



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimą lemiantys veiksniai gamybinėse įmonėse

Baigiamasis magistro projektas

Martynas Ignatavičius

Projekto autorius

Prof. Violeta Šilingienė

Vadovė

Kaunas, 2026



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimą lemiantys veiksniai gamybinėse įmonėse

Baigiamasis magistro projektas

Įmonių valdymas (6211LX030)

Martynas Ignatavičius

Projekto autorius

Prof. Violeta Šilingienė

Vadovė

Prof. Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė

Recenzentė

Kaunas, 2026



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Martynas Ignatavičius

Vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimą lemiantys veiksniai gamybinėse įmonėse

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 baigiamąjo 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.

Martynas Ignatavičius

Patvirtinta elektroniniu būdu

Ignatavičius, Martynas. Vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimą lemiantys veiksniai gamybinėse įmonėse. Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. Violeta Šilingienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: perdegimas, perdegimo veiksniai, vadovas, vidurinio lygmens vadovas, žemesniojo lygmens vadovas.

Kaunas, 2026. 74 p.

Santrauka

Perdegimas – darbuotojo būseną, kylanti dėl ilgalaikio ir nevaldomo streso darbinėje aplinkoje, kuri pasireiškia energijos ir jėgų trūkumu, psichiniu atsiribojimu bei sumažėjusiu profesiniu pasiekimų jausmu. Nors perdegimas dažnai siejamas su pagalbinėmis profesijomis, šio darbo aktualumas akivaizdus ir gamybos sektoriaus vidurinio bei žemesnio lygmens vadovams, kuriuos veikia intensyvūs reikalavimai, vaidmenų konfliktai ir riboti ištekliai; efektyvus perdegimo valdymas leidžia išlaikyti vadovų kompetenciją, motyvaciją ir organizacijos veiklos tvarumą.

Tyrimo objektas – vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimą lemiantys veiksniai gamybinėse įmonėse.

Tyrimo tikslas – atskleisti vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimą lemiančius veiksnius gamybinėse įmonėse.

Tyrimo rezultatai parodė, kad vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovams būdingas vidutinis visų trijų perdegimo dimensijų (emocinio išsekimo, depersonalizacijos ir sumažėjusio asmeninių pasiekimų suvokimo) lygis. Nors visų trijų perdegimo dimensijų išraiška yra vidutinio lygio, reikšminga dalis vadovų patiria aukštą riziką. Aukštas emocinio išsekimo lygis nustatytas 26,6 proc. vadovų, žemas asmeninių pasiekimų suvokimas (atitinkantis aukštą perdegimo riziką) – 32,5 proc., o aukštas depersonalizacijos lygis – net 40,4 proc. respondentų, kas rodo, jog emocinis atsiribojimas yra labiausiai išreikšta perdegimo rizika šioje grupėje. Sociodemografinės charakteristikos perdegimui reikšmingos įtakos neturi, o organizaciniai veiksniai ir asmeninė motyvacija kartu paaiškina didelę perdegimo variacijos dalį (bendras modelis paaiškino apie 55,5 proc. bendro perdegimo rodiklio). Detalesnė analizė atskleidė, kad emocinį išsekimą stipriausiai skatina darbo krūvis ir emocinis darbas, o jo riziką mažina stipri motyvacija; depersonalizaciją daugiausia lemia darbo krūvis ir vaidmens konfliktas; sumažėjusį asmeninių pasiekimų suvokimą lemia žema asmeninė motyvacija.

Ignatavičius, Martynas. Factors Determining Burnout Among Middle and Lower-Level Managers in Manufacturing Companies. Master's Final Degree Project / supervisor prof. Violeta Šilingienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: burnout, burnout factors, manager, middle-level manager, lower-level manager.

Kaunas, 2026. 74 p.

Summary

Burnout is a state of an employee arising from long-term and uncontrollable stress in the work environment, which is manifested by a lack of energy and strength, mental detachment and a reduced sense of professional achievement. Although burnout is often associated with supporting professions, the relevance of this work is also obvious for middle and lower-level managers in the manufacturing sector, who are affected by intense demands, role conflicts and limited resources; effective burnout management allows maintaining the competence, motivation and sustainability of the organization's activities.

The object of the study is the factors determining the burnout among middle and lower-level managers in manufacturing companies.

The aim of the study is to reveal the factors determining the burnout among middle and lower-level managers in manufacturing companies.

The results of the study showed that middle and lower-level managers are characterized by an average level of all three burnout dimensions (emotional exhaustion, depersonalization and reduced perception of personal achievements). Although the expression of all three burnout dimensions is at an average level, a significant proportion of managers are at high risk. A high level of emotional exhaustion was found in 26.6 percent of managers, a low perception of personal achievements (corresponding to a high risk of burnout) – 32.5 percent, and a high level of depersonalization – as many as 40.4 percent of respondents, which indicates that emotional detachment is the most pronounced risk of burnout in this group. Sociodemographic characteristics do not significantly affect burnout, while organizational factors and personal motivation together explain a large part of the variation in burnout (the general model explained about 55.5 percent of the total burnout rate). A more detailed analysis revealed that emotional exhaustion is most strongly promoted by workload and emotional labor, and its risk is reduced by strong motivation; depersonalization is mainly determined by workload and role conflict; a reduced perception of personal achievements is determined by low personal motivation.

Turinys

Lentelių sąrašas	6
Paveikslų sąrašas	8
Įvadas.....	9
1. Vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimą lemiančių veiksnių gamybinėse įmonėse problemos analizė	12
2. Vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimą lemiančių veiksnių gamybinėse įmonėse teoriniai sprendimai.....	18
2.1. Perdegimo samprata ir modeliai	18
2.1.1. Perdegimo samprata	18
2.1.2. Perdegimo modeliai ir dimensijos	22
2.2. Perdegimą lemiantys veiksniai	26
2.3. Vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimą lemiančių veiksnių modelis.....	33
2.3.1. Vadovavimo samprata ir skirtingų lygmenų vadovų charakteristikos	33
2.3.2. Teorinis vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimą lemiančių veiksnių modelis .	36
3. Vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimą lemiančių veiksnių gamybinėse įmonėse tyrimo metodologija.....	39
4. Vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimą lemiančių veiksnių gamybinėse įmonėse tyrimo rezultatai ir diskusija	45
4.1. Respondentų pristatymas.....	45
4.2. Vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimo vertinimas.....	46
4.3. Vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimo veiksnių vertinimas	52
4.4. Vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimo ir jį lemiančių veiksnių koreliacinė ir regresinė analizė	58
4.5. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija.....	61
Išvados ir rekomendacijos	63
Literatūros sąrašas	66
Priedai.....	75
1 priedas. Apklausos anketa	75
2 priedas. Maslach perdegimo inventoriaus subskalių modelis skirtinguose profiliuose	78

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Perdegimo pasekmės (sudaryta remiantis Salvagioni ir kt., 2017).	14
2 lentelė. Perdegimo apibrėžimas mokslinėje literatūroje (sudaryta darbo autoriaus)	20
3 lentelė. Mokslinėje literatūroje išskiriami perdegimo modeliai ir jų dimensijos (sudaryta darbo autoriaus)	22
4 lentelė. Perdegimo sindromo dimensijos pagal Maslach et al., 2001 (Edú-Valsania et al., 2022, p. 3)	22
5 lentelė. Perdegimo tipai (sudaryta remiantis Farber, 1990; 2000; Montero-Marín et al., 2009; Montero-Marín et al., 2014)	25
6 lentelė. Teorijos aiškinančios perdegimo atsiradimą (sudaryta remiantis Edú-Valsania et al., 2022)	27
7 lentelė. Organizaciniai perdegimo veiksniai (sudaryta darbo autoriaus)	28
8 lentelė. Asmeniniai perdegimo veiksniai (Edú-Valsania et al., 2022, p. 9)	29
9 lentelė. Gamybės įmonių darbuotojų perdegimo veiksnių tyrimai (sudaryta darbo autoriaus)	32
10 lentelė. Skirtingų lygmenų vadovų charakteristikos (sudaryta remiantis Schermerhorn & Bachrach, 2021; Dziak, 2024; Tyrańska, 2016)	35
11 lentelė. Anketos struktūra	40
12 lentelė. Perdegimo dimensijų vertinimas	41
13 lentelė. Anketos teiginių skirtų organizacinių veiksnių vertinimui grupavimas	42
14 lentelė. Klausimyno patikimumo testo rezultatai	43
15 lentelė. Respondentų sociodemografinės charakteristikos	45
16 lentelė. Perdegimo dimensijų vertinimo vidurkiai	46
17 lentelė. Emocinio išsekimo skalės teiginių vidutinis vertinimas, balais	48
18 lentelė. Deperzonalizacijos skalės teiginių vidutinis vertinimas, balais	49
19 lentelė. Sumažėjusio asmeninių pasiekimų suvokimo skalės teiginių vidutinis vertinimas, balais	49
20 lentelė. Tiriamųjų vyrų ir moterų perdegimo klausimyno įverčių statistinis palyginimas	50
21 lentelė. Skirtingos šeimyninės padėties tiriamųjų perdegimo klausimyno įverčių statistinis palyginimas	51
22 lentelė. Vidurinio lygmens vadovų ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimo klausimyno įverčių statistinis palyginimas	51
23 lentelė. Skirtingą darbo stažą užimant vadovaujančias pareigas turinčių tiriamųjų perdegimo klausimyno įverčių statistinis palyginimas	51
24 lentelė. Darbo įtampos skalės teiginių vidutinis vertinimas, balais	54
25 lentelė. Kognityvinių reikalavimų skalės teiginių vidutinis vertinimas, balais	54
26 lentelė. Vaidmenų konflikto skalės teiginių vidutinis vertinimas, balais	54
27 lentelė. Autonomijos skalės teiginių vidutinis vertinimas, balais	55
28 lentelė. Socialinės paramos skalės teiginių vidutinis vertinimas, balais	55
29 lentelė. Tiriamųjų vyrų ir moterų organizacinių veiksnių klausimyno įverčių statistinis palyginimas	56
30 lentelė. Skirtingos šeimyninės padėties tiriamųjų organizacinių veiksnių klausimyno įverčių statistinis palyginimas	56
31 lentelė. Vidurinio lygmens vadovų ir žemesniojo lygmens vadovų organizacinių veiksnių klausimyno įverčių statistinis palyginimas	57

32 lentelė. Skirtingą darbo stažą užimant vadovaujančias pareigas turinčių tiriamųjų organizacinių veiksmų klausimyno įverčių statistinis palyginimas	57
33 lentelė. Tiriamųjų organizacinių veiksmų įverčių koreliacijos su jų perdegimo įverčiais.....	58
34 lentelė. Tiriamųjų individualių savybių įverčių koreliacijos su perdegimo įverčiais	58
35 lentelė. Tiriamųjų amžiaus ir išsilavinimo koreliacijos su jų perdegimo klausimyno įverčiais ..	60
36 lentelė. Vadovų perdegimą lemiančių veiksmų regresinės analizės modelis	60

Paveikslų sąrašas

1 pav. Perdegimo formos	23
2 pav. Perdegimo dimensijos pagal Schaufeli et al., 2020.....	24
3 pav. Perdegimo tipologija	25
4 pav. Asmenybės bruožai	29
5 pav. Vadovų perdegimo veiksmų klasifikavimas	30
6 pav. Organizacijos valdymo lygiai.....	35
7 pav. Gamybės įmonių vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimo veiksmų teorinis modelis.....	37
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal perdegimo dimensijų lygius, proc.	47
9 pav. Perdegimo organizacinių veiksmų išraiškos vidutinis vertinimas, balais	52
10 pav. Individualių savybių išraiškos vidutinis vertinimas, balais.....	53

Įvadas

Temos aktualumas. Su darbu susijęs stresas yra antra pagal paplitimą sveikatos problema visoje Europos Sąjungoje (ES). Remiantis European Agency for Safety and Health at Work (2022) pateiktais duomenimis, galima teigti, kad nuo tokio streso Europoje kenčia daugiau nei 28 proc. visų darbuotojų. Panašius duomenis pateikia ir naujausias „Eurofound“ (2024) tyrimas, kuris atskleidė, kad apytiksliai 30 proc. darbuotojų ES dirba darbą, kur reikalavimai viršija turimus darbuotojo išteklius. Darbuotojų perdegimo problema yra aktuali ne tik ES, bet ir visame pasaulyje, nes „Microsoft“ (2022) atlikta darbuotojų iš 11 šalių apklausa atskleidė, kad 50 proc. visų darbuotojų ir net 53 proc. vadovų patiria perdegimo simptomus. Mokslininkų atliekami empiriniai darbuotojų perdegimo tyrimai atskleidžia mažesnę perdegimo paplitimą. Pavyzdžiui, Schaufeli (2018) nustatė, kad perdegimą Europoje vidutiniškai patiria 10,6 proc. darbuotojų, o Lietuvoje yra 8,4 proc. perdegusių darbuotojų. Svarbu pabrėžti, kad Lietuva pagal perdegimo paplitimą užima 12 vietą iš visų Europos šalių, o tai rodo, kad problema yra aktuali ir mūsų šalyje.

Perdegimas neigiamai veikia paties darbuotojo gyvenimo kokybę ir sveikatą, organizacijos veiklos rezultatus bei visos šalies ekonomiką. Tyrimai rodo, kad perdegimas kenkia darbuotojo sveikatai, nes yra susijęs su didesne fizinių ligų ir psichikos sutrikimų rizika (Salvagioni et al., 2017; Ahola & Hakanen, 2014). Organizaciniu lygmeniu darbuotojų perdegimas sukelia ekonominius nuostolius dėl darbuotojų pravaikštų skaičiaus didėjimo, produktyvumo mažėjimo bei didesnės darbuotojų kaitos. Tai taip pat susiję su paslaugų ir (ar) produktų kokybės sumažėjimu, komandinio darbo trikdžiais ir visos organizacijos efektyvumo sumažėjimu (Martinez et al., 2025; Demerouti et al., 2021). Nacionaliniu lygmeniu perdegimas neigiamai veikia makroekonominius rodiklius. Kaip parodė Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) skaičiavimai, darbuotojų psichikos sveikatos problemų pasekmių sprendimas kainuoja ES šalims apie 4 proc. nuo bendrojo nacionalinio produkto (BNP). Be to, Nekoei ir kt. (2025) nustatė, kad perdegimas gali net iki 3,6 proc. mažinti nacionalines pajamas. Dėl didelio darbuotojų perdegimo problemos masto, į ją atkreipė dėmesį ir Pasaulio sveikatos organizacija (PSO), kuri įtraukė perdegimo sindromą į 11-ąją Tarptautinės ligų klasifikacijos redakciją (TLK-11) kaip profesinį reiškinį (World Health organization, 2019). Chmiel'o ir Kurpas'o (2025) teigimu, tai rodo, kad PSO pažymi darbo aplinkos svarbą kalbant apie perdegimą. Toks požiūris pabrėžia, kad siekiant sumažinti perdegimo darbe riziką svarbu užtikrinti prevencines priemones organizacijos viduje.

Mokslinėje literatūroje (Schermerhorn & Bachrach, 2021; Dziak, 2024; Tyrańska, 2016) pažymima, kad darbo krūvis ir sąlygos skiriasi priklausomai nuo darbuotojų užimamų pareigų. Tai reiškia, kad darbuotojų perdegimo rizika gali skirtis priklausomai nuo darbuotojo padėties organizacijos hierarchijoje (Lundqvist et al., 2013; Blom et al., 2016; Rabenu et al., 2021; Sariraei et al., 2024; Peter et al., 2020). Harms'as ir kt. (2017) paaiškina, kad vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai yra ypatingai pažeidžiama darbuotojų grupė, nes jų atsakomybė ir darbinis stresas yra didesnis, nei pavaldinių. Kita vertus, Bajorek'as ir kt. (2024) atkreipia dėmesį į tai, kad nuo vadovų gerovės priklauso jo pavaldinių savijauta, valdomo skyriaus mikroklimatas ir veiklos rezultatai. Kitaip sakant, vadovų perdegimas gali sukelti grandininę neigiamų pasekmių reakciją. Tai atskleidžia vadovų perdegimo temos svarbą.

Ypač sudėtingoje padėtyje atsiduria vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovai gamybinėse įmonėse. Gamybinės įmonės pasižymi dideliu spaudimu siekti efektyvumo ir griežta hierarchine struktūra, tad vidurinio ir žemesniojo lygio vadovai atsiranda „suspaustos vidurinės grandies“ (angl. squeezed

middle) terpėje. Bajorek'o (2020) aiškinimu, šios grandinės vadovai patiria nuolatinį spaudimą ir iš aukštesniosios vadovybės ir iš pavaldinių. Aukštesnioji vadovybė nuolat kelia našumo ir efektyvumo tikslus, o norint siekti šių rezultatų reikia rūpintis pavaldinių motyvacija ir gerove. Be to, mokslinėje literatūroje (St-Hilaire & Gilbert, 2019; Peter et al., 2020; Debus et al., 2019) pabrėžiama, kad vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovai dažnai susiduria su vaidmenų konfliktu, laiko spaudimu, išteklių trūkumu ir nepakankama kontrole. Visi šie veiksniai gali didinti perdegimo riziką.

Temos ištirtumas. Perdegimo tyrimai prasidėjo prieš 50 metų Freudenberg'er'io (1974) ir Maslach (1976) darbais. Freudenberg'er'is (1974) perdegimą apibūdino kaip laipsnišką energijos išsekimą ir motyvacijos praradimą po intensyvaus savanorių darbo reabilitacijos klinikoje. Šis darbas buvo kokybinio pobūdžio, išsamiai aprašantis perdegimo reiškinį, bet neturintis empirinio patvirtinimo. Maslach (1976) besiremddama savo atliktų socialinių paslaugų darbuotojų tyrimu, pristatė emocinio išsekimo, negatyvaus ir ciniško požiūrio į klientą bei profesinės kompetencijos jausmo sumažėjimo būklę, kurią taip pat pavadino perdegimu. Vėliau mokslininkė vystė savo koncepciją, kurios pagrindu buvo sukurtas trimatis perdegimo modelis (Maslach & Jackson, 1981), plačiai taikomas empiriniuose perdegimo tyrimuose (Madnawat & Mehta, 2012; Jovanović et al., 2017; Macias-Velasquez et al., 2019; Zhou et al., 2022. Jašlan et al., 2024 ir kt.). Nors vėliau buvo sukurta daugiau teorinių perdegimo modelių (Demerouti et al., 2001; Kristensen et al., 2005; Shirom & Melamed, 2006; Schaufeli et al., 2020), Maslach trimatis perdegimo modelis iki šiol yra laikomas „auksiniu standartu“ ir naudojamas daugelyje tyrimų visame pasaulyje (Schaufeli et al., 2009; Williamson et al., 2018; Nagle et al., 2024).

Per daugiau nei penkis perdegimo koncepcijos vystymo dešimtmečius atlikta daug tyrimų analizuojančių darbuotojų perdegimo veiksnius tarp gydytojų (Bakker, et al., 2005; Garrouste-Orgeas, M. et al., 2015; Maslach & Leiter, 2017), mokytojų (Hakanen et al., 2006), paslaugų teikimo srityje (Humborstad, et al., 2007) ir kt. Plačiai analizuojama ir gamybos sektoriaus darbuotojų perdegimas (Madnawat & Mehta, 2012; Jovanović et al., 2017; Soelton et al., 2019; Marshall & Stephenson, 2020; Dâmbean & Gabor, 2022; Zhou et al., 2022), bet daugelis jų atliekami vertinant bendrai darbuotojų perdegimą, nediferencijuojant vadovaujančių pozicijų darbuotojų perdegimo (Harms et al., 2017; Rabenu et al., 2021; Müller & Kubátová, 2025). Be to, šioje srityje atlikti tyrimai pateikia prieštarigus rezultatus, nes dalis jų rodo mažesnę vadovų perdegimą, nei kitų darbuotojų (Lundqvist et al., 2013; Blom et al., 2016), kita dalis tyrimų pateikia įrodymus apie nereikšmingus skirtumus (Rabenu et al., 2021; Sariraei et al., 2024). Be to, nedidelė tyrimų dalis analizuoja perdegimo riziką pagal vadovavimo lygmenis (Evans, 2016; Rabenu et al., 2021), nors mokslinėje literatūroje vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovai įvardijami kaip ypatingai perdegimo pažeidžiama grupė (Bajorek, 2020), patirianti dvipusį spaudimą ir didelius reikalavimus darbe (Peter et al., 2020). Tokių būdų paaiškėja, kad mokslininkai analizuoja gamybos sektoriaus darbuotojų perdegimo veiksnius, tačiau trūksta išsamių tyrimų, kurie nustatytų specifinius perdegimą lemiančius veiksnius būtent gamybos įmonių vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų kontekste.

Tyrimo objektas – vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimą lemiantys veiksniai gamybinėse įmonėse.

Tyrimo tikslas – atskleisti vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimą lemiančius veiksnius gamybinėse įmonėse.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti perdegimo sampratą, dimensijas ir jį lemiančius veiksnius.
2. Parengti teorinį vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimą gamybinėse įmonėse lemiančių veiksnių modelį.
3. Parengti vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimą lemiančių veiksnių gamybinėse įmonėse tyrimo metodologiją.
4. Empiriškai ištirti vidurinio ir žemesnio lygmens gamybos įmonių vadovų perdegimą ir nustatyti jam įtaką darančius veiksnius.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros sisteminimas ir lyginamoji analizė, kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa, statistinė duomenų analizė.

1. Vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimą lemiančių veiksnių gamybinėse įmonėse problemos analizė

Darbas yra viena pagrindinių kiekvieno suaugusiojo asmens gyvenimo dalių. Jis darbuotojams gali teikti laimę ir pasitenkinimą, bet kartu gali būti susijęs ir su stresu bei nusivylimu (Basinska, Schaufeli & Gruszczyńska, 2025). Su darbu susijęs stresas Europos Sąjungoje jau ne vienerius metus išlieka viena opiausių darbo aplinkos problemų. Pagal paplitimą jis užima antrą vietą tarp visų su darbu susijusių rizikų ir paliečia daugiau nei ketvirtadalį darbuotojų. Europos darbuotojų saugos ir sveikatos agentūros duomenimis, su darbu susijusį stresą patiria daugiau nei 28 proc. dirbančiųjų (European Agency for Safety and Health at Work, 2022).

Darbuotojai siekdami kuo geriau atitikti darbo reikalavimus, ypatingai situacijose, kai organizacijos neužtikrina reikiamų išteklių, gali neigiamai paveikti darbuotojų gerovę (Bakker et al., 2023). Europos darbo sąlygų telefoninė apklausa parodė, kad apie 30 proc. ES darbuotojų susiduria su per dideliais kasdieniais reikalavimais, kurie viršija darbo išteklius (Eurofound, 2024). Pernelyg dideli darbo reikalavimai ir sudėtingi tarpasmeniniai santykiai su bendradarbiais ir klientais gali kelti darbuotojams nemaloniais emocijas, kurios pasireiškia nepasitenkinimu darbu, išsekimu ir nenoru dirbti (Basinska, Schaufeli & Gruszczyńska, 2025). Han ir kt. (2019) teigimu, blogai organizuota ir valdoma darbo aplinka gali neigiamai veikti darbuotojus, nes išsekina juos ir eikvoja jų psichologinius išteklius. Taigi, kaip reziumuoja Demerouti ir kt. (2021) nors darbas yra svarbi veikla, kuria žmonės gali patenkinti savo pagrindinius psichologinius poreikius, darbo patirtis gali būti tokia perteklinė, kad sukelia lėtinio išsekimo ir neigiamo ciniško požiūrio į darbą derinį, kuris vadinamas perdegimu. Pasak Edú-Valsania ir kt. (2022), perdegimas šiuolaikinėje darbo aplinkoje tapo vienu svarbiausių psichosocialinių profesinių pavojų, kuris gali sukelti dideles išlaidas patiems darbuotojams ir jų darbdaviams.

Ilgą laiką vyravo nuomonė, kad perdegimas būdingas tik pagalbos srityje dirbantiems asmenims, tačiau vėlesni tyrimų duomenys atskleidė, jog šis sindromas gali pasireikšti įvairių profesijų ir skirtingų profesinių grupių darbuotojams (Edú-Valsania et al., 2022; Pirrolas & Correia, 2024). Be to, kaip nurodo Segal'as (2022), perdegimo reiškinys pasireiškia darbuotojams visame pasaulyje. „Microsoft“ (2022) atlikta 20 tūkst. respondentų apklausa 11 pasaulio šalių parodė, kad beveik 50 proc. darbuotojų ir 53 proc. vadovų patiria perdegimo simptomus. Baillien'as ir Taris'as (2025), besiremddami 2015 metais konsultacinės firmos „Deloitte“ atliktu tyrimu, nurodė, kad 77 proc. JAV specialistų, dalyvavusių darbo vietos perdegimo apklausoje, patyrė perdegimą dabartiniame darbe, o daugiau nei pusė nurodė, kad tai atsitiko kelis kartus. Chmiel'as & Kurpas'as (2025) pateikia tyrimo, atlikto Pietryčių Azijoje rezultatus, kurie atskleidė, kad perdegimo sindromą patiria du trečdaliai darbuotojų.

Schaufeli's (2018), besiremddamas 2015 metais atliktu Europos darbo sąlygų tyrimu, kuriame dalyvavo 43675 respondentų iš 356 Europos šalių, nurodo, kad Europoje vidutiniškai 10,6 proc. darbuotojų patiria perdegimą. Remiantis tuo pačiu tyrimu, Lietuva yra 12 vietoje, ir joje 8,4 proc. darbuotojų patiria perdegimo simptomus. Mažiausiai perdegusių darbuotojų yra Suomijoje, kur šis skaičius sudaro 4,3 proc., o daugiausiai – Slovėnijoje, kur perdegimą jaučia 20,6 proc. darbuotojų.

Tyrimų, atliktų skirtingose srityse ir šalyse, rezultatai rodo, kad perdegimas yra būdingas didelei daliai darbuotojų. Kita vertus, lyginant tyrimų rezultatus tarpusavyje, galima pastebėti reikšmingus skirtumus priklausomai nuo šalies, pasirinktos tyrimo metodikos ir kitų metodologinių aplinkybių. Mokslininkai (Baillien & Taris, 2025; Chmiel & Kurpas, 2025; Hewitt et al., 2020) taip pat pastebi šiuos

neatitikimus ir nurodo, kad tai daugiausiai susiję su tuo, kad akademinėje aplinkoje nėra susitarimo dėl perdegimo matavimo priemonės (Baillien & Taris, 2025). Demerouti ir kt. (2021) priduria, kad akademinėje aplinkoje nėra susitarimo ne tik dėl perdegimo matavimo priemonių, bet ir dėl pačios sąvokos ir jos ribų. Guseva'os Canu ir kt. (2021) apžvalgoje teigiama, kad per 1974 – 2019 metus mokslinėje literatūroje buvo paskelbti 88 skirtingi perdegimo apibrėžimai, tačiau iki šiol nėra viena-reikšmiško sąvokos aiškinimo nurodančio jos sudėtį ir ribas.

Tyrimai rodo, kad perdegimo paplitimo populiacijoje mastas labai priklauso nuo to, kas įtraukiama į perdegimo sąvoką. Pavyzdžiui, Garrouste-Orgeas'as ir kt. (2015) nustatė, kad, priklausomai nuo to, kaip perdegimas buvo apibrėžtas, perdegimo sindromo paplitimas intensyviosios terapijos skyriaus specialistų imtyje svyravo nuo 3 iki 40 proc. Panašiai, JAV bendrosios chirurgijos stažuotojų tyrime (Elmore et al., 2016) nustatyta, kad perdegimo sindromo paplitimas, priklausomai nuo pasirinkto apibrėžimo gali svyruoti nuo 10 iki 69 proc. Taip pat Hewitt'as ir kt. (2020), atlikę JAV bendrosios chirurgijos rezidentų perdegimo tyrimą, nustatė, kad įverčiai svyravo nuo 3,2 iki 91,4 proc., priklausomai nuo pasirinkto perdegimo sindromo apibrėžimo. Tokie tyrimų rezultatai patvirtina, kad neturint vieningo perdegimo sąvokos apibrėžimo nėra galimybės objektyviai vertinti perdegimo paplitimą ir nustatyti problemos mastą.

Tokiu būdu paaiškėja, kad perdegimo paplitimas šiuo metu negali būti patikimai įvertintas. Be to, kaip nurodo Bianchi ir kt. (2019), darbuotojų perdegimo paplitimo masto tyrimus apsunkina ir tas faktas, kad mokslininkai nesusitaria dėl simptomų, į kuriuos reikia atsižvelgti atliekant perdegimo tyrimus, minimalios reikalaujamos šių simptomų trukmės ir dažnio, numatomo pasireiškiančių simptomų poveikio paciento (darbiniam) gyvenimui ir diagnostikos procedūrų specifikacijų. Šios išvalgos leidžia teigti, kad neatsižvelgiant į daugelį metų besitęsiančius tyrimus, perdegimo srityje vis dar yra daug spragų, kurios riboja pagrįstų išvadų darymą ir galimybes tobulinti darbo aplinką ir taip mažinti darbuotojų perdegimo tikimybę.

Neatsižvelgiant į tai, kad trūksta patikimos ir objektyvios informacijos apie darbuotojų perdegimo mastą, kurie leistų tiksliai apskaičiuoti perdegusių darbuotojų skaičių, tyrimai atskleidžia, kad perdegimas tai dažnai darbo aplinkoje pasireiškianti problema (Baillien & Taris, 2025). Panašios nuomonės laikosi ir Demerouti ir kt., (2021), kurie nurodo, kad nors perdegimo tyrimuose naudojami netobuli matavimai ir perdegimas dažnai vertinamas tik per išsekimo dimensiją, šie procentai rodo, kad perdegimas paveikia milijonus žmonių visame pasaulyje ir yra sudėtingas darbinio gyvenimo iššūkis, kuris reikalauja sprendimo.

Dėl vis dažniau pasireiškiančių perdegimo sindromo simptomų ir jų neigiamo poveikio darbuotojų asmeniniam gyvenimui, organizacijų produktyvumui, šalių ekonomikai ir visuomenės sveikatai, PSO įtraukė šį sindromą į 11-ąją TLK-11 redakciją kaip reiškini, būdingą profesiniam kontekstui. Kita vertus, naujausioje TLK-11 versijoje PSO perdegimą apibrėžia kaip „profesinį reiškini“, bet ne medicininę būklę (Chmiel & Kurpas, 2025). Vadinas, PSO traktuoja perdegimą kaip darbo sąlygų ir organizacinių veiksmų sukeltą profesinį reiškini. Atsižvelgiant į tai, perdegimo problemą tikslinga analizuoti būtent darbinės aplinkos kontekste. Atitinkamai perdegimo rizikos ir paplitimo masto minimizavimas yra susijęs su darbo aplinkos gerinimu, prevencinių priemonių įgyvendinimu, profesinės sveikatos stebėsenai bei reikiamų politinių sprendimų priėmimu.

Demerouti ir kt. (2021) nurodo, kad perdegimo problema yra aktuali ne tik dėl jo paplitimo, bet ir dėl pasekmių, kurios pasireiškia tiek pačiam darbuotojui, tiek organizacijai. Individualiu lygmeniu perdegimas gali turėti ilgalaikį poveikį darbuotojo sveikatai. Pavyzdžiui, Ahola ir Hakanen'as (2014) susisteminę šioje srityje atliktus mokslinius tyrimus, nustatė, kad perdegimo simptomus patiriantys asmenys dažniau turi fizinių ligų (judamojo aparato, širdies ir kraujagyslių, kvėpavimo takų ar kitomis) ir psichikos sutrikimų (depresija, nerimas, su alkoholiu susijusios ligos). Neigiamos pasekmės, kurias individualiai patiria darbuotojai, patiriantys perdegimą, virsta žema motyvacija ir menku našumu, o dėl to sumažėja paslaugų kokybė (Humborstad et al., 2007). Be to, svarbu pabrėžti, kad darbuotojai, kenčiantys nuo perdegimo sindromo, daro neigiamą įtaką likusiai organizacijos daliai, sukeldami didesnius konfliktus bei neigiamai veikia darbinių užduočių įgyvendinimą (Bakker et al., 2005). Tai rodo, kad perdegimas gali būti perduodamas kitiems organizacijos darbuotojams. Perdegimo simptomų perdavimas nuo vieno darbuotojo kitam labiausiai būdingas vadovo ir pavaldinių santykiams (Whitacre ir kt., 2025). Pavyzdžiui, Stein'o ir kt. (2020) tyrimas atliktas Vokietijoje atskleidė, kad didesnis vadovų darbo krūvis yra susijęs su mažesniu darbuotojų jaučiamu vadovų palaišymu, o tai koreliuoja su didesniu darbuotojų emociniu išsekimu. Šie rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad vadovų perdegimas gali turėti sisteminį poveikį darbuotojų gerovei ir emocinei būklei.

Salvagioni ir kt. (2017), atlikę sisteminę 36 perspektyvinių tyrimų apžvalgą, nustatė daug perdegimo pasekmių ir suskirstė juos į trys grupes: fizines, psichologines bei susijusias su darbu (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Perdegimo pasekmės (sudaryta remiantis Salvagioni ir kt., 2017).

Pasekmių grupė	Nustatytos pasekmės
Fizinės pasekmės	Nutukimas, hiperlipidemija, II tipo cukrinis diabetas*, padidėjusi juosmens apimtis, didelis kūno masės indeksas, metabolinis sindromas, arterinė hipertenzija, padidėjęs trigliceridų kiekis, mažas HDL cholesterolio kiekis, padidėjęs LDL cholesterolio kiekis ir sutrikusi nevalgius gliukozė, hiperkolesterolemija (bendras cholesterolis)*, koronarinė širdies liga*, hospitalizacija dėl širdies ir kraujagyslių ligų*, hospitalizacija dėl judamojo-atramos sistemos sutrikimų, judamojo-atramos sistemos skausmai*, skausmo patirčių pokyčiai (bendras skausmas*, kaklo–pečių skausmas*, nugaros skausmas*, su skausmu susijęs neįgalumas*, galvos skausmas, skausmas visame kūne, skausmo intensyvumas ir dažnis), ilgalaikis nuovargis*, galvos skausmai*, kvėpavimo takų infekcijos* ir virškinimo trakto sutrikimai*, sunkaus laipsnio sužalojimai*, mirtingumas jaunesnių nei 45 metų amžiaus*
Psichologinės pasekmės	Nemiga*, nemigos lygio pokyčiai*, nemigos paplitimas, nemigos išlikimas ir miego sutrikimai, depresiniai simptomai*, psichotropinis ir antidepresantinis gydymas*, hospitalizacija dėl psichikos sutrikimų*, psichikos sveikatos sutrikimų simptomai*
Su darbu susijusios pasekmės	Darbo nepasitenkinimas*, darbuotojų neatvykimai į darbą (absenteizmas)*, naujo pobūdžio neįgalumo pensijos suteikimas*, darbo reikalavimai*, darbo ištekliai*, presenteizmas*

Pastaba: * Reikšmingi rezultatai

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, Salvagioni ir kt. (2017) atliktas tyrimas parodė, kad perdegimas veda prie fizinių, psichologinių ir profesinių pasekmių. Prie nuoseklių perdegimo padarinių galima priskirti širdies ir kraujagyslių ligas, raumenų ir skeleto skausmą, depresijos simptomus, gydymą psichotropiniais vaistais ir antidepresantais, nepasitenkinimą darbu ir pravaikšta. Jie yra nuoseklūs perdegimo sindromo padariniai, o kiti lentelėje pateikti padariniai reikalauja papildomo ištyrimo.

Organizaciniu lygmeniu perdegimo sindromas taip pat paprastai sukelia didelius ekonominius nuostolius dėl pravaikštų, efektyvumo praradimo ir neproduktyvaus elgesio (Martinez et al., 2025). Demerouti ir kt. (2021), besiremiami kitų mokslininkų tyrimais konstatuoja, kad perdegimas, be kita ko, gali lemti mažesnę darbuotojų produktyvumą, sumažėjusį efektyvumą, pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimus organizacijai. Be to, perdegimas taip pat siejamas su pravaikštomis, ketinimu išeiti iš

darbo ir faktine personalo kaita. Daugybė tyrimų įvairiose šalyse įrodė sąsajas tarp darbuotojų perdegimo ir ketinimo išeiti iš darbo (Salama et al., 2022; Sun et al., 2025) ar net palikti profesiją (Whitacre ir kt., 2025). Mokslininkai taip pat pabrėžia, kad darbuotojų perdegimas sukelia dideles išlaidas patiems darbdaviams. Desart'as ir De Witte (2019) nurodo, kad Nyderlanduose darbdavių išlaidos siekia 60 tūkst. Eur už kiekvieną perdegusį darbuotoją. Naujausias JAV tyrimas (Martinez et al., 2025) atskleidė, kad per vienerius metus vidutinio JAV darbuotojo perdegimas organizacijai kainuoja apie 4 tūkst. JAV dolerių, vadovo – daugiau nei 10 tūkst. JAV dolerių, o aukščiausio lygio vadovo – apie 20 tūkst. JAV dolerių. Tyrėjai apskaičiavo, kad vidutinėje 1000 darbuotojų organizacijoje bendros su perdegimu susijusios metinės sąnaudos siekia apie 5 mln. JAV dolerių. Tyrimo autoriai daro išvadą, kad darbuotojų perdegimas darbdaviams gali kainuoti kelis kartus daugiau nei darbuotojų sveikatos draudimas ar mokymai. Tokie tyrimų rezultatai atskleidžia perdegimo problemos mastą darbdavių kontekste ir skatina ieškoti darbo aplinkos gerinimo priemonių.

