



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Skirtingų kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui bei perdegimui įtaką darantys veiksniai

Baigiamasis magistro projektas

Gabrielė Kubričenkaitė

Projekto autorė

Prof. dr. Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė

Vadovė

Kaunas, 2025



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Skirtingų kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui bei perdegimui įtaką darantys veiksniai

Baigiamasis magistro projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Gabrielė Kubričenkaitė

Projekto autorė

Prof. dr.

Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė

Vadovė

Doc. dr.

Rasa Lalienė

Recenzentė

Kaunas, 2025



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Gabrielė Kubričenkaitė

Skirtingų kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui bei perdegimui įtaką darantys veiksniai

Akademinių sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

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

Gabrielė Kubričenkaitė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Kubričenkaitė, Gabrielė. Skirtingų kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui bei perdegimui įtaką darantys veiksniai. Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: skirtingos kartos, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, perdegimas, emocinis išsekimas, depersonalizacija, sumažėję asmeniniai siekiai, organizaciniai veiksniai, individualūs veiksniai.

Kaunas, 2025. 78 p.

Santrauka

Aktualumas. Šiuolaikinėje darbo rinkoje, kurioje darbuotojai susiduria su vis didėjančiu darbo intensyvumu, technologinių pokyčių spaudimu ir neapibrėžtumu, ypač aktualūs tampa darbo ir asmeninio gyvenimo balanso bei darbuotojų perdegimo klausimai. Skirtingos darbuotojų kartos – X, Y ir Z – turi skirtingas vertybes, poreikius ir darbo lūkesčius, todėl šių kartų patiriamą darbo ir gyvenimo balansą bei perdegimą gali lemti skirtingi veiksniai. Visuomenėje vis labiau akcentuojama darbuotojų psichologinė gerovė, o perdegimo mastas nuolat auga. Tai reiškia, kad organizacijos, siekiančios išlaikyti produktyvius ir lojalius darbuotojus, turi ieškoti individualizuotų sprendimų, paremtų empiriniais duomenimis.

Objektas – veiksniai, kurie daro įtaką skirtingų kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui bei perdegimui.

Darbo tikslas – nustatyti veiksnius, turinčius įtakos skirtingų kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui ir perdegimui.

Uždaviniai:

1. Atskleisti skirtingų kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui bei perdegimui įtaką darančius veiksnius teoriniame lygmenyje.
2. Sudaryti skirtingų kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui bei perdegimui įtaką darančių veiksnių teorinį modelį.
3. Pateikti skirtingų kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui bei perdegimui įtaką darančių veiksnių tyrimo metodologiją.
4. Empiriškai ištirti skirtingų kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui bei perdegimui įtaką darančius veiksnius.

Tyrimo metodai. Tyrimas atliktas pasitelkiant kiekybinę anketinę apklausą, kurią sudarė validuotos skalės. Iš viso apklausti 454 skirtingoms kartoms priklausantys darbuotojai.

Tyrimo rezultatai. Dauguma tirtų organizacinių ir individualių veiksnių neturėjo reikšmingo ryšio su darbo ir asmeninio gyvenimo balansu ar perdegimo dimensijomis. Nustatyta, kad X kartos moterims būdingas didesnis emocinis išsekimas bei didesnis neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui nei vyrams. Z kartos darbuotojams didesnis vaikų skaičius susijęs su sumažėjusiais asmeniniais siekiais. Tuo tarpu Y kartai statistiškai reikšmingų ryšių tarp tirtų veiksnių nenustatyta.

Kubričenkaitė, Gabrielė. Factors Influencing the Work-Life Balance and Burnout of Employees from Different Generations. Master's Final Degree Project / supervisor prof. dr. Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: different generation, work-life balance, burnout, emotional exhaustion, depersonalization, lack of personal accomplishment, organizational factors, individual factors.

Kaunas, 2025. Number of pages 78.

Summary

The relevance of the topic. In today's labor market, where employees face increasing work intensity, the pressure of technological changes, and overall uncertainty, the issues of work-life balance and employee burnout are becoming increasingly relevant. Different employee generations – X, Y and Z – have distinct values, needs, and expectations toward work, which means that the factors influencing their work-life balance and burnout may also differ. As psychological well-being gains more attention in society and burnout rates continue to rise, organizations striving to retain productive and loyal employees must seek individualized solutions based on empirical evidence.

The object of the research – Factors affecting the work-life balance and burnout of employees from different generations.

The goal of the project – To identify the factors that influence the work-life balance and burnout of employees from different generations.

Tasks of the research:

1. To reveal the theoretical factors influencing the work-life balance and burnout of employees from different generations.
2. To develop a theoretical model of these influencing factors.
3. To present the research methodology for analyzing these factors.
4. To empirically investigate the factors influencing the work-life balance and burnout of different generational groups.

Research methods. The study employed a quantitative research method using a structured questionnaire composed of validated scales. A total of 454 employees representing different generations were surveyed.

The main results of the research. The majority of organizational and individual factors examined in the study showed no statistically significant relationship with work-life balance or burnout dimensions. However, it was found that women in Generation X experienced higher levels of emotional exhaustion and greater negative spillover from personal life to work compared to men. Among Generation Z employees, a higher number of children was associated with a reduced sense of personal accomplishment. No statistically significant relationships between the analyzed factors were found in Generation Y.

Turinys

Lentelių sąrašas	7
Paveikslų sąrašas	9
Santrumpų ir terminų sąrašas	10
Įvadas.....	11
1. Skirtingų kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui bei perdegimui įtaką darančių veiksnių problemos analizė.....	13
2. Skirtingų kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui bei perdegimui įtaką darančių veiksnių teoriniai sprendimai.....	19
2.1. Skirtingos darbuotojų kartos ir jų ypatumai	19
2.2. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas ir jam įtaką darančių veiksnių analizė	29
2.3. Darbuotojų perdegimas ir jam įtaką darančių veiksnių analizė.....	35
2.4. Skirtingų kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui bei perdegimui įtaką darančių veiksnių teorinis modelis	39
3. Skirtingų kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui bei perdegimui įtaką darančių veiksnių tyrimo metodologija.....	41
4. Skirtingų kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui bei perdegimui įtaką darančių veiksnių tyrimo rezultatai ir diskusija	45
4.1. Skirtingų kartų individualių veiksnių rezultatų analizė.....	45
4.2. Skirtingų kartų organizacinių veiksnių rezultatų analizė	46
4.3. Skirtingų kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balanso pasireiškimas.....	48
4.4. Organizacinių ir individualių veiksnių įtaka skirtingų kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui.....	49
4.5. Skirtingų kartų darbuotojų perdegimo pasireiškimas	52
4.6. Organizacinių ir individualių veiksnių įtaka skirtingų kartų darbuotojų perdegimui	53
4.7. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso įtaka skirtingų kartų darbuotojų perdegimui	56
4.8. Apibendrinti tyrimo rezultatai ir diskusija	58
Išvados ir rekomendacijos	64
Literatūros sąrašas	66
Priedai.....	79
1 priedas. Tyrimo klausimynas.....	79
2 priedas. Tyrimo anketa	81
3 priedas. Koreliacijos koeficientų interpretacija	86
4 priedas. Cronbacho alfa koeficiento reikšmės	87
5 priedas. X kartos organizacinių veiksnių bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensių regresijos analizė	88
6 priedas. Y kartos organizacinių veiksnių bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensių regresijos analizė	89
7 priedas. Z kartos organizacinių veiksnių bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensių regresijos analizė	90
8 priedas. Y kartos individualių veiksnių bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensių regresijos analizė	91

9 priedas. Z kartos individualių veiksnių bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensių regresijos analizė	92
10 priedas. Y kartos individualių veiksnių ir perdegimo dimensių koreliacijų koeficientai.....	93
11 priedas. X kartos organizacinių veiksnių ir perdegimo dimensių regresijos analizė.....	94
12 priedas. Y kartos organizacinių veiksnių ir perdegimo dimensių regresijos analizė.....	95
13 priedas. Z kartos organizacinių veiksnių ir perdegimo dimensių regresijos analizė	96
14 priedas. Y kartos individualių veiksnių ir perdegimo dimensių regresijos analizė	97
15 priedas. Empiriškai patikrintas Y kartos darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui bei perdegimui įtaką darančių veiksnių tyrimo modelis.....	98

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Kartų apibrėžimai.....	19
2 lentelė. Kartų skirstymas pagal laikotarpį	19
3 lentelė. X kartos darbuotojų charakteristikos	21
4 lentelė. Y kartos darbuotojų charakteristikos	24
5 lentelė. Z kartos darbuotojų charakteristikos.....	27
6 lentelė. X, Y, Z kartų charakteristikų apibendrinimas.....	29
7 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso apibrėžimai.....	30
8 lentelė. Perdegimo apibrėžimai	35
9 lentelė. Klausimyno struktūra.....	41
10 lentelė. Tyrimo naudojamų skalių ir subskalių patikimumo įverčiai.....	44
11 lentelė. Respondentų charakteristika	45
12 lentelė. Skirtingų kartų individualių veiksnių vertinimo skirtumai.....	46
13 lentelė. Skirtingų kartų organizacinių veiksnių vertinimo skirtumai	47
14 lentelė. Organizacinių veiksnių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai	47
15 lentelė. Skirtingų kartų darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensių vertinimo skirtumai...	48
16 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai..	48
17 lentelė. X kartos organizacinių veiksnių bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensių koreliacijų koeficientai	49
18 lentelė. Y kartos organizacinių veiksnių bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensių koreliacijų koeficientai	50
19 lentelė. Z kartos organizacinių veiksnių bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensių koreliacijų koeficientai	50
20 lentelė. X kartos individualių veiksnių bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensių koreliacijų koeficientai	51
21 lentelė. Y kartos individualių veiksnių bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensių koreliacijų koeficientai	51
22 lentelė. Z kartos individualių veiksnių bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensių koreliacijų koeficientai	51
23 lentelė. X kartos individualių veiksnių bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensių regresijos analizė	52
24 lentelė. Skirtingų kartų perdegimo dimensių vertinimo skirtumai.....	52
25 lentelė. Perdegimo dimensių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai	53
26 lentelė. X kartos organizacinių veiksnių bei perdegimo dimensių koreliacijų koeficientai.....	53
27 lentelė. Y kartos organizacinių veiksnių bei perdegimo dimensių koreliacijų koeficientai.....	54
28 lentelė. Z kartos organizacinių veiksnių bei perdegimo dimensių koreliacijų koeficientai	54
29 lentelė. X kartos individualių veiksnių bei perdegimo dimensių koreliacijų koeficientai	54
30 lentelė. Z kartos individualių veiksnių bei perdegimo dimensių koreliacijų koeficientai.....	55
31 lentelė. X kartos individualių veiksnių bei perdegimo dimensių regresijos analizė	55
32 lentelė. Z kartos individualių veiksnių bei perdegimo dimensių regresijos analizė.....	56
33 lentelė. X kartos darbo bei asmeninio gyvenimo balanso ir perdegimo dimensių koreliacijų koeficientai	56
34 lentelė. Y kartos darbo bei asmeninio gyvenimo balanso ir perdegimo dimensių koreliacijų koeficientai	56

35 lentelė. Z kartos darbo bei asmeninio gyvenimo balanso ir perdegimo dimensijų koreliacijų koeficientai	57
36 lentelė. Darbo bei asmeninio gyvenimo balanso ir perdegimo bendrų konstrukčių koreliacijų koeficientai	57

Paveikslų sąrašas

1 pav. 15 m. ir vyresni vyrai ir moterys, dirbantys įtempto grafiko sąlygomis, proc.....	13
2 pav. Darbuotojai, kurie dėl streso ruošiasi pakeisti darbą, proc.	14
3 pav. Sergamumas depresija Lietuvoje, proc.	16
4 pav. Užimtumas pagal amžiaus grupes, proc.	16
5 pav. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dedamųjų modelis.....	30
6 pav. Organizaciniai veiksniai, darantys įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo balansui.....	31
7 pav. Individualūs veiksniai, darantys įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo balansui	34
8 pav. Perdegimo dimensijos.....	36
9 pav. Organizaciniai veiksniai, darantys įtaką perdegimui.....	37
10 pav. Individualūs veiksniai, darantys įtaką perdegimui	38
11 pav. Skirtingų kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui bei perdegimui įtaką darančių veiksnių teorinis modelis	40
12 pav. Empiriškai patikrintas X kartos darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui bei perdegimui įtaką darančių veiksnių tyrimo modelis.....	58
13 pav. Empiriškai patikrintas Z kartos darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui bei perdegimui įtaką darančių veiksnių tyrimo modelis.....	61

Santrumpų ir terminų sąrašas

Santrumpos:

Dr. – daktaras.

Prof. – profesorius.

APA – Amerikos psichologų asociacija.

PSO – Pasaulio sveikatos organizacija.

MBI-HSS – perdegimo sindromo klausimynas.

Terminai:

Perdegimas – yra emocinis išsekimas, depersonalizacija ir sumažėję asmeniniai siekiai, atsirandantis dėl per didelio darbo krūvio ir trūkstamo atpažinimo (Maslach, 1981).

Emocinis išsekimas – pagrindinė perdegimo dimensija, kada lydi nuolatinis persidirbimo pojūtis, kai išsenka fiziniai ir emociniai resursai, o nuovargis neišnyksta net pailsėjus (Maslach, Jackson & Leiter, 1997).

Depersonalizacija – perdegimo dimensija, apimanti nuasmeninimą, kuris pasireiškia neigiamu ir abejingu požiūriu į darbą, kolegas ar klientus (Maslach, Jackson & Leiter, 1997).

Sumažėję asmeniniai siekiai – perdegimo dimensija, kuri apima neigiamą požiūrį į save, savo kompetencijas bei atliekamą darbą (Maslach, Jackson & Leiter, 1997).

Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas – būseną, kai darbo ir asmeninio gyvenimo vaidmenys netrukdo vienas kitam (Greenhaus & Beutell, 1985).

Organizaciniai veiksniai – darbo aplinkos veiksniai, turintys įtakos perdegimui atsirasti (Bakker & Demerouti, 2007).

Individualūs veiksniai – demografinės charakteristikos, turinčios įtakos perdegimui atsirasti (Hakanen, 2006).

Ivadas

Aktualumas. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso ir darbuotojų perdegimo problemos vis aktualesnės šiuolaikinei visuomenei. Spartus gyvenimo tempas, didėjantis darbo krūvis, technologinės pažangos dinamika ir kintantys darbuotojų lūkesčiai sukuria sudėtingas situacijas, kurios turi tiesioginę įtaką žmonių psichologinei ir fizinei gerovei. Šie veiksniai ne tik kelia iššūkius individualiam žmogui, bet ir daro įtaką organizacijoms bei ekonominei visuomenės raidai.

Nors technologijų plėtra suteikė daugiau lankstumo darbo vietoje, ji taip pat sudarė sąlygas nuolatiniam ryšiui su darbu, dėl kurio vis dažniau sunku atskirti profesinį ir asmeninį gyvenimą (Wood et al., 2020). Darbuotojai dažnai jaučiasi įsipareigoję būti pasiekiami visą parą, tai ilgainiui gali lemti perdegimą, sumažėjusį produktyvumą ir prastesnę gyvenimo kokybę. Tai tampa ypač akivaizdu nuotolinio darbo kontekste, kai nelieta ribos tarp darbo ir asmeninio gyvenimo.

Vis daugiau tyrimų rodo, kad nesubalansuotas darbas ir asmeninis gyvenimas yra vienas iš pagrindinių perdegimo veiksnių, o perdegimas kyla dėl ilgalaikio streso, sukeliančio emocinį, fizinį ir psichologinį išsekimą (Maslach & Leiter, 2016). Tai gali pasireikšti sumažėjusia motyvacija, emociniu išsekimu, cinizmu ir netgi rimtomis sveikatos problemomis. Pandemijos laikotarpis dar labiau išryškino šią problemą, nes nuotolinio darbo praktikos, nors ir suteikė daugiau lankstumo, kartu pablogino darbuotojų gebėjimą atsiriboti nuo darbo užduočių ir rasti profesinio ir asmeninio gyvenimo balansą (Galanti et al., 2021).

Perdegimo reiškinio mastas yra didžiulis, jis daro įtaką ne tik individualiai darbuotojų savijautai, bet ir organizacijų veiklai, darbo rinkos stabilumui. Tyrimai rodo, kad dėl perdegimo darbuotojai mažiau įsitraukia, labiau keičia darbo vietas, yra ne tokie produktyvūs, organizacijoms didėja finansinė našta (Eurofound, 2022).

Ši problema dar aktualesnė, nes šiuolaikinėje darbo rinkoje egzistuoja kelios darbuotojų kartos, kurių požiūris į darbą, gyvenimo vertybės ir lūkesčiai skiriasi. X, Y ir Z kartų darbuotojai susiduria su skirtingais darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo iššūkiais, o šie skirtumai gali lemti veiksnius, darančius didžiausią įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo balansui ir perdegimui (Schroth, 2019). X karta vertina darbo stabilumą ir autonomiją, Y karta pirmenybę teikia lankstumui ir darbo prasmei, o Z karta, gimusi technologijų apsuptyje, siekia greitų rezultatų ir tikisi efektyvių procesų (Leelamanothum et al., 2018).

Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso ir perdegimo klausimai yra ne tik individualus darbuotojų, bet ir organizacijų rūpestis. Organizacijos, kurios nesprendžia šių problemų, susiduria su didesne darbuotojų kaita, mažesniu įsitraukimu ir prastesniais darbo rezultatais (Holland et al., 2019). Tai reiškia, kad organizacijos, siekiančios išlaikyti produktyvius ir lojalius darbuotojus, privalo atsižvelgti į jų poreikius ir užtikrinti darbo sąlygas, kurios išlaikytų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (Lee & Choi, 2019). Tokios priemonės gali būti lanksčios darbo valandos, aiškos darbo ribos, emocinės sveikatos palaikymo iniciatyvos ir organizacinė kultūra, kurioje darbuotojai jaustųsi vertinami ir palaikomi.

Iš šių aplinkybių tampa aišku, kad darbo ir asmeninio gyvenimo balanso ir perdegimo problemos nėra tik individualus iššūkis, bet ir strateginis klausimas, kurį būtina spręsti organizacijų ir visuomenės

lygmenimis. Tik įgyvendinus sisteminius pokyčius ir atsižvelgus į darbuotojų kartų skirtumus, galima tikėtis ilgalaikio teigiamo poveikio tiek darbuotojų gerovei, tiek organizacijų sėkmei.

Problema – kokie veiksniai daro įtaką skirtingų kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui bei perdegimui.

Objektas – veiksniai, kurie daro įtaką skirtingų kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui bei perdegimui.

Darbo tikslas – nustatyti veiksnius, turinčius įtakos skirtingų kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui ir perdegimui.

Uždaviniai:

1. Atskleisti skirtingų kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui bei perdegimui įtaką darančius veiksnius teoriniame lygmenyje.
2. Sudaryti skirtingų kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui bei perdegimui įtaką darančių veiksnių teorinį modelį.
3. Pateikti skirtingų kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui bei perdegimui įtaką darančių veiksnių tyrimo metodologiją.
4. Empiriškai ištirti skirtingų kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui bei perdegimui įtaką darančius veiksnius.

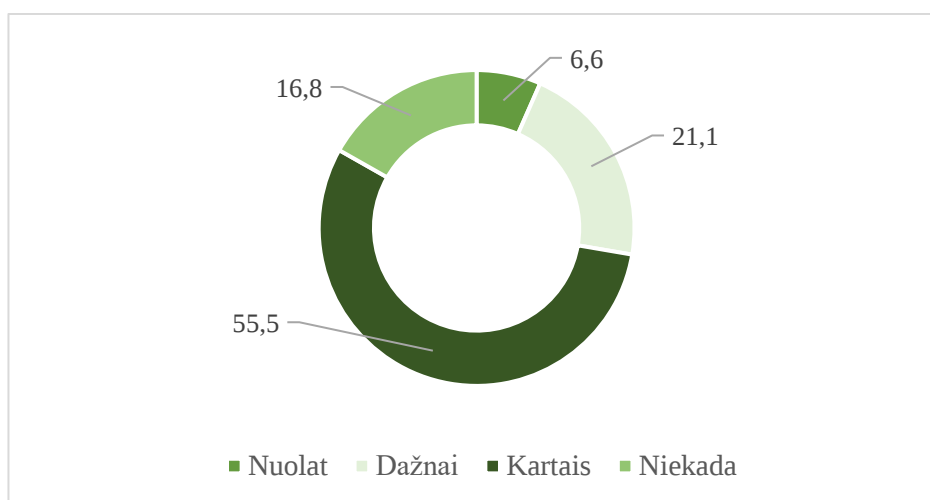
Tyrimo metodai: mokslinės literatūros šaltinių analizė, kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa.

1. Skirtingų kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui bei perdegimui įtaką darančių veiksnių problemos analizė

Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso tyrimų aktualumas

Šiuolaikiniame pasaulyje vis daugiau dėmesio skiriama darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. Literatūroje nagrinėjama, kodėl jis svarbus individui, kokie veiksniai padeda jį pasiekti ir palaikyti, kokių priemonių turėtų imtis organizacijos, palaikydamos savo darbuotojus (Vyas, 2022; Wood et al, 2020). Nesunku pastebėti, jog darbo intensyvumas nuolat auga, o tai daro tiesioginę įtaką asmens savijautai ir produktyvumui, todėl darbo ir asmeninio gyvenimo balansas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, veikiančių žmogaus gerovę (Wood et al, 2020).

Oficialiosios statistikos portalo (2019) duomenys atskleidžia, jog net 55,5 proc. dirbančių vyresnių nei 15 m. vyrų ir moterų kartais dirba įtempto grafiko sąlygomis, o 21,1 proc. pažymi, jog tokiomis sąlygomis dirbti tenka dažnai (žr. 1 pav.). Šie duomenys leidžia suprasti, kad intensyvus darbo grafikas gali būti svarbus veiksnys, dėl kurio darbuotojai perdega ir jiems sudėtinga palaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Tokios darbo sąlygos dažnai siejamos su ilgalaikiu stresu, kuris gali turėti neigiamą poveikį ne tik darbuotojų produktyvumui, bet ir psichinei, fizinei sveikatai.



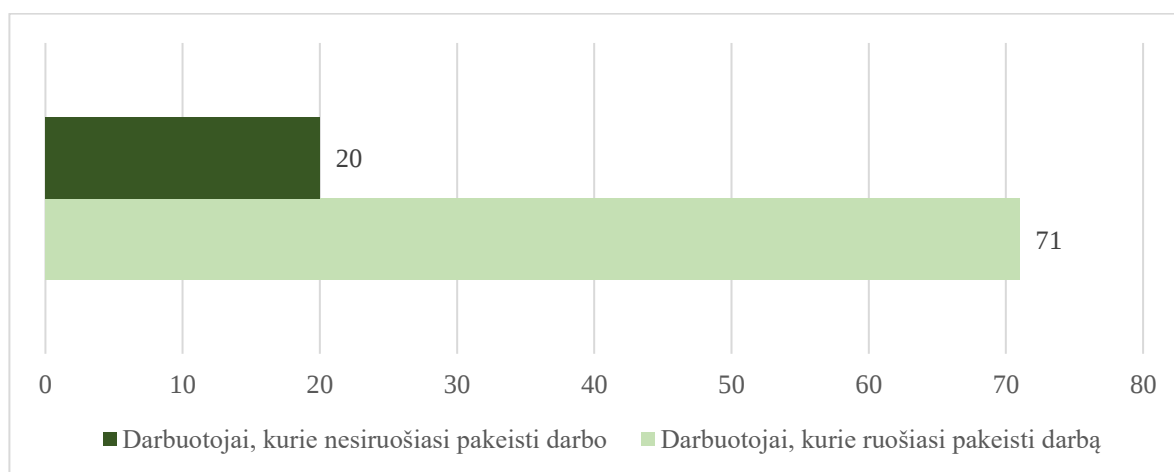
1 pav. 15 m. ir vyresni vyrai ir moterys, dirbantys įtempto grafiko sąlygomis, proc. (sudaryta autorės pagal Oficialiosios statistikos portalo duomenis, 2019)

Intensyvėjantis darbas, įtemptas darbo grafikas reikalauja ne tik daugiau pastangų, bet ir emocinės, psichologinės energijos, kuri dažnai nepastebimai išsekvojama. Kuo mažiau laiko asmeniniam gyvenimui, tuo sunkiau rasti galimybių poilsiui, saviugdai ir socialiniams ryšiams, būtiniams harmoningam gyvenimui (Palumbo, 2020).

Nors technologijos palengvino darbą, jos taip pat leido jam įsiveržti į asmeninį gyvenimą, sudarydamos sąlygas nepertraukiamam ryšiui su darboviete ir ilgesnėmis darbo valandoms (Gigauri, 2020). Pandemijos sukeltas nuotolinio darbo bumas paskatino darbuotojus daugiau laiko praleisti namuose, tačiau, paradoksalu, šis laikas dažnai neskirtas asmeniniam gyvenimui (Galanti et al., 2021). Šiuolaikinės komunikacijos priemonės (elektroninis paštas, socialiniai tinklai, išmanieji telefonai ir nuotolinės darbo platformos) suteikia galimybę dirbti bet kur ir bet kada. Tačiau taip pat skatina būti nuolat pasiekiamiems ir trukdo atsijungti nuo darbo (Davis et al., 2024).

Tyrimai rodo, kad ilgesnės valandos, praleidžiamos dirbant, neigiamai veikia darbuotojų fizinę ir psichologinę sveikatą, jų santykius ir gyvenimo kokybę, todėl vis daugiau žmonių susiduria su darbo ir asmeninio gyvenimo disbalansu (Eurofound, 2022). Taip pat toks nenutrūkstamas ryšys su darbovieta kelia papildomą stresą, o tai gali sukelti perdegimą (Seo et al., 2020).

Siekis išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą svarbus ir organizacijoms, kurios nori išlaikyti motyvuotus, produktyvius ir lojalius darbuotojus (Palumbo, 2020). Būtent tada, kai nėra balanso, nukenčia tiek patys darbuotojai, tiek organizacijos, nes darbuotojai nejaučia pasitenkinimo darbu, yra nemotyvuoti, mažiau įsitraukę, dažniau jaučiasi pavargę, patiria stresą, neatvyksta į darbo vietą, jiems kyla minčių pakeisti darbą (Holland et al., 2019; Irawanto et al., 2021; Kelly et al., 2020; Lee & Shin, 2023). 2021 m. Amerikos psichologų asociacijos (APA) tyrimo duomenimis, įprastai darbo dieną jaučiantys įtampą ar stresą darbuotojai daugiau nei tris kartus dažniau sako, jog kitamet ketina ieškoti darbo kitur (žr. 2 pav.). Todėl darbo ir asmeninio gyvenimo balansas tampa problema, kurią reikia spręsti tiek individualiu, tiek organizaciniu lygiais.



2 pav. Darbuotojai, kurie dėl streso ruošiasi pakeisti darbą, proc. (sudaryta autorės pagal APA duomenis, 2021)

Organizacijų, kurios neatsižvelgia į darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, darbo kultūra prastėja. Dėl nesubalansuoto darbo darbuotojai dažnai mažiau lojalūs ir nėra tarpusavio pasitikėjimo, o tai gali trukdyti bendradarbiauti ir komandinėms iniciatyvoms (Lee & Choi, 2019). Taigi organizacijos turėtų aktyviai gerinti darbo sąlygas, pavyzdžiui, siūlyti lanksčias darbo valandas, galimybę dirbti nuotoliu ar net skatinti darbuotojus atostogauti, tik taip galima išvengti žalingų padarinių darbuotojams ir užtikrinti ilgalaikę organizacijos sėkmę.

Dar 2002 m. atliktas „True Careers“ tyrimas apie darbo ir asmeninio gyvenimo balansą atskleidė, kad net 70 proc. iš daugiau nei 1500 apklaustųjų nepavyksta subalansuoti darbą ir asmeninį gyvenimą (Lockwood, 2003). Šis faktas rodo, kad jau daugiau nei prieš dvidešimt metų darbo ir asmeninio gyvenimo balanso klausimas buvo aktuali problema darbo rinkoje. Ji aktuali ir dabar, tai įrodo daugybė šiuolaikinių tyrimų, atskleidžiančių, kad daugelis darbuotojų vis dar susiduria su per dideliu darbo krūviu, sunkumais valdant laiką, išsityrusiomis ribomis tarp darbo ir asmeninio gyvenimo.

Vieni iš pačių naujausių statistinių duomenų rodo, kad net 41 proc. darbuotojų visame pasaulyje teigė, jog vakar jautė daug streso (Gallup, 2024). Šis skaičius atskleidžia aiškiai didėjantį darbuotojų stresą, atspindintį kompleksiškus šiuolaikinės darbo aplinkos ir globalius iššūkius. Pasaulio sveikatos

organizacijos (PSO) duomenimis, 2021 m. pasaulyje nuo streso ir per ilgą darbo valandų mirė daugiau nei 745 tūkst. žmonių.

2022 m. atliktas tyrimas atskleidė, kad net 60 proc. Europos darbuotojų teigia, jog sunku palaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (Eurofound, 2022). Didelis krūvis, ilgos darbo valandos ir nelanksčios sąlygos dažnai įvardijami kaip pagrindiniai veiksniai, kodėl nėra balanso. Dėl to darbuotojai ne tik susiduria su emociniu ir fiziniu nuovargiu, bet ir praranda galimybę kokybiškai leisti laiką su šeima, draugais ar skirti laiko asmeniniam tobulėjimui.

Darbuotojų perdegimo tyrimų aktualumas

Ne paslaptis, jog darbo ir asmeninio gyvenimo balanso stoka ir patiriamas stresas glaudžiai susiję su perdegimu. Be to, darbo ir asmeninio gyvenimo disbalansas dažnai veikia kaip užburtas ratas: darbo streso sukelta įtampa perkeliama į asmeninį gyvenimą, o asmeniniai sunkumai tik sustiprina profesinius iššūkius (Allen et al., 2015; Maslach & Leiter, 2016).

Perdegimo tyrimai prasidėjo dar XX a., bet iki 2015 m. darbuotojų perdegimas nebuvo laikomas plačiai paplitusiu reiškiniu. Vis dėlto nuo 2015 m. iki šių dienų situacija smarkiai pasikeitė, nes daugybė pastaraisiais metais atliktų tyrimų parodė, jog darbuotojų perdegimas tampa globalia ir reikšminga problema. 2019 m. PSO įtraukė perdegimą į tarptautinę ligų klasifikaciją (Budreikienė, 2022).

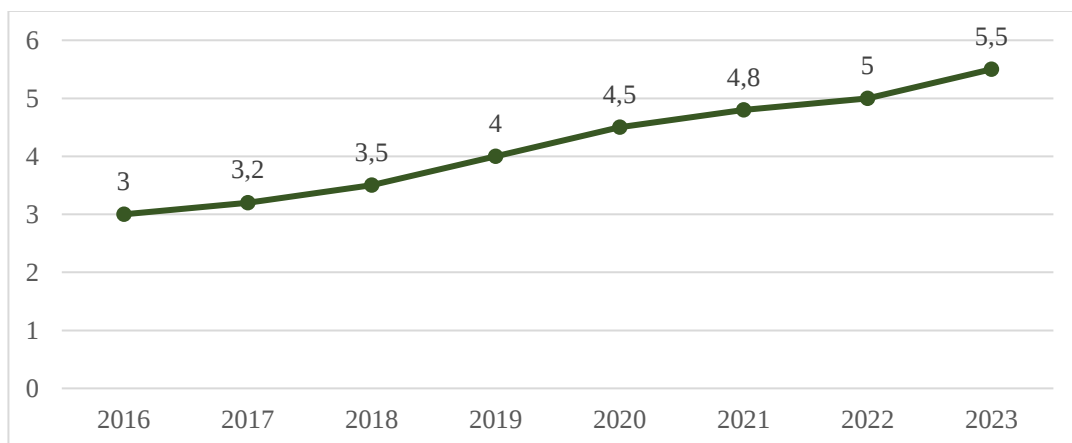
2021 m. APA, atlikusi darbo ir gerovės analizės tyrimą, atskleidė, jog net 71 proc. apklaustųjų yra perdegimo rizikos zonoje: 3 iš 5 darbuotojų pripažino, kad darbo sukeltas stresas neigiamai paveikė jų psichinę ir fizinę būklę. Taip pat įdomu, jog 26 proc. nurodė stokojantys motyvacijos, energijos ar susidomėjimo darbu, 32 proc. slegia emocinis išsekimas, o 44 proc. jaučia nuolatinį ir intensyvų fizinį nuovargį (APA, 2021). Panašias išvadas pateikė ir „Deloitte“ (2022). Jų tyrimas atskleidė, kad 77 proc. darbuotojų perdega dabartinėje darbovietėje, o net 93 proc. apklaustųjų teigė, jog susiduria su perdegimo simptomais, iš kurių dažniausias stresas, o tik 7 proc. atsakė, jog nepatiria streso.

Be to, 2024 m. pasauliniai duomenys apie perdegimą atskleidžia nerimą keliančią realybę: LRT (2024) duomenimis, net trys iš keturių darbuotojų bent kartą gyvenime susidūrė su perdegimu. Tai rodo, kad perdegimas tapo itin dažnu reiškiniu šiuolaikinėje darbo rinkoje, kurio priežastys dažnai slypi per dideliame darbo krūvyje, nepakankamame poilsyje ir ilgalaikio streso poveikyje. Tokia statistika pabrėžia ne tik problemos mastą, bet ir būtinybę darbdaviams, darbuotojams efektyviau spręsti šį iššūkį ir užkirsti kelią neigiamoms pasekmėms fizinei ir psichinei sveikatai.

Mokslininkų psichologinės sveikatos tyrimai rodo, kad perdegimas glaudžiai susijęs su simptomais: nuolatinio nuovargiu, išsekimu, dirglumu ir dėmesio sutrikimais (Brown et al., 2009; Maslach, 1998). Jie trukdo darbuotojams atgauti jėgas ir visaverčiai vykdyti savo funkcijas. Bendras susierzinimas ir dėmesio sutrikimas taip pat neigiamai veikia darbuotojų asmeninį gyvenimą ir profesinę veiklą.

Psichologiškai perdegimas kelia stresą žmogui, perdegimą patiriantis asmuo gali elgtis destruktiviai, patirti nuotaikų svyravimus ir linkti į depresiją, o būdamas neefektyvus gali daryti žalą organizacijai, kurioje dirba (Bianchi et al., 2015; Verywell Health, 2024).

