



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Pasitikėjimo vadovu įtaka skirtingų kartų darbuotojų
perdegimui**

Magistro baigiamasis projektas

Deimantė Sereikaitė

Projekto autorė

Prof. dr. Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė

Vadovė

Kaunas, 2026



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Pasitikėjimo vadovu įtaka skirtingų kartų darbuotojų perdegimui

Magistro baigiamasis projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Deimantė Sereikaitė

Projekto autorė

**Prof. dr. Vilmantė Kumpikaitė-
Valiūnienė**

Vadovė

Prof. dr. Violeta Šilingienė

Recenzentė

Kaunas, 2026



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Deimantė Sereikaitė

Pasitikėjimo vadovu įtaka skirtingų kartų darbuotojų perdegimui

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

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

Deimantė Sereikaitė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Sereikaitė Deimantė. Pasitikėjimo vadovu įtaka skirtingų kartų darbuotojų perdegimui. Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: pasitikėjimas, perdegimas, skirtingos kartos, kognityvinis pasitikėjimas, afektyvus pasitikėjimas, asmeninis perdegimas, su darbu susijęs perdegimas, su klientais susijęs perdegimas.

Kaunas, 2026. 67 p.

Santrauka

Darbuotojų perdegimas yra aktuali organizacijų problema, nes jis gali paveikti darbuotojų savijautą, darbo kokybę bei požiūrį į organizaciją. Perdegimas dažniausiai siejamas su ilgalaikio streso ir išsekimo būseną, kuri gali būti susijusi su darbuotojo savijauta, su darbo aplinka ar su nuolatiniu bendravimu su klientais. Vienas iš veiksnių, galinčių daryti poveikį darbuotojų perdegimui yra pasitikėjimas vadovu, nes vadovas organizacijoje formuoja sąlygas darbuotojams, nuo jo priklauso komunikacijos kokybė, darbuotojų saugumo jausmas, tad darbuotojams yra labai svarbu kokį santykį turi su savo vadovu. Kadangi organizacijose kartu dirba darbuotojai iš skirtingų kartų, jų lūkesčiai vadovui, pasitikėjimo suformavimas bei perdegimo patyrimas gali skirtis. Tačiau tyrimai, kurie analizuotų pasitikėjimo vadovu įtaką darbuotojų perdegimui skirtingų kartų kontekste, yra riboti. Todėl aktualu tirti, kaip pasitikėjimas vadovu siejasi su perdegimu ir ar šis ryšys yra skirtingas tarp X, Y ir Z kartos darbuotojų.

Objektas – pasitikėjimo vadovu įtaka darbuotojų perdegimui skirtingų kartų kontekste.

Darbo tikslas – atskleisti pasitikėjimo vadovu daromą įtaką skirtingų kartų darbuotojų perdegimui.

Tyrimo metodai. Tyrimas atliktas taikant kiekybinę anketinę apklausą. Tyrime naudotos validuotos skalės. Pasitikėjimas vadovu buvo analizuojamas išskiriant afektyvų ir kognityvų pasitikėjimą, o darbuotojų perdegimas vertintas pagal asmeninį, su darbu susijusį ir su klientais susijusį perdegimą. Tyrime dalyvavo 249 respondentai.

Tyrimo rezultatai parodė, kad didėjant pasitikėjimui vadovu darbuotojų perdegimas mažėja, tačiau šis poveikis skirtingose kartose pasireiškia nevienodai. Bendras pasitikėjimas vadovu buvo susijęs su mažesniu bendru perdegimu X, Y ir Z kartose. Detalesnė analizė parodė, kad Z kartoje svarbiausias buvo afektyvus pasitikėjimas, kuris yra grindžiamas emociniu ryšiu ir tarpusavio santykiu su vadovu. Z kartoje afektyvus pasitikėjimas buvo susijęs su mažesniu bendru ir asmeniniu perdegimu. Lyginant kartas tarpusavyje nustatyta, kad X, Y ir Z kartų darbuotojai skiriasi pagal patiriamą perdegimą. Mažiausias bendras, asmeninis ir su darbu susijęs perdegimas nustatytas X kartoje, didesnis Y kartoje, o didžiausias Z kartoje. Su klientais susijusio perdegimo skirtumų tarp kartų nenustatyta. Taip pat tyrimo metu nustatyta, kad kartos nesiskiria pagal bendrą, afektyvų ir kognityvų pasitikėjimo vadovu lygį.

Sereikaitė Deimantė. The Impact of Trust in Managers on Employee Burnout Across Generations. Master's Final Degree Project / supervisor prof. dr. Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: trust, burnout, different generations, cognitive trust, affective trust, personal burnout, work-related burnout, client-related burnout.

Kaunas, 2026. 67 p.

Summary

Employee burnout is an important issue in organizations because it can affect employees' well-being, work quality and attitudes toward the organization. Burnout is most often associated with a state of long-term stress and exhaustion, which may be related to an employee's general well-being, the work environment or regular interaction with clients. One of the factors that may influence employee burnout is trust in managers, because managers shape working conditions for employees, communication quality, employees' sense of safety and the type of relationship employees have with their manager. Since employees from different generations work in organizations, their expectations toward managers, the way they develop trust, and the experience of burnout may vary across generations. However, studies that analyze the impact of trust in managers on employee burnout in the context of different generations are limited. Therefore, this study aims to examine how trust in managers is related to burnout and whether association varies across Generation X, Y and Z employees.

Object – the impact of trust in the supervisor on employee burnout in the context of different generations.

Aim of the project – to reveal the impact of trust in the supervisor on employee burnout among employees of different generations.

Research methods – the study was conducted using a quantitative questionnaire survey and validated measurement scales. Trust in the manager was measured through affective and cognitive trust dimensions, while employee burnout was analysed through personal, work-related, and client-related burnout dimensions. The study involved 249 respondents.

Key findings showed that as trust in managers increases, employee burnout decreases, however, this effect differs across generations. General trust in managers was associated with lower general burnout in Generations X, Y and Z. A more detailed analysis showed that affective trust, which is based on emotional connection, care and the interpersonal bond with the manager, was particularly important in Generation Z. In Generation Z, affective trust was associated with lower general and personal burnout. When comparing generations, it was found that Generation X, Y and Z employees differ in terms of experienced burnout. The lowest levels of general, personal and work-related burnout were found in Generation X, higher levels in Generation Y, and the highest levels in Generation Z. No differences between generations were found in client-related burnout. It was also found that generations do not differ in terms of general, affective or cognitive trust in managers.

Turinys

Lentelių sąrašas	6
Paveikslų sąrašas	7
Įvadas.....	8
1. Pasitikėjimo vadovu įtakos skirtingų kartų darbuotojų perdegimui problemos analizė	9
2. Pasitikėjimo vadovu įtakos skirtingų kartų darbuotojų perdegimui teoriniai sprendimai	16
2.1. Pasitikėjimo sampratos analizė.....	16
2.1.1. Kognityvinis ir afektyvus pasitikėjimas.....	17
2.1.2. Pasitikėjimo dimensijos.....	19
2.1.3. Pasitikėjimo dvilypis poveikis.....	22
2.2. Kartų samprata.....	23
2.2.1. Kartų skirtumai organizaciniame kontekste	25
2.2.2. Pasitikėjimas vadovu skirtingų kartų kontekste	26
2.3. Darbuotojų perdegimo samprata	27
2.3.1. Perdegimo dimensijos	29
2.3.2. Perdegimo priežastys.....	31
2.4. Pasitikėjimo vadovu įtakos skirtingų kartų darbuotojų perdegimui teorinis modelis	34
3. Pasitikėjimo vadovu įtakos skirtingų kartų darbuotojų perdegimui tyrimo metodologija	36
4. Pasitikėjimo vadovu įtakos skirtingų kartų darbuotojų perdegimui tyrimo rezultatai ir diskusija.....	39
4.1. Tyrimo instrumentų patikimumo įvertinimas.....	39
4.2. Tyrimo imties charakteristikos ir aprašomoji statistika.....	39
4.3. Pasitikėjimo vadovu ir perdegimo tarpusavio ryšiai	42
4.4. Pasitikėjimo vadovu įtaka darbuotojų perdegimui	44
4.5. Skirtingų kartų darbuotojų pasitikėjimo vadovu ir perdegimo skirtumai	48
4.6. Apibendrinti tyrimo rezultatai ir diskusija	53
Išvados ir rekomendacijos	60
Literatūros sąrašas	63
Informacijos šaltinių sąrašas	67
Priedai.....	68
1 priedas. Tyrimo klausimynas.....	68
2 priedas. Tyrimo anketa	71

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Pasitikėjimo, perdegimo ir kartų skirtumų tyrimų apžvalga	14
2 lentelė. Pasitikėjimo sampratos	17
3 lentelė. Perteklinio pasitikėjimo sampratos	23
4 lentelė. Kartų laikotarpiai (Christensen et al., 2018)	24
5 lentelė. Perdegimo ir jo dimensijų apibrėžimai.....	28
6 lentelė. Perdegimo matavimo instrumentai ir jų dimensijos.....	31
7 lentelė. Kiekybinio tyrimo strategija.....	36
8 lentelė. Kiekybinio tyrimo klausimyno pasiskirstymas pagal tyrimo kintamuosius.....	37
9 lentelė. Tyrime naudotų skalių vidinio suderinamumo rodikliai	39
10 lentelė. Tyrimo imties pasiskirstymas pagal demografinius požymius	40
11 lentelė. Tyrimo imties pasiskirstymas pagal darbo ir organizacinius požymius.....	41
12 lentelė. Pasitikėjimo ir perdegimo kintamųjų aprašomoji statistika	42
13 lentelė. Pasitikėjimo bei perdegimo dimensijų sąsajos bendroje darbuotojų imtyje	42
14 lentelė. Koreliacijos koeficiento stiprumas	43
15 lentelė. Bendrojo pasitikėjimo vadovu įtaka skirtingų kartų darbuotojų bendrajam perdegimui	45
16 lentelė. Afektinio ir kognityvinio pasitikėjimo vadovu įtaka bendrajam darbuotojų perdegimui skirtingose kartose	46
17 lentelė. Afektinio ir kognityvinio pasitikėjimo vadovu įtaka asmeniniam darbuotojų perdegimui skirtingose kartose	46
18 lentelė. Afektinio ir kognityvinio pasitikėjimo vadovu įtaka su darbu susijusiam darbuotojų perdegimui skirtingose kartose.....	47
19 lentelė. Afektinio ir kognityvinio pasitikėjimo vadovu įtaka su klientais susijusiam perdegimui skirtingose kartose	47
20 lentelė. Bendro perdegimo skirtumai tarp X, Y ir Z kartų darbuotojų.....	49
21 lentelė. Asmeninio perdegimo skirtumai tarp X, Y ir Z kartų darbuotojų.....	50
22 lentelė. Su darbu susijusio perdegimo skirtumai tarp X, Y ir Z kartų darbuotojų	50
23 lentelė. Su klientais susijusio perdegimo skirtumai tarp X, Y ir Z kartų darbuotojų.....	51
24 lentelė. Bendro pasitikėjimo vadovu skirtumai tarp X, Y ir Z kartų darbuotojų	52
25 lentelė. Afektinio pasitikėjimo vadovu skirtumai tarp X, Y ir Z kartų darbuotojų.....	52
26 lentelė. Kognityvinio pasitikėjimo vadovu skirtumai tarp X, Y ir Z kartų darbuotojų.....	53

Paveikslų sąrašas

1 pav. Teorinis modelis, atskleidžiantis pasitikėjimo vaidmenį tarpasmeniniuose santykiuose organizacijoje (McAllister, 1995).....	18
2 pav. Perdegimas kaip darbo reikalavimų, išteklių ir savireguliacijos funkcija (Bakker & de Vries, 2021).....	32
3 pav. Pasitikėjimo vadovu įtakos skirtingų kartų darbuotojų perdegimui teorinis modelis.....	34
4 pav. Pasitikėjimo vadovu ir darbuotojų perdegimo dimensijų sąsajų empirinis modelis.....	54
5 pav. Empiriškai patikrintas X kartos darbuotojų pasitikėjimo vadovu įtakos perdegimui tyrimo modelis	55
6 pav. Empiriškai patikrintas Y kartos darbuotojų pasitikėjimo vadovu įtakos perdegimui tyrimo modelis	56
7 pav. Empiriškai patikrintas Z kartos darbuotojų pasitikėjimo vadovu įtakos perdegimui tyrimo modelis	57

Įvadas

Darbuotojų perdegimas organizacijose tampa viena opiausių darbuotojų gerovės problemų, Jungtinėje Karalystėje 2024 metų duomenimis net 63% darbuotojų nurodė patiriantys su perdegimu susijusius simptomus (MHFA England, 2024). Tai daro įtaką darbuotojų darbo kokybei bei produktyvumui. Dėl intensyvaus darbo tempo, keliamų aukštų reikalavimų darbuotojai vis dažniau patiria emocinį išsekimą, depersonalizaciją ar sumažėjusį asmeninės sėkmės jausmą, tai pagrindinės perdegimo dimensijos pagal Maslach (1997) perdegimo modelį. Perdegimui įtakos gali turėti įvairūs darbo aplinkos veiksniai, prie šių veiksnių priskiriamas pasitikėjimas organizacija, vadovu bei kolegomis. Daugelis tyrimų pasitikėjimą laiko apsauginiu mechanizmu nuo perdegimo, kuris padeda mažinti stresą ir emocinį išsekimą (Özgür & Tektaş, 2018). Vadovas organizacijoje atlieka svarbų vaidmenį formuojant darbo sąlygas, lūkesčius ir tarpasmeninius santykius, todėl darbuotojų pasitikėjimas vadovu gali tapti svarbiu psichologiniu resursu, susijusiu su perdegimo patyrimu. Organizacijose vis dažniau dirba skirtingų kartų darbuotojai, kurių lūkesčiai vadovų atžvilgiu gali skirtis. Tyrimai rodo, kad perdegimas nėra vienodas tarp skirtingų kartų (Lu & Gursoy, 2016; Mahmoud et al., 2021), o pasitikėjimas vadovu irgi gali būti suvokiamas nevienodai (Lazányi & Bilan, 2017). Nepaisant to, tyrimai, kurie nagrinėtų pasitikėjimo vadovu įtaką perdegimui skirtingų kartų kontekste, yra riboti. Būtent dėl šių priežasčių yra aktualu nagrinėti pasitikėjimo vadovu įtaką skirtingų kartų darbuotojų perdegimui. Tokie tyrimai yra reikšmingi organizacijoms, siekiančioms suprasti, kaip vadovo ir darbuotojo santykiai veikia skirtingų kartų darbuotojų gerovę ir perdegimo riziką.