Analizuojant perdegimo problematiką svarbu pažymėti, kad perdegimas veikia ne tik darbuotojus ir organizaciją, bet ir visuomenės sveikatą ir šalių ekonomiką. Desart'as ir De Witte (2019) nurodo, kad 2018 m. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO) apskaičiavo, kad apie 4 proc. ES šalių bendrojo nacionalinio produkto (BNP) išleidžiama darbuotojų psichikos sveikatos problemų pasekmėms, įskaitant produktyvumo praradimą, spręsti. Nekoei ir kt. (2025) nustatė, kad dėl nedarbingumo, pajamų praradimo ir šalutinio poveikio perdegimas 3,6 proc. sumažina nacionalines pajamas.

Išanalizavus mokslinius tyrimus apie perdegimo pasekmes, paaiškėja, kad darbuotojų perdegimas neigiamai veikia ne tik paties darbuotojo savijautą ir gyvenimo kokybę, bet ir organizacijos, kurioje jis dirba veiklos rezultatus ir net visos šalies ekonominius rodiklius. Šios problemos aktualumas ypač išryškėja vadovaujančio darbo pozicijose, kur asmens sprendimai ir darbo kokybė turi tiesioginį poveikį pavaldinių savijautai darbe ir visos įmonės veiklos rezultatams (Bajorek ir kt., 2024). Kita vertus, mokslininkai (Rabenu ir kt., 2021; Harms'as ir kt., 2017) pabrėžia, kad dauguma tyrimų, susijusių su darbiniu stresu, darbuotojų sveikata bei perdegimu, dažniausiai analizuoja darbuotojų apskritai, o ne vadovų atskirai patiriamus išgyvenimus darbe. Dar mažiau tyrimų analizuoja atskirų lygių vadovų darbo krūvį, emocinę būseną ir atitinkamai perdegimo riziką (Evans, 2016).

Porath (2023) pabrėžia vadovų vaidmenį gamybos įmonėse, nurodydamas, kad jų veikla yra labai svarbi užtikrinant efektyvią tokios įmonės veiklą ir siekiant jos tikslų. Harms'as ir kt. (2017) taip pat nurodo, kad atsakingas vadovų darbas sukelia didesnę stresą, o laikui bėgant tai gali lemti emocinį išsekimą bei prastesnius darbo rezultatus. Tai reiškia, kad vadovaujančias pozicijas užimantys darbuotojai turi didesnę riziką patirti perdegimą darbe. Panašios nuomonės laikosi ir Rabenu ir kt. (2021) nurodydami, kad vadovai gali patirti perdegimą dėl neišsipildžiusių lūkesčių ir nepasiektų tikslų. Pavyzdžiui, vadovas, kuris galvoja apie prasmingo ir novatoriško darbo atlikimą, gali susidurti su daug laiko reikalaujančiomis administracinėmis schemomis ir biurokratinėmis kliūtimis. Kai vadovų lūkesčiai neatitinka realybės, jie yra labiau linkę perdegti. Sariraei ir kt. (2024) papildė, kad vadovams keliama didesni darbo reikalavimai nei paprastiems darbuotojams, o tai reiškia, kad tikimasi, kad jie skirs daugiau laiko ir pastangų savo darbui. Anot mokslininkų, tai savo ruožtu sukelia didesnę išsekimą darbe.

Įvairių tarptautinių organizacijų atliekami empiriniai tyrimai patvirtina, kad vadovų perdegimas yra plačiai paplitusi problema. Gallup (2021) atlikto tyrimo duomenimis, apie 35 proc. vadovų praneša

dažnai arba visada jaučiantys perdegimo simptomus, o jų streso lygis yra aukštesnis nei nevadovaujančių darbuotojų. MeQuilibrium (2023) tyrimas atskleidė, kad vadovai 36 proc. dažniau nei kiti darbuotojai praneša apie perdegimo būseną, o 24 proc. jų svarstė pasitraukti iš darbo per artimiausius 6 mėnesius dėl nuovargio ar streso. The Wellbeing Project (2024) duomenimis, daugiau nei pusė vadovų pripažįsta jaučiantys bent dalį perdegimo požymių. Nors skirtingų tyrimų duomenimis vadovų perdegimo mastas skiriasi, tačiau pasidaro aišku, kad reikšminga dalis vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų patiria perdegimo simptomus.

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų darbo krūvis taip pat gali skirtis priklausomai nuo vadovavimo lygmens, o tai atitinkamai gali skirtingai veikti ir perdegimo riziką. Pasak Hanafi ir kt. (2024), vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovai veikia kaip tarpininkai tarp aukščiausio lygio vadovybės, formuojančios strategiją, ir tiesioginių gamybos darbuotojų, vykdančių operacinius uždavinius. Šios grandies vadovai yra atsakingi už gamybos planų įgyvendinimą, produktyvumo užtikrinimą, darbuotojų veiklos priežiūrą ir problemų sprendimą realiu laiku (Schermerhorn & Bachrach, 2023). Bajorek ir kt. (2024) pastebi, kad ši vadovų grandis patiria reikšmingą profesinį spaudimą ir yra itin pažeidžiama perdegimo sindromo atžvilgiu. Taigi, vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovai mokslinėje literatūroje dažnai vadinami „suspausta vidurine grandimi“ (angl., squeezed middle), nes jie vienu metu privalo atitikti aukščiausios vadovybės lūkesčius ir palaikyti pavaldinių motyvaciją bei gerovę (Bajorek, 2020). Tokia dvilypė padėtis lemia nuolatinę emocinį krūvį, o paramos bei išteklių trūkumas didina psichologinę įtampą ir perdegimo riziką.

Vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovai yra ypatingai linkę į perdegimą dėl vaidmenų konflikto ir laiko spaudimo (St-Hilaire & Gilbert, 2019; Debus et al., 2019). Žemesniojo lygio vadovai kenčia nuo stipresnių fizinio ir emocinio krūvio padarinių, o vidurinio lygio vadovai patiria didelį kiekybinį poreikį ir vaidmens neaiškumą (Peter et al., 2020). Nors visi vadovai linkę dirbti daugiau, vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovams dažnai trūksta išteklių ir kontrolės, kurią turi aukštesnio lygio vadovai (Blom et al., 2016), o tai neigiamai veikia jų šeimos ir darbo balansą bei galimybes atsiriboti nuo darbo ir atsigauti (Debus et al., 2019).

Apibendrinant galima teigti, kad perdegimas įvardijamas viena svarbiausių šiuolaikinės darbo rinkos problemų. Problemos mastą atskleidžia mokslininkų ir įvairių profesinių organizacijų atliekami tyrimai įvairiose pasaulio šalyse parodantys, kad didelei darbuotojų daliai būdingi su perdegimu susiję simptomai. Kita vertus, atskiruose tyrimuose nustatyti perdegimo paplitimo rodikliai skiriasi, nes mokslininkai nesutaria dėl perdegimo sąvokos ribų ir matavimo priemonių. Tai apsunkina patikimą perdegimo sindromo paplitimo ir jo pasekmių nustatymą populiacijoje. Vis dėlto moksliniai tyrimai rodo, kad perdegimas siejamas su įvairiomis fizinėmis ir psichologinėmis ligomis. Tai neigiamai veikia darbuotojų darbo našumą, motyvaciją ir įsitraukimą, o tai turi neigiamą poveikį visos organizacijos veiklai ir didina jos išlaidas. Kadangi vis daugiau tyrimų perdegimo srityje rodo didelę problemos mastą, PSO įtraukė perdegimą į TLK-11 kaip profesinį reiškinių. Tai pabrėžia poreikį perdegimo prevenciją orientuoti į darbo sąlygų ir organizacinių praktikų gerinimą. Nors perdegimo darbe tema yra plačiai analizuojama mokslinėje literatūroje, tik nereikšminga tyrimų dalis susikoncentruoja į skirtingų lygių vadovų perdegimo vertinimą, dažniausiai analizuojamas bendras visų darbuotojų perdegimas. Kita vertus, didesnis vadovų darbo krūvis, vaidmenų konfliktai, organizacinis spaudimas ir paramos trūkumas, kurią dažniausiai patiria vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovai, suponuoja, kad vadovaujančias pareigas einantys darbuotojai gali būti labiau linkę į perdegimą. Tai ypatingai aktualu gamybos įmonėse, kur darbo procesai pasižymi aukštu intensyvumu, griežta hierarchine struktūra ir

nuolatiniu siekiu užtikrinti gamybos efektyvumą bei terminų laikymąsi. Tokiose organizacijose vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovai dažnai tampa tarpininkais tarp aukščiausios vadovybės ir gamybos darbuotojų. Tokia situacija lemia dvipusį spaudimą, kai iš vienos pusės tenka įgyvendinti vadovybės keliamus našumo, kokybės ir kaštų mažinimo tikslus, o iš kitos – palaikyti darbuotojų motyvaciją, spręsti tarpasmeninius konfliktus ir užtikrinti tinkamą darbo aplinką. Atsižvelgiant į tai aktualu analizuoti gamybos įmonių vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimo mažinimo galimybes. Sprendžiant šią problemą, būtina nustatyti pagrindinius darbuotojų perdegimo veiksnius ir atsižvelgiant į tyrimo rezultatus imtis atitinkamų priemonių šių veiksmų poveikiui mažinti.

2. Vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimą lemiančių veiksnių gamybinėse įmonėse teoriniai sprendimai.

Pradedant analizuoti vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimą lemiančius veiksnus gamybinėse įmonėse, būtina paruošti teorinį pagrindą. Dėl šios priežasties, pirmoje darbo dalyje remiantis mokslinės literatūros analize apibrėžiama perdegimo sąvoka ir jos dimensijos, analizuojamos teorijos aiškinančios šį reiškinį bei išskiriami kitų mokslininkų nustatyti veiksniai prisidedantys prie darbuotojų perdegimo. Mokslinės literatūros sisteminimas ir analizė leido sukurti vadovų perdegimą lemiančių veiksnių teorinį modelį.

2.1. Perdegimo samprata ir modeliai

2.1.1. Perdegimo samprata

Norint visapusiškai suvokti perdegimo reiškinio prigimtį ir dabartinį jo taikymą, būtina atsižvelgti į sąvokos istorines ištakas. Istorinis kontekstas atskleidžia, kaip perdegimas iš socialinio reiškinio apibūdinimo, kilusio stebint praktinį darbą, palaipsniui tapo svarbiu ir griežtai apibrėžtu mokslinių tyrimų objektu. Nors pats perdegimo reiškinys, pasireiškiantis visišku išsekimu dėl ilgalaikio streso, tikėtina, egzistavo visais laikais ir visose kultūrose (Kaschka et al., 2011), jo mokslinis konceptualizavimas yra palyginti naujas, siekiantis aštuntąjį XX a. dešimtmetį (Freudenberger, 1974; Maslach, 1976).

Perdegimui būdingi simptomai nuo seniausių laikų buvo aprašomi įvairiausiose šaltiniuose: religiniuose tekstuose (Schaufeli, 2017), antikinėje ir viduramžių teologiniame kontekste (Parker & Russo, 2025) ir grožinėje literatūroje (Muheim, 2013). Sindromas, analogiškas perdegimui, aprašomas pranašo Elijo atveju, kuris, po įgyvendintų sėkmių ir pergalių, susidūręs su nuolatinėmis kliūtimis ir patyręs didelį pralaimėjimą, staiga pasinėrė į gilią neviltį, troško mirties ir siekė užmigti. Ši krizė vadinama „Elijo nuovargiu“ (angl., „*Elijah fatigue*“), kuris apima tris pagrindinius perdegimui būdingus simptomus: intensyvų atsivėmimą, išsekimą, nusivylimą ir socialinį atsiribojimą (Schaufeli, 2017; Muheim, 2013). Parker'o ir Tavella'os (2022) teigimu, perdegimas gali būti susijęs su akedija (angl. *acedia*), kuri IV amžiuje po Kr. buvo įtraukta į mirtinų nuodėmių sąrašą. Akedija apėmė protinį ir fizinį išsekimą, letargiją, neproduktyvią veiklą, kognityvinius sutrikimus ir abejingumo būseną, o tai panašu į mokslinėje literatūroje įvardijamus perdegimo simptomus.

Grožinėje literatūroje į perdegimą panaši būsena pirmą kartą minima 1599 m. W. Shakespeare'o kūryboje, kai žymus poetas naudoja veiksmažodį „išdegti“ (angl., „*to burn out*“) psichologine prasme, apibūdindamas energijos išsekimo procesą, susijusį su meile (Schaufeli, 2017). Vėliau perdegimo apraiškos buvo nagrinėjamos ir kitose leidiniuose. Pavyzdžiui, T. Mann'o romane „Buddenbrokai“, 1901 m., kuriame veikėjas išsekęs dėl politinio darbo arba G. Greene'o 1960 m. romanas „Perdegusi byla“ (angl. „*A Burnt-Out Case*“), kuriame pasakojama apie pasaulinio garso architektą Querry – niūrų ir nusivylusį personažą, kenčiantį nuo nuovargio, apatijos, agresijos ir ironijos simptomų (Muheim, 2013).

Nors perdegimo simptomus žmonės jautė skirtingais istorijos periodais, perdegimo koncepcija pradėta vystyti tik praeito amžiaus antroje pusėje, kai Herbert J. Freudenberger'as 1974 metais pirmą kartą pavartojo terminą „perdegimas“ (angl. *burnout*) moksliniame kontekste savo straipsnyje „Staff Burnout“ (Freudenberger, 1974). Mokslininko įžvalgos apie perdegimo būseną gimė jam dirbant sa-

vanoriu Niujorko narkomanų reabilitacijos klinikoje. Freudenbergas pastebėjo pasikartojantį dėsnį: maždaug po metų intensyvaus darbo reabilitacijos klinikoje, daugelis savanorių patirdavo laipsnišką energijos išsekimą ir prarasdavo motyvą darbui. Norėdamas apibūdinti tokią būseną, kurią lydėjo įvairūs psichiniai ir fiziniai simptomai, mokslininkas pasiskolino terminą iš nelegalių narkotikų srities, kur šnekamojoje kalboje jis reiškė niokojančią lėtinio narkotikų vartojimo poveikį (Nápoles, 2021). Nadon'as ir kt. (2022) pabrėžia, kad Freudenberg'o darbai išliko autobiografinio ir kokybinio pobūdžio, siekiant atpažinti, gydyti ir užkirsti kelią perdegimui, o ne empiriškai jį įvertinti.

Beveik tuo pačiu metu, tačiau nepriklausomai, socialinė psichologė Ch. Maslach, vykdydama tyrimus su socialinių paslaugų darbuotojais, taip pat pradėjo vartoti terminą „perdegimas“. Ji apibūdino panašius reiškinius: emocinį išsekimą, negatyvų ir cinikinę požiūrį į klientus (depersonalizaciją) bei profesinės kompetencijos jausmo sumažėjimą (Maslach, 1976). Mokslininkės darbai tapo empirinių perdegimo tyrimų pamatu ir vėliau buvo išplėtoti į trimatį perdegimo modelį (Lyuv et al., 2023). Nadon'as ir kt. (2022) apibendrinami perdegimo koncepcijos vystymą nurodo, kad devintajame dešimtmetyje perdegimas buvo plačiai pripažintas kaip nerimą kelianti visuomenės problema, turinti rimtų pasekmių tiek organizacijoms, tiek darbuotojams.

Mokslinėje literatūroje (Mańkowska, 2025; Shoman, et al., 2021; Bianchi, Schonfeld & Laurent, 2019) nurodoma, kad nepaisant daugiau nei 50 metų trukusių tyrimų, vis dar trūksta sutarimo dėl išsamaus perdegimo apibrėžimo, jo sudėtingų mechanizmų ar atitinkamų matavimo priemonių. Mańkowska (2025) pažymi, kad dėl mokslininkų nesutarimų šioje srityje atsirado daug skirtingų apibrėžimų, todėl tai trukdė patikimai įvertinti perdegimo paplitimą ir neigiamai paveikė šio reiškinio tyrimų kokybę. Dėl šios priežasties tikslinga apibrėžti perdegimo sąvoką ir jos sudėtį.

TLK-11 pateikiamas toks perdegimo sąvokos apibrėžimas: „Perdegimas – tai sindromas, suprantamas kaip lėtinio streso darbe, kuris nebuvo sėkmingai valdomas, pasekmė. Jam būdingi trys aspektai: 1) energijos išsekimo ar pervargimo jausmas; 2) padidėjęs psichinis atsiribojimas nuo darbo arba su darbu susijęs negatyvumo ar cinizmo jausmas; ir 3) neefektyvumo ir nepasiektų rezultatų jausmas“ (World Health organization, 2019). Svarbus šio apibrėžimo aspektas yra tai, kad perdegimas vadinamas ne liga, o sindromu. Sindromas mokslinėje literatūroje apibrėžiamas kaip simptomų ir požymių rinkinys, egzistuojantis tuo pačiu metu ir kliniškai apibūdinantis tam tikrą būseną, kuri skiriasi nuo kitų (Edú-Valsania et al., 2022; Bianchi et al., 2021). Bianchi ir kt. (2021) paaiškina, kad perdegimas neturi vieno aiškaus biomarkerio, kuris leistų jį identifikuoti kaip atskirą medicininę diagnozę, todėl jo nustatymas remiasi klinikinių požymių deriniu bei kontekstu. TLK-11 pateiktame apibrėžime pateikti trys konkretūs aspektai, kurie leidžia nustatyti perdegimą, bet mokslinėje literatūroje šiuo klausimu nėra susitarimo. Dėl šios priežasties tikslinga palyginti skirtingų mokslininkų pateikiamus perdegimo apibrėžimus (žr. 2 lentelę).

Analizuojant 2 lentelėje pateiktus apibrėžimus galima pastebėti, kad daugelis perdegimo apibrėžimų akcentuoja ilgalaikį su darbu susijusį stresą, kuris tampa fizinio, emocinio ar protinio išsekimo bei atsitraukimo nuo darbo priežastimi. Būtent tai ir yra perdegimo koncepcijos branduolys. Kita vertus, detalesnė pateiktų apibrėžimų analizė atskleidžia, kad mokslininkų akcentuojami perdegimo aspektai skiriasi. Anot Farber'o (1998), perdegimo priežastį įvardija neatitinkamą tarp darbuotojo pastangų ir rezultatų, t. y. kai darbuotojo pastangos viršija darbinis rezultatus ilgainiui atsiranda perdegimo simptomai. Schaufeli's & Greenglass'as (2001) pabrėžia ilgalaikio įsitraukimo į emociškai reiklias situacijas reikšmę ir nurodo, kad tai gali sukelti visapusišką žmogaus išsekimą. Montero-Marin ir kt.,

(2014) taip pat pabrėžia, kad tai reakcija į lėtinį stresą darbe, tačiau mokslininkai patikslina, kad tokios reakcijos paskirtis gali būti prisitaikymas prie streso arba apsisaugojimas nuo jo.

2 lentelė. Perdegimo apibrėžimas mokslinėje literatūroje (sudaryta darbo autoriaus)

Šaltinis	Apibrėžimas
Farber, 1998.	Perdegimas tai patirtis, kai darbuotojas suvokia didelį neatitikimą tarp savo pastangų ir rezultatų, tarp įdėtų pastangų ir darbe gaunamo atlygio.
Maslach et al., 2001.	Perdegimas yra užsitęsusi reakcija į lėtinius emocinius ir tarpasmeninius stresorius darbe, kurią apibūdina trys aspektai: išsekimas, cinizmas ir neefektyvumas.
Schaufeli & Greenglass, 2001.	Perdegimas – tai fizinio, emocinio ir protinio išsekimo būseną, atsirandanti dėl ilgalaikio įsitraukimo į emociškai reiklias darbo situacijas.
Montero-Marín et al., 2009.	Perdegimas tai procesas, apimantis mažėjantį atsidavimą darbui, kuris baigiasi apsileidimu ir įsipareigojimų nutraukimu.
Montero-Marín et al., 2014	Perdegimas – tai asmens reakcija į lėtinį su darbu susijusį stresą ir bandymas prie jo prisitaikyti arba nuo jo apsisaugoti
Guseva Canu et al., 2021.	Darbuotojui pasireiškianti fizinio ir emocinio išsekimo būseną atsirandanti dėl problemų darbe.
Edú-Valsania et al., 2022.	Perdegimo sindromas yra individuali reakcija į lėtinį stresą darbe, kuri progresuoja palaipsniui ir galiausiai gali tapti lėtine, sukeldama sveikatos sutrikimų.
Nadon et al., 2022.	Perdegimas – tai sindromas, kuris paprastai apibrėžiamas kaip psichologinio ir fiziologinio išsekimo bei atsiribojimo nuo darbo būseną, kuri atsiranda dėl nuolatinio darbinio streso poveikio, kai trūksta išteklų veiksmingai įveikti įtampos veiksnius
Angelini, 2023.	Perdegimas – tai daugiamatis konstruktas, glaudžiai susijęs su pakartotiniu profesinio streso poveikiu.
Gaspar et al., 2024.	Perdegimas yra sutrikimas, atsirandantis dėl nuolatinio ir lėtinio streso darbo vietoje, susijusio su psichosocialine rizika darbe.

Dalis mokslininkų (Montero-Marín et al., 2009; Edú-Valsania, et al., 2022) siūlo procesinį požiūrį į perdegimą. Mokslininkai nurodo, kad perdegimas turi progresuojantį pobūdį ir pasireiškia mažėjančiu atsidavimu darbui ir gali peraugti į įsipareigojimų nutraukimą arba tapti lėtine būseną sukeliančia sveikatos sutrikimu.

Analizuojant perdegimo sąvokos aiškinimą mokslinėje literatūroje pastebėta, kad dažniausiai mokslininkai cituoja Maslach ir kt. (2001) perdegimo apibrėžimą. Desart’as ir De Witte (2019) taip pat nurodo, kad tai plačiausiai žinomas sąvokos apibrėžimas. Šiame apibrėžime perdegimas įvardijamas kaip užsitęsusi reakcija į lėtinius emocinius ir tarpasmeninius stresorius darbe. Taip pat apibrėžime įvardijami trys konkretūs aspektai, kurie apibūdina šią reakciją: emocinis išsekimas (perkrovos ir emocinių išteklių išsekimo jausmas dirbant su pacientais ar klientais), depersonalizacija arba cinizmas (neigiama, abejinga ar pernelyg abejinga reakcija į šiuos asmenis) ir neefektyvumas arba sumažėjęs asmeninis pasiekimas (nekompetencijos ir pasiekimų stokos jausmas dirbant su šiais asmenimis).

Montero-Marín ir kt., (2014) pažymi, kad perdegimo aspektai yra glaudžiai susiję tarpusavyje. Nadon’as ir kt., (2022) patikslina, kad perdegimo apraiškos yra nuoseklios, t. y., pirma, su darbu susiję stresoriai palaipsniui veda darbuotojus prie išsekimo, nes jų ištekliai yra per daug išseikvoti, kad būtų galima įgyvendinti darbo reikalavimus. Antra, šis išsekimas verčia juos emociškai atsiriboti nuo savo darbo ir globojamų asmenų (t. y. depersonalizacija / cinizmas), siekiant apsisaugoti nuo tolesnio išteklių išseikvojimo. Chmiel’as ir Kurpas’as (2025) paaiškina, kad depersonalizacija (cinizmas) yra gynybinis mechanizmas, kuris laikinai sumažina stresą, tačiau mažina empatiją ir pasitenkinimą darbu. Schaufeli’s ir Buunk’as (2003) išsekimą ir depersonalizaciją įvardija pagrindiniais perdegimo darbe sindromo aspektais, o profesinio pasitenkinimo stoką laiko perdegimo pirmtaku ar net pasekme. Mokslininkai teigia, kad nesugebėjimas ir nenoras dėti pastangų darbe yra esminis dalykas norint

suprasti perdegimą. Nesugebėjimas pasireiškia energijos stoka, o nenoras – padidėjusiu pasipriešinimu, sumažėjusiu įsipareigojimu, susidomėjimo stoka ir atsiribojimu – trumpai tariant, psichiniu atsiribojimu. Abu šie dalykai yra dvi vieno medalio pusės: viena vertus, darbuotojas negali tęsti darbo dėl didelio nuovargio, kita vertus, jis nenori to daryti dėl psichinio atsiribojimo proceso. Šis negalėjimas ir nenoras sudaro dvi neatsiejamas dalis, kurios yra perdegimo reiškinių pagrindas, atitinkamai atspindintis jo energetinį ir motyvacinį aspektus.

Išanalizavus Maslach ir kt. (2001) perdegimo apibrėžimą paaiškėja, kad šis apibrėžimas ne tik dažniausiai cituojamas mokslinėje literatūroje, bet ir paimtas kaip oficialaus TLK-11 pateikto apibrėžimo pagrindas, nes TLK-11 apibrėžimas taip pat įvardija šiuos tris perdegimo aspektus. Kita vertus, šis apibrėžimas mokslinėje literatūroje (Schaufeli & Buunk, 2003; Desart ir De Witte, 2019) taip pat neretai yra kritikuojamas. Vieningos nuomonės dėl perdegimo sindromo apibrėžimo nebuvimas ir dėl to atsirandantis empirinių tyrimų sunkumai paskatino mokslininkus didesnę dėmesį skirti sąvokos formulavimui. Sprendžiant šią problemą 2021 metais Europos profesinių kohortų koordinavimo ir derinimo tinkle buvo organizuota diskusija, kurioje 50 ekspertų bandė nuoseklų perdegimo sąvokos apibrėžimą. Šiam tikslui mokslinėje literatūroje iš pradžių buvo atrinkta 88 sąvokos apibrėžimai, o vėliau palikta 11 iš jų, kuriais remiantis buvo suformuluotas daugeliui diskusijoje dalyvavusių mokslininkų priimtinas apibrėžimas, kuris supaprastino perdegimą iki paprasto darbuotojo išsekimo, nes perdegimą apibūdino taip: „Darbuotojui pasireiškianti fizinio ir emocinio išsekimo būseną atsirandanti dėl problemų darbe“ (Guseva Canu, I. et al., 2021). Mańkowska (2025) atkreipia dėmesį į tai, kad moksliniame forume nagrinėjusiam perdegimo sąvoką nedalyvavo įžymiausi perdegimo tyrėjai C. Maslach ir W. B. Schaufeli's, tačiau abu jie vėliau kritiškai įvertino Europos ekspertų darbo rezultatus, pabrėždami savo pačių perdegimo sampratų stipriąsias puses.

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad perdegimas turi daug bendrų simptomų su kitomis psichinės sveikatos būklėmis. Dažniausiai perdegimas lyginamas su depresija, nurodant, kad tokie simptomai kaip liūdesys, nuovargis, nesugebėjimas susikaupti, disforijos jausmas ir energijos trūkumas būdingi tiek perdegimui, tiek depresijai (Chen ir Meier 2021). Tačiau, kaip nurodo Demerouti (2024), perdegimas yra unikalus dėl su darbu susijusio konteksto ir emocinių išteklių išsekimo. Depresijai trūksta specifinio konteksto ir ji apima silpnesnę emocinę būseną. Be to, perdegimo raida labai skiriasi nuo depresijos. Depresijos epizodui būdinga prislėgta nuotaika didžiąją dienos dalį dvi savaites, be manijos epizodų istorijos ir tiesioginio psichoaktyviųjų medžiagų poveikio. Be to, depresijos epizodams turi pasireikšti bent keturi somatiniai simptomai, įskaitant susidomėjimo praradimą, malonių jausmų praradimą, sumažėjusį gebėjimą mėgautis, domėtis ir susikaupti, sumažėjusią savivargybą ir pasitikėjimą savimi, kaltės jausmus, miego sutrikimus, depresiją, sujaudinimą, sumažėjusį apetitą, svorio kritimą arba libido praradimą.

Apibendrinant galima teigti, kad perdegimo conceptualizavimas prasidėjo XX a. antroje pusėje, kai H. J. Freudenberg'as ir C. Maslach sistemingai aprašė darbo sąlygų sąlygotą emocinio ir funkcinio išsekimo būseną. Per 50 perdegimo koncepcijos vystymo metų mokslinėje literatūroje pateikta daugybė sąvokos apibrėžimų. Vieni mokslininkai akcentuoja procesinį požiūrį, kai darbuotojų išsekimas ir atsiribojimas vyksta palaipsniui ir galiausiai perauga į lėtinę būseną, kiti mokslininkai savo apibrėžimuose akcentuoja konkrečias perdegimo sąlygas, pvz., neatitikimas tarp pastangų ir atlygio. Neatsižvelgiant į tai, kad mokslinė diskusija apie perdegimo sąvokos apibrėžimą tebevyksta, TLK-11 apibrėžė oficialią perdegimo sąvoką, kuri perdegimą įvardija sindromu ir nurodo, kad perdegimas pasireiškia kaip energijos išsekimo ar pervargimo, padidėjusio psichinio atsiribojimo nuo darbo arba su darbu susijusio negatyvumo ar cinizmo bei neefektyvumo ir nepasiektų rezultatų jausmais. Siekiant

geriau suprasti perdegimo esmę ir raišką, kitame darbo poskyryje analizuojamos perdegimo dimensijos ir tipai.

2.1.2. Perdegimo modeliai ir dimensijos

Perdegimo sąvokos analizė atskleidė, kad perdegimas yra sudėtingas konstruktas apimantis daug simptomų ir išraiškos būdų. Dėl šios priežasties akademiniėje aplinkoje vyksta ilgametė diskusija apie perdegimo sąvokos sudėtį. Tokiu būdu atsirado daugybė perdegimo modelių, kurie išskiria vis kitokias dimensijas (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Mokslinėje literatūroje išskiriami perdegimo modeliai ir jų dimensijos (sudaryta darbo autoriaus)

Šaltinis	Modelis	Dimensijos
Maslach & Jackson, 1981.	Maslach perdegimo inventorių	1. Emocinis išsekimas; 2. Cinizmas arba depersonalizacija; 3. Sumažėjęs asmeninis (profesinis) pasiekimas
Demerouti et al., 2001	Oldenburgo perdegimo inventorių	1. Išsekimas; 2. Atsiribojimas nuo darbo
Kristensen et al., 2005.	Kopenhagos perdegimo Inventorių	1. Su darbu susijęs perdegimas; 2. Su klientais susijęs perdegimas; 3. Asmeninis perdegimas
Shirom & Melamed, 2006.	Shirom-Melamed perdegimo skalė	1. Fizinis nuovargis; 2. Emocinis išsekimas, 3. Kognityvinis nuovargis
Schaufeli et al., 2020.	Perdegimo vertinimo įrankis	1. Išsekimas; 2. Mentalinis atsiribojimas; 3. Sutrikęs emocinis reguliavimas; 4. Sutrikęs kognityvinis reguliavimas

Šiuolaikinis perdegimo supratimas ir jo empiriniai tyrimai neatsiejami nuo socialinės psichologės Ch. Maslach ir jos kolegų indėlio. Aštuntojo dešimtmečio pabaigoje atlikti interviu ir stebėjimai padėjo pagrindus daugiamei perdegimo koncepcijai, kuri buvo susisteminta ir operacionalizuota sukūrus plačiai naudojamą Maslach perdegimo inventorių (angl. Maslach Burnout Inventory, MBI) (Maslach & Jackson, 1981). Šis modelis apibrėžia perdegimą kaip psichologinį sindromą, sudarytą iš trijų tarpusavyje susijusių, tačiau konceptualiai skirtingų dimensijų: emocinio išsekimo, depersonalizacijos ir sumažėjusio asmeninio pasiekimo (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Perdegimo sindromo dimensijos pagal Maslach et al., 2001 (Edú-Valsania et al., 2022, p. 3)

Dimensija	Apibūdinimas
Emocinis išsekimas	Pasireiškia jausmais ir pojūčiu, kad psichologinės pastangos darbe išsekino asmenį. Apibūdinama nuovargiu, išsekimu, silpnumu.
Cinizmas arba depersonalizacija	Perdegimo tarpasmeninis komponentas, apibūdinamas kaip atsiribojimo, abejingumo ir nesidomėjimo reakcija darbo atlikimu arba žmonėmis, kuriems teikiama paslauga. Tai reiškiasi neigiamomis ar netinkamomis nuostatomis ir elgesiu, dirglumu, idealizmo praradimu bei tarpasmeniniu vengimu, dažniausiai nukreiptu į paslaugų gavėjus, pacientus ar klientus.
Sumažėjęs asmeninis (profesinis) pasiekimas	Atsispindi neigiamame profesiniame savęs vertinime ir abejonėse dėl gebėjimo efektyviai atlikti darbą, taip pat didesnėje polinkio vertinti rezultatus neigiamai. Ji pasireiškia produktyvumo ir gebėjimų mažėjimu, sumažėjusia darbuotojų motyvacija bei prastesniais įveikos įgūdžiais.

Kaip matyti iš pateiktos lentelės išsekimas reiškia įtampos jausmą, ypač lėtinį nuovargį, atsirandantį dėl per didelio darbo krūvio. Cinizmas, reiškia abejingą arba atitolusį požiūrį į darbą apskritai ir žmones, su kuriais dirbama, susidomėjimo darbu praradimą ir prasmės praradimą. Galiausiai, profesinio efektyvumo stoka reiškia sumažėjusį kompetencijos, sėkmingų pasiekimų ir pasiekimų jausmą darbe.

Dėl savo aiškos struktūros ir empirinio pagrįstumo MBI modelis tapo „auksiniu standartu“ perdegimo tyrimuose visame pasaulyje (Williamson et al., 2018; Nagle et al., 2024). Pasak Schaufeli ir kt. (2009), iki XX a. dešimtojo dešimtmečio pabaigos ji buvo naudojama 93 proc. perdegimo tyrimuose. Kita vertus, nemažai mokslininkų kritikuoja MBI modelį. Vienas pagrindinių modelių trūkumų yra tas, kad jis sukurtas išskirtinai žmonių pagalbos profesijoms (Schaufeli et al., 1993). Mokslininkai

taip pat pastebi, kad modelis buvo sukurtas indukciniu būdu, be tvirto teorinio pagrindo, todėl įžvelgiami matavimo trūkumai (Bianchi & Schonfeld, 2024). Be to, nors MBI, ir apibūdžia perdegimą kaip sindromą, bet patys autoriai nerekomenduoja trijų dimensijų (emocinio išsekimo, cinizmo ir sumažėjusio profesionalaus pasiekimo) sujungti į vieną bendrą perdegimo balą (angl. *single burnout score*), be to, jam trūksta patvirtintų ribinių balų, skirtų diagnozuoti perdegimo atvejus (Bianchi et al., 2024). Kritikai teigia, kad MBI matuoja tik tris atskirus darinius, o ne nuoseklų sindromą. Tokia kritika paskatino alternatyvių perdegimo modelių atsiradimą, kuriuose buvo išskiriamos skirtingos perdegimo dimensijos.

Siekdami sukurti bendresnio pobūdžio modelį skirtą ne tik pagalbos profesijų darbuotojams Demerouti ir kt. (2001) pasiūlė dvejų dimensijų modelį, kuris vėliau buvo pavadintas Oldenburgo perdegimo inventoriumi (angl. *Oldenburg Burnout Inventory, OLBI*). OLBI apima dvi pagrindines dimensijas, kurios vertinamos kaip du atskiri kontinuumai:

- Išsekimas (angl. *exhaustion*): Plati dimensija, apimanti fizinius, emocinius ir kognityvinius nuovargio aspektus, kylančius dėl ilgalaikių darbo reikalavimų.
- Atsiribojimas nuo darbo (angl. *disengagement*): Atitinka MBI cinizmo dimensiją, tačiau apibūdinama plačiau – kaip atsiribojimas nuo darbo apskritai, o ne tik nuo klientų.

Mańkowska (2025) paaiškina, kad šis modelis kyla iš Darbo reikalavimų ir išteklių (angl., *Job Demands-Resources, JD-R*) teorijos. Šis teorinis požiūris darbo sąlygas skirsto į dvi grupes: darbo reikalavimus ir darbo išteklius. Darbo reikalavimai prisideda prie perdegimo išsekimo komponento, o darbo išteklių trūkumas – prie atsiribojimo. Tummers’as ir Bakker’as (2021) patikslina, kad JD-R teorija paaiškina darbo charakteristikos poveikį darbuotojų savijautai ir darbo rezultatams. Darbo reikalavimai yra darbo aspektai nuolat reikalaujantys pastangų (darbo krūvis, didelis spaudimas ir pan.). Darbo ištekliai priešingai mažina darbo reikalavimų poveikį ir taip padeda siekti darbo tikslų. Į šią kategoriją įeina fiziniai, psichologiniai, organizaciniai darbo aspektai (autonomija, socialinė parama ir pan.). Remiantis JD-R teorija, dideli reikalavimai ir maži ištekliai gali sukelti perdegimą, o dideli ištekliai priešingai skatina darbuotojų įsitraukimą ir prisideda prie darbo rezultatų.

