (2016). The Machiavellian Boss. *Psychology Today*. [žiūrėta 2017-01-03]. Prieiga per internetą <https://www.psychologytoday.com/blog/sideways-view/201611/the-machiavellian-boss>
- Genevičiūtė-Janonienė, G., Endriulaitienė, A. ir Skučaitė R. (2015). Įsipareigojimas organizacijai – darbuotojų profesinio perdegimo rizikos ar saugos veiksnys? *Psichologija*, 52(2015), 77-90. DOI: <https://doi.org/10.15388/Psichol.2015.52.9333>

Gerikienė, V. (2015). Slaugytojų požiūrio į darbą sąsajos su pasitenkinimu darbu ir profesinio perdegimo sindromu. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, 15, 7-12.

Gerikienė, V. Ir Bartkutė, D. (2014). Slaugytojų pasitenkinimo profesiniais veiksniais sąsajos su profesinio perdegimo sindromo komponentais. Šedžiuvienė (red.), *Profesinės studijos: teorija ir praktika* (p. 14-19). Šiauliai.

Gruodytė, I. ir Navickienė, R. (2013). Profesinio perdegimo pasireiškimas gidų profesijoje. Zuoza (red.), *Sportinį darbingumą lemiantys veiksniai (VI)* (p. 88-93). Kaunas.

Gunnthorsdottir, A., McCabe, K., Smith, V. (2002). *Journal of Economic Psychology*, 23, 49–66.

Bedell, K., Hunter, S., Angie, A. & Vert, A. (2006). A Historiometric Examination of Machiavellianism and a New Taxonomy of Leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(4). <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/107179190601200404>

Ickes, W., Reidhead, S. & Patterson, M. (1986). Machiavellianism and self-monitoring: as different as „me“ and „you“. *Social Cognition*, 4(1), 58-74. [žiūrėta 2016-04-13]. Prieiga per internetą <https://www.uta.edu/psychology/files/faculty%20psyc/ickes/Ickes,%20Reidhead,%20and%20Patterson.pdf>

Ilieva, S. (2015). Social consequences of Machiavellianism of contemporary Bulgarian political Elite. *International scientific online journal*, 11, 16-20.

Inançsi, T., Lang, A. & Bereczkei, T. (2016). A Darker Shade of Love: Machiavellianism and Positive Assortative Mating Based on Romantic Ideals. *Europe's Journal of Psychology*, 12(1), 137-152. doi:10.5964/ejop.v12i1.1007

Yıldız, B., Alpkın, L., Sezen, B. & Yıldız, H. (2015). Proposed Conceptual Model of Destructive Deviance: The Mediator Role of Moral Disengagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 414-423. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.111>

Juškaitė, V. (2015). *Informacinės komunikacinės technologijos kaip pedagogų profesinio perdegimo veiksnys: x bendrojo ugdymo mokyklos atvejis: magistro baigiamasis darbas*. Kauno Technologijos Universitetas. Kaunas: technologija. [žiūrėta 2016-11-22].

Kareshki, H. (2011). Relation among Machiavellianism Belief and Goal Orientations in Academic Situations. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 12, 414–418. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.02.051>

Kasnauskienė, J. ir Račkauskienė, S. (2010). Pagalbos priemonės socialiniams darbuotojams, patiriantiems profesinį perdegimą socialiniame darbe.

Kavaliauskienė, V. Ir Balčiūnaitė, R. (2014). Profesinis perdegimas ir jo raiška socialinio darbo profesionalizacijos kontekste. *Tiltai* 4, 17-35. DOI: <http://dx.doi.org/10.15181/tbb.v68i4.947>

Kvaraciejus, A. (1969). Nikolas Makiavelis (1469-1527). *Problemos*, 4, 67-72. [žiūrėta 2016-04-13]. Prieiga per internetą <http://www.zurnalai.vu.lt/problemos/article/view/5762/3765>

Lementauskaitė, K. (2015). *Medicinos personalo patiriamas profesinis stresas regioninėje ligoninėje: magistro baigiamasis darbas*. Lietuvos sveikatos mokslų universitetas. Kaunas.

Li-Ping Tang, T. & Chen, Y. J. (2008). Intelligence Vs. Wisdom: The Love of Money, Machiavellianism, and Unethical Behavior across College Major and Gender. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 1-26. DOI 10.1007/s10551-007-9559-1

Mačiulytė, A. (2016). *Perdegimo sindromą sąlygojančių veiksnių vertinimas medicininę pagalbą teikiančių gydytojų tarpe: magistro baigiamasis darbas*. Lietuvos sveikatos mokslų universitetas. Kaunas.

Martinez, A. A., Aytes, L. B. & Escoda, C. G. (2007). The burnout syndrome and associated personality disturbances. *Med Oral Patol Oral Cir Bucal*, 13(7).

Maslach, C., Jackson, S. E. & Leiter, M. P. (1997). The Maslach Burnout Inventory Manual.

Maslach, C. & Leiter, M. P. Reversing How to rekindle your passion for your work burnout. *Stanford social innovation review*, 43-49.

Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Reviews Psychology*, 52, 397-422. DOI: 10.1146/annurev.psych.52.1.397

Mažeikienė, N. (2002). Nematomojo ugdymo rezultatų diagnostika: makiavelistinių jaunimo nuostatų matavimo patirtis. *Pedagogika*, 61, 144-150. [žiūrėta 2016-11-04]. Prieiga per internetą <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2002~1367163266286/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>

Mažeikienė, N. Ir Merkys, G. (2000). Makiavelizmas, kaip psichosocialinis reiškinys ir edukacinės diagnostikos objektas. *Socialiniai mokslai*, 1(22), 62-68. [žiūrėta 2016-11-04]. Prieiga per internetą <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2000~1367175177913/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>

Mažeikienė, N. Ir Merkys, G. (2001). Makiavelizmo skalės, kaip socializacijos diagnostikos instrumento, transkultūrinio tinkamumo kontrolė. Metodologijos ir ugdymo bendrosios problemos. *Socialiai mokslai*, 3(29), 7-16. [žiūrėta 2016-11-04]. Prieiga per internetą <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2001~1367186355989/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>

Merkys, G. ir Bubelienė, D. (2013). Profesinio perdegimo įveika ir hobis: mokytojų apklausos duomenys. *Acta paedagogica vilnensia*, 31, 110-125. DOI: <https://doi.org/10.15388/ActPaed.2013.31.2511>



Merkys, G. ir Pauliukaitė, Ž. (2010). Apklauso instrumentų tarpkultūrinio perkėlimo metodologinės patirtys: Lietuvos kontekste. *Filos Sociol*, 21(4).