Tyrimo problematika: kokia yra pasitikėjimo vadovu įtaka darbuotojų perdegimui ir ar ši įtaka skiriasi tarp skirtingų kartų darbuotojų?

Atsižvelgiant į tai išsikeltas tyrimo **tikslas** – atskleisti pasitikėjimo vadovu daromą įtaką skirtingų kartų darbuotojų perdegimui.

Tikslui pasiekti išsikelti šie **uždaviniai**:

1. argumentuoti pasitikėjimo vadovu daromos įtakos skirtingų kartų darbuotojų perdegimui tyrimo aktualumą ir problematiką;
2. teoriškai pagrįsti pasitikėjimo, perdegimo ir kartos konstruktus;
3. parengti pasitikėjimo vadovu įtakos skirtingų kartų darbuotojų perdegimui teorinį tyrimo modelį;
4. parengti pasitikėjimo vadovu įtakos skirtingų kartų darbuotojų perdegimui tyrimo metodologiją;
5. empiriškai ištirti pasitikėjimo vadovu įtaką skirtingų kartų darbuotojų perdegimui.

1. Pasitikėjimo vadovu įtakos skirtingų kartų darbuotojų perdegimui problemos analizė

Pastaraisiais metais vis daugiau tyrėjų nagrinėja perdegimo reiškinių, tyrimai rodo, kad tai tampa vis dažnesne problema įvairių šalių darbo rinkose. Yra žinoma, kad net 66 % darbuotojų patiria perdegimą pasauliniu mastu (Bryan Robinson, 2025). Tokie duomenys įrodo, kad darbuotojų kasdienybėje vis dažniau pasireiškia psichologinė įtampa, stresas, išsekimas bei kiti perdegimą skatinantys veiksniai (SHRM, 2024).

Panašias tendencijas atskleidžia ir žmonių išteklių profesionalų organizacija JAV atliktame tyrime, kuriame 44 % iš 1405 dalyvavusių darbuotojų teigė, jog jaučia perdegimo simptomus, atsirandančius dėl darbinės veiklos, dalis respondentų taip pat nurodė, jog patiria stresą ar nerimą. Svarbu pabrėžti, jog ryšys su organizacija tampa svarbiu aspektu perdegimo kontekste. Remiantis žmogiškųjų išteklių valdymo profesionalų asociacijos duomenimis, darbuotojai, susiduriantys su perdegimu, yra tris kartus labiau linkę ieškoti kito darbo, o tie darbuotojai, kurie jaučia ryšį su organizacija ir jos vertybėmis, net 2,5 karto rečiau patiria perdegimą (SHRM, 2024). Tokie tyrimai leidžia daryti prielaidą, jog emocinis saugumas, tarpusavio santykiai bei pasitikėjimas gali apsaugoti nuo perdegimo. Kadangi pasitikėjimas organizacija, vadovu, kolegomis bei yra vieni iš veiksnių, darančių įtaką darbuotojų gerovei, šie aspektai tampa svarbūs analizuojant perdegimą ir jam įtaką darančius veiksnius. Analizuojami tyrimai leidžia aiškiau suprasti, kaip šie veiksniai yra tarpusavyje susiję ir pasireiškia organizacijų veikloje.

Pavyzdžiui, Özgür ir Tektaş (2018) tyrė sveikatos sektorių, o savo tyrimo metu bandė nustatyti, kokią sąveiką turi darbuotojų pasitikėjimas su jų patiriamu perdegimu. Kiekybiniame tyrime dalyvavo 155 slaugytojai, dirbantys Turkijos universiteto ligoninėje. Tyrimo metu slaugytojai pildė anonimišką klausimyną, kuriame buvo naudojama Maslach perdegimo klausimynas bei organizacinio pasitikėjimo skalės. Tyrėjai bandė nustatyti, ar intensyviomis sąlygomis dirbančių slaugytojų, kurie taip pat dažnai susiduria su didesne emocine įtampa, pasitikėjimas vadovu, organizacija bei kolegomis gali būti susijęs su perdegimu, kuris tyrimo metu nagrinėjamas trimis dimensijomis, tai: emocinis išsekimas, sumažėjęs asmeninės sėkmės jausmas bei depersonalizacija. Rezultatai atskleidė, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas neigiamas ryšys tarp pasitikėjimo ir perdegimo, tai reiškia, kad kuo mažiau yra pasitikima vadovu, bendradarbiais ar institucija, tuo didesni yra emocinio išsekimo bei depersonalizacijos rodikliai. Taip pat išsiaiškinta, kad aukštas pasitikėjimas vadovu mažina sumažėjusios asmeninės sėkmės jausmą. Regresine analize nustatyta, kad organizacinio pasitikėjimo rodikliai statistiškai reikšmingai susiję su slaugytojų perdegimo rodikliais ir paaiškina dalį emocinio išsekimo (15 %), depersonalizacijos (13 %) ir asmeninės sėkmės sumažėjimo (4 %). Taigi, pasitikėjimas darbinėje aplinkoje veikia kaip apsauginis veiksnys nuo perdegimo, ypač sveikatos sektoriuje, kuriame įprastai perdegimo rizika yra didelė, pasitikėjimas yra reikšmingas veiksnys darbuotojų psichologiniam atsparumui palaikyti (Özgür & Tektaş, 2018).

Flatau-Harrison'as ir kt. (2025) tyrė, kaip siejasi darbuotojų perdegimas su tuo, kiek žmogus tiki organizacijos, kurioje dirba, vertybėmis ir kiek su ja tapatinasi, tai yra buvo tiriamas darbuotojo-organizacijos atitikimo (*angl. person-organization fit*) reiškinys ir kiek tai daro įtakos darbuotojų perdegimui. Autoriai taip pat nagrinėjo, ar šią sąveiką galima paaiškinti per pasitikėjimą organizacija. Tyrėjai nagrinėjo darbo prisitaikymo sau (*angl. job crafting*) reiškinį, tai yra, kai darbuotojai mažais pakeitimais savo atliekamą darbą labiau pritaiko prie savo poreikių, ir ar šis reiškinys gali daryti įtaką perdegimo ir darbuotojo-organizacijos atitikimo ryšiui. Tyrimas buvo atliktas Belgijoje apklausos metodu, kuri vyko keliais etapais kas kelias savaites. Duomenys buvo renkami pildant klausimyną,

kuriame buvo vertinamas darbuotojo-organizacijos atitikimas, pasitikėjimas ir perdegimas – cinizmas ir išsekimas. Gauti rezultatai atskleidė, kad didesnis darbuotojo-organizacijos atitikimas yra siejamas su mažesniais perdegimo rodikliais, o pasitikėjimas šitame ryšyje veikia kaip mediatorius. Taigi, kai darbuotojui tinka organizacija, jis tiki jos vertybėmis, savaime didėja pasitikėjimas organizacija, o tai mažina cinizmą bei išsekimą (Flatau-Harrison et al., 2025).

Brady ir kt. (2020) analizavo Maslach perdegimo instrumento (toliau - MBI) skalę ir bandė išsiaiškinti, ką reiškia MBI poskalių balai realiuose pavyzdžiuose, autoriai gilinosi į iššūkius, kylančius interpretuojant balus. Tyrimas atliktas JAV gydytojams, tirti būtent gydytojus mokslininkai nusprendė dėl jau vyraujančių gydytojų perdegimo tyrimų, kurie dažniausiai remiasi MBI skale, tačiau skalės balų interpretavimas nėra aiškus dėl ribinių (angl. *cut-off*) poskalių balų, pagal kuriuos tyrimo dalyviai priskiriami prie aukšto ar žemo perdegimo lygio. Tyrime naudoti antriniai JAV gydytojų apklausos duomenys iš 2014 metų, apklausoje dalyvavo 6682 įvairių medicinos sričių specialistai. Brady ir kiti mokslininkai pabrėžė, kad skirtingas ribų taikymas ir interpretavimas pakeičia tai, ką reiškia interpretacija perdegęs. Tyrime buvo taikomas teiginių atsako teorijos (IRT) metodas, kuris iki tada dar nebuvo taikytas JAV gydytojų imtyje (Brady et al., 2020).

Lin ir kt. (2024) atliktas tyrimas nagrinėja pasitikėjimą, organizacinį įsipareigojimą bei perdegimą. Mokslininkai nagrinėjo, kaip darbuotojo pasitikėjimas vadovu sąveikauja su organizaciniu įsipareigojimu, taip pat bandė šį ryšį paaiškinti per perdegimo reiškinių. Tyrimas atliktas Kinijos viešajame sektoriuje, tyrimo metu remtasi darbo reikalavimų ir resursų teorija (angl. *job demands-resources theory*) bei naudotas mišrus tyrimo dizainas, vykdyti du eksperimentai bei kiekybinė apklausa, kurioje buvo naudojama pasitikėjimo vadovu skalė, perdegimo, organizacinio įsipareigojimo bei viešojo sektoriaus motyvacijos skalė. Pirmame eksperimente buvo simuliuojamas vadovo pasitikėjimas ir nustatyta, kad grupė, kuri pasižymėjo aukštu vadovo pasitikėjimo suvokimu, buvo labiau įsipareigojusi organizacijai ir turėjo mažesnę perdegimo rodiklį nei kontrolinė grupė. Antrame eksperimente buvo papildomai manipuliuojama motyvacija dirbti viešajame sektoriuje ir buvo nustatyta, kad motyvacija dirbti viešajame sektoriuje moderuoja pasitikėjimo poveikį organizaciniam įsipareigojimui. Regresijos analizė patvirtino, kad suvokiamas pasitikėjimas vadovu gali teigiamai veikti įsipareigojimą ir neigiamai perdegimą, tai reiškia perdegimą mažinti. Taip pat nustatyta, kad pasitikėjimas iš dalies veikia tarp perdegimo ir įsipareigojimo ryšio, tai reiškia pasitikėjimas yra siejamas su didesniu įsipareigojimu ir taip mažina darbuotojų perdegimą (Lin et al., 2024).

Bakker‘is ir de Vries (2021) teigia, kad perdegimą lemia ilgalaikis balanso nebuvimas tarp turimų išteklių ir darbo reikalavimų. Autoriai išskiria, kad svarbiausią vaidmenį atlieka savireguliacijos procesai, tai neadaptacinės ir adaptacinės strategijos, kurias žmonės ima naudoti stresui didėjant. Autoriai pateikia konceptualų modelį, kuriame parodo, kad neadaptacinės strategijos gali darbuotoją tarsi įtraukti į „uždarą ratą“ ir tuomet darbuotojui tampa vis sunkiau atstatyti savo resursus ir tai palaipsniui didina perdegimo tikimybę. Adaptacinės savybės, pavyzdžiui, sąmoningas resursų atstatymas, darbo prisitakymo pagal savo poreikius metodikos pritaikymas, padeda darbuotojams reguliuoti emocijas, palaikyti emocinę gerovę ir taip sumažinti perdegimo riziką. Taigi šios autorių įžvalgos sieja perdegimą su psichologiniais procesais, kurie gali darbuotojams arba padėti reguliuoti savo emocijas ir taip apsaugoti save nuo perdegimo arba kaip tik dar labiau padidinti perdegimo tikimybę (Bakker & de Vries, 2021).

Dirks'as ir de Jong'as (2022) kokybinės literatūros analizės straipsnyje sistemina pasitikėjimo darbo vietoje tyrimus ir parodo, kad pasitikėjimas turi dar du konstruktus, tai kognityvinį ir afektyvų, kurie pasireiškia per skirtingas pasitikėjimo dimensijas: vadovo, organizacijos ir kolegų lygmenyse. Kognityvinis pasitikėjimas siejamas su racionaliais vertinimais tokiais kaip kompetencija, patikimumas, o afektyvus yra toks pasitikėjimas, kuris yra grįstas emociniu ryšiu, geranoriškumu. Šis straipsnis atskleidžia tai, kad pasitikėjimas paprastai mažina stresą, yra svarbus darbuotojų gerovei, įsitraukimui bei bendradarbiavimui, taigi tokia informacija pagrindžia, kodėl pasitikėjimas yra svarbus veiksnys perdegimo mažinimui (Dirks & de Jong, 2022).