Vėliau Kristensen’as ir kt., (2005) pristatė savo perdegimo modelį, kurį pavadino Kopenhagos Perdegimo Inventorius (angl. *Copenhagen Burnout Inventory, CBI*), kuris perdegimą traktuoja ne kaip vienalytį reiškinį, o kaip susidedantį iš kelių sričių, priklausomai nuo konteksto. CBI išskiria tris perdegimo dimensijas arba formas, kurios sietinos ne su būseną, bet su perdegimo šaltiniu: su darbu susijusį perdegimą, su klientais susijusį perdegimą ir asmeninį perdegimą (žr.1 pav.).

Su darbu susijęs perdegimas	• Išsekimas, kylantis reaguojant į profesinius reikalavimus.
Su klientais susijęs perdegimas	• Išsekimas, kurį sukelia intensyvi sąveika su žmonėmis darbe, ypač slaugos ar paslaugų teikimo profesijose.
Asmeninis perdegimas	• Išsekimas, kylantis dėl bendrų gyvenimo stresorių

1 pav. Perdegimo formos (sudaryta remiantis Kristensen ir kt., 2005)

Su darbu susijęs perdegimas apima tokius veiksnius kaip darbo krūvis, darbo spaudimas ir organizacinė parama. Su klientu susijęs perdegimas aktualus profesijose, kurioms reikalingas didelis emocinis

darbas, pavyzdžiui, sveikatos priežiūros ir socialinis darbas. Asmeninis perdegimas atsiranda dėl asmeninio gyvenimo stresorių ir bendro pasitenkinimo gyvenimu (Kováč & Lisá, 2025). Mańkowska (2025) paaiškina, kad kiekviena perdegimo forma vystosi ir pasireiškia skirtinguose kontekstuose. Toks požiūris į perdegimą leidžia atskirti, kuri gyvenimo sritis labiausiai prisideda prie išsekimo. Be to, vertinant perdegimą skirtinguose srityse pripažįstama, kad perdegimo jausmas gali kilti ne tik profesiniame kontekste.

Shirom'as ir Melamed'as (2006) perdegimą conceptualizavo remdamiesi išteklių išsaugojimo (angl. *Conservation of Resources, COR*) teorija, teigiančia, kad perdegimas kyla dėl realaus ar gresiančio vertingų asmeninių išteklių, tokių kaip energija, praradimo (Edú-Valsania et al., 2022). Jų modelyje, Shirom-Melamed perdegimo skale (angl., *Shirom-Melamed Burnout Measure*) pagrindinis dėmesys skiriamas energijos išteklių išsekimui, todėl modelis numato tris glaudžiai susijusias išsekimo dimensijas: fizinį nuovargį (angl., *physical fatigue*), emocinį išsekimą (angl. *emotional exhaustion*) ir kognityvinį nuovargį (angl. *cognitive weariness*). Fizinis nuovargis pasireiškia jėgų ir energijos stoka, emocinis išsekimas – jausmu, kad emociniai ištekliai išsekvoti, o kognityvinis nuovargis jaučiasi kaip sunkumas susikaupti ir aiškiai mąstyti. Šis modelis, skirtingai nei Maslach, neįtraukia cinizmo ar asmeninio pasiekimo dimensijų, laikydamas išsekimą pagrindiniu perdegimo branduoliu.

Vieną naujausių ir labiausiai moksliskai pagrįstą perdegimo modelį sukūrė Schaufeli ir kt. (2020), kurį pavadino Perdegimo darbe vertinimo įrankiu (angl. *Burnout Assessment Tool, BAT*). Šis modelis apibrėžia perdegimą kaip su darbu susijusią išsekimo būseną, kuriai būdingi keturi pagrindiniai simptomai: išsekimas, mentalinis atsiribojimas, sutrikęs emocinis reguliavimas ir sutrikęs kognityvinis reguliavimas. Atitinkamai modelis numato keturias perdegimo dimensijas (žr. 2 pav.).

Išsekimas	• Ypatingas nuovargis ir energijos stoka
Mentalinis atsiribojimas	• Psichologinis atsitraukimas nuo darbo, kuris pasireiškia abejingumu ir cinizmu
Sutrikęs emocinis reguliavimas	• Sumažėjęs gebėjimas kontroliuoti emocines reakcijas, pvz., irzlumas ar perdėtos emocinės išraiškos.
Sutrikęs kognityvinis reguliavimas	• Sumažėjęs gebėjimas reguliuoti kognityvinius procesus, pvz., dėmesio, atminties ir koncentracijos problemos

2 pav. Perdegimo dimensijos pagal Schaufeli et al., 2020 (sudaryta remiantis Schaufeli et al., 2020)

Haar'as (2022) pažymi, kad BAT gali būti diagnostinė priemonė perdegusių darbuotojų vertinimui. Anot Desart'o ir De Witte (2019), BAT buvo sukurtas fiksuojant perdegimo procesą. Šiam tikslui buvo atlikti 49 išsamūs interviu su psichologais, bendrosios praktikos gydytojais ir darbo medicinos gydytojais. Šis tyrimas daugiausia dėmesio skyrė perdegimo simptomų analizei ir jo dinamikai, įskaitant priežastis, todėl leidžia objektyviai išskirti perdegimo dimensijas.

Išanalizavus perdegimo modelius ir jų išskiriamas dimensijas, nustatyta, kad mokslininkų nuomonė šioje srityje skiriasi. Maslach perdegimo inventorių išskiria emocinį išsekimą, cinizmą (depersonalizaciją) ir sumažėjusį profesinį pasiekimą, Oldenburgo perdegimo inventorių sutelkia dėmesį tik į išsekimą ir atsiribojimą nuo darbo. Naujausias Perdegimo vertinimo įrankis be šių dvejų dimensijų išskiria dar emocinio ir fizinio reguliavimo sutrikimus. Kopenhagos perdegimo inventorių perdegimą skirsto pagal jo kilmę išskiriant su darbu ar su klientais susijusi perdegimą bei asmeninį perdegimą, o Shirom–Melamed perdegimo skalė vertina nuovargio pobūdį ir pažymi fizinį, emocinį ir

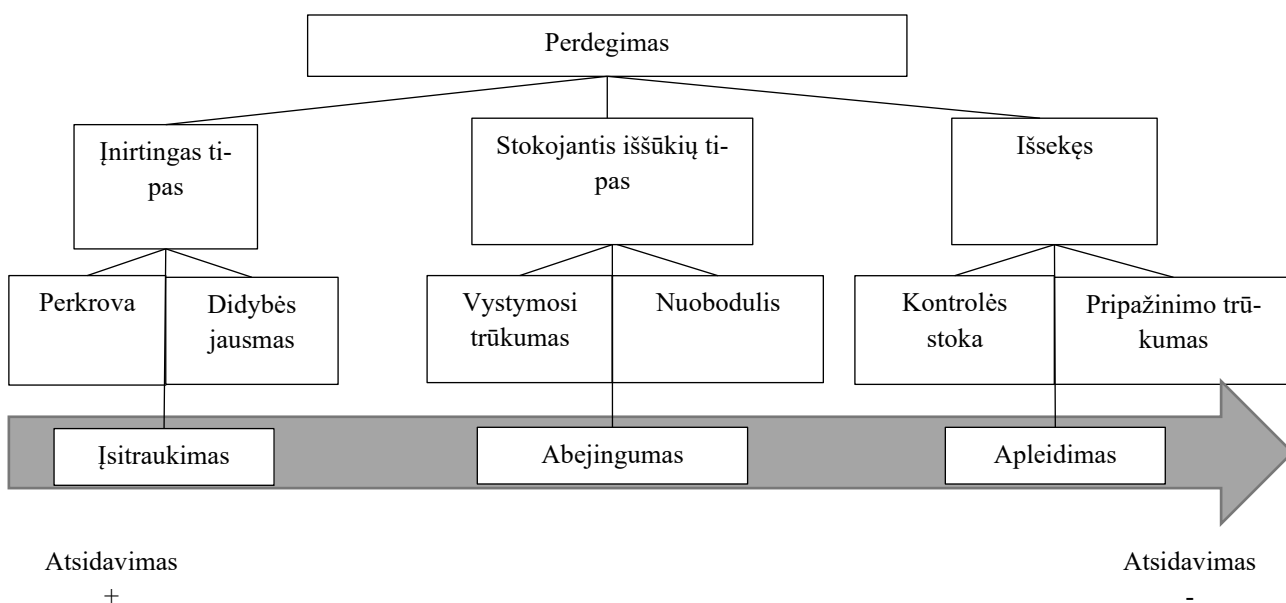
kognityvinį nuovargį. Didelė perdegimo modelių įvairovė atskleidžia, kad perdegimas darbo aplinkoje gali pasireikšti skirtingais būdais ir intensyvumu, todėl tikslinga išanalizuoti ir jo tipus.

Farber'as (1990) pasiūlė perdegimo tipologiją, pagrįstą jo klinikiniais stebėjimais, susijusiais su suaugusiaisiais, dirbančiais pagalbinėse ir mokymo srityse. Mokslininkas išskyrė tris perdegimo tipus: įnirtingą (angl., *frenetic*), iššūkių stokojantį (angl., *underchallenged*) ir išsekusį (angl., *worn-out*) (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Perdegimo tipai (sudaryta remiantis Farber, 1990; 2000; Montero-Marín et al., 2009; Montero-Marín et al., 2014)

Tipas	Apibūdinimas
Įnirtingas	Darbuotojas yra labiau įsitraukęs ir motyvuotas dėl darbo reikalavimų, nori dėti daug pastangų tikslams pasiekti, kartais apleisdamas asmeninį gyvenimą ir sveikatą, dažniausiai pasireiškiantis labai reikliame darbe ir linkęs išsekti dėl išteklių eikvojimo
Stokojantis iššūkių	Dėl pasikartojančių užduočių ir monotoniško darbo, kuriame mažai asmeninių pasiekimų, darbuotojas linkęs nuobodžiauti, nori keisti darbą, dažnai yra išsiblaškęs ir ciniškai vertina darbą.
Išsekęs	Darbuotojas yra mažiau atsidavęs, nekontroliuoja darbo reikalavimų, negali pripažinti pasiekimų ir tikimasi, kad jis apleis kai kurias užduotis, jausdamas kaltę ir nekompetenciją

Montero-Marín'as ir kt. (2009) išplėtė Farber'o (1990) pasiūlytą perdegimo tipologiją ir į perdegimo tipus žiūri kaip į etapus kai darbuotojų atsidavimo darbei lygis laipsniškai mažėja. Žvelgiant iš šios teorinės perspektyvos, perdegimas laikomas besivystančia būkle, kuriai būdingas laipsniškas įsitraukimo lygio mažėjimas, ir ji vystosi nuo entuziazmo iki apatijos. Edú-Valsania et al. (2022) paaiškina, kad perdegimas paprastai pasireiškia kartu su pernelyg dideliu įsitraukimu, būdingu įnirtingam tipui. Kadangi nėra lengva išlaikyti šį aktyvumo lygį neišsenkant, darbuotojas gali laikytis tam tikro apsauginio atstumo. Šis atsiribojimas gali apsaugoti darbuotojus nuo per didelio aktyvumo, tačiau tai gali sukelti nusivylimą, kuris atsiranda stokojančio iššūkių tipo atveju. Ilgainiui tai lemia sumažėjusį veiksmingumo suvokimą, užleidžia vietą pasyvioms įveikos strategijoms, kurios paprastai būdingos išsekusio tipo atveju (žr. 3 pav.).



3 pav. Perdegimo tipologija (Montero-Marín et al., 2009, p. 14)

Įnirtingas perdegimo tipas būdingas darbo aplinkybėms, kuriose yra perkrova, ir darbuotojams, kurie intensyviai dirba iki išsekimo. Jis taip pat dažniau pasitaiko darbuose su padalintomis pamainomis,

laikinomis sutartimis ir apskritai situacijose, kurios verčia darbuotojus būti daug labiau įsitraukusiems, kad išlaikytų darbą. Tai perdegimo tipas, kai darbuotojai demonstruoja didesnę atsidavimą darbui. Motyvacijos lygmeniu šie darbuotojai demonstruoja didelį įsitraukimą ir poreikį pasiekti svarbių laimėjimų, ir tai siejama su įveikos stiliumi, pagrįstu bandymu aktyviai spręsti problemas, kuriam jie skiria daug darbo valandų per savaitę arba dirba skirtingus darbus vienu metu. Dėl visų šių priežasčių šis tipas siejamas su dideliu perdegimo lygiu ir asmeninio gyvenimo bei sveikatos apleidimo darbe jausmu. Nepakankamai iššūkių patiriantis perdegimo tipas būdingas monotoniškoms ir nestimuliuojančioms profesijoms, kurioms būdingos pasikartojančios, mechaniškos ir rutiniškos užduotys, nesuteikiančios darbuotojams reikiamo pasitenkinimo, kurie teigia, kad darbas nėra naudingas ir yra nuobodus. Dėl to darbuotojai demonstruoja abejingumą, nuobodulį ir asmeninio tobulėjimo stoką kartu su noru keisti darbą. Šis perdegimo tipas susijęs su dideliu cinizmu dėl nesusitapatinimo su darbo užduotimis stokos ir yra siejamas su vengimo stiliumi, pagrįstu blaškymu arba kognityviniu vengimu. Išsekusiam tipui daugiausia būdingas beviltiškumo jausmas ir savo darbo rezultatų kontrolės bei įdėtų pastangų pripažinimo stokos jausmas, todėl galiausiai, susidūrę su bet kokiais sunkumais, jie pasirenka aplaidumą ir apleidimą. Todėl tai yra profilis, kuriame darbuotojas demonstruoja mažiau atsidavimo. Taigi, šio tipo profilis yra susijęs su neefektyvumu ir pasyviu streso įveikos stiliumi, daugiausia pagrįstu elgesio atsiribojimu, kuris sukelia stiprų nekompetencijos jausmą ir verčia patirti kaltės jausmą (Edú-Valsania et al., 2022).

Apibendrinant perdegimo dimensijų ir tipų nagrinėjimą, galima teigti, kad perdegimas yra sudėtingas konstruktas, kurio branduolį sudaro ilgalaikis, su darbu susijęs fizinis, emocinis ir kognityvinis išsekimas. Maslach ir kolegų trimatis modelis išskiria emocinio išsekimo, depersonalizacijos ir sumažėjusio profesinio pasiekimo dimensijas. Šis modelis ilgą laiką buvo vienintelis aiškiai apibrėžiantis profesinį perdegimą ir jo vertinimą, todėl plačiausiai analizuojamas mokslinėje literatūroje ir dažnai įvardijamas „auksiniu standartu“ perdegimo tyrimuose. Kita vertus, nuo praeito amžiaus 90-ųjų pradžios pradėjo formuotis nauji profesinio perdegimo modeliai, kurie papildė perdegimo koncepciją, išskiria skirtingas jos dimensijas ir leidžia kitu kampu pažiūrėti į šį reiškinių.

2.2. Perdegimą lemiantys veiksniai

Norint minimizuoti neigiamas perdegimo pasekmes svarbu suprasti, kas jį sukelia. Kita vertus, perdegimo koncepcijos nagrinėjimas parodė, kad perdegimas yra sudėtingas ir daugialypis konstruktas, todėl sudėtinga tiksliai apibrėžti, kas lemia jo atsiradimą ir vystymąsi. Jaslan'as ir kt., (2024) pabrėžia, kad tokiuose sudėtinguose reiškiniuose sunku atskirti, kas yra priežastis, o kas – pasekmė. Dėl šios priežasties svarbu deramą dėmesį skirti perdegimo veiksnių identifikavimui.

Pradedant analizuoti perdegimo veiksnius, tikslinga pabrėžti, kad perdegimo koncepcijos vystymo pradžioje buvo manoma, kad perdegimas labiausiai būdingas pagalbinėms profesijoms (pvz., gydytojams, slaugytojams, mokytojams, socialiniams darbuotojams ir pan.). Maslach & Leiter'as (2016) paaiškina, kad tokio pobūdžio darbas reikalauja nuolatinio ir intensyvaus asmeninio, emocinio kontakto. Nors tokie santykiai gali būti naudingi ir įdomūs, jie taip pat gali būti pakankamai įtempti. Tokiose profesijose vyraujančios normos yra būti nesavanaudiškiems ir teikti pirmenybę kitų poreikiams, dirbti ilgas valandas ir daryti viską, kad padėti klientui, pacientui ar studentui. Be to, šių darbų organizacinę aplinką dažnai formuoja įvairūs socialiniai, politiniai ir ekonominiai veiksniai (pvz., finansavimo mažinimas ar politikos apribojimai), dėl kurių darbo aplinka numato aukštus reikalavimus, bet mažai išteklių. Pirrolas'as & Correia (2024) patikslina, kad ilgainiui mokslininkai suprato, kad daugelyje profesijų vyrauja tarpusavio santykiai, nes gali tekti bendrauti ne tik su klientais, bet ir

su tiekėjais, kolegomis, vadovais bei dirbti komandose. Kadangi perdegimas gali paveikti įvairių profesijų žmones, perdegimo priežastys gali būti specifinės kiekvienoje iš jų, o tai apsunkina konkrečių perdegimo veiksnių identifikavimą ir skatina analizuoti konkrečių sričių ir net vadovavimo lygio darbuotojų perdegimo veiksnius.

Pasak Edú-Valsania ir kt. (2022), per ilgalaikį perdegimo koncepcijos vystymąsi mokslinėje literatūroje atsirado keletas požiūrių, kuriais bandyta atsakyti į klausimą, kodėl atsiranda perdegimas ir kaip jis vystosi. Mokslininkai išskiria 6 pagrindines teorijas aiškinančias perdegimo sindromo formavimąsi: 1) socialinė kognityvinė teorija; 2) socialinių mainų teorija; 3) organizacinė teorija; 4) struktūrinė teorija; 5) darbo reikalavimų ir išteklių teorija; 6) emocinio užkrato teorija (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Teorijos aiškinančios perdegimo atsiradimą (sudaryta remiantis Edú-Valsania et al., 2022)

Teorija	Apibūdinimas
Socialinė kognityvinė teorija	Akcentuoja individualius kintamuosius (saviveiksmingumą, pasitikėjimą savimi, savęs sampratą): perdegimas vystosi, kai darbuotojas praranda tikėjimą savo arba grupės gebėjimu pasiekti profesinius tikslus.
Socialinių mainų teorija	Pabrėžia abipusiškumo principą: perdegimas kyla, kai darbuotojas suvokia neteisingą santykį tarp įdėtų pastangų ir gaunamo atlygio ar palaikymo.
Organizacinė teorija	Laiko perdegimą darbo organizacijos stresorių (perkrova, vaidmens neaiškumas) ir nepakankamų įveikos strategijų pasekme.
Struktūrinė teorija	Perdegimas yra reakcija į lėtinį stresą darbe, kuri atsiranda, kai individo naudojamos įveikos strategijos, skirtos valdyti darbo stresą, nepasiteisina. Iš pradžių stresas darbe paskatina keletą įveikos strategijų. Kai iš pradžių taikytos įveikos strategijos nėra sėkmingos, jos veda prie profesinės nesėkmės ir menko asmeninio pasitenkinimo darbe bei emocinio išsekimo jausmo. Susidūręs su šiais jausmais, subjektas išsiugdo depersonalizacijos požiūrį kaip naują įveikos formą.
Darbo reikalavimų ir išteklių teorija	Perdegimas įvyksta, kai yra disbalansas tarp darbo reikalavimų ir išteklių. Kai reikalavimai viršija išteklius, atsiranda nuovargis, o jei nuovargis tampa lėtinis, atsiranda perdegimas. Todėl darbo reikalavimai yra tiesiogiai ir teigiamai susiję su perdegimu, ypač emociniu išsekimu, o darbo išteklių egzistavimas atvirkščiai veikia depersonalizaciją, sumažindamas jos naudojimą kaip įveikos strategiją.
Emocinio užkrato teorija	Pabrėžia socialinę ir afektinę įtaką: perdegimas gali „plisti“ per darbo grupes per automatinę emocijų sinchronizavimą ir imitaciją.

Analizuojant lentelėje susistemintus požiūrius į perdegimo kilmę, galima teigti, kad perdegimo atsiradimą veikia individualūs ir organizaciniai veiksniai. Be to, perdegimą gali skatinti ir reikalavimų bei išteklių disbalansas ar socialiniai procesai. Kiekviena teorija pabrėžia skirtingą perdegimo darbe formavimo mechanizmą, o tai tiesiogiai nulemia prevencinių priemonių pasirinkimą.

Siekiant įrodyti vieną ar kitą požiūrį į perdegimo atsiradimo priežastis, mokslininkai atlieka empirinius tyrimus, kurie leidžia tiksliau identifikuoti konkrečius perdegimo veiksnius. Daugelyje tyrimų perdegimo veiksniai skirstomi į dvi dideles grupes: organizaciniai (situaciniai, susiję su darbu) veiksniai ir individualūs (asmeniniai) veiksniai (Golonka et al., 2019). Edú-Valsania ir kt. (2022) pabrėžia, kad perdegimo sindromas pirmiausia yra tam tikrų darbo sąlygų pasekmė, o ne individuali savybė, pavyzdžiui, asmenybės bruožas. Todėl griežtai kalbant, perdegimo sindromą sukeliantys veiksniai yra labiau susiję su darbu (pvz., darbo turinys, struktūra, santykiai su vartotojais, klientais, vadovais, kolegomis ir pan.). Bianchi ir Schonfeld (2024) taip pat nurodo, kad idėja, kad su darbu susiję veiksniai yra pagrindiniai perdegimo sindromo veiksniai, buvo neatsiejama sindromo konceptualizavimo dalis. Šį požiūrį taip pat palaiko ir PSO, kuri perdegimą sieja išskirtinai su stresu darbe, t. y. organizacinius veiksnius įvardija pagrindinėmis perdegimo priežastimis. Panašias išvadas pateikia ir mokslininkai (Meredith et al., 2022; Shoman et al., 2021) atlikę metaanalizes. Jų tyrimai atskleidė nuoseklų

perdegimo ryšį su darbo charakteristikomis, tačiau silpną ir nenuoseklų perdegimo sindromo ryšį su asmenybės charakteristikomis ir psichinės sveikatos veiksniais.

Mokslinėje literatūroje aptinkama daugybė organizacinių veiksnių, kurie prisideda prie perdegimo formavimo (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Organizaciniai perdegimo veiksniai (sudaryta darbo autoriaus)

Šaltinis	Išskiriami organizaciniai veiksniai
Jašlan et. al., 2024.	1. Organizacinė našta: darbo tempas, lankstaus darbo laiko stygius, užduočių sudėtingumas, normos ir procedūros bei pernelyg didelis viršvalandžių skaičius; 2. Socialinė našta: komandinio ir individualaus darbo įtampa, konfliktai, mobingas; 3. Fizinis krūvis: raumenų apkrova, triukšmas, prastas apšvietimas, nepalankios temperatūros, apribojimai dėl apsauginių drabužių/dėvėjimo; 4. Psichinė įtampa: kritika, baimė, nesėkmės rizika, darbo nesaugumas, laiko spaudimas, pripažinimo ir paramos stygius.
Nadon et al., 2022.	1. Per didelis darbo krūvis / darbo reikalavimai; 2. Kontrolės / autonomijos stoka darbe; 3. Atlygio / pripažinimo trūkumas arba neatitikimas lūkesčiams (išoriniai ir vidiniai atlyginimai); 4. Socialinės integracijos stoka (palaikymo, artumo, komandinio darbo trūkumas); 5. Sąžiningo ir pagarbaus elgesio stokos suvokimas; 6. Asmeninių vertybių ir organizacijos vertybių neatitikimas.
Edú-Valsania et al., 2022.	1. Darbo krūvis; 2. Emocinis darbas; 3. Autonomijos ir įtakos stoka darbe; 4. Dviprasmybė ir vaidmenų konfliktas; 5. Nepakankama priežiūra ir neteisybės suvokimas; 6. Suvokiamos socialinės paramos stoka; 7. Blogas darbo laikas.

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, mokslininkai sutaria, kad kertiniai organizaciniai perdegimo veiksniai yra susiję su per dideliu darbo krūviu, autonomijos stoka, socialinės paramos trūkumu ir atlygio ar pripažinimo nebuvimu. Pasak Nadon'o ir kt. (2022), organizaciniai perdegimo veiksniai be konkrečių darbo sąlygų apima ir vertybinį neatitikimą bei sąžiningumo suvokimą. Jaslan'as ir kt. (2024) daug dėmesio skiria praktinėms darbo naštos formoms (socialinei, organizacinei, fazinei ir psichinei). Edú-Valsania ir kt. (2022) pabrėžia situacinius mechanizmus tokius kaip emocinis darbas, vaidmenų dviprasmybė, darbo laiko ypatumai. Mokslininkai emocinį darbą apibrėžia kaip poreikį reguliuoti savo emocijas ir rodyti tokią emocinę išraišką, kokios reikalauja organizacija, t. y. slėpti pyktį ar išreikšti užuojautą priešingai nei jaučiama, o tai didina perdegimo tikimybę. Vaidmenų dviprasmybė, kai nežinoma, ko iš darbuotojo tikimasi, dar labiau didina psichologinę apkrovą. Be to, blogos darbo laiko sąlygos (pamaininis ar naktinis darbas, intensyvi rotacija, ilgos darbo valandos, viršvalandžiai) yra stiprūs perdegimo rizikos veiksniai, siejami su miego sutrikimais, sveikatos problemomis ir sumažėjusiu darbo našumu. Išanalizavus organizacinius darbuotojų perdegimo veiksnius, galima teigti, kad perdegimo darbe prevencija turi būti daugiafunkcė ir spręsti tiek bendro pobūdžio organizacinius principus (krūvio valdymas, sąžininga vadovavimo praktika, atitiktis vertybėms), tiek konkrečias darbo sąlygų problemas (ergonomika, darbo grafikai, emocinės paramos mechanizmai).

Neatsižvelgiant į tai, kad nemažai perdegimo tyrėjų pabrėžia organizacinių veiksnių svarbą perdegimo formavimosi procese, pastaruoju metu vis daugiau mokslininkų pradėjo gilintis į individualių veiksnių poveikį sindromo atsiradimui. Bianchi ir kt. (2021) atliko tyrimą Prancūzijoje, Ispanijoje ir Šveicarijoje, kuriuo siekė nustatyti ar tikrai organizaciniai veiksniai dominuoja formuojant darbuotojų perdegimą. Tyrimo rezultatai parodė, kad neurotiškumas, darbo įtampa, įgūdžių ugdymas, saugumas kasdieniame gyvenime ir konfliktas tarp darbo ir ne darbo buvo nuosekliai susiję su perdegimu visose trijose imtyse. Mokslininkai priėjo išvados, kad perdegimas nebūtinai yra pirmiausia susijęs su darbu, o tendencija perdegimo tyrimuose sumenkinti individualaus lygmens ir ne darbo veiksnius yra neprotinga. Ši tendencija gali tapti kliūtimi kuriant veiksmingas intervencines strategijas.

Angelini (2023) teigimu, asmenybės bruožai (žr. 5 pav.) paaiškina, kodėl vienodomis sąlygomis dirbantys darbuotojai skirtingai patiria perdegimą.

Suderinamumas	• Bendradarbiavimas, užuojauta, tolerancija ir atlaidumas kitų atžvilgiu, konkurencijos, konfliktų, spaudimo ir jėgos naudojimo vengimas.
Sąžiningumas	• Tikslumas, organizuotumas, drausmingumas, taisyklių laikymasis, sunkus darbas siekiant sėkmės.
Ekstraversija	• Individualios socialinės sąveikos charakteristikos, jų kiekis ir intensyvumas.
Neurotiškumas	• Žmonių emocinės pusiausvyros ir impulsų kontrolės praradimas, neigiamų jausmų ir nerimo paplitimas.
Atvirumas	• Intelektinis smalsumas, kūrybiškumas, naujumas, pirmenybė nepriklausomybei.

4 pav. Asmenybės bruožai (sudaryta remiantis Angelini, 2023)

Angelini (2023) atlikta sisteminė apžvalga, kurioje išanalizuoti 83 tyrimai parodė, kad didesnis neurotiškumo lygis, mažesnis malonumas, sąžiningumas, ekstraversija ir atvirumas yra susiję su didesniu perdegimo lygiu. Tokie tyrimo rezultatai atskleidžia, kad asmenybės bruožai glaudžiai susiję su darbuotojų perdegimo rizika.

Edú-Valsania ir kt. (2022) pripažįsta, kad nors organizaciniai veiksniai savaime gali sukelti perdegimą, tam tikri individualūs veiksniai gali veikti kaip moderuojantys kintamieji. Tokie asmeniniai darbuotojų aspektai kaip pasitikėjimo savimi stoka ar streso vengimo įveikos mechanizmų naudojimas, gali atlikti svarbų vaidmenį stiprinant organizacinius veiksnius. Priešingai, tokios individualios savybės kaip optimizmas ar atsparumas stresui, gali sumažinti arba net sulėtinti neigiamą organizacinių veiksnių poveikį perdegimui (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Asmeniniai perdegimo veiksniai (Edú-Valsania et al., 2022, p. 9)

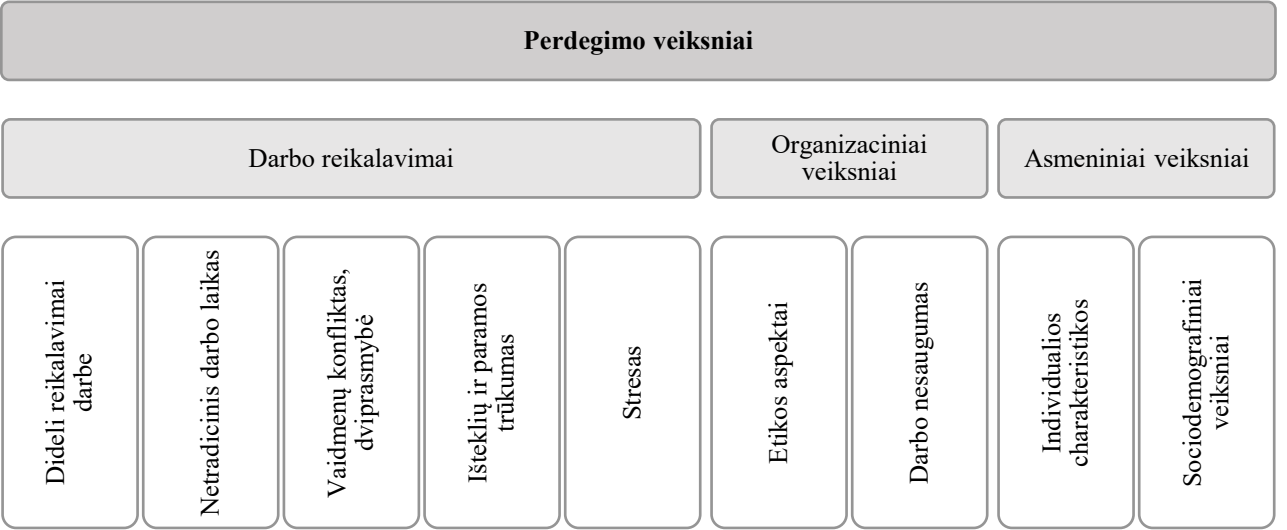
Apsauginiai veiksniai	Stiprinantys veiksniai
Draugiškumas (suderinamumas)	Neurotiškumas
Sąžiningumas (pareigingumas)	Išorinis kontrolės lokusas
Ekstraversija (ekstravertiškumas)	A tipo asmenybė
Atvirumas patirčiai	Aleksitimija (emocijų suvokimo, apdorojimo ir raiškos sutrikimas, kai negebama atpažinti ir apibūdinti savo ir kitų žmonių emocijų)
Teigiamas psichologinis kapitalas	Emocijomis grįsta įveika
Įveikos strategija, orientuota į problemą	

Kaip matyt iš pateiktos lentelės, tokie asmenybės bruožai kaip ekstraversija, suderinamumas, sąžiningumas ir atvirumas patirčiai apsaugo nuo perdegimo, o neurotiškumas ir emocinis nestabilumas atvirkščiai didina polinkį į emocinį išsekimą ir cinizmą. Be to, išorinis kontrolės lokusas, A tipo elgesio bruožai, aukšti lūkesčiai ir pernelyg didelis įsitraukimas stiprina perdegimo komponentus, ypač tuomet, kai tikslai tampa neįveikiami, o tai skatina nusivylimą ir demotyvaciją (Edú-Valsania et al., 2022).

Dalis mokslininkų be asmeninių bruožų vertina individualių sociodemografinių savybių poveikį perdegimui. Adriaenssens'o ir kt. (2015) atlikti tyrimai atskleidė atvirkštinį ryšį tarp amžiaus ir perdegimo, t. y. didėjant amžiui darbuotojai patiria mažesnę perdegimo lygį. Kita vertus, O'Connor'as ir kt., (2018), atlikę sisteminę apžvalgą, nustatė reikšmingą ryšį tarp didėjančio amžiaus ir padidėjusios depersonalizacijos rizikos. Mokslininkai taip vertino lyties poveikį perdegimui ir nustatė, kad moterys dažniau patiria perdegimą, nei vyrai (Artz et al., 2022). Edú-Valsania ir kt. (2022) taip pat pabrėžia šeimyninės padėties įtaką ir nurodo, kad vieniši darbuotojai (ypač vyrai) yra labiau linkę į perdegimą, palyginti su tais, kurie gyvena su partneriu; tuo tarpu dirbančių moterų atvejais šeimyninės pareigos gali tapti papildomu rizikos veiksniu dėl sunkumų derinti asmeninį ir profesinį gyvenimą.

Kadangi baigiamajame darbe analizuojamas vadovų perdegimas, tikslinga nustatyti kuo vadovų perdegimo veiksniai skiriasi nuo kitų darbuotojų perdegimo. Anot Hamouche ir Marchand'o (2021), vadovai turi didelę riziką patirti perdegimą. Blom'as ir kt. (2016) paaiškina, kad vadovų darbas dažnai būna labiau įtemptas dėl didelių reikalavimų ir atsakomybės, susijusios su vadovaujančiomis pareigomis, o tai savo ruožtu daro įtaką jų darbuotojų stresui ir kartu gali prisidėti prie perdegimo formavimosi. Kita vertus, vadovai turi daugiau laisvės ir didesnę kontrolę, todėl gali savarankiškai planuoti savo darbo laiką bei pareigų vykdymą, o tai gali sumažinti neigiamą poveikį jų gerovei. Šios išvalgos parodo, kad vadovo darbo sąlygos skiriasi, atitinkamai skiriasi ir jų perdegimo formavimosi veiksniai. Kita vertus, kaip pažymi Muller'as ir Kubatova (2025), šiuo metu trūksta tyrimų lyginančių paprastų darbuotojų ir vadovų perdegimą ir jo atsiradimo aplinkybes. Dėl šios priežasties aktualu analizuoti būtent vadovų perdegimo aplinkybes ir ieškoti prevencijos būdų.

Muller'as & Kubatova (2025) atlikę mokslinės literatūros sisteminimą ir analizę išskiria 3 pagrindines vadovų perdegimo veiksmų grupes (žr. 5 pav.).



5 pav. Vadovų perdegimo veiksmų klasifikavimas (Müller & Kubátová, 2025, p. 12)

Remiantis 5 paveikslu galima teigti, kad didelis darbo krūvis ir griežti terminai prisideda prie emocinio išsekimo (Laila & Hanif, 2017), o Bhanugopan'as ir Fish'as (2006) priėjo išvados, kad vaidmenų konfliktas yra pagrindinė perdegimo priežastis. Be to, netradicinės darbo valandos ir išteklių trūkumas taip pat gali prognozuoti vadovų perdegimą (Atkins et al., 2023). Organizaciniai veiksniai, tokie kaip žema etikos kultūra ir darbo nesaugumas, sustiprina cinizmą ir emocinį išsekimą (Huhtala et al., 2016). Asmeniniai veiksniai, tokie kaip žemas emocinis intelektas ir didelis neurotiškumas, taip pat koreliuoja su padidėjusiu perdegimo sindromu (Aftab ir Qadeer, 2013). Be to, vadovų perdegimo

lygiui įtakos gali turėti tokie demografiniai kintamieji kaip lytis ir amžius. Čigarska & Birknerova (2022) nustatė, kad vyrai vadovai dažniau būna depersonalizuoti ir emociškai išsekę nei moterys vadovės. Panašių išvadų priėjo ir Li (2017), kuris nustatė, kad vyrų vadovų darbo perdegimas paprastai yra didesnis nei moterų vadovių, o 36–45 metų vadovų darbo perdegimas yra rimčiausias. Susituokusių vadovų darbo perdegimas yra rimtesnis nei vienišų vadovų, o aukštos kvalifikacijos vadovų darbo perdegimas yra didesnis nei žemos kvalifikacijos vadovų.