Pacevičius, J. (2006). Profesinis perdegimas kaip organizacinės elgsenos problema. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2(7), 125-129. [žiūrėta 2016-11-10]. Prieiga per internetą <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2006~1367154505128/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>

Paulhus, D. L. & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556–563. [http://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](http://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)

Petronis, J. (2006). Niccolo Machiavelli – ne makiavelistas. *Vytauto Didžiojo universiteto laikraštis*, 8(109), p. 11. [žiūrėta 2016-12-15]. Prieiga per internetą <http://uvm.vdu.lt/Universitas%20Vytauti%20Magni/2006%20m./UVM%202006-11.pdf>

Piligrimienė, Ž. (2016). *Marketingo tyrimų duomenų analizė SPSS programa: Mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.

Raižienė, S. Ir Bakšytė, A. (2010). Socialines paslaugas teikiančių darbuotojų perdegimo sindromo, socialinės paramos bei saviveiksmingumo sąsajos. *Socialinis darbas*, 9(2), 119-126.

Rauthmann, J. F. & Kolar, G. P. (2012). How „dark“ are the Dark Triad traits? Examining the perceived darkness of narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Personality and Individual Differences* 53(7), 884-889. DOI: 10.1016/j.paid.2012.06.020

Rybakovienė, D. (2016). *Profesinio perdegimo organizaciniai veiksniai: magistro baigiamasis darbas*. Kaunas: Kauno Technologijos Universitetas.

Schaufeli, W. B. (2003). Past performance and future perspectives of burnout research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(4), 1-15. DOI: 10.4102/sajip.v29i4.127

Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* 25(3), 293–315 (2004) DOI: 10.1002/job.248

Strazdienė, G. ir Garalis, A. (2006). Verslumo ugdymo filosofinė kryptys: klasifikacija ir raiška. *Socialiniai mokslai. Vadyba ir administravimas*, 123-133. Prieiga per internetą <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LT-LDB-0001:J.04~2006~1367154399121/DS.002.0.01.ARTIC>

Stočkus, A. (2014). Kūno kultūros mokytojų profesinio perdegimo prevencija ir redukavimas: ugdomojo projekto rezultatai. *Tiltai*, 151-168.

Suchodolska, I. (2008). *Perdegimo sindromas ir jo ryšys su asmenybės bruožais ir patiriama žodine agresija: magistro baigiamasis darbas*. Vilnius.

Utami, I. & Nahartyno, E. (2013). The effect of type a personality on auditor burnout: evidence from Indonesia. *Accounting and taxation*, 5(2), 89-102.

Vahey, D. C., Aiken, L. H., Sloane, D. M., Clarke, S. P. & Vargas, D. (2004). Nurse Burnout and Patient Satisfaction. *Med Care*, 42(2). doi: 10.1097/01.mlr.0000109126.50398.5a

Vaicekauskienė, V. (2014). Profesinio perdegimo sindromo įveikos ir prevencijos prielaidos socialiniame darbe. *Socialinis ugdymas / Socialinės inovacijos socialinių industrijų plėtrai*, 39(3), 188-202.

Valeryevna, P. E. & Valeryevich, L. K. (2013). Methods of measuring follower burnout in the workplace. *КубГАУ*, 90(6), 1-10. [žiūrėta 2016-11-22]. Prieiga per internetą <http://ej.kubagro.ru/2013/06/pdf/57.pdf>

Vimantaitė, R. ir Šeškevičius, A. (2006). „Perdegimo“ sindromas tarp Lietuvos kardiologijos centruose dirbančių slaugytojų. *Medicina (Kaunas)*, 42(7), 600-605.

Woodard, A., Walker, C., & Haynes, K. (2009). Does Machiavellianism Influence Employee Responses to Psychological Contract Breach? *Community of Undergraduate Journals Online*. [žiūrėta 2016-12-15]. Prieiga per internetą [http://www.clemson.edu/cujo/manuscript.php?manuscript\\_ID=234](http://www.clemson.edu/cujo/manuscript.php?manuscript_ID=234)

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W. & Schreurs, P. J. G. (2007). When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources. *Journal of Managerial Psychology*, 22(8), 766-786. DOI 10.1108/02683940710837714

Ziemainz, H., Drescher, A., Schipfer, M. & Stoll, O. (2015). An Explorative Study of Possible Demographic Variables, and Social Variables as Predictors of Athlete Burnout and Its Core Dimensions among German Non-Elite Endurance Athletes. *Advances in Physical Education*, 5, 60-69. DOI: 10.4236/ape.2015.51008

Žeglienė, J. (2015). *Kauno miesto vidurinio ugdymo mokyklų mokytojų profesinis perdegimas ir sąsajos su psichosocialiniais veiksniais darbe: magistro baigiamasis darbas*. Lietuvos sveikatos mokslų universitetas. Kaunas.

Žydzūnaitė, V. (2011). *Socialiniame darbe patirto perdegimo sindromo įveikos strategijos: magistro baigiamasis darbas*. Vytauto Didžiojo universitetas. Kaunas.

## **PRIEDAI**

## MACHIAVELLIAN PERSONALITY SCALE ITEM POOL

Dahling J. J., Whitaker B. G., Levy P. E. (2009). The Development and Validation of a New Machiavellianism Scale.

**Amorality subscale**

1. I always let people know my honest intentions before I take action.
2. I understand how to best present myself to be seen the way I want to be seen.
3. I believe that lying is necessary to maintain a competitive advantage over others.
4. I can be quite charming when I need to be.
5. I am talented at flattering powerful people.
6. There is no excuse for deceiving another person.
7. I really only pay attention to what others say to find out if they know something that affects me.
8. The only good reason to talk to others is to get information that I can use to my benefit.
9. I am willing to be unethical if I believe it will help me succeed.
10. I am willing to sabotage the efforts of other people if they threaten my own goals.
11. I would cheat if there was a low chance of getting caught.
12. I won't violate my moral standards to get ahead.
13. I agree with the saying, "cheaters never win".
14. It is easy to take advantage of people who always play by the rules.