Park ir kt. (2020) tyrė Kinijos restoranų sektorių, vykdytas kiekybinis tyrimas, trunkantis 10 dienų, tokia tyrimo trukmė parinkta tam, kad būtų įvertinami kasdieniai emociniai pasikeitimai, tyrimo imtis buvo 116 darbuotojų. Mokslininkai tyrė, kaip darbo reikalavimai ir kas dieną patiriamas stresas siejasi su perdegimu ir ketinimu išeiti iš darbo, taip pat bandyta išsiaiškinti ar šiuos reiškinius silpnina pasitikėjimas kolegomis. Šis tyrimas įrodė, jog stresas ir per didelis darbo krūvis darbuotojus išsekina, pasitikėjimas kolegomis gali padėti mažiau galvoti apie išėjimą iš darbo, tačiau net ir esant geriems santykiams su kolegomis, įtempta kasdienybė darbo vietoje ir patiriamas stresas vis tiek gali sukelti emocinį perdegimą (Park et al., 2020).

Legood ir kt. (2021) atliko meta-analizę, kurioje apibendrina jau anksčiau atliktus tyrimus apie lyderystę ir kaip ji yra susijusi su darbuotojų gaunamais rezultatais bei nagrinėjo, kokį vaidmenį atlieka pasitikėjimas vadovu. Autoriai bandė išsiaiškinti ar pasitikėjimas (kognityvinis ir afektyvus) veikia kaip mediatorius, tai yra ar paaiškina lyderystės ir darbo rezultatų kokybės ryšį. Analizės metu nagrinėti tyrimai nuo 1988 metų. Rezultatai parodė, jog pasitikėjimas vadovu yra tarpininkas tarp vadovavimo stiliaus ir to, kaip elgiasi darbuotojai, kokių rezultatų jie pasiekia. Lyderiai, kurie elgiasi kompetentingai ir palaiko savo darbuotojus, taip puoselėja pasitikėjimą jais, o tai didina darbuotojų įsitraukimą, produktyvumą, taigi yra gaunami geresni rezultatai, taip pat taip gali būti mažinami konfliktai ir perdegimo rizika (Legood et al., 2021).

Lee ir Liu (2021) kiekybiniame tyrime analizavo darbuotojų lojalumą ir kaip jis siejasi su organizacine-korporacine kultūra bei darbuotojų kaita. Taip pat autoriai bandė nustatyti, kokį vaidmenį šiuose ryšiuose atlieka darbuotojų perdegimas ir naudos darbuotojams. Tyrimas atliktas Taivano restoranų sektoriuje, analizuoti 257 respondentų atsakymai. Rezultatai atskleidė, kad darbuotojų lojalumas siejasi su aukštesniu organizacinės kultūros įvertinimu, o abu konstruktai siejasi su sumažėjusia darbuotojų kaita. Taip pat autoriai nustatė, kad ryšys su darbuotojų kaita priklauso nuo darbuotojų perdegimo bei gaunamų naudų lygio (Lee & Liu, 2021).

Bunjak'as ir kt. (2021) tyrimą atliko 89 Vokietijos organizacijose analizuojant 5485 darbuotojų duomenis, papildomai į tyrimą buvo įtraukti ir žmonių išteklių skyriaus specialistai kiekvienoje organizacijoje, kurie papildomai vertino konkurencinį spaudimą. Straipsnyje autoriai rėmėsi darbo reikalavimų ir resursų teorija ir tyrė, ar darbo keliami reikalavimai didina darbuotojų perdegimą, taip pat nagrinėjo, kokiomis sąlygomis šis ryšys gali susilpnėti arba sustiprėti. Autoriai taikė daugiapakopę analizę ir matavo darbo reikalavimus, perdegimą, pasitikėjimą kolektyvu ir konkurencinį spaudimą. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbo reikalavimai yra teigiamai susiję su perdegimu, tai reiškia, kad perdegimą gali didinti, o pasitikėjimas kolektyvu gali susilpninti šį darbo reikalavimų poveikį perdegimui. Tačiau esant dideliame konkurenciniame spaudime pasitikėjimo apsauginis poveikis perdegimui silpnėja, todėl darbo reikalavimų poveikis perdegimui gali stiprėti ir taip padidinti perdegimo rodiklius.

Cheng ir O-Yang (2018) tyrė, kaip darbuotojų darbo prisitaikymas sau keičiant darbo būdą ar užduotis siejasi su perdegimu bei pasitenkinimu darbu. Taip pat autoriai tikrino, ar šias sąveikas keičia suvokiamas palaikymas iš organizacijos. Tyrimas buvo atliekamas Taivane viešbučių darbuotojams, analizuoti 355 respondentų atsakymai. Tyrimo rezultatai parodė, jog darbo pritaikymas sau yra teigiamai susijęs su pasitenkinimu savo atliekamu darbu ir yra neigiamai susijęs su perdegimu, tai reiškia, kad darbo pritaikymas pagal darbuotoją didina pasitenkinimą darbu bei mažina perdegimą. Iš tyrimo pateikto struktūrinio modelio aprašymo galima teigti, kad darbo prisitaikymas mažina perdegimą, o perdegimas mažina pasitenkinimą darbu. Darbo prisitaikymas tiesiogiai didina pasitenkinimą. Taip pat autoriai nustatė, kad suvokiamas organizacijos palaikymas veikia kaip moderatorius, keičia darbo prisitaikymo ir perdegimo ryšį, tai reiškia, kad suvokiamas organizacijos palaikymo lygis yra svarbus nustatant, kada darbo prisitaikymas yra labiau siejamas su mažesniu perdegimu (Cheng & O-Yang, 2018).

Alcover'is ir kt. (2018) tyrė, kaip suvokiamas organizacijos palaikymas siejasi su perdegimu bei pasitenkinimu darbu tarp darbuotojų, kurie turi negalią. Taip pat tirta, ar šeimos palaikymas moderuoja perdegimo ir pasitenkinimo darbu sąveiką. Tyrimo imtį sudarė 246 darbuotojai su negalia, daugiausiai dirbantys paslaugų sektoriuje Ispanijoje. Autoriai atskirai analizavo dvi perdegimo dimensijas pagal Maslach perdegimo instrumentą, tai emocinį išsekimą ir cinizmą. Tyrimo metu nustatyta, kad suvokiamas organizacijos palaikymas statistiškai reikšmingai mažina abi perdegimo dimensijas. Tačiau tik cinizmas reikšmingai susijęs su pasitenkinimu darbu ir veikė kaip tarpinis mechanizmas tarp palaikymo iš organizacijos ir darbo pasitenkinimo. Didesnis organizacijos palaikymas mažino cinizmą, o mažesnis cinizmas susijęs su didesniu pasitenkinimu darbu. Tyrimo metu taip pat nustatyta, kad esant aukštam šeimos palaikymui, didesnis emocinis išsekimas ar cinizmas buvo susijęs su mažesniu pasitenkinimu darbu rodikliu, o esant žemam šeimos palaikymui, ryšys tarp perdegimo ir pasitenkinimo darbu buvo silpnas ir statistiškai nereikšmingas.

Liu ir kt. (2019) autoriai tyrė, kaip nemandagus elgesys darbo vietoje (angl. *workplace incivility*) veikia organizacinį pilietiškumą (angl. *organizational citizenship behavior*) ir bandė nustatyti, ar šis ryšys vyksta per perdegimą. Taip pat autoriai nagrinėjo, ar įsipareigojimas organizacijai moderuoja, tai yra sustiprina, nemandagumo daromą poveikį perdegimui. Tyrimas atliktas Šiaurės Amerikoje, jame dalyvavo pilnu etatu įvairiose industrijuose dirbantys žmonės. Tyrimo rezultatai parodė, kad nemandagumas didina perdegimą. Taip pat buvo nustatyta, kad nemandagumo poveikis organizaciniam pilietiškumui pasireiškia netiesiogiai. Perdegimas šiame ryšyje veikia kaip tarpinis kintamasis, nes nemandagumas didina perdegimą, o perdegimas mažina organizacinį pilietiškumą. Taigi, nustatyta, kad afektyvus įsipareigojimas organizacijai sustiprino nemandagumo ir perdegimo ryšį, tai yra darbuotojai, kurie yra labiau emociškai įsipareigoję, patiria stipresnį perdegimą, kai susiduria su nemandagiu kitų kolegų elgesiu (Liu et al., 2019).

Mahmoud'as ir kt. (2021) tyrime analizuojama, kaip žmonės vertina COVID-19 ir kaip tai netiesiogiai siejasi su organizaciniu pilietiškumu per kintamuosius, tokius kaip perdegimą, pasitenkinimą darbu ir darbo nesaugumą. Autoriai taip pat tikrino, ar šie ryšiai skiriasi tarp X, Y ir Z kartų. Tyrimo metu taikyta kiekybinė apklausa, apklausoje dalyvavo 578 klientų aptarnavimo srities darbuotojai iš Jungtinių Arabų Emiratų, Egipto bei Omano. Rezultatai parodė, kad tie darbuotojai, kurie suvokė didesnę COVID-19 grėsmę, labiau patyrė nesaugumo jausmą darbe, kuris siejasi su didesniu perdegimu. Padidėjęs darbuotojų perdegimas mažino jų pasitenkinimą atliekamu darbu, o tai daro įtaką organizaciniam pilietiškumui, kuris dėl sumažėjusio pasitenkinimo darbu silpnėja. Taip

pat nustatyta, kad šių ryšių stiprumas skiriasi tarp kartų, netiesioginis poveikis buvo reikšmingas tik Y ir Z kartų darbuotojams (Mahmoud et al., 2021).

Lu ir Gursoy'us (2016) analizuoja, ar kartų skirtumai tarp kūdikių bumo (angl. *Baby boomers*), X bei Y kartų moderuoja ryšį tarp darbuotojų patiriamo perdegimo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu bei ketinimo išeiti iš darbo. Taip pat analizuoja, ar nuo kartų skirtumo priklauso pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti iš darbo sąsaja. Tyrimas buvo atliktas viešbučių sektoriuje, analizuoti 677 atsakymai. Tyrimo rezultatai parodė, kad emocinio išsekimo sąsajos su darbo pasitenkinimu ir ketinimu išeiti, taip pat ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir ketinimo išeiti reikšmingai skyrėsi tarp Y bei kūdikių bumo kartų. Nustatyta, kad Y kartos darbuotojų pasitenkinimas darbu buvo mažesnis nei kūdikių bumo kartos darbuotojų, Y kartos darbuotojai daugiau ketino išeiti iš darbo, kai patyrė didesnę perdegimą bei emocinį išsekimą (Lu & Gursoy, 2016).

Rudolph'as ir kt. (2018) apžvelgė atliktus tyrimus apie lyderystę ir skirtingas kartas darbo vietoje. Autoriai kritiškai vertina prielaidą, kad skirtingų kartų darbuotojai kelia skirtingus lūkesčius savo vadovams. Autoriai pabrėžia, kad nors ir kai kuriuose tyrimuose aptinkami kartų skirtumai lyderio savybių ar vadovavimo stilių vertinime, vis tiek dauguma tyrimų rezultatų yra nenuoseklūs. Taip pat autoriai mini, kad vadovų asmeninės savybės, tokios kaip pasitikėjimas, turimos kompetencijos ar sąžiningumas vertinamos panašiai tarp skirtingų kartų. Todėl autoriai daro išvadą, kad kartų vaidmuo nėra pakankamai aiškiai ištirtas ir reikia atlikti daugiau tikslingesnių tyrimų, kurie galėtų būti orientuojami į konkrečius vadovo bei darbuotojų santykių aspektus (Rudolph et al., 2018).

Lazányi ir Bilan'as (2017) autoriai tyrė pasitikėjimą darbo vietoje kartų kontekste, daugiausia dėmesio skirdami Z kartos darbuotojų pasitikėjimui vadovais ir kolegomis. Remiantis World Values Survey duomenimis ir kiekybiniu tyrimu, autoriai nustatė, kad Z karta pasižymi žemesniu pasitikėjimo lygiu darbo aplinkoje lyginant su vyresnėmis kartomis. Z kartos darbuotojams pasitikėjimas vadovu nėra savaiminis reiškinys, pasitikėjimas gali būti sukuriamas per profesinę kompetenciją bei vadovo elgesį ir pasirinktą vadovavimo stilių. Autoriai taip pat pabrėžia, jog šie kartų skirtumai daro reikšmingą įtaką darbuotojų gerovei ir vadovavimo procesams organizacijose (Lazányi & Bilan, 2017).