Analizuojant perdegimo veiksnių tyrimus pastebėta, kad daugelis jų vis dar atliekama pagalbinių profesijų srityje, analizuojant gydytojų (O'Connor et al., 2018; Nagle et al., 2024; Meredith et al., 2022); slaugytojų (Adriaenssens et al., 2015; Bakker et al., 2005; Jašlan et al., 2024), mokytojų (Hakanen et al., 2006) perdegimo priežastis. Baigiamajame darbe analizuojami gamybos sektoriuje dirbančių vadovų perdegimo veiksniai, todėl siekiant geriau suprasti, kas turi įtakos šios srities darbuotojų perdegimui buvo susisteminti paskutinių 15 metų išskirtinai gamybos sektoriuje atlikti tyrimai (žr. 9 lentelę).

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, perdegimo gamybos sektoriuje tyrimai buvo atliekami įvairiose geografinėse vietovėse (Europoje, Azijoje, Afrikoje) bei aprėpė skirtingas pramonės šakas (automobilių, elektronikos, farmacijos) ir tikslines populiacijas (darbuotojai, vadovai, moterys).

Išanalizavus septynių tyrimų rezultatus galima išskirti tris pagrindines gamybos sektoriaus darbuotojų perdegimą lemiančių veiksnių grupes: organizaciniai ir darbo aplinkos veiksniai, individualios savybės ir demografiniai veiksniai.

Organizacinių ir darbo aplinkos veiksnių grupė yra labiausiai paplitusi ir nuosekliausiai identifikuojama visuose tyrimuose. Didelis darbo krūvis yra nurodomas kaip vienas pagrindinių streso šaltinių ir perdegimo rizikos veiksnių tiek Rumunijos automobilių pramonėje (Dâmbean & Gabor, 2022), tiek Indonezijos gamybos sektoriuje (Soelton et al., 2019). Su tuo susijusi darbo įtampa, kylanti dėl didelių reikalavimų ir mažos kontrolės, taip pat stipriai prognozuoja perdegimą Kinijos elektronikos gamybos darbuotojų tarpe (Zhou et al., 2022).

Kitas svarbus veiksnys yra darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktas. Indonezijoje atliktas tyrimas parodė, kad darbo ir šeimos konfliktas turi tiesioginį teigiamą poveikį perdegimui, o gera darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra jį reikšmingai mažina (Soelton et al., 2019).

Socialinė aplinka darbe taip pat atlieka svarbų vaidmenį. Tyrimai Kinijoje ir Pietų Afrikoje pabrėžia socialinės paramos ir gerų santykių su vadovu svarbą. Didesnė socialinė parama yra susijusi su mažesne perdegimo rizika (Zhou et al., 2022), o pasitenkinimas santykiais su vadovu neigiamai koreliuoja su išsekimu ir teigiamai – su profesiniu veiksmingumu (Marshall & Stephenson, 2020).

Nors organizaciniai veiksniai dominuoja, individualios darbuotojų savybės taip pat yra svarbūs perdegimo rizikos veiksniai. Indijoje atliktas tyrimas su vadovais atskleidė stiprų ryšį tarp asmenybės bruožų ir perdegimo: neurotiškumas teigiamai koreliavo su išsekimu ir cinizmu, o ekstraversija – neigiamai (Madnawat & Mehta, 2012). Serbijoje nustatyta, kad mažesnis tvirtabūdiškumas yra susijęs su didesniu perdegimu visose trijose jo dimensijose (Jovanović et al., 2017).

Demografiniai kintamieji, tokie kaip amžius, lytis ir darbo stažas, taip pat turi įtakos. Rumunijoje nustatytas ryšys tarp amžiaus ir perdegimo (Dâmbean & Gabor, 2022). Serbijoje atliktas tyrimas parodė, kad lytis ir darbo sritis yra susijusios su emociniu išsekimu, o amžius, darbo sritis ir stažas – su depersonalizacija (Jovanović et al., 2017).

9 lentelė. Gamybos įmonių darbuotojų perdegimo veiksnių tyrimai (sudaryta darbo autoriaus)

Šaltinis	Tyrimo vieta	Tyrimo imtis	Tyrimo instrumentas	Pagrindinės išvados
Dâmbean & Gabor, 2022.	Rumunija	60 darbuotojų iš dviejų automobilių gamybos įmonių	Perdegimo, pasitenkinimo darbu, Kognityvinės emocinės įveikos (CERQ) ir prisitaikymo klausimynai	Nustatytas reikšmingas neigiamas ryšys tarp amžiaus ir perdegimo, perdegimo ir pasitenkinimo darbu. Pagrindiniai streso šaltiniai yra mažas atlyginimas, didelis darbo krūvis ir sunkumai laiku atlikti užduotis.
Soelton et al., 2019.	Indonezija	83 darbuotojai	Klausimynas, matuojantis darbo krūvį, darbo ir šeimos konfliktą, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą bei perdegimą	Darbo krūvis ir darbo bei šeimos konfliktas turi reikšmingą teigiamą poveikį perdegimui. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą turi reikšmingą neigiamą poveikį perdegimui (t. y. geresnė pusiausvyrą mažina perdegimą).
Madnawat & Mehta, 2012.	Indija	170 vidurinio lygio vadovų (vyrai) iš tarptautinių gamybos įmonių	Maslach perdegimo inventorių – bendroji versija (MBI-GS) ir NEO-FFI asmenybės klausimynas	Neurotiškumas ir ekstraversija yra stipriausi perdegimo prognozuotojai. Neurotiškumas teigiamai susijęs su išsekimu ir cinizmu, bet neigiamai su profesiniu veiksmingumu. Ekstraversija yra atvirkščiai susijusi su tais pačiais perdegimo komponentais.
Marshall & Stephenson, 2020.	Pietų Afrika	133 darbuotojai iš elektronikos gamybos įmonės	Maslach perdegimo inventorių – bendroji versija (MBI-GS) ir ketinimo išeiti iš darbo klausimynas	Tyrimo faktoriinė analizė atskleidė dviejų faktorių struktūrą (išsekimas/cinizmas ir profesinis veiksmingumas). Tik išsekimo/cinizmo dimensija buvo susijusi su ketinimu išeiti iš darbo. Gamyklos darbuotojai patiria didesnę išsekimą. Pasitenkinimas santykiais su vadovu neigiamai susijęs su išsekimu ir teigiamai – su profesiniu veiksmingumu.
Jovanović et al., 2017.	Serbija	75 specialistai su aukščiau išsilavinimu iš farmacijos pramonės ir rinkodaros, dirbantys vietinėse ir tarptautinėse įmonėse	Maslach perdegimo inventorių – paslaugų sferai skirta versija (MBI-HSS) ir Rathus asertyvumo skalė (RAS)	Mažesnis tvirtabūdiškumas yra susijęs su didesniu perdegimu. Emociniam išsekimui įtakos turi lytis ir darbo sritis. Depersonalizacijai įtakos turi darbo sritis, amžius ir darbo stažas.
Macias-Velasquez et al., 2019.	Meksika	378 vidurinės ir aukštesniosios grandies vadovai	Maslach perdegimo inventorių – bendroji versija (MBI-GS)	Patvirtinta MBI-GS instrumento trimačioji struktūra (išsekimas, cinizmas, profesinis veiksmingumas) ir jo tinkamumas bei patikimumas vertinti perdegimo lygius gamybos pramonės vadovams Meksikoje.
Zhou et al., 2022.	Kinija	1081 darbuotoja moteris iš elektronikos gamybos įmonių	Darbo turinio klausimynas (JCQ), Pastangų ir atlygio disbalanso klausimynas (ERIQ) ir Maslach perdegimo inventorių – bendroji versija (MBI-GS)	Profesinis stresas yra stipriai susijęs su perdegimu. Didelė darbo įtampa ir per didelis asmeninis įsipareigojimas yra svarbūs perdegimo rizikos veiksniai. Didesnė socialinė parama mažina perdegimo riziką.

Daugumoje apžvelgtų tyrimų perdegimui matuoti buvo naudojamas Maslach perdegimo inventorių (MBI), dažniausiai jo bendroji versija (MBI-GS). Tai rodo šio instrumento paplitimą ir pripažinimą tarptautiniu mastu. Vienas iš tyrimų, atliktas Meksikoje su vadovais, buvo skirtas būtent MBI-GS

instrumento psichometrinėms savybėms patikrinti ir patvirtino jo trimačio modelio (išsekimas, cinizmas, profesinis veiksmingumas) tinkamumą gamybos sektoriuje (Macias-Velasquez et al., 2019). Tikslinga pabrėžti, kad tyrimas Pietų Afrikoje atskleidė kitokią faktorinę struktūrą – dviejų faktorių modelį, kuriame išsekimas ir cinizmas susijungė į vieną dimensiją (Marshall & Stephenson, 2020). Tai rodo, kad nors MBI yra plačiai naudojamas, jo struktūra gali skirtis priklausomai nuo kultūrinio ir profesinio konteksto, o tai svarbu interpretuojant rezultatus.

Apibendrinant perdegimo veiksnių nagrinėjimą, galima teigti, kad mokslinėse apžvalgose ir empiriniuose tyrimuose dažniausiai išryškėja dviejų tipų veiksniai: organizaciniai (darbo krūvis, autonomijos stoka, prasta socialinė parama, netinkamas darbo laikas) ir asmeniniai (asmenybės bruožai, įveikos strategijos, demografinės savybės). Daugelyje tyrimų nustatoma, kad organizaciniai perdegimo veiksniai dominuoja, bet asmeniniai veiksniai paaiškina, kodėl į vienodas darbo sąlygas darbuotojai gali reaguoti skirtingai. Tyrimai atlikti išskirtinai gamybos sektoriuje patvirtino dominuojantį organizacinių veiksnių vaidmenį, nes daugelyje imčių didelis darbo krūvis, darbo ir šeimos konflikto problema bei mažas vadovų palaikymas buvo nuosekliai siejami su aukštesniu perdegimo lygiu. Kita vertus, tyrimai taip pat atskleidė, kad gamybos darbuotojų neurotiškumas ir mažesnė ekstraversija dažnai koreliuoja su didesniu išsekimu ir cinizmu, o sociodemografiniai veiksniai (amžius, lytis, darbo stažas) pasireiškia nevienodai, ir jų poveikis perdegimui priklauso nuo konteksto.

2.3. Vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimą lemiančių veiksnių modelis

2.3.1. Vadovavimo samprata ir skirtingų lygmenų vadovų charakteristikos

Šiuolaikinės verslo organizacijos veikia dinamiškoje aplinkoje, kuri didele dalimi priklauso nuo politinių, ekonominių ir konkurencinių pokyčių. Tokiomis aplinkybėmis tinkamas vadovavimas tampa ypatingai svarbus, nes nuo vadovų gebėjimų prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų bei priimanų sprendimų didele dalimi priklauso įmonės veiklos tęstinumas ir tikslų įgyvendinimas. Taigi, kaip reziumuoja Petrulis (2022), vadovavimas tampa vienu svarbiausių veiksnių, lemiančių verslo sėkmę ir konkurencingumą.

Vadovavimo koncepcija pradėjo vystytis pramonės revoliucijos laikotarpiu, t. y. maždaug nuo XVIII a. vidurio iki XIX a. vidurio. Lloyd'as ir kt. (2025) pabrėžia, kad šiuolaikinis vadybos suvokimas susiformavo pramonės revoliucijos pagrindu, nes pramonei pasiekus tam tikrą sudėtingumo lygį, vadyba kaip atskira disciplina tapo būtina. Dziak (2024) paaiškina, kad tuomet JAV ir Europoje sparčiai vystėsi pramonė, todėl steigėsi vis daugiau gamybos įmonių, kurių veikla buvo grindžiama masinės gamybos principais. Augant konkurencijai bei darbuotojų skaičiui įmonėse, jų vadovai buvo priversti ieškoti veiksmingų būdų valdyti savo darbo jėgą užtikrinant verslo sėkmę ir didesnę pelningumą.

Per daugybę vadovavimo koncepcijos vystymo metų vadyba buvo traktuojama įvairiai akcentuojant vis kitokius jos aspektus. Pasak Ratten'o (2025), egzistuoja daug skirtingų vadovavimo sąvokos apibrėžimų, nes dėl socialinių reikalavimų ši sąvoka nuolat atnaujinama. Šiuolaikinėje profesinėje literatūroje vadovavimas dažniausiai laikomas viena pagrindinių valdymo funkcijų greta planavimo, organizavimo ir kontrolės bei apibrėžiama kaip veikla sutelkianti žmones siekti bendrų tikslų (Schermerhorn & Bachrach, 2021, 2023). Ratten'as (2025) pateikia platesnį vadovavimo apibrėžimą nurodydamas kokių būdu vadovavimas sutelkia žmones siekiant bendrų tikslų. Pasak mokslininko, „vadovavimas – tai verslo problemų vertinimo, identifikavimo, stebėjimo ir sprendimo procesas, grindžiamas žmonių tarpusavio sąveika, kuri gali vykti tiek tiesioginio, tiek netiesioginio bendravimo

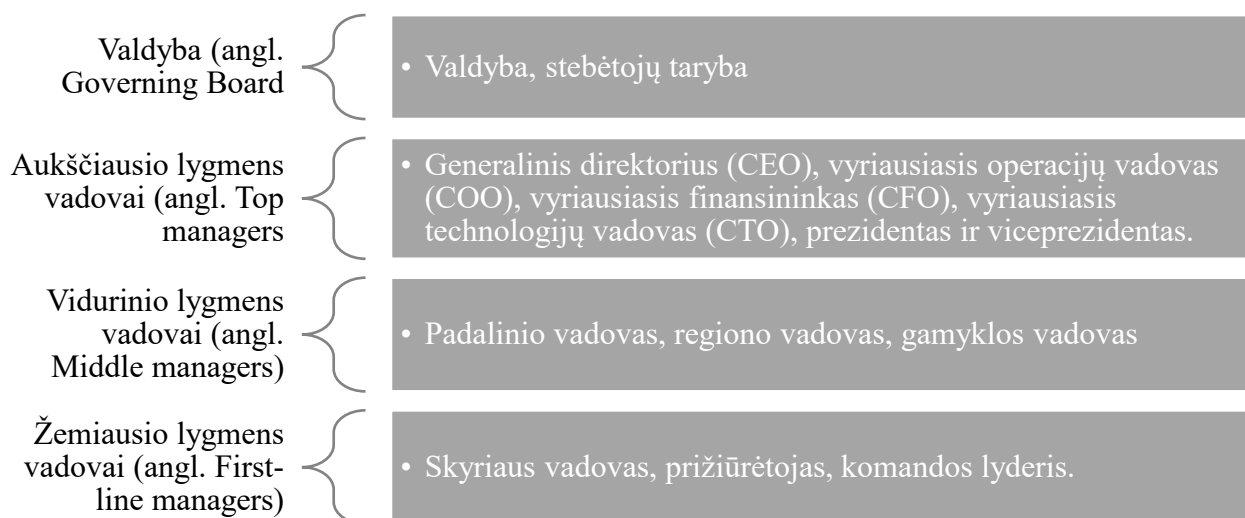
būdu“. Šie du požiūriai į vadovavimo sąvoką pabrėžia tvarką, vaidmenis ir atsakomybę, o vadovavimas jame suvokiamas kaip kryptingas kitų darbo koordinavimas ir priežiūra, kad būtų pasiekti organizacijos rezultatai.

Kita vertus, mokslininkai aiškindami vadovavimo sąvoką dažnai akcentuoja įtakos darymą. Pavyzdžiui, Tokarski ir kt. (2016) vadovavimą apibrėžia kaip proceso inicijavimą siekiant daryti įtaką kitiems. Panašiai, Toleikienė ir kt. (2022) nurodo, kad dažniausiai mokslinėje literatūroje vadovavimas apibrėžiamas kaip socialinės įtakos procesas, kuriuo siekiama susitarimo apie vykdomas veiklas ir skatinamos individualios ir kolektyvinės pastangos įgyvendinant bendrus tikslus. Šis apibrėžimas jungia abu požiūrius ir vadovavimą apibrėžia ne tik kaip įtakos darymą, bet ir kaip bendradarbiavimo procesas siekiant bendrų organizacijos tikslų. Panašų, bet konkretesnę apibrėžimą pateikia Kaehler'as ir Grunde (2025). Mokslininkų teigimu, vadovavimas „tai sąmoningas poveikis organizacijos ar jos padalinio veiklai, siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus“ (p. 9).

Pristačius vadovavimo sąvoką, galima apibrėžti vadovo sąvoką ir nusakyti jo pagrindines charakteristikas. Profesinėje vadybos literatūroje vadovas apibrėžiamas kaip asmuo, kuris tiesiogiai prižiūri, palaiko ir aktyvina kitų žmonių darbo pastangas, siekdamas individualių, komandinių ir organizacinių veiklos tikslų (Schermerhorn & Bachrach, 2021, 2023). Mokslinėje literatūroje (Paplauskaitė, Valentinė & Miškinienė, 2023) pateikiamas platesnis šios sąvokos apibrėžimas ir nurodoma, kad vadovas – tai organizacijos vedlys, numatantis jos veiklos kryptį ir tikslus, organizuojantis valdymo procesus bei užtikrinantis, kad šie tikslai būtų įgyvendinti kuo efektyviau. Tai asmuo, kuris savo pavyzdžiu, vertybėmis ir gebėjimu įkvėpti kitus formuoja organizacijos mikroklimatą ir darbinę kultūrą, kartu nukreipdamas organizaciją į nuolatinį augimą ir kaitą.

Tovmasyan (2017) vadovai yra atsakingi už organizacijos tikslų nustatymą ir įgyvendinimą, bendradarbiaujant su kitais žmonėmis. Mokslininkas paaiškina, kad dar 1973 metais įžymus tyrinėtojas H. Mintzberg'as nustatė, kad vadovo darbas apima 10 vaidmenų. Jie skirstomi į tris grupes: tarpasmeniniai, informaciniai ir sprendimų priėmimo vaidmenys. Tarpasmeniniai vaidmenys susiję su bendravimu ir lyderyste. Informaciniai vaidmenys apima informacijos rinkimą, dalijimąsi ja ir organizacijos atstovavimą. Įgyvendindamas sprendimų priėmimo vaidmenį vadovas veikia kaip kūrėjas, problemų sprendėjas, išteklių paskirstytojas ir derybininkas.

Pasak Dziak'o (2024), klasikinio stiliaus įmonės hierarchijoje paprastai yra trys valdymo lygiai: savininkai ir aukščiausio lygio vadovai, vidurinio lygmens vadovai ir prižiūrėtojai arba žemesniojo lygmens vadovai. Mokslininkas paaiškina, kad savininkai, įskaitant vadovus ir direktorius, nustato pagrindinius įmonės tikslus. Savininkų tikslai nurodo vidurinės grandies vadovams, kaip valdyti skyrius ir žemiausio lygio vadovus. Žemiausio lygmens vadovai prižiūri kasdienę įmonės veiklą Schermerhorn'as ir Bachrach'as (2023) panašiai skirsto organizacijos valdymą į lygius, bet jie išskiria keturis vadovavimo lygius (žr. 6 pav.).



6 pav. Organizacijos valdymo lygiai (Schermerhorn & Bachrach, 2021, p. 3)

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, aukščiausiam hierarchijos lygmenyje veikia valdyba. Šiam lygmeniui priklausantys darbuotojai nustato organizacijos strateginę kryptį ir prižiūri aukščiausią vadovybę. Žemiau yra aukščiausio lygmens vadovai (generalinis direktorius, prezidentas ar viceprezidentas). Šie darbuotojai atsakingi už strategijos įgyvendinimą ir visos organizacijos valdymą. Vidurinio lygmens vadovai (padalinių ar regionų vadovai) koordinuoja kelių skyrių darbą ir užtikrina, kad strateginiai sprendimai būtų įgyvendinami laiku. Galiausiai, žemiausio lygmens vadovai (skyrių vadovai, prižiūrėtojai ir komandų lyderiai) rūpinasi kasdiene organizacijos veikla, užtikrina darbo kokybę ir palaiko darbuotojų motyvaciją.

10 lentelė. Skirtingų lygmenų vadovų charakteristikos (sudaryta remiantis Schermerhorn & Bachrach, 2021; Dziak, 2024; Tyrańska, 2016)

Lygmuo	Pagrindinės funkcijos	Svarbiausios atsakomybės ir ypatybės
Valdyba	Nustato organizacijos strateginę kryptį, užtikrina veiklos kontrolę ir skaidrumą	Atstovauja akcininkų interesams, prižiūri aukščiausią vadovybę, tvirtina strateginius sprendimus, rūpinasi organizacijos ilgalaikiu tvarumu
Aukščiausio lygmens vadovai	Formuoja organizacijos viziją ir strategiją, priima svarbiausius sprendimus, analizuoja aplinkos pokyčius	Orientuoti į ateitį, socialiai atsakingi, priima sprendimus esant neapibrėžtumui, vadovauja visai organizacijai arba didelėms jos dalims
Vidurinio lygmens vadovai	Įgyvendina strateginius sprendimus, koordinuoja kelių skyrių veiklą, palaiko ryšį tarp vadovybės ir darbuotojų	Užtikrina informacijos srautą, aiškina tikslus pavaldiniams, prižiūri veiklos rezultatus, geba derinti viršutinės ir apatinės grandies interesus
Žemiausio lygmens vadovai	Organizuoja kasdienį darbą, prižiūri darbuotojų veiklą, rūpinasi darbo kokybe ir komandos motyvacija	Tiesiogiai bendrauja su darbuotojais, sprendžia kasdienes problemas, užtikrina, kad užduotys būtų įgyvendintos laiku ir efektyviai

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, kiekvienas vadovavimo lygmuo organizacijoje atlieka skirtingą, tačiau tarpusavyje glaudžiai susijusią funkciją. Valdyba užtikrina strateginę organizacijos kryptį ir kontrolę, aukščiausio lygmens vadovai formuoja viziją bei priima svarbiausius sprendimus, vidurinė grandis rūpinasi jų įgyvendinimu, o žemiausioji – kasdiene veiklos priežiūra. Kiekvienas vadovavimo lygmuo pasižymi skirtingu planavimo horizontu – nuo ilgalaikės strateginės perspektyvos aukščiausiuose lygmenyse iki trumpalaikio, operatyvaus planavimo žemiausiuose. Tokia hierarchinė sistema leidžia organizacijai veikti koordinuotai, užtikrinant, kad strateginiai tikslai būtų sėkmingai įgyvendinami praktikoje.

Kadangi reikalavimai skirtingo lygio darbuotojams skiriasi, skiriasi ir jų perdegimo aplinkybės. Kita vertus, trūksta empirinių tyrimų analizuojančių darbuotojų perdegimo ir vadovavimo lygmens sąsajas (Rabenu ir kt., 2021; Harms'as ir kt., 2017), o esantys tyrimai yra priešaringi. Pavyzdžiui, Lundqvist'as ir kt. (2013) Švedijoje atliktas tyrimas parodė, kad vadovai patyrė mažiau perdegimo simptomų nei pavaldiniai. Panašių išvadų priėjo ir Blom'as ir kt. (2016), kurie taip pat vertino Švedijos vadovų ir ne vadovų perdegimą. Mokslininkai nustatė, kad nors skirtingo lygmens darbuotojų reikalavimai skiriasi, vadovai ir ne vadovai patiria panašaus lygio perdegimą. Be to, tyrime atliktame JAV ir Izraelyje (Rabenu ir kt., 2021) mokslininkai taip pat nenustatė ryšio tarp vadovaujančių pareigų ir perdegimo lygio, t. y. vadovai ir ne vadovai šiame tyrime nesiskyrė: jie patyrė panašų išitraukimą, panašų perdegimą ir panašiai investavo laiką bei pastangas darbe. Be to, naujausias tyrimas atliktas Rumunijoje (Sariraei ir kt., 2024) nenustatė statistiškai reikšmingų skirtumų perdegimo lygio pasiskirstyme tarp žemesniojo lygmens, vidurinio lygmens ir aukščiausio lygmens vadovų. Tai rodo, kad perdegimo mastas savaime nebuvo esminis skirtumas tarp šių hierarchijų. Kita vertus, Peter'o ir kt. (2020) Šveicarijoje atliktas sveikatos priežiūros specialistų perdegimo tyrimas atskleidė, kad darbuotojų be vadovavimo atsakomybės ir skirtingų lygmenų vadovų perdegimo lygis skiriasi. Mokslininkai nustatė, kad aukščiausius perdegimo simptomus turi eiliniai darbuotojai, vidurinio lygmens vadovų perdegimas yra mažesnis, o aukščiausio lygio lygmens vadovų perdegimo lygis mažiausias iš visų tirtų grupių.

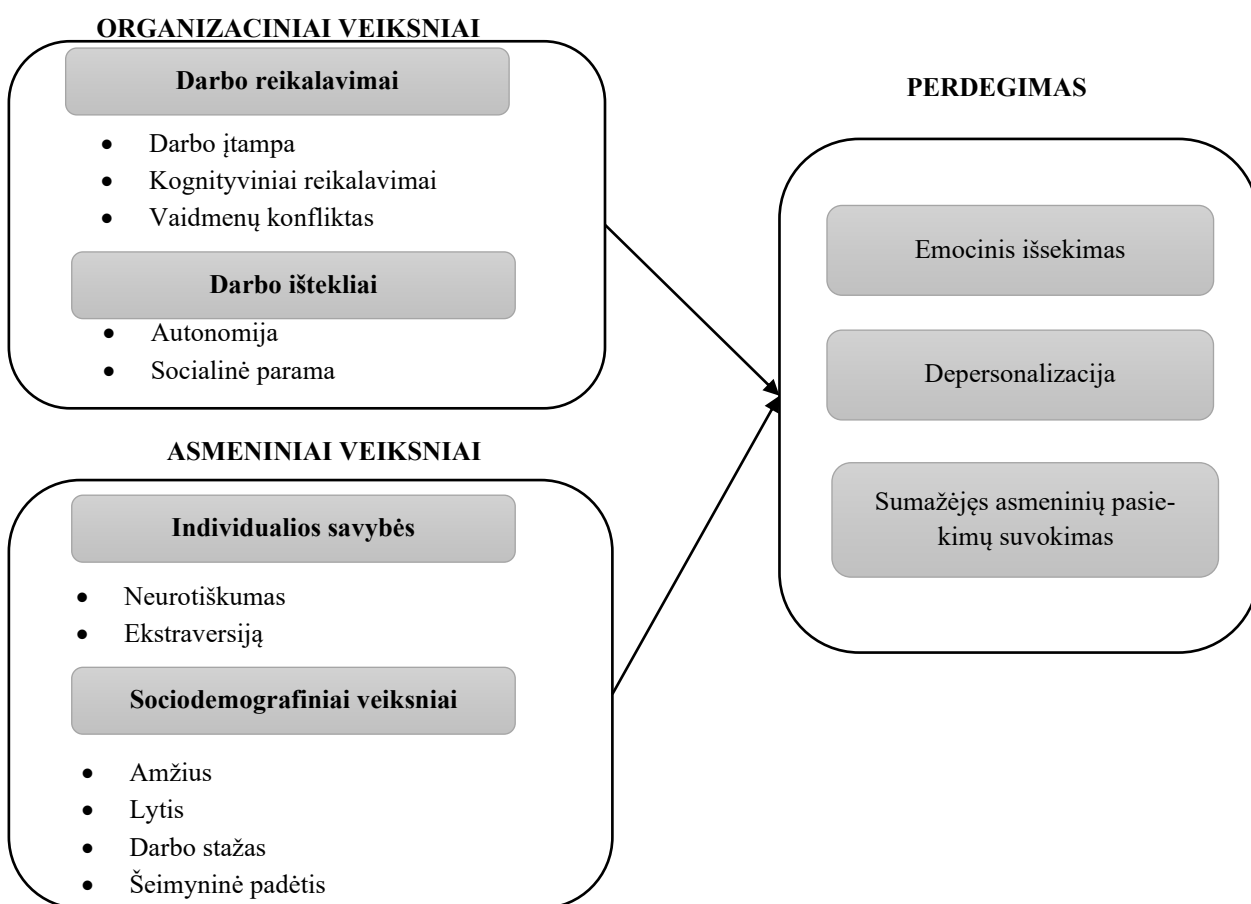
Priešaringi tyrimų rezultatai neleidžia daryti pagrįstos išvados apie tai, ar vadovaujančias pareigas užimančios darbuotojai patiria didesnę perdegimą nei kiti darbuotojai, nes tam įtakos gali turėti tyrimui pasirinktas sektorius, perdegimo vertinimo metodologija ir kiti veiksniai. Kita vertus, daugelis mokslininkų (Lundqvist et al., 2013; Blom et al., 2016; Rabenu et al., 2021; Sariraei et al., 2024; Peter et al., 2020) sutinka, kad nepaisant to, kad skirtingų lygmenų darbuotojų perdegimo lygis reikšmingai nesiskiria, skiriasi perdegimo pobūdis ir jo atsiradimo aplinkybės. Aukščiausio lygio vadovai patiria mažiausiai perdegimo simptomų (Peter et al., 2020), nes aukštesnės pozicijos suteikia daugiau išteklių ir kontrolės kompensuoti didelius reikalavimus, tokius kaip ilgą darbo laiką ir darbo–asmens gyvenimo konfliktus (Debus et al., 2019; Lundqvist et al., 2013). Vidurinio lygmens vadovai ypač pažeidžiami dėl didelių kiekybinių reikalavimų, vaidmens neaiškumo ir socialinės paramos trūkumo, o tai padidina perdegimo riziką (Peter et al., 2020). Žemesniojo lygmens vadovai patiria didžiausią fizinio ir emocinio krūvio našą, artimą nevadovaujantiems darbuotojams, todėl pastaroji grupė praneša apie prasčiausias darbo sąlygas ir aukščiausią perdegimo simptomų lygį (Peter et al., 2020).

Apibendrinant galima teigti, kad vadovavimas suprantamas kaip įtakos darymas žmonėms, siekiant sutelkti jų pastangas bendriems organizacijos tikslams įgyvendinti. Tokiame kontekste vadovas apibūdinamas ne tik kaip užduočių skirstytojas, bet ir kaip organizacijos vedlys, kuris geba įkvėpti kitus, formuoti palankų mikroklimatą ir užtikrinti veiklos kryptį. Tradicinėje organizacijos hierarchijoje išskiriami keturi vadovavimo lygmenys: valdyba, aukščiausias, vidurinis ir žemiausias. Toks organizacijos struktūravimas leidžia organizacijai veikti sklandžiai bei užtikrina veiklos vientisumą nuo strateginių sprendimų priėmimo iki kasdienės veiklos priežiūros. Kiekvienas lygmuo pasižymi skirtingu atsakomybės mastu ir planavimo horizontu, todėl jų veikla papildo vienas kitą. Analizuojant darbuotojų perdegimą matyti, kad nors skirtingų lygių darbuotojai ne visuomet patiria skirtingą perdegimo intensyvumą, jų perdegimo pobūdis ir priežastys gali būti labai skirtingos. Dėl šios priežasties tikslinga vertinti, kokie veiksniai turi įtakos žemesnio ir vidurinio lygmens vadovų perdegimo atsiradimui.

2.3.2. Teorinis vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimą lemiančių veiksnių modelis

Išanalizavus perdegimo koncepciją ir nustačius pagrindinius veiksnius turinčius įtakos jos atsiradimui, galima parengti teorinį vadovų perdegimą lemiantį modelį (žr. 7 pav.).

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, parengtame teoriniame modelyje perdegimas pristatomas remiantis Maslach & Jackson (1981) kaip trimatis reiškinyss ir apima emocinį išsekimą, depersonalizaciją bei sumažėjusi asmeninių pasiekimų suvokimą. Į modelį įtrauktas būtent Maslach & Jackson (1981) požiūris į perdegimą, nes jis yra plačiausiai išanalizuotas mokslinėje literatūroje ir dažnai vadinamas „auksiniu standartu“ perdegimo tyrimuose (Williamson et al., 2018; Nagle et al., 2024). Be to, trimatį perdegimo suvokimą palaiko ir PSO (World Health organization, 2019). Svarbus argumentas perdegimą vertinti būtent šiuo požiūriu yra tas, kad Macias-Velasquez ir kt. (2019) patvirtino Maslach perdegimo inventoriaus validumą ir patikimumą gamybos sektoriaus vadovų imtyje.



7 pav. Gamybos įmonių vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimo veiksnių teorinis modelis (sudaryta darbo autoriaus)

Kairėje modelio pusėje pateikti sugrupuoti perdegimo veiksniai, kurie atrinkti atsižvelgiant į perdegimą analizuojančias teorijas bei empirinių tyrimų rezultatus. Modelyje išskirtos dvi pagrindinės veiksnių grupės: organizaciniai ir asmeniniai veiksniai. Kiekvienoje veiksnių grupėje išskiriami konkretūs veiksniai, kurie gali turėti įtakos perdegimo ar jo atskirų dalių atsiradimui.

Organizacinių veiksnių grupė remiasi Darbo reikalavimų ir išteklių teorijos požiūriu, kuris teigia, kad perdegimas atsiranda esant darbo reikalavimų ir išteklių disbalansui (Demerouti et al., 2001; Edú-

Valsania et al., 2022). Atsižvelgiant į šią koncepciją modelyje buvo išskirtos dvi organizacinių perdegimo veiksnių dimensijos: darbo reikalavimai ir darbo ištekliai. Darbo reikalavimų blokas apima darbo ėtampą, kognityvinius krūvius ir vaidmenų konfliktus, nes gamybos sektoriuose atliktų perdegimo tyrimų rezultatai pabrėžia neigiamą būtent šių veiksnių įtaką (Dâmbean & Gabor, 2022; Soelton, Hardianti, Kuncoro & Jumadi, 2019; Zhou et al., 2022). Į darbo išteklių organizacinių veiksnių grupę įtrauktos dvi dimensijos: autonomija ir socialinė parama. Mokslinėje literatūroje minima, kad būtent šių organizaciniai ištekliai gali teigiamai veikti darbinio streso sumažėjimą ir atitinkamai sumažinti perdegimo riziką (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Edú-Valsania et al., 2022).

Mokslinėje literatūroje pripažįstama, kad nors perdegimas priskiriamas profesiniam reiškiniui ir susijęs su darbu, tačiau prie jo atsiradimo prisideda ir asmeniniai veiksniai (Čigarska & Birknerova, 2022; Angelini, 2023; Edú-Valsania ir kt., 2022). Bianchi ir kt. (2021) teigimu, asmeninių veiksnių ignoravimas empiriniuose perdegimo tyrimuose yra neprotingas, nes tai iškraipo tyrimo rezultatus ir neleidžia numatyti veiksmingų, konkretiems darbuotojams pritaikytų perdegimo prevencijos priemonių. Dėl šios priežasties į teorinį modelį buvo įtraukti asmeniniai perdegimo veiksniai, kurie remiantis Müller'io & Kubátová (2025) požiūriu, buvo suskirstyti į individualias darbuotojų savybes bei sociodemografinius veiksniai.

Angelini (2023) teigimu, individualios savybės atskleidė kodėl vieni darbuotojai perdega, o kiti – ne vienodoje darbinėje aplinkoje. Į parengtą teorinį modelį įtrauktos tik dvi individualios savybės: neurotiškumas ir ekstraversija. Šios savybės įtrauktos į modelį, nes jų poveikis perdegimui buvo patvirtintas vertinant vadovų perdegimo veiksniai (Aftab & Qadeer, 2013) ir gamybos sektoriaus darbuotojų perdegimo veiksniai (Madnawat & Mehta, 2012). Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad asmenys, pasižymintys aukštu neurotiškumo lygiu, yra labiau linkę į nerimą ir yra jautresni, o tai didina tokių žmonių emocinio išsekimo ir cinizmo riziką (Bianchi et al., 2021; Edú-Valsania et al., 2022). Priešingai, ekstraversija veikia kaip apsauginis mechanizmas, nes tyrimai rodo atvirkštinę ryšį tarp ekstraversijos ir perdegimo komponentų (Angelini, 2023; Madnawat & Mehta, 2012; Edú-Valsania et al., 2022).

Tyrimai taip pat rodo sąsajas tarp sociodemografinių veiksnių ir perdegimo arba jo sudėtinių dalių (Dâmbean & Gabor, 2022; Jovanović et al., 2017), tačiau jų rezultatai yra nevienareikšmiški. Pavyzdžiui, vertinant lyties ryšį su perdegimu bendroje populiacijoje buvo nustatyta, kad moteris labiau linkusios į perdegimą (Artz et al., 2022), bet analizuojant vadovaujančių darbuotojų perdegimo aplinkybes nustatyta, kad perdegimas labiau būdingas vyrams (Čigarská & Birknerová, 2022; Li, 2017). Amžiaus poveikis perdegimui taip pat yra nevienareikšmiškas. Adriaenssens'as et al. (2015) nustatė, kad vyresni darbuotojai yra atsparesni perdegimui, bet O'Connor'as et al. (2018) priėjo išvados, kad vyresnis amžius gali didinti depersonalizacijos riziką. Galiausiai Li (2017) konstatavo, kad tarp vadovų labiausiai linkę perdegti 36 – 45 metų darbuotojai. Jovanović'ius ir kt. (2017) nustatė, kad ilgesnis darbo stažas gali būti susijęs su depersonalizacija. Be to, Li (2017) priėjo išvados, kad situokę vadovai patiria didesnę perdegimą, nei vieniši. Atsižvelgiant į tokius tyrimų rezultatus visi šie sociodemografiniai veiksniai buvo įtraukti į teorinį gamybos įmonių vidutinio ir žemesniojo lygmens vadovų modelį.