**Desire for Control subscale**

1. I think that fear and threats are sometimes necessary to motivate people to do what I want.
2. I like to give the orders in interpersonal situations.
3. Telling people what they want to hear is a good way to control others.
4. I enjoy having control over other people.
5. If the situation calls for it, I don't mind "playing a part" in order to get people to do what I want.
6. Other people have a big influence over what happens to me.
7. Success usually depends on pleasing other people.
8. The actions of other people constantly influence my chances of success.
9. I control the course of events in my life.

10. I enjoy being able to control the situation.

11. I determine what happens in my life.

### **Desire for Status subscale**

1. Status is a good sign of success in life.

2. Accumulating wealth is an important goal for me.

3. I assume that most people are out for their own success.

4. Most people are concerned more about "the greater good" than personal success.

5. A big personal victory justifies anything that I had to do to attain it.

6. Most people who succeed lead clean, moral lives.

7. Personal development is one of my most important goals.

8. I want to be rich and powerful someday.

9. Being a good person is more important to me than having money in the bank.

### **Distrust of Others subscale**

1. I do not get emotionally attached to the people that I have to work with.

2. I can manage the way that other people see me.

3. I prefer to work alone rather than counting on the performance of others.

4. People are only motivated by personal gain.

5. I think that most people are essentially trustworthy.

6. When I get a promising idea, I keep it to myself to prevent others from stealing it.

7. I like to share my plans and ideas with other people.

8. I dislike committing to groups because I don't trust others.

9. Team members backstab each other all the time to get ahead.

10. If I show any weakness at work, other people will take advantage of it.

11. Other people are always planning ways to take advantage of the situation at my expense.

**MAKIAVELISTINĖS VADOVŲ ELGSENOS IR DARBUOTOJŲ PROFESINIO  
PERDEGIMO TYRIMO ANKETA**

Gerb. tyrimo dalyvi,

esu Valdonė Andriuškevičienė, Kauno Technologijos Universiteto, Žmonių išteklių vadybos magistrantūros studentė. Šiuo metu atlieku tyrimą, kurio pagrindinis tikslas – atskleisti ir įvertinti vadovų makiavelistinės elgsenos ir darbuotojų profesinio perdegimo sąsajas. Prie kiekvieno iš pateiktų teiginių pažymėkite Jums labiausiai tinkantį atsakymą, kuris atitinka Jūsų sutikimą ar nesutikimą (skalė nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“). Tyrimo metu gauti rezultatai bus naudojami tik moksliniais tikslais išsaugant kiekvieno respondento anonimiškumą. Atsakydami į anketoje pateiktus klausimus pažymėkite Jums labiausiai tinkantį atsakymo variantą. Ačiū už skirtą laiką ir atsakymus!

	<b>Visiškai nesutinku</b>	<b>Nesutinku</b>	<b>Nei sutinku, nei nesutinku</b>	<b>Sutinku</b>	<b>Visiškai sutinku</b>
1. Vadovas niekada neinformuoja apie ketinimus prieš imantis konkrečių veiksmų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Vadovas yra linkęs save pristatyti taip, kaip jis norėtų, kad jį matytų kiti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Vadovas yra linkęs meluoti tam, kad būtų išlaikytas konkurencinis pranašumas prieš kitus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Vadovas pasižymi charizmatiškumu tuomet, kai jam tai yra naudinga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Vadovas yra linkęs nuolaidžiauti galingesniems / viršesniems už save asmenims	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Vadovas yra linkęs apgauti kitus asmenis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Vadovas kitų asmenų nuomonėmis domisi tik tuomet, kai tai jam gali būti naudinga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Vadovas yra linkęs bendrauti su kitais asmenimis tik tam, kad galėtų gauti naudingos asmeninės informacijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Vadovas yra linkęs elgtis neetiškai jei tik tai jam suteikia papildomos naudos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Vadovas galėtų sužlugdyti kitų asmenų pastangas jei tai keltų grėsmę jo asmeniniams tikslams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Vadovas yra linkęs į sukčiavimą jei tai nekeltų papildomos grėsmės jam pačiam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Vadovas yra linkęs į moralinių standartų pažeidinėjimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Vadovo teigimu, sukčiaujant visada yra laimima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Vadovas yra linkęs pasinaudoti tais žmonėmis, kurie visada laikosi taisyklių ir / ar reikalavimų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Vadovas yra linkęs kelti baimę ir grėsmę tam, kad būtų motyvuojami žmonės daryti tai, ko siekia jis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Vadovas yra linkęs įsakinėti kitiems žmonėms	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Siekiant kontroliuoti kitus, vadovas asmenims kalba tai, ką jie nori girdėti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Vadovas yra linkęs į kitų asmenų kontroliavimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Vadovas gali keisti asmeninius vaidmenis tam, kad būtų pasiekti jo asmeniniai tikslai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Aplinkinių žmonių elgesys neturi įtakos vadovo asmenybei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Vadovo teigimu, sėkmė priklauso nuo malonaus elgesio su kitais asmenimis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Aplinkinių žmonių elgesys vadovo sėkmei ar nesėkmei įtakos neturi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Vadovas visuomet geba kontroliuoti įvykius asmeniniame gyvenime	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Vadovas visuomet geba sukontroliuoti esamą situaciją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Vadovas geba nulemti būsimus įvykius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Vadovui yra svarbus jo turimas asmeninis statusas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Vadovui yra svarbu turto sukaupimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Vadovas yra labiau linkęs į asmeninę sėkmę nei aplinkos gerovę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Vadovas pateisina visas vykdomas veiklas vardan asmeninių tikslų pasiekimo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Vadovo vadovavimas paremtas neskaidrumu ir amoralumu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Vadovui asmeninis tobulėjimas yra vienas iš svarbiausių tikslų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Vadovo siekis yra tapti galingu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Vadovui yra svarbiau asmeninių tikslų pasiekimas negu buvimas geru žmogumi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Vadovas nėra linkęs prisirišti prie asmenų, su kuriais yra kartu dirbama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Vadovas daro įtaką kitiems asmenims, kad jis būtų matomas taip, kaip to nori jis pats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Vadovas labiau yra linkęs dirbti vienas nei su kitais komandos nariais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Pagrindinė vadovo motyvacija yra asmeninės naudos siekimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Vadovas nėra linkęs pasitikėti kitais asmenimis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Vadovas neatskleidžia turimų idėjų, kad kiti jų nesužinotų ir nepasinaudotų jomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Vadovas nėra linkęs dalintis asmeninėmis idėjomis ar planais su kitais komandos nariais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Vadovas nėra linkęs dirbti komandoje dėl nepasitikėjimo kitais asmenimis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Vadovo manymu, komandinis darbas neskatina geresnių rezultatų ir ėjimo į priekį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Vadovas vengia atskleisti savo asmenines silpnybes, kad tuo nepasinaudotų kiti asmenys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Aš manau, kad man yra skiriamas per didelis darbo krūvis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Aš manau, kad man yra skiriama per daug atsakomybių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Aš manau, kad man yra keliami per aukšti reikalavimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