Atlikta problemos analizė atskleidė, kad darbuotojų pasitikėjimo ir perdegimo sąveika yra plačiai nagrinėjama. Analizuotų tyrimų apžvalga pateikiama 1 lentelėje. Daugelyje nagrinėtų tyrimų pasitikėjimas vadovu, organizacija ar kolegomis yra apibrėžiamas kaip apsauginis veiksnys, kuris mažina emocinį išsekimą, depersonalizaciją ir sumažėjusį asmeninės sėkmės jausmą (Brady et al., 2020). Autoriai Özgür ir Tektaş (2018) nustatė, kad didesnis pasitikėjimas siejasi su mažesniu perdegimu. Lin ir kt. (2024) parodė, kad suvokiamas pasitikėjimas vadovu siejasi su mažesniu perdegimu ir didesniu įsipareigojimu į organizacijos veiklą. Autoriai Dirks'as ir de Jong'as (2022) savo atliktame tyrime parodo, jog pasitikėjimas gali pasireikšti per kognityvinę ar afektyvinę pagrindą ir įprastai mažina stresą, didina darbuotojų įsitraukimą bei darbuotojų gerovę. Tačiau autoriai taip pat pabrėžia, kad pasitikėjimas reiškia tam tikro pažeidžiamumo priėmimą, todėl pasitikėjimo lemiamos situacijos nėra vien tik teigiamos, kai kuriais atvejais pasitikėjimas gali didinti darbuotojų pažeidžiamumą. Todėl autoriai toliau siūlo tirti pasitikėjimo dinamiką ir dvilypį poveikį perdegimui (Dirks & de Jong, 2022). Tai patvirtina ir tyrimai, kurie rodo, kad pasitikėjimo apsauginis efektas ne visada pasireiškia, Park ir kt. (2020) atliktame tyrime pasitikėjimas kolegomis nesusilpnino darbe patiriamo streso poveikio emociniam perdegimui. Svarbu pabrėžti ir tai, kad dalis apžvelgtų tyrimų rodo, kad skirtingos kartos patiria nevienodą perdegimą (Lu & Gursoy, 2016; Mahmoud et al., 2021).

Taip pat nurodo, kad pasitikėjimo lygis darbo vietoje bei pasitikėjimo vadovu prielaidos gali skirtis tarp skirtingų kartų darbuotojų (Lazányi & Bilan, 2017).

1 lentelė. Pasitikėjimo, perdegimo ir kartų skirtumų tyrimų apžvalga

Tyrimų kryptis	Autorius
Pasitikėjimas vadovu siejamas su mažesniu perdegimu	(Özgür & Tektaş, 2018)
	(Lin et al., 2024)
Pasitikėjimas darbo vietoje veikia kaip apsauginis veiksnys, mažina perdegimą	(Özgür & Tektaş, 2018)
	(Bunjak et al., 2023)
	(Legood et al., 2021)
	(Dirks & de Jong, 2022)
	(Flatau-Harrison et al., 2025)
Pasitikėjimo apsauginis poveikis neįrodytas	(Park et al., 2020)
Pasitikėjimo poveikis gali būti dvilypis	(Dirks & de Jong, 2022)
	(Bunjak et al., 2023)
Pasitikėjimas darbo vietoje skiriasi tarp skirtingų kartų	(Lazányi & Bilan, 2017)
Perdegimo poveikis skiriasi tarp skirtingų kartų	(Mahmoud et al., 2021)
	(Lu & Gursoy, 2016)
Kartų skirtumai vertinant lyderystę - įrodymai nenuoseklūs	(Rudolph et al., 2018)
Kartų vaidmuo pasitikėjimo ir perdegimo ryšyje	Nėra aiškių įrodymų analizuotuose tyrimuose

Nors literatūroje pasitikėjimas dažnai siejamas su mažesniu perdegimu, o kartų tyrimai rodo skirtumus perdegimo rodikliuose, kol kas trūksta empirinių tyrimų, kurie šiuos aspektus sujungtų į vieną modelį. Nėra empiriškai patikrinta, ar pasitikėjimo ir perdegimo ryšys skiriasi tarp skirtingų kartų darbuotojų. Atsižvelgiant į tai išryškėja poreikis tirti pasitikėjimo vadovu įtaką darbuotojų perdegimui skirtingų kartų kontekste. Pagrindiniu pasitikėjimo objektu laikyti vadovą ir analizuoti būtent pasitikėjimą juo ir to daromą įtaką darbuotojų perdegimui pasirinkta todėl, kad vadovas įmonėje paprastai turi struktūrinę galią, kurios kiti darbuotojai, tai yra kolegos, įprastai neturi. Tai ypač vyrauja hierarchiniuose darbo santykiuose, kur nuo vadovo gali priklausyti pavaldinio darbo sąlygos ar pasiekiami rezultatai. Dirks'as ir Ferrin'as (2002) teigia, kad tiesioginis vadovas yra ypač svarbus pasitikėjimo referentas, nes būtent vadovai daro įtaką svarbiausiems darbuotojo darbo aspektams. Autoriai, remdamiesi ankstesniais darbais, pabrėžia, kad vadovai atsakingi už sprendimus, turinčius didelę įtaką darbuotojo patirčiai darbo vietoje, tai apima rezultatų vertinimus, konsultavimą ir pagalbą atliekant pareigas, ugdymą profesinėje srityje. Žemas pasitikėjimas vadovu gali psichologiškai varginti darbuotojus bei kurti įtampą kasdieninėje veikloje. Todėl galima daryti prielaidą, kad pasitikėjimas vadovu gali būti susijęs su darbuotojų patiriamu stresu bei perdegimo rizika (Dirks & Ferrin, 2002). Svarbu pabrėžti ir tai, jog organizacijose vienu metu dirba skirtingų kartų atstovai, o tokių darbuotojų vertybės, santykio su autoritetingu asmeniu darbo vietoje suvokimas bei kiti profesiniai lūkesčiai gali skirtis dėl augimo ir asmenybės formavimosi skirtinguose socialiniuose kontekstuose. Tokie skirtumai gali daryti įtaką nevienodam vadovo elgesio interpretavimui ir pasitikėjimo formavimuisi. Kartos skirtingai vertina vadovo kompetenciją ar suteikiamą paramą, todėl gali būti, kad ir pasitikėjimo poveikis perdegimui gali skirtis. Kadangi pasitikėjimas vadovu darbinėje veikloje yra laikomas svarbiu psichologiniu ištekliu, kuris gali

mažinti patiriamą stresą darbe, kyla klausimas, ar pasitikėjimo apsauginis poveikis visoms kartoms yra vienodas. Kadangi skirtingų kartų darbuotojai gali nevienodai vertinti vadovo kompetenciją, teikiamą paramą ir santykį su autoritetu, aktualu palyginti, kaip pasitikėjimas vadovu ir perdegimas pasireiškia skirtingose kartų grupėse. Toks tyrimas padėtų geriau suprasti, kam pasitikėjimas yra svarbus išteklius, galintis veikti perdegimą.

2. Pasitikėjimo vadovu įtakos skirtingų kartų darbuotojų perdegimui teoriniai sprendimai

Siekiant suprasti, kaip organizacijos gali rūpintis darbuotojų gerove, skatinti sveiką darbo-gyvenimo balansą ir vykdyti perdegimo prevenciją, būtina išanalizuoti pasitikėjimo sąsajas su darbuotojų perdegimu.

2.1. Pasitikėjimo sampratos analizė

Rašant apie pasitikėjimą mokslininkai daugiausiai orientuojasi į pagrindinius pasitikėjimui svarbius elementus, tai:

- pažeidžiamumas;
- rizikos priėmimas;
- tarpusavio priklausomybė (Mayer et al., 1995; Rousseau et al., 1998).

Be šių elementų pasitikėjimas kaip konstruktas negalėtų egzistuoti. Pasitikėjimas apibūdinamas kaip psichologinė būseną, kai žmogus yra pasiryžęs būti pažeidžiamu, tačiau tikintis, kad kito žmogaus intencijos yra geros. Rizika yra minima kaip būtina sąlyga pasitikėjimui. Rizika apibrėžiama kaip žmogaus supratimas, kad yra tikimybė patirti nuostolį. Taip pat svarbi tarpusavio priklausomybė, kai vienos pusės interesai negali būti įgyvendinti be kitos pusės indėlio bei pasiklovimo kitu. Manoma, kad pasitikėjimas atsiranda tada, kai asmuo yra tarsi priklausomas nuo kito žmogaus veiksmų, bet tuo pačiu nėra tikras, ar kita pusė atlieps jo poreikius ir pasielgs tinkamai. Svarbu paminėti, kad rizika ir pasitikėjimas yra dinamiškai susiję, tai reiškia, tam, kad atsirastų pasitikėjimas, reikalinga rizika, o pasitikėjimas skatina priimti riziką ir imtis veiksmų. Jei lūkesčiai pasitvirtina, toks rizikos prisiėmimas dar labiau padidina pasitikėjimą. Darbuotojai siekdami įmonės tikslų yra priklausomi nuo savo komandos narių, vadovo ir kitų organizacijoje priimamų sprendimų, tad darbuotojų kasdienybėje dažnai pasireiškia rizikos prisiėmimo bei tarpusavio priklausomybės aspektai, būtent dėl to galima suprasti, kad pasitikėjimas yra svarbus darbinėje aplinkoje (Rousseau et al., 1998). Kitų autorių pasitikėjimo sampratos pateikiamos 2 lentelėje.

Nagrinėjant Mayer ir kt. (1995) integruotą organizacinio pasitikėjimo modelį, pastebima, kad jame pasitikėjimas taip pat apibūdinamas kaip pažeidžiamumo prisiėmimas, tačiau šiame modelyje autoriai atskiria rizikos priėmimo aspektą, nes mano, jog pasitikėjimas savaime nėra rizikingas reiškinys. Rizikos faktorius atsiranda pasitikėjimą pritaikant praktikoje. Pasitikėjimas gali būti tik siejamas su rizikos intencija, o pati rizika atsiranda tik kaip pasitikėjimo pasekmė. Svarbiausia yra vidinis pasirengimas būti pažeidžiamu (Mayer et al., 1995).

Šiame modelyje dėmesys skiriamas dviem pagrindinėms veiksnių grupėms: asmuo, kuriuo yra pasitikima, ir patikimumo charakteristikos, kurios apima gebėjimus, geranoriškumą ir integralumą. Gebėjimai, tai kompetencijos, įvairių įgūdžių bei savybių visuma, kuri padeda veikti konkrečioje veikloje ir pasiekti gerų rezultatų. Geranoriškumu pasižymintis asmuo apibūdinamas kaip norintis daryti gerą kitam ne dėl savanaudiškų norų. Integralumas apibrėžiamas kaip savybė, kai asmuo veikia laikantis moralinių bei vertybinių principų, kuriuos pasitikintysis laiko priimtinais. Antroji veiksnių grupė yra pasitikintysis ir jo polinkis pasitikėti, kuris yra suprantamas kaip asmenybės bruožas, nuo kurio priklauso, kaip žmogus lengvai gali pasikliauti kitais nepriklausomai nuo situacijos. Taigi modelyje perteikiama idėja, kad pasitikėjimas yra formuojamas, kai priimamas pažeidžiamumas, kylantis iš asmens polinkio pasitikėti, o rizikos aspektas yra laikomas pasitikėjimo reiškinio pasekme (Mayer et al., 1995).

Mayer'is ir kt. (1995) pasitikėjimo modelyje akcentuojama, kad polinkis pasitikėti yra svarbus dar prieš atsirandant pasitikėjimui ir prieš sužinant daugiau informacijos apie pasitikėjimo objektą. Autoriai polinkį pasitikėti supranta kaip stabilią žmogaus savybę, kuria galima paaiškinti, kodėl vieni žmonės yra linkę lengviau pasitikėti nei kiti, kurie šiuo atveju būna atsargesni (Mayer et al., 1995). Van der Werff ir kt. (2019) šiuo požiūriu teigia, kad polinkis pasitikėti gali turėti stabilų ir nestabilų kintamąjį, ypač tokiose situacijose kaip karjeros kitimo laikotarpis. Apžvelgto tyrimo metu būtent ir buvo tiriamas toks laikotarpis, kai žmogus adaptuojasi naujoje aplinkoje, kuri yra neapibrėžta, o tokiu laikotarpiu žmonės labiau stebi tiek save, tiek kitus, saugojasi nuo nenumatytų situacijų. Autoriai teigia, kad žemas polinkis pasitikėti gali eikvoti daug resursų kiekvienoje darbo situacijoje, nes darbuotojas pastoviai skiria daugiau dėmesio kitų elgesio analizavimui bei savisaugai nuo galimo nepatikimumo. Tuo tarpu aukštą polinkį pasitikėti turintys asmenys tokios resursų sąnaudos patiria mažiau. Taigi pradinis pasitikėjimas kitais yra skirtingas kiekvienam asmeniui ir gali svyruoti priklausomai nuo laikotarpio (van der Werff et al., 2019).