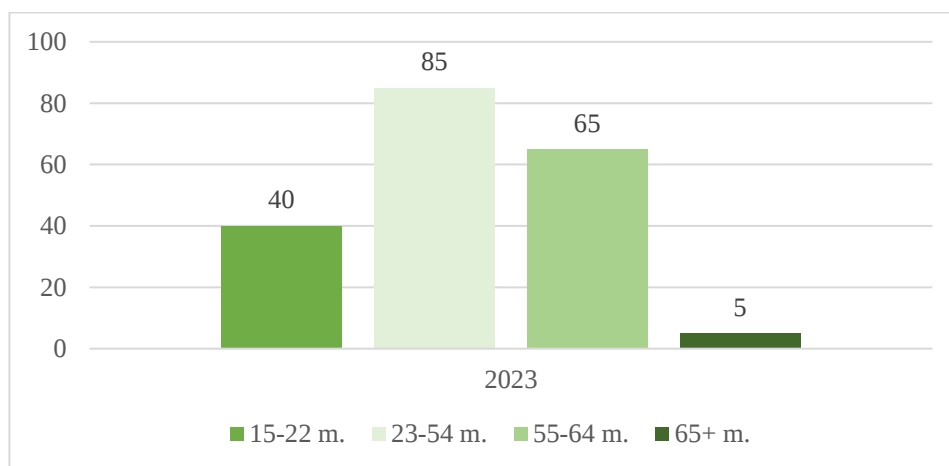
Kalbant apie perdegimą ir depresiją svarbu paminėti, kad mokslininkai, tyrinėjantys perdegimo reiškinį, dažnai pabrėžia depresijos ir streso ryšį (Wilkinson et al., 2017). Vis dėlto autoriai nurodė, kad ilgalaikis stresas darbo aplinkoje dažnai laikomas perdegimo priežastimi, o depresija įprastai laikoma šio proceso pasekme (Bianchi et al, 2015; Chen & Meier, 2021; Koutsimani et al., 2019). 3 pav. pateikti duomenys atspindi depresijos statistiką Lietuvoje 2018–2023 metais imtinai.



3 pav. Sergamumas depresija Lietuvoje, proc. (sudaryta autorės pagal Higienos instituto duomenis, 2023)

Kiekvienais metais depresijos rodikliai Lietuvoje stabiliai auga. 2016 m. depresija sergančių suaugusiųjų Lietuvoje buvo 3 proc., o 2023 m. išaugo net iki 5,5 proc., o tai maždaug 158 tūkst. žmonių. PSO skaičiuoja, jog apie 5 proc. suaugusių pasaulio gyventojų serga depresija, o tai reiškia, kad maždaug 280 milijonų žmonių visame pasaulyje kenčia nuo šios psichikos sveikatos būklės.

Darbo ir asmeninio gyvenimo disbalansą ir perdegimą dar labiau sunkina kartų požiūrių skirtumai ir lūkesčiai darbe. Organizacijos susiduria su įvairių kartų darbuotojais – kūdikių bumo (angl. *Baby Boomers*) kartos, kuri jau sparčiai traukiasi iš darbo rinkos, X, Y kartų ir intensyviai į rinką atkeliaujančia Z karta (žr. 4 pav.), kurių kiekviena turi unikalių darbo ir asmeninio gyvenimo balanso ir profesinio gyvenimo siekių.



4 pav. Užimtumo lygis pagal amžiaus grupes, proc. (sudaryta autorės pagal Oficialiosios statistikos portalo duomenis, 2023)

Oficialiosios statistikos portalo (2023) duomenys atskleidžia, jog Lietuvoje užimtų gyventojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes apibūdinamas pagal šiuos pagrindinius duomenis:

1. **Jaunimas (15–22 metų):** šios amžiaus grupės užimtumas siekė apie 40 proc. Nors jaunimo užimtumo rodikliai nuolat gerėja, šioje grupėje vis dar fiksuojamas aukštesnis nedarbas, palyginti su kitomis amžiaus grupėmis. Ši amžiaus grupė daugiausia priklauso Z kartai.
2. **Darbingo amžiaus gyventojai (23–54 metų):** tai aktyviausia darbo rinkos dalis, kurioje užimtumas dažniausiai siekia apie 85 proc. Šios grupės užimtumas stabilus, atspindi darbo rinkos brandą. Ši amžiaus grupė daugiausia priklauso Y kartai.
3. **Vyresnio amžiaus darbuotojai (55–64 metų):** užimtumas šioje grupėje siekia apie 65 proc. Vyresnio amžiaus darbuotojų įsitraukimas į darbo rinką pamažu didėja dėl ilgesnio pensinio amžiaus ir darbo rinkos poreikių. Ši amžiaus grupė daugiausia priklauso X kartai.
4. **Senjorai (65 ir daugiau metų):** šios grupės užimtumas yra labai žemas ir sudaro apie 5 proc., daugiausia dėl pensinio amžiaus poveikio, tačiau vis dažniau senjorai pasirenka tęsti darbinę veiklą, ypač iš dalies ar savarankiškai. Ši amžiaus grupė priklauso kūdikių bumo kartai.

Tyrimai rodo, kad perdegimo paplitimo tendencijos tarp skirtingų kartų yra visai aiškos. RAND Corporation (2022) atliktas tyrimas atskleidė, kad jaunesni specialistai (iki 35 metų) dažniau susiduria su perdegimu, palyginti su vyresnio amžiaus specialistų grupėmis. Šie rezultatai susiję su tuo, jog karjeros pradžioje dažnai susiduriama su dideliu darbo krūviu, o tai kelia daugiau streso.

Kalbant apie stresą, labai svarbu paminėti ir tai, jog labdaros organizacijos „Mental Health UK“ apklausos duomenys rodo, jog net trečdalis Jungtinės Karalystės Z kartos darbuotojų dėl streso negalėjo dirbti ir ėmė nedarbo dienas (Blanchard, 2025). Taip pat svarbu atkreipti dėmesį ir į tai, jog tos pačios apklausos duomenys rodo, kad jaunesni nei 25 metų darbuotojai dažniau nei kitų amžiaus grupių darbuotojai turėjo pasiimti laisvą dieną dėl blogos psichinės sveikatos, kurią sukėlė stresas. Pavyzdžiui, palyginti: tik vienam iš dešimties 45 metų ir vyresnių darbuotojų pernai dėl streso prireikė laisvadienio (Lawrence, 2025).

APA (2021) atlikto tyrimo rezultatai parodė, jog 59 proc. Y kartos atstovų ir 58 proc. Z kartos darbuotojų susiduria su perdegimu. Remiantis dar keliais naujausiais tyrimais matyti, jog 47 proc. 18–24 metų asmenų perdega, o Y kartos darbuotojų – net 59 proc. Palyginti: X ir kūdikių bumo kartų perdegimas yra stipriai mažesnis – atitinkamai 34 proc. ir 21 proc. (Human Leaders, 2023; RAND Corporation, 2022).

Ši tendencija pabrėžia didėjančius iššūkius, su kuriais susiduria jaunesni darbuotojai, greičiausiai dėl veiksmų kaip dideli darbo krūviai, pernelyg aukšti lūkesčiai, streso valdymo patirties trūkumas ir kintanti darbo aplinka.

Apibendrinant galima teigti, kad perdegimo problema yra ryški tiek pasaulyje, tiek Europos Sąjungoje, ne išimtis ir Lietuva. Šią tendenciją lemia ne tik augantys reikalavimai ir naujų įgūdžių poreikis, taip pat darbo ir asmeninio gyvenimo disbalansas, kuris yra vienas iš pagrindinių perdegimą skatinančių veiksnių. Kai darbuotojams nepavyksta suderinti profesinių ir asmeninių įsipareigojimų, jie patiria daugiau streso, nuovargio ir emociškai išsenka, o tai didina perdegimo riziką.

Remiantis statistika, daugiau nei pusė pasaulio darbuotojų perdega, o pasekmės neapsiriboja vien psichine ir fizine sveikata, tai daro neigiamą įtaką ir organizacijoms, kuriose dirba perdegę darbuotojai. Lietuvoje vis dar trūksta vieningų ir veiksmingų perdegimo prevencijos ir valdymo programų, užtikrinančių darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Kadangi darbo ir asmeninio

gyvenimo pusiausvyra gali mažinti perdegimo riziką, atsakomybė už šių procesų įgyvendinimą tenka organizacijoms.

Norint veiksmingai valdyti šiuos iššūkius, svarbu atsižvelgti į skirtingų kartų darbuotojų poreikius ir lūkesčius. Kiekviena karta darbo ir asmeninio gyvenimo balansą suvokia skirtingai, todėl, pritaikiusios individualizuotas strategijas, organizacijos gali ne tik mažinti darbuotojų perdegimą, bet ir kelti jų gerovę, darbo efektyvumą.

2. Skirtingų kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui bei perdegimui įtaką darančių veiksnių teoriniai sprendimai

2.1. Skirtingos darbuotojų kartos ir jų ypatumai

Šiais laikais vis daugiau žmonių išteklių specialistų pastebi ryškėjančius kartų skirtumus organizacijose, o būtent tie skirtumai ir kelia iššūkių vadovams sprendžiant darbo ir organizacinius klausimus. Dėl dinamiškų socioekonominės ir technologinės aplinkos pokyčių susidarė savitas kontekstas – skirtingos kartos, dėl kurių organizacijoms reikia naujų valdymo įrankių (Šakytė-Statnickė et al., 2023).

Visuomenės kartos yra ganėtinai moderni idėja, kurią XIX a. pr. sugalvojo Europos intelektualai. Tada terminas „karta“ vartotas dažniausia arba tėvų ir sūnų santykiams, arba šiuolaikiškumui apibūdinti. Prancūzų leksikografas Emile Littré 1863 m. apibrėžė, jog karta yra visi žmonės, kurie gyvena daugmaž tuo pačiu metu. Antroje XIX a. pusėje šiuo terminu vis dažniau apibūdinti vienmečiai, ypač pabrėžiant vyresnės kartos ir „jaunimo“ skirtumus (Rodgers, 2024). Taip plačiau suvokiama karta pamažu įsitvirtino, apibrėžimas pritaikytas įvairiems moksliniams ir kultūriniais kontekstams, įskaitant ir kalbinę tradiciją. Pavyzdžiui, Lietuvių kalbos žodyne (2024) karta apibrėžiama kaip tuo pačiu laiku gyvenantys artimo amžiaus žmonės, generacija.

Visuomenės kartų samprata tapo labiau struktūruota ir moksliskai analizuota XX a., kai įvairūs autoriai ir mokslininkai pradėjo gilintis į kartų skirtumus ir jų poveikį socialiniams ir kultūriniais pokyčiams. Nors bendras apibrėžimas, kad karta – tai tuo pačiu metu gyvenantys artimo amžiaus žmonės, yra plačiai priimtinas, skirtingi tyrėjai jį papildė savitomis įžvalgomis (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Kartų apibrėžimai (sudaryta autorės, 2025)

Autorius	Kartos apibrėžimas
Mannheim (1952)	Karta yra grupė žmonių, kuriuos vienija bendri istoriniai ir kultūriniai patyrimai.
Howe & Strauss (1991)	Karta yra gimimo laikotarpiu besidalijanti grupė, kurią formuoja panašūs įvykiai ir vertybės.
Bourdieu (1984)	Karta yra socialinė grupė, kuri perima specifinius kultūrinius habitus.
Twenge (2017)	Karta yra technologijų, socialinių ir psichologinių pokyčių paveikta grupė.
Mead (1970)	Karta yra žmonių grupė, kurios vertybės ir elgesį formuoja pokyčiai tradicijose.

Mokslinėje literatūroje nėra visuotinai priimtų kriterijų, pagal kuriuos būtų galima atskirti vieną kartą nuo kitos, todėl tyrėjai, analizuojantys kartų tipologiją, pateikia skirtingus laikotarpius, kuriems priklauso kartos (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Kartų skirstymas pagal laikotarpį (sudaryta autorės, 2025)

Autorius	Tylioji karta (angl. <i>Silent Generation</i>)	Kūdiklių bumo karta (angl. <i>Baby boomers</i>)	X karta (angl. <i>Generation X</i>)	Y karta (angl. <i>Millennials</i>)	Z karta (angl. <i>Homeland Generation</i>)
Howe & Strauss (1991)	1925–1942	1943–1960	1961–1981	1982–2002	2003–
McCrindle & Wolfinger (2009)	1925–1945	1946–1964	1965–1979	1980–1994	1995–2009
Stanišauskienė (2015)	1920–1945	1946–1964	1965–1981	1982–2003	2004–2023

Autorius	Tylioji karta (angl. <i>Silent Generation</i>)	Kūdikų bumo karta (angl. <i>Baby boomers</i>)	X karta (angl. <i>Generation X</i>)	Y karta (angl. <i>Millennials</i>)	Z karta (angl. <i>Homeland Generation</i>)
Lancaster & Stillman (2003)	–	1946–1964	1965–1981	1982–2000	–
Twenge (2017)	–	1946–1964	1965–1980	1981–1996	1997–2012
Labanauskas (2008)	1925–1945	1946–1956	1956–1981	1982–1994	–
Mažeikaitė & Gruževskis (2018)	1921–1944	1945–1965	1966–1980	1981–2002	2003–

Šiame darbe analizuojamos trys kartos – X, Y ir Z, nes jos šiuo metu sudaro didžiausią pasaulinės darbo rinkos dalį. Kiekviena karta turi savitų savybių, svarbių darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros ir perdegimo problematikos analizei. Nors kūdikių bumo kartos atstovų vis dar yra darbo rinkoje, jų po truputį mažėja, ypač dėl pensinio amžiaus.

O Z karta, kurios nariai gimė po 2003 m., sparčiai įsitvirtina darbo rinkoje, todėl būtina atkreipti dėmesį į jos požiūrį, lūkesčius ir elgesį. Ši karta, gimusi skaitmeninio pasaulio apsuptyje, turi unikalų požiūrį į technologijas, darbo ir laisvalaikio balansą, karjeros tikslus, kurie skiriasi nuo vyresnių kartų (Schroth, 2019). Analizuojant kartų skirtumus, darbe remiamasi Howe & Strauss (1991) siūlomomis kartų ribomis, apibrėžiančios kiekvienos pradžią ir pabaigą.

Kiekvienos kartos atstovai dėl amžiaus skirtingai žiūri į vertybes ir darbą. Todėl vadovams svarbu ne tik suprasti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros ir perdegimo problemas, bet ir turėti žinių apie skirtingas kartas (Climek et al., 2024). Siekiant geriau suprasti veiksnius, kurie veikia įvairių kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą ir perdegimą, būtina atpažinti kartų skirtumus.

X kartos darbuotojų charakteristikos

X karta (g. 1961–1981 m.) laikoma viena labiausiai prisitaikančių prie pokyčių. Jos nariai įgijo patirties, kaip adaptuotis prie naujų technologijų ir globalizacijos procesų, tai daro juos lankstesnius ir asmeniniame gyvenime, ir darbe. Tai dar vadinamoji užrakintų vaikų karta, nes užaugo aplinkoje, kurioje tėvai, siekdami šeimos materialinės gerovės, dažnai daug dėmesio skyrė darbui ir neskyrė užtekčiai laiko vaikų priežiūrai (Stanišauskienė, 2015). Ši karta formavosi intensyvios ekonominės konkurencijos laikotarpiu, tai skatino jos narius tapti savarankiškais, pasitikėti savimi ir ryžtingai siekti užsibrėžtų tikslų (Howe & Strauss, 1991; Leelamanothum et al., 2018).

Jie užaugę spartaus ekonominio augimo ir technologinių pokyčių laikotarpiu, o tai suteikė gebėjimą efektyviai prisitaikyti prie pokyčių ir greitai mokytis. Gebėjimas greitai adaptuotis padėjo susikurti geras sąlygas darbo rinkoje. Šios kartos atstovai dažnai apibūdinami kaip individualistai, vertinantys savarankiškumą, nepriklausomybę ir pasirengę rizikuoti (Coupland, 1991; Erickson, 2009). Jie verslūs, lankstūs ir palankūs įvairovei, daug dėmesio skiria darbo ir asmeninio gyvenimo balansui (Appelbaum et al., 2022; Erickson, 2009; McCrindle, 1970).

Ši karta vertina nuolatinį mokymąsi, nes susidūrė su dideliais darbo rinkos pokyčiais. Jie nuolat atnauja savo įgūdžius ir žinias, kad išliktų konkurencingi. Be to, siekia autonomijos darbe ir stengiasi suderinti profesinį ir asmeninį gyvenimą (Mahmoud et al, 2021). Svarbu atkreipti dėmesį, jog X kartos žmonės daugiau dėmesio skiria dabarties poreikiams, o ne tolesnei ateičiai, tai gali būti susiję su jų praktiniu lankstesniu požiūriu į gyvenimą ir darbą (Stanišauskienė, 2015).

X kartos atstovai dažnai orientuojasi į rezultatą, kadangi jiems svarbu ne tik asmeninė, bet ir organizacinė sėkmė. Dėl orientacijos į rezultatą, o ne patį procesą juos labiau vertina vadovai, kurie siekia efektyvumo ir iš anksto numatytų tikslų (Park & Park, 2024). Be to, šiai kartai būdingas noras siekti gyvenimo sričių darnos, kuri apima ir profesinį, ir asmeninį gyvenimus (Palumbo, 2020). Jie ypač dėmesio skiria darbo ir asmeninio gyvenimo balansui, derina karjeros siekius ir šeimos poreikius (Leelamanothum et al., 2018).

Jie siekia prasmingo ir vertingo darbo, kuris atitiktų jų asmenines vertybes ir lūkesčius, vertina vadovų pasitikėjimą ir galimybę savarankiškai priimti sprendimus (Schwartz et al., 2019). Kita vertus, ši karta yra gana atsargi visiškai įsipareigoti vienai organizacijai ar ilgam prisirišti prie vienos darbo vietos. Dėl šios priežasties X kartos atstovai dažnai linkę imtis individualios veiklos arba rizikingų projektų, kad dirbtų savarankiškai ir išlaikytų lankstumą (Stanišauskienė, 2015). X kartos žmonės užaugo laikotarpiu, kai technologinės naujovės sparčiai keitė kasdienį gyvenimą, todėl jų sąveika su technologijomis nesvetima. Dėl to jie labiau pasiruošę susidurti su skaitmeniniu pasauliu, o jų gebėjimas mokytis ir prisitaikyti tapo esminiai jų darbo efektyvumui.

Šią kartą galima pavadinti pirmojo kompiuterio karta (Underwood, 2018). Jos atstovai buvo pagrindiniai asmeninių kompiuterių, vaizdo žaidimų ir plačios prieigos prie informacijos plėtros dalyviai (Alkire et al., 2020). Be to, buvo pirmieji interneto naudotojai, o tai dar labiau sustiprino jų sąveiką su naujosiomis technologijomis (Alkire et al., 2020). Technologinė aplinka paskatino X kartą nuolat ieškoti naujų žinių ir įgūdžių, padedančių prisitaikyti prie kintančio pasaulio (Leelamanothum et al., 2018).

Mokslininkai, tyrinėjantys kartas ir jų teorijas, išskiria skirtingoms kartoms būdingus bruožus ir savybes, pabrėždami tam tikrus socialinius, ekonominius ir technologinius veiksnius, formuojančius jų elgesį ir pasaulėžiūrą. Šie bruožai padeda geriau suprasti, kaip kartos prisitaiko prie pokyčių ir kokią poveikį jos daro visuomenei ir organizacijoms.

Platesnį požiūrį į X kartą ir išsamesnę jos charakteristiką siūlo savo daktaro disertacijoje G. Šakytė-Statnickė (2020). Remiantis mokslininkės įžvalgomis, apžvelgiamos X kartos savybės ir elgesio tendencijos pagal įvairius bruožus: *požiūrį į darbą, naudingas ir ne tokias naudingas savybes organizacijai, dominuojančius bruožus ir vertybes, darbo stilių, motyvaciją ir lojalumą* (žr. 3 lentelę). Tai leidžia geriau suprasti kompleksinę šios kartos vaidmenį visuomenėje ir unikalią poziciją tarp kitų kartų.

3 lentelė. X kartos darbuotojų charakteristikos (sudaryta autorės pagal Šakytę-Statnickę, 2020)

Charakteristika	X karta
Požiūris į darbą	Jie tiki, kad sunkus darbas atneša gerą gyvenimą ir leidžia mėgautis laisvalaikio. Jiems svarbus vadovo autoritetas, vertina bendradarbiavimą ir nori, kad jų pasiekimai būtų įvertinti pagal rezultatus.
Teigiamos savybės organizacijai	X kartos atstovai siekia karjeros, turi globalų požiūrį, pasižymi verslumu ir nepriklausomybe. Jie yra lankstūs, kūrybiški ir greitai prisitaiko prie technologinių pokyčių.
Neigiamos savybės organizacijai	Linkę kritikuoti kitus, tačiau patys sunkiai priima kritiką. Dažnai nepasitiki savo gebėjimais, orientuojasi į rezultatus, o ne procesą. Jiems būdingas nekantrumas ir ribotas lankstumas.

Charakteristika	X karta
Vyraujančios savybės ir vertybės	Jie yra pasirengę pokyčiams, turi verslumo dvasią, globalų mąstymą, gerus technologinius įgūdžius. Vertina individualumą, nuolatinį mokymąsi ir nebijo klysti, taip pat yra pragmatiški ir informuoti.
Darbo stilius	X karta vertina darbo kokybę ir asmeninę laisvę. Jie mėgsta lankstų darbo grafiką, siekia lyderystės ir nori būti pastebėti, kas motyvuoja juos siekti gerų darbo rezultatų.
Motyvacija	Jie yra motyvuoti materialiniu atlygiu, saviraiškos galimybėmis ir darbo bei asmeninio gyvenimo balansas. Juos taip pat įkvepia iššūkiai.
Lojalumas	X kartos atstovai dažnai nėra itin lojalūs organizacijai, tačiau vertina stabilumą. Darbo poziciją jie laiko vienu iš karjeros etapų, o priimdami sprendimus dėl karjeros siekimo, apsvarto prioritetus ir siekia saugumo.

Tikėjimas, kad sunkus darbas atneša gerą gyvenimą, gali skatinti per didelį darbų krūvį ir perfekcionizmą, o tai yra dažnos perdegimo priežastys (Maslach & Leiter, 2016). Tokiu atveju asmenys, nuolat siekdami aukšto darbo našumo, dažnai pamiršta save ir savo poreikius, tai gali lemti ne tik psichologinį, bet ir fizinį išsekimą. Vadovo autoriteto svarba ir poreikis, laimėjimų vertinimas pagal rezultatus gali lemti stresą, o jei vertinimai yra neaiškūs ar jų nepakanka, skatinti priklausomybę nuo išorinės motyvacijos (Deci & Ryan, 2000). Dėl priklausomybės nuo išorinių veiksnių darbuotojai gali jaustis priblokšti ir nesaugūs, ilgainiui dėl to gali mažėti motyvacija ir vystytis perdegimas.

Nors lankstumas ir technologinis imlumas padeda X kartai adaptuotis, nuolatiniai pokyčiai be tinkamos paramos gali tapti ilgalaikio streso šaltiniu (Schaufeli et al., 2009). Ypač Z kartos atstovams, kurie nuolat susiduria su technologiniais pokyčiais, svarbios aiškos gairės ir parama, kad jų gebėjimas prisitaikyti nebūtų perkrautas ir nekeltų perdegimo simptomų. Verslumas ir nepriklausomybė gali skatinti savirealizaciją, bet taip pat didinti atsakomybę, tai kartais veda prie darbo perkrovos (Arceo et al., 2024). Šiuo atveju daugiau atsakomybės gali būti dviprasmiška – nors suteikia galimybę augti, netinkamai valdoma ji taip pat gali tapti streso šaltiniu.

Kadangi šios kartos atstovai linkę kritikuoti kitus, bet sunkiai priima kritiką, gali augti darbo konfliktų rizika ir neigiamai paveikti darbo atmosferą, o tai – skatinti emocinį išsekimą (Berkup, 2014; Hakanen et al., 2005; Schmidt et al., 2020). Konfliktai darbo aplinkoje kelia įtampą, auga nepasitenkinimas ir nesaugumo jausmas, kurie dar labiau stiprina streso ir perdegimo riziką. Orientacija į rezultatus, o ne procesą gali skatinti nekantrumą ir ignoruoti ilgalaikes darbo strategijas, dėl to intensyvěja darbas ir kyla stresas (Heyns & Kerr, 2018; Lei et al., 2024; Lyons & Kuron, 2014). Be to, gali kilti pasikartojančių stresinių momentų, kai darbuotojai nuolat siekia rezultatų kuo greičiau, nepaisydami ilgalaikės strategijos, užtikrinančios tvarų darbą ir emocinį balansą.

Nuolatinis noras mokytis gali būti stiprybė, tačiau kartu su per dideliais lūkesčiais gali kelti perdegimą dėl nepasitenkinimo, jei nepasiekiamas norimo tobulėjimo greičio (Ng & Gossett, 2013). Tai ypač pasakytina apie Z kartą, kuriai technologijų ir žinių plėtra yra kasdienybė, tačiau jei per dideli lūkesčiai nesuderinti su realiomis galimybėmis, darbuotojai gali jausti nuolatinį spaudimą, kuris ilgainiui lemia išsekimą. Pragmatiškumas ir analitinis mąstymas gali skatinti racionaliai priimti sprendimus, tačiau taip pat – didinti atsakomybės jausmą ir stresą, jei nepakanka paramos (Leelamanothum et al., 2018). Daugiau atsakomybės gali tapti streso šaltiniu, jei darbuotojai jaučiasi per daug atsakingi už savo sprendimus, o organizacija nesuteikia resursų ar paramos.

Lankstus darbo grafikas dažnai prisideda prie balanso, tačiau neaiškos darbo valandos gali kelti pervargimą (Kossek et al., 2012). Ž kartai, kuri vertina lankstumą, gali kilti sunkumų, jei darbo valandos ir atsakomybės neaiškiai apibrėžtos, gali prarasti darbo ir poilsio pusiausvyrą. Lyderystės siekis gali būti stiprus motyvacinis veiksnys, tačiau pernelyg dideli lūkesčiai ar nuolatinis spaudimas atlikti lyderio vaidmenį gali emociškai sekinti (Harms et al., 2017; Lyons & Schneider, 2009). Net jei darbuotojas siekia tapti lyderiu, pernelyg didelis spaudimas gali turėti priešingą efektą – vietoje motyvacijos jis patiria daugiau streso, kuris veda prie perdegimo.

Materialinis atlygis ir saviraiškos galimybės stipriai motyvuoja, tačiau lūkesčių neatitinkantis atlygis arba nėra saviraiškos galimybės, gali skatinti frustraciją (Baik, 2020; Hassan, 2020; Luo, 1999). Be to, jei organizacija nesugeba atsižvelgti į šiuos lūkesčius, darbuotojai gali jausti, kad jų pastangos neįvertintos, dėl to gali nusivilti ir prarasti motyvaciją. Motyvacija, kurią skatina nauji iššūkiai, gali būti naudinga, tačiau nuolatiniai iššūkiai be tinkamo poilsio gali skatinti stresą ir perdegimą (Mazzola & Disselhorst, 2019). Svarbu, kad darbuotojai turėtų galimybę atsipalaiduoti ir atkurti energiją po iššūkių, kitaip dėl nuolatinio spaudimo gali kilti perdegimo rizika.

Ribotas lojalumas organizacijai gali lemti mažesnę įsitraukimą, kuris apsaugo nuo perdegimo, tačiau taip pat gali kilti vidinis konfliktas, nes trūksta stabilumo darbe (Lapoint & Liprie-Spence, 2017; Park & Gursoy, 2012; Ramadhanty et al., 2020). Toks požiūris į lojalumą gali suteikti darbuotojams laisvės jausmą, kartu kelti nerimą, jei nėra ilgalaikio stabilumo organizacijoje.

Svarbu pabrėžti, kad nors šios kartos bruožai ir elgesio ypatumai potencialiai prisideda prie organizacijų sėkmės, būtina užtikrinti tinkamą paramą ir aiškias darbo sąlygas, kad būtų sumažintos didelio streso, darbo ir asmeninio gyvenimo konflikto ir perdegimo rizikos. Darbdaviai turėtų atsižvelgti į šiuos aspektus ir kurti darbo aplinką, kurioje darbuotojai ne tik pasiektų aukštų rezultatų, bet ir išlaikytų sveiką emocinę būklę, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.

Y darbuotojų charakteristikos

Y karta (g. 1982–2002 m.) augo globalizacijos, spartaus komunikacinių technologijų vystymosi ir belaidžio ryšio plėtos laikotarpiu (Stanišauskienė, 2015). Pagrindiniai jos bruožai: nepriklausomumas, verslumas ir ekonominis optimizmas. Šiai kartai būdingas globalus mąstymas, teigiami socialiniai įpročiai ir įvairovės vertinimas (Eisner, 2005; Krahn & Galambos, 2014; Leelamanothum et al., 2018).

Jie dažnai siekia išskirtinumo, pirmenybę teikia patogumui, aktyviai naudoja naujausias technologijas, ieško darbų, atitinkančių jų interesus, linkę gyventi laisviau, vengia ilgalaikių įsipareigojimų (Alkire et al., 2020; Leelamanothum et al., 2018; Schawbel, 2013).

Šios kartos svarbiausios vertybės – šeimos saugumas, sveikata, savigarba, laisvė ir autentiški draugystės ryšiai (Akar, 2020; Lyons 2004; Wey & Sutton, 2002). Tai dažnai lemia jų polinkį siekti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros, o šis siekis gali būti esminis veiksnys, nulemiantis jų lūkesčius dėl lankstaus darbo grafiko ar galimybių dirbti nuotoliniu būdu. Ši karta skiria daugiau dėmesio emocinei gerovei ir sąmoningumui, tai atsispindi jų požiūryje į darbo aplinką, norą būti išgirstais ir palaikomais (Lyons, 2004; Twenge, 2017).

Šiai kartai priklausantys žmonės dažnai teikia pirmumą komandiniam darbui, siekia prasmingos veiklos, yra pilietiški (Howe & Strauss, 1991). Jie savimi pasitiki, yra optimistiški, palaiko socialinės atsakomybės ir sąmoningumo idėjas (Twenge, 2017). Šiai kartai būdingas lankstumo siekis ir tendencija vengti griežtų taisyklių ir perteklinio reguliavimo (Schawbel, 2013).

Y karta siekia prasmingo darbo, t. y. pasiruošę sunkiai dirbti, jei mato veiklos prasmę ir tikslą (Stanišauskienė, 2015). Tačiau kai šie lūkesčiai netenkinami, Y kartos darbuotojai gali greitai prarasti motyvą ir net svarstyti karjeros pokyčius. Twenge (2017) pastebi, kad jie dažnai ieško ne tik finansinio stabilumo, bet ir darbo, kuris juos emociškai praturtina. Tai reiškia, jog organizacijos, gebančios integruoti socialinės atsakomybės principus ir prasmingą veiklą, labiau pritraukia ir išlaiko Y kartos darbuotojus. Jie geba vienu metu atlikti kelias užduotis ir prireikus veiksmingai improvizuoti, todėl vadovai gali pasitikėti šios kartos darbuotojais ir deleguoti įvairias užduotis (Hewlett et al., 2009).

Šios kartos darbuotojai vertina darbo laisvę ir lankstumą, jei tik yra galimybė, neretai renkasi nefiksuotas darbo valandas ir panašias darbo sąlygas (Leelamanothum et al., 2018). Toks požiūris į darbą kyla iš poreikio išlaikyti kontrolę ir asmeninį gyvenimą. Daugeliui Y kartos darbuotojų svarbu, kad darbas netrukdytų jų asmeninėms veikloms ar pomėgiams, todėl jie pirmenybę teikia darbo aplinkai, kurioje gali patys valdyti savo laiką. Organizacijos, siūlančios lanksčias darbo sąlygas, gali tikėtis daugiau šios kartos lojalumo ir įsitraukimo. Svarbu pažymėti, kad jos atstovai vertina žinių ir patirties dalijimąsi, o iš vadovo nuolat tikisi grįžtamojo ryšio (Leelamanothum et al., 2018).

Y, dar vadinama Tūkstantmečio, karta gimė ir užaugo skaitmeniniame pasaulyje, kai internetas tapo pagrindiniu informacijos ir komunikacijos šaltiniu. Tai pirmoji karta, turinti nuolatinę ir neribotą prieigą prie interneto, kuris ne tik suteikia daug informacijos, bet ir leidžia efektyviai bendrauti (Alkire et al., 2020). Ši karta turi gilių žinių apie komunikaciją, žiniasklaidą ir skaitmenines technologijas, tai suteikia unikalaus pranašumo ir konkurencingumo, palyginti su ankstesnėmis kartomis (Chan & Lee, 2023; DeVaney, 2015; Murray, 2011).

Šios kartos darbuotojai dažnai siekia greitų rezultatų, staigaus pripažinimo, įvertinimo ar atlygio, jie jaučiasi nusivylę, jeigu vadovai nevertina jų darbo laimėjimų (Stanišauskienė, 2015). Taip pat viena iš neigiamų šios kartos savybių – arogancija (Rohrich & Rodriguez, 2020). Stanišauskienė (2015) teigia, jog perdėtas pasitikėjimas savimi ar arogancija galbūt dėl to, jog ši karta yra viena labiausiai saugotų ir lepinų.

Nors mokslininkų mintys apie Y kartą papildoma viena kita, platesnį požiūrį ir charakteristiką siūlo dr. G. Šakytė-Statnickė (2020), analizuodama savybes ir elgesio tendencijas pagal skirtingus aspektus (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Y kartos darbuotojų charakteristikos (sudaryta autorės pagal Šakytę-Statnickę, 2020)

Charakteristika	Y karta
Požiūris į darbą	Jie pasiruošę sunkiai dirbti, bet tik jei darbas turi prasmę. Vertina žinių ir patirties dalijimąsi, o vadovą laiko mentoriumi, iš kurio tikisi nuolatinio grįžtamojo ryšio.
Teigiamos savybės organizacijai	Y karta realistiškai vertina situacijas, geba vienu metu atlikti kelias užduotis, susitelkia į darbo rezultatus ir prasmę. Jie lengvai prisitaiko prie technologinių naujovių.