47. Aš manau, kad organizacijoje trūksta reikalingų darbui išteklių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Aš manau, kad man yra mokamas nepakankamas darbo užmokestis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Aš manau, kad iš manęs yra reikalaujamas per didelis darbo tempas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Aš manau, kad man yra keliami per aukšti fiziniai reikalavimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Aš jaučiu spaudimą savo darbo vietoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Aš manau, kad mano darbas yra per daug sudėtingas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Aš jaučiu paramos trūkumą iš kolegų ir / ar vadovų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. Organizacijoje aš nuolatos patiriu konfliktines situacijas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Aš jaučiu nepagarbą iš savo kolegų ir / ar vadovų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Aš esu diskriminuojamas savo kolegų ir / ar vadovų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Organizacijoje aš susiduriu su vertybinių nuostatų skirtumais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. Organizacijoje aš jaučiu neigiamą psichologinį ir / ar emocinį klimatą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Organizacijoje man nėra suteikiamas grįžtamasis ryšys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Organizacijoje man trūksta sąžiningumo / pasitikėjimo / atvirumo / pagarbos tarp kolegų ir / ar vadovų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. Dirbdamas (-a) aš jaučiu stresą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. Darbas visą dieną su žmonėmis man sukelia įtampą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. Organizacijoje aš susiduriu su vaidmenų konfliktinėmis situacijomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. Aš jaučiu, kad po darbo esu pervargęs (-usi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. Aš jaučiu, kad darbas mane išsekina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. Aš manau, kad man nėra suteikiama galimybė kontroliuoti savo darbo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67. Aš manau, kad man nėra suteikiama galimybė priimti sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. Aš manau, kad nėra pakankamai pripažįstami mano pasiekti rezultatai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. Aš jaučiu mažą pasitenkinimą darbu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70. Aš manau, kad man nėra suteikiamos profesinio tobulėjimo galimybės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

71. Jūsų lytis

- Vyras
- Moteris

72. Jūsų amžius

- 18 – 29
- 30 – 41
- 42 – 53
- 54 – 65



66 ir daugiau

73. Jūsų išsilavinimas

- Vidurinis
- Nebaigtas aukštasis
- Aukštasis

74. Jūsų pareigybė

- Administracijos darbuotojas
- Gamybos darbuotojas

75. Jūsų darbo stažas įmonėje

- Iki 1 metų
- 1-3 metai
- 3-5 metai
- Daugiau nei 5 metai

76. Jūsų turimas bendrasis darbo stažas

- Iki 1 metų
- 1-3 metai
- 3-5 metai
- 5-10 metų
- Daugiau nei 10 metų

## KORELIACIJOS KOEFICIENTŲ INTERPRETACIJA

Koreliacijos koeficiento reikšmė	Interpretacija	
0,00–0,19	Nežymi koreliacija	Labai silpnas ryšys
0,20–0,39	Žema koreliacija	Silpnas ryšys
0,40–0,69	Vidutinė koreliacija	Vidutinis ryšys
0,70–0,89	Aukšta koreliacija	Stiprus ryšys
0,90–1,00	Labai aukšta koreliacija	Labai stiprus ryšys

J. Cohen, P. Cohen, S. G. West, L. S. Aiken (2003) pagal Piligrimienę (2016).

## MAKIAVELISTINĖS VADOVŲ ELGSENOS TEIGINIŲ VERTINIMAS



MAKIAVELISTINĖS VADOVŲ ELGSENOS IR DARBUOTOJŲ PROFESINIO PERDEGIMO  
GRUPIŲ TEIGINIŲ VERTINIMAS PAGAL LYTĮ

Group Statistics					
	Jūsų lytis	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Amoralios manipuliacijos	Vyras	11	2,99	0,86	,26013
	Moteris	83	2,73	0,81	,08898
Kontrolės siekimas	Vyras	11	3,05	0,41	,12219
	Moteris	83	3,07	0,57	,06256
Statuso siekimas	Vyras	11	2,97	0,63	,18927
	Moteris	83	3,07	0,66	,07261
Nepasitikėjimas kitais	Vyras	11	2,98	0,67	,20128
	Moteris	83	2,70	0,59	,06497
Vadovų makiavelistinė elgsena	Vyras	11	3,00	0,51	,15397
	Moteris	83	2,87	0,58	,06418
Darbo pobūdis ir sąlygos	Vyras	11	2,79	0,45	,13687
	Moteris	83	2,92	0,70	,07696
Organizacijos klimatas ir vidinė komunikacija	Vyras	11	2,51	0,65	,19617
	Moteris	83	2,41	0,76	,08315
Jausmai ir emocijos	Vyras	11	2,55	0,73	,21924
	Moteris	83	2,76	0,74	,08077
Savirealizacija ir noras tobulėti	Vyras	11	2,71	0,85	,25777
	Moteris	83	2,80	0,74	,08124
Darbuotojų profesinis perdegimas	Vyras	11	2,65	0,36	,10773
	Moteris	83	2,72	0,62	,06859