2 lentelė. Pasitikėjimo sampratos

Pasitikėjimo samprata	Autorius
Pasitikėjimas suprantamas kaip vienos šalies pasirengimas prisiimti pažeidžiamumo riziką santykiuose su kita šalimi, kai tikimasi, kad ši veiks patikintai svarbiu būdu, net ir nesant tiesioginės kontrolės ar stebėsenos galimybių.	(Mayer et al., 1995)
Pasitikėjimo sprendimas apima valingą ir motyvacinį aspektą, nes asmuo sąmoningai renkasi būti pažeidžiamas kitos šalies atžvilgiu.	(van der Werff et al., 2019)
Pasitikėjimas aiškinamas kaip psichologinė būseną, kai asmuo sutinka prisiimti pažeidžiamumą, remdamasis palankiais lūkesčiais dėl kitos šalies ketinimų ar elgesio.	(Rousseau et al., 1998)

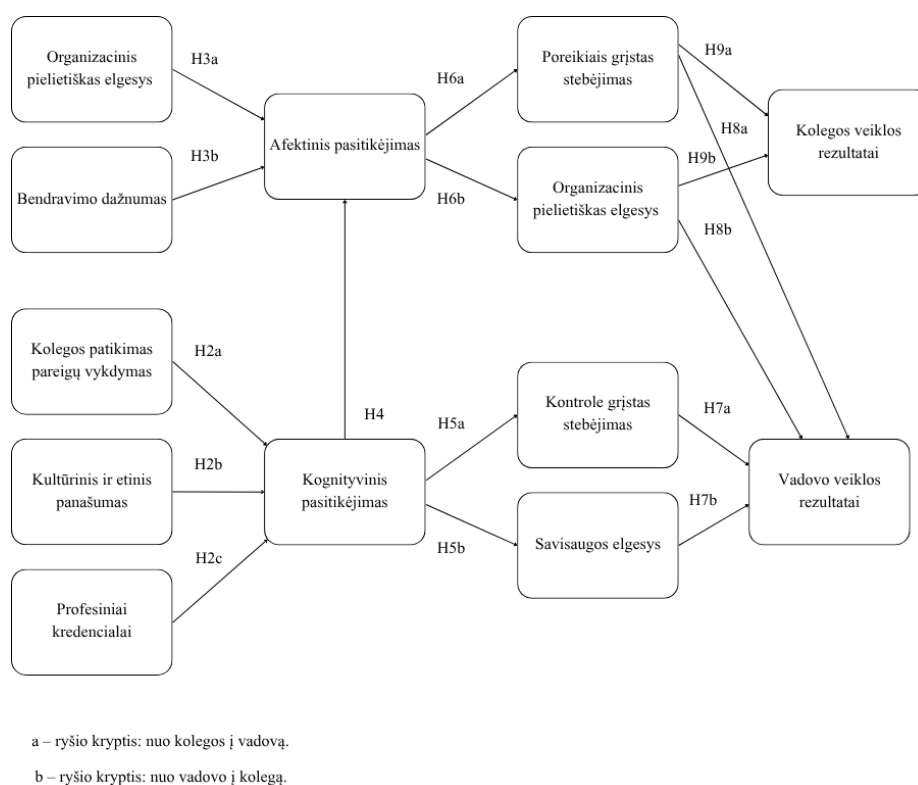
Autoriai Dirks'as ir de Jong'as (2022) straipsnyje teigia, kad pasitikėjimo sampratos organizaciniame kontekste dažniausiai remiasi plačiai pripažintais apibrėžimais, kurie akcentuoja prieš tai aptartą pažeidžiamumo priėmimą bei pozityvius lūkesčius, kurių tikimasi iš kitos šalies. Autoriai taip pat pabrėžia, kad žmogus pasitiki nepriklausomai ar turi galimybes kontroliuoti bei stebėti kitą asmenį, kuriuo pasitiki (Dirks & de Jong, 2022).

2.1.1. Kognityvinis ir afektyvus pasitikėjimas

Autoriai (Dirks & de Jong, 2022) išskiria, kad be klasikinių pasitikėjimo apibrėžimų egzistuoja kitas požiūris į pasitikėjimo dimensijas, autoriai aptaria McAllister'io (1995) pasiūlytą konceptualizaciją, kuri skirsto pasitikėjimą į **kognityvinį ir afektyvų**, šis skirstymas pasitikėjimą aiškina per pasitikėjimo pagrindo prizmę, tai yra kaip pasitikima (McAllister, 1995).

Kognityvinis pasitikėjimas (angl. *Cognition-based trust*) yra grįstas racionalių vertinimų, kai vertinama kitos šalies profesionalumas, turimos kompetencijos, patikimumas, atsakomybės jausmas, yra atsižvelgiama, ar laikomasi susitarimų, taip pat yra remiamasi ankstesne patirtimi. Afektyvus pasitikėjimas (angl. *Affect-based trust*) yra kitokio tipo pasitikėjimas, jis grįstas turimu santykiu su žmogumi, toks pasitikėjimas yra paremtas emociniu ryšiu, rūpestingumu, geranoriškumu, tai yra tikėjimu, kad kita šalis linki gero, kad jų intencijos yra grįstos empatija bei nuoširdumu. Afektyvio pasitikėjimo pagrindu laikomas emocinis ryšys, priešingai nei kognityvinio pasitikėjimo atveju

(Dirks & de Jong, 2022; McAllister, 1995). McAllister'is (1995) pateikia teorinį konceptualų modelį, kuris pateikiamas 1 paveiksle apie kognityvinį bei afektyvų pasitikėjimą.



1 pav. Teorinis modelis, atskleidžiantis pasitikėjimo vaidmenį tarpasmeniniuose santykiuose organizacijoje (McAllister, 1995)

Modelyje matoma, kaip šios pasitikėjimo formos gali nulemti skirtingus rezultatus organizacinėje aplinkoje. Pirmoje modelio dalyje pateikiama afektyvų bei kognityvų pasitikėjimą lemiantys bei formuojantys veiksniai. Afektyvų pasitikėjimą gali lemti labiau su santykiais bei socialine aplinka susiję veiksniai, pavyzdžiui, bendravimo dažnumas, kolegiškas, pagarba grįstas elgesys. Afektyvus pasitikėjimas stiprėja, kai iš kolegų bendravimo galima suprasti, kad jie turi geras intencijas, yra geranoriški. Kalbant apie kognityvų pasitikėjimą, kaip žinoma, jis yra grįstas racionalumu ir jau turima patirtimi, todėl jei darbuotojo vadovas pasitiki kolega, tai signalizuoja apie kolegų patikimumą ir tai didina kognityvų pasitikėjimą tuo žmogumi ir jo turimomis kompetencijomis. Modelyje numatoma, kad kognityvų pasitikėjimą galėtų didinti patikimai atliktas vaidmuo, kultūrinis bei etinis panašumas ir profesiniai sugebėjimai – kredencialai. Yra manoma, tam, kad susiformuotų afektyvus pasitikėjimas, yra reikalingas tam tikro lygio kognityvus pasitikėjimas, todėl ir modelyje šis ryšys yra pavaizduotas. Toliau modelio schemeje yra nurodytos pasekmės, kurias lemia skirtingų rūšių pasitikėjimai, matoma, kad afektyvus pasitikėjimas siejamas su intensyvesniu poreikiais grįstu monitoringu bei didesniu tarpasmeniniu pilietišku elgesiu. Taigi toks pasitikėjimas yra labiau bendruomeniškas, grįstas partneryste, todėl ir koncentruojamasi į kito poreikius. Kognityvus pasitikėjimas gali lemti mažesnę kontroliavimą ir savisaugos elgesį. Kai kognityvų pasitikėjimo rodiklis yra aukštas, vadovas turi mažesnę poreikį taikyti kontrolės stebėjimą. Tokia prielaida daroma, nes yra tikima, kad jei darbuotojas yra patikimas ir turi tinkamas kompetencijas, nėra reikalinga jį tikrinti bei taikyti apsaugojimo strategijas. Galiausiai šie mechanizmai susiejami su vadovo bei kolegų veiklos rezultatais organizacijoje. Kognityvus pasitikėjimas labiau siejamas su vadovo priežiūros bei apsaugos priimamais sprendimais, o afektyvus pasitikėjimas su santykiais su

kolegomis, taip pat būdinga rūpinimasis jais bei suteikiama pagalba, kas gali pagerinti tiek kolegos, tiek vadovo pasiekiamus rezultatus (McAllister, 1995).

Kalbant apie pasekmes darbuotojų elgesiui organizacijoje, yra žinoma, kad esant didesniam pasitikėjimui darbuotojai mažiau taiko savisaugos mechanizmus ir daugiau bendradarbiauja bei stengiasi padėti kolegomis. Afektinis pasitikėjimas yra siejamas su tarpasmeniniu pilietišku elgesiui organizacijoje, toks elgesys pasireiškia, kai asmuo savu noru, kai to iš jo nėra reikalaujama ar tikimasi, stengiasi dėl kolegų gerovės, prisideda prie sklandesnio darbo vykimo. Tokie rezultatai (pasitikėjimo pasekmės) organizacijoje yra reikšmingi, nes tai tampa būdas taupyti darbuotojų resursus. Kai darbuotojai pasitiki vieni kitais, mažėja jų emocinė įtampa, nebereikia skirti tiek daug energijos tikrinti bei kontroliuoti kolegas dėl jų atlikto darbo. Taip pat tarpusavio pasitikėjimas ir palaikymas stiprina socialinius aspektus organizacijoje, o tai irgi prisideda prie darbuotojų gerovės ir gali apsaugoti nuo išsekimo ilgalaikėje perspektyvoje (Dirks & de Jong, 2022; McAllister, 1995).

Įdomu, kad autoriai Dirks'as ir de Jong'as (2022) aptaria du plačiai aptarinėjamus, bet skirtingus požiūrius į pasitikėjimą. Literatūroje pateikiamos dvi paradigmos, viena iš jų jau aptartas pasitikėjimo koncepcijos atskyrimas į dvi formas, tai kognityvinį ir afektinį pasitikėjimą, kurias pateikia McAllister'is jau 1995 metais. Kita paradigma yra Mayer'io ir kt. (1995) autorių, kur pasitikėjimas yra laikomas vientisu konceptu, o atskiros dimensijos yra perkeliamos į pasitikėjimo patikimumo vertinimą, kuriame yra išskiriamos tokios savybės kaip geranoriškumas, gebėjimas bei integralumas. Pastebima, kad šie du požiūriai nėra lengvai suderinami, literatūroje jie naudojami kaip alternatyvūs būdai aiškinti pasitikėjimą (Mayer et al., 1995; McAllister, 1995).

Nors autoriai pasitikėjimą aiškina skirtingais konceptais, jų sąvokas galima susieti remiantis jų panašumais. Kalbant apie Mayer'io ir kt. (1995) autorių požiūrį ir sudarytą jau minėtą integruotą pasitikėjimo modelį, kuriame išskiriamos trys pasitikėjimo charakteristikos, tai gebėjimai, geranoriškumas ir integralumas, galima vertinti pasitikėjimą pagal šį kontekstą. Kognityvinį pasitikėjimą būtų galima susieti su gebėjimų charakteristika, nes abu aspektai remiasi racionalių kito asmens vertinimu žvelgiant į jo turimas kompetencijas bei patikimumą. Šiuo atveju afektinis pasitikėjimas siejasi su geranoriškumo charakteristika, nes yra grįstas mąstymu, kad kita šalis nuoširdžiai rūpinasi asmens interesais be savanaudiškų motyvų. Integralumas gali būti siejamas tiek su kognityviniu, tiek su afektišku pasitikėjimu. Kognityviniu požiūriu jis reiškia racionalių vertinimą, ar kita šalis laikosi priimtinių vertybių ir elgesio principų. Afektišku požiūriu integralumas reiškia vadovo pažadų laikymąsi, nuoseklumą ir veiksmų atitikimą vertybėms, kas kuria emocinį saugumą bei stiprina tarpasmeninį pasitikėjimą (Mayer et al., 1995; McAllister, 1995).

2.1.2. Pasitikėjimo dimensijos

Pasitikėjimo tyrimuose yra svarbu atkreipti dėmesį į tai, kaip yra pasitikima (kognityviu pasitikėjimu ar afektišku), taip pat ir kuo pasitikima. Toks požiūris iš skirtingų aspektų į pasitikėjimą yra naudingas ir leidžia labiau gilintis į pasitikėjimo pasekmes ir kodėl jos būna ne vienodos priklausomai nuo skirtingų situacijų. Dažnai yra taikoma skirstymas pagal hierarchinį lygmenį, tai kolegos, vadovas ir aukščiausio lygio vadovybė, taip pat ir į pačią įmonę galima žvelgti kaip į visumą ir vertinti pasitikėjimą ja (Dirks & de Jong, 2022).

Daugėjant empirinių tyrimų apie pasitikėjimą, išaiškėja, kad pasitikėjimas organizacijose gali turėti skirtingas formas, naujesniuose tyrimuose vis dažniau pasitikėjimas nagrinėjamas per skirtingas sudedamąsias dalis. Kalbant apie pasitikėjimą organizaciniame kontekste, pasitikėjimas apibrėžiamas

per kelias formas ir nukreiptas į atskirus organizacijos dalyvius. Pasitikėjimo dimensijos skirstomos į pasitikėjimą kolegomis, pasitikėjimą vadovu bei pasitikėjimą organizacija ar vadovybe. Manoma, kad toks skirstymas padeda atskirti horizontalius santykius tarp kolegų bei vertikalius santykius tarp darbuotojų ir vadovo ar tarp vadovo ir vadovybės, nes tarp jų vyrauja skirtinga darbo patirtis ir lūkesčiai (Lambert et al., 2022). Autoriai Dietz'as ir Den Hartog (2006) taip pat parodo, kad pasitikėjimas gali būti tiriamas skirtinguose lygmenyse, todėl į pasitikėjimą kolegomis, vadovu ar organizacija negali būti žiūrima kaip į tą patį konstrukta (Dietz & Den Hartog, 2006). Autoriai Özgür ir Tektaş (2018) taip pat pasitikėjimą tiria per tris dimensijas: pasitikėjimas vadovu, institucija bei kolegomis (Özgür & Tektaş, 2018).