Apibendrinant galima teigti, kad parengtas teorinis modelis remiasi perdegimo koncepcijos išvalgomis ir anksčiau atliktų empirinių tyrimų rezultatais. Siekiant patikrinti šį teorinį modelį tikslinga atlikti empirinį tyrimą. Atsižvelgiant į tai kitame darbo poskyryje pristatoma planuojama tyrimo metodologija.

3. Vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimą lemiančių veiksnių gamybinėse įmonėse tyrimo metodologija

Atlikus mokslinės literatūros analizę ir parengus teorinį gamybos įmonių vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimo veiksnių modelį, tikslinga atlikti tyrimą Lietuvos gamybos sektoriuje, kuris leis nustatyti, kokie veiksniai labiausiai prisideda prie šios grupės darbuotojų perdegimo.

Empirinio tyrimo **tikslas** – ištirti gamybos įmonių vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimą lemiančius veiksnius.

Siekiant tyrimo tikslo, iškelti tokie tyrimo **uždaviniai**:

1. Nustatyti vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų dirbančių gamybinėse įmonėse perdegimo lygį;
2. Ištirti organizacinius perdegimo veiksnius ir jų įtaką gamybos įmonėse dirbančių vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimui;
3. Ištirti individualius perdegimo veiksnius ir jų įtaką gamybos įmonėse dirbančių vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimui.

Tyrimo metodai. Siekiant objektyviai įvertinti gamybos įmonių vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimą ir jį lemiančius veiksnius, tyrimui pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa. Mokslinėje literatūroje nurodoma, kad šis tyrimo metodas leidžia socialiniams reiškiniams suteikti matuojamas reikšmes, o tai užtikrina tyrimo formalumą, objektyvumą, griežtą dedukcinę požiūrį ir todėl leidžia kurti aiškią ir sistemingą tyrimo strategiją (Pandey et al., 2023; Mohajan, 2021). Anketinės apklausos analizei buvo taikytas statistinės analizės metodas. Siekiant nustatyti bendrą vadovų perdegimo lygį taikyti aprašomosios statistikos metodai, o norint nustatyti ryšį tarp vadovų perdegimo ir tyrimui pasirinktų veiksnių panaudota koreliacinė regresinė analizė. Analizuojant apklausos rezultatus buvo naudota statistikos programa SPSS.

Tyrimo instrumentas. Prieš pradėdant atlikti anketinę apklausą buvo parengta anketa. Sudarant anketą buvo atsižvelgiama į ankstesnėje darbo dalyje parengtą teorinį modelį, kuriame buvo išskirti 7 pagrindiniai kintamieji. Atitinkamai anketos klausimai suformuluoti taip kad aprėpti ir įvertinti kiekvieną iš modelyje išskirtų kintamųjų. Taigi, anketa sudaryta iš aštuonių teminių klausimų blokų, atitinkančių teoriniame modelyje išskirtus kintamuosius. (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Anketos struktūra

Klausimų grupė	Kintamasis	Vertinimo instrumentas	Šaltinis	Anketos klausimo Nr.
Perdegimas	Emocinis išsekimas	Maslach perdegimo inventorius	Maslach Jackson, 1981.	1.1 – 1.9
	Depersonalizacija			1.10 – 1.14
	Sumažėjęs asmeninių pasiekimų suvokimas			1.15 – 1.22
Organizaciniai veiksniai	Darbo reikalavimai	Darbo reikalavimų ir išteklių klausimynas	Bakker, 2014.	2
	Darbo ištekliai			
Asmeniniai veiksniai	Individualios savybės	„IPIP-50 penkių asmenybės veiksnių klausimynas	Buchanan et al., 2005.	3
	Sociodemografiniai veiksniai	-	-	4 – 9

Kaip matyti iš pateiktos lentelės pirmoji anketos dalis yra skirta vadovų perdegimo lygio nustatymui. Siekiant įvertinti vadovų perdegimo lygį ir išraišką pritaikyta Maslach ir Jackson (1981) sukurta perdegimo vertinimo metodika. Mokslininkai parengė Maslach perdegimo inventorių, kuris yra plačiausiai naudojamas darbuotojų perdegimo lygio nustatymo instrumentas. Instrumentas leidžia įvertinti, kaip dažnai darbuotojai patiria su profesine veikla susijusius emocinius ir psichologinius išsekimo procesus. Svarbus Maslach perdegimo inventoriaus privalumas yra tas, kad jis leidžia ne tik nustatyti bendrą vadovų perdegimo lygį, bet ir įvertinti, kurios iš perdegimo dimensijų jiems pasireiškia labiausiai. Maslach ir Jackson (1981) perdegimo vertinimo metodika buvo viešai publikuota ir pateikta straipsnyje „The measurement of experience burnout“ žurnale *Journal of Occupational Behaviour* (vol. 2, no. 2, p. 99 – 113).

Inventorių sudaro 22 teiginiai, skirti trimis esminėms perdegimo dimensijoms išmatuoti: emociniam išsekimui, depersonalizacijai bei asmeninių pasiekimų suvokimui. Emocinis išsekimas atspindi darbuotojo jausmą, kai darbinė veikla jį išsemia emociškai ir fiziškai. Šios dimensijos vertinimui anketoje skirti 1.1 – 1.9 teiginiai. Depersonalizacija siejama su neigiamu, atsiribojusiu ar cinišku požiūriu į klientus ar, šio tyrimo atveju, pavaldinius. Šios dimensijos vertinimui skirti 1.10 – 1.14 teiginiai. Asmeninių pasiekimų dimensija parodo, kaip darbuotojas vertina savo profesinius gebėjimus ir darbo prasmingumą. Šią dimensiją aprėpia 1.15 – 1.21 pirmo klausimyno teiginiai. Respondentai paprašyti kiekvieną su perdegimu susijusį teiginį įvertinti naudojant dažnio skalę nuo 0 iki 6: „0“ – „niekada“, „1“ – „kartą per metus ar rečiau“, „2“ – „kartą per mėnesį“, „3“ – „kelis kartus per mėnesį“, „4“ – „kartą per savaitę“, „5“ – „kelis kartus per savaitę“, „6“ – „kiekvieną dieną“.

Siekiant objektyviai įvertinti gamybos įmonių vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimą, svarbu taisyklingai interpretuoti apklausos rezultatus. Maslach perdegimo inventoriaus autoriai (Maslach ir Jackson, 1981) pabrėžia, kad taikant šią metodiką perdegimo vertinimas turi būti atliekamas atskirai kiekvienoje dimensijoje, o bendras perdegimo lygis nėra nustatomas. Be to, naujausiose metodikos autorių rekomendacijose (Maslach & Leiter, 2019) vertinant apklausos rezultatus, rekomenduojama remtis ne fiksuotais vertinimo rodikliais, bet atsižvelgti į kontekstą ir aplinkybes. Atsižvelgiant į tai, vertinant vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų apklausos apie perdegimą rezultatus, apklausos rezultatai buvo suskirstyti ir apskaičiuotos šiam tyrimui geriausiai tinkamos perdegimo dimensijų vertinimo normos. Grupuojant atliktos apklausos rezultatus, pritaikyta Maldonado-Macías ir kt. (2015) strategija, kai perdegimo vertinimo subskalės buvo kategorizuotos pagal procentilius, naudojant 33,3 ir 66,6 procentilių ribas. Pagal šį vertinimo principą, kiekvienos dimensijos rezultatai yra padalijami į tris vienodo dydžio kategorijas: žemą, vidutinę ir aukštą. Toks skirstymas leidžia užtikrinti, kad visų trijų dimensijų įverčiai būtų interpretuojami atsižvelgiant į faktinį tiriamos populiacijos pasiskirstymą, o ne remiantis iš anksto nustatytomis arba teorinėmis ribomis. Tai atitinka Maslach perdegimo inventoriaus autorių rekomendacijas. Remiantis šia metodika, pirmiausia buvo apskaičiuoti du ribiniai taškai kiekvienai dimensijai – 33,3 procentilis (P33), rodantis apatinę trečdali ribą, ir 66,6 procentilis (P66), žymintis viršutinę dviejų trečdalių ribą. Atlikus apklausą ir aptartu principu sugrupavus atsakymus buvo nustatytos perdegimo dimensijų vertinimo ribos (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Perdegimo dimensijų vertinimas

Dimensija	Žemas lygis	Vidutinis lygis	Aukštas lygis
Emocinis išsekimas	Iki 21	Nuo 21 iki 34	Daugiau nei 34
Depersonalizacija	Iki 7	Nuo 7 iki 14	Daugiau nei 14
Sumažėjęs asmeninių pasiekimų suvokimas	Daugiau nei 33	Nuo 27 iki 33	Iki 27

Toks kategorizavimas leidžia kiekybiškai įvertinti perdegimo riziką kiekvienoje dimensijoje ir taip atskleisti ne tik bendras tendencijas, bet ir galimus skirtumus tarp dimensijų. Kaip pabrėžia Maslach ir Leiter (2019), būtent daugiadimensė analizė padeda tiksliau identifikuoti perdegimo profilius, kadangi asmens išsekimas gali būti didelis, tačiau depersonalizacija – žema, arba priešingai. Perdegimo metodikos autoriai pateikia Maslach perdegimo inventoriaus subskalių modelius skirtinguose profiluose (žr. 2 priedą), kurie padeda nustatyti bendrą darbuotojų perdegimo lygį.

Antroji anketos dalis yra skirta organizacinių perdegimo veiksnių vertinimui. Parengtame teoriniame modelyje, remiantis Darbo reikalavimų ir išteklių teorija, išskirtos dvi pagrindinės organizacinių veiksnių grupės: darbo reikalavimai ir darbo ištekliai. Šių veiksnių vertinimui panaudoti teiginiai iš Bakker'io (2014) parengto Darbo reikalavimų – išteklių klausimyno. Šis instrumentas dažnai naudojamas moksliniuose tyrimuose, nes remiasi aiškiai apibrėžta Darbo reikalavimų ir išteklių teorine prieiga. Klausimynas yra laisvai prieinamas ir gali būti naudojamas moksliniams tyrimams be papildomų licencijų ar leidimų.

Teoriniame modelyje prie organizacinių perdegimo veiksnių priskiriami darbo įtampos, kognityvinių reikalavimų, vaidmenų konflikto, autonomijos ir socialinės paramos veiksniai. Atitinkamai 2 anketos klausimynas apima veiksnius kiekvienai iš šių dimensijų įvertinimui (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Anketos teiginių skirtų organizacinių veiksnių vertinimui grupavimas

Veiksniai	Anketos klausimų Nr.
Darbo įtampa	2.1 – 2.4
Kognityviniai reikalavimai	2.5 – 2.8
Vaidmenų konfliktas	2.9 – 2.12
Autonomija	2.13 – 2.15
Socialinė parama	2.16 – 2.18

Darbo krūvio dimensijos darbo įtampos teiginiai padeda suprasti, kaip dažnai darbuotojai susiduria su padidėjusiu krūviu ar stresinėmis situacijomis darbe. Kognityvinių reikalavimų vertinimas atskleidžia, kiek darbas reikalauja protinių pastangų. Vaidmenų konflikto veiksnys aprėpia vykdomų darbo funkcijų nesuderinamumą ir prieštaravimus. Išteklių dimensijai priklauso autonomijos ir socialinės paramos veiksniai. Autonomija atspindi darbuotojų galimybes patiems dalyvauti sprendimų priėmimo ir turėti pakankamą kontrolės lygį, o socialinės paramos vertinimas leidžia nustatyti, kiek palaikymo darbuotojai sulaukia iš savo kolegų ir vadovų. Respondentai buvo paprašyti atsakyti į klausimus įvertinant kaip dažnai pasireiškia klausime paminėtos įvairios darbinės situacijos. Vertinimui naudojama 6 balų skalė: 0 – „niekada“, 1 – „labai retai“, 2 – „kartais“, 3 – „reguliariai“, 4 – „dažnai“, 5 – „labai dažnai“.

Trečioji anketos dalis skirta asmeninių perdegimo veiksnių vertinimui. Teoriniame modelyje išskirtos individualios darbuotojų savybės bei sociodemografiniai veiksniai, todėl anketoje numatyti klausimai leidžiantys įvertinti visus šiuos veiksnius. Individualių savybių dimensijoje išskirti neurotiškumo bei ekstraversijos veiksniai. Siekiant tyrimo metu įvertinti šias darbuotojų asmenines savybes buvo panaudotas Buchanan'o ir kt. (2005) parengtas IPIP-50 penkių asmenybės veiksnių klausimynas. Tai atviros prieigos klausimynas laisvai prieinamas internete. Kadangi į teorinį modelį įtrauktos tik neurotiškumo ir ekstraversijos veiksniai, iš klausimyno panaudoti tik šiuos veiksnius apibūdinantys teiginiai. 3.1 – 3.10 anketos teiginiai skirti ekstraversijos vertinimui, o 3.11 – 3.19 anketos klausimais vertinamas vadovų neurotiškumas. Šių skalių teiginių vertinimui naudojama 6 balų Likerto skalė nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku.

Sociodemografinių veiksnių vertinimui skirti 4 – 8 anketos klausimai. Šie klausimai apima informacijos apie respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, šeimyninę padėtį, pareigas ir stažą.

Siekiant įvertinti klausimyno skalių ir subskalių patikimumą naudojant SPSS programą buvo apskaičiuotas Kronbacho koeficientas. Atlikti skaičiavimai parodė, kad viso Perdegimo klausimyno ir jo atskirų poskalių vidinio suderinamumo koeficientai Kronbacho α svyravo nuo 0,802 iki 0,927 (žr. 14 lentelę), tai rodo labai aukštą pastarojo klausimyno vidinį suderinamumą ir patikimumą.

14 lentelė. Klausimyno patikimumo testo rezultatai

Skalė	Poskalės	Teiginių numeriai	Kronbacho α koeficientai
Perdegimas ($\alpha=0,909$)	Emocinis išsekimas	1-9	0,927
	Depersonalizacija	10-14	0,861
	Sumažėjęs asmeninių pasiekimų suvokimas	15-22	0,802
Darbo reikalavimai ($\alpha=0,892$)	Darbo įtampa	1-4	0,897
	Kognityviniai reikalavimai	5-8	0,796
	Vaidmenų konfliktas	9-12	0,872
Darbo ištekliai ($\alpha=0,850$)	Socialinė parama	13-15	0,833
	Autonomija	16-18	0,780
Asmeninės savybės	Ekstraversija	1-10	0,891
	Neurotiškumas	11-19	0,815

Organizacinių veiksnių klausimyną sudarė dvi pagrindinės dalys: darbo reikalavimų skalė ir darbo išteklių skalė. Abiejų šių skalių ir jas sudarančių poskalių vidinio suderinamumo koeficientai Kronbacho α svyravo nuo 0,780 iki 0,897, tai rodo, kad klausimyne naudoti teiginiai gerai dera su kitais atitinkamos skalės bei poskalės teiginiais, o pačio klausimyno patikimumas yra pakankamai aukštas. Asmeninių savybių klausimyną sudarė dvi skalės: ekstraversija ir neurotiškumas. Jų vidinio suderinamumo koeficientai – atitinkamai 0,891 ir 0,815, tai rodo labai aukštą klausimyno vidinį suderinamumą ir patikimumą.

Tyrimo imtis. Kadangi tyrimo metu siekiama įvertinti vidutinio ir žemesniojo lygmens vadovų dirbančių gamybos įmonėse perdegimo veiksnius, būtent šiai grupei priklausantys darbuotojai sudaro tyrimo visumą. Remiantis Oficialios statistikos portalo (2025) duomenimis 2025 metais Lietuvos pramonės sektoriuje dirbo 20,6 tūkst. vadovų. Atsižvelgiant į tai, galima apskaičiuoti reprezentatyvią tyrimo imtį pagal Valackienės (2008) pateiktą (1) formulę:

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

čia n – apklausos dalyvių skaičius;

X – pritaikyta paklaida procentais;

N – tiriamosios visumos narių skaičius.

Pritaikius 7 proc. paklaidą apskaičiuojamas reprezentatyvus apklausos dalyvių skaičius:

$$n = 1 / (0,07^2 + \frac{1}{20600}) = 202 \text{ darbuotojai.}$$

Tokiu būdu paaiškėja, kad siekiant, kad tyrimo rezultatai būtų patikimi ir objektyvūs apklausoje turi dalyvauti ne mažiau kaip 202 vidutinio ir žemesniojo lygmens vadovų dirbančių gamybos įmonėse.

Tyrimo eiga. Anketinė apklausa buvo vykdoma internetu, nes taip yra paprasčiau surinkti reikiamą atsakymų skaičių, atsakymai automatiškai perkeliama į skaitmeninę suvestinę, kas leidžia patogiau ir

greičiau analizuoti duomenis. Anketa buvo patalpinta į internetinį portalą manoapklausa.lt, o nuoroda į anketą buvo platinama socialiniuose tinkluose, prašant į klausimus atsakyti tik vidurinio ir žemesnio lygmens vadovus dirbančius gamybos sektoriuje. Apklausa vyko nuo 2025 m. lapkričio 10 iki 24 dienos.

Surinkus reikiamą atsakymų skaičių, apklausa buvo sustabdyta ir pradėta surinktų atsakymų analizė. Apklauskos rezultatų analizei pasirinkti aprašomosios statistikos metodai ir koreliacinė regresinė analizė. Aprašomosios statistikos metodų pagalba buvo nustatytas vidurinio ir žemesnio lygio vadovų perdegimo mastas ir apibrėžta, kokius perdegimo simptomus dažniausiai jie patiria. Koreliacinės regresinės analizės pagalba buvo analizuojamas ryšys tarp teoriniame modelyje išskirtų organizacinių ir individualių perdegimo veiksnių ir gamybos įmonių vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimu. Tokia analizė leido nustatyti, kokie veiksniai labiausiai veikia gamybos įmonių vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų perdegimą. Atlikto tyrimo rezultatai buvo apibendrinti ir palyginti su kitų mokslininkų atliktų empirinių tyrimų rezultatais. Remiantis atlikta analize, buvo suformuluotos rekomendacijos, kurios gali padėti gamybos įmonėms veiksmingiau valdyti vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimo riziką ir kurti palankesnę darbo aplinką.

Tyrimo etika. Įgyvendinant tyrimą buvo laikomasi pagrindinių tyrimo etikos principų. Kardelio (2017) teigimu, svarbiausi iš jų yra pagarba asmens privatumui, anonimiškumas ir konfidencialumas bei teisingumas. Pagarbos privatumui principas buvo įgyvendintas taip, kad visa iš respondentų gauta informacija buvo naudojama tik tyrimo tikslams ir nebuvo siejama su konkrečiais asmenimis. Visi duomenys buvo prieinami tik tyrėjui, o atskirų respondentų atsakymai nebuvo išskiriami. Konfidencialumo užtikrinimui apklausoje nebuvo pateikta klausimų, galinčių atskleisti dalyvių tapatybę ar jų asmeninę informaciją. Taip siekta, kad respondentai jaustųsi saugiai ir drąsiai pateiktų atsakymus. Laikantis teisingumo principo, dalyvavimas tyrime buvo visiškai savanoriškas. Kiekvienas respondentas galėjo pats nuspręsti, ar nori dalyvauti, ir kokią informaciją nori pateikti apie save. Prieš pradėdant pildyti anketą, visi dalyviai buvo informuoti apie tyrimo tikslą ir etikos principus, kuriais remiamasi. Aptartų principų laikymasis tyrimo metu užtikrino etišką tyrimo atlikimą, o tyrimo dalyvių teisės ir interesai nebuvo pažeisti.

4. Vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimą lemiančių veiksnių gamybinėse įmonėse tyrimo rezultatai ir diskusija

Siekiant įvertinti gamybos įmonių vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimo lygį ir jį lemiančius veiksniai buvo atlikta šių darbuotojų anketinė apklausa. Šioje darbo dalyje, remiantis anketinės apklausos rezultatais, įvertinama respondentų perdegimo bei jį lemiančių veiksnių raiška ir nustatomos sąsajos tarp atskirų perdegimo dimensijų ir apklausos metu įvertintų perdegimo veiksnių.

4.1. Respondentų pristatymas

Prieš pradėdant analizuoti tyrimo rezultatus, svarbu įvertinti respondentų sociodemografinės charakteristikos. Tyrimo anketas tinkamai užpildė 202 vadovaujančias pareigas užimantys respondentai. Jų paskirstymas pagal sociodemografinės charakteristikas pateiktas 15 lentelėje.

15 lentelė. Respondentų sociodemografinės charakteristikos

Požymis	Charakteristika	N	Proc.
Lytis	Vyras	112	55,4
	Moteris	90	44,6
Amžius	Iki 25 metų	12	5,9
	26-35 metai	102	50,5
	36-45 metai	59	29,2
	46-55 metų	17	8,4
	56-65 metų	12	5,9
Išsilavinimas	Pagrindinis	4	2,0
	Vidurinis	23	11,4
	Profesinis	22	10,9
	Aukštasis neuniversitetinis	65	32,2
	Aukštasis universitetinis	88	43,6
Šeimyninė padėtis	Vienišas	55	27,2
	Vienišas ir augina vaiką (-us)	19	9,4
	Vedęs/ištekėjusi	65	32,2
	Vedęs/ištekėjusi ir augina vaiką (-us)	63	31,2
Vadovavimo grandis	Vidurinis lygmuo	147	72,8
	Žemesnysis lygmuo	55	27,2
Darbo stažas užimant vadovaujančias pareigas	Iki 1 metų	35	17,2
	Nuo 1 iki 5 metų	100	49,3
	Nuo 6 iki 10 metų	40	19,7
	Daugiau kaip 10 metų	28	13,8

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, didesnę dalį apklausos dalyvių (55,4 proc.) sudarė vyrai. Pagal amžių respondentai pasiskirstė gana nevienodai: didžioji dalis respondentų buvo 26-35 metų arba 36-45 metų (sudarė atitinkamai 50,5 proc. ir 29,2 proc.); respondentų iki 25 metų dalis – 5,9 proc., o vyresnių nei 45 metai – 14,3 proc. Aukštąjį išsilavinimą turėjo daugiau kaip trys ketvirtadaliai respondentų (75,8 proc.): aukštąjį neuniversitetinį – 32,2 proc., aukštąjį universitetinį – 43,6 proc. 63,4 proc. apklausos dalyvių nurodė kad yra vedę, likusieji 36,6 proc., pažymėjo, kad yra vieniši. Vaikus augino 40,6 proc. tyrimo dalyvių. Įvertinus respondentų atsakymus apie jų pareigas nustatyta, kad didžioji dalis jų (72,8 proc.) yra vidurinio lygmens vadovai, o likusieji 27,2 proc. – žemesniojo lygmens vadovai. Daugiau nei du trečdaliai apklaustų vadovų (66,5 proc.) pažymėjo, kad jų darbo stažas užimant vadovaujančias pareigas yra iki 5 metų, 19,7 proc. nurodė 6 – 10 metų darbo stažą, o likusieji 13,8 proc. pažymėjo turintys ilgesnį nei 10 metų darbo stažą.

Apibendrinant respondentų pristatymą, galima teigti, kad nors tyrimo dalyviai pakankamai tolygiai pasiskirstė pagal visas sociodemografines charakteristikas, vis dėlto galima pažymėti, kad daugiausiai tyrime dalyvavo jauno ir vidutinio amžiaus vyrai su aukštuoju išsilavinimu ir turintys šeimas. Daugiau nei du trečdaliai respondentų vadovaujančias pareigas užėmė mažiau nei 5 metus.

4.2. Vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimo vertinimas

Prieš pradėdant analizuoti vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimo veiksmus, būtina nustatyti jų bendrą perdegimo lygį ir įvertinti kurios iš perdegimo dimensijų pasireiškia labiausiai. Sisteminius anketinės apklausos rezultatus ir apskaičiuotus perdegimo dimensijų skalių teiginių vertinimo vidurkius, buvo galima nustatyti kiekvienos perdegimo dimensijos išraišką (žr. 16 lentelę).

16 lentelė. Perdegimo dimensijų vertinimo vidurkiai

Dimensija	Vidurkis	Perdegimo lygis
Emocinis išsekimas	27,00	Vidutinis
Depersonalizacija	10,90	Vidutinis
Sumažėjęs asmeninių pasiekimų suvokimas	29,58	Vidutinis

Svarbu pabrėžti, kad Maslach perdegimo inventoriaus autoriai nurodo, kad perdegimo analizę tikslinga atlikti vertinant atskiras perdegimo subskales, o bendras perdegimo rodiklis neturi būti skaičiuojamas. Dėl šios priežasties lentelėje pateikti tik perdegimo dimensijų vertinimo rodikliai, o bendras perdegimo vidurkis nėra skaičiuojamas.

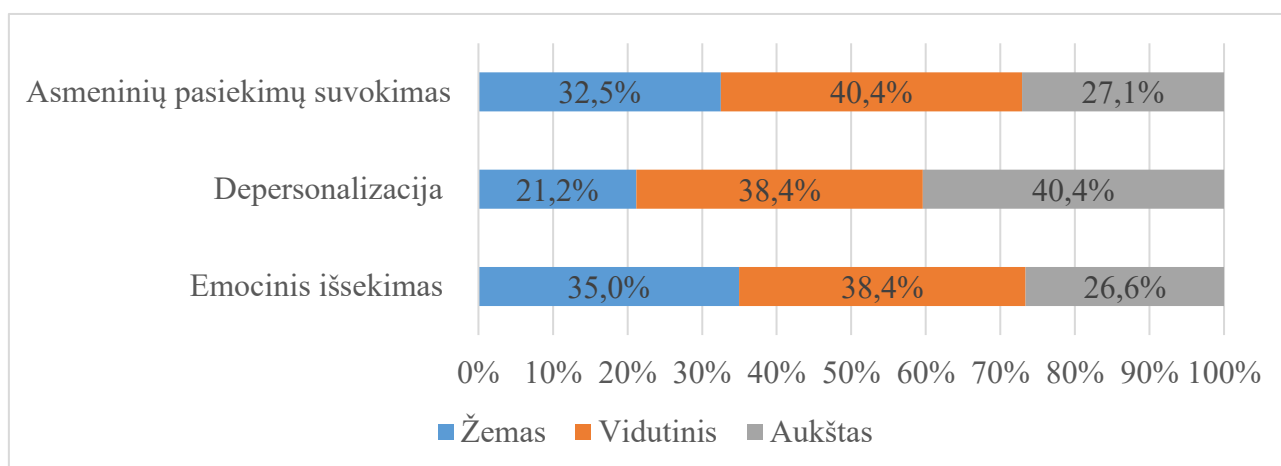
Kaip matyti iš 16 lentelėje pateiktų vidutinių vertinimų, bendras tyrime dalyvavusių vadovų visų trijų perdegimo dimensijų išraiškos lygis yra vidutinis. Emocinio išsekimo vidurkis siekė 27,00 balo, depersonalizacijos – 10,90 balo, o asmeninių pasiekimų suvokimo dimensijos vidurkis – 29,58 balo. Šie rezultatai patenka į intervalus, apibrėžtus tarp 33,3 ir 66,6 procentilių ribų, kurios šiame tyrime žymi vidutinį kiekvienos dimensijos lygį. Kadangi visų trijų perdegimo dimensijų vertės išlieka vidutinės, galima teigti, kad respondentų grupėje nėra ryškių perdegimo apraiškų vienoje kurioje nors konkrečioje srityje. Emocinis nuovargis bei depersonalizacija nėra pakankamai aukšti, kad rodytų ryškų pervargimą ar cinišką atsitraukimą; taip pat nėra ir žemo asmeninių pasiekimų suvokimo, kuris galėtų signalizuoti apie stipriai išreikštą nekompetentingumo ar profesinio neefektyvumo jausmą.

Vertinant pagal šiuolaikinį daugiamatį Maslach ir Leiter (2019) požiūrį į perdegimą, kuris pabrėžia, kad perdegimas turi būti analizuojamas ne kaip vienas bendras rodiklis, o kaip trijų atskirų, tarpusavyje sąveikaujančių dimensijų visuma, toks rezultatų pasiskirstymas rodo vadovų grupę, esančią vidutinio streso ir vidutinio perdegimo zonoje. Vidutinis lygis visose dimensijose reiškia, kad darbuotojai patiria nemažą emocinį krūvį ir tam tikrą psichologinį nuovargį, tačiau šie požymiai nėra pakankamai intensyvūs, kad būtų galima kalbėti apie aukšto lygio perdegimą ar kritinę būseną.

Svarbu pažymėti, kad šis rezultatas taip pat neleidžia priskirti vadovų kokiam nors ryškim Maslach perdegimo inventoriaus profiliui (žr. 2 priedą). Nė viena dimensija nėra pakankamai aukšta ar žema, kad atitiktų „Overextended“, „Disengaged“, „Ineffective“, „Engaged“ ar „Burnout“ profilių charakteristikas. Tai reiškia, kad vadovų grupė neatitinka tipinių perdegimo raidos modelių, kuriems būdingi aiškūs kontrastai tarp dimensijų (pvz., aukštas išsekimas ir vidutinė depersonalizacija; žemas pasiekimų suvokimas ir vidutinis išsekimas ir pan.). Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad tyrime dalyvavusių vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimo lygis yra vidutinis ir tolygiai pasiskirstęs, be stipriai išreikštų perdegimo komponentų. Tokią situaciją galima interpretuoti kaip įspėjamąją

būseną, kai jau egzistuoja apčiuopiama darbo įtampa, bet organizacijose vis dar veikia tam tikri apsauginiai mechanizmai (palaikymas, autonomija, profesinė kompetencija ar kt.), padedantys vadovams išlaikyti funkcionalumą ir išvengti kritinio perdegimo lygio. Tokie apklausos rezultatai atskleidžia, kad tyrime dalyvavusiems vadovams būdingas vidutinio intensyvumo perdegimas, kuris turėtų skatinti imtis prevencinių priemonių, kad perdegimo lygis neperaugtų į aukštą. Norint nustatyti, kokių konkrečiai perdegimo prevencijos priemonių tikslinga imtis, kitose darbo poskyriuose detaliau išanalizuoti perdegimo veiksniai.

Siekiant detaliau įvertinti vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų patiriamą perdegimą, 8 paveiksle pateiktas respondentų pasiskirstymas pagal emocinio išsekimo, depersonalizacijos ir asmeninių pasiekimų suvokimo lygius.



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal perdegimo dimensijų lygius, proc.

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, emocinio išsekimo dimensijoje daugiausia respondentų (38,4 proc.) patiria vidutinį išsekimo lygį. Ši proporcija panaši į depersonalizacijos dimensijos vidutinį lygį, kuris taip pat siekia 38,4 proc. Toks pasiskirstymas leidžia teigti, kad vidutinio stiprumo išsekimo ir emocinio nuotolio požymiai yra gana paplitę tarp vadovų gamybos įmonėse, o tai gali būti susiję su intensyviu darbo krūviu ir kasdienio sprendimų priėmimo atsakomybe. Vis dėlto daliai vadovų būdingas ir ryškesnis emocinis nuovargis: 26,6 proc. jų patiria aukštą emocinio išsekimo lygį. Toks rezultatas rodo, kad daugiau nei ketvirtadalis tyrimo dalyvių susiduria su reikšmingu energijos, motyvacijos ir emocinių išteklių išsekimu, kas laikoma vienu iš esminių perdegimo sindromo požymių. Depersonalizacijos dimensijoje aukšto lygio vertinimus pateikė 40,4 proc. vadovų, t. y. reikšmingai didesnė dalis nei emocinio išsekimo atveju. Tai rodo, kad beveik pusė respondentų patiria ryškų emocinį atsiribojimą, dirglumą ar cinizmą darbo aplinkoje. Depersonalizacija vadovų kontekste yra ypač reikšminga, nes gali neigiamai veikti santykius su komanda, mažinti pasitikėjimą ir griauti pozityvią organizacinę atmosferą. Žemas depersonalizacijos lygis būdingas tik penktadaliui (21,2 proc.) apklaustųjų, todėl galima teigti, kad emocinis atsiribojimas yra viena labiausiai išreikštų perdegimo dimensijų tarp vadovų. Kiek kitokią struktūrą atskleidžia asmeninių pasiekimų suvokimo rezultatai. Daugiausia vadovų (40,4 proc.) įvertino savo profesinius pasiekimus vidutiniškai, o 27,1 proc. – aukštu lygiu, kas reiškia, kad jie patiria mažesnę perdegimo riziką šioje dimensijoje. Kita vertus, beveik trečdalis respondentų pasižymi žemu pasiekimų suvokimu. Tai rodo prastesnę savo darbo vertės, poveikio ar profesinės sėkmės vertinimą. Teorinėje darbo dalyje minėta, kad sumažėjęs pasiekimų jausmas yra susijęs su motyvacijos kritimu, saviveiksmingumo mažėjimu, o ilgainiui gali apsunkinti ir kitų perdegimo dimensijų raišką.

Tokie gamybos įmonių vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų rezultatai atskleidžia, kad jų perdegimo lygis yra vidutinis, nes daugelyje perdegimo dimensijų dominuoja vidutinio lygio išraiška. Kita vertus, labiausiai pasireiškia su depersonalizacija susijusi rizika. Aukštą šios dimensijos lygį pažymėjo daugiau nei 40 proc. tyrimo dalyvių. Reikšminga depersonalizacijos raiška gali neigiamai paveikti vadovavimo kokybę.

Siekiant geriau suprasti, kaip vadovai patiria skirtingus perdegimo aspektus, toliau detaliau analizuojami kiekvienos dimensijos teiginiai, įvertinant jų vidutinius balus ir atsakymų sklaidą. Analizė pradama nuo emocinio išsekimo skalės teiginių vertinimo nagrinėjimo (žr. 17 lentelę).

17 lentelė. Emocinio išsekimo skalės teiginių vidutinis vertinimas, balais

Skalės teiginys	Vidutinis vertinimas	Standartinis nuokrypis
Aš jaučiuosi emociškai išsekęs dėl savo darbo	3,43	1,68
Dienos pabaigoje jaučiuosi visiškai išsekęs	3,67	1,69
Jaučiu nuovargį, kai ryte atsikeliu ir turiu vėl eiti į darbą	3,17	1,70
Darbas su žmonėmis visą dieną man yra tikras krūvis	2,96	1,83
Jaučiuosi perdegęs dėl savo darbo	2,96	1,73
Jaučiu nusivylimą savo darbu	2,38	1,77
Jaučiu, kad dirbu per daug	3,20	1,80
Tiesioginis darbas su žmonėmis man sukelia per daug streso.	2,46	1,69
Jaučiuosi taip, lyg būčiau ties išsekimo riba.	2,76	1,83

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, emocinio išsekimo dimensijoje labiausiai išsiskiria bendro emocinio nuovargio ir išsekimo pojūčiai. Aukščiausiai įvertinti teiginiai „Dienos pabaigoje jaučiuosi visiškai išsekęs“ (vidurkis 3,67) ir „Aš jaučiuosi emociškai išsekęs dėl savo darbo“ (vidurkis 3,43) atspindi dažniausiai patiriamą energijos stokos ir emocinės įtampos derinį. Panašiai įvertintas ir teiginys „Jaučiu, kad dirbu per daug“ (3,20), rodantis darbo krūvio ir per didelio įsipareigojimo poveikį respondentų savijautai. Kiek žemesni įverčiai gauti teiginiams, susijusiems su konkrečių emocinių poveikių keliančiomis darbo situacijomis. Pavyzdžiui, nuovargį ryte respondentai vidutiniškai įvertino 3,17 balais, o darbą su žmonėmis kaip reikšmingą krūvį – 2,96 balais. Toks pasiskirstymas leidžia teigti, kad nors tyrime dalyvavę vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovai jaučia išsekimą, jis dažniau yra susijęs su bendru nuovargiu ir dideliu darbo krūviu, o ne su specifinėmis kasdienėmis užduotimis. Mažiausiai balų respondentai skyrė tokiems teiginiams kaip „Jaučiu nusivylimą savo darbu“ (2,38) ir „Tiesioginis darbas su žmonėmis man sukelia per daug streso“ (2,46). Nors jie taip pat indukuoja emocinę įtampą, jų vertinimai rodo, kad nusivylimas darbu ir tiesioginis bendravimas nėra pagrindiniai emocinio išsekimo šaltiniai tarp apklaustų vadovų. Analizuojant emocinio išsekimo skalės teiginių vertinimo vidurkius, svarbu atsižvelgti ir į lentelėje pateiktas standartinių nuokrypių reikšmes. Kaip matyti iš paveikslą juos svyruoja nuo 1,68 iki 1,83. Tai leidžia manyti, kad emocinio išsekimo patirtis nėra vienalytė ir gali būti susijusi su individualiais darbo krūvio ar atsakomybės skirtumais. Išanalizavus emocinio išsekimo skalės teiginių įverčius, galima teigti, kad didžiausią emocinio išsekimo krūvį vadovams kelia bendras fizinis ir emocinis nuovargis bei stiprus darbo krūvis, o mažesnę įtaką tam turi nusivylimo darbu ar tiesioginio bendravimo aspektai.