Independent Samples Test										
		Equality of Variances		t-test for Equality of Means					Interval of the	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Amoralios manipuliacijos	Equal variances assumed	,202	,654	1,020	92	,310	,26717	,26198	-2,5314	,78749
	Equal variances not assumed			,972	12,456	,350	,26717	,27493	-3,2942	,86376
Kontrolės siekimas	Equal variances assumed	2,269	,134	-,134	92	,894	-,02380	,17789	-,37711	,32951
	Equal variances not assumed			-,173	15,797	,865	-,02380	,13727	-,31511	,26752
Statuso siekimas	Equal variances assumed	,035	,852	-,483	92	,631	-,10186	,21111	-,52115	,31742
	Equal variances not assumed			-,502	13,126	,624	-,10186	,20272	-,53938	,33565
Nepasitikėjimas kitais	Equal variances assumed	,205	,652	1,444	92	,152	,27820	,19271	-,10454	,66095
	Equal variances not assumed			1,315	12,176	,213	,27820	,21150	-,18188	,73829
Vadovų makiavelistinė elgsena	Equal variances assumed	,667	,416	,684	92	,496	,12665	,18518	-,24113	,49443
	Equal variances not assumed			,759	13,726	,461	,12665	,16681	-,23181	,48510
Darbo pobūdis ir sąlygos	Equal variances assumed	1,344	,249	-,599	92	,551	-,13046	,21772	-,56288	,30196
	Equal variances not assumed			-,831	17,112	,417	-,13046	,15702	-,46157	,20065
Organizacijos klimatas ir vidinė komunikacija	Equal variances assumed	1,802	,183	,437	92	,663	,10474	,23958	-,37109	,58057
	Equal variances not assumed			,492	13,862	,631	,10474	,21306	-,35266	,56214
Jausmai ir emocijos	Equal variances assumed	,202	,654	-,895	92	,373	-,21117	,23582	-,67952	,25718
	Equal variances not assumed			-,904	12,870	,383	-,21117	,23365	-,71645	,29411
Savirealizacija ir noras tobulėti	Equal variances assumed	,163	,687	-,386	92	,700	-,09332	,24176	-,57348	,38684
	Equal variances not assumed			-,345	12,071	,736	-,09332	,27027	-,68181	,49517
Darbuotojų profesinis perdegimas	Equal variances assumed	4,790	,031	-,357	92	,722	-,06884	,19302	-,45220	,31452
	Equal variances not assumed			-,539	19,361	,596	-,06884	,12771	-,33581	,19813

MAKIAVELISTINĖS VADOVŲ ELGSENOS IR DARBUOTOJŲ PROFESINIO PERDEGIMO  
GRUPIŲ TEIGINIŲ VERTINIMAS PAGAL PAREIGYBĘ

Group Statistics					
	Jūsų pareigybė	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Amoralios manipuliacijos	Administracijos darbuotojas	27	2,63	0,75	,14464
	Gamybos darbuotojas	67	2,81	0,84	,10284
Kontrolės veikimas	Administracijos darbuotojas	27	3,02	0,45	,08593
	Gamybos darbuotojas	67	3,09	0,59	,07215
Statuso veikimas	Administracijos darbuotojas	27	2,92	0,65	,12538
	Gamybos darbuotojas	67	3,11	0,65	,07986
Nepasitikėjimas kitais	Administracijos darbuotojas	27	2,63	0,64	,12403
	Gamybos darbuotojas	67	2,78	0,59	,07171
Vadovų makiavelistinė elgsena	Administracijos darbuotojas	27	2,79	0,55	,10635
	Gamybos darbuotojas	67	2,93	0,58	,07129
Darbo pobūdis ir sąlygos	Administracijos darbuotojas	27	2,65	0,77	,14898
	Gamybos darbuotojas	67	3,01	0,61	,07435
Organizacijos klimatas ir vidinė komunikacija	Administracijos darbuotojas	27	2,30	0,73	,14109
	Gamybos darbuotojas	67	2,47	0,75	,09129
Jausmai ir emocijos	Administracijos darbuotojas	27	2,55	0,76	,14582
	Gamybos darbuotojas	67	2,81	0,72	,08758
Savirealizacija ir noras tobulėti	Administracijos darbuotojas	27	2,58	0,73	,14135
	Gamybos darbuotojas	67	2,88	0,74	,09092
Darbuotojų profesinis perdegimas	Administracijos darbuotojas	27	2,51	0,67	,12798
	Gamybos darbuotojas	67	2,79	0,56	,06791

## Independent Samples Test

		of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	of the Difference	
									Lower	Upper
Amoralios manipuliacijos	Equal variances assumed	1,240	,268	-,924	92	,358	-,17212	,18630	-,54213	,19790
	Equal variances not assumed			-,970	53,539	,337	-,17212	,17748	-,52800	,18377
Kontrolės selekimas	Equal variances assumed	1,813	,181	-,523	92	,602	-,06598	,12620	-,31664	,18467
	Equal variances not assumed			-,588	63,204	,559	-,06598	,11220	-,29018	,15821
Statuso selekimas	Equal variances assumed	,242	,624	-1,268	92	,208	-,18878	,14887	-,48445	,10689
	Equal variances not assumed			-1,270	48,248	,210	-,18878	,14866	-,48763	,11008
Nepasitikėjimas kitais	Equal variances assumed	,796	,375	-1,048	92	,297	-,14428	,13763	-,41762	,12906
	Equal variances not assumed			-1,007	44,332	,319	-,14428	,14327	-,43296	,14440
Vadovų maklavėstinė elgsena	Equal variances assumed	,437	,510	-1,080	92	,283	-,14159	,13106	-,40189	,11871
	Equal variances not assumed			-1,106	50,588	,274	-,14159	,12803	-,39868	,11550
Darbo pobūdis ir sąlygos	Equal variances assumed	3,740	,056	-2,398	92	,019	-,36054	,15035	-,65915	-,06193
	Equal variances not assumed			-2,165	39,594	,036	-,36054	,16650	-,69716	-,02392
Organizacijos klimatas ir vidinė komunikacija	Equal variances assumed	,036	,851	-1,015	92	,313	-,17199	,16943	-,50850	,16452
	Equal variances not assumed			-1,023	48,950	,311	-,17199	,16805	-,50970	,16572
Jausmai ir emocijos	Equal variances assumed	,038	,847	-1,552	92	,124	-,25782	,16610	-,58770	,07206
	Equal variances not assumed			-1,516	45,793	,136	-,25782	,17010	-,60026	,08462
Savirealizacija ir noras tobulėti	Equal variances assumed	,386	,536	-1,774	92	,079	-,29983	,16903	-,63553	,03587
	Equal variances not assumed			-1,784	48,682	,081	-,29983	,16807	-,63764	,03797
Darbuotojų profesinis perdegimas	Equal variances assumed	1,621	,206	-2,045	92	,044	-,27441	,13421	-,54096	-,00786
	Equal variances not assumed			-1,894	41,408	,065	-,27441	,14488	-,56691	,01810