Į organizacinį pasitikėjimą yra žvelgiama kaip į daugialypį konstrukta, kuris apima tarpusavio santykių aspektus, organizacijos darbo kultūrą, bet taip pat ir įvairius struktūros elementus, susijusius su organizacijos politikomis, vykdomomis procedūromis. Darbuotojas pasitiki organizacija, kai suvokia organizacijos kompetentingumą, laiko organizaciją sąžininga, mato, kad organizacija laikosi skaidrumo principų, taip pat organizaciniam pasitikėjimui formuoti padeda asmens ir organizacijos vertybių atitikimas. Taigi pasitikėjimas organizacijoje taip pat apima ir organizacijos veikimo struktūras ir elgesį su suinteresuotomis šalimis. Pasitikėjimas organizacija susideda iš trijų tarpusavyje susijusių formų, tai individualaus pasitikėjimo, tarpasmeninio pasitikėjimo bei organizacinio pasitikėjimo. Individualus pasitikėjimas yra sukuriamas paties individo, kuris save suvokia kaip organizacijos suinteresuotąją šalį. Individualus pasitikėjimas yra lyg pradinis taškas nuo kurio gali lengviau formotis tiek tarpasmeninis, tiek organizacinis pasitikėjimas (Hashemiamin et al., 2023).

Pasitikėjimą kolegomis autoriai apibrėžia kaip „asmens polinkį būti pažeidžiamam lygiaverčių kolegų veiksams, kurių elgesio ir veiksmų tas asmuo negali kontroliuoti“ (Srivastava & Mohaley, 2022). Tarpasmeninis pasitikėjimas yra apibrėžiamas kaip žmogaus tikėjimas bendradarbių pagalba, sąžiningumu bei jų kompetencijomis. Ši pasitikėjimo dimensija darbuotojams yra labai svarbi kasdieninėje veikloje. Ji padeda mažinti darbe patiriamą stresą ir emocinį išsekimą, taip pat mažina darbuotojų ketinimus palikti darbo vietą (Park et al., 2020). Hashemiamin ir kt. (2023) autoriai nagrinėja Jones'o ir George (1998) sudarytą modelį, kuris fokusuojasi į tarpasmeninio pasitikėjimo ugdymą tarp komandos narių. Šiuo modeliu siekiama parodyti, koks yra pasitikėjimo poveikis komandoje ir kaip tai gali pagerinti darbuotojų komandinį darbą. Pasitikėjimas modelyje analizuojamas per vertybių, požiūrių, būsenos bei jausmų (ang. *Values, attitudes, states and feelings*) prizmę. Manoma, kad darbuotojams svarbu, kad jų vertybės sutaptų su kolegų, su kuriais kartu tenka dirbti, vertybėmis. Pasitikėjimas tarp komandos narių formuojasi tada, kai darbuotojai kitų elgesį, ir emocines reakcijas suvokia kaip patikimas bei suderinamas su savo lūkesčiais. Svarbu pabrėžti, kad tarpasmeninis pasitikėjimas formuojamas per laiką ir kartu patirtus įvykius (Hashemiamin et al., 2023; Jones & George, 1998).

Pasitikėjimas vadovu apibrėžiamas kaip darbuotojo tikėjimas tiek vadovo kompetencija, tiek sąžiningumu, taip pat laikymas vadovą geranorišku žmogumi (Legood et al., 2021). Remiantis kitais autoriais pasitikėjimas vadovu apibrėžiamas kaip „pavaldinio (pasitikinčiojo asmens) teigiami įsitikinimai apie vadovo (asmens, kuriuo pasitikima) kompetenciją, lojalumą ir altruistinį elgesį“ (Srivastava & Mohaley, 2022). Vadovai, kurie elgiasi etiškai, stiprina darbuotojų psichologinį saugumą bei skatina jų įsitraukimą į organizacijos veiklą (Lin et al., 2024). Martins'o (2002) pasitikėjimo valdymo modelyje dėmesys yra skiriamas santykiams tarp darbuotojų ir asmenų, kuriems jie yra tiesiogiai atskaitingi, kitaip sakant, jų vadovų. Modelyje pagrindu nagrinėjami

asmenybės bruožai, tokie kaip sąmoningumas, gebėjimas sutarti, emocinis stabilumas, naujų patirčių priėmimas bei ekstraversija ir jų daroma įtaka pasitikėjimo formavimui. Šie asmenybės bruožai dar kitaip yra vadinami „didžiuoju penketu“, manoma, kad nuo jų priklauso, kaip vadovai elgiasi ir koks pasitikėjimas yra sukuriamas darbuotojams. Taip pat pasitikėjimo formavimui yra svarbūs ir kiti vadovavimo aspektai, tai komandos formavimas, informacijos pasidalinimas, pagalba atliekant darbą ir vadovo patikimumas. Martins'o atliktame tyrime išsiaiškinta, kad egzistuoja ryšys tarp pasitikėjimo ir taikomo vadovavimo stiliaus, o autonomiškas darbuotojų sprendimų priėmimas taip pat veikia pasitikėjimą (Martins, 2002).

Pasitikėjimas organizacija yra suprantamas kaip darbuotojo supratimas ir tikėjimas, kad organizacija yra sąžininga ir patikima. Tai yra tiek emocinis, tiek kognityvinis įsitikinimas, kad organizacija teikia paramą, sudaro palankias darbo sąlygas bei laikosi savo įsipareigojimų (Dirks & de Jong, 2022). Remiantis kitais autoriais „organizacinis pasitikėjimas apibrėžiamas kaip darbuotojo suvokimas apie organizacijos teikiamą paramą ir tikėjimas, kad vadovas bei bendradarbiai sakys tiesą ir laikysis savo žodžio“ (Özgür & Tektaş, 2018). Dietz'as ir Den Hartog (2006) autoriai pateikia organizacinio pasitikėjimo modelį, kuris aiškiai išskiria pasitikėjimo turinio dimensijas, bet taip pat pateikia aspektus, kurie yra būtini pasitikėjimo egzistavimui. Autoriai remdamiesi įvairiomis pasitikėjimo sampratomis, siūlo pasitikėjimą skirti į tris formas, tai - tikėjimas, sprendimas ir veiksmas. Taigi pasitikėjimas nėra priimamas kaip nuostata, į jį žiūrima kaip į įsitikinimą dėl kito patikimumo, sprendimą būti pažeidžiamu bei pasiruošimu priimti riziką. Organizacinis pasitikėjimas nėra vertinamas kaip visuma, todėl nustatyti keturi svarbiausi pasitikėjimo organizacija aspektai, per kurių derinį yra lengviau suprantamas pasitikėjimas, tai geranoriškumas, kompetencija, sąžiningumas ir nuspėjamumas. Tačiau šių pasitikėjimo aspektų išskyrimas nėra pakankamas pasitikėjimo kaip organizacijoje veikiančio mechanizmo paaiškinimas. Literatūroje vis dar trūksta tokio modelio, kuris vertintų ne tik pasitikėjimą sudarančias dimensijas, bet ir nagrinėtų kitus pasitikėjimo organizacija aspektus, pavyzdžiui antecedentus bei atsiradusius pokyčius (Dietz & Den Hartog, 2006; Hashemiamin et al., 2023).

Waerness ir kt. (2023) analizuoja organizacijų valdymo kontrolę, kuri yra grįsta pasitikėjimu ir rodo, kad aukštas pasitikėjimo lygis santykiuose tarp organizacijų gali sumažinti formalių kontroliavimo ir monitoringo mechanizmų poreikį. Manoma, kad esant aukštam pasitikėjimui, žmonės skiria mažiau laiko bei deda mažiau pastangų tikrinti kito asmens veiksmus ir kelti klausimus dėl jų motyvų. Tuomet kontrolė būna labiau grįsta bendromis vertybėmis, pasitikėjimu, o ne formaliomis taisyklėmis ir procesais. Tokia valdymo kontrolė, kuri yra grįsta pasitikėjimu gali būti efektyvi, tačiau taip pat gali pabrėžti svarbią pasitikėjimo ribą. Kai sumažėja kritinis stebėjimas ir formalus procesų taikymas, gali padidėti rizika, kad pasitikėjimas taps aukšto lygio, kuris gali būti neadekvatus. Šie autoriai perteklinio pasitikėjimo tiesiogiai nenagrinėja, tačiau iš jų išvadų galima manyti, jog aukštas pasitikėjimas, nors ir slopina kontrolę ir kritišką vertinimą, gali sudaryti palankias sąlygas pertekliniui pasitikėjimui atsirasti, o toks pasitikėjimas gali peržengti ribas ir tapti potencialiu rizikos veiksniumi organizacijoje (Waerness et al., 2023).

Taigi, pasitikėjimo tyrimai tampa išplėstiniai nuo bendro, vientiso pasitikėjimo konstrukto iki labiau diferencijuoto į atskirus pasitikėjimo aspektus, toks tyrimų išplėtimas padeda organizacijoms aiškiau suprasti, kokios pasitikėjimo savybės yra labiausiai susijusios su darbuotojų pasiekiamais rezultatais bei jų elgsena darbo vietoje.

2.1.3. Pasitikėjimo dvilypis poveikis

Pasitikėjimas dažniausiai nagrinėjamas kaip teigiamas ir darbuotojų gerovę palaikantis aspektas organizacijose, tačiau perteklinis pasitikėjimas (angl. *over-trust*) analizuojamas kaip neigiamas reiškinys, jo sampratos pateikiamos 3 lentelėje. Laroche'as ir kt. (2018) autoriai perteklinį pasitikėjimą analizuoja per patiklumo (angl. *gullibility*) prizmę. Autoriai mano, kad perteklinis pasitikėjimas gali kelti riziką, ypač tada, kai organizacijos atsiduria manipuliavimo ar apgaulės situacijoje. Tokiais atvejais perteklinis pasitikėjimas neatsiranda savaime, jis yra suformuojamas sąmoningai per socialinius bei organizacinius mechanizmus, kurie slopina darbuotojų kritinį mąstymą taip priverčiant darbuotojus būti patikliais. Autoriai mini, kad patiklumas yra formuojamas per viliojimo ir apsaugos strategijas, kurių tikslas yra sumažinti darbuotojų budrumą, taip sudarant galimybes atsirasti pertekliniam pasitikėjimui. Perteklinis pasitikėjimas pasižymi sumažėjusiu pastabumu bei kontrole. Perteklinis pasitikėjimas taip pat sumažina darbuotojų įprotį tikrinti informaciją bei pastebėti galimus rizikos veiksnius, kelti klausimus. Tokiu atveju darbuotojai yra labiau linkę pasitikėti net ir nesijausdami užtikrinti. Būtent toks poelgis gali sukelti problemas bei didinti riziką organizacijai. Autoriai perteklinį pasitikėjimą įvardina jau ne kaip resursą, o veiksnį, kuris daro tiesioginę įtaką organizacijai (Laroche et al., 2019).

Literatūroje pabrėžiama, kad pasitikėjimas gali būti žalingas esant tam tikromis sąlygomis. Autoriai Goel'as ir kt. jau 2005 metais įveda perteklinio pasitikėjimo sąvoką ir nurodo, kad pasitikėjimas tampa žalingu tuomet, kai jo lygis viršija pagrįstas pasitikėjimo objekto savybes. Autoriai kalba apie pasitikėjimo „kalibravimą“, kad problema yra ne pačiame pasitikėjime kaip reiškinyje, o kai pasitikėjimas nėra tinkamai suvokiamas ir proporcingas realiai esamai rizikai. Perteklinis pasitikėjimas yra aiškinamas kaip daugialypis objektas, kylantis iš trijų veiksnių, tai pasitikėjimo objekto (angl. *trustee*), pasitikinčiojo (angl. *trustor*) ir situacinio konteksto. Pasitikėjimo objekto atžvilgiu perteklinis pasitikėjimas gali būti siejamas su gebėjimu formuoti patikimo bei kompetentingo asmens savybes (Goel et al., 2005). Tam tikros asmenybės savybės, pavyzdžiui, galios demonstravimas ir netgi narcisistiniai bruožai gali paskatinti kitus labiau pasitikėti tokiais žmonėmis nei tai iš tikrųjų būtų pagrįsta objektyviai vertinant. Tai tampa ypatingai aktualu organizacijose vadovų bei kitų įtakingų darbuotojų kontekste. Žinoma, kad perteklinis pasitikėjimas yra siejamas ir su paties pasitikinčiojo asmeninėmis savybėmis. Žmonės, kurie pasižymi pozityviu požiūriu, yra optimistai, turi aukštą savivertę bei yra linkę labiau pasitikėti, gali būti linkę neteisingai įvertinti kitų asmenų patikimumą. Tokiems darbuotojams pasitikėjimas tampa labiau kaip automatinė nuostata, o ne kritiškas kito asmens vertinimas, būtent todėl didėja rizika, kad pasitikėjimas nebus vertinamas objektyviai ir atsiras pasitikėjimo perteklius. Perteklinio pasitikėjimo formavimuisi yra svarbūs organizaciniai veiksniai bei situacijos kontekstas. Autoriai pabrėžia, kad neapibrėžtos situacijos, didelė tarpusavio priklausomybė ar laiko spaudimas gali paskatinti perteklinį pasitikėjimą. Esant tokioms situacijoms pasitikėjimas gali veikti teigiamai, kaip psichologinis mechanizmas, kuris supaprastina situaciją ir leidžia greičiau priimti sprendimus, tačiau labai galimas ir neigiamas pasitikėjimo efektas, kuris kartu mažina darbuotojų budrumą bei kritišką mąstymą. Pabrėžiama, kad palankios sąlygos pertekliniam pasitikėjimui formotis gali būti sudaromos organizacijose, kuriose vyrauja stipriai pasitikėjimu grįstos darbo atlikimo normos bei įpročiai (Goel et al., 2005).