Charakteristika	Y karta
Neigiamos savybės organizacijai	Pirmenybę teikia asmeninei gerovei, ne darbui. Jiems reikia aiškos struktūros ir aiškaus darbo tikslo bei rezultatų, dažnai linkę keisti darbovietę.
Vyraujančios savybės ir vertybės	Jie pasižymi optimizmu, pasitikėjimu savimi ir aukšta saviverte. Priklausomybė nuo interneto ir technologinis išprusimas yra būdingi bruožai, taip pat jie yra kosmopolitiški, įvairiapusiški, nors kartais ir šiek tiek naivūs.
Darbo stilius	Jie vertina mentorių palaikymą ir nuolat ieško įkvėpimo darbe. Nemėgsta hierarchijos ir renkasi laisvą, kūrybišką darbo aplinką, kurioje gali išreikšti save.
Motyvacija	Jiems svarbus pripažinimas ir pagyrimai, juos motyvuoja mokymosi galimybės, profesinis tobulėjimas, gera darbo atmosfera ir lankstus darbo grafikas.
Lojalumas	Y karta gali būti lojali, jei yra patenkinta darbo sąlygomis. Jie dažnai vertina dabartinę poziciją kaip tobulėjimo etapą ir nuolat siekia pokyčių bei naujų galimybių.

Reikalavimas, kad darbas būtų prasmingas, gali skatinti pasitenkinimą, tačiau jei prasmės nepavyksta rasti, gali kilti nusivylimas ir perdegimas (Maslach & Leiter, 2016). Tokiu atveju darbuotojai gali jausti, kad jų pastangos yra tuščios, patirti stresą, nes nesuvokia, kaip jų darbas padeda siekti didesnio tikslo. Mentorystė ir grįžtamasis ryšys yra be galo svarbūs šiai kartai, todėl, jeigu vadovai nesuteikia reguliaraus ir konstruktyvaus grįžtamojo ryšio, gali kilti stresas ir mažėti darbo motyvacija (Deci & Ryan, 2000; Mahmoud et al., 2021; Wynn & Maier, 2022). Grįžtamasis ryšys ne tik padeda tobulėti, bet ir suteikia darbuotojams pasitikėjimo, kad jų pastangos vertinamos, o tai labai svarbu Y kartai, kuri siekia nuolat tobulėti ir augti.

Technologijų priėmimas ir lengvas prisitaikymas prie naujovių mažina stresą, tačiau per dažni pokyčiai gali kelti emocinį išsekimą (Schaufeli et al., 2009). Tai, kad greitai priima technologijas, gali būti naudinga Y kartos atstovams, tačiau svarbu, kad pokyčius darbuotojai integruotų į savo kasdienį darbą be streso. Gebėjimas atlikti kelias užduotis vienu metu padeda siekti efektyvumo, tačiau kartu didina protinio nuovargio ir perdegimo riziką (Rubin et al., 2021). Y karta dažnai vertina gebėjimą atlikti kelias užduotis vienu metu, tačiau svarbu, kad darbo krūvis ir užduočių skaičius būtų subalansuotas, nes per daug iššūkių gali greitai emociškai išsekinti.

Asmeninės gerovės prioritetas ir koncentravimasis į savirealizaciją ir asmeninę gerovę, o ne į darbą (Stanišauskienė, 2015) gali mažinti perdegimo riziką, tačiau jei organizacijos kultūra to nepalaiko, darbuotojas gali jaustis nesuprastas ir nusivylęs (Kossek et al., 2012). Šiuo atveju organizacijos kultūra, skatinanti asmeninę darbuotojų gerovę, darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, tampa lemiamą, t. y. nesuderinama su asmeninėmis vertybėmis, ji gali stipriai nuvilti ir demotyvuoti. Pernelyg optimistinis požiūris gali kelti nerealių lūkesčių, kurie nepateisinti veda prie nusivylimo ir papildomų emocinių iššūkių (Heyns & Kerr, 2018). Y kartos lūkesčiai – aukšti, tačiau per didelis optimizmas gali skatinti nesėkmės negavus paramos arba neišpildžius nerealių lūkesčių.

Svarbus bruožas, kurį verta paminėti, jog Y karta ne ypač mėgsta hierarchiją. Jei organizacijos struktūra yra griežta, procesai nelankstūs, gali kilti konfliktų ir stresas dėl nepasitenkinimo darbo kultūra (Schawbel, 2013). Y kartos atstovai mieliau renkasi lankstų darbo grafiką ar nefiksuotą darbo valandas. Tai gali stipriai mažinti stresą, tačiau peržengiamos darbo valandų ribos – skatinti perdegimą (Leelamanothum et al. 2018; Mahmoud et al., 2021). Svarbu, kad organizacija bręžtų

aiškus ribas, o darbuotojai pasinaudotų lankstumu, tačiau kartu neprarastų darbo ir poilsio laiko pusiausvyros.

Nuolatinis pokyčių siekimas ir darbo vietos keitimas gali mažinti ilgalaikio streso riziką, bet taip pat lemti neužtikrintumą dėl stabilumo, pastovumo, o tai kelia nerimą (Lapoint & Liprie-Spence, 2017). Pokyčiai gali suteikti šviežių iššūkių, tačiau Y kartai gali kilti klausimų dėl ilgalaikio stabilumo, ypač jei darbo aplinka nuolat kinta.

Šios įžvalgos padeda atskleisti, kaip Y kartos bruožai ir elgesio modeliai gali tiek gerinti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, tiek kelti perdegimą, jei netinkamai valdomi. Atsižvelgiant į šiuos aspektus, svarbu kurti aplinką, kuri būtų lanksčiai pritaikyta Y kartos poreikiams ir stabili, ir teikti paramą, kad darbuotojai išlaikytų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.

Z darbuotojų charakteristikos

Z karta (g. 2003 m. ir vėliau) pamažu tvirtai integruojasi į darbo rinką, tačiau jos atstovai kol kas sudaro tik nedidelę darbuotojų dalį. Nepaisant to, mokslininkai jau atliko išsamių tyrimų apie šios kartos ypatumus, vertybes ir elgesio modelius. Mokslininkų pastebėjimai leidžia darbdaviams geriau pasiruošti šios kartos integracijai į organizacijas ir kurti aplinką, atitinkančią jų lūkesčius.

Šios kartos vertybių ir pasaulėžiūros formavimuisi išskirtinės reikšmės turėjo globalizacijos procesai ir technologijos (Targamadze ir kt., 2015). Nors ir Y karta reikšmingai paveikta technologijų vystymosi ir spartaus tobulėjimo, būtent Z karta šį poveikį pajuto intensyviausiai ir geriausiai įvaldė šiuolaikines technologijas ir skaitmeninius įrankius. Z kartos atstovai geba greitai įsisavinti naujų technologijų ar programinės įrangos naudojimo principus, todėl lengviau prisitaiko prie įvairių darbo aplinkų ir tampa universalesni, lankstesni darbuotojai (McCrindle & Fell, 2019; Turner, 2015). Technologiniai įgūdžiai ne tik padeda Z kartai greitai adaptuotis darbo rinkoje, bet ir tampa jų konkurenciniu pranašumu inovacijų ir technologijų diegimo į organizacijas požiūriu.

Šios kartos darbuotojai dažnai renkasi darbus, kuriuose teikiama pirmenybė lanksčiam darbo grafikui, aiškioms pareigoms ir skaidrumui (Barhate & Dirani, 2022). Tokios vertybės kyla iš jų siekio subalansuoti darbą ir asmeninį gyvenimą, būti savarankiškiems ir įvertintiems. Darbo aplinkoje jie vertina galimybę mokytis, augti, kurti reikšmingus rezultatus ir reikšti savo nuomonę (Seemiller & Grace, 2018). Be to, Z kartos darbuotojai nori, kad darbas būtų ne tik uždarbis, bet ir būdas prisidėti prie prasmingų pokyčių, todėl svarbus profesinis augimas, įmonės vertybės ir jos poveikis visuomenei. Darbdaviams svarbu atsižvelgti į tai, kadangi nepatenkinti lūkesčiai gali mažinti motyvaciją arba skatinti dažniau keisti darbo vietą.

Ankstyvas sąlytis su technologijomis lėmė, kad šiai kartai nekyla sunkumų apdoroti didelius informacijos masyvus (Twenge, 2017). Gaudami didelį informacijos srautą, šios kartos žmonės išvystė gebėjimą efektyviai atlikti kelias užduotis vienu metu. Jie greitai pereina nuo vienos užduoties prie kitos, tačiau dėl nuolatinių pokyčių dažnai skiria daugiau dėmesio užduočių atlikimo greičiui nei tikslumui (Shatto & Erwin, 2017). Toks įgūdžių rinkinys daro juos itin vertingus darbo rinkoje, kur greitis ir gebėjimas prisitaikyti labai vertinami. Tačiau reikia atkreipti dėmesį, kad šie gebėjimai gali kelti iššūkių, kai užduotims reikia ne tik greičio, bet ir gilios analizės ar ilgalaikio koncentravimosi.

Šis gebėjimas gali būti vertinamas dvejopai: viena vertus, sugebėjimas atlikti kelias užduotis tuo pačiu metu yra didžiulis privalumas, kai reikia dirbti greitai kintančioje, dinamiškoje aplinkoje, kur svarbus greitis ir gebėjimas prisitaikyti. Kita vertus, Z kartos darbuotojams gali kilti sunkumų atlikti monotoniškas užduotis, kurioms reikia labai susikaupti, kantrybės ir kruopštumo, nes tokie darbai trukdo pasireikšti jų gebėjimui greitai perjungti dėmesį ir dirbti su keliais aspektais tuo pačiu metu.

Šios kartos atstovai pirmi išsiskiria drąsa remti ir kurti įvairovę, unikalumą ir išskirtinumą. Šiuolaikinis pasaulis, lengvai prieinama informacija skatina jų kūrybiškumą, atvirumą, toleranciją ir gebėjimą priimti įvairias nuomones (Stillman & Stillman, 2018). Kartu tai rodo, kad Z karta linkusi stiprinti socialinius ryšius ir bendradarbiauti su įvairiais žmonėmis dėl bendrų sprendimų, kurie atitiktų skirtingus interesus ir požiūrius.

Apibendrinant Z kartos bruožus galima pastebėti, kad jai trūksta atidumo ir kantrybės. O stipriosios savybės – išskirtiniai technologijų valdymo įgūdžiai, gebėjimas apdoroti didelius informacijos srautus ir atlikti kelias užduotis vienu metu, siekis būti unikaliais ir išskirtiniais, tolerancija. Be to, Z kartos atstovams labai svarbus pripažinimas, o lankstumas darbe laikomas būtinu faktoriumi. Šie bruožai ne tik formuoja jų požiūrį į darbą, bet ir diktuoja organizacijoms poreikį kurti įtraukią, lanksčią darbo aplinką, kurioje darbuotojai pasiektų aukštų profesinių rezultatų, jaustųsi vertinami ir išreikštų savo individualumą.

Šioje lentelėje pateikiama Z kartos charakteristika pagal skirtingus aspektus (žr. 5 lentelę). Ji padeda giliau suprasti šios kartos svarbą visuomenei ir išskirtinę jos vietą tarp kitų kartų.

5 lentelė. Z kartos darbuotojų charakteristikos (sudaryta autorės pagal Šakytę-Statnickę, 2020)

Charakteristika	Z karta
Požiūris į darbą	Darbas dažnai siejamas su gyvenimo sričių balansu ir socialine atsakomybe. Jie dažnai dirba paviršutiniškai, dėmesį skiria keliems dalykams vienu metu, dėl ko gali nukentėti darbo kokybė, o socialiniai ryšiai darbo vietoje jiems yra svarbūs.
Teigiamos savybės organizacijai	Z karta pasižymi aukštu technologiniu išprusimu, lengvai perima naujas žinias ir inovacijas, yra mobilūs ir mąsto globaliai.
Neigiamos savybės organizacijai	Jie dažnai per anksti siekia karjeros aukštumų, nors dar neturi pakankamai patirties ir įgūdžių. Dažnai kopijuoja esamus darbo modelius ir pernelyg pasitiki savo jėgomis.
Vyraujančios savybės ir vertybės	Jiems trūksta susitelkimo, tačiau geba vienu metu atlikti kelias užduotis. Jie yra kūrybiški, nepriklausomi nuo autoritetų, turi aukštą technologinį raštingumą ir yra tolerantiški.
Darbo stilius	Z kartos atstovai koncentruojasi į užduotis, kurios leidžia greitai mokytis ir apdoroti didelius informacijos kiekius. Dėl šios savybės jie gali atlikti kelis darbus vienu metu.
Motyvacija	Juos motyvuoja galimybė įsisavinti naujausias rinkos ir technologijų žinias, mobilumas yra svarbus, o finansinis atlygis – antraeilis.
Lojalumas	Z karta yra lojali tiems, kurie suteikia tobulėjimo ir kvalifikacijos kėlimo galimybes, tačiau yra mažiau prisirišę prie prekės ženklo ar darbo aplinkos.

Nuolat šokinėjantis dėmesys tarp užduočių gali psichologiškai varginti, mažinti produktyvumą ir didinti stresą, nes trūksta galimybės susikoncentruoti ir giliai apdoroti informaciją (Schenarts, 2020). Tai gali ypač paveikti Z kartą, kuri dažnai susiduria su greitais technologiniais pokyčiais ir daugybe

užduočių vienu metu. Jei darbuotojui nesuteikta užtektinai laiko koncentruotis ir gilintis į užduotis, jo gebėjimas atlikti darbą kokybiškai gali smarkiai mažėti.

Z kartai ypač svarbūs socialiniai ryšiai darbo vietoje, tačiau per daug dėmesio socialiniams santykiams darbe gali tapti papildomu emociniu krūviu, kelti darbo ir asmeninio gyvenimo disbalansą (Gabrielova & Buchko, 2021). Socialumas gali būti svarbus Z kartos atstovams, tačiau jie taip pat gali jausti, kad per didelis socializavimasis darbe tampa dar viena priežastimi, kodėl sunku subalansuoti asmeninį gyvenimą.

Technologinis išprusimas ir greitai įsisavinamos inovacijos kartu ir pavojingi, nes dėl per didelės priklausomybės nuo skaitmeninių įrankių sunku atskirti darbo ir poilsio laiką (Twenge, 2017). Tokia priklausomybė – gana dviprasmiška: nors ji leidžia greitai atlikti užduotis, kartu mažina gebėjimą atsijungti ir atsigauti po darbo dienos, o tai gali lemti ilgalaikį nuovargį.

Nuolatinis spaudimas greitai užsitarnauti aukštas pareigas gali kelti nusivylimą ir perdegimą, ypač jei rezultatai neatitinka lūkesčių (Zahra & Hermiati, 2023). Z kartos darbuotojai dažnai siekia greito karjeros progreso, tačiau jei šie lūkesčiai nerealistiški ir neatitinka aplinkos galimybių, gali skatinti stresą ir nusivylimą. Taip pat svarbu atkreipti dėmesį, jog nepagrįstas pasitikėjimas savimi gali lemti daugiau klaidų, kurios gali tapti streso ir nerimo šaltiniu (Schmitt & Lancaster, 2019). Pasitikėjimas savimi, nors ir gali būti motyvacija, tačiau nesubalansuotas su realiu darbu gali lemti klaidas, kurios kelia stresą ir nepasitenkinimą.

Daugiafunkcis darbas, kai atliekamos kelios užduotys vienu metu, gali kelti psichologinį nuovargį, dėl to gali prastėti darbo kokybė, o tai tiesiogiai skatina perdegimą (Shatto & Erwin, 2017). Z karta dažnai linkusi atlikti kelias užduotis tuo pačiu metu, tačiau jei jos gerai nesuplanuotos arba nėra paramos, gali smarkiai kristi darbo efektyvumas ir prisidėti prie emocinio išsekimo.

Greitas informacijos apdorojimas ir užduočių atlikimas, iš to kylantis nuolatinis poreikis greitai mokytis ir prisitaikyti prie naujų situacijų gali psichologiškai varginti, ypač kai trūksta laiko atsigauti (Shatto & Erwin, 2017). Tai gali tapti itin varginančiu faktoriumi Z kartai, kuri nuolat susiduria su pokyčiais darbo vietoje ir greitais technologiniais vystymosi tempais.

Šios kartos savybės rodo, kad būtina atidžiai valdyti darbo krūvį, užtikrinti poilsio ir darbo pusiausvyrą, reguliuoti emocinį ryšį su darbo aplinka ir kolegomis, taip mažinant perdegimo riziką. Užkirsdami kelią perdegimui ir užtikrindami ilgalaikę gerovę, Z kartos atstovai turėtų būti mokomi tinkamai valdyti savo laiką, nustatyti prioritetus ir gebėti atsipalaiduoti nuo technologijų ir darbo spaudimo.

Apibendrinant skirtingų kartų (X, Y ir Z) darbo vertybes ir savybes, svarbu pabrėžti, jog kiekviena pasižymi unikaliais požiūriais į darbą, savybėmis, motyvacijos šaltiniais ir lojalumo principais (žr. 6 lentelę). Šie skirtumai daro įtaką organizacijų valdymui, darbuotojų asmeniniam ir profesiniam gyvenimo balansui.

6 lentelė. X, Y, Z kartų charakteristikų apibendrinimas (sudaryta autorės, 2025)

Charakteristika	X karta	Y karta	Z karta
Požiūris į darbą	Tiki sunkiu darbu kaip gero gyvenimo pagrindu. Vertina vadovo autoritetą ir bendradarbiavimą.	Dirba, jei darbas turi prasmę. Tikisi nuolatinio mentoriaus palaikymo.	Svarbus darbo ir gyvenimo balansas, socialinė atsakomybė, dėmesys paviršutiniškas.
Teigiamos savybės	Karjeros siekis, verslumas, lankstumas, kūrybiškumas, technologijų išmanymas.	Gebėjimas daryti kelis darbus vienu metu, technologinis prisitaikymas, rezultato orientacija.	Aukštas technologinis išprusimas, inovatyvumas, globalus mąstymas.
Neigiamos savybės	Kritikos vengimas, orientacija į rezultatus, o ne procesą.	Reikalinga aiški struktūra, dažnas darbų keitimas.	Trūksta kantrybės, nepakankama patirtis, per anksti siekia aukštumų, per didelis pasitikėjimas savimi.
Motyvacija	Materialus atlygis, saviraiška, darbo ir gyvenimo balansas.	Pripažinimas, mokymosi ir tobulėjimo galimybės, gera atmosfera.	Galimybės mokytis, mobilumas, mažiau svarbus finansinis atlygis.
Lojalumas	Vertina stabilumą, tačiau lojalumas ribotas.	Lojalūs, jei darbo sąlygos tenkina; siekia pokyčių.	Lojalumas galimybės, mažiau prisirišę prie organizacijų.

Apibendrinant galima teigti, kad skirtingų kartų darbuotojų požiūris į darbą ir motyvacija skiriasi pagal vertybes, poreikius ir lūkesčius. X karta vertina stabilumą, vadovo autoritetą ir materialų atlygį, tačiau linkusi orientuotis į rezultatus, o ne procesą. Y karta siekia prasmės darbe, tikisi mentorių palaikymo ir dažniau renka lankstesnes darbo sąlygas. Z kartai svarbiausios mokymosi ir inovacijų galimybės, o finansinis atlygis – antraeilis.

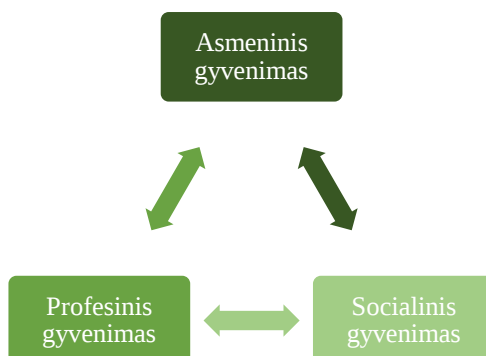
Akivaizdu, kad jaunesnės kartos mažiau atsidavusios organizacijoms, labiau vertina individualias galimybes ir darbo lankstumą. Šie skirtumai lemia, kad užtikrindami tiek tradicinį stabilumą, tiek modernų mobilumą ir saviraiškos galimybes darbdaviai turi adaptuotis prie įvairialypių darbuotojų poreikių.

2.2. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas ir jam įtaką darančių veiksnių analizė

Darbo ir asmeninio gyvenimo disbalansas atsiranda tuomet, kai nesuderinami profesiniai ir asmeniniai įsipareigojimai, todėl vykdant vieną įsipareigojimą tampa sudėtinga atlikti kitą (Chen & Fulmer, 2018). Disbalansas dažniausiai pasireiškia per laiko, energijos ir psichologinių resursų trūkumą, kai darbo užduotys pradeda trukdyti asmeniniam gyvenimui arba atvirkščiai (Wood et al., 2020). Tyrimai rodo, kad ilgalaikis darbo ir asmeninio gyvenimo disbalansas gali kelti neigiamų pasekmių: emocinį išsekimą, nepasitenkinimą darbu ir sumažėjusį produktyvumą (Eddleston & Mulki, 2017). Konfliktas kyla būtent dėl nesugebėjimo rasti pusiausvyros tarp šių dviejų sričių, todėl būtina analizuoti ir suprasti, kaip galima ją atkurti ir užkirsti kelią ilgalaikiam neigiamam poveikiui tiek darbuotojui, tiek organizacijai.

Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso fenomenas – plačiai mokslininkų tyrinėjama tema, atliekama daug tyrimų ir vyksta diskusijos apie jo svarbą ir padarinius tiek mokslinėje literatūroje, tiek viešojoje erdvėje ir tarp pačių tyrėjų (Sirgy & Lee, 2018). Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso terminas pirmą kartą pavartotas 1986 m. Jungtinėse Amerikos Valstijose (Lockwood, 2003). Šis klausimas tapo itin svarbus XX a. devintajame dešimtmetyje, kai moterys aktyviau įsitraukė į darbo rinką tačiau kartu ir

toliau rūpinosi namų ūkiu (Jain & Rawat, 2021). Mokslinėje literatūroje darbo ir asmeninio gyvenimo balanso sąvoka evoliucionavo: iš pradžių ji buvo suprantama kaip darbo ir šeimos harmonija, tačiau dabar ši sąvoka apima platesnį požiūrį, pripažįstantį, kad be šeimos, žmonės atlieka daugybę kitų vaidmenų tiek asmeniniame, tiek profesiniame gyvenime (Poulose & Sudarsan, 2017) (žr. 5 pav.).



5 pav. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dedamųjų modelis (sudaryta autorės pagal Poulose & Sudarsan, 2017)

Modelis iliustruoja, kad pusiausvyrą sudaro trys pagrindinės – asmeninė, socialinė ir profesinė – gyvenimo sritys. Jos tarpusavyje sąveikauja ir daro įtaką viena kitai. Tačiau literatūroje trūksta vieningo darbo ir asmeninio gyvenimo balanso apibrėžimo. Skirtingų mokslininkų šio termino apibrėžimai pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso apibrėžimai (sudaryta autorės, 2025)

Autorius	Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso apibrėžimas
Clark (2000)	Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas yra patenkinamas laiko ir dėmesio paskirstymas tarp darbo ir šeimos poreikių.
Greenhaus & Beutell (1985)	Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas yra būseną, kai darbo ir asmeninio gyvenimo vaidmenys netrukdo vienas kitam.
Friedman & Greenhaus (2000)	Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas yra integruotas požiūris, leidžiantis asmeniui sėkmingai valdyti kelias gyvenimo sritis.
Kalliath & Brough (2008)	Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas yra individų suvokimas, kad jie efektyviai valdo darbą ir asmeninį gyvenimą pagal savo prioritetus.
Guest (2002)	Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas yra subjektyvus pasitenkinimo lygis, kurį individas jaučia valdydamas darbo ir asmeninio gyvenimo poreikius.
Kossek & Ozeki (1998)	Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas yra harmonija tarp darbo ir šeimos įsipareigojimų, leidžianti sumažinti konfliktus tarp šių sričių.
Voydanoff (2005)	Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas yra gebėjimas valdyti išteklius taip, kad darbo ir šeimos poreikiai būtų patenkinti.
Hill (2005)	Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas yra asmens gebėjimas suderinti savo darbo įsipareigojimus ir asmeninius poreikius taip, kad tai būtų naudinga abiem sritims.

Apibendrinant autorių mintis, pateiktas 7 lentelėje, galima sakyti, jog darbo ir asmeninio gyvenimo balansas reiškia asmens vaidmenų suderinamumą, siekiant, kad kiekvienas vaidmuo vienodai tenkintų ir būtų atliekamas vienodai efektyviai. Kitaip tariant, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas asocijuojasi su bendra harmonija gyvenime.

Mokslinėje literatūroje išskiriamos trys darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dedamosios, kurias apibūdina Greenhaus ir kt. (2003). Pirmoji – laiko balansas – reiškia, kad tiek šeimos, tiek darbo

vaidmenims skiriama vienodai laiko. Antroji – įsitraukimo balansas – nusako vienodą psichologinį įsitraukimą tiek į darbo, tiek į šeimos vaidmenis. Trečioji dedamoji – pasitenkinimo balansas – atspindi tai, kad tiek šeimos, tiek darbo vaidmenys teikia vienodą pasitenkinimą.

Kiekviena dedamoji – laikas, įsitraukimas ir pasitenkinimas – gali būti tiek subalansuota, tiek nesubalansuota pagal tai, ar jų lygiai yra panašūs. (Greenhaus et al., 2003). Šių trijų elementų harmonija mažina problemas, susijusias su darbu, šeima ir stresu (Palumbo, 2020). Mokslininkų tyrimas atskleidė, jog gyvenimo kokybei labiausiai įtaką daro laiko ir įsitraukimo balansas. Teigiama, jei šių dedamųjų nepavyksta suderinti dėl laiko trūkumo, menko įsitraukimo ar nepasitenkinimo, žmogus neretai susiduria su darbo ir asmeninio gyvenimo disbalansu, kuris neigiamai veikia vaidmenis tiek darbo aplinkoje, tiek asmeniniame gyvenime (Greenhaus et al., 2003).

Taip pat tyrimų duomenys rodo, kad žmonės, kurie geba suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą, patiria gerokai mažiau streso, nes gali skirti užtektinai dėmesio visoms jiems svarbioms gyvenimo sritims (Greenhaus et al., 2003). Be to, nustatyta, jog būtent balansas turi reikšmės darbuotojų augimui ir asmeninei laimei (Palumbo, 2020). Susidūrus su darbo ir asmeninio gyvenimo disbalansu, žmonės gali patirti sveikatos sutrikimų, sunkumų šeimoje ir nekokybiškai dirbti (Vyas, 2022; Wood et al., 2020).

Taip pat mokslinėje literatūroje išskiriama nemažai įvairių veiksmų, darančių įtaką žmogaus darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. Jam skiriama vis daugiau dėmesio ir tai laikoma ne tik individualia žmonių, bet ir organizacijų atsakomybe. Kuo žmogus labiau patenkintas darbo sąlygomis, kuo geriau gali derinti profesinį ir asmeninį gyvenimą, tuo jis produktyvesnis ir efektyvesnis darbo vietoje.

Šiuolaikiniai žmonės labai dažnai susiduria su stresu, įtampa, įvairiais rūpesčiais, įsipareigojimais ir atsakomybėmis, tai neretai kelia iššūkių palaikant darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Būtent dėl šių priežasčių organizacijų vadovai ir žmoniškųjų išteklių profesionalai turi suvienyti jėgas ir sudaryti darbuotojams kuo palankesnes sąlygas, kurti pozityvią darbo aplinką, kada orientuojamasi ne tik į ekonominius, socialinius elementus, bet ir į darbuotojų gerovę.

Tyrėjai savo moksliniuose darbuose ir studijose identifikuoja pagrindinius organizacinius veiksmus, reikšmingai veikiančius darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (žr. 6 pav.): *organizacinę paramą, darbo krūvį, darbo laiko ir vietos lankstumą, autonomiją*. Šiuos veiksmus formuoja ir palaiko pati organizacija, darbuotojas jų pasirinkti negali.



6 pav. Organizaciniai veiksniai, darančys įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo balansui (sudaryta autorės, 2025)

Organizacinė parama reiškia darbuotojo suvokimą, jog organizacija vertina jo indėlį ir pastangas, rūpinasi jo gerove (Sirgy & Lee, 2017). Parama užtikrinama tada, kai organizacijoje veikia aiškūs informavimo, motyvavimo, darbų planavimo ir kiti mechanizmai (Šorytė & Pajarskienė, 2014). Darbuotojui svarbu, kad organizacija palaikytų ir būtų supratinga, nes parama skatina užtikrintumą savimi, motyvaciją ir didina pasitenkinimą darbo rezultatais (Grincevičienė, 2020). Darbuotojai, kurie jaučia pasitenkinimą profesinėje srityje, gali daugiau dėmesio skirti asmeniniam gyvenimui, o tai padeda išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (Sirgy & Lee, 2017).

Darbuotojai, kurie jaučia organizacijos paramą, dažniau išlaiko darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, palyginti su tais, kurie tokios paramos nejaučia (Kumpikaitė-Valiūnienė et al., 2021). Parama naudinga ne tik darbuotojui, bet ir pačiai organizacijai. Ji skatina darbuotojo įsipareigojimą, todėl asmuo tampa labiau motyvuotas prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo ir sėkmės, be to, teigiamai veikia darbuotojo savijautą (Kurtessis et al., 2017). Minčiai, jog darbuotojų įsipareigojimas organizacijai priklauso nuo to, kiek jie jaučia organizacijos įsipareigojimą jiems, pritaria ir kiti autoriai (Eisenberger et al., 1986).

Mokslinėje literatūroje išskiriami trys pagrindiniai organizacinės paramos bruožai (Rhoades & Eisenberger, 2002): vadovo parama, teisingumas; organizacinis atlygis ir geros darbo sąlygos. Teisingumas yra labai svarbus aspektas, nes „asmenis santykiuose su kitais motyvuoja sąžiningumo ir teisingumo jausmas“ (Petrauskienė & Kubričenkaitė, 2023, p. 201). Taip pat labai svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog teisingumą galima vadinti nuolatiniu balansavimu tarp darbuotojo indėlio ir rezultatų. Būtent rasta pusiausvyra kuria tvirtą ir produktyvų ryšį su darbuotoju (Petrauskienė & Kubričenkaitė, 2023). Šie veiksniai leidžia darbuotojams jaustis labiau vertinamiems savo organizacijoje ir užtikrina geresnius tarpusavio santykius.

Labai svarbu paminėti, jog organizacijos parama gali atsispindėti palaikančiomis priemonėmis, pavyzdžiui, lanksčiomis darbo valandomis, darbo vietos priežiūra, vaikų priežiūros pagalba, tėvystės ir senelių priežiūros atostogomis, sveikatingumo programomis, šeimos atostogų politika, socialine parama darbe, seminarais ir mokymais (Sirgy & Lee, 2017). Šios priemonės padeda atkurti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, skatina darbuotojų lojalumą ir įsipareigojimą organizacijai, padeda juos išlaikyti.

Užtikrindamos abipusį pasitenkinimą, organizacijos vis dažniau kuria šeimai draugišką darbo aplinką ir politiką, balansuojančias darbą ir asmeninį gyvenimą. Tokios iniciatyvos padeda darbuotojams suderinti abi jiems svarbias gyvenimo sritis ir rodo, kad siūlomi sprendimai ne tik formaliai deklaruojami, bet ir realiai įgyvendinami (Kurtessis et al., 2017). Svarbu, kad darbuotojai jaustų vadovų palaikymą ir supratimą, drąsiai naudotųsi šiomis galimybėmis (Utomo et al., 2023).

Darbdavių požiūrio pokyčiai ir pastangos kurti palankią darbo aplinką rodo, kad vadovams svarbi darbuotojų savijauta. Jie supranta, jog profesinio ir asmeninio gyvenimo balansas daro teigiamą poveikį ne tik emocinei darbuotojų būklei, bet ir organizacijos rezultatams, gebėjimui pritraukti ir išlaikyti kvalifikuotus, motyvuotus specialistus (Ko, 2024).

Tradiciškai manoma, kad su darbo ir asmeninio gyvenimo balanso iššūkiais dažniau susiduria moterys, nes jos laikomos pagrindinėmis šeimos židinio puoselėtojomis, visuomenėje vyrauja požiūris, jog jų prioritetas turėtų būti šeima, darbas – antrinis, o vyrai dažnai vertinami kaip atsakingi už šeimos finansinį stabilumą ir karjerą (Thompson et al., 2020).

Kadangi kiekvieno žmogaus prioritetai ir poreikiai yra skirtingi, svarbu nesiremti vien lytimi, o užtikrinti lygiavertę galimybes tiek vyrams, tiek moterims siekti darbo ir asmeninio gyvenimo balanso. Organizacijos šeimai palanki politika suteikia darbuotojams galimybę derinti šeimos kūrimą ir vaikų auginimą su profesine veikla nepaisant lyties. Būtent šios priemonės leidžia darbuotojams, auginantiems vaikus, derinti šeimos pareigas ir karjerą (Utomo et al, 2023).

Aplinka, kurioje žmogus praleidžia didžiąją dienos dalį, daro reikšmingą poveikį jo savijautai tiek darbo metu, tiek po jo. Todėl ypač svarbu, kad darbo vietoje žmogus jaustųsi saugus, suprastas ir sulauktų reikalingos vadovų paramos. Darbo aplinka taip pat stipriai veikia darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Taigi galima teigti, jog organizacinė parama reiškia darbuotojo palaikymą, jo darbo vertinimą ir pastangas užtikrinti darbuotojo gerovę. Dėl šios paramos gerėja vadovų ir darbuotojų santykiai, o darbuotojas tampa labiau motyvuotas ir įsipareigojęs organizacijai.

Darbo lankstumas dažnai skirstomas į laiko ir vietos lankstumą, suteikiant darbuotojams galimybę lanksčiai planuoti savo darbo valandas ir pasirinkti, iš kur dirbti (Irawanto et al., 2021). Šiomis dienomis dažniau tai tiesiog vadinama nuotoliniu darbu. Jį leisdami darbdaviai padeda darbuotojams geriau suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą (Putri & Amran, 2021). Taip organizacijos gali pritraukti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos specialistus ir juos motyvuoti.

Nuotoliu dirbantys darbuotojai neretai jaučiasi lankstesni, tampa produktyvesni ir sutaupo laiko kelionei į darbą ir atgal, todėl ji gali skirti savo artimiesiems (Ramakrishnan, 2020). Nuotolinio darbo galimybė siejama su darbuotojų gerove, sveikata ir pagalba valdant darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktus, taip pat skatina darbuotojų įsitraukimą (Putri & Amran, 2021). Vis dėlto svarbu atkreipti dėmesį, kad dirbant nuotoliu gali išnykti aiškos ribos tarp darbo ir poilsio laiko, darbuotojai gali jausti savirealizacijos ir kolegų bendravimo trūkumą, kilti problemų dėl privatumo stokos, žinių ir patirties, kaip efektyviai dirbti nuotoliniu būdu (Kooli, 2023; Vander, 2024; Kong et al., 2022).