Siekiant detaliau išanalizuoti abejingumo darbui išraiškos ypatumus, 18 lentelėje pateikti depersonalizacijos skalės teiginių įverčiai.

18 lentelė. Depersonalizacijos skalės teiginių vidutinis vertinimas, balais

Skalės teiginys	Vidutinis vertinimas	Standartinis nuokrypis
Aš jaučiu, kad pavaldinius pradedu vertinti taip, lyg jie būtų objektai	1,89	1,77
Nuo tada, kai pradėjau dirbti šiame darbe, tapau atšiauresnis žmonėms	2,44	1,96
Nerimauju, kad šis darbas mane emociškai užgrūdina	2,67	1,81
Man nerūpi, kas nutinka mano pavaldiniams	1,57	1,73
Jaučiu, kad pavaldiniai kaltina mane dėl kai kurių savo problemų	2,33	1,77

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, depersonalizacijos dimensijos teiginių vertinimai atskleidžia, kokie abejingumo darbui ir emocinio atsiribojimo aspektai yra būdingiausi apklaustiems vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovams. Aukščiausiai įvertintas teiginys „Nerimauju, kad šis darbas mane emociškai užgrūdina“ (vidurkis 2,67) rodo, kad daliai respondentų darbo patirtis siejasi su tam tikru emociniu sustandėjimu ar jautrumo sumažėjimu, kuris gali būti siejamas su psichologinės įtampos kaupimu ir poreikiu apsisaugoti nuo emocinio pervargimo. Šiek tiek žemesnis, bet taip pat ryškesnis įvertis gautas teiginiui „Nuo tada, kai pradėjau dirbti šiame darbe, tapau atšiauresnis žmonėms“ (2,44), atspindinčiam vadovų patiriamą emocinio šilto pokytį profesinėje veikloje. Vidutinio stiprumo depersonalizacijos požymiai atsispindi ir teiginyje „Jaučiu, kad pavaldiniai kaltina mane dėl kai kurių savo problemų“ (2,33). Šis įvertinimas leidžia manyti, kad dalis vadovų susiduria su tarpasmeninės įtampos situacijomis, kurios gali skatinti emocinį atsiribojimą. Vis dėlto kai kurie depersonalizacijos aspektai pasireiškia rečiau. Teiginys „Aš jaučiu, kad pavaldinius pradedu vertinti taip, lyg jie būtų objektai“ įvertintas 1,89 balo, o „Man nerūpi, kas nutinka mano pavaldiniams“ – vos 1,57 balo. Abu šie žemi įverčiai rodo, kad dauguma vadovų išlaiko emocionalų įsitraukimą ir jiems nėra būdingas visiškai abejingumas pavaldinių gerovei. Kadangi teiginių vertinimo standartiniai nuokrypiai svyruoja nuo 1,73 iki 1,96, galima teigti, kad tyrime dalyvavusių vadovų su depersonalizacija susijusi patirtis įvairuoja, t. y. depersonalizacijos išraiška nėra vienoda ir gali priklausyti nuo individualių vadovavimo patirčių, asmeninių bruožų ar darbo aplinkos specifikos. Remiantis depersonalizacijos skalės teiginių vertinimo rezultatais galima teigti, kad depersonalizacijos raiška labiausiai siejama su tyrime dalyvavusių vadovų emociniu sustabarėjimu ir santykių įtampa, o ne su visiškai abejingumu pavaldiniams ar jų problemoms. Depersonalizacijos požymiai tarp apklaustų vadovų yra vidutinio stiprumo, bet standartinio nuokrypio reikšmės rodo, kad ši dimensija yra jautri individualiems profesinės patirties skirtumams.

Analizuojant sumažėjusių asmeninių pasiekimų išraiškos dimensiją taip pat buvo išanalizuoti šios skalės teiginių vertinimai (žr. 19 lentelę).

19 lentelė. Sumažėjusio asmeninių pasiekimų suvokimo skalės teiginių vidutinis vertinimas, balais

Skalės teiginys	Vidutinis vertinimas	Standartinis nuokrypis
Aš lengvai suprantu, kaip pavaldiniai jaučiasi įvairiose situacijose	3,69	1,58
Labai efektyviai sprendžiu pavaldinių problemas	3,78	1,42
Jaučiu, kad savo darbu teigiamai veikiu kitų žmonių gyvenimus	3,46	1,59
Jaučiuosi labai energingas	3,17	1,53
Lengvai sukuriu ramią atmosferą bendraudamas su pavaldiniais	4,14	1,35
Jaučiu pakylėjimą po glaudaus darbo su pavaldiniais	3,53	1,52
Esu pasiekęs daug vertingų dalykų šiame darbe	4,03	1,37
Savo darbe su emocinėmis problemomis susidoroju labai ramiai	3,77	1,39

Kaip matyti iš 19 lentelėje pateiktų duomenų, sumažėjusio asmeninių pasiekimų suvokimo dimensijoje vyrauja palyginti aukšti teiginių įverčiai, rodantys, kad dauguma apklaustų vadovų savo profesinius pasiekimus ir gebėjimus vertina gana palankiai. Aukščiausiai įvertintas teiginys „Lengvai sukuriam ramią atmosferą bendraudamas su pavaldiniais“ (4,14) rodo, kad vadovai ypač pasitiki savo gebėjimu kurti pozityvų mikroklimatą ir palaikyti konstruktyvų bendravimą. Panašiai išsiskiria ir teiginys „Esu pasiekęs daug vertingų dalykų šiame darbe“ (4,03), atspindintis aukštą vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų pasitenkinimo profesiniais pasiekimais lygį. Aukštesni įverčiai fiksuojami ir tiems teiginiams, kurie susiję su efektyvumu sprendžiant problemas ar emociniu stabilumu. Pavyzdžiui, teiginys „Labai efektyviai sprendžiu pavaldinių problemas“ įvertintas 3,78 balo, o „Savo darbe su emocinėmis problemomis susidoroju labai ramiai“ – 3,77 balo. Šie rezultatai leidžia teigti, kad respondentai jaučiasi kompetentingi tiek kasdieniauose vadovavimo procesuose, tiek sudėtingesnėse, emocinės įtampos reikalaujančiose situacijose. Šiek tiek žemesni, tačiau vis dar vidutiniškai aukšti įverčiai gauti teiginiams, susijusiems su darbo prasmingumu ar savijauta. Teiginys „Jaučiu, kad savo darbu teigiamai veikiu kitų žmonių gyvenimus“ įvertintas 3,46 balo, o „Jaučiuosi labai energingas“ – 3,17 balo. Toks pasiskirstymas rodo, kad vadovai linkę matyti savo darbo prasmę ir poveikį, tačiau energingumo jausmas nėra toks ryškus kaip kitų profesinių kompetencijų vertinimai. Analizuojant standartinius nuokrypius, kurie svyruoja nuo 1,35 iki 1,59, galima teigti, kad respondentų atsakymai šioje skalėje buvo gana vienodi, o tai reiškia, kad vadovai savo darbo pasiekimus ir profesinius gebėjimus vertina panašiai. Kadangi šios dimensijos skalės teiginių vertinimo standartinis nuokrypis yra mažiausias, galima daryti išvadą, kad nuomonių skirtumas čia pasitaiko rečiau nei kitose perdegimo dimensijose. Remiantis apklausos rezultatais galima teigti, kad sumažėjusio asmeninių pasiekimų suvokimo dimensija tarp apklaustų vadovų pasireiškia silpniausiai iš visų perdegimo dimensijų. Apklauso metu nustatyta, kad tyrime dalyvavusių vadovų profesinis savęs vertinimas išlieka pozityvus. Tokie tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad net ir patirdami kitų perdegimo dimensijų požymių, gamybos įmonių vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovai išlaiko stiprų profesinio efektyvumo jausmą ir pasitikėjimą savo gebėjimais.

Siekiant įvertinti ar yra gamybos įmonių vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimas susijęs su jų sociodemografinėmis charakteristikomis, buvo atliktas statistinis lyginimas skirstant apklausos rezultatus pagal lytį (žr. 20 lentelę), šeimyninę padėtį (žr. 21 lentelę), vadovavimo lygmenį (žr. 22 lentelę) ir darbo stažą (žr. 23 lentelę).

20 lentelė. Tiriamųjų vyrų ir moterų perdegimo klausimyno įverčių statistinis palyginimas

Dimensija	Vyras	Moteris	p
Emocinis išsekimas	3,13±1,365	2,83±1,419	0,161
Depersonalizacija	2,42±1,516	1,88±1,326	0,009
Sumažėjęs asmeninių pasiekimų suvokimas	2,30±0,854	2,30±1,071	0,987

Palyginus vadovų vyrų ir moterų perdegimo įverčius nepatvirtinta, kad jų emocinio išsekimo lygis ar asmeninių pasiekimų suvokimo vertinimai skiriasi statistiškai reikšmingai ($p \geq 0,05$). Tačiau nustatyta, kad vyrų depersonalizacijos įverčiai yra statistiškai reikšmingai aukštesni negu moterų ($p < 0,01$).

Suskirsčius apklausos rezultatus pagal vadovų šeimyninę padėtį, nustatyta, kad vadovų perdegimas gali būti susijęs su šia sociodemografinė charakteristika (žr. 21 lentelę).

21 lentelė. Skirtingos šeimyninės padėties tiriamųjų perdegimo klausimyno įverčių statistinis palyginimas

Dimensija	Vienišas (1)	Vienišas ir augina vaiką (-us) (2)	Vedęs/ištekėjusi (3)	Vedęs/ištekėjusi ir augina vaiką (-us) (4)	p	Statistiškai reikšmingai besiskiriančios grupės
Emocinis išsekimas	3,17±1,282	4,04±1,304	2,73±1,393	2,81±1,377	0,002	2-3 (p<0,001); 2-4 (p=0,001); 1-2 (p=0,015)
Depersonalizacija	2,40±1,394	3,14±1,578	1,95±1,264	1,94±1,540	0,009	2-3 (p=0,004); 2-4 (p=0,002)
Sumažėjęs asmeninių pasiekimų suvokimas	2,37±0,979	2,64±0,886	2,33±0,968	2,12±0,922	0,163	-

Analizuojant 21 lentelėje pateiktus statistinius duomenis pastebima, kad visos perdegimo dimensijos labiausiai pasireiškia vienišiams tėvams auginantiems vaikus. Tyrimo metu nustatyta, kad vienišų auginančių vaikus vadovų depersonalizacijos įverčiai yra statistiškai reikšmingai aukštesni negu vedusių: tiek auginančių vaikus (p<0,01) tiek jų neturinčių (p<0,01). Šios sociodemografinės grupės emocinio išsekimo įverčiai taip pat gauti statistiškai reikšmingai aukštesni lyginant su likusioms grupėmis: vienišais (p<0,05; p<0,05), vedusiais ir neturinčiais vaikų (p<0,001; p<0,001) bei vedusiais ir turinčiais vaikų (p=0,001; p<0,001).

Kadangi magistro projekte analizuojami du vadovavimo lygmenys, analizuojant apklausos rezultatus, svarbu buvo suprasti, kiek skiriasi vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimo dimensijų išraiška (žr. 22 lentelę).

22 lentelė. Vidurinio lygmens vadovų ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimo klausimyno įverčių statistinis palyginimas

Dimensija	Vidurinis lygmuo	Žemesnysis lygmuo	p
Emocinis išsekimas	3,13±1,416	2,64±1,276	0,011
Depersonalizacija	2,32±1,428	1,81±1,477	0,012
Sumažėjęs asmeninių pasiekimų suvokimas	2,23±0,894	2,49±1,086	0,083

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, palyginus vidurinio lygmens ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimo įverčius nepatvirtinta, kad jų asmeninių pasiekimų suvokimo vertinimai skiriasi statistiškai reikšmingai (p>0,05). Tačiau nustatyta, kad vidurinio lygmens vadovai jaučia didesnę emocinę išsekimą negu žemesniojo lygmens vadovai (p<0,05), jiems taip pat daug labiau pastebima depersonalizacija (p<0,05).

Remiantis statistinio palyginimo rezultatais, tiriamųjų vadovų perdegimo įverčiai reikšmingai nesiskyrė priklausomai nuo jų darbo stažo užimant vadovaujančias pareigas (p>0,05) (žr. 23 lentelę).

23 lentelė. Skirtingą darbo stažą užimant vadovaujančias pareigas turinčių tiriamųjų perdegimo klausimyno įverčių statistinis palyginimas

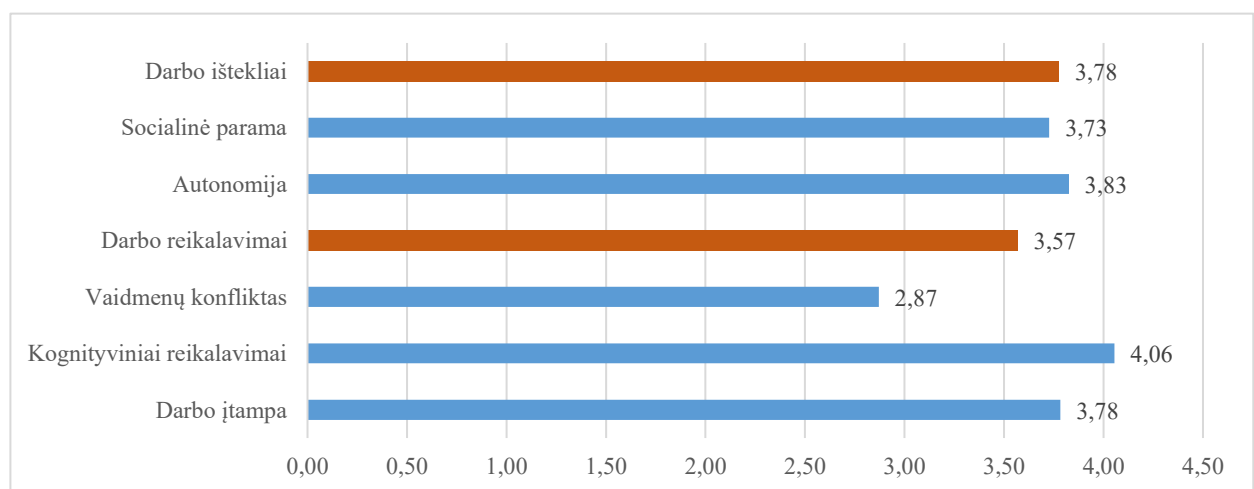
Dimensija	Iki 1 metų	Nuo 1 iki 5 metų	Nuo 6 iki 10 metų	Daugiau kaip 10 metų	p
Emocinis išsekimas	3,19±1,305	2,81±1,360	3,30±1,563	3,01±1,323	0,131
Depersonalizacija	2,02±1,461	2,14±1,467	2,60±1,549	1,92±1,204	0,211
Sumažėjęs asmeninių pasiekimų suvokimas	2,48±1,253	2,39±0,942	2,00±0,788	2,20±0,705	0,129

Apibendrinant vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimo vertinimą galima teigti, kad bendras jų perdegimo lygis yra vidutinis, o nė viena iš perdegimo dimensijų neišsiskiria itin aukšta ar itin žema išraiška. Emocinio išsekimo ir depersonalizacijos vidurkiai rodo, kad vadovai patiria nemažą emocinį krūvį ir psichologinę įtampą, tačiau šie požymiai dar neperauga į kritinį perdegimo lygį. Labiausiai rizikinga perdegimo sritis yra depersonalizacija, susijusi su emociniu atsiribojimu ir santykių įtampa. Pakankamai aukštas sumažėjusio asmeninių pasiekimų suvokimo skalės teiginių vertinimas atskleidžia, kad vadovai išlaiko stiprų profesinio efektyvumo jausmą, mato savo darbo prasmę ir jaučiasi gebantys veiksmingai spręsti problemas. Toks atskirų perdegimo dimensijų teiginių vertinimo paskirstymas atskleidžia, kad stiprus profesinių pasiekimų ir kompetencijos suvokimas gali veikti kaip apsauginis veiksnys, padedantis amortizuoti emocinio išsekimo ir depersonalizacijos poveikį. Atlikus statistinį palyginimą pagal respondentų socioemografines charakteristikas, nustatyta, kad vyrams ir vienišiams tėvams auginantiems vaikus būdingesni aukštesni depersonalizacijos ir emocinio išsekimo įverčiai, o vidurinio lygmens vadovai patiria didesnę emocinį krūvį nei žemesniojo lygmens vadovai. Vidutinis visų perdegimo dimensijų lygis rodo, kad vadovai jau dirba padidinto streso sąlygomis, todėl, siekiant išvengti perdegimo progresavimo, organizacijoms būtų tikslinga imtis prevencijos priemonių. Siekiant nustatyti, kokios prevencijos priemonės leistų veiksmingiausiai minimizuoti gamybos įmonių vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimo tikimybę, tikslinga įvertinti su perdegimu susijusių veiksnių išraišką.

4.3. Vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimo veiksnių vertinimas

Ankstesniame darbo poskyryje išanalizuoti gamybos įmonių vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimo tyrimo rezultatai atskleidė vidutinį visų perdegimo dimensijų raiškos lygį. Tai reiškia, kad būtent šiuo metu ypatingai svarbu imtis prevencijos priemonių, kurios užkirstų kelią streso darbe plitimui ir perdegimo lygio augimui. Norint parinkti tinkamiausias vadovų perdegimą mažinančias priemones, svarbu suprasti kokie organizaciniai veiksniai labiausiai prisideda prie vadovų perdegimo simptomų atsiradimo.

Prieš pradėdant analizuoti perdegimo dimensijų ir perdegimo veiksnių sąsajas, svarbu bendrai apžvelgti perdegimo veiksnių raišką ir nustatyti, kokie iš tyrimo modelyje išskirtų organizacinių perdegimo veiksnių pasireiškia labiausiai. Šiam tikslui buvo susisteminti anketinės apklausos rezultatai ir apskaičiuota, kiek vidutiniškai balų respondentai skyrė kiekvienai subskalei (žr. 9 pav.).

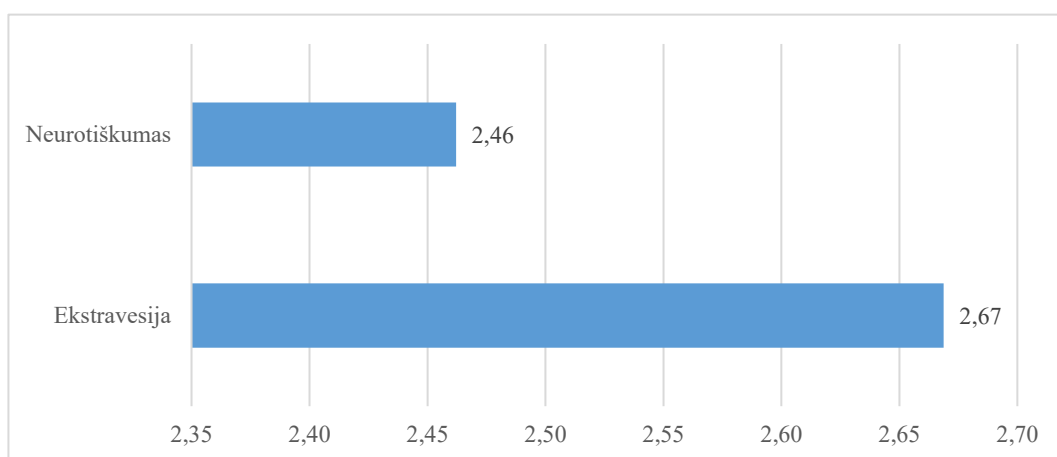


9 pav. Perdegimo organizacinių veiksnių išraiškos vidutinis vertinimas, balais

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų darbo reikalavimų ir darbo išteklių vertinimai atskleidžia pusiausvyrą tarp patiriamos įtampos ir turimų išteklių. Apskaičiuoti vidurkiai rodo, kad darbo reikalavimų (3,57) išraiška tarp gamybos įmonių vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų vidutiniškai yra pakankamai aukšta, tačiau ją iš dalies kompensuoja panašiai aukštai vertinami darbo išteklių (3,78). Detaliau analizuojant darbo reikalavimų grupę, ryškiausiai atsiskleidžia kognityviniai reikalavimai, kurių vidurkis siekia 4,06 balo. Tai rodo, kad vadovai nuolat susiduria su intensyviu protiniu krūviu – būtinybe priimti sprendimus, spręsti problemas, numatyti rizikas ir koordinuoti procesus. Modelyje tokie reikalavimai laikomi vienais stipriausių veiksnių, galinčių skatinti emocinį išsekimą. Aukštai įvertinta ir darbo įtampa (3,78), atspindinti spartų darbo tempą ir didelį atsakomybės lygį, būdingą vadovavimo pozicijoms. Mažiausias vidutinis balas (2,87) skirtas vaidmenų konflikto teiginiams atskleidžia, kad visumoje vadovų pareigos yra gerai suderintos. Darbo išteklių vertinimai parodė, kad vadovai jaučiasi turintys pakankamai paramos įveikti dalį patiriamos įtampos. Šioje veiksmų kategorijoje aukščiausias išteklių įvertinimas skirtas autonomijai (3,83). Autonomija vadovams suteikia didesnę kontrolę ir laisvę priimant sprendimus, o tai mažina emocinį krūvį ir padeda geriau valdyti stresą. Socialinė parama (3,73) taip pat vertinama teigiamai. Šis organizacinis veiksnys veikia kaip emocinis palaikymas, galintis sumažinti perdegimo riziką.

Remiantis apklausos rezultatais, galima teigti, kad vadovų darbo aplinka pasižymi dideliais kognityviniais ir emociniais reikalavimais, tačiau kartu jiems suteikiami pakankami išteklių šioms reikalavimams atliepti. Toks balansas dera su tyrimo modelyje nurodytu darbo reikalavimų–išteklių principu ir leidžia manyti, kad perdegimo tikimybė šioje vadovų grupėje priklausys nuo to, ar ateityje šis santykis bus išlaikytas, t. y. ar reikalavimai nedidės sparčiau nei organizacija gebės užtikrinti tinkamą paramą.

Ankstesnėje darbo dalyje pristatytas vadovų perdegimo modelis be organizacinių perdegimo veiksmų išskiria ir individualias savybes. Dėl šios priežasties tikslinga įvertinti kokiomis individualiomis savybės pasižymi tyrimo dalyviai (žr. 10 pav.).



10 pav. Individualių savybių išraiškos vidutinis vertinimas, balais

Ekstraversijos įvertis (2,67) rodo vidutinišką energingumo ir socialinio aktyvumo raišką, t. y. tyrime dalyvavę vadovai nėra itin ekstravertiški, tačiau ir nevysiškai uždari. Neurotiškumo vertinimas (2,46) atskleidžia, kad daliai vadovų būdingas tam tikras emocinis jautrumas ar polinkis nerimauti. Nors šie rezultatai nėra aukšti, jie gali turėti įtakos tam, kaip vadovai reaguoja į darbo reikalavimus, ypač esant padidėjusiam stresui ar įtampai.

Siekiant detaliau išanalizuoti organizacinių perdegimo veiksmų išraišką, tikslinga išanalizuoti kaip vidutiniškai respondentai vertino kiekvieno veiksmo skalės teiginius. Darbo įtampos skalę apėmė 4 teiginiai, kurių vidutinis vertinimas pateiktas 24 lentelėje.

24 lentelė. Darbo įtampos skalės teiginių vidutinis vertinimas, balais

Skalės teiginys	Vidutinis vertinimas	Standartinis nuokrypis
Ar tenka dirbti greitu tempu?	4,17	1,06
Ar turite per daug darbo?	3,61	1,32
Kaip dažnai turite dirbti ypač intensyviai, kad suspėtumėte iki termino?	3,67	1,22
Ar dirbate esant laiko spaudimui?	3,69	1,32

Kaip matyti iš 24 lentelėje pateiktų rezultatų, darbo įtampos skalės teiginių vertinimai rodo, kad gamybos įmonių vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovai dažnai susiduria su intensyviu darbo tempu ir nuolatiniu laiko spaudimu. Aukščiausiai įvertintas teiginys „Ar tenka dirbti greitu tempu?“ (4,17) leidžia teigti, kad spartus veiklos ritmas yra nuolatinė šių pareigų dalis. Panašiai vertinami ir teiginiai, susiję su intensyviu darbu siekiant suspėti iki termino (3,67) bei su darbu esant laiko spaudimui (3,69), o tai atskleidžia dažną darbo krūvio piką ir terminų kontrolės svarbą vadovų kasdienybėje. Kiek žemesnis, bet vis dar reikšmingas įvertis teiginiui „Ar turite per daug darbo?“ (3,61) rodo, kad vadovai ne visada patiria darbo pertekliaus jausmą, tačiau jų patiriama apkrova nuosekliai išlieka aukšta. Visų teiginių vertinimo standartiniai nuokrypiai svyruoja nuo 1,06 iki 1,35, o tai atskleidžia bendras darbo įtampos tendencijas visoje imtyje.

Analizuojant organizacinių perdegimo veiksmų išraišką nustatyta, kad labiausiai išsiskiria kognityviniai reikalavimai, nes būtent šios subskalės veiksniai vidutiniškai buvo įvertinti aukščiausiai. Siekiant nustatyti iš ko susideda tyrime dalyvavusių vadovų kognityviniai reikalavimai, naudinga išanalizuoti šios subskalės teiginių vertinimą (žr. 25 lentelę).

25 lentelė. Kognityvinių reikalavimų skalės teiginių vidutinis vertinimas, balais

Skalės teiginys	Vidutinis vertinimas	Standartinis nuokrypis
Ar Jūsų darbas reikalauja daug susikaupimo?	4,13	0,98
Ar Jūsų darbas reikalauja ypatingo atidumo ar tikslumo?	4,18	0,98
Ar Jūsų darbas Jums atrodo labai protiškai varginantis?	3,74	1,27
Ar Jūsų darbas reikalauja nuolatinio dėmesio?	4,17	1,03

Kaip matyti iš 25 lentelėje pateiktų apklausos rezultatų, aukščiausi įverčiai gauti teiginiams, susijusiems su nuolatiniu dėmesio sutelkimu ir ypatingu atidumu ar tikslumu (atitinkamai 4,13; 4,17 ir 4,18). Tai rodo, kad vadovų darbo pobūdis dažnai reikalauja dėmesio detalėms ir preciziškumo. Šiek tiek žemesnis, bet vis dar aukštas įvertis teiginiui „Ar Jūsų darbas Jums atrodo labai protiškai varginantis?“ (3,74) atskleidžia, kad reikšminga dalis vadovų patiria protinį nuovargį, kylantį iš sudėtingų užduočių ir atsakomybės. Standartiniai kognityvinių teiginių subskalės vertinimo nuokrypiai, svyruojantys nuo 0,98 iki 1,27, rodo, kad respondentų atsakymai mažai įvairuoja, t. y. kognityviniai darbo reikalavimai yra panašiai reikšmingi daugumai respondentų.

Ankstesnė apklausos rezultatų analizė atskleidė, kad vaidmenų konfliktas yra mažiausiai pasireiškiantis darbo išteklių grupės veiksnys. Norint detaliau išanalizuoti mažesnės išraiškos priežastis, tikslinga įvertinti, kiek vidutiniškai balų respondentai skyrė kiekvienam šios subskalės teiginiui (žr. 26 lentelę).

26 lentelė. Vaidmenų konflikto skalės teiginių vidutinis vertinimas, balais

Skalės teiginys	Vidutinis vertinimas	Standartinis nuokrypis
Ar gaunate prieštaringų prašymų iš dviejų ar daugiau žmonių?	2,93	1,36
Ar negalite įvykdyti prieštaringų savo kolegų lūkesčių?	2,67	1,31
Ar Jūsų kolegų lūkesčiai vieni kitiems prieštarauja?	2,87	1,27
Ar Jūsų darbe skirtingos žmonių grupės tikisi iš Jūsų priešingų dalykų?	3,02	1,27

Kaip matyti iš 26 lentelėje pateiktų duomenų, aukščiausiai įvertintas teiginys „Ar Jūsų darbe skirtingos žmonių grupės tikisi iš Jūsų priešingų dalykų?“ (3,02). Tai rodo, kad gamybos įmonių vadovai dažnai susiduria su nesuderinamais lūkesčiais, kylančiais iš skirtingų komandos narių, aukštesniojo lygmens vadovų ar kitų organizacijos padalinių. Šis rezultatas leidžia manyti, kad lūkesčių neatitikimai yra viena dažniausių su vaidmenimis susijusių įtampų darbo aplinkoje. Kiek žemesni įverčiai gauti teiginiams, susijusiems su prieštaringais prašymais (2,93) ar lūkesčių valdymu (2,87). Tai rodo, kad nors tokios situacijos nėra nuolatinės, vadovai vis tiek neretai patiria tarpasmeninių lūkesčių nesuderinamumą, kuris reikalauja papildomo koordinavimo ir kompromisų. Mažiausiai įvertintas teiginys „Ar negalite įvykdyti prieštaringų savo kolegų lūkesčių?“ (2,67) leidžia daryti prielaidą, kad vadovai dažniausiai sugeba rasti būdų suderinti skirtingus reikalavimus. Standartiniai nuokrypiai (1,27–1,36) rodo gana įvairias vadovų patirtis, kas suponuoja, kad vaidmenų konfliktas priklauso tiek nuo individualių kompetencijų, tiek nuo konkrečių organizacinių sąlygų.

Vertinant darbo išteklių grupės veiksmų išraišką, nustatyta, kad abu šios kategorijos veiksniai (autonomija ir socialinė parama) gamybos įmonių vadovams pasireiškia panašiai. Siekiant detaliau išanalizuoti kaip vadovai jaučia autonomijos išraišką, svarbu apibrėžti šio veiksnio skalės teiginių vertinimus (žr. 27 lentelę).

27 lentelė. Autonomijos skalės teiginių vidutinis vertinimas, balais

Skalės teiginys	Vidutinis vertinimas	Standartinis nuokrypis
Jei reikia, ar galite kreiptis pagalbos į savo kolegas?	4,11	0,96
Ar galite pasikliauti kolegomis, kad jie Jus palaikys, jei darbe kyla sunkumų?	3,79	1,06
Ar savo darbe jaučiatės kolegų vertinami?	3,58	1,14

Kaip matyti iš 27 lentelėje pateiktų rezultatų, aukščiausiai įvertintas teiginys „Ar kontroliuojate, kaip yra atliekamas Jūsų darbas?“ (3,77) atskleidžia gana stiprų autonomiškumo pojūtį vykdant kasdienes užduotis. Panašūs įverčiai gauti teiginiams apie galimybę dalyvauti su darbu susijusiuose sprendimuose (3,76) ir lankstumo turėjimą atliekant darbą (3,65), o tai rodo, kad vadovai jaučia realią įtaką savo veiklos organizavimui. Standartinių nuokrypių reikšmės (1,01–1,07) rodo pakankamai nuoseklius respondentų atsakymus, todėl galima teigti, kad daugelis tyrime dalyvavusių vadovų jaučia panašias autonomijos darbe galimybes.

28 lentelė. Socialinės paramos skalės teiginių vidutinis vertinimas, balais

Skalės teiginys	Vidutinis vertinimas	Standartinis nuokrypis
Ar turite lankstumo atlikdami savo darbą?	3,65	1,01
Ar kontroliuojate, kaip yra atliekamas Jūsų darbas?	3,77	1,07
Ar galite dalyvauti priimant su Jūsų darbu susijusius sprendimus?	3,76	1,06

Kaip matyti iš 28 lentelėje pateiktų duomenų, aukščiausiai įvertintas teiginys „Jei reikia, ar galite kreiptis pagalbos į savo kolegas?“ (4,11) atskleidžia, kad kolegų palaikymas yra lengvai prieinamas ir įprastas vadovų kasdienybėje. Panašiai vertinamas ir teiginys apie galimybę pasikliauti kolegomis

sudėtingose situacijose (3,79), o tai rodo tvirtą bendradarbiavimo pagrindą komandoje. Šiek tiek žemesnis įvertis skirtas teiginiui „Ar savo darbe jaučiatės kolegų vertinami?“ (3,58). Tai leidžia manyti, kad nors gamybos įmonių vadovai jaučia kolegų pripažinimą, bet jis pasireiškia mažiau ryškiai nei kiti socialinės paramos teiginiai. Standartinių nuokrypių reikšmės (0,96–1,14) rodo nuoseklius respondentų atsakymus, o tai reiškia, kad daugelis tyrime dalyvavusių gamybos įmonių vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų jaučia panašaus lygio socialinį palaikymą darbe.

Norint detaliau išanalizuoti organizacinius perdegimo veiksnius, tikslinga įvertinti ar skiriasi tyrime dalyvavusių vadovų nuomonė apie šių veiksnių išraišką priklausomai nuo jų sociodemografinių charakteristikų. Visų pirma, respondentų organizacinių veiksnių vertinimas buvo suskirstytas pagal lytį (žr. 29 lentelę).

29 lentelė. Tiriamųjų vyrų ir moterų organizacinių veiksnių klausimyno įverčių statistinis palyginimas

Veiksny	Vyras	Moteris	p
Darbo įtampa	3,90±0,961	3,64±1,208	0,220
Kognityviniai reikalavimai	4,17±0,713	3,92±0,973	0,155
Vaidmenų konfliktas	3,10±1,100	2,60±1,065	0,001
Darbo reikalavimai	3,72±0,714	3,38±0,904	0,015
Socialinė parama	3,85±0,801	3,80±1,040	0,833
Autonomija	3,74±0,794	3,71±0,968	0,738
Darbo ištekliai	3,80±0,703	3,76±0,899	0,697

Palyginus vadovų vyrų ir moterų organizacinių veiksnių klausimyno įverčius nustatyta, kad vyrai labiau jaučia jiems keliamus darbo reikalavimus negu moterys ($p < 0,05$) ir dažniau išgyvena vaidmenų konfliktus ($p = 0,001$). Vyrų ir moterų turimų darbo išteklių (gaunamos socialinės paramos darbe bei autonomijos) vertinimai buvo panašūs (statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta, $p > 0,05$).

Suskirsčius organizacinių perdegimo veiksnių vertinimą pagal šeimyninę padėtį, nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai darbo įtampos ir autonomijos veiksnių atžvilgiu (žr. 30 lentelę).

30 lentelė. Skirtingos šeimyninės padėties tiriamųjų organizacinių veiksnių klausimyno įverčių statistinis palyginimas

Veiksny	Vienišas	Vienišas ir augina vaiką (-us)	Vedęs/ištekėjusi	Vedęs/ištekėjusi ir augina vaiką (-us)	p	Statistiškai reikšmingai besiskiriančios grupės
Darbo įtampa	3,71±1,089	4,33±0,979	3,72±1,067	3,75±1,101	0,031	1-2 ($p = 0,005$); 2-3 ($p = 0,005$); 2-4 ($p = 0,010$)
Kognityviniai reikalavimai	4,03±0,930	4,33±0,595	3,97±0,893	4,08±0,779	0,603	
Vaidmenų konfliktas	2,81±1,178	3,29±0,843	2,87±1,100	2,81±1,129	0,276	
Darbo reikalavimai	3,52±0,915	3,98±0,669	3,52±0,802	3,55±0,772	0,089	
Socialinė parama	3,71±1,006	3,58±0,852	3,90±0,909	3,94±0,842	0,289	
Autonomija	3,56±0,893	3,47±0,764	3,72±0,878	3,96±0,846	0,017	2-4 ($p = 0,012$) 1-4 ($p = 0,007$)
Darbo ištekliai	3,64±0,841	3,53±0,670	3,81±0,816	3,95±0,739	0,018	2-3 ($p = 0,046$); 2-4 ($p = 0,008$); 1-4 ($p = 0,016$)

Kaip matyti iš pateiktos lentelės vadovai, kurie vieni augina vaikus, jautė žymiai didesnę įtampą darbe lyginant su kitais: vienišais ir neturinčiais vaikų ($p < 0,01$), vedusiais ir neturinčiais vaikų ($p < 0,01$) bei

vedusiais ir turinčiais vaikų ($p=0,010$). Nustatyta, kad vedę ir turintys vaikų savo turimą autonomiją darbe įvertino daug aukštesniais balais negu vieniši (tiek turintys vaikų, tiek jų neturintys) ($p<0,05$; $p<0,01$).

Siekiant įvertinti, kiek skiriasi vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų darbo sąlygos, organizacinių veiksmų vertinimas buvo suskirstytas pagal vadovavimo grandį (žr. 31 lentelę).