## DARBUOTOJŲ PROFESINIO PERDEGIMO VEIKSNIŲ VERTINIMAS



DARBUOTOJŲ PROFESINIO PERDEGIMO VEIKSNIŲ GRUPIŲ VERTINIMAS PAGAL  
AMŽIŲ

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Darbo pobūdis ir sąlygos	18-29	29	2,69	,63110	,11719	2,4534	2,9335	1,00	3,67
	30-41	28	2,84	,61859	,11690	2,6014	3,0811	1,11	3,89
	42-53	24	3,06	,59428	,12131	2,8092	3,3111	2,00	4,78
	54-65	13	3,21	,89863	,24923	2,6706	3,7567	1,89	5,00
	Total	94	2,90	,67620	,06975	2,7646	3,0416	1,00	5,00
Organizacijos klimatas ir vidinė komunikacija	18-29	29	2,26	,66976	,12437	2,0039	2,5134	1,13	3,50
	30-41	28	2,42	,68046	,12859	2,1513	2,6790	1,00	3,50
	42-53	24	2,56	,95908	,19577	2,1575	2,9675	1,00	4,75
	54-65	13	2,52	,56330	,15623	2,1788	2,8596	1,75	3,50
	Total	94	2,42	,74341	,07668	2,2666	2,5711	1,00	4,75
Jausmai ir emocijos	18-29	29	2,77	,68675	,12753	2,5043	3,0267	1,20	4,00
	30-41	28	2,51	,64962	,12277	2,2624	2,7662	1,00	3,60
	42-53	24	2,90	,88857	,18138	2,5248	3,2752	1,20	4,40
	54-65	13	2,82	,66061	,18322	2,4162	3,2146	2,00	4,20
	Total	94	2,73	,73415	,07572	2,5815	2,8823	1,00	4,40
Savirealizacija ir noras tobulėti	18-29	29	2,89	,76827	,14267	2,5974	3,1819	1,20	4,60
	30-41	28	2,69	,87336	,16505	2,3471	3,0244	1,00	4,20
	42-53	24	2,82	,72211	,14740	2,5117	3,1216	1,40	4,20
	54-65	13	2,75	,46299	,12841	2,4741	3,0336	2,00	3,40
	Total	94	2,79	,75000	,07736	2,6379	2,9451	1,00	4,60
Darbuotojų profesinis perdegimas	18-29	29	2,75	,57134	,10609	2,3970	2,8316	1,11	3,41
	30-41	28	2,74	,56191	,10619	2,4078	2,8435	1,30	3,67
	42-53	24	2,72	,66960	,13668	2,5552	3,1207	1,85	4,26
	54-65	13	2,71	,59538	,16513	2,4892	3,2088	2,00	3,81
	Total	94	2,70	,59874	,06175	2,5846	2,8299	1,11	4,26

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Darbo pobūdis ir sąlygos	Between Groups	3,227	3	1,076	2,464	,067
	Within Groups	39,297	90	,437		
	Total	42,524	93			
Organizacijos klimatas ir vidinė komunikacija	Between Groups	1,371	3	,457	,822	,485
	Within Groups	50,026	90	,556		
	Total	51,397	93			
Jausmai ir emocijos	Between Groups	2,128	3	,709	1,330	,270
	Within Groups	47,997	90	,533		
	Total	50,124	93			
Savirealizacija ir noras tobulėti	Between Groups	,626	3	,209	,364	,779
	Within Groups	51,687	90	,574		
	Total	52,313	93			
Darbuotojų profesinis perdegimas	Between Groups	1,108	3	,369	1,031	,383
	Within Groups	32,231	90	,358		
	Total	33,339	93			



DARBUOTOJŲ PROFESINIO PERDEGIMO VEIKSNIŲ GRUPIŲ VERTINIMAS PAGAL  
IŠSILAVINIMĄ

		Descriptives							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Darbo pobūdis ir sąlygos	Vidurinis	43	3,00	0,52	,07952	2,8421	3,1631	1,89	4,33
	Nebaigtas aukštasis	22	3,18	0,66	,13977	2,8911	3,4725	2,11	5,00
	Aukštasis	29	2,54	0,76	,14127	2,2547	2,8334	1,00	4,78
	Total	94	2,90	0,68	,06975	2,7646	3,0416	1,00	5,00
Organizacijos klimatas ir vidinė komunikacija	Vidurinis	43	2,65	0,74	,11360	2,4248	2,8833	1,00	4,75
	Nebaigtas aukštasis	22	2,55	0,69	,14609	2,2416	2,8493	1,00	3,50
	Aukštasis	29	1,97	0,59	,10964	1,7495	2,1987	1,00	3,38
	Total	94	2,42	0,74	,07668	2,2666	2,5711	1,00	4,75
Jausmai ir emocijos	Vidurinis	43	2,98	0,68	,10358	2,7677	3,1858	1,20	4,20
	Nebaigtas aukštasis	22	2,65	0,71	,15172	2,3299	2,9610	1,00	4,40
	Aukštasis	29	2,43	0,73	,13503	2,1579	2,7111	1,20	4,40
	Total	94	2,73	0,73	,07572	2,5815	2,8823	1,00	4,40
Savirealizacija ir noras tobulėti	Vidurinis	43	2,97	0,67	,10280	2,7646	3,1796	1,80	4,20
	Nebaigtas aukštasis	22	2,69	0,60	,12740	2,4260	2,9558	1,00	3,40
	Aukštasis	29	2,60	0,91	,16845	2,2550	2,9450	1,00	4,60
	Total	94	2,79	0,75	,07736	2,6379	2,9451	1,00	4,60
Darbuotojų profesinis perdegimas	Vidurinis	43	2,89	0,52	,07956	2,7283	3,0495	1,89	4,26
	Nebaigtas aukštasis	22	2,80	0,53	,11226	2,5696	3,0365	1,85	3,81
	Aukštasis	29	2,37	0,63	,11677	2,1261	2,6045	1,11	4,11
	Total	94	2,71	0,60	,06175	2,5846	2,8299	1,11	4,26