Per didelis darbo krūvis atsiranda, kai darbuotojui tenka atlikti daug užduočių per ribotą laiką, dirbti greitai ir laikytis griežtų terminų, o tai neigiamai veikia jo gerovę ir mažina pasitenkinimą darbu (Putri & Amran, 2021). Dėl tokio krūvio darbuotojas priverstas daugiau laiko dirbti, dažnai viršydamas sutartyje numatytas darbo valandas ir dirbdamas viršvalandžius, kad įvykdytų visus įsipareigojimus. Tyrimai rodo, kad ilgesnės darbo valandos didina darbo krūvį ir trukdo rasti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (Ramakrishnan, 2020).

Per didelis darbo krūvis gali neigiamai paveikti darbuotojų sveikatą: kelti stresą, miego sutrikimus ir psichikos sveikatos problemų riziką. (Jasiukevičiūtė-Zelenko, 2024). Be to, per didelis darbo krūvis gali kelti profesinį nuovargį, pasireiškiantį fiziniais simptomais, pavyzdžiui, galvos skausmais, ir psichologiniais požymiais kaip nerimas ir nemiga. Be to, intensyvesnis darbas lemia, kad darbuotojai daugiau laiko skiria darbo užduotims, mažiau – asmeniniam gyvenimui (Guest, 2002). Nuolatinis spaudimas dėl didelio darbo krūvio, viršvalandžių ir atsakomybės užduotis įvykdyti laiku gali kelti stresą ir sveikatos sutrikimų. Tai neigiamai veikia ne tik darbo rezultatus, bet ir darbuotojo psichologinę, fizinę būklę, pasitenkinimą darbo ir asmeninio gyvenimo balansu.

Autonomija darbo vietoje, leidžianti darbuotojams savarankiškai priimti sprendimus, daro didelę įtaką darbo ir šeimos balanso palaikymui, mažina konfliktų tarp šių sričių (Clark, 2000). Naujausi tyrimai patvirtina, kad darbuotojai, galintys patys reguliuoti savo darbo valandas ir užduočių tvarką, daugiau jaučia pasitenkinimo ir asmeniniame gyvenime, ir profesinėje veikloje (Sia & Appu, 2015).

Be to, autonomija mažina stresą ir gerina psichologinę sveikatą, nes suteikia darbuotojams kontrolės jausmą darbo aplinkoje, o tai savo ruožtu skatina jų motyvaciją ir lojalumą organizacijai (Bakker & Demerouti, 2014). Autonomija taip pat skatina ištraukti į darbą, mažina darbuotojų perdegimo riziką (Zhang & He, 2022). Lankstus darbo laikas ir savarankiškumas taip pat kelia produktyvumą ir darbo kokybę, mažina konfliktų, kylančių dėl laiko skirstymo darbui ir šeimai (Kossek & Ozeki, 1998). Taigi lankstaus darbo grafiko ir autonomijos galimybė ne tik balansuoja darbą ir asmeninį gyvenimą, bet ir gerina darbuotojų sveikatą, suteikia daugiau pasitenkinimo darbu.

Nors organizaciniai veiksniai kaip organizacinė parama, darbo krūvis, darbo laiko ir vietos lankstumas, autonomija turi didelės įtakos darbo ir asmeninio gyvenimo balansui, individualūs veiksniai taip pat svarbūs, nes jie lemia, kaip žmogus suvokia ir sprendžia šį konfliktą. Mokslininkai pritaria ir teigia, jog paties individo vaidmuo yra reikšmingas, užtikrinant darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (Poulose & Sudarsan, 2017).

Tyrėjai savo moksliniuose darbuose ir studijose identifikuoja pagrindinius individualius veiksnius, darančius reikšmingą poveikį darbo ir asmeninio gyvenimo balansui (žr. 7 pav.): tai *lytis*, *šeiminė padėtis*, *išsilavinimas*, *darbo patirtis*, *vaikų skaičius*.



7 pav. Individualūs veiksniai, darantys įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo balansui (sudaryta autorės, 2025)

Lytis yra vienas iš reikšmingiausių veiksnių, darančių įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. Moterys dažnai patiria didesnę darbo ir šeimos vaidmenų konfliktą nei vyrai, nes tradiciškai jos prisiima daugiau atsakomybės už šeimos priežiūrą ir buitines darbus (Shockley et al., 2017). Tyrimai rodo, kad moterys labiau patiria emocinį ir fizinį nuovargį dėl bandymo suderinti profesinius ir asmeninius įsipareigojimus (Greenhaus & Allen, 2011). Vyrai taip pat patiria darbo ir asmeninio gyvenimo disbalansą, tačiau dažniausiai tai būna susiję su ilgomis darbo valandomis ir spaudimu užtikrinti finansinę šeimos gerovę (Michel et al., 2011).

Šeiminė padėtis yra dar vienas svarbus veiksnys. Tyrimai rodo, kad susituokę darbuotojai dažniau patiria darbo ir asmeninio gyvenimo balanso sunkumų, nes padaugėja šeimos atsakomybių (Michel et al., 2011). Vieniši tėvai ypač jaučia didelį spaudimą suderinti darbo ir šeimos poreikius, o tai gali didinti jų riziką patirti darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktą (Shockley et al., 2017).

Vaikų skaičius taip pat daro įtaką – tėvai, auginantys daugiau vaikų, dažniausiai susiduria su didesniais iššūkiais siekiant darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, ypač tais atvejais, kai trūksta socialinės paramos arba vaikai yra maži ir reikalauja daug dėmesio (Michel et al., 2011). Tai itin

aktualu moterims, kurios dažnai prisiima daugiau atsakomybės už vaikų priežiūrą ir namų ūkį (Shockley et al., 2017).

Išsilavinimas taip pat gali turėti reikšmingos įtakos – aukštesnį išsilavinimą turintys darbuotojai dažniausiai eina aukštesnes pareigas ir dirba atsakingesnius darbus, kurie gali būti susiję su didesniu darbo krūviu, tačiau kartu jie turi daugiau galimybių naudotis lankstumo darbo vietoje politika, tai padeda geriau subalansuoti darbą ir asmeninį gyvenimą (Kossek & Lautsch, 2018).

Darbo patirtis arba stažas taip pat gali veikti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Dėl ilgalaikės patirties dažnai darbuotojai gali daugiau kontroliuoti savo darbo grafiką, tačiau aukštesnės pareigos dažniausiai susijusios su didesne atsakomybe ir ilgesnėmis darbo valandomis, dėl to gali būti sunkiau rasti pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo (Greenhaus & Allen, 2011).

Apibendrinant galima teigti, kad darbo ir asmeninio gyvenimo balansas yra sudėtingas reiškinys, priklausantis nuo įvairių tarpusavyje susijusių veiksnių. Todėl į darbo ir asmeninio gyvenimo balansą reikia žiūrėti holistiškai ir vertinti tiek individualius darbuotojo, tiek organizacinius veiksnius.

2.3. Darbuotojų perdegimas ir jam įtaką darančių veiksnių analizė

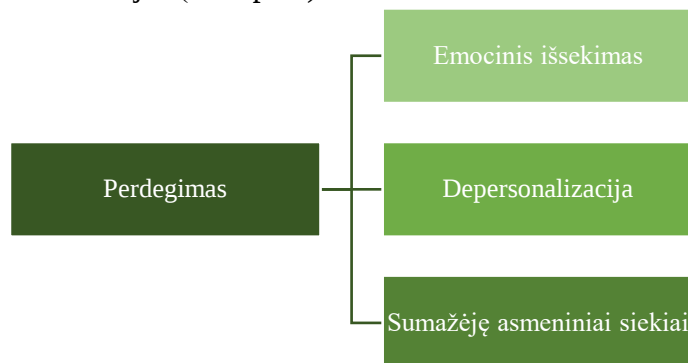
Perdegimas yra kompleksinis fenomenas, kurio priežastys, apraiškos ir pasekmės jau ilgą laiką tiriamos mokslininkų. Spartėjantis gyvenimo tempas, nuolatiniai verslo aplinkos ir organizaciniai pokyčiai lemia tai, kad darbuotojai dažniau perdega, todėl būtina gilinti šio reiškinio tyrimus (Murthy, 2022). Tai ypač aktualu dėl rimtų padarinių tiek darbuotojams, tiek organizacijoms.

Viena žymiausių perdegimo tyrėjų Maslach (1976) pateikė apibrėžimą, kuris tapo plačiausiai pripažintu ir vartojamu akademiniame bendruomenėje. Perdegimas apibūdinamas kaip emocinio, psichinio ir fizinio išsekimo būseną, kylanti dėl ilgalaikio neišspręsto streso, patiriamo darbo aplinkoje ir įvairiose situacijose (Maslach, 1981). Analizuojant kitus perdegimo apibrėžimus ir sampratą, išryškėjo, jog nėra vieno visuotinai priimto apibrėžimo, jų yra daug ir įvairių (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Perdegimo apibrėžimai (sudaryta autorės, 2025)

Autorius	Perdegimo apibrėžimas
Freudenberger (1974)	Perdegimas yra psichologinė ir fizinė išsekimo būseną, atsirandanti dėl ilgalaikio streso ir per didelių darbo reikalavimų.
Maslach (1981)	Perdegimas yra emocinis išsekimas, depersonalizacija ir sumažėję asmeniniai siekiai, atsirandantis dėl per didelio darbo krūvio ir trūkstamo atpažinimo.
Leiter (1996)	Perdegimas yra ilgalaikio darbo spaudimo ir nesuderinamumo su darbo aplinka pasekmė, kai darbuotojai praranda motyvą ir įsitraukimą.
Schaufeli (2003)	Perdegimas yra atsakas į didelį emocinį stresą darbe, kurį sukelia darbo krūvis, nesėkmingas socialinis palaikymas ir išsekimas.
Bakker (2004)	Perdegimas yra darbo streso ir išsekimo būseną, kai darbuotojai nesugeba atsigausti nuo per didelio streso ir nuolatinės įtampos.
Maslach & Jackson (1986)	Perdegimas yra darbo nuovargio būseną, susijusi su emociniu išsekimu, depersonalizacija ir sumažėjusiu asmeniniu pasitenkinimu darbu.
Hakanen (2006)	Perdegimas yra psichologinė būseną, kai individo darbo įsitraukimas mažėja dėl ilgalaikio streso ir nesubalansuoto darbo krūvio.
Demerouti (2001)	Perdegimas yra nuolatinė streso būseną, kai darbuotojas negali susidoroti su darbo krūviu ir patiria nuolatinį fizinį bei emocinį išsekimą.

Nagrinėjant perdegimo apibrėžimus, matyti, kad dažnai atsikartoja tam tikri bendri elementai. Vienas iš jų – stresas, minimas tiek kaip veiksnys, tiek kaip pasekmė. Kitas dažnai vartojamas terminas yra „ilgalaikis“, pabrėžiantis, kad perdegimas yra ilgą laiką trunkantis reiškinys. Jis gali vystytis ne vienus metus, todėl laikomas nuolatinio procesu (Bakker & Costa, 2014). Nors mokslinėje literatūroje egzistuoja daugybė perdegimo apibrėžimų, dauguma autorių sutaria dėl Maslach ir kt. (1997) perdegimo skyrimo į tris dimensijas (žr. 8 pav.).



8 pav. Perdegimo dimensijos (sudaryta autorės, 2025)

Pirmoji – emocinis išsekimas (angl. *emotional exhaustion*) – tai nuolatinis persidirbimo pojūtis, kai išsenka fiziniai ir emociniai resursai. Šis veiksnys pasireiškia miego sutrikimais ir fizinės būklės problemomis, o nuovargis neišnyksta net pailsėjus. Tai jausmas, kad emociniai darbuotojo ištekliai yra visiškai išeikvoti. Antroji – depersonalizacija (angl. *depersonalization*) – tai nuasmeninimas, pasireiškiantis neigiamu ir abejingu požiūriu į darbą, kolegas ar klientus. Šiam faktoriui būdingas bejausmis, ciniškas elgesys ir požiūris į aplinkinius, profesinės tapatybės praradimas. Negatyvios nuostatos ir elgesys dažnai kelia konfliktus darbo aplinkoje. Trečioji – sumažėję asmeniniai siekiai (angl. *personal accomplishment reduction*) – tai neigiamas požiūris į save, savo kompetencijas ir atliekamą darbą. Šis veiksnys pasireiškia sumažėjusiu pasitikėjimu savo gebėjimais, negatyviu savęs vertinimu ir iškreiptu savęs suvokimu. Darbuotojas ima abejoti savo galimybėmis, sunkiai sprendžia sudėtingas situacijas, jaučiasi nepajėgus judėti į priekį, o nesėkmės tampa dažnesnės. Teigiama, kad mažesni asmeniniai siekiai dažnai yra emocinio išsekimo ir depersonalizacijos pasekmė.

Šis modelis plačiai naudotas, tačiau kilo diskusijų dėl perdegimo proceso eigos. Ypač diskutuota dėl trijų dimensijų pasireiškimo tvarkos. Modelio kūrėjai teigė, kad emocinis išsekimas yra pradinė perdegimo stadija (Maslach & Leiter, 1997). Emociškai išsekęs asmuo pradeda vengti kitų žmonių, tampa ciniškas, o tai atitinka antrąją perdegimo stadiją. Trečioji stadija pasireiškia vėliau, kai žmogus vis labiau nusivilia savo veikla, nepatenkintas darbo organizacija, egzistuojančiomis nuostatomis ar lūkesčiais (Brady et al., 2020). Taigi daroma išvada, kad emocinis išsekimas yra pagrindinis ir pirminis perdegimo komponentas, o kiti du išsivysto vėliau: vienas nukreiptas į aplinkinius (depersonalizacija), o antras – į save (mažesni asmeniniai siekiai) (Maslach & Leiter, 1997).

Moksliniuose darbuose dažnai gretinamos streso ir perdegimo sąvokos, tačiau šie reiškiniai turi skirtumų. Stresas apibūdinamas kaip pojūtis, kai žmogus jaučiasi „skęstantis“, o perdegimas – būseną, kai žmogus jau yra „paskendęs“ (Abromaitienė & Stanišauskienė, 2014). Perdegimas formuojasi tada, kai ignoruojamas poreikis valdyti ir išreikšti neigiamas emocijas (Chen & Meier, 2021).

Mokslinių šaltinių duomenimis, perdegimui įtaką darančius veiksnius galima skirstyti į *individualius* ir *organizacinius* (Brewer & Shapard, 2004; Maslach et al., 2001). Teigiama, kad perdegimas atsiranda tiek dėl individualių, tiek organizacinių veiksnių, tačiau didesnis svirtas tenka antriesiems, nes perdegimas dažniau suvokiamas kaip socialinis, o ne individualus reiškinys (Maslach et al., 2001).

Tyrėjai moksliniuose darbuose ir studijose identifikuoja pagrindinius organizacinius veiksnius, kurie daro reikšmingą įtaką perdegimui (žr. 9 pav.): *organizacinę paramą, darbo krūvį, darbo laiko ir vietos lankstumą, autonomiją*. Šiuos veiksnius formuoja ir palaiko pati organizacija, darbuotojas jų pasirinkti negali.



9 pav. Organizaciniai veiksniai, darantys įtaką perdegimui (sudaryta autorės, 2025)

Organizacinė parama apibrėžiama kaip darbuotojo suvokimas, kad organizacija vertina jo indėlį ir rūpinasi jo gerove. Tyrimai rodo, kad stipri organizacinė parama gali mažinti perdegimo riziką, nes darbuotojai jaučiasi labiau palaikomi ir įvertinti. Daug mokslinių darbo išteklių tyrimų analizuoja organizacinės paramos ir perdegimo sąveiką (West, Dyrbye & Shanafelt, 2018; Winnubst, 2017).

Ypač reikšminga yra vadovų, aukštesnių pareigų specialistų parama (Cropanzano et al., 1997). Be to, vadovybės skatinimas ir organizacinė parama yra tarp veiksnių, palaikančių darbuotojų motyvaciją ir gerovę (Eisenberger et al., 1986). Mokslininkai pastebi, kad darbuotojai, prastai sutariantys su vadovu ir patiriantys stresą darbe, dažniau susiduria su perdegimu, išsekimu ir mažesniais asmeniniais siekiais, todėl ieško vadovybės paramos (Čeponienė & Lazauskaitė-Zabielskė, 2017).

Darbo krūvis tikriausiai yra viena iš pagrindinių temų, plačiai analizuojamų tyrimuose (Leiter & Maslach, 1997), nes tai vienas iš pagrindinių perdegimo veiksnių. Per dideli darbo reikalavimai gali kelti emocinį išsekimą ir mažinti darbo efektyvumą. Tyrimai patvirtina, kad darbo krūvis tiesiogiai susijęs su perdegimu, šis ryšys yra reikšmingas, nepaisant vertinimo strategijos (Maslach et al., 2001).

Darbuotojai, susiduriantys su dideliu darbo krūviu ir siekiantys aukšto darbo našumo, tačiau patiriantys paramos ir poilsio laiko stoką, galiausiai išnaudoja energiją (Abromaitienė & Stanišauskienė, 2014). Autorės darbo krūvį skirsto į kiekybinį (ilgos darbo valandos ir viršvalandžiai) ir kokybinį (kai darbuotojui paskiriamas netinkamas darbas arba jam trūksta įgūdžių ir kompetencijų atlikti tam tikras užduotis). Perdegimas dažnai pasireiškia, kai darbuotojas negeba atlikti jam priskirtų užduočių, nes trūksta gebėjimų, o tai kelia stresą ir įtampą, kuriuos ilgai tampa sunku įveikti.

(Maslach et al., 2001). Dėl didelio darbo krūvio darbuotojas dažnai priverstas dirbti ilgiau, taigi trumpina poilsio laiką (Maslach et al., 2001).

Lankstumas darbo laiko ir vietos atžvilgiu leidžia darbuotojams geriau derinti profesinį ir asmeninį gyvenimą, taip mažinti stresą ir perdegimo riziką. Tyrimai rodo, kad darbo lankstumas susijęs su mažesne darbuotojų streso ir perdegimo rizika, nes jie gali lengviau prisitaikyti prie savo poreikių (Allen et al., 2015). Be to, tokia politika stiprina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai (Kossek et al., 2012).

Darbo autonomija arba laisvė priimti sprendimus dėl savo darbo yra svarbus veiksnys, mažinantis perdegimo riziką. Didelė autonomija suteikia darbuotojams galimybę kontroliuoti savo darbo procesus, tai mažina stresą ir didina pasitenkinimą darbu. Tyrimai patvirtina, kad autonomija stiprina darbuotojų savikontrolę ir mažina perdegimo riziką (Deci & Ryan, 2000). Tai leidžia jiems jaustis galingais, galinčiais priimti sprendimus pagal savo kompetenciją (Maslach & Leiter, 2016).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinė parama, optimalus darbo krūvis, darbo laiko ir vietos lankstumas, suteikta autonomija yra esminiai veiksniai, galintys mažinti perdegimo riziką. Darbuotojai, kurie jaučia vadovybės ir kolegų palaikymą, lengviau susidoroja su stresinėmis situacijomis, o subalansuotas darbo krūvis padeda išvengti fizinio ir emocinio išsekimo. Dėl lankstus darbo grafiko ir galimybės dirbti iš pasirinktos vietos darbuotojai gali kontroliuoti savo darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, o suteikta autonomija didina jų įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu. Organizacijos, siekiančios išvengti darbuotojų perdegimo, turėtų aktyviai skatinti palaikančią kultūrą, užtikrinti lanksčias darbo sąlygas ir ugdyti pasitikėjimu grindžiamus santykius, kurie prisideda prie darbuotojų gerovės, didesnės motyvacijos ir efektyvumo.

Tyrėjai savo moksliniuose darbuose ir studijose identifikuoja pagrindinius individualius veiksnius, kurie daro reikšmingą įtaką perdegimui (žr. 10 pav.): tai *lytis*, *šeiminė padėtis*, *išsilavinimas*, *darbo patirtis*, *vaikų skaičius*.



10 pav. Individualūs veiksniai, darantys įtaką perdegimui (sudaryta autorės, 2025)

Tyrimuose dažnai diskutuojama dėl lyties įtakos perdegimui. Kai kurie rodo, kad moterys dažniau patiria emocinį išsekimą dėl socialinių vaidmenų ir atsakomybės derinimo darbe ir šeimoje (Purvanova & Muros, 2010). Kita vertus, vyrai dažniau susiduria su depersonalizacijos simptomais,

nes linkę spręsti stresą mažiau emociškai įsitraukdami į darbą (Maslach & Leiter, 2016). Ši tendencija gali būti susijusi su skirtingais lyties vaidmenimis visuomenėje ir darbo rinkoje.

Šeiminė padėtis taip pat gali turėti įtakos perdegimui. Tyrimai rodo, kad vedę darbuotojai gali patirti mažesnę perdegimo riziką dėl didesnės socialinės paramos (Maslach et al., 2001). Tačiau kartu šeimos įsipareigojimai gali kelti stresą, ypač jei darbo krūvis yra didelis. Vieniši asmenys dažniau patiria socialinę izoliaciją, tai gali prisidėti prie perdegimo simptomų (Bakker et al., 2005).

Išsilavinimas gali dvejopai veikti perdegimą. Aukštesnis išsilavinimas dažnai siejamas su aukštesnėmis pareigomis, kurios gali būti susijusios su didesne atsakomybe ir stresu (Schaufeli & Taris, 2005). Tačiau aukštesnis išsilavinimas taip pat suteikia daugiau galimybių efektyviau valdyti darbo užduotis ir stresą.

Darbo patirtis taip pat yra svarbus veiksnys. Naujokai darbe dažniau patiria perdegimą dėl neaiškių lūkesčių ir mažesnio kontrolės jausmo (Maslach & Leiter, 2016). O ilgesnė darbo patirtis gali apsaugoti nuo perdegimo, tačiau monotoniškos darbo sąlygos ir ribotos karjeros galimybės gali didinti šią riziką (Bakker & Demerouti, 2007).

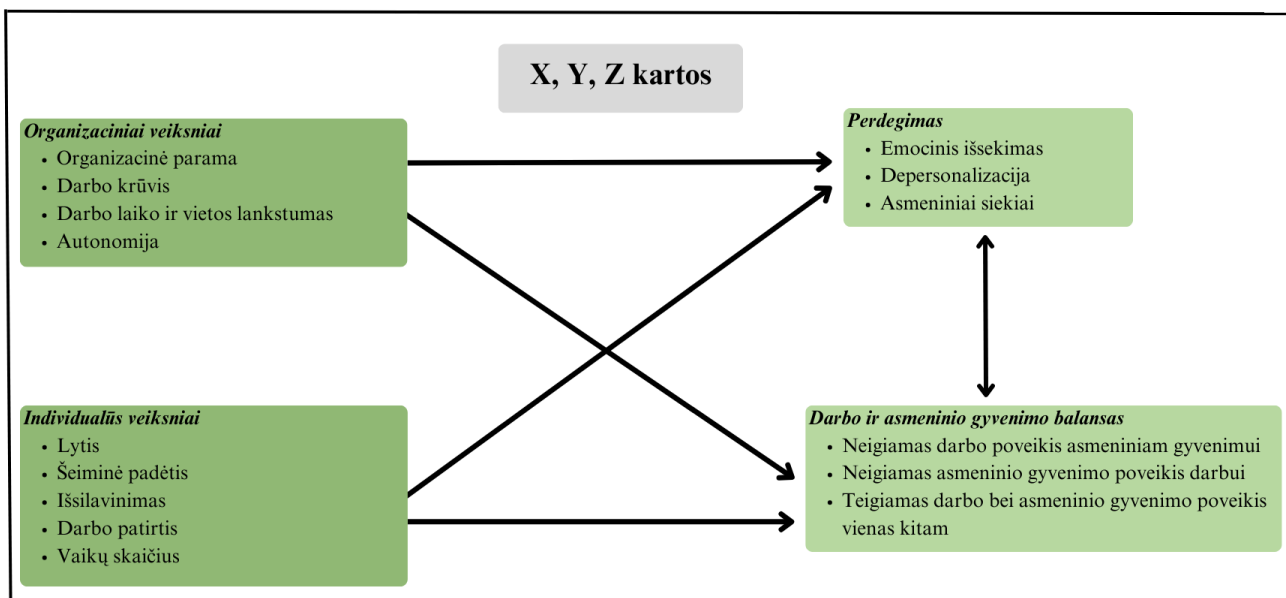
Vaikų skaičius gali turėti įtakos perdegimo rizikai. Tyrimai rodo, kad tėvai, ypač auginantys mažamečius vaikus, dažniau susiduria su streso šaltiniais, kai bando suderinti darbo ir šeimos įsipareigojimus (Emslie & Hunt, 2009). Tačiau šeimos palaikymas ir efektyvus laiko valdymas gali mažinti šią riziką.

Apibendrinant galima teigti, kad lytis, šeiminė padėtis, išsilavinimas, darbo patirtis ir vaikų skaičius yra svarbūs veiksniai, turintys įtakos perdegimui. Individualūs ypatumai gali nulemti darbuotojo gebėjimą valdyti stresą, prisitaikyti prie sudėtingų situacijų, rasti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, kuri turi įtakos perdegimo išsivystymui. Suprasdami šiuos aspektus, darbuotojai gali efektyviau pasirūpinti savo emocine gerove, o darbdaviai – pritaikyti individualizuotas paramos priemones, mažinančias perdegimo riziką.

2.4. Skirtingų kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui bei perdegimui įtaką darančių veiksnių teorinis modelis

Remiantis moksline literatūra ir tyrimo metu naudojamais konstruktais (skirtingos kartos, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, perdegimas, organizaciniai bei individualūs veiksniai), sukurtas teorinis modelis, parodantis sąsajas tarp kintamųjų (žr. 11 pav.) Pagrindiniai tyrimo konstruktai:

- Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, kuris apibrėžiamas trimis dimensijomis: neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui, neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui, teigiamas darbo bei asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam.
- Perdegimas, kuris taip pat apibrėžiamas trimis dimensijomis: emocinis išsekimas, depersonalizacija, asmeniniai siekiai.



11 pav. Skirtingų kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui bei perdegimui įtaką darančių veiksnių teorinis modelis (sudaryta autorės, 2025)

Tyrimų, susijusių su šiuo darbu, analizė parodė, kad darbo ir asmeninio gyvenimo balanso ir perdegimo reiškiniai plačiai ištirti. Vis dėlto stokojama tyrimų ir duomenų, detaliai nagrinėjančių pagrindinius veiksnius būtent per skirtingų kartų prizmę.

3. Skirtingų kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui bei perdegimui įtaką darančių veiksnių tyrimo metodologija

Tyrimo tikslas – ištirti organizacinius ir individualius veiksnius, turinčius įtakos skirtingų kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui bei perdegimui ir atskleisti šių konstrukty tarpusavio sąsajas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti skirtingų kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą bei perdegimą.
2. Ištirti skirtingų kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui bei perdegimui įtaką darančius veiksniai.
3. Nustatyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansui bei perdegimui darančių veiksnių ir šių konstrukty tarpusavio įtaką skirtingų kartų darbuotojams.

Tyrimo metodas. Darbe naudojamas kiekybinis mokslinių tyrimų metodas – internetinė anketinė apklausa, kuri leidžia apklausti daugiau respondentų ir gauti reprezentatyvius duomenis.

Tyrimo instrumentas. Klausimyną sudaro penkios klausimų grupės: perdegimo, darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, organizacinių veiksnių, individualių veiksnių ir demografinių klausimų (žr. 9 lentelę). Tyrimo anketa pateikiama 1 ir 2 prieduose.

9 lentelė. Klausimyno struktūra

Kintamieji	Veiksniai	Autoriai	Teiginiai klausimyne
Perdegimas	Emocinis išsekimas	Maslach & Jackson (1981) Perdegimo sindromo klausimynas (MBI–HSS).	1–9
	Depersonalizacija		10–14
	Asmeniniai siekiai		15–22
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	Neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui	Hayman (2005) Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso skalė.	23–29
	Neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui		30–33
	Teigiamas darbo bei asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam		34–37
Organizaciniai veiksniai	Darbo krūvis	Kopenhagos psichosocialinio klausimyno (2004) darbo krūvio subskalė.	38–41
	Organizacinė parama	Kopenhagos psichosocialinio klausimyno (2004) vadovų ir kolegų paramos subskalės.	42–47
	Darbo vietos ir laiko lankstumas	Hill et al. (2001).	48–51
	Autonomija	Morgeson & Humphrey (2006) Darbo dizaino klausimynas, autonomijos subskalė.	52–54
Demografiniai klausimai	Amžius	Sudaryta autorės	55

Kintamieji	Veiksniai	Autoriai	Teiginiai klausimyne
Individualūs veiksniai	Lytis	Greenhaus & Beutell (1985); Eby et al. (2005); Devadoss & Minnie (2013).	56
	Išsilavinimas	Kinnunen et al. (2006); Pradhan, Jena & Kumari (2016).	57
	Darbo patirtis	Allen et al. (2000); Voydanoff (2005); Mas–Machuca, Berbegal–Mirabent & Alegre (2016).	58
	Šeiminė padėtis	Duxbury & Higgins (1991); Powell & Mainiero (1992).	59
	Vaikų skaičius	Duxbury & Higgins (1991); Greenhaus & Beutell (1985).	60

Pirmasis tyrimo klausimų blokas sudarytas iš 22 teiginių, kuriais vertinamos trys perdegimo dimensijos: emocinis išsekimas, depersonalizacija ir mažesni asmeniniai siekiai, remiantis perdegimo skale MBI-HHS (angl. *Human Services Survey*). Nors skirta būtent klientų aptarnavimo srities specialistams, skalė modifikuota ir neutraliai profesijai. Emocinio išsekimo dimensija apibūdinama kaip silpnumo, nuovargio ir persidirbimo pojūčiai, kurie vertinami pagal 9 teiginius, pavyzdžiui, „darbas mane emociškai sekina“, „jaučiuosi išsekęs darbo dienos pabaigoje“. Depersonalizacija nusako neigiamą požiūrį į klientus, kolegas, darbo aplinką, pareigas ir kitus aspektus, matuojama 5 teiginiais, pavyzdžiui: „kai pradėjau dirbti šį darbą, tapau mažiau jautrus kitiems žmonėms“, „man nerūpi, kaip toliau sekasi kai kuriems mano kolegoms (klientams)“. Mažesni asmeniniai siekiai apibūdinami kaip kompetencijos trūkumas, suprastėję darbo efektyvumas, kokybė ir produktyvumas. Ši dimensija vertinama pagal 8 teiginius, pavyzdžiui, „jaučiu, kad savo darbu darau teigiamą įtaką kitų žmonių gyvenimams“, „savo darbe nuveikiau daug vertingų dalykų“. Kadangi klausimyne teiginių formuluotės yra teigiamos, toliau darbe naudojamas šios dimensijos apibrėžimas yra asmeniniai siekiai. Šie teiginiai matuojami pagal 7 balų Likerto skalę nuo „1 = visiškai nesutinku“ iki „7 = visiškai sutinku“. Perdegimo skalės klausimynas pateikiamas 1 priede.

Antrasis tyrimo klausimų blokas sudarytas iš 15 teiginių, kuriais vertinamos trys darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijos: neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui, neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui, teigiamas darbo ir asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam pagal Hayman (2005) darbo ir asmeninio gyvenimo balanso skalę. Neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui vertinamas 7 teiginiais kaip: „mano asmeninis gyvenimas nukenčia dėl darbo“, „dėl darbo aš praleidžiu laisvalaikio pramogas“. Neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui vertinamas pagal 4 teiginius, pavyzdžiui, „asmeninis gyvenimas išnaudoja mano energiją, skirtą darbui“, „dėl asmeninių reikalų, man sunku dirbti“. Teigiamas darbo ir asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam vertinamas pagal 4 teiginius: „asmeninis gyvenimas suteikia energijos mano darbui“, „darbas suteikia man energijos užsiimti asmenine veikla“ ir kt. Visi teiginiai taip pat matuojami pagal 7 balų Likerto skalę nuo „1 = visiškai nesutinku“ iki „7 = visiškai sutinku“. Darbo ir asmeninio gyvenimo skalės klausimynas pateikiamas 1 priede.

Trečiąjį klausimyno bloką sudaro 17 teiginių, kuriais vertinami organizaciniai veiksniai: darbo krūvis, organizacinė parama, darbo vietos ir laiko lankstumas ir autonomija. Darbo krūviui nustatyti

pasirinkta Kopenhagos psichosocialinio klausimyno darbo krūvio subskalė (2004), kuri susideda iš 4 teiginių, pavyzdžiui: „mano darbo krūvis yra paskirstomas netolygiai ir dėl to darbas kaupiasi“, „aš dažnai galiu darbe neskubėti ir vis tiek atlikti darbą laiku“. Organizacinė parama analizuota pagal Kopenhagos psichosocialinio klausimyno vadovų ir kolegų paramos subskalę (2004) ir 6 teiginius, pavyzdžiui, „aš nesulaukiu savo vadovo pagalbos ir palaikymo“, „kolegos noriai kalbasi su manimi apie tai, kaip gerai atlieku savo darbą“. Darbo vieta ir laiko lankstumas vertinti pagal Hill (2001) 4 teiginių skalę, pavyzdžiui: „aš galiu lanksčiai rinktis vietą, iš kurios dirbsiu“, „aš galiu lanksčiai rinktis darbą, kurį dirbsiu“. Autonomijai nustatyti pasirinktas Morgeson & Humphrey darbo dizaino klausimynas, autonomijos subskalė (2006), kuri susideda iš 3 teiginių, pavyzdžiui: „man leidžiama nuspręsti, kokius metodus naudoti darbe“. Šie teiginiai matuojami 7 balų Likerto skale nuo „1 = visiškai nesutinku“ iki „7 = visiškai sutinku“. Organizacinių veiksnių klausimynas pateikiamas 1 priede.

Paskutinis tyrimo anketos klausimų blokas apie individualius veiksnius susideda iš 5 klausimų, kurie nusako tiriamųjų lytį, išsilavinimą, darbinę patirtį, šeiminių padėčių ir vaikų skaičių. Šie veiksniai yra demografinės charakteristikos, kurios sudarytos remiantis išanalizuota mokslinė literatūra. Klausimai pateikiami su galimais atsakymo variantais. Taip pat respondentų buvo prašoma įrašyti amžių (žr. 1 priedą).

Tyrimo dalyviai – šiuo metu Lietuvoje dirbantys X, Y ir Z kartų darbuotojai.