Autoriai taip pat aptaria, kokias pasekmes gali sukelti perteklinis pasitikėjimas. Kaip vieną iš svarbiausių pasekmių įvardija palankų neigiamų įvykių aiškinimą (angl. *the benefit of the doubt*), tai yra kai neigiami ar priešaringi signalai kyla apie pasitikėjimo objektą, bet jie yra sąmoningai racionalizuojami ar ignoruojami. Dėl tokio elgesio yra priimami rizikingi sprendimai su didesniu

pasitikėjimu savo sprendimu, be to problemos bei nepriimtinas žmonių elgesys gali būti aptinkami pavėluotai. Toks elgesys, kai rizika yra priimama neadekvačiai, gali lemti ilgalaikį resursų išnaudojimą. Taigi, yra svarbu, kad pasitikėjimas organizacijose turėtų aiškias ribas, nes nors ir pasitikėjimas gali būti svarbus psichologinis resursas, atsirandant pasitikėjimo pertekliui, pasitikėjimas gali prarasti savo apsauginį poveikį ir tapti rizikos šaltiniu, taip slopinti kritinį situacijų vertinimą, problemų atpažinimą ir tuo pačiu didinti darbuotojų pažeidžiamumą (Goel et al., 2005).

3 lentelė. Perteklinio pasitikėjimo sampratos

Perteklinio pasitikėjimo samprata	Autorius
Perteklinis pasitikėjimas pasireiškia tada, kai asmuo ar organizacija dėl pernelyg didelio pasitikėjimo nepakankamai įvertina galimą žalą ir nesiima adekvačių atsargumo priemonių.	(Goel et al., 2005)
Perteklinis pasitikėjimas pasireiškia tada, kai žmogus pasitiki sistema daugiau, nei leidžia realios jos galimybės.	(Ullrich et al., 2021)
Sukčiavimo kontekste perteklinis pasitikėjimas gali būti aiškinamas kaip apgaviko sąmoningai suformuotas nepagrįstas pasitikėjimas ar patiklumas.	(Laroche et al., 2019)

Nagrinėjant pasitikėjimo vaidmenį darbuotojų perdegimo kontekste, tikslinga atsižvelgti į pasitikėjimo teikiamą naudą, tačiau taip pat labai svarbu atsižvelgti ir į situacijas, kuriose pasitikėjimas peržengia ribas ir gali prisidėti prie ilgalaikio psichologinių resursų eikvojimo (Goel et al., 2005).

2.2. Kartų samprata

Mokslinėje literatūroje „karta“ dažniausiai apibrėžiama ne vien kaip amžiaus grupė, tačiau kaip žmonių grupė, kurią sieja tam tikras istorinis bei socialinis kontekstas. Remiantis K. Mannheim' o kartų teorija (Mannheim, 2009) yra svarbu kartų lokacijos principas, kuris nusako žmonių, kurie yra gimę panašiu laikotarpiu, padėtį visuomenėje, kuri, manoma, būtent ir lemia, kad jie patiria panašius potyrius, istorinius įvykius ir kitas sąlygas. Tačiau yra pabrėžiama, kad net ir toje pačioje kartoje gali susiformuoti skirtingos grupės, kurios į tuos pačius vykstančius procesus reaguoja skirtingai (Pilcher, 1994).

Darbo vietos kontekste kartos analizuojamos dažniausiai dėl to, kad būtų galima paaiškinti, kodėl skirtingų amžiaus grupių darbuotojai gali turėti nevienodus lūkesčius vadovui, organizacijai ar atliekamo darbo pobūdžiui. Sakoma, kad empiriniuose tyrimuose saugiau kartas traktuoti kaip kontekstinį kintamąjį, pavyzdžiui, lyginant grupes tarpusavyje, bet taip pat svarbu išlaikyti požiūrį, kad kartos gali skirtis (Rudolph et al., 2018).

Organizacijų kontekste dažniausiai analizuojamos kūdikių bumo, X, Y (tūkstantmečio karta) ir Z kartos. Autoriai pabrėžia, kad atliekamuose tyrimuose svarbu tiksliai apibrėžti, kaip bus skirstomos kartos, ar pagal pasirinktus gimimo metų intervalus, ar pagal kitus aspektus (Pilcher, 1994; Rudolph et al., 2018). 4 lentelėje yra pateikiami kartų gimimo metų laikotarpiai.

Kūdikių bumo karta apibūdinama kaip optimistiška karta, linkusi į darbštumą bei stabilumą, taip pat dažnai siejama su požiūriu, kad svarbu gyventi dėl to, jog galėtum dirbti. Tokie kartos bruožai svarbūs nagrinėjant perdegimo kontekstą, nes yra akcentuojamas stiprus įsitraukimas į darbą. X karta autorių

aprašoma kaip labiau orientuota į balansą, taip pat pabrėžiama nepriklausomybė ir skepticizmas, tai reiškia, kad prieš kažkuo pasitikint šios kartos atstovai nori aiškių faktų ir argumentų. Dėl to jų požiūris ir lūkesčiai vadovui gali būti kitokie. Tūkstantmečio vaikų karta yra siejama su technologijų išprusimu, orientuoti į užduočių atlikimą bei prasmingumą. Organizacijų kontekste tai gali reikšti didesnę dėmesį komunikacijai, darbo prasmės kūrimui bei grįžtamajam ryšiui. Z karta siejama su socialiniu sąmoningumu, įgudimu dirbti su technologijomis, gyvenanti dabartimi (Christensen et al., 2018).

4 lentelė. Kartų laikotarpiai (Christensen et al., 2018)

Karta	Gimimo metai
Kūdikių bumo karta	1946 – 1964
X karta	1965 – 1979
Tūkstantmečio vaikų kartą (Y karta)	1980 – 1995
Z karta	Nuo 1996

Kitų autorių kartų apibrėžimai šiek tiek skiriasi gimimo metų laikotarpiais. Autoriai McIntosh-Elkins'as ir kt. (2007) nurodo, jog kūdikių bumo karta yra gimusi po Antrojo pasaulinio karo, kad tai karta, kuri turėjo reikšmingą ekonominį poveikį, o jų vertybės siejamos su paprastumu bei kontrolės poreikiu, šios kartos žmonėms taip pat svarbu savirealizacija. Pagal šiuos autorius X karta apibrėžiama kaip gimusi 1963-1977 metais. Elkins'as ir kt. (2007) šią kartą apibūdina pasižyminčia dideliu savarankiškumu, orientuotą į darbo ir asmeninio gyvenimo balansą ir yra skeptiškesnė. Nurodoma, kad Y karta yra gimusi 1978-1986 metais. Ši karta apibūdinama kaip komandiškesnė, siekianti prasmingo darbo bei norinti grįžtamojo ryšio (McIntosh-Elkins et al., 2007). Z kartą apibrėžiama kaip gimusi interneto eroje 1995-2010 m. Jiems būdingas informacijos sekimas, polinkis dalintis, todėl jie turi stiprius santykius su bendraamžiais ir labiau pasitiki draugais, tačiau palyginti su kitomis kartomis, Z karta mažiau pasitiki juos supančia aplinka (Lazányi & Bilan, 2017).

Verta paminėti, kad kartų samprata formavosi siekiant paaiškinti, kaip skirtingu istoriniu laikotarpiu gimusių žmonių mąstymas, vertybės ir elgsena gali skirtis. Manoma, kad kartos nėra vien biologinės amžiaus grupės, bet taip pat jos yra susijusios su prieš tai jau minėta kartų lokacija, kuri reiškia tam tikrą žmonių padėtį istoriniame bei socialiniame kontekste. Žmonės, gimę panašiu laikotarpiu, dažnai susiduria su panašiomis aplinkybėmis, kurios gali nulemti panašų elgesį, jausmus bei konkretų mąstymą. Taigi, priklausymas tai pačiai kartai dažniausiai reiškia, kad žmonės susiduria su panašiais kultūriniais kontekstais, kurie ir formuoja jų pasaulėžiūrą (Mannheim, 2009). Autorius pabrėžia, kad kartos nėra laikoma socialine grupe, tai nėra bendruomenė ir tai pačiai kartai priklausantys žmonės nebūtinai palaiko ryšius tarpusavyje. Kartos vieningumas kyla dėl bendrų socialinių ir istorinių patirčių, o ne iš tiesioginio ryšio tarpusavyje. Dėmesys atkreipiamas ir į tai, kad sutampantis gimimo laikas nesukuria kartos savaime, tam reikalingas socialinis aspektas, būtina, kad žmonės tuo pačiu gyvenimo etapu patirtų panašius įvykius. Tokios patirtys vėliau gyvenime daro įtaką, kaip žmonės reaguoja į įvairius įvykius ir pokyčius (Mannheim, 2009).

Mannheim'as (2009) kartų teorijoje taip pat išskiria svarbų šių sąvokų skirtumą:

- kartos lokacija (angl. *generation location*);
- karta kaip realybė (angl. *generation as actuality*);
- kartos vienetai (angl. *generation units*) (Mannheim, 2009).

Kartos lokaciją autorius apibūdina taip, kad ji nusako galimą žmonių padėtį istoriniame ir socialiniame kontekste, kuri yra suformuojama dėl panašaus gimimo laikotarpio. Tačiau karta kaip realybė atsiranda tik tada, kai panašaus amžiaus žmonės susiduria su tais pačiais socialiniais įvykiais ir tai juos vienija. Vis dėlto autorius rašo ir apie tai, jog kartoje gali egzistuoti skirtingi kartos vienetai, tai yra skirtingos tos pačios kartos grupės. Nors visos grupės yra veikiamos panašių aplinkybių, tačiau vis tiek žmonės gali skirtingai reaguoti ir interpretuoti patirtis, todėl kartoje gali formuotis skirtingos ideologinės grupės (Mannheim, 2009). Pilcher (1994) taip pat pažymi, kad svarbu atskirti kartos ir kohortos sąvokas. Kohorta dažniausiai apibrėžiama kaip žmonių grupė, patyrusi tą patį gyvenimo įvykį per tam tikrą laikotarpį, dažniausiai gimimą, tuo tarpu karta siejama su platesniu socialiniu kontekstu (Pilcher, 1994).

2.2.1. Kartų skirtumai organizaciniame kontekste

Analizuojant kartas ir jų skirtumus organizaciniame kontekste, kartos dažniausiai analizuojamos per vertybių prizmę. Vertybės darbo vietoje apibrėžiamos kaip pageidaujami darbo aspektai ar norimi rezultatai, kuriuos darbuotojai nori įgyvendinti savo karjere. Tokie aspektai dažniausiai būna susiję su darbuotojo darbo užmokesčiu, karjeros galimybėmis, darbo sąlygomis, darbuotojams svarbu autonomijos lygis, kokius socialinius santykius palaiko darbo vietoje bei ar jaučiasi galintys realizuoti save profesinėje veikloje. Autoriai pabrėžia, jog tokios darbo vertybės daro didelę įtaką darbuotojams renkantis darbo vietą bei tam, kaip jie elgiasi organizacijoje ir jų požiūriui į darbą (Twenge et al., 2010).

Literatūroje darbo vertybės analizuojamos jas skirstant į kategorijas. Vienos iš jų yra išorinės vertybės (angl. *extrinsic values*), kurios apima materialinę naudą bei darbuotojo statusą, pavyzdžiui, paaukštinimą darbo pareigose ar atlyginimą. Vidinės vertybės (angl. *intrinsic values*) yra tokios, kurios yra susijusios su pačiu darbuotojo atliekamu darbu ir jo turiniu, tai užduočių kūrybiškumu, galimybe mokytis, tobulėti ir kad darbuotojui būtų įdomu atlikti užduotis. Autoriai taip pat mini socialines vertybes, tai santykiai su kolegomis, bendradarbiavimo galimybės, sprendimų priėmimas, stabilumas bei darbo ir gyvenimo balansas (Twenge et al., 2010).

Tyrimai rodo, kad skirtingos kartos tokias vertybes vertina nevienodai. Vėlesnės kartos vis labiau ima vertinti savo laisvą laiką, taigi šių kartų atstovams tampa itin svarbus darbo ir asmeninio gyvenimo balanso palaikymas. Taigi, šiose kartose, darbas nebėra laikomas pagrindiniu gyvenimo prioritetu ir tikslu, kaip buvo įprasta senesnių kartų atstovams. Tyrimai taip pat parodė, jog jaunesnėms kartoms yra labiau svarbios išorinės darbo vertybės, tokios kaip gaunamas atlyginimas ir suteikiamos galimybės kilti karjeros laiptais, užimti geresnę poziciją. Jaunosios kartos ne tiek stipriai vertina vidines darbo vertybes, tokias kaip savirealizacija. Taip pat jaunesnės kartos mažiau vertina socialinius ryšius darbo vietoje palyginus su vyresnių kartų atstovais, kuriems yra svarbūs santykiai su bendradarbiais (Twenge et al., 2010).