31 lentelė. Vidurinio lygmens vadovų ir žemesniojo lygmens vadovų organizacinių veiksmų klausimyno įverčių statistinis palyginimas

Veiksny	Vidurinis lygmuo	Žemesnysis lygmuo	p
Darbo įtampa	3,94±0,994	3,37±1,207	0,002
Kognityviniai reikalavimai	4,15±0,772	3,80±0,978	0,020
Vaidmenų konfliktas	2,98±1,044	2,58±1,233	0,039
Darbo reikalavimai	3,69±0,749	3,25±0,916	0,001
Socialinė parama	3,83±0,906	3,82±0,940	0,983
Autonomija	3,77±0,838	3,61±0,960	0,231
Darbo ištekliai	3,80±0,752	3,72±0,904	0,737

Kaip matyti iš 31 lentelės, palyginus vidurinio lygmens ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimo įverčius nustatyta, kad vidurinio lygmens vadovai jaučia didesnius jiems keliamus reikalavimus darbe ($p=0,001$), bet jų darbo ištekliai statistiškai reikšmingai nesiskiria ($p>0,05$). Gamybos įmonių vidurinio lygmens vadovai išgyvena didesnę įtampą, didesnius kognityvinius reikalavimus bei vaidmenų konfliktą negu žemesniojo lygmens vadovai ($p<0,01$; $p<0,05$; $p<0,05$). Tai reiškia, kad vidurinio lygmens vadovų darbas yra labiau įtemptas, nei žemesniojo lygmens. Būtent dėl šios priežasties vidurinio lygmens vadovų perdegimo rizika gali būti didesnė.

Norint nustatyti ar organizacinių perdegimo veiksmų vertinimas gali būti susijęs su darbo patirtimi, apklausos rezultatai buvo suskirstyti pagal vadovaujančias pareigas užimamą stažą (žr. 32 lentelę).

32 lentelė. Skirtingą darbo stažą užimant vadovaujančias pareigas turinčių tiriamųjų organizacinių veiksmų klausimyno įverčių statistinis palyginimas

Veiksny	Iki 1 metų	Nuo 1 iki 5 metų	Nuo 6 iki 10 metų	Daugiau kaip 10 metų	p
Darbo įtampa	3,66±1,220	3,69±1,114	4,07±0,984	3,86±0,886	0,250
Kognityviniai reikalavimai	3,89±1,152	4,00±0,780	4,25±0,723	4,16±0,779	0,296
Vaidmenų konfliktas	2,76±1,266	2,76±1,144	3,13±1,005	3,06±0,878	0,195
Darbo reikalavimai	3,44±1,052	3,48±0,788	3,81±0,733	3,69±0,661	0,092
Socialinė parama	3,82±1,026	3,86±0,924	3,87±0,707	3,65±1,016	0,814
Autonomija	3,74±1,076	3,65±0,900	3,77±0,774	3,95±0,593	0,410
Darbo ištekliai	3,78±0,985	3,75±0,819	3,82±0,640	3,80±0,679	0,964

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, remiantis statistinio palyginimo rezultatais, tiriamųjų vadovų darbo reikalavimų ir darbo išteklių įverčiai reikšmingai nesiskyrė priklausomai nuo jų darbo stažo užimant vadovaujančias pareigas ($p>0,05$).

Apibendrinant perdegimo veiksmų vertinimą, galima teigti, kad gamybos įmonių vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų darbo aplinka pasižymi intensyviais protinio darbo reikalavimais ir nemaža darbo įtampa, tačiau šiuos iššūkius iš dalies kompensuoja stiprūs darbo ištekliai: autonomija ir socialinė parama. Toks derinys leidžia manyti, kad nors perdegimo rizika egzistuoja, vadovai turi priemonių, padedančių ją suvaldyti ir išlaikyti funkcionalumą. Asmeniniai veiksniai taip pat papildo šį vaizdą, atskleidžiami, kad vadovų grupė nėra homogeniška: dalis jų yra emociškai jautresni, o tai gali

lemti skirtingą reakciją į darbo reikalavimus. Suskirsčius tyrimo rezultatus pagal tyrimo dalyvių sociodemografines charakteristikas, nustatyta, kad požiūris į organizacinius perdegimo veiksnus gali skirtis priklausomai nuo vadovų šeimyninės padėties ar vadovaujančios grandies. Norint geriau suprasti kas lemia vidurinio ir žemesnio lygmens vadovų dirbančių gamybos įmonėse perdegimą, kitame darbo poskyryje atliekama koreliacinė regresinė analizė, vertinant sąsajas tarp modelyje išskirtų veiksnių ir perdegimo dimensijų.

4.4. Vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimo ir jį lemiančių veiksnių koreliacinė ir regresinė analizė

Siekiant nustatyti sąsajas tarp modelyje išskirtų organizacinių bei individualių perdegimo veiksnių ir perdegimo dimensijų buvo atlikta koreliacinė analizė. 33 lentelėje pateiktas Spearmano koreliacijos koeficientas atskleidžiantis ryšį tarp organizacinių veiksnių ir perdegimo dimensijų.

33 lentelė. Tiriamųjų organizacinių veiksnių įverčių koreliacijos su jų perdegimo įverčiais

Organizaciniai veiksniai	Statistinis rodiklis	Emocinis išsekimas	Depersonalizacija	Sumažėjęs asmeninių pasiekimų suvokimas
Darbo įtampa	Spearmano koreliacijos koeficientas	0,595	0,435	-0,134
	p	<0,001	<0,001	0,058
Kognityviniai reikalavimai	Spearmano koreliacijos koeficientas	0,387	0,264	-0,123
	p	<0,001	<0,001	0,080
Vaidmenų konfliktas	Spearmano koreliacijos koeficientas	0,492	0,477	0,105
	p	<0,001	<0,001	0,138
Darbo reikalavimai	Spearmano koreliacijos koeficientas	0,642	0,529	-0,033
	p	<0,001	<0,001	0,645
Socialinė parama	Spearmano koreliacijos koeficientas	-0,336	-0,263	-0,502
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Autonomija	Spearmano koreliacijos koeficientas	-0,251	-0,334	-0,424
	p	<0,001	<0,001	<0,001
Darbo ištekliai	Spearmano koreliacijos koeficientas	-0,357	-0,335	-0,519
	p	<0,001	<0,001	<0,001

Kaip matyti iš 33 lentelės, darbo reikalavimų rodiklis turi stiprų teigiamą ryšį su emociniu išsekimu ($\rho = 0,642$; $p < 0,001$) ir depersonalizacija ($\rho = 0,529$; $p < 0,001$), o tai rodo, kad didelis darbo krūvis ir intensyvūs užduočių reikalavimai yra vieni reikšmingiausių perdegimą didinančių veiksnių. Priešingai, bendras darbo išteklių rodiklis neigiamai susijęs su depersonalizacija ($\rho = -0,335$; $p < 0,001$) ir ypač su sumažėjusiu asmeninių pasiekimų suvokimu ($\rho = -0,519$; $p < 0,001$), kas patvirtina, kad didesnė parama, priemonės ir galimybės atlikti darbą sumažina perdegimo riziką.

Detaliau analizuojant koreliacinės regresinės analizės rezultatus, galima nustatyti kokie konkrečiai darbo reikalavimai didina perdegimo tikimybę. Darbo įtampa reikšmingai koreliuoja su emociniu išsekimu ($\rho = 0,595$; $p < 0,001$) ir depersonalizacija ($\rho = 0,435$; $p < 0,001$). Šių veiksnių ryšys yra vidutinio stiprumo. Tokie koreliacinės analizės rezultatai patvirtina, kad greitas tempas ir nuolatinis spaudimas tiesiogiai prisideda prie psichologinio išsekimo ir noro atsitraukti. Kognityviniai reikalavimai taip pat statistškai reikšmingai susiję su emociniu išsekimu ($\rho = 0,387$; $p < 0,001$) ir deperso-

nalizacija ($\rho = 0,264$; $p < 0,001$), tačiau jų ryšys yra silpnas. Vaidmenų konflikto veiksnys yra reikšmingai susijęs su emociniu išsekimu ($\rho = 0,492$; $p < 0,001$) ir depersonalizacija ($\rho = 0,477$; $p < 0,001$). Šių kintamųjų ryšys yra vidutinio stiprumo. Tai rodo, kad prieštaringi kolegų ir pavaldinių lūkesčiai bei atsakomybės paskirstymo trūkumas didina psichologinį krūvį ir norą atsiriboti nuo darbo. Darbo išteklių grupės veiksniai (autonomija ir socialinė parama) pasižymi reikšmingomis neigiamomis koreliacijomis su visomis perdegimo dimensijomis. Stipriausiai socialinė parama ir autonomija yra neigiamai susijusi su sumažėjusiu asmeninių pasiekimų suvokimu (atitinkamai $\rho = -0,502$; $\rho = -0,424$; $p < 0,001$). Tai rodo, kad asmeninių pasiekimų suvokimas reikšmingai susijęs su galimybe savarankiškai priimti sprendimus bei bendradarbių palaikymu. Kitų darbo išteklių veiksnių ir perdegimo dimensijų ryšys nors ir yra statistiškai reikšmingas, bet pakankamai silpnas.

Išanalizavus organizacijos perdegimo veiksnių ryšį su perdegimo dimensijomis, buvo patvirtinta teorinėje darbo dalyje iškelta prielaida apie tai, kad didesni darbo reikalavimai didina emocinio išsekimo ir depersonalizacijos riziką, o didesni darbo ištekliai stiprina vadovų psichologinę apsaugą nuo perdegimo ir mažina perdegimo tikimybę.

Teorinis vadovų perdegimo modelis be organizacinių perdegimo veiksnių išskyrė ir asmeninius, kurie buvo suskirstyti į individualius bruožus ir sociodemografinių veiksnių. Dėl šios priežasties svarbu įvertinti individualių bruožų ir perdegimo dimensijų ryšį (žr. 34 lentelę).

34 lentelė. Tiriamųjų individualių savybių įverčių koreliacijos su perdegimo įverčiais

Asmeninės savybės	Statistinis rodiklis	Emocinis išsekimas	Depersonalizacija	Sumažėjęs asmeninių pasiekimų suvokimas
Ekstraversija	Spearmano koreliacijos koeficientas	-0,173	-0,160	-0,274
	p	0,014	0,023	<0,001
Neurotiškumas	Spearmano koreliacijos koeficientas	0,431	0,444	0,258
	p	<0,001	<0,001	<0,001

34 lentelėje pateikti koreliacinės analizės rezultatai atskleidžia, kaip ekstraversija ir neurotiškumas siejasi su jų perdegimo dimensijų išraiška. Matyti, kad ekstraversija yra statistiškai reikšmingai ir neigiamai susijusi su visomis perdegimo dimensijomis. Didesnis ekstraversijos lygis siejasi su mažesniu emociniu išsekimu ($\rho = -0,173$; $p < 0,05$), mažesne depersonalizacija ($\rho = -0,160$; $p < 0,05$) ir ryškiau išreikštu profesinių pasiekimų suvokimu ($\rho = -0,274$; $p < 0,001$). Kita vertus nors ryšys yra statistiškai reikšmingas, bet silpnas, nes Spearmano koreliacijos koeficientas yra mažesnis už 0,40.

Neurotiškumas priešingai nei ekstraversija turi teigiamą koreliaciją su perdegimo dimensijomis. Kuo aukštesnis vadovų neurotiškumo lygis, tuo labiau jie linkę patirti emocinį išsekimą ($\rho = 0,431$; $p < 0,001$) ir depersonalizaciją ($\rho = 0,444$; $p < 0,001$). Šie ryšiai yra vidutinio stiprumo ir atitinka literatūroje plačiai aprašytą neigiamą neurotiškumo poveikį išsekimui. Neurotiškumas taip pat teigiamai susijęs su sumažėjusiu asmeninių pasiekimų suvokimu ($\rho = 0,258$; $p < 0,001$), bet koreliacijos koeficientas rodo silpną šių kintamųjų ryšį.

Išanalizavus vadovų individualių savybių sąsajas su perdegimo dimensijomis, galima teigti, kad ekstraversija gali veikti kaip apsauginis veiksnys nuo perdegimo, o neurotiškumas atvirkščiai gali didinti visų perdegimo dimensijų raišką. Tai leidžia daryti išvadą, kad be organizacinių veiksnių perdegimo atsiradimą veikia ir asmenybės bruožai.

Siekiant nustatyti ar perdegimas susijęs su sociodemografinėmis vadovų savybėmis buvo įvertintas koreliacijos ryšys tarp vadovų amžiaus ir išsilavinimo bei perdegimo veiksmų (žr. 35 lentelę).

35 lentelė. Tiriamųjų amžiaus ir išsilavinimo koreliacijos su jų perdegimo klausimyno įverčiais

Perdegimo dimensijos	Statistinis rodiklis	Amžius	Išsilavinimas
Emocinis išsekimas	Spearmano koreliacijos koeficientas	-0,223	0,072
	p	0,001	0,309
Depersonalizacija	Spearmano koreliacijos koeficientas	-0,201	-0,057
	p	0,004	0,417
Sumažėjęs asmeninių pasiekimų suvokimas	Spearmano koreliacijos koeficientas	-0,079	0,030
	p	0,265	0,667

35 lentelėje pateikti rezultatai rodo, kad statistiškai reikšmingos koreliacijos nustatytos tik su amžiumi, o išsilavinimas su nė viena perdegimo dimensija reikšmingai nesisieja. Amžius turi nedidelį, bet neigiamą ryšį su dviem perdegimo dimensijomis. Vyresni vadovai patiria šiek tiek mažesnę emocinį išsekimą ($p = -0,223$; $p = 0,001$) ir mažesnę depersonalizaciją ($p = -0,201$; $p = 0,004$). Tai leidžia manyti, kad darbo patirtis ir su ja ateinantis profesinis stabilumas ar geresni įveikos mechanizmai gali padėti apsaugoti nuo intensyvesnių perdegimo požymių. Tuo tarpu ryšys tarp amžiaus ir sumažėjusio asmeninių pasiekimų suvokimo nebuvo statistiškai reikšmingas ($p > 0,05$), todėl negalima teigti, kad vyresni vadovai savo profesinius pasiekimus vertina kitaip nei jaunesni. Kadangi išsilavinimas nė su viena perdegimo dimensija statistiškai reikšmingai nesusijęs ($p > 0,05$), galima teigti, kad vadovų patiriamas perdegimas nepriklauso nuo jų įgyto formalaus išsilavinimo lygio. Kitaip sakant emocinio išsekimo, depersonalizacijos ar profesinių pasiekimų vertinimo skirtumai negali būti aiškinami išsilavinimo veiksmu. Tokie tyrimo rezultatai atskleidžia, kad vyresni vadovai yra mažiau pažeidžiami emocinio išsekimo ir depersonalizacijos kontekste, o išsilavinimas perdegimo lygio reikšmingai neveikia.

Siekiant sudaryti modelį, kuris pagal vadovo organizacinių veiksmų vertinimą bei jo asmenybės bruožų raišką leistų numatyti jo perdegimo riziką, atlikta daugialypė tiesinė regresinė analizė. Pradiname modelyje priklausomas kintamasis buvo Perdegimo skalės įvertis, o nepriklausomi kintamieji – trys darbo reikalavimų įverčiai (Darbo įtampa, Kognityviniai reikalavimai, Vaidmenų konfliktas), du darbo išteklių įverčiai (Socialinė parama, Autonomija) bei du asmenybės bruožų išreikštumo įverčiai (Ekstraversija, Neurotiškumas). Remiantis regresinės analizės rezultatais, kintamasis „Kognityviniai reikalavimai“ nebuvo statistiškai reikšmingas ($p > 0,05$), todėl modelis perskaičiuotas jį atmetus. Pakoreguotas modelis (žr. 36 lentelę) gautas statistiškai reikšmingas ($F=40,532$, $p < 0,001$).

36 lentelė. Vadovų perdegimą lemiančių veiksmų regresinės analizės modelis

Koeficientai ^a					
	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	p
	B	St. paklaida	Beta		
Konstanta	2,229	0,349		6,385	<0,001
Darbo įtampa	0,282	0,049	0,312	5,724	<0,001
Vaidmenų konfliktas	0,194	0,050	0,219	3,862	<0,001
Socialinė parama	-0,195	0,064	-0,181	-3,042	0,003
Autonomija	-0,238	0,067	-0,212	-3,533	0,001
Ekstraversija	-0,120	0,048	-0,125	-2,488	0,014
Neurotiškumas	0,285	0,063	0,240	4,550	<0,001

Kaip matyti iš pateiktos lentelės regresinės analizės modelio determinacijos koeficiento reikšmė R^2 yra lygi 0,555. Remiantis determinacijos koeficiento reikšme, nepriklausomi kintamieji leidžia prognozuoti apie 55,5 proc. vadovo perdegimo skalės įverčio sklaidos. Įvertinus modelio nestandartizuotus koeficientus galima teigti, kad didesnę vadovų perdegimą leidžia prognozuoti jų jaučiama darbo įtampa ($B = 0,282$; $p < 0,001$), vaidmenų konfliktai ($B = 0,194$; $p < 0,001$). Tuo tarpu turima socialinė parama ($B = -0,195$; $p < 0,01$) bei autonomija ($B = -0,238$; $p = 0,001$) yra veiksniai, prognozuojantys žemesnę vadovų perdegimo lygį. Pastebima, kad vadovų asmenybės bruožai taip pat yra susiję su jų perdegimo lygiu: ekstraversija reikšmingai mažina perdegimo riziką ($B = -0,120$; $p < 0,05$), o neurotiškumas, priešingai, ją didina ($B = 0,285$; $p < 0,001$).

Apibendrinant koreliacinės ir regresinės analizės rezultatus galima teigti, kad perdegimo dimensijos yra susijusios su organizaciniais ir individualiais vadovų veiksniais. Neigiamai perdegimo dimensijų raišką veikia darbo reikalavimai. Šioje organizacinių perdegimo veiksmų kategorijoje labiausiai išsiskiria darbo įtampa ir vaidmenų konfliktai, nes kaip atskleidė koreliacinė analizė šie veiksniai tiesiogiai ir statistiškai reikšmingai siejasi su emociniu išsekimu ir depersonalizacija. Kita vertus, darbo išteklių turi apsauginį poveikį ir mažina perdegimo dimensijų raišką. Socialinė parama ir autonomija reikšmingai neigiamai susijusi su visomis perdegimo dimensijomis, bet stipriausias ryšys yra su asmeninių pasiekimų suvokimu. Įvertinus individualių savybių ir perdegimo dimensijų sąsajas, nustatyta, kad ekstraversija veikia kaip apsauginis veiksnys, o neurotiškumas – kaip perdegimo rizikos veiksnys, stiprinantis visų perdegimo dimensijų raišką. Be to, vyresni vadovai patiria mažesnę emocinį išsekimą ir depersonalizaciją. Regresinės analizės modelis patvirtino, kad darbo įtampa, vaidmenų konfliktai, socialinė parama, autonomija ir asmenybės bruožai kartu paaiškina daugiau nei pusę perdegimo įverčių sklaidos. Šie rezultatai leidžia teigti, kad vadovų perdegimas yra daugialypis reiškinys, kuriam vienodai svarbūs tiek darbo aplinkos, tiek individualūs psichologiniai veiksniai.

4.5. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Atlikus empirinį tyrimą ir išanalizavus vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimą ir jį lemiančius veiksniai, nustatyta, kad gamybos įmonėse dirbantys vadovai patiria vidutinio lygio emocinio išsekimo, depersonalizacijos bei sumažėjusio asmeninių pasiekimų suvokimo išraišką. Tokie tyrimo rezultatai atitinka Maldonado-Macías ir kt. (2015) Meksikoje gamybos sektoriuje tarp vadovų atlikto tyrimo rezultatus, nes mokslininkai nustatė, kad gamybos pramonės vidurinės ir aukščiausiosios grandies vadovai yra vidutiniame lygyje pagal visas tris perdegimo dimensijas.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad vadovai patiria nemažą emocinį krūvį ir tam tikrą psichologinį nuovargį, bet jų intensyvumas nėra aukšto lygio. Remiantis Maslach ir Leiter (2019) pateikta naujausia vertinimo metodika, tokie apklausos rezultatai neleidžia priskirti vadovų kokiam nors ryškiam Maslach perdegimo inventoriaus perdegimo profiliui (žr. 2 priedą), nes nė viena dimensija nėra pasiekusi kritinių ribų, reikalingų aiškiai profilio kategorijai nustatyti. Tai leidžia daryti prielaidą, kad tyrime dalyvavę vadovai nėra visiškai perdeję, tačiau jų patiriami simptomai rodo perdegimo rizikos tendencijas. Vidutinis emocinio išsekimo lygis rodo, kad nors energijos ištekliai dar nėra išsekę, jie yra smarkiai apkrauti, o tai ilgainiui gali pereiti į aukštesnę perdegimo laipsnį. Analogiškai vidutinė depersonalizacijos raiška signalizuoja apie tam tikrą emocinį atsiribojimą nuo darbo ir žmonių, tačiau jis dar nėra tapęs dominuojančia elgesio strategija. Kita vertus, sumažėjusio asmeninių pasiekimų suvokimo lygis atspindi ne visišką profesinės savivertės praradimą, bet labiau susirūpinimą ir abejonę

savo veiksmingumu, kuris stiprėja esant dideliems darbo reikalavimams. Tokia situacija gali susiklostyti tuomet, kai darbovietėje jau egzistuoja apčiuopiama darbo įtampa, bet tuo pačiu joje vis dar veikia tam tikri apsauginiai mechanizmai (Edú-Valsania et al., 2022).

Lietuvos gamybos įmonėse dirbančių vadovų perdegimo tyrimo rezultatai atskleidė, kad nors visų perdegimo dimensijų išraiškos lygis yra vidutinis, tačiau vis dėlto apklausa parodė, kad depersonalizacija pasireiškia labiausiai iš visų dimensijų. Šiuo atžvilgiu kitose šalyse atlikti tyrimai parodė prieštaringsus rezultatus. Pavyzdžiui, Maldonado-Macías ir kt. (2015) nustatė, kad Meksikos gamybos sektoriuje dirbantiems aukščiausios ir vidurinės grandies vadovams labiausiai pasireiškia emocinis išsekimas. Kita vertus, Serbijoje gamybos sektoriuje atlikto tyrimo rezultatai (Jovanović, Krajnović, Mihajlović & Marinković, 2017) atskleidė, kad darbuotojams labiausiai iš visų perdegimo dimensijų pasireiškė sumažėjusio asmeninių pasiekimų suvokimo dimensija.

Tyrimo metu atlikus perdegimo dimensijų vertinimo statistinį palyginimą pagal respondentų socio-demografines charakteristikas, nustatyta, kad vidurinio ir žemesnio lygmens vadovams vyrams būdingesni aukštesni depersonalizacijos ir emocinio išsekimo įverčiai. Tai atitinka daugelį kitų vadovaujančių darbuotojų populiacijoje atliktų tyrimų rezultatus. Gamybos sektoriaus tyrimai rodo, kad lytis yra veiksnys, turintis įtakos emociniam išsekimui (Jovanović et al., 2017). Li (2017) tyrimas konkrečiau parodė, kad vyrų vadovų darbo perdegimas paprastai yra didesnis nei moterų vadovių. Panašiai Čigarska & Birknerova (2022) nustatė, kad vyrai vadovai dažniau būna depersonalizuoti ir emociškai išsekę nei moterys vadovės.

Lietuvos gamybos sektoriaus vadovų tyrimo metu taip pat nustatyta, kad didesnę depersonalizacijos ir emocinio išsekimo išraišką patiria vieniši tėvai auginantys vaikus. Edú-Valsania et al. (2022) taip pat nurodo, kad vieniši darbuotojai (ypač vyrai) yra labiau linkę į perdegimą, palyginti su gyvenančiais su partneriu. Iš kitos pusės Li (2017) tyrimo rezultatai dalinai prieštaravo, nes jie nustatė, kad perdegimas būna rimtesnis susituokusiems vadovams. Apklausos rezultatų skirstymas pagal vadovų išsilavinimą, atskleidė, kad perdegimo dimensijų išraiška statistiškai reikšmingai nesiskiria priklausomai nuo tyrimo dalyvių išsilavinimo. Kita vertus, Li (2017) tyrimas nustatė, kad aukštos kvalifikacijos vadovų darbo perdegimas yra didesnis nei žemos kvalifikacijos vadovų.

Gamybos įmonių vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimo koreliacinė ir regresinė analizė patvirtino, kad perdegimas yra daugialypis reiškinys, kuriam įtakos turi tiek organizaciniai, tiek individualūs psichologiniai veiksniai. Šie empiriniai rezultatai didžiąja dalimi atitinka teorinį modelį ir atliepia perdegimo koncepcijos įžvalgas. Tyrimo rezultatai palaiko Darbo reikalavimų ir išteklių teoriją, kuri teigia, kad perdegimas kyla dėl disbalanso tarp darbo reikalavimų ir turimų išteklių (Demerouti et al., 2001; Edú-Valsania et al., 2022). Ši pagrindinė Darbo reikalavimų ir išteklių teorijos nuostata buvo patvirtinta tyrimo metu, nes nustatytas statistiškai reikšmingas tiesioginis darbo reikalavimų ir jo sudėtinių dalių ryšys su perdegimo dimensijų ryšiu bei statistiškai reikšmingas atvirkštinis ryšys tarp darbo išteklių (autonomijos ir socialinės paramos) bei perdegimo dimensijų. Panašių tyrimų išvadų priėjo ir kiti mokslininkai analizavę darbuotojų perdegimą kitose šalyse (Zhou et al., 2022).

Koreliacinė analizė atskleidė, kad bendras darbo reikalavimų rodiklis turi stiprų teigiamą ryšį su emociniu išsekimu ir depersonalizacija. Tai atitinka teorines mokslininkų įžvalgas apie tai, kad didelis darbo krūvis ir intensyvūs reikalavimai didina emocinio išsekimo riziką (Jašlan et al., 2024; Nadon et al., 2022; Edú-Valsania et al., 2022) ir įvairiose šalyse gamybos sektoriuje atliktų empirinių tyrimų

rezultatus (Dâmbean & Gabor, 2022; Soelton et al., 2019; Zhou et. al., 2022). Iš kitos pusės empirinio tyrimo metu nustatyta, kad darbo ištekliai turi apsauginį poveikį ir gali mažinti perdegimo dimensijų riziką. Tai patvirtina tas faktas, kad tokie darbo išteklių veiksniai kaip autonomija ir socialinė parama turi neigiamą koreliaciją su visomis perdegimo dimensijomis. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad šie ištekliai veikia teigiamai, mažindami darbinio streso ir perdegimo riziką (Demerouti et al., 2001; Edú-Valsania et al., 2022), Zhou et. al. (2022) savo tyrime Kinijoje empiriškai patvirtino, kad didesnė socialinė parama mažina perdegimo riziką.

Koreliacinė analizė patvirtino teorinėje dalyje aptartą prielaidą apie tai, kad nors organizaciniai veiksniai yra svarbiausi perdegimo rizikos veiksniai, asmeniniai bruožai paaiškina, kodėl darbuotojai nevienodai reaguoja į vienodas darbo sąlygas (Angelini, 2023; Edú-Valsania ir kt., 2022). Darbe atlikto tyrimo metu nustatytas neurotiškumo ir emocinio išsekimo bei depersonalizacijos vidutinio stiprumo teigiamas ryšys. Be to, regresijos modelis parodė, kad aukštesnis neurotiškumo lygis reikšmingai didina perdegimo riziką. Teorinėje darbo dalyje minėta, kad neurotiškumas veikia kaip perdegimo rizikos veiksnys, stiprinantis visų perdegimo dimensijų raišką (Aftab & Qadeer, 2013). Be to, Madnawat & Mehta (2012) Indijoje atliktas tyrimas taip pat patvirtino, kad neurotiškumas teigiamai susijęs su išsekimu ir cinizmu. Kita vertus, ekstraversija veikia kaip apsauginis veiksnys. Tyrimo rezultatai rodo, kad ekstraversija neigiamai susijusi su visomis perdegimo dimensijomis. Nors nustatytas silpnas ryšys, jis statistiškai reikšmingas, patvirtina, kad ekstraversija mažina perdegimo riziką, o tai atitinka teorinėje darbo dalyje pateiktas mokslininkų įžvalgas (Angelini, 2023; Madnawat & Mehta, 2012).

Koreliacinė analizė su sociodemografiniais veiksniais atskleidė, kad vyresni vadovai patiria šiek tiek mažesnę emocinį išsekimą ir depersonalizaciją. Tai gali rodyti, kad su amžiumi ateinanti darbo patirtis ir geresni įveikos mechanizmai padeda apsaugoti nuo intensyvesnių perdegimo požymių, kas atitinka kai kurias teorines įžvalgas (Adriaenssens et al., 2015) bei kitų mokslininkų tyrimų gamybos sektoriuje atliktų tyrimų rezultatus (Dâmbean & Gabor, 2022; Jovanović et al., 2017). Iš kitos pusės koreliacinė analizė neatskleidė statistiškai reikšmingo ryšio tarp išsilavinimo ir kuria nors perdegimo dimensija.

Atliktas tyrimas suteikia įžvalgų apie vidurinio ir žemesnio lygmens vadovų perdegimo sąlygas gamybos sektoriuje. Tyrimo rezultatai leidžia pagrįstai numatyti vadovų perdegimo prevencijos priemones. Vis dėl to tyrimas turi ir tam tikrus ribotumus. Tyrimo imtį sudarė tik gamybos įmonių vidurinio ir žemesnio lygmens vadovai, todėl išvados negali būti taikomos kito sektoriaus ar vadovų kategorijos darbuotojams. Be to, tyrimo metu respondentai turėjo savarankiškai vertinti savo pojūčius, o tai susiję su šališkumu, nes norėdami atrodyti geriau arba pamiršdami faktinę patirtį tyrimo dalyviai gali netiksliai vertinti pateiktus teiginius.

Išvados ir rekomendacijos

1. Perdegimas – tai sindromas, kuriam būdingi energijos išsekimo ar pervargimo jausmas, padidėjęs psichinis atsiribojimas nuo darbo arba su darbu susijęs negatyvumo bei cinizmo jausmas ir neefektyvumo ir nepasiektų rezultatų jausmas. Darbuotojų perdegimas atsiranda esant lėtiniam stresui darbe, kuris nėra veiksmingai valdomas. Perdegimas darbe dažniausiai aiškinamas ir vertinamas per tris dimensijas: emocinį išsekimą, depersonalizaciją ir sumažėjusį profesinių pasiekimų suvokimą. Emocinis išsekimas pasireiškia nuovargiu, išsekimu silpnumu. Depersonalizacija apima dirglumą, idealizmo praradimą, tarpasmeninio bendravimo vengimą. Sumažėjęs asmeninis (profesinis) pasiekimas atsispindi neigiamame profesiniame savęs vertinime ir abejonėse dėl gebėjimo efektyviai atlikti darbą, taip pat didesnio polinkio vertinti rezultatus neigiamai. Tai pasireiškia produktyvumo ir gebėjimų mažėjimu, sumažėjusia darbuotojų motyvacija bei prastesniais įveikos įgūdžiais.
2. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad vadovų perdegimas yra susijęs su organizaciniais ir individualiais veiksniais, kurie gali didinti arba mažinti perdegimo riziką. Tokie organizaciniai veiksniai kaip intensyvus darbo tempas, didelis protinis krūvis arba vaidmenų konfliktai, kai vadovai derina prieštarigus skirtingų suinteresuotų grupių lūkesčius neigiamai veikia emocinę įtampą, o tai savo ruožtu gali didinti vadovų atsitraukimą ir depersonalizaciją. Iš kitos pusės darbo ištekliai, tokie kaip socialinė parama arba autonomija darbe gali padėti vadovams įveikti darbo vietoje patiriamą įtampą. Individualūs veiksniai paaiškina, kodėl toje pačioje darbovietėje darbuotojai gali patirti skirtingą perdegimo lygį. Individualūs veiksniai skirstomi į asmenybės bruožus ir sociodemografines charakteristikas. Įvairiose šalyse atlikti tyrimai atskleidė, kad didesnis neurotiškumas susijęs su didesne perdegimo rizika, o ekstrasija, atvirkščiai, gali didinti atsparumą stresui ir tuo pačiu mažinti perdegimo tikimybę. Sociodemografinių veiksnių poveikis nėra vienareikšmiškas, nes tyrimai šiuo atžvilgiu pateikia prieštaringas išvadas. Tai reiškia, kad sociodemografinių veiksnių ir perdegimo sąsajos priklauso nuo konkretaus organizacinio bei profesinio konteksto. Atsižvelgiant į šiuos tyrimo rezultatus bei remiantis Darbo reikalavimų ir išteklių teorija buvo parengtas vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimo gamybinėse įmonėse modelis, kuris atskleidžia, kad perdegimas yra sudėtingas ir daugiamatis reiškinys.
3. Empiriškai ištyrus gamybos įmonių vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimą bei jį lemiančius veiksnius, buvo nustatyta:
 - Tyrime dalyvavusiems vadovams būdingas vidutinis visų trijų perdegimo dimensijų – emocinio išsekimo, depersonalizacijos ir sumažėjusio asmeninių pasiekimų suvokimo – lygis. Tai rodo, kad vadovai patiria reikšmingą emocinį ir psichologinį krūvį, tačiau perdegimo intensyvumas dar nėra pasiekęs kritinės ribos. Nė viena perdegimo dimensija neišsiskyrė itin aukšta ar itin žema raiška, todėl vadovų grupė nepriskirtina jokiame ryškiam Maslach perdegimo profiliui.
 - Nors visų trijų perdegimo dimensijų išraiška yra vidutinio lygio, reikšminga dalis vadovų patiria aukštą riziką. Aukštas emocinio išsekimo lygis nustatytas 26,6 proc. vadovų, žemas asmeninių pasiekimų suvokimas (atitinkantis aukštą perdegimo riziką) – 32,5 proc., o aukštas depersonalizacijos lygis – net 40,4 proc. respondentų, kas rodo, jog emocinis atsiribojimas yra labiausiai išreikšta perdegimo rizika šioje grupėje.
 - Organizaciniai veiksniai yra pagrindiniai perdegimo raišką lemiantys kintamieji. Stipriausios ir statistiškai reikšmingos teigiamos sąsajos nustatytos tarp bendro darbo reikalavimų rodiklio ir emocinio išsekimo bei depersonalizacijos. Detalesnė analizė parodė, kad emocinį

išsekimą ir depersonalizaciją labiausiai didina darbo įtampa ir vaidmenų konfliktas, o kognityviniai reikalavimai, nors subjektyviai vertinami kaip labai aukšti, regresiniame modelyje netapo reikšmingu perdegimo rizikos veiksniu.

— Tyrimo rezultatai patvirtino apsauginį darbo išteklių poveikį. Bendras darbo išteklių rodiklis buvo reikšmingai neigiamai susijęs su visomis perdegimo dimensijomis. Stipriausias ryšys nustatytas su sumažėjusiu asmeninių pasiekimų suvokimu, o tai rodo, kad socialinė parama ir autonomija padeda vadovams išlaikyti profesinio efektyvumo, kompetencijos ir prasmingumo jausmą, net esant dideliems darbo reikalavimams.

— Analizuojant individualius veiksnus, nustatyta, kad asmenybės bruožai reikšmingai siejasi su perdegimo raiška. Neurotiškumas veikia kaip rizikos veiksnys, didinantis emocinio išsekimo ir depersonalizacijos tikimybę, o ekstrasversija – kaip apsauginis veiksnys, silpninantis visų perdegimo dimensijų išraišką.

— Atlikta daugialypė regresinė analizė parodė, kad darbo įtampa, vaidmenų konfliktas, socialinė parama, autonomija bei asmenybės bruožai (ekstrasversija ir neurotiškumas) leidžia paaiškinti 55,5 proc. bendro vadovų perdegimo rodiklio sklaidos. Didžiausią perdegimo riziką didina darbo įtampa ir vaidmenų konfliktai, o ją mažina socialinė parama, autonomija bei ekstrasversijos bruožas.

Rekomendacijos gamybos įmonėms ir jų vadovams:

1. Siekiant sumažinti vadovų kognityvinius reikalavimus ir valdyti jų darbo krūvį, tikslinga pasitelkti informacines technologijas. Šiam tikslui įmonės turėtų investuoti į programinę įrangą leidžiančias automatizuoti administracines užduotis ir sekti jų įgyvendinimą.
2. Norint stiprinti vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų gebėjimus valdyti emocinį darbą, naudinga organizuoti reguliarius vadovų emocinio intelekto, streso valdymo bei empatiško vadovavimo mokymus.
3. Skatinant socialinę paramą įmonės viduje tikslinga organizuoti reguliarius komandos susitikimus ir vykdyti tarpusavio palaikymo praktikas. Tai leistų sumažinti darbuotojų atsiribojimo riziką.
4. Siekiant savalaikiai pastebėti perdegimo požymius naudinga reguliariai organizuoti trumpas anonimines apklausas, periodiškai tikrinti darbo krūvį. Svarbu, kad būtų numatyti ir aiškūs reagavimo protokolai, kurie būtų įgyvendinami pastebėjus vadovų perdegimo požymius.