Tyrimo imtis. Anketinės apklausos respondentų skaičius (tyrimo imtis) nustatomas pagal (1) formulę tyrimo patikimumui užtikrinti:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + 1 / N} \quad (1)$$

čia n – imties dydis (reikalingas respondentų skaičius); Δ – galimas paklaidos dydis (šiuo magistro baigiamajame darbe taikoma 5 proc. paklaida ir 95 proc. tikimybė); N – generalinės visumos dydis (bendras potencialių tyrimo dalyvių skaičius).

Oficialiosios statistikos portalas (2024) skelbiamos statistikos duomenimis, 2024 metų paskutinį ketvirtį apytiksliai 1 589 800 darbuotojų, esančių 15–64 metų, buvo užimti (dirbo). Atsižvelgiant į tyrimo populiaciją, imties dydžiui apskaičiuoti naudota 14 pav. pateikta Paniott'o formulė (Kardelis, 2017). Apskaičiavus imties dydį pagal formulę ($n = 1 / (0,05^2 + 1 / 1\,589\,800) = 399$) gauta, kad tyrimo patikimumui užtikrinti reikia apklausti apytiksliai 400 respondentų.

Tyrimo eiga. Tyrime taikyta patogioji atranka. Anketų rezultatai rinkti 2025 m. sausio 31 – vasario 6 d. Prieš anketą viešinant įvairiais kanalais buvo atlikta bandomoji apklausa su 10 respondentų, siekiant išsiaiškinti, ar apklausa lengvai suprantama. Atlikus bandomąsias apklausas, anketa nekoreguota. Siekiant surinkti reikiamą respondentų skaičių, anketa įkelta į internetinę apklausų sistemą www.apklausa.lt, viešinama socialiniuose tinkluose, siunčiama elektroniniais laiškais. Iš viso surinktos 454 pilnai užpildytos anketos. Duomenų analizė atlikta remiantis 454 respondentų atsakymais.

Apklausos duomenys apdoroti naudojant „IBM SPSS Statistics 27.0“ programinį paketą (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*). Statistinė duomenų analizė atlikta taikant aprašomosios

statistikos metodus, inferencinę analizę, vidurkių analizę, koreliacijos ir regresijos analizes. Tiriant sąsajas matuotas kintamųjų ryšio stiprumas, kuris nusakomas koreliacijos koeficientu (Cohen et al., 2013). Ryšys tarp kintamųjų vertintas koreliacijos koeficiento reikšme, kuri rodo, ar ryšys yra silpnas, vidutinis, stiprus (žr. 3 priedą).

Klausimyno skalių patikimumas matuotas Cronbacho alfa koeficientu (nuo 0 iki 1) (žr. 4 priedą). Jo reikšmė turėtų būti didesnė už 0,7, jei klausimynas gerai sudarytas (Piligrimienė, 2016). Cronbacho alfa koeficientas priklauso nuo kintamųjų, sujungtų į skalę – kuo aukštesnė jo vertė, tuo skalė patikimesnė.

10 lentelė. Tyrime naudojamų skalių ir subskalių patikimumo įverčiai

Skalė	Subskalė	Cronbacho alfa
Perdegimas	Emocinis išsekimas	0,948
	Depersonalizacija	0,757
	Asmeniniai siekiai	0,773
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	Neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui	0,943
	Neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui	0,911
	Teigiamas darbo bei asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam	0,866
Organizaciniai veiksniai	Darbo krūvis	0,889
	Organizacinė parama	0,901
	Darbo vietos ir laiko lankstumas	0,882
	Autonomija	0,925

Patikimumo analizė parodė, kad visos skalės ir subskalės yra patikimos, nes apskaičiuotas visų klausimyno kategorijų Cronbacho alfa koeficientas yra nuo 0,757 iki 0,948 (žr. 10 lentelę).

4. Skirtingų kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui bei perdegimui įtaką darančių veiksnių tyrimo rezultatai ir diskusija

4.1. Skirtingų kartų individualių veiksnių rezultatų analizė

Skirtingų kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui ir perdegimui įtaką darančių veiksnių tyrime dalyvavo 454 respondentai. Didesnę respondentų dalį (67,6 proc.) sudarė moterys, o vyrai – 32,4 proc. visų dalyvavusių respondentų. Išsami individualių veiksnių analizė pagal kartas pateikiama 11 lentelėje.

11 lentelė. Individualių veiksnių analizė

Individualūs veiksniai		X karta	Y karta	Z karta
Respondentų pasiskirstymas pagal kartas		163 (35,9 proc.)	178 (39,2 proc.)	113 (24,9 proc.)
Lytis	Vyras	49 (30,1 proc.)	40 (22,5 proc.)	58 (51,3 proc.)
	Moteris	114 (69,9 proc.)	138 (77,5 proc.)	55 (48,7 proc.)
	Kita	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)
Išsilavinimas	Pagrindinis	1 (0,6 proc.)	4 (2,2 proc.)	4 (3,5 proc.)
	Vidurinis	5 (3,1 proc.)	11 (6,2 proc.)	54 (47,8 proc.)
	Profesinis	34 (20,9 proc.)	26 (14,6 proc.)	49 (43,4 proc.)
	Aukštasis	123 (75,5 proc.)	137 (77,0 proc.)	6 (5,3 proc.)
Darbo patirtis	Šiuo metu nedirbu	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)	0 (0 proc.)
	Mažiau nei 1 metai	8 (4,9 proc.)	22 (12,4 proc.)	62 (54,9 proc.)
	Nuo 1 iki 5 metų	22 (13,5 proc.)	69 (38,8 proc.)	51 (45,1 proc.)
	Nuo 6 iki 10 metų	28 (17,2 proc.)	57 (32,0 proc.)	0 (0 proc.)
	Nuo 11 iki 15 metų	19 (11,7 proc.)	15 (8,4 proc.)	0 (0 proc.)
	Nuo 16 iki 20 metų	28 (17,2 proc.)	10 (5,6 proc.)	0 (0 proc.)
	Daugiau nei 21 metai	58 (35,6 proc.)	5 (2,8 proc.)	0 (0 proc.)
Šeiminė padėtis	Vienišas / Vieniša	27 (16,6 proc.)	28 (15,7 proc.)	65 (57,5 proc.)
	Vedęs / IštekJusi	116 (71,2 proc.)	110 (61,8 proc.)	10 (8,8 proc.)
	Turiu partnerį / partnerę	20 (12,3 proc.)	40 (22,5 proc.)	38 (33,6 proc.)
Vaikų skaičius	Vaikų neturiu	20 (12,3 proc.)	74 (41,6 proc.)	99 (87,6 proc.)
	1 vaikas	30 (18,4 proc.)	44 (24,7 proc.)	10 (8,8 proc.)
	2 vaikai	90 (55,2 proc.)	50 (28,1 proc.)	3 (2,7 proc.)
	3 vaikai	21 (12,9 proc.)	9 (5,1 proc.)	1 (0,9 proc.)
	4 vaikai ir daugiau	2 (1,2 proc.)	1 (0,6 proc.)	0 (0 proc.)

Lentelės duomenimis, tyrime dalyvavo Y (39,2 proc.), X (35,9 proc.) ir Z (24,9 proc.) kartų atstovai. Žvelgiant į X kartos charakteristikas galima matyti, kad dauguma (69,9 proc.) respondentų yra moterys, aukštąjį išsilavinimą turintys žmonės (75,5 proc.), dabartinėje darbovietėje dirbantys daugiau nei 21 metus (35,6 proc.), vedę arba ištekęję (71,2 proc.), turintys 2 vaikus (55,2 proc.).

Analizuojant Y kartos charakteristikas galima matyti, kad dauguma (77,5 proc.) respondentų yra moterys, aukštąjį išsilavinimą turintys žmonės (77,0 proc.), dabartinėje darbovietėje dirbantys 1–5 metus (38,8 proc.), vedę arba ištekęję (61,8 proc.), neturintys vaikų (41,6 proc.).

Tyrimo duomenys rodo, jog Z kartos atstovų pasiskirstymas pagal lytį gana panašus – vyrų (51,3 proc.) ir moterų (48,7 proc.). Dauguma įgiję vidurinį (47,8 proc.) ir profesinį (43,4 proc.) išsilavinimą, dabartinėje organizacijoje dirba mažiau nei 1 metus (54,9 proc.), yra vieniši (57,5 proc.), neturintys vaikų (87,6 proc.).

Šiame tyrime siekta nustatyti, ar kartos skiriasi individualių veiksmų vertinimu, todėl buvo atlikta ANOVA analizė ir Tukey HSD Post Hoc testas, kurie padėjo tiksliai identifikuoti, kurios kartos tarpusavyje skiriasi (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Skirtingų kartų individualių veiksmų vertinimo skirtumai

Priklausomas kintamasis	(I) Karta	(J) Karta	Vidutinis skirtumas (angl. <i>Mean Difference</i>)
Lytis	X	Y	-0,289*
		Z	-0,213*
	Y	X	0,289*
		Z	0,076
	Z	X	0,213*
		Y	-0,076
Išsilavinimas	X	Y	-1,146*
		Z	-1,178*
	Y	X	1,146*
		Z	-0,032
	Z	X	1,178*
		Y	0,032
Darbo patirtis	X	Y	-0,967*
		Z	-1,845*
	Y	X	0,967*
		Z	-0,877*
	Z	X	1,845*
		Y	0,877*
Šeiminė padėtis	X	Y	-0,418*
		Z	-0,410*
	Y	X	0,418*
		Z	0,008
	Z	X	0,410*
		Y	-0,008
Vaikų skaičius	X	Y	-0,460*
		Z	-0,753*
	Y	X	0,460*
		Z	-0,293*
	Z	X	0,753*
		Y	0,293*

* Statistiškai reikšmingos sąsajos, kai $p < 0,05$

Tyrimo rezultatai parodė, kad pagal lytį, išsilavinimą, šeiminę padėtį X karta reikšmingai skyrėsi nuo Y ir Z kartų, tačiau tarp Y ir Z kartų skirtumų tarpusavyje nenustatyta. Darbo patirties ir vaikų skaičiaus aspektuose reikšmingi skirtumai nustatyti tarp visų trijų kartų tarpusavyje.

4.2. Skirtingų kartų organizacinių veiksmų rezultatų analizė

Šiame tyrime labai svarbu išsiaiškinti, ar tarp kartų organizacinių veiksmų vertinimų egzistuoja skirtumai, todėl siekiant tai įvertinti buvo taikyta ANOVA ir Tukey HSD Post Hoc testai. ANOVA buvo atlikta siekiant patikrinti, ar tarp kartų egzistuoja reikšmingų skirtumų vertinant šiuos veiksmus, o Tukey HSD Post Hoc testas padėjo nustatyti, kurios kartos tiksliai skiriasi viena nuo kitos (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Skirtingų kartų organizacinių veiksmų vertinimo skirtumai

Priklausomas kintamasis	(I) Karta	(J) Karta	Vidutinis skirtumas (angl. <i>Mean Difference</i>)
Darbo krūvis	X	Y	0,15046
		Z	0,07486
	Y	X	-0,15046
		Z	-0,07560
	Z	X	-0,07486
		Y	0,07560
Organizacinė parama	X	Y	-0,54638*
		Z	-0,54052*
	Y	X	0,54638*
		Z	0,00586
	Z	X	0,54052*
		Y	-0,00586
Darbo vietos ir laiko lankstumas	X	Y	-1,69975*
		Z	-1,75604*
	Y	X	1,69975*
		Z	-0,05629
	Z	X	1,75604*
		Y	0,05629
Autonomija	X	Y	-2,22105*
		Z	-2,20697*
	Y	X	2,22105*
		Z	0,01408
	Z	X	2,20697*
		Y	-0,01408

* Statistiškai reikšmingos sąsajos, kai $p < 0,05$

Testo rezultatai atskleidė, kad organizacinę paramą, darbo vietos ir laiko lankstumą bei autonomiją reikšmingai labiau vertina Y ir Z kartos lyginant su X karta, o tarp Y ir Z kartų reikšmingų skirtumų nėra. Taip pat pastebėta, kad darbo krūvio vertinimuose reikšmingų skirtumų tarp kartų nenustatyta.

Nustatant, kaip darbuotojai vertina savo darbo krūvį, organizacinę paramą, darbo laiko ir vietos lankstumą ir autonomiją, buvo apskaičiuoti vidurkiai ir jų standartiniai nuokrypiai (žr. 14 lentelę). Svarbu paminėti, kad visi veiksniai vertinti pagal 7 balų Likerto skalę, kurioje 1 yra minimali, o 7 – maksimali reikšmė.

14 lentelė. Organizacinių veiksmų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai

Organizaciniai veiksniai	Vidurkis			Standartinis nuokrypis		
	X karta	Y karta	Z karta	X karta	Y karta	Z karta
Darbo krūvis	3,99	3,84	3,92	0,59	0,74	0,81
Organizacinė parama	3,57	4,12	4,11	1,30	0,58	0,57
Darbo laiko ir vietos lankstumas	2,01	3,71	3,76	1,42	1,70	1,53
Autonomija	2,16	4,38	4,37	0,69	1,78	1,59

Žvelgiant į darbo krūvio vertinimus, galima teigti, jog visų kartų darbuotojai jį vertina gana panašiai. Aukščiausias darbo krūvio vidurkis nustatytas X kartoje (3,99), šiek tiek mažesni – Z (3,92) ir Y (3,84) kartose. Organizacinės paramos atžvilgiu aiškiai išsiskiria jaunesnės kartos. Aukščiausi vidurkiai fiksuoti Y (4,12) ir Z (4,11) kartose, tuo tarpu žemiausiai organizacinę paramą įvertino X

karta (3,57). Darbo laiko ir vietos lankstumo aspektu skirtumai tarp kartų yra ypač ryškūs. Z karta patiria didžiausią lankstumą (3,76), Y karta – labai panašiai (3,71), o žemiausiai lankstumą darbe vertina X karta – vidurkis siekia vos 2,01. Panaši tendencija matoma ir vertinant autonomiją darbe. Aukščiausi autonomijos vidurkiai yra Y (4,38) ir Z (4,37) kartose, o žemiausias – X kartoje (2,16).

4.3. Skirtingų kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balanso pasireiškimas

Kaip ir minėta anksčiau, kartų skirtumai šiame tyrime yra labai svarbūs, todėl ir darbo bei asmeninio gyvenimo balanso dimensijų vertinimų skirtumai buvo apžvelgti taikant ANOVA ir Tukey HSD Post Hoc testus (žr. 15 lentelę).

15 lentelė. Skirtingų kartų darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijų vertinimo skirtumai

Priklausomas kintamasis	(I) Karta	(J) Karta	Vidutinis skirtumas (angl. <i>Mean Difference</i>)
Neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui	X	Y	1,28452*
		Z	1,56298*
	Y	X	-1,28452*
		Z	0,27846
	Z	X	-1,56298*
		Y	-0,27846
Neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui	X	Y	1,07493*
		Z	1,32151*
	Y	X	-1,07493*
		Z	0,24658
	Z	X	-1,32151*
		Y	-0,24658
Teigiamas darbo bei asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam	X	Y	-1,67875*
		Z	-1,93637*
	Y	X	1,67875*
		Z	-0,25762
	Z	X	1,93637*
		Y	0,25762

* Statistiškai reikšmingos sąsajos, kai $p < 0,05$

Analizuojant testo rezultatus, pastebėta, jog kad X karta reikšmingai labiau nei Y ir Z kartos patiria tiek neigiamą darbo poveikį asmeniniam gyvenimui, tiek neigiamą asmeninio gyvenimo poveikį darbui. Tuo tarpu Y ir Z kartos reikšmingai labiau nei X karta vertina tai, jog jaučia teigiamą darbo ir asmeninio gyvenimo poveikį vienas kitam. Svarbu paminėti ir tai, kad tarp Y ir Z kartų – nėra reikšmingų skirtumų.

Šio tyrimo metu taip pat siekta nustatyti darbo ir asmeninio gyvenimo balanso pasireiškimą tarp tyrime dalyvavusių skirtingų kartų darbuotojų, todėl apskaičiuoti vidurkiai ir jų standartiniai nuokrypiai (žr. 16 lentelę). Visos dimensijos buvo vertinamos pagal 7 balų Likerto skalę, kur 1 yra minimali reikšmė, o 7 – maksimali reikšmė.

16 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai

Dimensijos	Vidurkis			Standartinis nuokrypis		
	X karta	Y karta	Z karta	X karta	Y karta	Z karta
Neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui	5,21	3,92	3,64	1,07	1,26	1,29

Dimensijos	Vidurkis			Standartinis nuokrypis		
	X karta	Y karta	Z karta	X karta	Y karta	Z karta
Neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui	3,62	2,55	2,30	2,11	1,24	1,10
Teigiamas darbo bei asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam	2,63	4,31	4,56	1,39	1,21	1,28

Analizuojant neigiamą darbo poveikį asmeniniam gyvenimui, ryškiausiai šį poveikį patiria X kartos darbuotojai (5,21). Gerokai mažesnis vidurkis stebimas Y kartoje (3,92), o mažiausias – Z kartos atstovų tarpe (3,64). Panaši tendencija išlieka ir vertinant neigiamą asmeninio gyvenimo poveikį darbui. Aukščiausias vidurkis fiksuotas X kartoje (3,62), o žemiausi – Y (2,55) ir Z (2,30) kartose. Teigiamą darbo ir asmeninio gyvenimo tarpusavio sąveiką aukščiausiai vertinama Z kartos darbuotojai, vidurkis siekia 4,56, šiek tiek mažiau – Y kartoje (4,31), o žemiausiai šią dimensiją įvertino X karta – vidurkis siekia 2,63.

4.4. Organizacinių ir individualių veiksmų įtaka skirtingų kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui

Nustatant organizacinių ir individualių veiksmų įtaką skirtingų kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui, buvo apskaičiuoti darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, visų jo dimensijų, organizacinių ir individualių veiksmų Spearman'o koreliacijos koeficientai.

17 lentelė. X kartos organizacinių veiksmų bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijų koreliacijų koeficientai

Organizaciniai veiksniai		Neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui	Neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui	Teigiamas darbo bei asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam
Darbo krūvis	<i>r</i>	0,004	0,160	0,113
Organizacinė parama	<i>r</i>	-0,547***	-0,261**	0,630***
Darbo laiko ir vietos lankstumas	<i>r</i>	-0,546***	-0,082	0,453***
Autonomija	<i>r</i>	-0,555***	-0,093	0,510***

Statistiškai reikšmingos sąsajos žymimos *, kai $p < 0,05$; **, kai $p < 0,01$; ***, kai $p < 0,001$

X kartos analizės rezultatai (žr. 17 lentelę) parodė, kad tarp darbo krūvio ir darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijų nėra statistiškai reikšmingų ryšių. Tačiau pastebėtina, kad organizacinė parama mažina neigiamą darbo poveikį asmeniniam gyvenimui ($r = -0,547***$), neigiamą asmeninio gyvenimo poveikį darbui ($r = -0,261**$) bei didina teigiamą darbo bei asmeninio gyvenimo poveikį vienas kitam ($r = 0,630***$). Darbo laiko ir vietos lankstumas mažina neigiamą darbo poveikį asmeniniam gyvenimui ($r = -0,546***$) ir didina teigiamą darbo bei asmeninio gyvenimo poveikį vienas kitam ($r = 0,453***$). Statistiškai reikšmingas ryšys tarp darbo laiko ir vietos lankstumo bei neigiamo asmeninio gyvenimo poveikio darbui nenustatytas. Taip pat pastebėta, jog autonomija darbe mažina neigiamą darbo poveikį asmeniniam gyvenimui ($r = -0,555***$) ir didina teigiamą darbo bei asmeninio gyvenimo poveikį vienas kitam ($r = 0,510***$).

18 lentelė. Y kartos organizacinių veiksmų bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijų koreliacijų koeficientai

Organizaciniai veiksniai		Neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui	Neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui	Teigiamas darbo bei asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam
Darbo krūvis	<i>r</i>	0,171**	0,320***	0,008
Organizacinė parama	<i>r</i>	-0,090	-0,153**	0,263***
Darbo laiko ir vietos lankstumas	<i>r</i>	-0,215**	0,027	0,360***
Autonomija	<i>r</i>	-0,070	-0,047	0,234**

Statistiškai reikšmingos sąsajos žymimos *, kai $p < 0,05$; **, kai $p < 0,01$; ***, kai $p < 0,001$

Analizuojant Y kartos koreliacijas tarp organizacinių veiksmų ir darbo bei asmeninio gyvenimo balanso dimensijų (žr. 18 lentelę), nustatyta statistiškai reikšminga tiesinė priklausomybė tarp darbo krūvio ir neigiamo darbo poveikio asmeniniam gyvenimui ($r = 0,171^{**}$) ir neigiamo asmeninio gyvenimo poveikio darbui ($r = 0,320^{***}$). Taip pat pastebėtina, jog organizacinė parama mažina neigiamą asmeninio gyvenimo poveikį darbui ($r = -0,153^{**}$) didina teigiamą darbo bei asmeninio gyvenimo poveikį vienas kitam ($r = 0,263^{***}$). Darbo laiko ir vietos lankstumas mažina neigiamą darbo poveikį asmeniniam gyvenimui ($r = -0,215^{**}$) ir didina teigiamą darbo bei asmeninio gyvenimo poveikį vienas kitam ($r = 0,360^{***}$). Nustatyta, kad autonomija darbe didina teigiamą darbo bei asmeninio gyvenimo poveikį vienas kitam ($r = 0,234^{**}$).

19 lentelė. Z kartos organizacinių veiksmų bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijų koreliacijų koeficientai

Organizaciniai veiksniai		Neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui	Neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui	Teigiamas darbo bei asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam
Darbo krūvis	<i>r</i>	0,285***	0,185*	-0,037
Organizacinė parama	<i>r</i>	-0,318***	-0,155*	0,272***
Darbo laiko ir vietos lankstumas	<i>r</i>	-0,352***	-0,109	0,342***
Autonomija	<i>r</i>	-0,299***	-0,194*	0,465***

Statistiškai reikšmingos sąsajos žymimos *, kai $p < 0,05$; **, kai $p < 0,01$; ***, kai $p < 0,001$

Analizuojant Z kartos koreliacijas tarp organizacinių veiksmų ir darbo bei asmeninio gyvenimo balanso dimensijų (žr. 19 lentelę), nustatyta, jog darbo krūvis statistiškai reikšmingai susijęs su neigiamu darbo poveikiu asmeniniam gyvenimui ($r = 0,285^{***}$) ir neigiamu asmeninio gyvenimo poveikiu darbui ($r = 0,185^{*}$). Pastebėta, jog organizacinė parama mažina neigiamą darbo poveikį asmeniniam gyvenimui ($r = -0,318^{***}$), taip pat – neigiamą asmeninio gyvenimo poveikį darbui ($r = -0,155^{*}$) ir didina teigiamą darbo bei asmeninio gyvenimo poveikį vienas kitam ($r = 0,272^{***}$). Darbo laiko ir vietos lankstumas reikšmingai mažina neigiamą darbo poveikį asmeniniam gyvenimui ($r = -0,352^{***}$) ir didina teigiamą darbo bei asmeninio gyvenimo poveikį vienas kitam ($r = 0,342^{***}$). Taip pat nustatyta, kad autonomija darbe mažina neigiamą darbo poveikį asmeniniam gyvenimui ($r = -0,299^{***}$), neigiamą asmeninio gyvenimo poveikį darbui ($r = -0,194^{*}$) bei didina teigiamą darbo bei asmeninio gyvenimo poveikį vienas kitam ($r = 0,465^{***}$).

20 lentelė. X kartos individualių veiksnių bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijų koreliacijų koeficientai

Individualūs veiksniai		Neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui	Neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui	Teigiamas darbo bei asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam
Lytis	<i>r</i>	0,212**	0,270***	0,281***
Šeiminė padėtis	<i>r</i>	-0,029	0,170*	-0,005
Išsilavinimas	<i>r</i>	0,063	0,178	-0,045
Darbo patirtis	<i>r</i>	0,106	-0,117	0,005
Vaikų skaičius	<i>r</i>	-0,121	-0,028	0,107

Statistiškai reikšmingos sąsajos žymimos *, kai $p < 0,05$; **, kai $p < 0,01$; ***, kai $p < 0,001$

X kartos analizės rezultatai (žr. 20 lentelę) parodė, kad lytis statistiškai reikšmingai siejasi su visomis darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijomis: vyrai rečiau patiria neigiamą darbo poveikį asmeniniam gyvenimui ($r = 0,212^{**}$), neigiamą asmeninio gyvenimo poveikį darbui ($r = 0,270^{***}$) bei teigiamą darbo bei asmeninio gyvenimo poveikį vienas kitam ($r = 0,281^{***}$). Nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp šeiminės padėties ir neigiamo asmeninio gyvenimo poveikio darbui ($r = 0,170^{*}$). Išsilavinimas, darbo patirtis bei vaikų skaičius statistiškai reikšmingų ryšių su nei viena darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensija neturėjo.

21 lentelė. Y kartos individualių veiksnių bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijų koreliacijų koeficientai

Individualūs veiksniai		Neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui	Neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui	Teigiamas darbo bei asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam
Lytis	<i>r</i>	0,013	0,025	-0,049
Šeiminė padėtis	<i>r</i>	-0,151*	-0,030	0,179**
Išsilavinimas	<i>r</i>	0,111	0,014	-0,017
Darbo patirtis	<i>r</i>	0,047	-0,152*	0,074
Vaikų skaičius	<i>r</i>	-0,060	-0,129	0,033

Statistiškai reikšmingos sąsajos žymimos *, kai $p < 0,05$; **, kai $p < 0,01$; ***, kai $p < 0,001$

Remiantis duomenimis (žr. 21 lentelę), nustatyta, jog Y kartos šeiminė padėtis turi statistiškai reikšmingą ryšį su teigiamu darbo bei asmeninio gyvenimo poveikiu vienas kitam ($r = 0,179^{**}$) bei neigiamu darbo poveikiu asmeniniam gyvenimui ($r = -0,151^{*}$). Darbo patirtis turi statistiškai reikšmingą ryšį su neigiamu asmeninio gyvenimo poveikiu darbui ($r = -0,152^{*}$). Lytis, išsilavinimas ir vaikų skaičius neturėjo statistiškai reikšmingų ryšių su visomis darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijomis Y kartoje.

22 lentelė. Z kartos individualių veiksnių bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijų koreliacijų koeficientai

Individualūs veiksniai		Neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui	Neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui	Teigiamas darbo bei asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam
Lytis	<i>r</i>	0,011	-0,025	-0,031
Šeiminė padėtis	<i>r</i>	-0,069	-0,042	0,136*
Išsilavinimas	<i>r</i>	0,157*	0,093	0,012
Darbo patirtis	<i>r</i>	0,068	-0,119	0,089
Vaikų skaičius	<i>r</i>	-0,101	-0,136	0,008

Statistiškai reikšmingos sąsajos žymimos *, kai $p < 0,05$; **, kai $p < 0,01$; ***, kai $p < 0,001$

Z kartos analizės rezultatai (žr. 22 lentelę) parodė, jog šeiminė padėtis turi statistiškai reikšmingą ryšį su teigiamu darbo bei asmeninio gyvenimo poveikiu vienas kitam ($r = 0,136^*$). Taip pat nustatyta, kad išsilavinimas statistiškai reikšmingai siejasi su neigiamu darbo poveikiu asmeniniam gyvenimui: aukštesnis išsilavinimas susijęs su didesniu neigiamu darbo poveikiu asmeniniam gyvenimui ($r = 0,157^*$). Remiantis duomenimis, nustatyta, jog Z kartos lyties, darbo patirties bei vaikų skaičiaus koreliacijos su darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijomis yra statistiškai nereikšmingos.

Norint nustatyti, kokią įtaką organizaciniai veiksniai daro darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui, buvo atlikta regresinė analizė X, Y ir Z kartų grupėse. Regresinės analizės rezultatai parodė, kad tiek X, Y, tiek Z kartų darbuotojų atveju, tarp darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijų bei organizacinių veiksnių nebuvo nustatyta statistiškai reikšmingų ryšių. Išsamesni rezultatai pateikiami 5, 6, 7 prieduose.

Norint įvertinti, kokią įtaką individualūs veiksniai daro darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui, buvo atlikta regresinė analizė kiekvienai kartai atskirai (žr. 23 lentelę).

23 lentelė. X kartos individualių veiksnių bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijų regresijos analizė

Individualūs veiksniai	Neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui	Neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui	Teigiamas darbo bei asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam
	$R^2 = 0,071$ $p = 0,159$	$R^2 = 0,185$ $p = 0,001$	$R^2 = 0,132$ $p = 0,109$
Lytis	0,234	0,321*	0,316

* Statistiškai reikšmingos sąsajos, kai $p < 0,05$

X kartos regresijos analizės rezultatai parodė, kad modelis paaiškina 18,5 proc. neigiamo asmeninio gyvenimo poveikio darbui ($R^2 = 0,185$). Statistiškai reikšmingas ryšys nustatytas tarp lyties ir neigiamo asmeninio gyvenimo poveikio darbui ($\beta = 0,321^*$), kas rodo, jog moterys dažniau patiria neigiamą asmeninio gyvenimo poveikį darbui nei vyrai. Tuo tarpu nei Y, nei Z kartose tarp individualių veiksnių ir darbo bei asmeninio gyvenimo balanso dimensijų statistiškai reikšmingų ryšių nenustatyta (žr. 8, 9 priedus).

4.5. Skirtingų kartų darbuotojų perdegimo pasireiškimas

Siekiant nustatyti kartų skirtumus perdegimo dimensijų vertinimuose, buvo taikyta ANOVA analizė ir Tukey HSD Post Hoc testas (žr. 24 lentelę).

24 lentelė. Skirtingų kartų perdegimo dimensijų vertinimo skirtumai

Priklausomas kintamasis	(I) Karta	(J) Karta	Vidutinis skirtumas (angl. <i>Mean Difference</i>)
Emocinis išsekimas	X	Y	1,55429*
		Z	1,81493*
	Y	X	-1,55429*
		Z	0,26064
	Z	X	-1,81493*
		Y	-0,26064
Depersonalizacija	X	Y	-0,25370
		Z	0,03813
	Y	X	0,25370

	Z	Z	0,29184
		X	-0,03813
		Y	-0,29184
Asmeniniai siekiai	X	Y	-0,08391
		Z	0,01984
	Y	X	0,08391
		Z	0,10375
	Z	X	-0,01984
		Y	-0,10375

* Statistiškai reikšmingos sąsajos, kai $p < 0,05$

Atliktas testas atskleidė, kad X karta patiria reikšmingai didesnį emocinį išsekimą nei Y ir Z kartos. Tuo tarpu depersonalizacijos ir asmeninių siekių vertinimuose reikšmingų skirtumų tarp kartų nenustatyta.

Šio tyrimo metu siekta nustatyti, kaip perdegimas pasireiškia tarp tyrime dalyvavusių skirtingų kartų darbuotojų, todėl buvo apskaičiuoti vidurkiai ir jų standartiniai nuokrypiai (žr. 25 lentelę). Visos dimensijos vertintos pagal 7 balų Likerto skalę, kur 1 yra minimali reikšmė, o 7 – maksimali reikšmė.

25 lentelė. Perdegimo dimensijų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai

Dimensijos	Vidurkis			Standartinis nuokrypis		
	X karta	Y karta	Z karta	X karta	Y karta	Z karta
Emocinis išsekimas	5,35	3,79	3,53	1,36	1,51	1,49
Depersonalizacija	3,03	3,28	2,99	0,93	1,51	1,30
Asmeniniai siekiai	3,45	3,53	3,43	0,72	0,64	0,64

Vertinant emocinio išsekimo vidurkius, aukščiausias šios perdegimo dimensijos vertinimas nustatytas X kartos darbuotojams (5,35), tuo tarpu žemiausias – Z kartos atstovams (3,53). Kalbant apie depersonalizacijos vidurkius, aukščiausias vidurkis fiksuotas Y kartoje, jis siekia 3,28, kiek mažesnis – X kartoje (3,03), o žemiausias – Z kartos darbuotojų tarpe (2,99). Sumažėjusių asmeninių siekių dimensijoje skirtumai tarp kartų yra nedideli – aukščiausias vidurkis stebimas Y kartoje (3,53), o žemiausias – Z kartoje (3,43), o X kartos vidurkis siekia 3,45.

4.6. Organizacinių ir individualių veiksnių įtaka skirtingų kartų darbuotojų perdegimui

Nustatant organizacinių ir individualių veiksnių įtaką skirtingų kartų darbuotojų perdegimui, apskaičiuoti perdegimo ir visų jo dimensijų, organizacinių ir individualių veiksnių Spearman'o koreliacijos koeficientai.

26 lentelė. X kartos organizacinių veiksnių ir perdegimo dimensijų koreliacijų koeficientai

Organizaciniai veiksniai		Emocinis išsekimas	Depersonalizacija	Asmeniniai siekiai
Darbo krūvis	r	0,053	0,011	-0,151
Organizacinė parama	r	-0,533***	0,059	0,282**
Darbo laiko ir vietos lankstumas	r	-0,408***	-0,074	0,012
Autonomija	r	-0,465***	0,007	0,083

Statistiškai reikšmingos sąsajos žymimos *, kai $p < 0,05$; **, kai $p < 0,01$; ***, kai $p < 0,001$

X kartos analizės rezultatai (žr. 26 lentelę) parodė, kad didesnė organizacinė parama mažina emocinį išsekimą ($r = -0,533^{***}$) ir siejasi su padidėjusiais asmeniniais siekiais ($r = 0,282^{**}$). Darbo laiko ir vietos lankstumas taip pat reikšmingai mažina emocinį išsekimą ($r = -0,408^{***}$). Pastebėta, jog autonomija darbe mažina emocinį išsekimą ($r = -0,465^{***}$).