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Darbo pobūdis ir sąlygos	Between Groups	5,873	2	2,936	7,291	,001
	Within Groups	36,651	91	,403		
	Total	42,524	93			
Organizacijos klimatas ir vidinė komunikacija	Between Groups	8,467	2	4,234	8,974	,000
	Within Groups	42,930	91	,472		
	Total	51,397	93			
Jausmai ir emocijos	Between Groups	5,307	2	2,654	5,388	,008
	Within Groups	44,817	91	,492		
	Total	50,124	93			
Savirealizacija ir noras tobulėti	Between Groups	2,688	2	1,344	2,465	,091
	Within Groups	49,625	91	,545		
	Total	52,313	93			
Darbuotojų profesinis perdegimas	Between Groups	5,012	2	2,506	6,051	,001
	Within Groups	28,327	91	,311		
	Total	33,339	93			

DARBUOTOJŲ PROFESINIO PERDEGIMO VEIKSNIŲ GRUPIŲ VERTINIMAS PAGAL  
DARBO STAŽĄ ĮMONĖJE

		Descriptives							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Darbo pobūdis ir sąlygos	Iki 1 metų	26	2,77	,46499	,09119	2,5814	2,9570	2,00	3,67
	1-3 metų	21	2,87	,62915	,13729	2,5813	3,1541	1,56	4,33
	3-5 metų	10	2,72	,93146	,29456	2,0559	3,3886	1,11	4,00
	Daugiau nei 5 metų	37	3,07	,73771	,12128	2,8201	3,3120	1,00	5,00
	Total	94	2,90	,67620	,06975	2,7646	3,0416	1,00	5,00
Organizacijos klimatas ir vidinė komunikacija	Iki 1 metų	26	2,25	,65620	,12869	1,9801	2,5102	1,00	3,50
	1-3 metų	21	2,49	,81631	,17813	2,1225	2,8656	1,00	3,88
	3-5 metų	10	2,16	,53700	,16961	1,7784	2,5466	1,25	2,88
	Daugiau nei 5 metų	37	2,57	,78760	,12948	2,3050	2,8302	1,00	4,75
	Total	94	2,42	,74341	,07668	2,2666	2,5711	1,00	4,75
Jausmai ir emocijos	Iki 1 metų	26	2,60	,65483	,12842	2,3355	2,8645	1,00	4,00
	1-3 metų	21	2,69	,69447	,15155	2,3696	3,0018	1,60	4,20
	3-5 metų	10	2,56	,74714	,23627	2,0255	3,0945	1,40	3,80
	Daugiau nei 5 metų	37	2,90	,79808	,13120	2,6312	3,1634	1,20	4,40
	Total	94	2,73	,73415	,07572	2,5815	2,8823	1,00	4,40
Savirealizacija ir noras tobulėti	Iki 1 metų	26	2,74	,79954	,15680	2,4155	3,0614	1,00	4,00
	1-3 metų	21	2,76	,60537	,13210	2,4863	3,0375	1,40	3,80
	3-5 metų	10	2,64	,90823	,28721	1,9903	3,2897	1,20	4,60
	Daugiau nei 5 metų	37	2,89	,76237	,12533	2,6323	3,1407	1,20	4,20
	Total	94	2,79	,75000	,07736	2,6379	2,9451	1,00	4,60
Darbuotojų profesinis perdegimas	Iki 1 metų	26	2,58	,47663	,09348	2,3844	2,7694	1,59	3,41
	1-3 metų	21	2,70	,53184	,11606	2,4616	2,9458	1,41	3,52
	3-5 metų	10	2,51	,68556	,21679	2,0207	3,0015	1,30	3,30
	Daugiau nei 5 metų	37	2,85	,66980	,11011	2,6305	3,0772	1,11	4,26
	Total	94	2,71	,59874	,06175	2,5846	2,8299	1,11	4,26

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Darbo pobūdis ir sąlygos	Between Groups	1,802	3	,601	1,328	,270
	Within Groups	40,722	90	,452		
	Total	42,524	93			
Organizacijos klimatas ir vidinė komunikacija	Between Groups	2,378	3	,793	1,456	,232
	Within Groups	49,019	90	,545		
	Total	51,397	93			
Jausmai ir emocijos	Between Groups	1,805	3	,602	1,121	,345
	Within Groups	48,319	90	,537		
	Total	50,124	93			
Savirealizacija ir noras tobulėti	Between Groups	,655	3	,218	,380	,767
	Within Groups	51,658	90	,574		
	Total	52,313	93			
Darbuotojų profesinis perdegimas	Between Groups	1,622	3	,541	1,534	,211
	Within Groups	31,717	90	,352		
	Total	33,339	93			

MAKIAVELISTINĖS VADOVŲ ELGSENOS IR DARBUOTOJŲ PROFESINIO  
PERDEGIMO SĄSAJOS

		Correlations								
		Kontrolės siekimas	Statuso siekimas	Nepasitikėjimas kitais	Vadovų makiavelistinė elgsena	Darbo pobūdis ir sąlygos	Organizacijos klimatas ir vidinė komunikacija	Jausmai ir emocijos	Savirealizacija ir noras tobulėti	Darbuotojų profesinis perdegimas
Amoralios manipuliacijos	r	.583	.620	.701	.907	.580	.515	.363	.518	.611
	p	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Kontrolės siekimas	r		.618	.600	.792	.447	.388	.402	.402	.496
	p		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Statuso siekimas	r			.718	.825	.585	.380	.271	.204	.469
	p			.000	.000	.000	.000	.008	.049	.000
Nepasitikėjimas kitais	r				.867	.599	.612	.411	.433	.644
	p				.000	.000	.000	.000	.000	.000
Vadovų makiavelistinė elgsena	r					.648	.563	.424	.487	.660
	p					.000	.000	.000	.000	.000
Darbo pobūdis ir sąlygos	r						.579	.611	.504	.845
	p						.000	.000	.000	.000
Organizacijos klimatas ir vidinė komunikacija	r							.614	.540	.851
	p							.000	.000	.000
Jausmai ir emocijos	r								.664	.837
	p								.000	.000
Savirealizacija ir noras tobulėti	r									.771
	p									.000
Darbuotojų profesinis perdegimas	r									
	p									