Literatūros sąrašas

1. Adriaenssens, J., De Gucht, V., & Maes, S. (2015). Determinants and prevalence of burnout in emergency nurses: A systematic review of 25 years of research. *International Journal of Nursing Studies*, 52, 649–661. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2014.11.004>
2. Ahola, K., & Hakanen, J. (2014). Burnout and health. In M. P. Leiter, A. B. Bakker, & C. Maslach (Eds.), *Burnout at work: A psychological perspective* (pp. 10–31). Psychology Press. https://www.researchgate.net/publication/305985727_Burnout_and_Health_a_Review
3. Angelini G. (2023). Big five model personality traits and job burnout: a systematic literature review. *BMC psychology*, 11(1), 49. <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01056-y>
4. Artz, B., Kaya, I. & Kaya, O. (2022). Gender role perspectives and job burnout. *Review of Economics of the Household*, 20, 447–470. <https://doi.org/10.1007/s11150-021-09579-2>
5. Atkins, R., Sener, A., Drake, M. J., & Marley, K. (2023). Predictors of burnout among supply chain management professionals. *International Journal of Value Chain Management*, 14(1), 62–81. <https://doi.org/10.1504/IJVC.2023.129270>
6. Baillien, E., & Taris, T. (2025). Is burnout the toll of toil, or masked depression? Future directions in burnout research. *Work & Stress*, 39(2), 111–115. <https://doi.org/10.1080/02678373.2025.2492911>
7. Bajorek, Z. (2020). The Squeezed Middle Why HR should be Hugging and not Squeezing Line Managers. *Brighton: Institute for Employment Studies Report*. <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/The%20Squeezed%20Middle%20IES%20Report.pdf>
8. Bajorek, Z., Bevan, S., Cooper, C.L. (2024). Line Manager Wellbeing: Are They Being Squeezed too Much?. In: *How to Be the Line Manager You Never Had*. Palgrave Macmillan, Cham. <https://ereader.perlego.com/1/book/4921408/6>
9. Bakker, A. B. (2014). *The job demands–resources questionnaire..* <https://10485378447908171212.googlegroups.com/attach/4f97711a28580/JD-R%20questionnaire%20Bakker%20100314.pdf?part=0.1&vt=AnaJVrGJ0Kb8Y1yrtv6SELgp-7qdua8Ha7mXc1CQvXkzGuTKFd4CP3af5LaCpllrSOt4FCpZD7GITVdYgATjNMMJE0VUYnT-FucoALPmHJ3qZlA8ZA8tF7ZY>
10. Bakker, A. B., Le Blanc, P. M., & Schaufeli, W. B. (2005). Burnout contagion among intensive care nurses. *Journal of advanced nursing*, 51(3), 276–287. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03494.x>
11. Basinska, B. A., Schaufeli, W., & Gruszczynska, E. (2025). Burnout, work-related daily negative affect and rumination: a mediation model combining an intensive and longitudinal design. *Anxiety, Stress, & Coping*, 1-14.
12. Bhanugopan, R., & Fish, A. (2006). An empirical investigation of job burnout among expatriates. *Personnel review*, 35(4), 449–468. <https://doi.org/10.1108/00483480610670607>
13. Bianchi, R., & Schonfeld, I. S. (2024). Beliefs about burnout. *Work & Stress*, 39(2), 116–134. <https://doi.org/10.1080/02678373.2024.2364590>
14. Bianchi, R., Manzano-García, G. & Rolland, JP. (2021). Is Burnout Primarily Linked to Work-Situated Factors? A Relative Weight Analytic Study. *Frontiers in psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.623912>

15. Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, E. (2019). Burnout: Moving beyond the status quo. *International Journal of Stress Management*, 26(1), 36–45. <https://doi.org/10.1037/str0000088>
16. Bianchi, R., Swingle, G., & Schonfeld, I. S. (2024). The Maslach Burnout Inventory is not a measure of burnout. *Work (Reading, Mass.)*, 79(3), 1525–1527. <https://doi.org/10.3233/WOR-240095>
17. Bianchi, R., Verkuilen, J., Schonfeld, I. S., Hakanen, J. J., Jansson-Fröjmark, M., Manzano-García, G., Laurent, E., & Meier, L. L. (2021). Is Burnout a Depressive Condition? A 14-Sample Meta-Analytic and Bifactor Analytic Study. *Clinical Psychological Science*, 9(4), 579–597. <https://doi.org/10.1177/2167702620979597>
18. Blom, V., Bodin, L., Bergström, G., & Svedberg, P. (2016). Applying the demand-control-support model on burnout in managers and non-managers. *International Journal of Workplace Health Management*, 9(1), 110–122. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-06-2015-0033>
19. Buchanan, T., Johnson, J. A., & Goldberg, L. R. (2005). Implementing a five-factor personality inventory for use on the internet. *European Journal of Psychological Assessment*, 21(2), 115–127. <https://doi.org/10.1027/1015-5759.21.2.115>
20. Chmiel, J., & Kurpas, D. (2025). Burnout and the Brain—A Mechanistic Review of Magnetic Resonance Imaging (MRI) Studies. *International Journal of Molecular Sciences*, 26(17), 8379. <https://doi.org/10.3390/ijms26178379>
21. Čigarská, B. N., & Birknerová, Z. (2022). Analysis of differences in attributes of burnout syndrome and coping strategies in managers in terms of gender. *Calitatea*, 23(186), 214–221. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.186.28>
22. Dâmbean, C. A., & Gabor, R. M. (2022). Adaptability, burnout and coping mechanisms present in the machine manufacturing industry. *Acta Marisiensis, Seria Oeconomica*, 25, 25–40. <https://doi.org/10.2478/amso-2022-0003>
23. Debus, M. E., Fritz, C., & Philipp, M. (2019). A story of gains and losses: intra-individual shifts in job characteristics and well-being when transitioning to a managerial role. *Journal of Business and Psychology*, 34(5), 637–655. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9604-3>
24. Demerouti, E. (2024). Burnout: a comprehensive review. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 78, 492–504. <https://doi.org/10.1007/s41449-024-00452-3>
25. Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. *Handbook of stress and burnout in health care*, 65(7), 1–25.
26. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
27. Demerouti, E., Bakker, A. B., Peeters, M. C. W., & Breevaart, K. (2021). New directions in burnout research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(5), 686–691. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1979962>
28. Dziak, M. (2024). Classical management theory. *EBSCO Knowledge Advantage™* <https://www.ebsco.com/research-starters/business-and-management/classical-management-theory>
29. Edú-Valsania, S., Laguía, A., & Moriano, J. A. (2022). Burnout: A Review of Theory and Measurement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1780. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>

30. Eurofound (2024). *European Working Conditions Telephone Survey 2021*. <https://www.eurofound.europa.eu/en/surveys-and-data/surveys/european-working-conditions-survey/ewcts-2021>
31. European Agency for Safety and Health at Work. (2022). *Faktai 22. Stresas darbe*. <https://osha.europa.eu/en/publications/factsheet-22-work-related-stress>
32. Evans, S. (2016). HRM and front line managers: the influence of role stress. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(22), 3128–3148. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1146786>
33. Farber B. A. (2000). Treatment strategies for different types of teacher burnout. *Journal of clinical psychology*, 56(5), 675–689. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-4679\(200005\)56:5<675::aid-jclp8>3.0.co;2-d](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-4679(200005)56:5<675::aid-jclp8>3.0.co;2-d)
34. Farber, B. A. (1990). Burnout in Psychotherapists: Incidence, Types, and Trends. *Psychotherapy in Private Practice*, 8(1), 35–44. https://doi.org/10.1300/J294v08n01_07
35. Farber, B. A. (1998). *Tailoring Treatment Strategies for Different Types of Burnout*. <https://eric.ed.gov/?id=ED424517>
36. Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
37. Gallup (2021). Manager burnout is only getting worse. <https://www.gallup.com/workplace/357404/manager-burnout-getting-worse.aspx>
38. Garrouste-Orgeas, M. et al. (2015). The Iatref study: medical errors are associated with symptoms of depression in ICU staff but not burnout or safety culture. *Intensive Care Medicine*, 41, 273–284 (2015). <https://doi.org/10.1007/s00134-014-3601-4>
39. Gaspar, T., Botelho-Guedes, F., Cerqueira, A., Baban, A., Rus, C., & Gaspar-Matos, M. (2024). Burnout as a multidimensional phenomenon: how can workplaces be healthy environments?. *Journal of Public Health*, 1-14. <https://doi.org/10.1007/s10389-024-02223-0>
40. Golonka, K., Mojsa-Kaja, J., Blukacz, M., Gawłowska, M. & Marek, T. (2019). Occupational burnout and its overlapping effect with depression and anxiety. *Int J Occup Med Environ Health*, 32(2), 229–244. <https://doi.org/10.13075/ijomch.1896.01323>
41. Guseva Canu, I. et al., (2021). Harmonized definition of occupational burnout: A systematic review, semantic analysis, and Delphi consensus in 29 countries. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 47(2), 95–107. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3935>
42. Haar, J. (2022). Burnt to a crisp? Understanding drivers of burnout amongst New Zealand workers. In *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship* (Vol. 10, No. 2, pp. 174-188). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2021-0132>
43. Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, 43(6), 495-513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
44. Hamouche, S. & Marchand, A. (2021). Linking work, occupational identity and burnout: the case of managers. *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 14 No. 1 pp. 12–31, <https://doi.org/10.1108/IJWHM-01-2020-0008>
45. Han, S., Shanafelt, T. D., Sinsky, C. A., Awad, K. M., Dyrbye, L. N., Fiscus, L. C., Trockel, M., & Goh, J. (2019). Estimating the Attributable Cost of Physician Burnout in the United States. *Annals of internal medicine*, 170(11), 784–790. <https://doi.org/10.7326/M18-1422>
46. Hanafi, A. G., Subri, N. I., Hasim, S., & Tahir, M. Z. (2024). The Impact of Middle Managers on Project Management Success: A Critical Analysis. *Journal of management*, 3(2). <https://doi.org/10.38198/JMS/3.2.2024.20>

47. 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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>
48. Hewitt, D. B., Ellis, R. J., Hu, Y. Y., Cheung, E. O., Moskowitz, J. T., Agarwal, G., & Bilimoria, K. Y. (2020). Evaluating the Association of Multiple Burnout Definitions and Thresholds With Prevalence and Outcomes. *JAMA surgery*, 155(11), 1043–1049. <https://doi.org/10.1001/jamasurg.2020.3351>
49. Huhtala, M., Kaptein, M., & Feldt, T. (2016). How perceived changes in the ethical culture of organizations influence the well-being of managers: A two-year longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 335-352. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1068761>
50. Humborstad, S. I. W., Humborstad, B., & Whitfield, R. (2007). Burnout and Service Employees' Willingness to Deliver Quality Service. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 7(1), 45–64. https://doi.org/10.1300/J171v07n01_03
51. Jaślan, D., Róžańska, A., Siewierski, T., & Nowacka, A. (2024). Professional burnout in nurses measured by the Maslach Burnout Inventory questionnaire in the scientific literature between 2008 and 2022. *Nursing Problems. Problemy Pielęgniarstwa*, 32(1), 21-29. <https://doi.org/10.5114/ppiel.2024.139129>
52. Jovanović, V. R., Krajnović, D., Mihajlović, G., & Marinković, V. (2017). Factors associated with the burnout syndrome among professionals in pharmaceutical manufacturing industry and marketing. *Racionalna terapija*, 9(2), 13-22. <https://doi.org/10.5937/racter9-13264>
53. Kaehler, B., & Grundei, J. (2025). The Concept and Definition of Management: Traditional Notions and a Contemporary Revision. In *Rethinking Management: Theory, Concepts, and Practice* (pp. 9-41). Cham: Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-95032-2_2
54. Kardelis, K. (2017). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
55. Kaschka, W. P., Korczak, D., & Broich, K. (2011). Burnout: a fashionable diagnosis. *Deutsches Arzteblatt international*, 108(46), 781–787. <https://doi.org/10.3238/arztebl.2011.0781>
56. Kováč, K. & Lisá, E. (2025). Comparing burnout among client facing and non client facing employees using the Copenhagen burnout inventory. *Discover Public Health*, 22, 604. <https://doi.org/10.1186/s12982-025-01003-9>
57. Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, 19(3), 192–207. <https://doi.org/10.1080/02678370500297720>
58. Laila, U., & Hanif, R. (2017). The impact of task level demands, work group level support and affective commitment on emotional exhaustion among services managers: A mediating moderating perspective. *Humanomics*, 33(4), 441-452. <https://doi.org/10.1108/H-12-2015-0081>
59. Li, H. (2017). Investigation on occupational burnout of Chinese university administrators. In *2017 International Conference on Economics and Management, Education, Humanities and Social Sciences (EMEHS 2017)* (pp. 49-54). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/emehss-17.2017.12>
60. Lloyd, R., Mertens, D., Pálka, P., & Villegas, S. (2025). Emerging from the chaos of Management Theory Jungle: a historical analysis of the development of the four principles of management. *Journal of Management History*, 31(3), 451-471. <https://doi.org/10.1108/JMH-01-2023-0001>

61. Lundqvist, D., Reineholm, C., Gustavsson, M., & Ekberg, K. (2013). Investigating work conditions and burnout at three hierarchical levels. *Journal of occupational and environmental medicine*, 55(10), 1157-1163. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e31829b27df>
62. Lyuv, Y., Yang, Sh. & Lin, Zh.. (2023). Analysis of the Impact of Job Burnout on Quality and Economic Benefits of Enterprises. *Journal of Economics, Management and Trade*, 29(9), 23–38. <https://doi.org/10.9734/jemt/2023/v29i91125>
63. Macias-Velasquez, S., Baez-Lopez, Y., Maldonado-Macías, A. A., Limon-Romero, J., & Tlapa, D. (2019). Burnout syndrome in middle and senior management in the industrial manufacturing sector of Mexico. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(8), 1467. <https://doi.org/10.3390/ijerph16081467>
64. Madnawat, A. V. S., & Mehta, P. (2012). Personality as a predictor of burnout among managers of manufacturing industries. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 38(2), 321-328. <https://jiaap.in/wp-content/uploads/2012/08/13-Madnawat.pdf>
65. Maldonado-Macías, A., Camacho-Alamilla, R., Torres, S. G. V., Alcaraz, J. L. G., & Limón, J. (2015). Determination of burnout syndrome among middle and senior managers in manufacturing industry in Ciudad Juarez. *Procedia Manufacturing*, 3, 6459-6466. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.927>
66. Mańkowska, B. (2025). Burnout phenomenon still unresolved. The current state in theory and implications for public interest. *Frontiers in Organizational Psychology*, 3, 1549253. <https://doi.org/10.3389/forgp.2025.1549253>
67. Marshall, G. H., & Stephenson, S. M. (2020). Burnout and turnover intention among electronics manufacturing employees in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46(0), a1758. <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1758>
68. Martinez, M. F., O'Shea, K. J., Kern, M. C., Chin, K. L., Dinh, J. V., Bartsch, S. M., ... & Lee, B. Y. (2025). The health and economic burden of employee burnout to US employers. *American journal of preventive medicine*, 68(4), 645-655. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2025.01.011>
69. Maslach C. & Leiter MP. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2):103-11. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
70. Maslach, C. and Jackson, S.E. (1981) The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2, 99-113. <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030020205>
71. Maslach, C., & Leiter, M. P. (2017). New insights into burnout and health care: Strategies for improving civility and alleviating burnout. *Medical Teacher*, 39, 160–163.
72. Maslach, C., & Leiter, M. P. (2019). *A message from the Maslach Burnout Inventory Authors*. Mind Garden. <https://www.mindgarden.com/blog/post/44-a-message-from-the-maslach-burnout-inventory-authors>
73. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. Annual review of psychology, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
74. Maslach, Ch. (1976). Burned-out. *Human behavior*, 5(9), 16-22. https://www.researchgate.net/publication/263847499_Burned-Out
75. MeQuilibrium (2023). *Build a better manager*. <https://go.mequilibrium.com/rs/553-GRV-433/images/meQ-Build-a-Better-Manager.pdf>
76. Meredith, L. S., Bouskill, K., Chang, J., Larkin, J., Motala, A., & Hempel, S. (2022). Predictors of burnout among US healthcare providers: a systematic review. *BMJ open*, 12(8). <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-054243>

77. Microsoft (2022). *Hybrid Work Is Just Work. Are We Doing It Wrong?* https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work-is-just-work?wt.mc_id=AID_M365Worklab_Corp_HQ_Charter
78. Mohajan, H. (2021). Quantitative Research: A Successful Investigation in Natural and Social Sciences. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 9. <https://doi.org/10.26458/jedep.v9i4.679>
79. Montero-Marín, J., García-Campayo, J., Mosquera Mera, D., & López del Hoyo, Y. (2009). A new definition of burnout syndrome based on Farber's proposal. *Journal of occupational medicine and toxicology (London, England)*, 4, 31. <https://doi.org/10.1186/1745-6673-4-31>
80. Muheim, F. (2013). Burnout: History of a Phenomenon. In: *Bährer-Köhler, S. (eds) Burnout for Experts*. Springer, Boston, MA. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-4391-9_3
81. Müller, M., & Kubátová, J. (2025). A systematic review of managerial burnout and personal crisis: Navigating the interplay of individual, organizational, and environmental factors. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, <https://doi.org/10.1177/23970022251315650>
82. Nadon, L., De Beer, L. T., & Morin, A. J. S. (2022). Should Burnout Be Conceptualized as a Mental Disorder? *Behavioral Sciences*, 12(3), 82. <https://doi.org/10.3390/bs12030082>
83. Nagle, E., Griskevica, I., Rajevska, O. et al. (2024). Factors affecting healthcare workers burnout and their conceptual models: scoping review. *BMC Psychology*, 12, 637 <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02130-9>
84. Nápoles, J. (2021). Burnout: A Review of the Literature. *Update: Applications of Research in Music Education*, 40(2), 19-26. <https://doi.org/10.1177/87551233211037669>
85. Nekoei, A., Sigurdsson, J., & Wehr, D. (2025). *The economic burden of burnout* (No. 11128). CESifo Working Paper. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4827359>
86. O'Connor, K., Neff, D. M., & Pitman, S. (2018). Burnout in mental health professionals: A systematic review and meta-analysis of prevalence and determinants. *European Psychiatry*, 53, 74–99. <https://doi.org/10.1016/j.eurpsy.2018.06.003>
87. Oficialios statistikos portalas (2025). *Rodiklių duomenų bazė*. <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize#/>
88. Pandey, P., Margam, M., & Singh, B. P. (2023). Quantitative Research Approach and its Applications in Library and Information Science Research. *Access: An International Journal of Nepal Library Association*, 2, 77–90. <https://doi.org/10.3126/access.v2i01.58895>
89. Paplauskaitė, L., Valentienė, J., & Miškinienė, L. K. (2023). Vadovo vaidmuo organizacijos valdyje. *Studentų taikomieji tyrimai*, 104-112. <https://sduvosakademija.lt/wp-content/uploads/2024/03/Straipsniu-rinkinys-2023-studentu-3.pdf#page=104>
90. Parker, G. & Tavella, G. (2022). Burnout: a case for its formal inclusion in classification systems. *World Psychiatry*, 21: 467-468. <https://doi.org/10.1002/wps.21025>
91. Parker, G., & Russo, N. (2025). Current issues in relation to burnout's definition, measurement, prevalence and management: A narrative review. *Psychiatry research*, 352, 116709. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2025.116709>
92. Peter, K. A., Schols, J. M., Halfens, R. J., & Hahn, S. (2020). Investigating work-related stress among health professionals at different hierarchical levels: A cross-sectional study. *Nursing open*, 7(4), 969-979. <https://doi.org/10.1002/nop2.469>

93. Petrulis, A. (2022). Teorinės vadovavimo požymių įžvalgos. *Regional Formation and Development Studies*, 18(1), 123-135. <https://doi.org/10.15181/rfds.v18i1.1252>
94. Pirrolas, O. A. C., & Correia, P. M. A. R. (2024). Human Resources' Burnout. *Encyclopedia*, 4(1), 488-496. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4010032>
95. Porath, U. (2023). Ideal Characteristics of Managers in Manufacturing Companies. *Modern Economy*, 14, 1029-1057. <https://doi.org/10.4236/me.2023.148054>
96. Rabenu, E., Shkoler, O., Lebron, M. J., & Tabak, F. (2021). Heavy-work investment, job engagement, managerial role, person-organization value congruence, and burnout: A moderated-mediation analysis in USA and Israel. *Current Psychology*, 40(10), 4825-4842. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00423-6>
97. Ratten, V. (2025). Management: The case for definition. *Journal of Management & Organization*, 31(3), 1009-1011. <https://doi.org/10.1017/jmo.2024.58>
98. Salama, W., Abdou, A. H., Mohamed, S. A. K., & Shehata, H. S. (2022). Impact of work stress and job burnout on turnover intentions among hotel employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 9724. <https://doi.org/10.3390/ijerph19159724>
99. Salvagioni, D. A. J., Melanda, F.N., Mesas, A.E., González, A.D., Gabani, F.L. & de Andrade, S. M. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PLOS ONE* 12(10): e0185781. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781>
100. Sariraei, S. A., Shkoler, O., Giamos, D., Chênevert, D., Vandenberghe, C., Tziner, A., & Vasiliiu, C. (2024). From burnout to behavior: the dark side of emotional intelligence on optimal functioning across three managerial levels. *Frontiers in Psychology*, 15, 1338691. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1338691>
101. Schaufeli, W. B., & Buunk, A. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *The handbook of work and health psychology*. (pp. 383 - 425). Wiley. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/181.pdf>
102. Schaufeli, W. B., & Greenglass, E. R. (2001). Introduction to special issue on burnout and health. *Psychology & health*, 16(5), 501–510. <https://doi.org/10.1080/08870440108405523>
103. Schaufeli, W. B., Desart, S., & De Witte, H. (2020). Burnout Assessment Tool (BAT)—Development, Validity, and Reliability. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24), 9495. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249495>
104. Schaufeli, W. B., Enzmann, D., & Girault, N. (1993). Measurement of burnout: A review. Professional Burnout. *Recent Developments in Theory and Research*. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/044.pdf>
105. Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *The Career Development International*, 14(3), 204–220. <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>
106. Schaufeli, W.B. (2017). Burnout: A Short Socio-Cultural History. In: Neckel, S., Schaffner, A., Wagner, G. (eds) *Burnout, Fatigue, Exhaustion*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-52887-8_5
107. Schaufeli, W.B. (2018). *Burnout in Europe: Relations with national economy, governance, and culture*. Research Unit Occupational & Organizational Psychology and Professional Learning

- (internal report). KU Leuven, Belgium. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/500.pdf>
108. Schermerhorn, J. & Bachrach, D. (2021). *Exploring Management*. 7th edn. Wiley. <https://www.perlego.com/book/3865904>
 109. Schermerhorn, J. & Bachrach, D. (2023). *Management*. Wiley. <https://www.perlego.com/book/4154208>
 110. Segal, E. (2022). *New Surveys Show Burnout Is An International Crisis*. <https://www.forbes.com/sites/edwardsegal/2022/10/15/surveys-show-burnout-is-an-international-crisis/>
 111. Shirom, A., & Melamed, S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals. *International Journal of Stress Management*, 13(2), 176–200. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.13.2.176>
 112. Shoman, Y., El May, E., Marca, S. C., Wild, P., Bianchi, R., Bugge, M. D., ... & Guseva Canu, I. (2021). Predictors of occupational burnout: a systematic review. *International journal of environmental research and public health*, 18(17), 9188. <https://doi.org/10.3390/ijerph18179188>
 113. Soelton, M., Hardianti, D., Kuncoro, S., & Jumadi, J. (2020, February). Factors affecting burnout in manufacturing industries. In *4th International Conference on Management, Economics and Business (ICMEB 2019)* (pp. 46-52). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200205.010>
 114. Stein, M., Vincent-Hoeper, S., & Gregersen, S. (2020). Why busy leaders may have exhausted followers: A multilevel perspective on supportive leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 829-845. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2019-0477>
 115. St-Hilaire, F., & Gilbert, M. H. (2019). What do leaders need to know about managers' mental health. *Organizational Dynamics*, 48(3), 85-92. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.11.002>
 116. Sun, P., Wang, L., Chen, X., Cui, M., Ma, K., & Yan, L. (2025). How emotional labor leads to turnover intention: the mediating role of job burnout and the moderating role of social support among rural physical education teachers in China. *Frontiers in Psychology*, 16, 1596750. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1596750>
 117. The Wellbeing Project (2024). *Manager Burnout: Prevention Beats Firefighting*. <https://thewellbeingproject.co.uk/insight/manager-burnout/>
 118. Toleikienė, R., Juknevičienė, V., & Rybnikova, I. (2022). Elektroninis vadovavimas darbuotojams vietos savivaldoje: koncepcinė analizė ir literatūros apžvalga. *Public Policy and Administration*, 21(1), 111-128. <https://doi.org/10.5755/j01.ppaa.21.1.29709>
 119. Tovmasyan, G. (2017). The role of managers in organizations: Psychological aspects. *Business ethics and leadership*. [https://dx.doi.org/10.21272/bel.1\(3\).20-26.2017](https://dx.doi.org/10.21272/bel.1(3).20-26.2017)
 120. Tummers, L. G., & Bakker, A. B. (2021). Leadership and Job Demands-Resources Theory: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>
 121. Tyrańska, M. (2016). Managerial competencies for various management levels. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 959(11), 21-38. <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2016.0959.1102>
 122. Valackienė, A. (2008). *Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika*. Kaunas: Technologija.
 123. Whitacre, P., Wullert, K., & National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. (2025, May). Job Burnout: Consequences for Individuals, Organizations, and Equity. In *Impact*

- of Burnout on the STEMM Workforce: Proceedings of a Workshop*. National Academies Press (US). <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK614516/>
124. Williamson, K., Lank, P. M., Cheema, N., Hartman, N., Lovell, E. O., & Emergency Medicine Education Research Alliance (EMERA) (2018). Comparing the Maslach Burnout Inventory to Other Well-Being Instruments in Emergency Medicine Residents. *Journal of graduate medical education*, 10(5), 532–536. <https://doi.org/10.4300/JGME-D-18-00155.1>
 125. World Health organization (2019). *International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems (ICD)*. <https://icd.who.int/browse/2025-01/mms/en>
 126. Zhou, S., Chen, H., Liu, M., Wang, T., Xu, H., Li, R., & Su, S. (2022). The relationship between occupational stress and job burnout among female manufacturing workers in Guangdong, China: a cross-sectional study. *Scientific Reports*, 12, 20025. <https://doi.org/10.1038/s41598-022-24491-0>
 127. Elmore, L. C., Jeffe, D. B., Jin, L., Awad, M. M., & Turnbull, I. R. (2016). National survey of burnout among US general surgery residents. *Journal of the American College of Surgeons*, 223(3), 440-451. <https://doi.org/10.1016/j.jamcollsurg.2016.05.014>
 128. Chen, C., & Meier, S. T. (2021). Burnout and depression in nurses: A systematic review and meta-analysis. *International journal of nursing studies*, 124, 104099. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2021.104099>
 129. Tokarski, S., Tokarski, K., & Sikora, J. (2016). Levels of management and economic results of enterprises. *Poziomy kierowania a rezultaty ekonomiczne przedsiębiorstw*. https://zbc.uz.zgora.pl/Content/54388/6_tokarski_levels.pdf
 130. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 10(1), 25-53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
 131. Aftab, S., & Qadeer, K. (2013, December). Emotional intelligence and burnout in managers. In 2013 *International Conference on the Modern Development of Humanities and Social Science* (pp. 155-158). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/mdhss-13.2013.40>
 132. Desart, S. & De Witte H. (2019). Burnout 2.0 — A new look at the conceptualization of burnout. In T. Taris, M. Peeters, & H. De Witte, H. (Eds.). *The fun and frustration of modern working life* (pp. 1430-152). Kaltmthout: Pelckmans Pro. <https://burnoutassessmenttool.be/wp-content/uploads/2022/01/Chapter-11-Desart-De-Witte-Burnout-2.0.pdf>

Priedai

1 priedas. Apklausos anketa

Gerb. Respondente,

esu Kauno technologijos universiteto, Ekonomikos ir verslo fakulteto magistrantūros studijų studentas atliekantis baigiamojo projekto tyrimą. Tyrimo tikslas – ištirti gamybos įmonių vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų perdegimą lemiančius veiksniai.

Jūsų atsakymai padės atlikti tyrimą ir nustatyti, kokie veiksniai veikia vidurinio ir žemesniojo lygmens vadovų dirbančių gamybos įmonėse perdegimą.

Tyrimas yra anoniminis. Apklausos rezultatai bus panaudoti tik rengiant magistro baigiamąjį projektą. Prašau atsakyti į anketoje pateiktus klausimus, pažymint geriausiai Jums tinkantį atsakymo variantą.

1. Įvertinkite, kaip dažnai jaučiate taip kaip nurodyta teiginyje. Vertinimo skalė: 0 – Niekada, 1 – Kartą per metus ar rečiau, 2 – Kartą per mėnesį, 3 – Kelis kartus per mėnesį, 4 – Kartą per savaitę, 5 – Kelis kartus per savaitę, 6 – Kiekvieną dieną.

1.	Aš jaučiuosi emociškai išsekęs dėl savo darbo	0	1	2	3	4	5	6
2.	Dienos pabaigoje jaučiuosi visiškai išsekęs	0	1	2	3	4	5	6
3.	Jaučiu nuovargį, kai ryte atsikeliu ir turiu vėl eiti į darbą	0	1	2	3	4	5	6
4.	Darbas su žmonėmis visą dieną man yra tikras krūvis	0	1	2	3	4	5	6
5.	Jaučiuosi perdegęs dėl savo darbo	0	1	2	3	4	5	6
6.	Jaučiu nusivylimą savo darbu	0	1	2	3	4	5	6
7.	Jaučiu, kad dirbu per daug	0	1	2	3	4	5	6
8.	Tiesioginis darbas su žmonėmis man sukelia per daug streso	0	1	2	3	4	5	6
9.	Jaučiuosi taip, lyg būčiau ties išsekimo riba	0	1	2	3	4	5	6
10.	Aš jaučiu, kad pavaldinius pradėtu vertinti taip, lyg jie būtų objektai	0	1	2	3	4	5	6
11.	Nuo tada, kai pradėjau dirbti šiame darbe, tapau atšiauresnis žmonėms	0	1	2	3	4	5	6
12.	Nerimauju, kad šis darbas mane emociškai užgrūdina	0	1	2	3	4	5	6
13.	Man nerūpi, kas nutinka mano pavaldiniams	0	1	2	3	4	5	6
14.	Jaučiu, kad pavaldiniai kaltina mane dėl kai kurių savo problemų	0	1	2	3	4	5	6
15.	Aš lengvai suprantu, kaip pavaldiniai jaučiasi įvairiose situacijose	0	1	2	3	4	5	6
16.	Labai efektyviai sprendžiu pavaldinių problemas	0	1	2	3	4	5	6
17.	Jaučiu, kad savo darbu teigiamai veikiu kitų žmonių gyvenimus	0	1	2	3	4	5	6
18.	Jaučiuosi labai energingas	0	1	2	3	4	5	6
19.	Lengvai sukuriu ramią atmosferą bendraudamas su pavaldiniais	0	1	2	3	4	5	6
20.	Jaučiu pakylėjimą po glaudaus darbo su pavaldiniais	0	1	2	3	4	5	6
21.	Esu pasiekęs daug vertingų dalykų šiame darbe	0	1	2	3	4	5	6
22.	Savo darbe su emocinėmis problemomis susidoroju labai ramiai	0	1	2	3	4	5	6

2. Įvertinkite, kaip dažnai Jūsų darbe atsikartoja žemiau pateiktos situacijos. Vertinimui naudokite skalę: 0 – Niekada, 1- Labai retai, 2 – Kartais, 3- Reguliariai, 4 – Dažnai, 5 – Labai dažnai.

1.	Ar tenka dirbti greitu tempu?	0	1	2	3	4	5
2.	Ar turite per daug darbo?	0	1	2	3	4	5
3.	Kaip dažnai turite dirbti ypač intensyviai, kad suspėtumėte iki termino?	0	1	2	3	4	5
4.	Ar dirbate esant laiko spaudimui?	0	1	2	3	4	5
5.	Ar Jūsų darbas reikalauja daug susikaupimo?	0	1	2	3	4	5
6.	Ar Jūsų darbas reikalauja ypatingo atidumo ar tikslumo?	0	1	2	3	4	5
7.	Ar Jūsų darbas Jums atrodo labai protingai varginantis?	0	1	2	3	4	5
8.	Ar Jūsų darbas reikalauja nuolatinio dėmesio?	0	1	2	3	4	5
9.	Ar gaunate prieštarų prašymų iš dviejų ar daugiau žmonių?	0	1	2	3	4	5
10.	Ar negalite įvykdyti prieštarų savo kolegų lūkesčių?	0	1	2	3	4	5
11.	Ar Jūsų kolegų lūkesčiai vieni kitiems prieštarauja?	0	1	2	3	4	5
12.	Ar Jūsų darbe skirtingos žmonių grupės tikisi iš Jūsų priešingų dalykų?	0	1	2	3	4	5
13.	Jei reikia, ar galite kreiptis pagalbos į savo kolegas?	0	1	2	3	4	5
14.	Ar galite pasikliauti kolegomis, kad jie Jus palaikys, jei darbe kyla sunkumų?	0	1	2	3	4	5
15.	Ar savo darbe jaučiatės kolegų vertinami?	0	1	2	3	4	5
16.	Ar turite lankstumo atlikdami savo darbą?	0	1	2	3	4	5
17.	Ar kontroliuojate, kaip yra atliekamas Jūsų darbas?	0	1	2	3	4	5
18.	Ar galite dalyvauti priimant su Jūsų darbu susijusius sprendimus?	0	1	2	3	4	5

3 Įvertinkite koks esate ir pagal tai pažymėkite, kiek sutinkate su lentelėje pateiktas teiginiais apie save. Vertinimo skalė: 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – greičiau nesutinku, 4 – greičiau sutinku, 5 – sutinku, 6 – visiškai nesutinku.

1.	(+) Esu vakarėlio siela	0	1	2	3	4	5
2.	(–) Mažai kalbu	0	1	2	3	4	5
3.	(+) Jaučiuosi patogiai būdamas tarp žmonių	0	1	2	3	4	5
4.	(–) Mėgstu likti nuošalyje	0	1	2	3	4	5
5.	(+) Pats pradedu pokalbius	0	1	2	3	4	5
6.	(–) Turiu nedaug ką pasakyti	0	1	2	3	4	5
7.	(+) Vakarėliuose kalbu su daugybe skirtingų žmonių	0	1	2	3	4	5
8.	(–) Nemėgstu atkreipti dėmesio į save	0	1	2	3	4	5

9.	(+) Manęs nevargina būti dėmesio centre	0	1	2	3	4	5
10.	(-) Esu tylus bendraudamas su nepažįstamais žmonėmis	0	1	2	3	4	5
11.	(-) Lengvai patiriu stresą	0	1	2	3	4	5
12.	(+) Daugumą laiko jaučiuosi atsipalaidavęs	0	1	2	3	4	5
13.	(-) Daug dėl visko jaudinuosi	0	1	2	3	4	5
14.	(+) Retai jaučiuosi prislėgtas	0	1	2	3	4	5
15.	(-) Esu lengvai sujaudinamas ar sutrikdomas	0	1	2	3	4	5
16.	(-) Lengvai susierzinu	0	1	2	3	4	5
17.	(-) Dažnai keičiasi mano nuotaika	0	1	2	3	4	5
18.	(-) Dažnai svyruoja mano nuotaikos	0	1	2	3	4	5
19.	(-) Dažnai jaučiuosi prislėgtas	0	1	2	3	4	5

4. Kokios vadovavimo grandies pareigas užimate?

- ☐ vidurinis lygmuo
- ☐ žemesnysis lygmuo

5. Jūsų darbo stažas užimant vadovaujančias pareigas:

- ☐ Iki 1 metų
- ☐ Nuo 1 iki 5 metų
- ☐ Nuo 6 iki 10 metų
- ☐ Daugiau kaip 10 metų

6. Jūsų lytis:

- ☐ vyras
- ☐ moteris

7. Jūsų amžius

- ☐ Iki 25 metų
- ☐ 26-35 metai
- ☐ 36-45 metai
- ☐ 46 – 55 metų
- ☐ 56 – 65 metų
- ☐ virš 66 metų

8. Jūsų išsilavinimas:

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

9. Jūsų šeimyninė padėtis:

- ☐ Vienišas
- ☐ Vienišas ir auginu vaiką (-us)
- ☐ Vedęs/ištekėjusi
- ☐ Vedęs/ištekėjusi ir auginu vaiką (-us)

Dėkoju už atsakymus!

2 priedas. Maslach perdegimo inventoriaus subskalių modelis skirtinguose profiliuose (Maslach & Leiter, 2019)

Profile	Emotional Exhaustion	Depersonalization	Personal Accomplishment
Engaged	Low	Low	High
Ineffective			Low
Overextended	High		
Disengaged		High	
Burnout	High	High	