27 lentelė. Y kartos organizacinių veiksnių ir perdegimo dimensijų koreliacijų koeficientai

Organizaciniai veiksniai		Emocinis išsekimas	Depersonalizacija	Asmeniniai siekiai
Darbo krūvis	r	0,288***	0,313***	-0,075
Organizacinė parama	r	-0,305***	-0,315***	0,350***
Darbo laiko ir vietos lankstumas	r	-0,339***	-0,349***	0,236***
Autonomija	r	-0,285***	-0,284***	0,242***

Statistiškai reikšmingos sąsajos žymimos *, kai $p < 0,05$; **, kai $p < 0,01$; ***, kai $p < 0,001$

Analizuojant Y kartos koreliacijas tarp organizacinių veiksnių ir perdegimo dimensijų (žr. 27 lentelę), nustatyta, kad didesnis darbo krūvis yra susijęs su aukštesniu emocinio išsekimo ($r = 0,288^{***}$) ir depersonalizacijos lygiu ($r = 0,313^{***}$). Organizacinė parama reikšmingai mažina emocinį išsekimą ($r = -0,305^{***}$), depersonalizaciją ($r = -0,315^{***}$) ir didina asmeninius siekius ($r = 0,350^{***}$). Darbo laiko ir vietos lankstumas taip pat neigiamai koreliuoja su emociniu išsekimu ($r = -0,339^{***}$) ir depersonalizacija ($r = -0,349^{***}$) bei didina Y kartos darbuotojų asmeninius siekius ($r = 0,236^{***}$). Panašios tendencijos stebimos ir autonomijos atveju – didesnė autonomija darbe siejasi su žemesniu emocinio išsekimo ($r = -0,285^{***}$), depersonalizacijos ($r = -0,284^{***}$) lygiais bei padidėjusiais asmeniniais siekiais ($r = 0,242^{***}$).

28 lentelė. Z kartos organizacinių veiksnių ir perdegimo dimensijų koreliacijų koeficientai

Organizaciniai veiksniai		Emocinis išsekimas	Depersonalizacija	Asmeniniai siekiai
Darbo krūvis	r	0,246*	0,188*	-0,189*
Organizacinė parama	r	-0,340***	-0,349***	0,189*
Darbo laiko ir vietos lankstumas	r	-0,332***	-0,259***	0,234**
Autonomija	r	-0,388***	-0,276***	0,325***

Statistiškai reikšmingos sąsajos žymimos *, kai $p < 0,05$; **, kai $p < 0,01$; ***, kai $p < 0,001$

Z kartos analizėje (žr. 28 lentelę) pastebėta, kad didesnis darbo krūvis susijęs su aukštesniu emocinio išsekimo ($r = 0,246^*$) ir depersonalizacijos lygiu ($r = 0,188^*$), taip pat su sumažėjusiais asmeniniais siekiais ($r = -0,189^*$). Organizacinė parama reikšmingai mažina emocinį išsekimą ($r = -0,340^{***}$), depersonalizaciją ($r = -0,349^{***}$) ir didina Z kartos darbuotojų asmeninius siekius ($r = 0,189^*$). Darbo laiko ir vietos lankstumas taip pat siejasi su žemesniu emociniu išsekimu ($r = -0,332^{***}$), mažesne depersonalizacija ($r = -0,259^{***}$) bei padidėjusiais asmeniniais siekiais ($r = 0,234^{**}$). Taip pat nustatyta, jog autonomija darbe siejasi su žemesniu emociniu išsekimu ($r = -0,388^{***}$), žemesne depersonalizacija ($r = -0,276^{***}$) bei padidėjusiais asmeniniais siekiais ($r = 0,325^{***}$).

29 lentelė. X kartos individualių veiksnių ir perdegimo dimensijų koreliacijų koeficientai

Individualūs veiksniai		Emocinis išsekimas	Depersonalizacija	Asmeniniai siekiai
Lytis	r	0,270***	0,007	0,184*
Šeiminė padėtis	r	0,084	-0,003	-0,140
Išsilavinimas	r	0,149	-0,019	-0,181

Individualūs veiksniai		Emocinis išsekimas	Depersonalizacija	Asmeniniai siekiai
Darbo patirtis	<i>r</i>	0,028	0,246**	0,115
Vaikų skaičius	<i>r</i>	-0,064	0,079	-0,023

Statistiškai reikšmingos sąsajos žymimos *, kai $p < 0,05$; **, kai $p < 0,01$; ***, kai $p < 0,001$

Analizuojant X kartos duomenis (žr. 29 lentelę), nustatyta, jog lytis yra susijusi su emociniu išsekimu ($r = 0,270^{***}$), kas rodo, kad moterys patiria didesnę emocinį išsekimą nei vyrai. Taip pat pastebėta, kad lytis teigiamai koreliuoja su asmeniniais siekiais ($r = 0,184^*$), kas reiškia, kad moterys dažnai turi didesnius siekius. Taip pat pastebėta, jog darbo patirtis rodo reikšmingą teigiamą koreliaciją su depersonalizacija ($r = 0,246^{**}$), kas rodo, jog kad ilgesnė darbo patirtis yra susijusi su aukštesniu depersonalizacijos lygiu.

Analizuojant Y kartos koreliacijos duomenis, pastebėta, jog lyties, šeiminės padėties, išsilavinimo, darbo patirties bei vaikų skaičiaus koreliacijos su perdegimo dimensijomis nėra statistiškai reikšmingos (žr. 10 priedą).

30 lentelė. Z kartos individualių veiksmų ir perdegimo dimensijų koreliacijų koeficientai

Individualūs veiksniai		Emocinis išsekimas	Depersonalizacija	Asmeniniai siekiai
Lytis	<i>r</i>	0,024	-0,061	-0,092
Šeiminė padėtis	<i>r</i>	-0,043	-0,044	-0,072
Išsilavinimas	<i>r</i>	0,050	0,016	-0,101
Darbo patirtis	<i>r</i>	-0,021	0,020	-0,022
Vaikų skaičius	<i>r</i>	-0,091	-0,089	-0,152*

Statistiškai reikšmingos sąsajos žymimos *, kai $p < 0,05$; **, kai $p < 0,01$; ***, kai $p < 0,001$

Remiantis Z kartos koreliacijos analizės duomenimis (žr. 30 lentelę), atskleista tik vienas statistiškai reikšmingas, bet neigiamas tiesinis ryšys tarp vaikų skaičiaus ir didesnių asmeninių siekių ($r = -0,152^*$), kas rodo, kad didėjant vaikų skaičiui asmeniniai siekiai mažėja. Tačiau lyties, šeiminės padėties, išsilavinimo bei darbo patirties koreliacijos su perdegimo dimensijomis nėra statistiškai reikšmingos.

Norint nustatyti, kokią įtaką organizaciniai veiksniai daro darbuotojų perdegimui, buvo atlikta regresinė analizė X, Y ir Z kartų grupėse. Regresinės analizės rezultatai parodė, kad tiek X, tiek Y, tiek Z kartų atveju, tarp perdegimo dimensijų bei organizacinių veiksmų nebuvo nustatyta statistiškai reikšmingų ryšių. Detalesni rezultatai pateikiami 11, 12, 13 prieduose.

Siekiant įvertinti individualių veiksmų įtaką darbuotojų perdegimui, kiekvienai kartai atskirai buvo atlikta regresinė analizė.

31 lentelė. X kartos individualių veiksmų ir perdegimo dimensijų regresijos analizė

Individualūs veiksniai	Emocinis išsekimas	Depersonalizacija	Asmeniniai siekiai
	$R^2 = 0,101$ $p = 0,042$	$R^2 = 0,045$ $p = 0,413$	$R^2 = 0,074$ $p = 0,139$
Lytis	0,272*	0,037	0,196
Darbo patirtis	-0,045	0,189	0,095

* Statistiškai reikšmingos sąsajos, kai $p < 0,05$

X kartos regresijos analizės rezultatai (žr. 31 lentelę) parodė, kad modelis paaiškina 10,1 proc. emocinio išsekimo ($R^2 = 0,101$), tačiau depersonalizacijos ($R^2 = 0,045$) ir asmeninių siekių ($R^2 = 0,074$) modeliai nėra statistiškai reikšmingi. Statistiškai reikšmingas ryšys nustatytas tarp lyties ir emocinio išsekimo ($\beta = 0,272^*$), kas rodo, jog moterys dažniau patiria emocinį išsekimą nei vyrai.

Tuo tarpu Y darbuotojų kartoje tarp individualių veiksmų ir perdegimo dimensijų statistiškai reikšmingų ryšių nenustatyta (žr. 14 priedą).

32 lentelė. Z kartos individualių veiksmų ir perdegimo dimensijų regresijos analizė

Individualūs veiksniai	Emocinis išsekimas	Depersonalizacija	Asmeniniai siekiai
	$R^2 = 0,022$ $p = 0,625$	$R^2 = 0,024$ $p = 0,581$	$R^2 = 0,080$ $p = 0,021$
Vaikų skaičius	-0,119	-0,112	-0,303*

* Statistiškai reikšmingos sąsajos, kai $p < 0,05$

Z kartos regresijos analizės rezultatai (žr. 32 lentelę) parodė, kad modelis statistiškai reikšmingai paaiškina 8 proc. asmeninių siekių ($R^2 = 0,080$), tačiau emocinio išsekimo ($R^2 = 0,022$) ir depersonalizacijos ($R^2 = 0,024$) modeliai nėra statistiškai reikšmingi. Nustatyta, jog reikšmingas ryšys egzistuoja tarp vaikų skaičiaus ir asmeninių siekių ($\beta = -0,303^*$), kas rodo, kad didesnis vaikų skaičius susijęs su mažesniais asmeniniais siekais.

4.7. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso įtaka skirtingų kartų darbuotojų perdegimui

Vienas iš šio tyrimo tikslų – nustatyti skirtingų kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balanso bei perdegimo ryšius. Toliau pateikiami koreliacinės analizės rezultatai.

33 lentelė. X kartos darbo bei asmeninio gyvenimo balanso ir perdegimo dimensijų koreliacijų koeficientai

Dimensijos		Emocinis išsekimas	Depersonalizacija	Asmeniniai siekiai
Neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui	r	0,714***	0,113	-0,183
Neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui	r	0,546***	-0,032	-0,544***
Teigiamas darbo bei asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam	r	-0,651***	0,131	0,309***

Statistiškai reikšmingos sąsajos žymimos *, kai $p < 0,05$; **, kai $p < 0,01$; ***, kai $p < 0,001$

Analizuojant X kartos koreliacijas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo balanso bei perdegimo dimensijų (žr. 33 lentelę), nustatyta, jog neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui yra susijęs su emociniu išsekimu ($r = 0,714^{***}$). Taip pat paaiškėjo, kad neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui siejasi su didesniu emociniu išsekimu ($r = 0,546^{***}$) ir mažesniais asmeniniais siekais ($r = -0,544^{***}$). Tuo tarpu teigiamas darbo ir asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam mažina emocinį išsekimą ($r = -0,651^{***}$) ir didina asmeninius siekius ($r = 0,309^{***}$).

34 lentelė. Y kartos darbo bei asmeninio gyvenimo balanso ir perdegimo dimensijų koreliacijų koeficientai

Dimensijos		Emocinis išsekimas	Depersonalizacija	Asmeniniai siekiai
Neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui	r	0,499***	0,418***	-0,099

Dimensijos		Emocinis išsekimas	Depersonalizacija	Asmeniniai siekiai
Neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui	<i>r</i>	0,417***	0,362***	0,043
Teigiamas darbo bei asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam	<i>r</i>	-0,442***	-0,314***	0,295***

Statistiškai reikšmingos sąsajos žymimos *, kai $p < 0,05$; **, kai $p < 0,01$; ***, kai $p < 0,001$

Analizuojant Y kartos koreliacijas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo balanso bei perdegimo dimensijų (žr. 34 lentelę), nustatyta, kad neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui didina emocinį išsekimą ($r = 0,499***$) ir depersonalizaciją ($r = 0,418***$). Neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui taip pat susijęs su didesniu emociniu išsekimu ($r = 0,417***$) ir depersonalizacija ($r = 0,362***$). Pastebėtina, kad teigiamas darbo bei asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam mažina emocinį išsekimą ($r = -0,442***$), depersonalizaciją ($r = -0,314***$) bei didina asmeninius siekius ($r = 0,295***$).

35 lentelė. Z kartos darbo bei asmeninio gyvenimo balanso ir perdegimo dimensijų koreliacijų koeficientai

Dimensijos		Emocinis išsekimas	Depersonalizacija	Asmeniniai siekiai
Neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui	<i>r</i>	0,612***	0,514***	-0,070
Neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui	<i>r</i>	0,406***	0,470***	0,106
Teigiamas darbo bei asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam	<i>r</i>	-0,431***	-0,290***	0,263***

Statistiškai reikšmingos sąsajos žymimos *, kai $p < 0,05$; **, kai $p < 0,01$; ***, kai $p < 0,001$

Z kartos analizės rezultatai (žr. 35 lentelę) parodė, jog neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui didina emocinį išsekimą ($r = 0,612***$) ir depersonalizaciją ($r = 0,514***$). Neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui taip pat susijęs su emociniu išsekimu ($r = 0,406***$) ir depersonalizacija ($r = 0,470***$). Tuo tarpu teigiamas darbo bei asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam mažina emocinį išsekimą ($r = -0,431***$), depersonalizaciją ($r = -0,290***$) ir didina asmeninius darbuotojų siekius ($r = 0,263***$).

Nors visame darbe buvo analizuojamos atskiros darbo ir asmeninio gyvenimo balanso bei perdegimo dimensijos, papildomai buvo suformuoti bendri šių konstrukto rodikliai, siekiant įvertinti bendras jų tarpusavio sąsajas (žr. 36 lentelę). Tam, kad visų dedamųjų kryptys sutaptų, teigiama darbo ir asmeninio gyvenimo dimensija (teigiamas darbo bei asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam) bei teigiama perdegimo dimensija (asmeniniai siekiai) buvo perkoduotos ir tuomet apskaičiuoti bendri indeksai.

36 lentelė. Darbo bei asmeninio gyvenimo balanso ir perdegimo bendrų konstrukto koreliacijų koeficientai

Konstruktas		Perdegimas		
		X karta	Y karta	Z karta
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	<i>r</i>	0,350***	0,587***	0,661***

Statistiškai reikšmingos sąsajos žymimos *, kai $p < 0,05$; **, kai $p < 0,01$; ***, kai $p < 0,001$

Atlikus koreliacinę analizę tarp bendrų darbo ir asmeninio gyvenimo balanso bei perdegimo konstrukto, nustatyta, kad tarp šių rodiklių egzistuoja statistiškai reikšmingi teigiami ryšiai visose

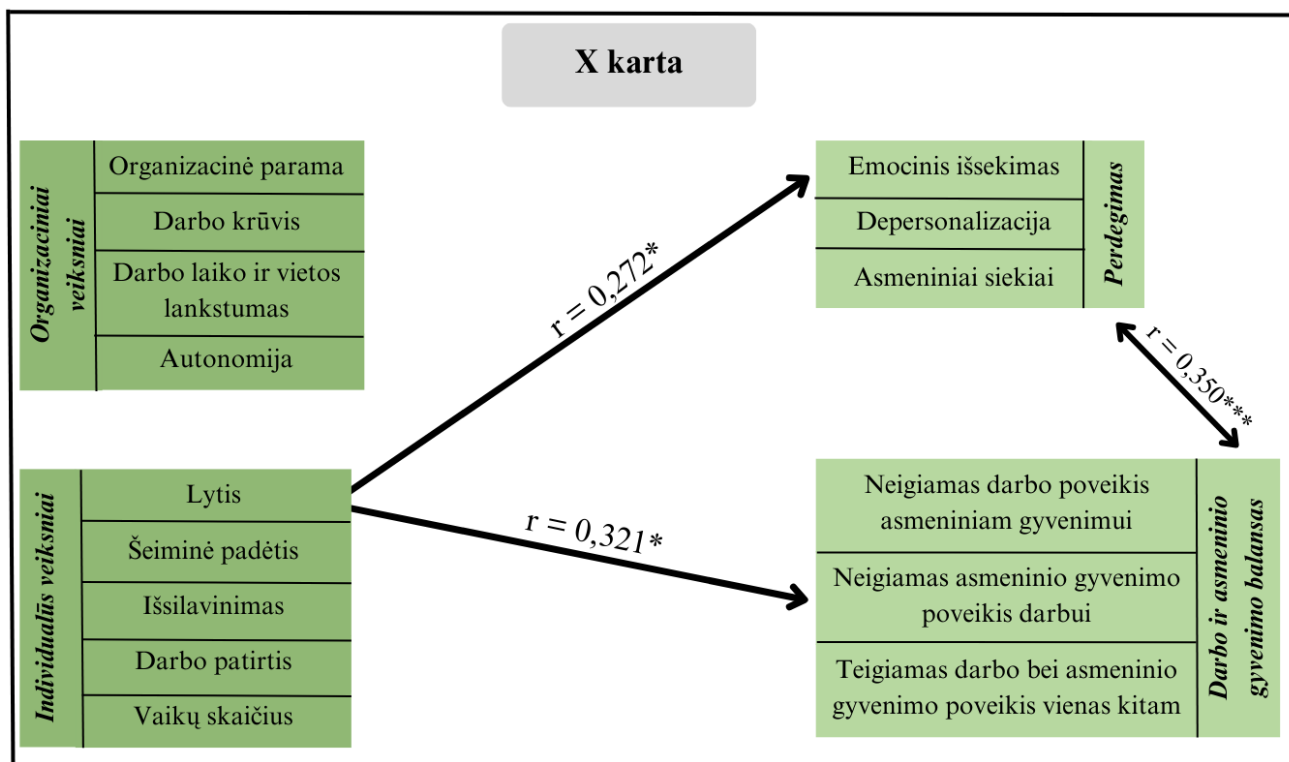
trijose kartose. Pastebėta, kad žemesnis darbo ir asmeninio gyvenimo balansas reikšmingai siejasi su aukštesniu perdegimo lygiu tiek X ($r = 0,350^{***}$), tiek Y ($r = 0,587^{***}$), tiek Z kartoje ($r = 0,661^{***}$).

4.8. Apibendrinti tyrimo rezultatai ir diskusija

Šio tyrimo duomenimis, X karta žemiausiai vertina darbo lankstumą, autonomiją ir organizacinę paramą, tai atitinka Costanza et al. (2012) ir Kooij et al. (2011) išvadas apie kartų darbo vertybių skirtumus. X kartos atstovų emocinio išsekimo tendencijos patvirtina Leiter et al. (2015) tyrimą, kuris šiuos reiškinius aiškina specifinėmis vyresniosios kartos darbo patirtimis. Panašūs Y ir Z kartų teigiamų aspektų vertinimai gali būti susiję su jų bendru požiūriu į darbą kaip į saviraiškos priemonę (Twenge & Campbell, 2012).

Šio empirinio tyrimo rezultatai, rodantys, jog, palyginti su Y ir Z kartomis, X karta skiriasi, atitinka ankstesnius mokslininkų tyrimus, kurie teigia, jog daugiausia skirtumų pastebima ne tarp gretimų, tačiau tolesnių kartų (Gursoy et al., 2013; Lyons & Kuron, 2014; Twenge et al., 2010). Minėti tyrėjai tokius rezultatus sieja su technologinio išprusimo skirtumais, vertybių evoliucija, socialinių normų pokyčiais.

Remiantis X kartos respondentų regresijos duomenimis, tyrime atsiskleidė netikėti rezultatai – beveik nė vienas iš tirtų organizacinių ar individualių veiksnių neatskleidė statistiškai reikšmingų įtakų perdegimo ar darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijoms (žr. 12 pav.). Šie rezultatai leidžia svarstyti, kaip socialiniai vaidmenys ir šios kartos vertybinės nuostatos gali lemti skirtingą perdegimo ir darbo bei asmeninio gyvenimo balanso patyrimą.



12 pav. Empiriškai patikrintas X kartos darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui bei perdegimui įtaką darančių veiksnių tyrimo modelis

Kaip teigia Šakytė-Statnickė (2020), X karta (g. 1961–1981) pasižymi stipriu savarankiškumo, rezultato siekimo ir atsakomybės jausmu; anot Palumbo (2020), jos atstovai siekia gyvenimo sričių darnos, tačiau tokios pastangos gali kelti įtampą, ypač tada, kai darbo ir šeimos reikalavimai konkuruoja. Visgi šiame empiriniame tyrime nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys lyties požiūriu, tai rodo, kad moterys dažniau nei vyrai patiria emocinį išsekimą. Be to, identifikuotas neigiamas moterų asmeninio gyvenimo poveikis darbui.

Lyties įtaka emociniam išsekimui gali būti aiškinama tuo, kad moterys dažniau patiria spaudimą derinti profesinius ir šeimos įsipareigojimus. Tyrimai pabrėžia, jog šios kartos moterys neretai prisiima pagrindinį vaidmenį šeimoje, dėl to sunkiau atsipalaiduoti nuo darbo streso (žr. Greenhaus & Allen, 2011; Shockley et al., 2017). Be to, tradicinės normos, su kuriomis X karta užaugo, vertino sunkų darbą kaip sėkmės garantą, o darbas dažnai buvo prioritetas, kartais net aukojant asmeninį gyvenimą (Stanišauskienė, 2015). Tai gali paaiškinti ir aptiktą įtaką tarp lyties ir neigiamo asmeninio gyvenimo poveikio darbui, kai šeimos rūpesčiai ar būtinės atsakomybės trukdo profesiniam susitelkimui.

Lyties veiksnio svarba X kartos atveju dar įdomesnė. Galima žvelgti į tai, kad būtent X kartos moterys yra vadinamosios sumuštinė kartos (angl. *sandwich generation*) atstovės – vienu metu rūpinasi tiek vaikais, tiek senstančiais tėvais, kartu aktyviai dalyvauja darbo rinkoje. Taip lytis X kartos kontekste gali atspindėti gilesnius socialinius vaidmenų konfliktus, kurių nepavyksta lengvai neutralizuojami organizacinėmis priemonėmis.

Kalbant apie sunkų darbą, galima pastebėti vertingą įžvalgą: X kartos darbuotojai – tai žmonės, kurie savo profesinę karjerą dažniausiai pradėjo 9-ajame dešimtmetyje arba ankstyvaisiais 2000-aisiais, kai darbo kultūroje dominavo hierarchinis, mažiau lankstus ir mažiau psichologinę gerovę akcentuojantis modelis. Todėl nenuostabu, kad šios kartos atstovai gali būti atsparesni arba mažiau reaguoti į veiksnius: darbo krūvį, darbo laiko ir vietos lankstumą. Darbo krūvis jiems gali reikšti ne stresą, bet prasmę, atsakomybę ar net profesinį statusą. Kitaip tariant, tai, kas teoriškai traktuojama kaip rizikos veiksnys, jų patirtyje gali būti vertinama kaip teigiamas aspektas (jei žmogui skiria daug užduočių darbe, vadinasi, jis yra reikalingas).

Šio tyrimo duomenimis, nei darbo laiko ir vietos lankstumas, nei organizacinė parama, nei autonomija X kartos darbuotojų perdegimo ir darbo bei asmeninio gyvenimo balanso dimensijoms statistiškai reikšmingos įtakos neturėjo. Tai gali būti paaiškinama X kartos gebėjimu prisitaikyti ir prisiimti atsakomybę už savo profesinį kelią. Ši karta pirmoji patyrė informacinių technologijų proveržį, todėl jos atstovai dažnai turi stiprų vidinį poreikį nuolat tobulėti, o jų gebėjimas greitai mokytis ir prisitaikyti daro juos atsparesnius išorinių organizacinių sąlygų pokyčiams (Alkire et al., 2020; Leelamanothum et al., 2018).

Taip pat norisi pabrėžti svarbų momentą, kai nėra organizacinės paramos įtakų. Tyrimai rodo, kad darbuotojai, kurie neturi įpročio kreiptis pagalbos ar paramos, dažnai nesureikšmina jos svarbos (Ng & Sorensen, 2008). Lietuviškoje kultūroje vis dar gajus požiūris, kad emocinių ar psichologinių sunkumų sprendimas yra asmeninis reikalas, o ne organizacinės sistemos atsakomybė. Be to, vyresnės kartos darbuotojai, siekdami išlaikyti profesionalų įvaizdį, vengia kalbėti apie sunkumus. Dėl to net ir realiai egzistuojanti organizacinė parama gali būti ignoruojama arba nematoma kaip resursas.

Galiausiai nors organizaciniai veiksniai neparodė reikšmingos įtakos šiai kartai, nereiškia, kad jie nesvarbūs. Labiau tikėtina, kad X kartos darbuotojai remiasi ne išorinėmis darbo sąlygomis, bet vidiniais motyvacijos šaltiniais: pasitikėjimu savimi, individualizmu, profesinio identiteto svarba ir darbu kaip asmeninės prasmės šaltiniu (Schwartz et al., 2019). Šių darbuotojų gebėjimas prisitaikyti, priiimti atsakomybę už savo profesinį kelią ir savarankiškai susidoroti su iššūkiais leidžia manyti, kad organizacinė parama ar lankstumas jiems ne tokie reikšmingi. Tokie rezultatai leidžia kelti hipotezę, kad X kartos darbuotojai labiau pabrėžia saviugdą, jie perdegimą ar darbo ir asmeninio gyvenimo disbalansą patiria ne dėl aplinkos veiksnių stokos, bet dėl vidinių įsipareigojimų, vertybinių konfliktų ar socialinių vaidmenų įtampas.

Regresinė Y kartos (g. 1982–2002) analizė (žr. 15 priedą) atskleidė, kad nė vienas iš tyrime nagrinėtų organizacinių ar individualių veiksnių neturėjo statistiškai reikšmingos įtakos perdegimo ir darbo bei asmeninio gyvenimo balanso dimensijoms. Šis neutralumas savaime yra reikšmingas rezultatas, rodantis, kad šios kartos darbuotojai gali kitaip nei ankstesnės kartos suvokti stresą, emocinį išsekimą ar darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktus.

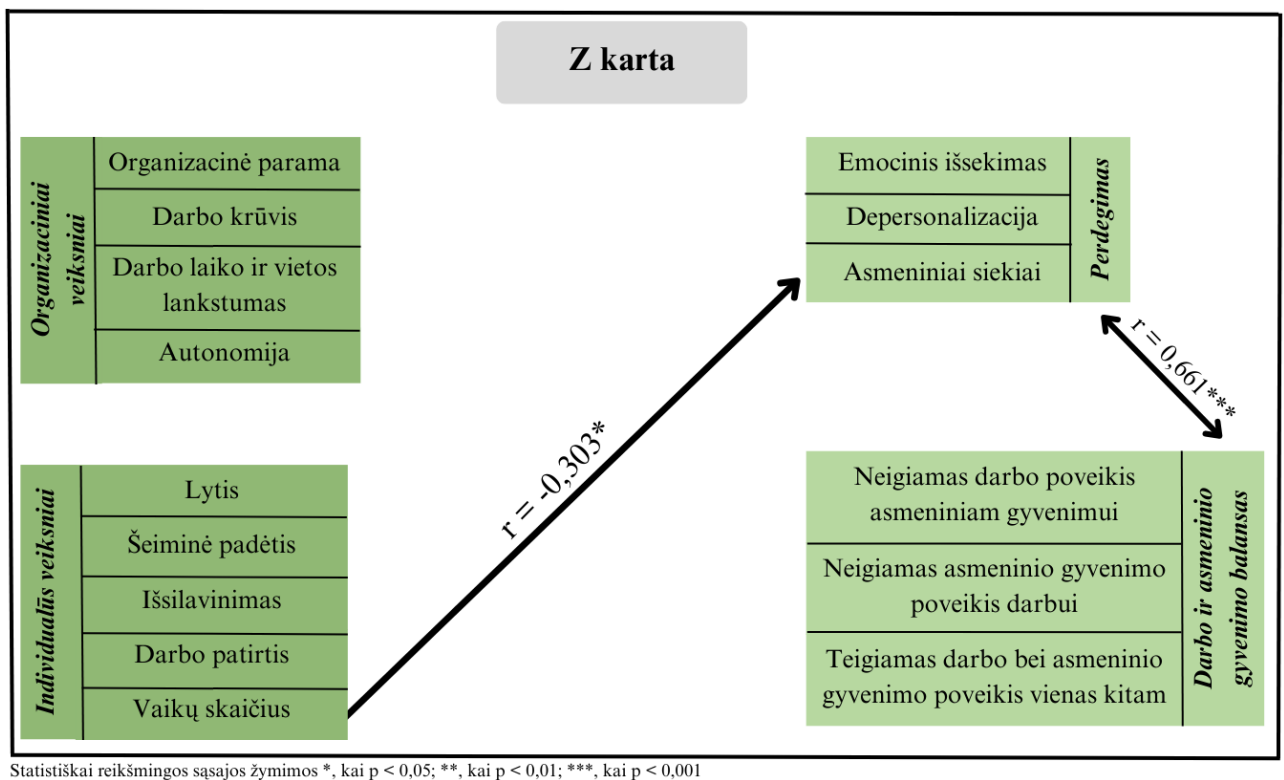
Pirmiausia verta pažvelgti į pačios Y kartos kontekstą. Ji labai gerai prisitaiko prie pokyčių, linkusi į prasmingą veiklą ir emocinę gerovę, kuri yra vienas iš prioritetų (Lyons, 2004; Stanišauskienė, 2015; Twenge, 2017). Tai pirmoji karta, augusi su nuolat kintančiomis socialinėmis normomis, ekonominiais lūžiais ir didėjančia globalizacija. Ji nuo vaikystės buvo mokoma rinktis, siekti, keisti, išreikšti save (Cennamo & Gardner, 2008; Twenge et al., 2010).

Kartu ji susidūrė su darbo rinka, kuri retai atitiko tuos pažadus: nestabilios darbo sąlygos, ekonominiai nuosmukiai, konkurencinga aplinka. Todėl Y kartai būdingas tam tikras ambivalentiškumas. Viena vertus, jie siekia darbo prasmės, balanso ir vidinės ramybės, kita vertus, išmoko nepasitikėti sistemomis, prisitaikyti ir tvarkytis patys (Lyons, 2004; Twenge, 2017). Ši prieštaranga patirtis gali paaiškinti, kodėl organizaciniai veiksniai (darbo krūvis, lankstumas, organizacinė parama ar autonomija) nepasirodė statistiškai reikšmingi.

Svarbu paminėti, kad šios kartos darbuotojai vertina darbo ir asmeninio gyvenimo balansą ir aktyviai jo siekia rinkdamiesi darbus, kuriuose gali patys valdyti savo laiką (Leelamanothum et al., 2018). Jei tokios sąlygos užtikrinamos, stresas ir perdegimo tikimybė gali išlikti žema, o tai galėtų paaiškinti neutralius tyrimo rezultatus. Be to, ši karta orientuojasi į savo asmeninę gerovę ir savirealizaciją (Stanišauskienė, 2015), per sąmoningai brėžiamas ribas ir savistabą galima išvengti perdegimo.

Kadangi Y kartoje tarp perdegimo bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijų ir organizacinių bei individualių veiksnių įtakos neišryškėjo, gali būti ženklas, kad emocinė būseną ir balansas labiau priklauso nuo subjektyvių, vidinių veiksnių (prasmingumo jausmo, tapatybės darbe, savirealizacijos), o ne nuo išorinių struktūrinių ar demografinių faktorių, nes įpratę prie dinamiškų darbo sąlygų.

Z kartos (g. 2003 ir vėliau) regresijos duomenų analize nustatyta vienintelė statistiškai reikšminga įtaka – tarp vaikų skaičiaus ir vienos iš perdegimo dimensijų, asmeninių siekių ($r = 3,030$). Tai itin įdomus rezultatas, ypač atsižvelgiant į tai, kad dauguma Z kartos atstovų dar tik tvirtinasi darbo rinkoje ir dažniausiai yra jauni žmonės, kuriems turėti vaikų gali būti ankstyva patirtis (žr. 13 pav.).



13 pav. Empiriškai patikrintas Z kartos darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui bei perdegimui įtaką darančių veiksnių tyrimo modelis

Z karta pasižymi aukštais profesinės savirealizacijos lūkesčiais, siekia darbo, kuris atitinka jų vertybes, ir nori būti pripažinti kaip unikalūs ir savarankiški darbuotojai (Barhate & Dirani, 2022; Seemiller & Grace, 2018). Dėl šių priežasčių turėti vaikų gali būti suvokiama kaip veiksnys, ribojantis profesinės realizacijos galimybes. Šis atradimas kelia diskusiją apie tėvystės ir darbo derinimo iššūkius ankstyvame karjeros etape.

Kaip ir minėta, Z karta – tai naujausia ir jauniausia į darbo rinką įžengusi ar dar tik žengianti karta. Ji užaugo skaitmeniniame pasaulyje, nuolat kintančiame informacijos sraute, globalios krizės, klimato kaitos ir socialinių permainų fone. Literatūroje dažnai apibūdinama kaip karta, vertinanti autentiškumą, greitį, technologinį komfortą ir tapatybės raišką (Fromm & Read, 2018; Seemiller & Grace, 2016). Kitaip nei ankstesnėms, Z kartai būdingas labai aiškus darbo ir gyvenimo balanso poreikis – jos atstovai vertina lankstumą, autonomiją ir skaidrumą, tačiau kartu patiria spaudimą greitai pasiekti karjeros aukštumų (Zahra & Hermiati, 2023). Tai gali lemti vidinę įtampą, ypač jei šeimos įsipareigojimai trukdo šiuos lūkesčius įgyvendinti.

O faktas, kad nei organizaciniai, nei kiti individualūs veiksniai šioje kartoje neparodė reikšmingų įtakų, galimai rodo, kad Z kartos požiūris į darbą, stresą, darbo ir asmeninio gyvenimo balansą dar tik formuojasi, nes jų profesinė patirtis – ribota. Z kartos darbuotojai dažnai dirba kelis darbus vienu metu, yra itin socialiai aktyvūs ir nori greitų rezultatų, tačiau kartu gali stokoti ilgalaikės atsakomybės ar kantrybės (McCrindle & Fell, 2019; Stillman & Stillman, 2018).

Be to, organizacinė aplinka jų gyvenime gali būti ne tokia svarbi, palyginti su vidiniais, egzistenciniais klausimais. Jiems darbas nebūtinai yra centrinė gyvenimo ašis, labiau vienas iš daugelio projektų, per kurį išbando save (Barhate & Dirani, 2022). Todėl nei lankstumas, nei

autonomija, nei organizacinė parama, nors gal ir svarbūs, neįtvirtinti jų gyvenimo kontekste, kad būtų esmingai reikšmingi perdegimui ar darbo ir asmeninio gyvenimo balansui.

Darbo krūvis taip pat gali būti patiriamas skirtingai. Ši karta linkusi greičiau priimti intensyvių darbo tempą, būdingą šiuolaikinei veiklos kultūrai, tačiau kartu sąmoningesnė psichologinės sveikatos, asmeninių ribų ir savęs priežiūros klausimais (Barhate & Dirani, 2022). Didelis darbo krūvis gali būti suvokiamas kaip natūrali gyvenimo fazė, tačiau susidūrus su per dideliu stresu ar diskomfortu, dažnai renkiasi keisti aplinką, pasitraukti iš situacijos ar iš esmės iš naujo įvertinti santykį su darbu. Tokia lanksti prisitaikymo strategija gali paaiškinti, kodėl nenustatyta statistiškai reikšmingų įtakų tarp organizacinių veiksmų, nes nepalankiose situacijose šie asmenys tiesiog greičiau imasi pokių.