MAKIAVELISTINĖS VADOVŲ ELGSENOS BEI DARBO POBŪDŽIO IR SĄLYGŲ  
VEIKSNIŲ SĄSAJOS

Veiksniai / Veiksnių grupės		Amoralios manipuliacijos	Kontrolės siekimas	Statuso siekimas	Nepasitikėjimas kitais	Vadovų makiavelistinė elgsena
Per didelis darbo krūvis	r	0,495**	0,406**	0,509**	0,434**	0,542**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Per didelis atsakomybių skyrimas	r	0,419**	0,344**	0,558**	0,447**	0,505**
	p	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000
Keliami per aukšti reikalavimai	r	0,435**	0,370**	0,471**	0,438**	0,498**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Reikalingų darbui išteklių trūkumas	r	0,448**	0,412**	0,482**	0,595**	0,555**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Nepakankamas darbo užmokestis	r	0,252*	0,212*	0,389**	0,340**	0,334**
	p	0,014	0,040	0,000	0,001	0,001
Per didelis darbo tempas	r	0,479**	0,372**	0,423**	0,433**	0,508**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Keliami per aukšti fiziniai reikalavimai	r	0,301**	0,230*	0,242*	0,298**	0,319**
	p	0,003	0,026	0,019	0,004	0,002
Spaudimas darbo vietoje	r	0,424**	0,279**	0,224*	0,355**	0,398**
	p	0,000	0,006	0,030	0,000	0,000
Darbo sudėtingumas	r	0,281**	0,092	0,284**	0,309**	0,288**
	p	0,006	0,377	0,006	0,002	0,005

MAKIAVELISTINĖS VADOVŲ ELGSENOS BEI ORGANIZACIJOS KLIMATO IR  
VIDINĖS KOMUNIKACIJOS VEIKSNIŲ ŠĄSAJOS

Veiksnių grupės Veiksniai		Amoralios manipuliacijos	Kontrolės siekimai	Statuso siekimai	Nepasitikėjimas kitais	Vadovų makiavelistinė elgsena
Paramos trūkumas iš kolegų ir vadovų	r	0,392**	0,223*	0,293**	0,474**	0,414**
	p	0,000	0,031	0,004	0,000	0,000
Konfliktinės situacijos (su kolegomis ir vadovais)	r	0,430**	0,258*	0,331**	0,522**	0,459**
	p	0,000	0,012	0,001	0,000	0,000
Nepagarba	r	0,456**	0,298**	0,356**	0,575**	0,499**
	p	0,000	0,004	0,000	0,000	0,000
Diskriminacija	r	0,447**	0,199	0,319**	0,464**	0,436**
	p	0,000	0,055	0,002	0,000	0,000
Vertybinių nuostatų skirtumai	r	0,284**	0,274**	0,231*	0,322**	0,326**
	p	0,006	0,008	0,025	0,002	0,001
Neigiamas psichologinis, emocinis klimatas	r	0,358**	0,372**	0,228*	0,395**	0,401**
	p	0,000	0,000	0,027	0,000	0,000
Grižtamojo ryšio nebuvimas	r	0,369**	0,396**	0,250*	0,464**	0,434**
	p	0,000	0,000	0,015	0,000	0,000
Sąžiningumo, pasitikėjimo, atvirumo ir pagarbos trūkumas	r	0,402**	0,330**	0,299**	0,490**	0,450**
	p	0,000	0,001	0,003	0,000	0,000

MAKIAVELISTINĖS VADOVŲ ELGSENOS BEI JAUSMŲ IR EMOCIJŲ VEIKSNIŲ  
SĄSAJOS

Veiksmų grupės Veiksniai		Amoralios manipuliacijos	Kontrolės siekinimas	Statuso siekinimas	Nepasitikėjimas kitais	Vadovų makiavelistinė elgsena
Stresas	r	0,257*	0,307**	0,298**	0,335**	0,339**
	p	0,013	0,003	0,004	0,001	0,001
Įtampa	r	0,319**	0,310**	0,223*	0,266**	0,335**
	p	0,002	0,002	0,031	0,010	0,001
Vaidmenų konfliktai	r	0,367**	0,408**	0,239*	0,447**	0,429**
	p	0,000	0,000	0,020	0,000	0,000
Pervargimas	r	0,176	0,152	0,110	0,191	0,189
	p	0,089	0,143	0,290	0,066	0,069
Išsekimas	r	0,276**	0,360**	0,182	0,335**	0,336**
	p	0,007	0,000	0,078	0,001	0,001

MAKIAVELISTINĖS VADOVŲ ELGSENOS BEI SAVIREALIZACIJOS IR NORO  
TOBULĖTI VEIKSNIŲ SAŠAJOS

Veiksnių grupės Veiksniai		Amoralios manipuliacijos	Kontrolės sieikimas	Statuso sieikimas	Nepasitikėjimas kitais	Vadovų makiavelistinė elgsena
Kontrolės stoka	r	0,350 <sup>**</sup>	0,365 <sup>**</sup>	0,219 <sup>*</sup>	0,379 <sup>**</sup>	0,390 <sup>**</sup>
	p	0,001	0,000	0,034	0,000	0,000
Įtakos nebuvimas	r	0,458 <sup>**</sup>	0,372 <sup>**</sup>	0,189	0,400 <sup>**</sup>	0,441 <sup>**</sup>
	p	0,000	0,000	0,068	0,000	0,000
Nepakankamas pripažinimas	r	0,386 <sup>**</sup>	0,364 <sup>**</sup>	0,182	0,284 <sup>**</sup>	0,375 <sup>**</sup>
	p	0,000	0,000	0,079	0,006	0,000
Mažas pasitenkinimas darbu	r	0,453 <sup>**</sup>	0,355 <sup>**</sup>	0,205 <sup>*</sup>	0,477 <sup>**</sup>	0,456 <sup>**</sup>
	p	0,000	0,000	0,047	0,000	0,000
Profesinio tobulėjimo galimybių nesuteikimas	r	0,347 <sup>**</sup>	0,122	0,018	0,169	0,235 <sup>*</sup>
	p	0,001	0,241	0,861	0,104	0,022