Galiausiai kiti nereikšmingi individualūs veiksniai – lytis, šeiminė padėtis, išsilavinimas, darbo patirtis – gali būti paaiškinami dviem priežastimis: pirma, Z kartos požiūris į šiuos aspektus tampa vis labiau nepriklausomas nuo stereotipų. Antra, ji dar yra ankstyvoje gyvenimo stadijoje, kur šie veiksniai dar nespėjo išryškinti ilgalaikės įtakos. Kitaip tariant, ši karta dar tik kuria savo identitetą darbo rinkoje, todėl statistiniai dėsningumai dar nesusiformavo.

Vienas iš netikėtų, tačiau reikšmingų tyrimo rezultatų – tai, kad nė vienas iš tirtų organizacinių veiksmų (darbo krūvis, organizacinė parama, darbo laiko ir vietos lankstumas, autonomija) neturėjo statistiškai reikšmingos įtakos nei perdegimo, nei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijoms nė vienoje kartoje. Šie rezultatai iš esmės prieštarauja didžiajai daliai literatūros, kuri šiuos aspektus laiko svarbiais perdegimo ir darbo bei asmeninio gyvenimo balanso nebuvimo veiksniais (Allen et al., 2014; Leiter & Maslach, 2004). Tai gali reikšti, kad dabartiniame pasaulyje analizuoti veiksniai nebėra tokie svarbūs darbuotojų savijautai, kaip anksčiau teigta literatūroje. Galima svarstyti apie tai, jog darbuotojai labiau prisitaiko prie dinamiškos darbo aplinkos, o svarbesni yra vidiniai ištekliai, emocinė savireguliacija ar net darbo prasmės suvokimas.

Visose trijose kartose (X, Y ir Z) atsiskleidė sąajos tarp darbo ir asmeninio gyvenimo balanso ir perdegimo. Šie rezultatai atitinka platesnius mokslinius tyrimus, rodančius, kad egzistuoja aiškūs ryšiai tarp darbo ir asmeninio gyvenimo balanso bei perdegimo (Greenhaus & Beutell, 1985; Maslach & Leiter, 2017). Be to, metaanalizė (Allen et al., 2020) nustatyta, kad prastas darbo ir gyvenimo balansas reikšmingai koreliuoja su perdegimu visose amžiaus grupėse. Panašias tendencijas patvirtina ir Maslach & Leiter (2017), kurie teigia, kad netolygus laiko paskirstymas darbui ir asmeniniams poreikiams sukelia ilgalaikį stresą, kuris ilgainiui gali virsti perdegimu.

Tyrimo apribojimai ir tolesnių tyrimų kryptys. Kaip tyrimo apribojimas gali būti įvardyta tai, jog dauguma (67,6 proc.) respondentų yra moterys, o vyrų dalyvavo gerokai mažiau. Dėl netolygaus respondentų pasiskirstymo šiuo klausimu sudėtinga įvertinti, ar lytis gali turėti sąsają su perdegimu ar darbo ir asmeninio gyvenimo balansu. Taip pat reikėtų įvertinti ir tai, jog Z karta dar tik pradeda savo karjerą, dauguma respondentų dabartinėje darbovietėje dirba arba mažiau nei 1 metus (54,9 proc.) arba nuo 1 iki 5 metų (45,1 proc.), tai irgi nėra tolygus pasiskirstymas. Taip pat svarbu atkreipti dėmesį į tai, jog nors Z kartos regresijos rezultatai rodo vaikų skaičiaus įtaką asmeniniams siekiams, iš tyrimo dalyvavusių šios kartos respondentų tik 12,4 proc. turi vaikų. Kalbant apie šį aspektą, dar vienas tyrimo apribojimas yra tai, jog nevertintas vaikų amžius. Be to, svarbu paminėti ir tai, jog vienas iš šio tyrimo apribojimų yra tai, kad nebuvo analizuojami bendri perdegimo ir darbo bei

asmeninio gyvenimo balanso konstruktai. Vietoj to tyrimas buvo orientuotas į atskiras šių konstrukto dimensijas.

Labai svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad kartos pačios savaime galbūt nėra esminis aiškinamasis veiksnys perdegimui ar darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. Nors kartų teorijos dažnai paaiškina darbuotojų elgsenos ar jų gerovės skirtumus, vis daugiau tyrimų rodo, kad tokie skirtumai gali būti labiau susiję su gyvenimo etapu, kontekstu, socialinėmis aplinkybėmis ar asmeniniais vertybiniais pasirinkimais nei su pačia karta (Costanza & Finkelstein, 2015; Deal et al., 2010; Lyons et al., 2015; Parry & Urwin, 2011). Tai atveria platesnę diskusiją apie tai, ar kartų teorijos nėra per daug supaprastintos, kai kalbama apie kompleksinius reiškinius kaip perdegimas ar darbo ir asmeninio gyvenimo balanso paieškos.

Atsižvelgiant į netikėtus ir teorijai prieštaraujančius tyrimo rezultatus, ateities tyrimui galima rekomenduoti gilintis į darbo ir asmeninio gyvenimo balanso bei perdegimo patirtį kitais, gilesniais, rakursais. Visų pirma, kokybiniai tyrimai galėtų atskleisti, kaip skirtingų kartų atstovai iš tikrųjų suvokia darbo krūvį, organizacinę paramą ar patį balansą tarp gyvenimo sričių. Toks požiūris leistų atverti subjektyvias reikšmes ir skirtumus, kurie galbūt neatsispindi kiekybiniuose modeliuose. Taip pat vietoj kartų gali būti prasminga vertinti žmones pagal jų gyvenimo ciklo stadijas, pavyzdžiui, ar jie turi vaikų, kokia jų šeiminė padėtis, jie artėja prie karjeros viršūnės ar jau pereina į ramybės fazę. Toks požiūris leistų atsisakyti kartais per daug apibendrintos kartų teorijos. Į ateities tyrimus taip pat būtų naudinga įtraukti psichologinius veiksnius: emocinį atsparumą, vertybines nuostatas ar vidinę motyvaciją, kurie galbūt labiau nei organizaciniai aspektai paaiškintų perdegimo ar darbo ir asmeninio gyvenimo balanso patirtis.

Išvados ir rekomendacijos

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę galima teigti, jog:
 - Skirtingos kartos darbuotojai turi skirtingus požiūrius į darbą, lojalumą bei motyvaciją ir ją skatinančias priemones, vadovaujasi skirtingomis vertybėmis. Skirtingų kartų atstovams būdingi tam tikri išskirtiniai bruožai, kurie gali pasireikšti tiek kaip stiprybės, tiek kaip iššūkiai. Jaunesni darbuotojai dažniau ieško lankstumo ir savirealizacijos, o vyresni vertina stabilumą, aiškumą ir saugumą. Tai turi reikšmės tiek jų darbo ir gyvenimo balansui, tiek perdegimo rizikai.
 - Darbo ir asmeninio gyvenimo balansui ir perdegimui įtaką daro tiek organizaciniai, tiek individualūs veiksniai. Balansas pažeidžiamas, kai darbuotojas negali suderinti profesinių ir asmeninių pareigų, kyla stresas, mažėja pasitenkinimas darbu ir gyvenimu bei kyla rizika patirti perdegimą. Perdegimas pasireiškia emociniu išsekimu, depersonalizacija ir sumažėjusiais asmeniniais siekiais. Jį lemia ilgalaikis stresas, didelis darbo krūvis, paramos ir kontrolės trūkumas.
 - Pagrindiniai išskirti veiksniai, kurie daro įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo balansui bei perdegimui yra organizacinė parama, darbo krūvis, darbo laiko ir vietos lankstumas, autonomija, lytis, šeiminė padėtis, išsilavinimas, darbo patirtis bei išsilavinimas.
2. Atlikus mokslinės literatūros analizę, buvo sudarytas skirtingų kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui bei perdegimui įtaką darančių veiksnių teorinis modelis. Modelį sudaro pagrindiniai konstruktai (skirtingos kartos, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, perdegimas, organizaciniai bei individualūs veiksniai) ir jame nurodomos sąsajos tarp kintamųjų.
3. Atsižvelgiant į tai, jog buvo norima nustatyti veiksnius, kurie daro įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo balanso bei perdegimo konstrukts, pasirinktas kiekybinis tyrimas, anketinė apklausa. Tyrime dalyvavo 454 respondentai, kurie priklauso X, Y, Z kartoms. Remiantis moksliniais šaltiniais ir patvirtintomis skalėmis buvo paruoštas klausimynas, kurį sudarė 60 teiginių. Klausimynas suskirstytas į penkias klausimų grupes: perdegimo, darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, organizacinių veiksnių, individualių veiksnių ir demografinių klausimų.
4. Atlikus empirinį tyrimą, nustatyta, jog:
 - Tarp skirtingų kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balanso bei perdegimo patirtyse egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai, tačiau jie daugiausia išryškėja lyginant X kartą su Y ir Z kartomis, o tarp Y ir Z kartų reikšmingų skirtumų nenustatyta. Tokia pat tendencija matoma ir analizuojant organizacinių veiksnių vertinimus – X karta statistiškai reikšmingai skiriasi nuo Y ir Z kartos, o tarp šių kartų tarpusavyje skirtumai nepastebėti. Individualių veiksnių vertinimuose skirtumai tarp kartų akivaizdesni ir įvairesni – lyties, išsilavinimo, šeiminės padėties aspektais skirtumai matomi lyginant X kartą su Y ir Z kartomis, o tarp Y ir Z kartų reikšmingų skirtumų nenustatyta. Tuo tarpu žvelgiant į darbo patirtį ir vaikų skaičių – visos kartos tarpusavyje reikšmingai statistiškai skiriasi.
 - Nors tyrime buvo išskirtos trys kartos – X, Y ir Z – ir nagrinėti tiek organizaciniai (organizacinė parama, darbo krūvis, darbo laiko ir vietos lankstumas, autonomija), tiek individualūs (lytis, šeiminė padėtis, vaikų skaičius, darbo patirtis, išsilavinimas) veiksniai, nei

darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, nei perdegimo regresinės analizės daugumoje atvejų neatskleidė reikšmingų įtakų tarp šių kintamųjų ir kartų. Tačiau būtų vertinga išskirti tai, jog X kartos moterys dažniau nei vyrai patiria emocinį išsekimą bei neigiamą asmeninio gyvenimo poveikį darbui. Taip pat nustatyta vaikų skaičiaus įtaka Z kartos darbuotojų asmeninių siekių sumažėjimui.

5. Remiantis mokslinės literatūros analize ir empirinio tyrimo rezultatais, pateikiamos rekomendacijos organizacijoms:

- Siūlytina neapsiriboti vyraujančiais kartų stereotipais. Tyrimas parodė, kad kartų priklausomybė nėra lemiamas veiksnys darbuotojų perdegimui ar darbo ir gyvenimo balansui. Todėl organizacijoms rekomenduojama vengti bendrų prielaidų apie kartas ir vietoje to taikyti individualizuotas, darbuotojo poreikiais grįstas priemones. Rekomenduojama vykdyti reguliarius individualius pokalbius tarp darbuotojų ir vadovų, siekiant identifikuoti individualius poreikius bei lūkesčius.
- Organizacijos turėtų atsisakyti universalių sprendimų ir pereiti prie individualizuotų priemonių. Tyrimo rezultatai rodo, kad nei vienas tirtas organizacinis veiksnys nebuvo statistiškai reikšmingas visose kartose. Todėl organizacijoms rekomenduojama nepasikliauti vien standartizuotomis priemonėmis, o kurti lanksčias, individualizuotas darbuotojų gerovės strategijas, paremtas jų gyvenimo situacija, vertybėmis ir darbo samprata. Rekomenduojama siūlyti darbuotojams galimybę pasirinkti iš kelių skirtingų naudų paketų, pritaikytų skirtingiems gyvenimo etapams (tėvystė, karjeros pradžia, pasiruošimas pensijai).
- Organizacijoms pravartu būtų skirti dėmesį lyties ir šeimos įsipareigojimų poveikiui emocinei gerovei. X kartoje pastebėta, kad lytis gali turėti įtakos darbuotojų savijautai. Taip pat rekomenduotina sustiprinti paramą tėvystės iššūkių kontekste – ypač Z kartos darbuotojams, nes šios kartos respondentų duomenys parodė ryšį tarp vaikų skaičiaus ir sumažėjusių asmeninių siekių. Tai gali rodyti, kad ankstyvas tėvystės patyrimas tampa kliūtimi savirealizacijai. Organizacijos turėtų skatinti šeimai palankią politiką, siūlyti lankstų darbo grafiką, emocinę paramą ir darbo bei šeimos pareigų suderinimą.
- Rekomenduojama orientuotis į darbo prasmės ir emocinės paramos stiprinimą. Y ir Z kartos darbuotojai ypač vertina prasmingą veiklą, vertybinį atitikimą bei grįžtamąjį ryšį. Taip pat vertėtų kurti įtraukiančią organizacinę kultūrą, skatinančią darbuotojų dalyvavimą, augimą ir tarpusavio supratimą. Galima būtų organizuoti periodinius pokalbius apie karjeros tikslus ir asmeninį tobulėjimą.
- Organizacijos turėtų vertinti organizacinių priemonių efektyvumą subjektyviai. Kadangi organizaciniai veiksniai neturėjo reikšmingos įtakos, svarbu užtikrinti, kad darbuotojai ne tik turėtų galimybes, bet ir jaustų, kad jomis gali naudotis – tai reiškia, kad būtina atkreipti dėmesį į komunikaciją, psichologinį saugumą bei organizacinį klimatą. Rekomenduojama vykdyti anoniminius grįžtamojo ryšio apklausų ciklus, kuriuose klausiama ne tik apie galimybes, bet ir ar darbuotojai jaučiasi drąsiai jomis naudodamiesi ir ryšium su tuo viešinti, ką įmonė keičia atsižvelgdama į darbuotojų nuomonę.

Literatūros sąrašas

1. Abromaitienė, L., & Juškaitė, V. (2017). Technostresas–pedagogų profesinio perdegimo veiksnys. *Iš Mokslų grįsto švietimo link: recenzuotų mokslo straipsnių rinkinys*, 162-175.
2. Abromaitienė, L., & Stanišauskienė, V. (2014). Profesinis perdegimas karjeros raidos kontekste: ikimokyklinio ugdymo pedagogų atvejis. *Andragogika*, 1 (5), 10-26.
3. Aldossari, M., & Chaudhry, S. (2021). Women and burnout in the context of a pandemic. *Gender, Work & Organization*, 28(2), 826-834.
4. Alkire, L., O'Connor, G. E., Myrden, S., & Köcher, S. (2020). Patient experience in the digital age: An investigation into the effect of generational cohorts. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57, 102221.
5. Allen, T. D., Cho, E., & Meier, L. L. (2014). Work–family boundary dynamics. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 99-121.
6. Allen, T. D., French, K. A., Dumani, S., & Shockley, K. M. (2015). Meta-analysis of work–family conflict mean differences: Does national context matter?. *Journal of Vocational Behavior*, 90, 90-100.
7. Allen, T. D., French, K. A., Dumani, S., & Shockley, K. M. (2020). A cross-national meta-analytic examination of predictors and outcomes associated with work–family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 105(6), 539.
8. Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of occupational health psychology*, 5(2), 278.
9. American Psychological Association. (2021). The American workforce faces compounding pressure. *APA's*, 299.
10. Appelbaum, S. H., Bhardwaj, A., Goodyear, M., Gong, T., Sudha, A. B., & Wei, P. (2022). A study of generational conflicts in the workplace. *European Journal of Business and Management Research*, 7(2), 7-15.
11. Arceo, M. L. V., Cairo, A. M. Z., Canuto, C. F. R., Escleto, G. M. A., & Herrera, M. C. D. (2024). Reconciling Work-Life Balance: An In-depth Exploration of Generation X Career Experiences. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 8(4), 345-375.
12. Baik, J. H. (2020). Stress and the dopaminergic reward system. *Experimental & molecular medicine*, 52(12), 1879-1890.
13. Bakker, A. B., & Costa, P. L. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout research*, 1(3), 112-119.
14. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2004). Job demands–resources theory. *Work and Well-being: Well-being in Organizations*, 1–28.
15. Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 139-157.
16. Belsky, J., Perry-Jenkins, M., & Crouter, A. C. (1985). The work-family interface and marital change across the transition to parenthood. *Journal of family issues*, 6(2), 205-220.
17. Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean journal of social Sciences*, 5(19), 218-229.

18. Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, E. (2015). Burnout–depression overlap: A review. *Clinical psychology review*, 36, 28-41.
19. Blanchard, S. (2025, sausio 17 d.). A third of Gen Z workers took time off due to stress last year, shock survey finds. *The Sun*. Prieiga per internetą: <https://www.thesun.ie/health/14547310/gen-z-workers-stress/>
20. Bourdieu, P. (1984). *Distinction: A social critique of the judgment of taste*. Harvard University Press.
21. Bouskill, K. E., Danz, M. S., Meredith, L. S., Chen, C., Chang, J., Baxi, S. M., ... & Hempel, S. (2022). Burnout: Definition, Prevalence, Risk Factors, Prevention, and Interventions Literature Reviews. *RANDe*.
22. Brady, K. J., Ni, P., Sheldrick, R. C., Trockel, M. T., Shanafelt, T. D., Rowe, S. G., ... & Kazis, L. E. (2020). Describing the emotional exhaustion, depersonalization, and low personal accomplishment symptoms associated with Maslach Burnout Inventory subscale scores in US physicians: an item response theory analysis. *Journal of patient-reported outcomes*, 4, 1-14.
23. Brewer, E. W., & Shapard, L. (2004). Employee burnout: A meta-analysis of the relationship between age or years of experience. *Human resource development review*, 3(2), 102-123.
24. Brown, S. D., Goske, M. J., & Johnson, C. M. (2009). Beyond substance abuse: stress, burnout, and depression as causes of physician impairment and disruptive behavior. *Journal of the American College of Radiology*, 6(7), 479-485.
25. Budreikienė, J. (2022). Skaiciai: perdegimas darbe sudegina milijardus. Prieiga internetu: <https://www.vz.lt/verslo-valdymas/2022/10/19/skaiciai-perdegimas-darbe-sudeginamilijardus#ixzz8PhTvlKeS>
26. Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of managerial psychology*, 23(8), 891-906.
27. Čeponienė, D., & Lazauskaitė-Zabielskė, J. (2017). Mokytojų individualaus ir suvokiamo kolektyvinio veiksmingumo sąsajos su perdegimu darbe. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 38, 25-41.
28. Chan, C. K. Y., & Lee, K. K. (2023). The AI generation gap: Are Gen Z students more interested in adopting generative AI such as ChatGPT in teaching and learning than their Gen X and millennial generation teachers?. *Smart learning environments*, 10(1), 60.
29. Chang, M. L., Gaines, R. E., & Mosley, K. C. (2022). Effects of autonomy support and emotion regulation on teacher burnout in the era of the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13, 846290.
30. Chen, C., & Meier, S. T. (2021). Burnout and depression in nurses: A systematic review and meta-analysis. *International Journal of Nursing Studies*, 124, 104099.
31. Chen, Y., & Fulmer, I. S. (2018). Fine-tuning what we know about employees' experience with flexible work arrangements and their job attitudes. *Human Resource Management*, 57(1), 381-395.
32. Christopher Arduer, M. B. A., & Garza, D. (2021). Exploring Cross-Generational Traits and Management Across Generations in the Workforce: A Theoretical Literature Review. *RAIS*, 1.
33. Čiutienė, R., & Adamonienė, R. (2009). Interaction between employee's interests and attitude towards work as well as influence when forming career. *Engineering Economics*, 65(5).
34. Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>

35. Climek, M., Henry, R., & Jeong, S. (2024). Integrative literature review on employee turnover antecedents across different generations: commonalities and uniqueness. *European Journal of Training and Development*, 48(1/2), 112-132.
36. Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2013). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Routledge.
37. Costanza, D. P., & Finkelstein, L. M. (2015). Generationally based differences in the workplace: Is there a there there?. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 308-323.
38. Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of business and psychology*, 27, 375-394.
39. Coupland, D. (1991). *Generation X: Tales for an accelerated culture*. St. Martin's Press.
40. Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied psychology*, 88(1), 160.
41. Davis, M. A., Ghent, A. C., & Gregory, J. (2024). The work-from-home technology boon and its consequences. *Review of Economic Studies*, rdad114.
42. Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of business and psychology*, 25, 191-199.
43. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
44. Deloitte (2022). Workplace Burnout Survey. Prieiga internetu: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/burnout-survey.html>
45. Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
46. Devadoss, P., & Minnie, S. (2013). Work-life balance: A conceptual review. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(1), 23–30.
47. DeVaney, S. A. (2015). Understanding the millennial generation. *Journal of financial service professionals*, 69(6).
48. DuPreez, T. (2017). *Determinants of work-life conflict and its role in burnout among nursing staff* (Doctoral dissertation, Stellenbosch: Stellenbosch University).
49. Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (1991). Gender differences in work-family conflict. *Journal of applied psychology*, 76(1), 60.
50. Eagle, B. W., Miles, E. W., & Icenogle, M. L. (1997). Interrole conflicts and the permeability of work and family domains: Are there gender differences?. *Journal of Vocational behavior*, 50(2), 168-184. Zedeck, S. (1992). Introduction: Exploring the domain of work and family concerns.
51. Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of vocational behavior*, 66(1), 124-197.
52. Eddleston, K. A., & Mulki, J. (2017). Toward understanding remote workers' management of work–family boundaries: The complexity of workplace embeddedness. *Group & Organization Management*, 42(3), 346-387.

53. Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of management review*, 25(1), 178-199.
54. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
55. Eisner, S. P. (2005). Managing generation Y. *SAM Advanced Management Journal* (07497075), 70(4).
56. Emslie, C., & Hunt, K. (2009). 'Live to work' or 'work to live'? A qualitative study of gender and work-life balance among men and women in mid-life. *Gender, Work & Organization*, 16(1), 151-172.
57. Erickson, T. J. (2009). *Plugged in: The generation guide to social media*. Harvard Business Review.
58. Eurofound. (2022). European working conditions telephone survey 2021: Towards sustainable work – Life course approach. Publications Office of the European Union.
59. Eurofound. (2022). Fifth round of the living, working and COVID-19 e-survey: Living in a new era of uncertainty. Publications Office of the European Union.
60. Fahlen, S. (2012). *Facets of work-life balance across Europe: How the interplay of institutional contexts, work arrangements and individual resources affect capabilities for having a family, and for being involved in family life* (Doctoral dissertation, Acta Universitatis Stockholmiensis).
61. Fernet, C., Austin, S., Trépanier, S. G., & Dussault, M. (2013). How do job characteristics contribute to burnout? Exploring the distinct mediating roles of perceived autonomy, competence, and relatedness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(2), 123-137.
62. Freudenberger, H. J. (1974). *Staff burnout*. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165.
63. Friedman, S. D., & Greenhaus, J. H. (2000). *Work and family—Allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices*. Oxford University Press.
64. Fromm, J., & Read, A. (2018). *Marketing to Gen Z: The rules for reaching this vast--and very different--generation of influencers*. Amacom.
65. Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business horizons*, 64(4), 489-499.
66. Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(7), e426-e432.
67. Gallup. (2024). *State of the Global Workplace: 2024 Report*.
68. Gigauro, I. (2020). Effects of Covid-19 on Human Resource Management from the Perspective of Digitalization and Work-life-balance. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 4(31), 1-10.
69. Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature.
70. Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
71. Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 510-531.

72. Grincevičienė, N. (2020). Suvokiamo nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo, kaip mediatoriaus, poveikis darbuotojų išipareigojimui organizacijai ir darbo-asmeninio gyvenimo balansui (daktaro disertacija). Vilniaus universitetas.
73. Gruževskis, B., & Zabarauskaitė, R. (2013). Darbas ne visą darbo laiką Lietuvoje ir kitose ES šalyse: kitimo tendencijos ir pagrindinės problemos. *Public Policy and Administration*, 12(4), 540-556.
74. Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255–279. <https://doi.org/10.1177/0539018402041002005>
75. Gursoy, D., Chi, C. G. Q., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40-48.
76. Hakanen, E. S. K. (2006). Work-related burnout and engagement: A study of Finnish employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(3), 260–273.
77. Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European journal of oral sciences*, 113(6), 479-487.
78. Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The leadership quarterly*, 28(1), 178-194.
79. Hassan, M., Azmat, U., Sarwar, S., Adil, I. H., & Gillani, S. H. M. (2020). Impact of job satisfaction, job stress and motivation on job performance: a case from private universities of karachi. *Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter)*, 9(2), 76-86.
80. Hayes, S. W., Priestley, J. L., Ishmakhametov, N., & Ray, H. E. (2020). “I’m not Working from Home, I’m Living at Work”: Perceived Stress and Work-Related Burnout before and during COVID-19.
81. Hayman, J. (2005). Psychometric assessment of an instrument designed to measure work life balance. *Research and practice in human resource management*, 13(1), 85-91.
82. Hewlett, S. A., Sherbin, L., & Sumberg, K. (2009). How Gen Y and Boomers will reshape your agenda. *Harvard business review*, 87(7-8), 71-6.
83. Heyns, M. M., & Kerr, M. D. (2018). Generational differences in workplace motivation. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-10.
84. Hill, E. J. (2005). Work-family facilitation and conflict, working fathers and mothers, work-family stressors and support. *Journal of Family Issues*, 26(6), 793–819. <https://doi.org/10.1177/0192513X05277542>
85. Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family relations*, 50(1), 49-58.
86. Hoffman, K. E., Garner, D., Koong, A. C., & Woodward, W. A. (2020). Understanding the intersection of working from home and burnout to optimize post-COVID19 work arrangements in radiation oncology. *International Journal of Radiation Oncology* Biology* Physics*, 108(2), 370-373.
87. Holland, P., Tham, T. L., Sheehan, C., & Cooper, B. (2019). The impact of perceived workload on nurse satisfaction with work-life balance and intention to leave the occupation. *Applied Nursing Research*, 49, 70–76.

88. Human Leaders. (2023). State of Burnout Report 2023.
89. Irawanto, D. W., Novianti, K. R., & Roz, K. (2021). Work from home: Measuring satisfaction between work–life balance and work stress during the COVID-19 pandemic in Indonesia. *Economies*, 9(3), 96.
90. Jain, P., & Rawat, U. S. (2021). COVID-19 lockdown and work life balance. *Journal of Management Research and Analysis*, 8(3), 143-146.
91. Jasiukevičiūtė-Zelenko, T., & Bagdonaitė, N. (2024). Kai darbuotojai tampa „robotais“: medikų profesinis nuovargis ir su juo siejama psichosocialinės darbo aplinkos rizika pokyčių laikotarpiu. *Public Health*, 105(2).
92. Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 323–327. <https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.323>
93. Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
94. Kardelis, K. (2017). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. *Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras*.
95. Kelly, M., Soles, R., Garcia, E., & Kundu, I. (2020). Job stress, burnout, work-life balance, well-being, and job satisfaction among pathology residents and fellows. *American Journal of Clinical Pathology*, 153(4), 449-469.
96. Kinnunen, U., Feldt, T., Geurts, S., & Pulkkinen, L. (2006). Types of work-family interface: Well-being correlates of negative and positive spillover between work and family. *Scandinavian journal of psychology*, 47(2), 149-162.
97. Knani, M. (2013). Burnout, job characteristics, and intent to leave: Does work experience have any effect. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 4(4), 403-408.
98. Ko, M. C. (2024). The Structural relationship of family-friendly policies, work-life balance, and employee's subjective wellbeing: Focusing on the categorization of family-friendly policies based on the Job Demands-Resources (JD-R) Model. *Review of Public Personnel Administration*, 44(2), 377-409.
99. Kong, X., Zhang, A., Xiao, X., Das, S., & Zhang, Y. (2022). Work from home in the post-COVID world. *Case Studies on Transport Policy*, 10(2), 1118-1131.
100. Kooij, D. T., De Lange, A. H., Jansen, P. G., Kanfer, R., & Dikkers, J. S. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of organizational behavior*, 32(2), 197-225.
101. Kooli, C. (2023). Challenges of working from home during the COVID-19 pandemic for women in the UAE. *Journal of public affairs*, 23(1), e2829.
102. Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2018). Work–life flexibility for whom? Occupational status and work–life inequality in upper, middle, and lower level jobs. *Academy of Management Annals*, 12(1), 5-36.
103. Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139–149. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.139>
104. Kossek, E. E., Ruderman, M. N., Braddy, P. W., & Hannum, K. M. (2012). Work–nonwork boundary management profiles: A person-centered approach. *Journal of vocational behavior*, 81(1), 112-128.

105. Koutsimani, P., Montgomery, A., & Georganta, K. (2019). The relationship between burnout, depression, and anxiety: A systematic review and meta-analysis. *Frontiers in psychology*, 10, 284.
106. Krahn, H. J., & Galambos, N. L. (2014). Work values and beliefs of 'Generation X' and 'Generation Y'. *Journal of Youth Studies*, 17(1), 92-112.
107. Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of management*, 43(6), 1854-1884.
108. Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2003). When generations collide: Who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work. (*No Title*).
109. Lapoint, P. A., & Liprie-Spence, A. (2017). Employee engagement: Generational differences in the workforce. *Journal of Organizational Psychology*, 17(5).
110. Lawrence, T. (2025, sausio 17 d.). One in three Gen Z workers have called in sick over stress recently... and far more than their older colleagues. *Daily Mail*. Prieiga per internetą: <https://www.dailymail.co.uk/news/article-14294719/Gen-Z-workers-called-sick-stress.html>
111. Lee, J. M., & Choi, H. G. (2019). Influence of organizational culture supporting work-life balance on well-being and depression mediated by work-life balance: An application of multi-group analysis across gender and age. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 32(1), 1-27.
112. Lee, S. E., & Shin, G. (2023). The effect of perceived organizational and supervisory support on employee engagement during COVID-19 crises: Mediating effect of work-life balance policy. *Public Personnel Management*, 52(3), 401-428.
113. Leelamanothum, A., Na-Nan, K., & Ngudgratoke, S. (2018). The influences of justice and trust on the organizational citizenship behavior of generation X and generation Y. *Asian Social Science*, 14(5), 60.
114. Lei, M., Alam, G. M., & Bashir, K. (2024). The Relationships between Job Performance, Job Burnout, and Psychological Counselling: A Perspective on Sustainable Development Goals (Sdgs). *Sustainability*, 16(17), 7569.
115. Leiter, M. P. (1996). Burnout as a developmental process: Consideration of models. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *Exploring Theoretical Mechanisms and Perspectives* (pp. 227–249). JAI Press.
116. Lietuvių kalbos žodynas. (n.d.). *Lietuvių kalbos žodynas*. Prieiga per internetą: <http://www.lkz.lt/?zodis=karta&id=17046670000>
117. Lockwood, N. R. (2003). Work/life balance: Challenges and solutions. *Benefits Quarterly*, 19(4), 94.
118. LRT. (2024, sausio 17 d.). Kas atsakingas už perdegimą — darbuotojas ar darbdavys? *LRT.lt*. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/sveikata/682/2173635/kas-atsakingas-uz-perdegima-darbuotojas-ar-darbdavys>
119. Luo, L. (1999). Work motivation, job stress and employees' well-being. *Journal of applied management studies*, 8(1), 61.
120. Lyons, J. B., & Schneider, T. R. (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 737-748.

121. Lyons, S. (2004). *An exploration of generational values in life and at work* (Doctoral dissertation, Carleton University).
122. Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 8-21.
123. Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of organizational behavior*, 35(S1), S139-S157.
124. Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2021). "We aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193-209.
125. Mannheim, K. (1952). *Essays on the sociology of knowledge*. Routledge.
126. Maslach, C. (1981). Burnout: A social and psychological problem. *Journal of Social Issues*, 37(4), 1-20.
127. Maslach, C. (1998). A multidimensional theory of burnout. *Theories of organizational stress*, 68(85), 16.
128. Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
129. Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory (MBI)*. Consulting Psychologists Press.
130. Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111.
131. Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). *Maslach burnout inventory*. Scarecrow Education.
132. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
133. Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J., & Alegre, I. (2016). Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction. *Journal of managerial psychology*, 31(2), 586-602.
134. Mažeikaitė, D., & Gruževskis, B. (2018). Darbo vertybių vieta ir kaita skirtingų Lietuvos gyventojų kartų kontekste. *STEPP: socialinė teorija, empirija, politika ir praktika.*, (17), 108-131.
135. Mazerolle, S. M., & Goodman, A. (2011). ATs With Children: Finding Balance in the Collegiate Practice Setting. *international journal of athletic therapy & training*, 16(3).
136. Mazzola, J. J., & Disselhorst, R. (2019). Should we be "challenging" employees?: A critical review and meta-analysis of the challenge-hindrane model of stress. *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 949-961.
137. McCrindle, M. (1970). The Abc of xyz: understanding the global generations. *World War II*, 39, 45.
138. McCrindle, M., & Fell, A. (2019). Understanding Generation Z: Recruiting, training and leading the next generation. *McCrindle Research Pty Ltd*.
139. McCrindle, M., & Wolfinger, E. (2009). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. The ABC of XYZ.

140. Mead, M. (1970). Culture and commitment: A study of the generation gap. Natural History Press.
141. Meenakshi, S. P., Subrahmanyam, V., & Ravichandran, K. (2013). The importance of work-life-balance. *IOSR Journal of Business and Management*, 14(3), 31-35.
142. Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of organizational behavior*, 32(5), 689-725.
143. Mikalauskas, A. (2018). *Perdegimo sindromas tarp Lietuvos anesteziologų reanimatologų* (Doctoral dissertation, Lithuanian University of Health Sciences (Lithuania)).
144. Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321.
145. Murray, A. (2011). Mind the gap: Technology, millennial leadership and the cross-generational workforce. *The Australian Library Journal*, 60(1), 54-65.
146. Murthy, V. H. (2022). Confronting health worker burnout and well-being. *New England Journal of Medicine*, 387(7), 577-579.
147. Ng, E. S., & Gossett, C. W. (2013). Career choice in Canadian public service: An exploration of fit with the millennial generation. *Public Personnel Management*, 42(3), 337-358.
148. Ng, T. W., & Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group & Organization Management*, 33(3), 243-268.
149. Oficialiosios statistikos portalas. Prieiga per internetą <https://osp.stat.gov.lt/statistiniurodikliu-analize?hash=4e1ece1b-e180-4ce3-83c1-ff9d161bbeb3#/>
150. Pacevičius, J. (2006). Profesinis perdegimas kaip organizacinės elgsenos problema. In *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* (No. 2 (7), pp. 125-129).
151. Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 771-790.
152. Park, S., & Park, S. (2024). Generational differences in work values in the Korean Government sector. *European Journal of Training and Development*, 48(1/2), 149-161.
153. Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International journal of management reviews*, 13(1), 79-96.
154. Petrauskienė, R., & Kubričenkaitė, G. (2023). J. S. Adams teisingumo teorijos taikymas motyvacijai tirti darbo aplinkoje. *Aukštųjų mokyklų vaidmuo visuomenėje: iššūkiai, tendencijos ir perspektyvos*, 199-205.
155. Piligrimienė, Ž. (2016). Marketingo tyrimų duomenų analizė SPSS programa. *Kaunas: technologija*, 7-155.
156. Poulouse, S., & Sudarsan, N. (2017). Assessing the influence of work-life balance dimensions among nurses in the healthcare sector. *Journal of Management Development*, 36(3), 427-437.
157. Powell, G. N., & Mainiero, L. A. (1992). Cross-currents in the river of time: Conceptualizing the complexities of women's careers. *Journal of management*, 18(2), 215-237.

158. Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Kumari, I. G. (2016). Effect of work–life balance on organizational citizenship behaviour: Role of organizational commitment. *Global Business Review*, 17(3_suppl), 15S-29S.
159. Prensky, M. (2001). The games generations: How learners have changed. *Digital game-based learning*, 1(1), 1-26.
160. Putri, A., & Amran, A. (2021). Employees work-life balance reviewed from work from home aspect during COVID-19 pandemic. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 1(1), 30-34.
161. Ramadhanty, D. P., Saragih, E. H., & Aryanto, R. (2020). The influence of the work environment on the loyalty of millennial employees. In *3rd Asia Pacific Management Research Conference (APMRC 2019)* (pp. 264-271). Atlantis Press.
162. Ramos, H. M., Francis, F., & Philipp, R. V. (2015). Work life balance and quality of life among employees in Malaysia. *International Journal of Happiness and Development*, 2(1), 38-51.
163. Rank, S., & Contreras, F. (2021). Do millennials pay attention to corporate social responsibility in comparison to previous generations? Are they motivated to lead in times of transformation? A qualitative review of generations, CSR and work motivation. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 6, 1-13.
164. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
165. Rodgers, D. M. (2024). Youth Movements and Generational Politics, 19th–21st Centuries.
166. Rohrich, R. J., & Rodriguez, A. M. (2020). Millennial leaders: Ready or not, here they come. *Plastic and reconstructive surgery*, 145(5), 1331-1337.
167. Šakytė-Statnickė, G. (2020). The impact of work environment factors on work engagement and organisational engagement of employees of different generations (Doctoral dissertation, Kauno technologijos universitetas).
168. Šakytė-Statnickė, G., Bilan, S., & Savanevičienė, A. (2023). The impact of work engagement of different generations on organisational engagement. *Journal of international studies.*, 16(4), 136-152.
169. Schaufeli, W. B. (2003). *The measurement of work and well-being: A review of the progress*. In S. L. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Emerging perspectives on organizational justice* (pp. 251–271). Information Age Publishing.
170. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 893-917.
171. Schawbel, D. (2013). *Promote yourself: The new rules for career success*. St. Martin's Press.
172. Schmidt, J., Hickson, M., & Ballard, P. (2020). Work stress and burnout among Generation X: Examining key factors. *International Journal of Stress Management*, 27(4), 295–307.
173. Schmitt, C. A., & Lancaster, R. J. (2019). Readiness to practice in Generation Z nursing students. *Journal of Nursing Education*, 58(10), 604-606.
174. Schroth, H. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace? *Deloitte Insights*.

175. Schwartz, S. P., Adair, K. C., Bae, J., Rehder, K. J., Shanafelt, T. D., Profit, J., & Sexton, J. B. (2019). Work-life balance behaviours cluster in work settings and relate to burnout and safety culture: a cross-sectional survey analysis. *BMJ Quality & Safety*, 28(2), 142-150.
176. Seemiller, C., & Grace, M. (2018). *Generation Z: A century in the making*. Routledge.
177. Seo, H. Y., Lee, D. W., Nam, S., Cho, S. J., Yoon, J. Y., Hong, Y. C., & Lee, N. (2020). Burnout as a mediator in the relationship between work-life balance and empathy in healthcare professionals. *Psychiatry investigation*, 17(9), 951.
178. Shanafelt, T. D., Balch, C. M., Bechamps, G. J., Russell, T., Dyrbye, L., Satele, D., ... & Freischlag, J. A. (2009). Burnout and career satisfaction among American surgeons. *Annals of surgery*, 250(3), 463-471.
179. Sheehan, C., Tham, T. L., Holland, P., Cooper, B. K., & Newman, A. (2023). The relationship between HIWPs and nurse work engagement: the role of job crafting and supervisor support. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(1), 1-27.
180. Shockley, K. M., Shen, W., DeNunzio, M. M., Arvan, M. L., & Knudsen, E. A. (2017). Disentangling the relationship between gender and work-family conflict: An integration of theoretical perspectives using meta-analytic methods. *Journal of applied psychology*, 102(12), 1601.
181. Sia, S. K., & Appu, A. V. (2015). Work autonomy and workplace creativity: Moderating role of task complexity. *Global business review*, 16(5), 772-784.
182. Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2018). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, 13, 229-254.
183. Smith, K. T., Smith, L. M., & Brower, T. R. (2016). How work-life balance, job performance, and ethics connect: Perspectives of current and future accountants. In *Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting* (pp. 219-238). Emerald Group Publishing Limited.
184. Šorytė, D., & Pajarskienė, B. (2014). Darbuotojų gerovė ir ją skatinantys psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai. *Visuomenės sveikata*, 2(65), 9-19.
185. Staines, G. L. (1980). Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and nonwork. *Human relations*, 33(2), 111-129.
186. Stanišauskienė, V. (2015). Karjeros sprendimus lemiančių veiksnių dinamika kartų kaitos kontekste. *Bridges/Tiltai*, 71(2), 19-28.
187. Stillman, D., & Stillman, J. (2018). *Gen Z at work: How the next generation is transforming the workplace*. HarperCollins.
188. Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. Harper Perennial.
189. Sturges, J., & Guest, D. (2004). Working to live or living to work? Work/life balance early in the career. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 5-20.
190. Targamadžė, V., Girdzijauskienė, S., Šimelionienė, A., Pečiuliauskienė, P., & Nauckūnaitė, Z. (2015). Naujoji (Z) karta–prarastoji ar dar neatrastoji. *Naujosios (Z) kartos vaiko mokymosi procesų esminių aspektų identifikavimas*.
191. Thompson, P. S., Bergeron, D. M., & Bolino, M. C. (2020). No obligation? How gender influences the relationship between perceived organizational support and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 105(11), 1338.

192. Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and social interest. *The journal of individual Psychology*, 71(2), 103-113.
193. Twenge, J. M. (2017). iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood. Atria Books.
194. Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2012). Who are the Millennials? Empirical evidence for generational differences in work values, attitudes and personality. In *Managing the new workforce* (pp. 1-19). Edward Elgar Publishing.
195. Underwood, C. (2018). The Generational Gearbox: Developing Female Executive Talent. *AMA Quarterly*, 4(1), 22-25.
196. Utomo, H. J. N., Irwantoro, I., Wasesa, S., Purwati, T., Sembiring, R., & Purwanto, A. (2023). Investigating the role of innovative work behavior, organizational trust, perceived organizational support: an empirical study on SMEs performance. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(2), e417-e417.
197. Vander, D. (2024). Building trust in the UK's remote work landscape: overcoming challenges and nurturing leadership?. *Strategic HR Review*, 23(1), 6-9.
198. Verywell Health. (2024). 12 signs of burnout: How to Tell and What to Do About It. *Verywell Health*. <https://www.verywellhealth.com/signs-of-burnout-8683361>
199. Vodanovich, S. J., Lambert, C., Kass, S., & Piotrowski, C. (2006). Impact factors on work-family balance: Initial support for border theory. *Organization Development Journal*, 24(3), 64-75.
200. Voydanoff, P. (2002). Linkages between the work-family interface and work, family, and individual outcomes: An integrative model. *Journal of family issues*, 23(1), 138-164.
201. Voydanoff, P. (2005). Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance: A demands and resources approach. *Journal of Marriage and Family*, 67(4), 822–836. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2005.00178.x>
202. Vyas, L. (2022). “New normal” at work in a post-COVID world: work–life balance and labor markets. *Policy and Society*, 41(1), 155-167.
203. West, C. P., Dyrbye, L. N., & Shanafelt, T. D. (2018). Physician burnout: contributors, consequences and solutions. *Journal of internal medicine*, 283(6), 516-529.
204. Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 363-382.
205. Wilkinson, H., Whittington, R., Perry, L., & Eames, C. (2017). Examining the relationship between burnout and empathy in healthcare professionals: A systematic review. *Burnout research*, 6, 18-29.
206. Winnubst, J. (2017). Organizational structure, social support, and burnout. In *Professional burnout* (pp. 151-162). Routledge.
207. Wong, K. P., & Chan, A. H. S. (2021). Exploration of the socioecological determinants of Hong Kong workers' work-life balance: A grounded theory model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(20), 10732.
208. Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The relationship between work engagement and work–life balance in organizations: A review of the empirical research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240-262.

209. World Health Organization. (2021). World health statistics 2021: Monitoring health for the SDGs, sustainable development goals. World Health Organization.
210. Wynn, D. C., & Maier, A. M. (2022). Feedback systems in the design and development process. *Research in Engineering Design*, 33(3), 273-306.
211. Xu, L. (2009). View on work-family linkage and work-family conflict model. *International journal of business and management*, 4(12), 229-233.
212. Yang, L., Zhang, Z., Zhang, J., & Veloo, A. (2024). The relationship between competitive anxiety and athlete burnout in college athlete: the mediating roles of competence and autonomy. *BMC psychology*, 12(1), 396.
213. Yao, Y., Zhao, S., Gao, X., An, Z., Wang, S., Li, H., ... & Dong, Z. (2018). General self-efficacy modifies the effect of stress on burnout in nurses with different personality types. *BMC health services research*, 18, 1-9.
214. Zahra, A. N., & Hermiati, N. F. (2023). The Impact of Work-Life Balance and Burnout on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable among Generation Z Employees in Bekasi Regency. *Jurnal Ilmu Manajemen Profitability*, 7(2), 254-260.
215. Zhang, N., & He, X. (2022). Role stress, job autonomy, and burnout: The mediating effect of job satisfaction among social workers in China. *Journal of Social Service Research*, 48(3), 365-375.
216. Žičkienė, S., Kovierienė, A. (2008). Lankstūs darbo organizavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Visuomenės sveikata* Nr. 3 (82), p. 51-59.
217. Žiedelis, A., & Pajarskienė, B. (2018). Slaugytojų profesinio perdegimo individualios ir darbo aplinkos priežastys. Literatūros apžvalga. *Visuomenės sveikata*, 2(81), 12-18.

Priedai

1 priedas. Tyrimo klausimynas

Kintamieji	Veiksniai	Teiginiai	Teiginiai klausimyne
Perdegimas	Emocinis išsekimas	1. Darbas mane emociškai sekina. 2. Jaučiuosi išsekęs darbo dienos pabaigoje. 3. Jaučiuosi pavargęs, atsikėlęs ryte, prieš pradėdant naują darbo dieną. 4. Jaučiu įtampą visą dieną dirbdamas su žmonėmis. 5. Aš jaučiuosi „perdegęs“ nuo darbo. 6. Aš jaučiuosi nusivylęs savo darbu. 7. Jaučiu, kad per sunkiai dirbu savo darbe. 8. Tiesioginis darbas su žmonėmis man sukelia stresą. 9. Aš jaučiuosi „ties išsekimo riba“.	1-9
	Depersonalizacija	10. Jaučiu, kad su kai kuriais kolegomis/klientais elgiuosi kaip su beasmeniais „objektais“. 11. Kai pradėjau dirbti šį darbą, tapau mažiau jautrus kitiems žmonėms. 12. Nerimauju, kad šis darbas mane emociškai sekina. 13. Man nerūpi, kaip toliau sekasi kai kuriems mano kolegoms/klientams. 14. Jaučiu, kad klientai/koligos mane kaltina dėl kai kurių jų problemų.	10-14
	Asmeninių siekių sumažėjimas	15. Aš lengvai suprantu kaip jaučiasi mano koligos/klientai. 16. Aš efektyviai sprendžiu kolegų/klientų problemas. 17. Jaučiu, kad savo darbu darau teigiamą įtaką kitų žmonių gyvenimams. 18. Jaučiuosi labai energingas. 19. Bendraudamas su savo kolegomis/klientais lengvai galiu sukurti atpalaiduojančią atmosferą. 20. Nesijaučiu gerai po artimo bendradarbiavimo su savo kolegomis/klientais. R 21. Savo darbe nuveikiau daug vertingų dalykų. 22. Aš sunkiai susidoroju su emocijomis, kylančiomis dėl darbo. R	15-22
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	Neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui	23. Mano asmeninis gyvenimas nukenčia dėl darbo. 24. Mano darbas apsunkina mano asmeninį gyvenimą. 25. Aš atsisakau asmeninių poreikių dėl darbo. 26. Dėl darbo aš sustabdu savo asmeninį gyvenimą. 27. Dėl darbo aš praleidžiu laisvalaikio pramogas. 28. Man lengva suderinti darbą ir ne darbo veiklas. R 29. Esu nepatenkintas laiko kiekiu, kurį galiu skirti laisvalaikio veikloms.	23-29
	Neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui	30. Asmeninis gyvenimas išnaudoja mano energiją, skirtą darbui. 31. Esu per daug pavargęs, kad būčiau efektyvus darbe. 32. Mano darbas kenčia dėl mano asmeninio gyvenimo. 33. Dėl asmeninių reikalų, man sunku dirbti.	30-33
	Teigiamas darbo bei asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam	34. Asmeninis gyvenimas suteikia energijos mano darbui. 35. Darbas suteikia man energijos užsiimti asmenine veikla. 36. Dėl asmeninio gyvenimo, darbe man būna geresnė nuotaika. 37. Dėl darbo mano nuotaika būna geresnė.	34-37
Organizaciniai veiksniai	Darbo krūvis	38. Mano darbo krūvis yra paskirstomas netolygiai ir dėl to darbas kaupiasi. R 39. Aš nespėju atlikti savo darbo. R 40. Aš dažnai galiu darbe neskubėti ir vis tiek atlikti darbą laiku. 41. Aš turiu pakankamai laiko savo darbo užduotims atlikti.	38-41

	Organizacinė parama	42. Mano vadovas noriai išklauso mano problemas darbe. 43. Aš nesulaukiu pagalbos ir palaikymo iš savo vadovo. R 44. Mano vadovas kalbasi su manimi apie tai, kaip gerai atlieku savo darbą. 45. Aš nesulaukiu pagalbos ir palaikymo iš savo kolegų. R 46. Kolegos noriai išklauso mano problemas darbe. 47. Kolegos noriai kalbasi su manimi apie tai, kaip gerai atlieku savo darbą.	42-47
	Darbo vietos ir laiko lankstumas	48. Aš galiu lanksčiai rinktis vietą, iš kurios dirbsiu. 49. Aš galiu lanksčiai planuoti savo darbo laiką. 50. Aš galiu lanksčiai rinktis darbą, kurį dirbsiu. 51. Savo darbe turiu pakankamai lankstumo, kad išlaikyčiau darbo ir asmeninio gyvenimo balansą.	48-51
	Autonomija	52. Man leidžiama nuspręsti, kaip suplanuoti savo darbą. 53. Darbas suteikia man didelę autonomiją (nepriklausomybę ir laisvę), priimant sprendimus. 54. Man yra leidžiama nuspręsti, kokius metodus naudoti darbe.	52-54
Demografiniai klausimai	Amžius	Jūsų amžius.	55
Individualūs veiksniai	Lytis	Jūsų lytis.	56
	Išsilavinimas	Jūsų išsilavinimas.	57
	Darbo patirtis	Jūsų darbo stažas esamoje darbovietėje.	58
	Šeiminė padėtis	Jūsų šeiminė padėtis.	59
	Vaikų skaičius	Vaikų skaičius.	60

2 priedas. Tyrimo anketa

Sveiki, esu Kauno technologijos universiteto Žmonių išteklių vadybos magistrantūros studentė Gabrielė Kubričenkaitė. Šiuo metu rašau magistro baigiamąjį darbą apie skirtingų kartų darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui bei perdegimui įtaką darančius veiksnius.

Kviečiu užpildyti anketą. Būsiu nepaprastai dėkinga už skirtą laiką bei gautus atsakymus!

Apklausoje metu nėra renkami jokie asmeniniai duomenys, todėl bus užtikrintas visapusiškas pateiktos informacijos konfidencialumas ir anonimiškumas. Gauti duomenys bus naudojami tik tyrimo tikslams. Bus naudojami tik apibendrinti duomenys.

Jei kiltų klausimų, į mane galite kreiptis el. paštu – gabriele.kubricenkaite@ktu.edu

Pažymėkite, kiek sutinkate ar nesutinkate su kiekvienu iš toliau pateiktų teiginių.

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Šiek tiek nesutinku	Sunku pasakyti	Šiek tiek sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Darbas mane emociškai sekina.							
2. Jaučiuosi išsekęs darbo dienos pabaigoje.							
3. Jaučiuosi pavargęs, atsikėlęs ryte, prieš pradėdamas naują darbo dieną.							
4. Jaučiu įtampą visą dieną dirbdamas su žmonėmis.							
5. Aš jaučiuosi „perdegęs“ nuo darbo.							
6. Aš jaučiuosi nusivylęs savo darbu.							
7. Jaučiu, kad per sunkiai dirbu savo darbe.							
8. Tiesioginis darbas su žmonėmis man sukelia stresą.							
9. Aš jaučiuosi „ties išsekimo riba“.							

Pažymėkite, kiek sutinkate ar nesutinkate su kiekvienu iš toliau pateiktų teiginių.

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Šiek tiek nesutinku	Sunku pasakyti	Šiek tiek sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
10. Jaučiu, kad su kai kuriais kolegomis/klientais elgiuosi kaip su beasmeniais „objektais“.							
11. Kai pradėjau dirbti šį darbą, tapau mažiau jautrus kitiems žmonėms.							
12. Nerimauju, kad šis darbas mane emociškai sekina.							
13. Man nerūpi, kaip toliau sekasi kai kuriems mano kolegoms/klientams.							

14. Jaučiu, kad klientai/kolegos mane kaltina dėl kai kurių jų problemų.							
--	--	--	--	--	--	--	--

Pažymėkite, kiek sutinkate ar nesutinkate su kiekvienu iš toliau pateiktų teiginių.

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Šiek tiek nesutinku	Sunku pasakyti	Šiek tiek sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
15. Aš lengvai suprantu kaip jaučiasi mano kolegos/klientai.							
16. Aš efektyviai sprendžiu kolegų/klientų problemas.							
17. Jaučiu, kad savo darbu darau teigiamą įtaką kitų žmonių gyvenimams.							
18. Jaučiuosi labai energingas.							
19. Bendraudamas su savo kolegomis/klientais lengvai galiu sukurti atpalaiduojančią atmosferą.							
20. Nesijaučiu gerai po artimo bendradarbiavimo su savo kolegomis/klientais.							
21. Savo darbe nuveikiau daug vertingų dalykų.							
22. Aš sunkiai susidoroju su emocijomis, kylančiomis dėl darbo.							

Pažymėkite, kiek sutinkate ar nesutinkate su kiekvienu iš toliau pateiktų teiginių.

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Šiek tiek nesutinku	Sunku pasakyti	Šiek tiek sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
23. Mano asmeninis gyvenimas nukenčia dėl darbo.							
24. Mano darbas apsunkina mano asmeninį gyvenimą.							
25. Aš atsisakau asmeninių poreikių dėl darbo.							
26. Dėl darbo aš sustabdu savo asmeninį gyvenimą.							
27. Dėl darbo aš praleidžiu laisvalaikio pramogas.							
28. Man lengva suderinti darbą ir ne darbo veiklas.							
29. Esu nepatenkintas laiko kiekiu, kurį galiu skirti laisvalaikio veikloms.							

Pažymėkite, kiek sutinkate ar nesutinkate su kiekvienu iš toliau pateiktų teiginių.

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Šiek tiek nesutinku	Sunku pasakyti	Šiek tiek sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
30. Asmeninis gyvenimas išnaudoja mano energiją, skirtą darbui.							

31. Esu per daug pavargęs, kad būčiau efektyvus darbe.							
32. Mano darbas kenčia dėl mano asmeninio gyvenimo.							
33. Dėl asmeninių reikalų, man sunku dirbti.							

Pažymėkite, kiek sutinkate ar nesutinkate su kiekvienu iš toliau pateiktų teiginių.

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Šiek tiek nesutinku	Sunku pasakyti	Šiek tiek sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
34. Asmeninis gyvenimas suteikia energijos mano darbui.							
35. Darbas suteikia man energijos užsiimti asmenine veikla.							
36. Dėl asmeninio gyvenimo, darbe man būna geresnė nuotaika.							
37. Dėl darbo mano nuotaika būna geresnė.							

Pažymėkite, kiek sutinkate ar nesutinkate su kiekvienu iš toliau pateiktų teiginių.

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Šiek tiek nesutinku	Sunku pasakyti	Šiek tiek sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
38. Mano darbo krūvis yra paskirstomas netolygiai ir dėl to darbas kaupiasi.							
39. Aš nespėju atlikti savo darbo.							
40. Aš dažnai galiu darbe neskubėti ir vis tiek atlikti darbą laiku.							
41. Aš turiu pakankamai laiko savo darbo užduotims atlikti.							

Pažymėkite, kiek sutinkate ar nesutinkate su kiekvienu iš toliau pateiktų teiginių.

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Šiek tiek nesutinku	Sunku pasakyti	Šiek tiek sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
42. Mano vadovas noriai išklauso mano problemas darbe.							
43. Aš nesulaukiu pagalbos ir palaikymo iš savo vadovo.							
44. Mano vadovas kalbasi su manimi apie tai, kaip gerai atlieku savo darbą.							
45. Aš nesulaukiu pagalbos ir palaikymo iš savo kolegų.							
46. Kolegos noriai išklauso mano problemas darbe.							
47. Kolegos noriai kalbasi su manimi apie tai, kaip gerai atlieku savo darbą.							

Pažymėkite, kiek sutinkate ar nesutinkate su kiekvienu iš toliau pateiktų teiginių.

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Šiek tiek nesutinku	Sunku pasakyti	Šiek tiek sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
48. Aš galiu lanksčiai rinktis vietą, iš kurios dirbsiu.							
49. Aš galiu lanksčiai planuoti savo darbo laiką.							
50. Aš galiu lanksčiai rinktis darbą, kurį dirbsiu.							
51. Savo darbe turiu pakankamai lankstumo, kad išlaikyčiau darbo ir asmeninio gyvenimo balansą.							

Pažymėkite, kiek sutinkate ar nesutinkate su kiekvienu iš toliau pateiktų teiginių.

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Šiek tiek nesutinku	Sunku pasakyti	Šiek tiek sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
52. Man leidžiama nuspręsti, kaip suplanuoti savo darbą.							
53. Darbas suteikia man didelę autonomiją (nepriklausomybę ir laisvę), priimant sprendimus.							
54. Man yra leidžiama nuspręsti, kokius metodus naudoti darbe.							

55. Jūsų amžius (įrašykite).

56. Jūsų lytis.

- Vyras.
- Moteris.
- Kita.

57. Jūsų išsilavinimas.

- Pagrindinis.
- Vidurinis.
- Profesinis.
- Aukštasis.

58. Jūsų darbo stažas esamoje darbovietėje.

- Šiuo metu nedirbu.
- Mažiau nei 1 metai.
- Nuo 1 iki 5 metų.
- Nuo 6 iki 10 metų.
- Nuo 11 iki 15 metų.
- Nuo 16 iki 20 metų.
- Daugiau nei 21 metai.

59. Jūsų šeiminei padėtis.

- Vienišas / Vieniša.
- Vedęs / Ištekėjusi.
- Turiu partnerį / partnerę.

60. Vaikų skaičius.

- Vaikų neturiu.
- 1 vaikas.
- 2 vaikai.
- 3 vaikai.
- 4 vaikai ir daugiau.

3 priedas. Koreliacijos koeficientų interpretacija

Koreliacijos koeficiento reikšmė	Reikšmės 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

4 priedas. Cronbacho alfa koeficiento reikšmės

Cronbacho alfa reikšmė	Vertinimas
$\alpha \geq 0,9$	Skalės patikimumas labai geras
$0,8 \leq \alpha < 0,9$	Skalės patikimumas geras
$0,7 \leq \alpha < 0,8$	Skalės patikimumas priimtinas
$0,6 \leq \alpha < 0,7$	Skalės patikimumas abejotinas
$0,5 \leq \alpha < 0,6$	Skalės patikimumas prastas
$\alpha < 0,5$	Skalės patikimumas nepriimtinas

5 priedas. X kartos organizacinių veiksnių bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijų regresijos analizė

Organizaciniai veiksniai	Neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui	Neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui	Teigiamas darbo bei asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam
	$R^2 = 0,641$ $p = 0,000$	$R^2 = 0,125$ $p = 0,013$	$R^2 = 0,634$ $p = 0,000$
Organizacinė parama	-0,458	-0,565	0,452
Darbo laiko ir vietos lankstumas	-0,594	-0,283	0,101
Autonomija	-0,511	-0,310	0,630

* Statistiškai reikšmingos sąsajos, kai $p < 0,05$

6 priedas. Y kartos organizacinių veiksnių bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijų regresijos analizė

Organizaciniai veiksniai	Neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui	Neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui	Teigiamas darbo bei asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam
	$R^2 = 0,068$ $p = 0,008$	$R^2 = 0,136$ $p = 0,000$	$R^2 = 0,153$ $p = 0,000$
Darbo krūvis	0,211	-0,132	0,069
Organizacinė parama	-0,002	-0,652	0,271
Darbo laiko ir vietos lankstumas	-0,252	-0,985	0,460
Autonomija	0,126	-0,856	0,116

* Statistiškai reikšmingos sąsajos, kai $p < 0,05$

**7 priedas. Z kartos organizacinių veiksnių bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso
dimensijų regresijos analizė**

Organizaciniai veiksniai	Neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui	Neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui	Teigiamas darbo bei asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam
	$R^2 = 0,322$ $p = 0,000$	$R^2 = 0,108$ $p = 0,003$	$R^2 = 0,282$ $p = 0,000$
Darbo krūvis	-0,045	-0,452	-0,616
Organizacinė parama	-0,628	-0,806	-0,342
Darbo laiko ir vietos lankstumas	-1,017	-1,258	-0,864
Autonomija	-0,762	-1,189	-0,361

* Statistiškai reikšmingos sąsajos, kai $p < 0,05$

8 priedas. Y kartos individualių veiksmų bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijų regresijos analizė

Individualūs veiksniai	Neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui	Neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui	Teigiamas darbo bei asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam
	$R^2 = 0,053$ $p = 0,093$	$R^2 = 0,035$ $p = 0,296$	$R^2 = 0,069$ $p = 0,031$
Darbo patirtis	0,004	-0,166	0,105
Šeiminė padėtis	-0,199	-0,040	0,245

* Statistiškai reikšmingos sąsajos, kai $p < 0,05$

9 priedas. Z kartos individualių veiksnių bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dimensijų regresijos analizė

Individualūs veiksniai	Neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui	Neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui	Teigiamas darbo bei asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam
	$R^2 = 0,048$ $p = 0,172$	$R^2 = 0,046$ $p = 0,184$	$R^2 = 0,043$ $p = 0,217$
Išsilavinimas	0,118	0,098	0,006
Šeiminė padėtis	-0,042	-0,023	0,200

* Statistiškai reikšmingos sąsajos, kai $p < 0,05$

10 priedas. Y kartos individualių veiksmų ir perdegimo dimensijų koreliacijų koeficientai

Individualūs veiksniai		Emocinis išsekimas	Depersonalizacija	Asmeniniai siekiai
Lytis	<i>r</i>	0,000	-0,005	-0,082
Šeiminė padėtis	<i>r</i>	-0,080	-0,028	-0,019
Išsilavinimas	<i>r</i>	0,065	-0,029	0,007
Darbo patirtis	<i>r</i>	0,053	0,050	-0,054
Vaikų skaičius	<i>r</i>	-0,074	-0,104	-0,043

Statistiškai reikšmingos sąsajos žymimos *, kai $p < 0,05$; **, kai $p < 0,01$; ***, kai $p < 0,001$

11 priedas. X kartos organizacinių veiksnių ir perdegimo dimensijų regresijos analizė

Organizaciniai veiksniai	Emocinis išsekimas	Depersonalizacija	Asmeniniai siekiai
	$R^2 = 0,533$ $p = 0,654$	$R^2 = 0,030$ $p = 0,114$	$R^2 = 0,079$ $p = 0,000$
Organizacinė parama	-0,561	-0,523	0,842
Darbo laiko ir vietos lankstumas	-0,636	-1,077	0,664
Autonomija	-0,679	-0,901	0,454

* Statistiškai reikšmingos sąsajos, kai $p < 0,05$

12 priedas. Y kartos organizacinių veiksnių ir perdegimo dimensijų regresijos analizė

Organizaciniai veiksniai	Emocinis išsekimas	Depersonalizacija	Asmeniniai siekiai
	$R^2 = 0,258$ $p = 0,000$	$R^2 = 0,288$ $p = 0,000$	$R^2 = 0,142$ $p = 0,000$
Darbo krūvis	0,169	0,200	-0,053
Organizacinė parama	-0,358	-0,369	-0,290
Darbo laiko ir vietos lankstumas	-0,686	-0,687	-0,131
Autonomija	-0,397	-0,361	-0,119

* Statistiškai reikšmingos sąsajos, kai $p < 0,05$

13 priedas. Z kartos organizacinių veiksnių ir perdegimo dimensijų regresijos analizė

Organizaciniai veiksniai	Emocinis išsekimas	Depersonalizacija	Asmeniniai siekiai
	$R^2 = 0,331$ $p = 0,654$	$R^2 = 0,208$ $p = 0,114$	$R^2 = 0,160$ $p = 0,000$
Darbo krūvis	-0,363	-0,206	-0,424
Organizacinė parama	-0,921	-0,681	-0,351
Darbo laiko ir vietos lankstumas	-1,397	-0,907	-0,410
Autonomija	-1,284	-0,810	-0,571

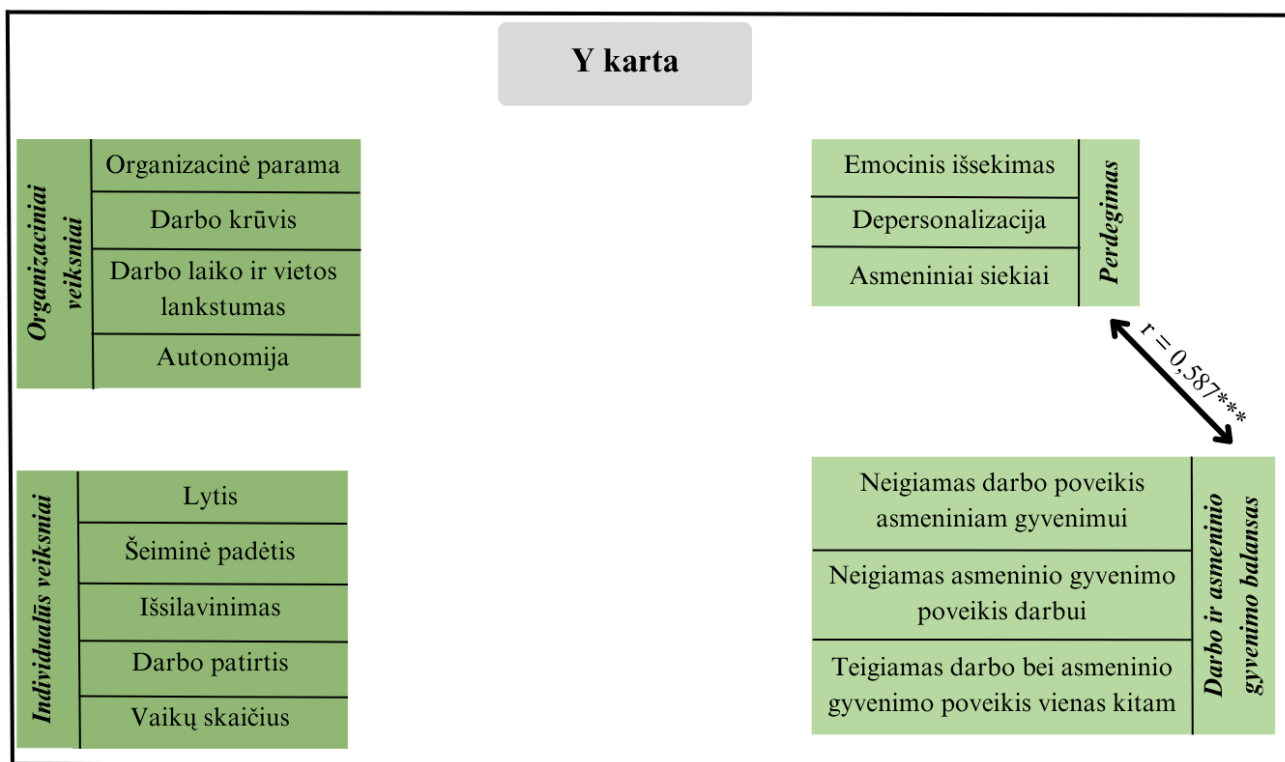
* Statistiškai reikšmingos sąsajos, kai $p < 0,05$

14 priedas. Y kartos individualių veiksnių ir perdegimo dimensijų regresijos analizė

Individualūs veiksniai	Emocinis išsekimas	Depersonalizacija	Asmeniniai siekiai
	$R^2 = 0,023$ $p = 0,554$	$R^2 = 0,028$ $p = 0,427$	$R^2 = 0,020$ $p = 0,610$
Lytis	-0,024	0,005	-0,131
Išsilavinimas	0,070	-0,038	-0,006
Darbo patirtis	0,013	0,070	-0,074
Šeiminė padėtis	-0,101	-0,054	-0,053
Vaikų skaičius	-0,089	-0,177	-0,042

* Statistiškai reikšmingos sąsajos, kai $p < 0,05$

15 priedas. Empiriškai patikrintas Y kartos darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui bei perdegimui įtaką darančių veiksnių tyrimo modelis



Statistiškai reikšmingos sąsajos žymimos *, kai $p < 0,05$; **, kai $p < 0,01$; ***, kai $p < 0,001$