Kiti autoriai aptaria atsiradusius pokyčius darbo aspektuose, kuriuos žmonės vertina labiausiai. Darbuotojams, priklausantiems jaunesnėms kartoms, tampa vis svarbiau komfortas ir autonomijos galimybė darbo vietoje. Tuo tarpu statusas, kolegų pripažinimas ar autoriteto turėjimas tampa mažiau svarbūs. Autoriai pabrėžia, kad jaunos kartos vis labiau vertina savarankiškumą ir galimybę patiems priimti sprendimus darbo vietoje. Su kiekviena nauja karta laisvas laikas tampa vis labiau vertinamas ir atsisakomas požiūris, kad darbas yra pagrindinis ir svarbiausias dalykas suaugusiojo žmogaus

gyvenime, todėl darbo ir asmeninio gyvenimo balansas neišvengiamai tampa svarbiu aspektu darbovietėms (Lyons & Kuron, 2014).

Kartų skirtumai organizacijose dažniausiai tiriami remiantis darbuotojų skirstymų pagal gimimo metus dėl to, jog yra manoma, kad panašiu metu gimę žmonės turi panašius požiūrius ir vertybes. Tačiau yra autorių, kurie mano, jog toks skirstymas kartais gali būti per daug supaprastintas, nes darbuotojų patirtis organizacijoje priklauso ir nuo jų patiriamų įvykių darbovietėje, ne tik nuo priklausymo konkrečiai kartai, kuri yra priskiriama pagal gimimo laikotarpį. Autoriai siūlo kartas analizuoti atkreipiant dėmesį būtent į darbuotojų patirtis organizacijoje, pavyzdžiui, kai darbuotojai į organizaciją ateina tuo pačiu ar panašiu metu, kai darbuotojai yra panašiam karjeros etape ar dalyvauja kitame reikšmingame organizacijos įvykyje (Joshi et al., 2011). Tokie bendri patyrimai formuoja kartos „įspaudus“ (angl. *generational imprints*), kurie atspindi darbuotojų žinias ir vertybinius principus, taikomas darbo praktikas bei elgesio modelius. Verta atkreipti dėmesį į tai, kad ryšiai tarp skirtingų kartų atsiranda dėl patirčių pasidalinimo ir informacijos perdavimo iš vienos kartos į kitą. Ankstesnių kartų sukaupta patirtis gali būti perimama, modifikuojama arba tam tikrais atvejais, kai konkretūs metodai neveikia, neperduodama vėlesnėms kartoms. Taip jaunesnės kartos gali savo darbo praktikas vykdyti atsižvelgiant į dabartinius organizacijos poreikius. Be to, organizacijos ištekliai gali daryti įtaką darbuotojų, iš skirtingų kartų, santykiams. Tyrimai rodo, jog organizacijose, kurios turi ribotus išteklius, didėja tikimybė atsirasti konfliktams, nes esant tokiomis sąlygomis gali didėti konkurencija tarp darbuotojų, kurios metu išryškėja interesų skirtumai tarp skirtingų kartų darbuotojų (Joshi et al., 2011).

Apibendrinant galima daryti išvadą, jog organizaciniame kontekste svarbiausiu kartų skirtumu tampa skirtingų amžiaus grupių atstovų požiūris į darbą ir jų vertybinis kontekstas. Iš apžvelgtų tyrimų galima teigti, jog jaunesnės kartos darbuotojai dažniausiai labiau vertina darbo ir asmeninio gyvenimo suderinamumą bei išorines vertybes, o vyresni žmonės labiau vertina socialinius santykius darbe bei savirealizaciją karjeroje. Tačiau autoriai pabrėžia, jog vis tiek kartų skirtumus reikia vertinti atsargiai, organizaciniame kontekste rezultatai nėra visada vienareikšmiški, neužtenka atkreipti dėmesį tik į darbuotojo kartą, reikia įvertinti ir konkretų amžių ar, pavyzdžiui, kokiam karjeros etape darbuotojas tuo metu yra, ar jis jau pažengęs savo srityje ir yra patyręs specialistas, ar dar tik pradedantis (Lyons & Kuron, 2014; Twenge et al., 2010).

2.2.2. Pasitikėjimas vadovu skirtingų kartų kontekste

Kartų kontekstas taip pat aktualus analizuojant pasitikėjimą vadovu, nes manoma, kad darbuotojai iš skirtingų kartų gali nevienodai formuoti pasitikėjimą autoritetais darbo vietoje. Autoriai Lazanyi ir Bilan'as (2017) tyrime pamini, kad Z kartai pasitikėjimas lyderiu nėra automatinis procesas, jis turi būti sukurtas per profesinius pasiekimus ir kompetenciją. Autoriai taip pat pabrėžia, kad pasitikėjimo lygis gali skirtis tarp skirtingų kartų. Manoma, kad vieniems darbuotojams pasitikėjimas gali būti siejamas su kompetencijomis ir turima patirtimi, o kitiems su emociniu ryšiu, santykiais bei vadovo elgesiu (Lazányi & Bilan, 2017).

Kaip jau ir minėta anksčiau apie pasitikėjimą taip ir pasitikėjimas vadovu dažniausiai gali būti suprantamas kaip darbuotojo pasiryžimas priimti riziką santykyje su kitu asmeniu, kai jo veiksmai bei pasirinkimai nėra kontroliuojami. Pasitikėjimas atsiranda, kai darbuotojas sąmoningai priima galimą pažeidžiamumą kitos šalies veiksmų atžvilgiu. Šiame darbe „kita šalis“ gali būti traktuojama

kaip vadovas, todėl, galima teigti, kad pasitikėjimas vadovu siejamas su darbuotojo pasirengimu būti pažeidžiamam vadovo sprendimų ir veiksmų atžvilgiu (Mayer et al., 1995)..

Pasitikėjimo vadovu analizė skirtingų kartų kontekste tampa aktuali dėl galimo nevienodo autoriteto vertinimo tarp skirtingų kartų atstovų. Kruope ir Blumberga (2024) tiesioginį vadovą analizuoja kaip episteminį autoritetą, tai yra kai autoritetas atsiranda dėl turimų kompetencijų bei žinių, o ne vien dėl užimamos pareigybės. Darbuotojai yra linkę labiau pasitikėti tokiais vadovais, kuriuos suvokia kaip kompetentingus ir išmanančius savo veiklos sritį. Tuo atveju, jei autoritetas grindžiamas tik užimamomis pareigomis ir buvimu aukštesnės grandies vadovu, yra sukuriamas mažesnis pasitikėjimas nei tuo atveju, kai darbuotojai vertina savo vadovą kaip turintį ekspertinių žinių srityje, kurioje dirba. Autoriai nustatė, kad Z kartos atstovai pasižymi aukščiausiu episteminio autoriteto pasiklovimo lygiu. X kartos atstovai, nors ir suvokia vadovą kaip episteminį autoritetą, praktikoje yra mažiau linkę juo pasikliauti. Nustatyta, kad visoms kartoms svarbiausias aspektas yra vadovo žinių lygis. X kartai antras pagal svarbumą faktorius yra pasitikėjimas žiniomis, o Y ir Z kartoms – pasiryžimas pakeisti savo nuomonę. Visų kartų darbuotojams mažiausiai išreikštas veiksnys buvo ryžtas pakeisti elgesį. Taigi, atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad tarp kartų egzistuoja skirtumai tiek vadovo autoriteto vertinime, tiek pasiklovime juo (Kruope & Blumberga, 2024). Iš to būtų galima daryti prielaidą, kad ir pasitikėjimas vadovu tarp skirtingų kartų darbuotojų gali būti skirtingas. Tuo labiau, kad yra aptariamas pasiklovimas asmeniui dėl jo kompetencijų bei turimų žinių, o tai glaudžiai siejasi su viena iš pasitikėjimo dimensijų – kognityviniu pasitikėjimu.

Visą tai apibendrinant galima teigti, kad dažniausiai pasitikėjimas vadovu formuojasi ir yra suprantamas skirtingai tarp skirtingų kartų darbuotojų, nes darbuotojai skirtingai supranta autoriteto vaidmenį ir jį vertina nevienodai, skiriasi vadovo kompetencijų svarbos vertinimai ir kiti elgesio bei santykių aspektai. Jaunesniems darbuotojams dažnu atveju yra svarbiau, kokias kompetencijas turi vadovas bei koks yra jo vadovavimo stilius, kokį santykį vadovas kuria su savo darbuotojais, tokiu būdu formuojasi pasitikėjimas vadovu. Tuo tarpu vyresnių kartų darbuotojams svarbiau, kokią organizacinę patirtį turi vadovas bei jo užimama pozicija hierarchiniu požiūriu. Kai kurie apžvelgti tyrimai įvardina, jog kartų skirtumai neretai atveju gali būti paaiškinami amžiaus ar esamo karjeros etapo veiksniais.

2.3. Darbuotojų perdegimo samprata

Darbe patiriamas stresas ir perdegimo būseną yra glaudžiai susiję, tačiau tai nėra vienodą reikšmę turinčios sąvokos. Perdegimas dažniausiai apibrėžiamas kaip ilgalaikė reakcija į vis pasikartojančius emocinius ir tarpasmeninius stresorius darbo aplinkoje. Perdegimas nėra trumpalaikė įtampa ar kuriam laikui padidėjęs darbo krūvis, tai procesas, kuris vystosi palaipsniui, jį formuoja ilgą laiką patiriamas ir tinkamai nesuvaldytas stresas. Tuo tarpu darbo stresas gali kilti dėl įvairių veiksnių, pavyzdžiui, dėl didelio darbo krūvio, spaudimo dėl užduočių atlikimo laiko, turimos atsakomybės lygio. Svarbu pabrėžti, kad stresas nėra vien neigiamas reiškinys. Tam tikrais atvejais stresas gali būti naudingas, kai stresą patiriantis darbuotojas siekia įveikti iššūkius ir pasiekti gerų rezultatų. Žinoma, kad naudingas gali būti tik adekvatus streso kiekis, kuris nežaloja žmogaus organizmo (Maslach et al., 2001). Perdegimas laikomas neigiama būseną, kuri atsiranda, kai darbe patiriamas stresas tampa chroniškas ir pradeda veikti darbuotojo psichologinę būseną. Yra žinoma, kad emocinis išsekimas yra vienas iš pagrindinių perdegimo požymių, tačiau nuovargis nebūtinai iš karto reiškia perdegimo diagnozę. Autoriai pabrėžia, jog išsekimas yra vienas iš streso komponentų, tačiau perdegimas apima ir daugiau aspektų, tokių kaip energijos praradimą, psichologinį atsiribojimą nuo atliekamo darbo bei

sumažėjusį profesinį efektyvumą. Būtent todėl perdegimas dažniausiai analizuojamas per kelias dimensijas, pavyzdžiui, remiantis Maslach perdegimo instrumentu, perdegimas pasireiškia trimis dimensijomis, tai emociu išsekimu, cinizmu bei sumažėjusiu asmeninės sėkmės jausmu (Maslach et al., 2001).

Naujesni tyrimai pabrėžia, kad perdegimo reiškinio negalima supaprastinti tik iki išsekimo ar nuovargio. Kaip ir minėta anksčiau, išsekimas neapima visų perdegimo aspektų, perdegimui būdingas neigiamas požiūris į darbą atsiradimas bei sumažėjęs asmeninės sėkmės darbo vietoje jausmas bei profesinis efektyvumas. Autoriai atkreipia dėmesį, kad žmogus, patiriantis perdegimą, pasižymi tiek energijos praradimu, tiek pačiu santykio pasikeitimu su atliekamu darbu, keičiasi požiūris į darbą (Maslach & Leiter, 2016).

Taigi, nors stresas ir perdegimas dažnu atveju yra vartojami kaip panašios sąvokos, literatūroje yra pabrėžiama, jog tai nėra tapačios žmogaus būsenos. Perdegimas laikomas būseną, kuri atsiranda dėl ilgalaikio chroniško reagavimo į įvairius darbo vietoje sukeltus stresorius ir ši būseną susiformuoja per tam tikrą laiko tarpą. Tuo tarpu darbo stresas yra trumpalaikė reakcija į pasikeitusius su darbu susijusius aspektus (Maslach et al., 2001; Maslach & Leiter, 2016).

Šiais laikais perdegimo reiškinys tampa vis labiau nagrinėjamas organizacinės psichologijos bei žmoniškųjų išteklių valdymo kontekste. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad perdegimas žalingai veikia darbuotojų sveikatą, tiek emociu, tiek fizine bei daro įtaką organizacijos veiklos rezultatams. Kadangi perdegimas daro įtaką darbuotojų produktyvumui, gali padidinti klaidų bei nelaimingų atsitikimų skaičių, taip pat gali lemti darbuotojų kaitą, šis reiškinys siejamas su neigiamomis organizacinėmis pasekmėmis (Gabriel & Aguinis, 2022). Yra teigiama, kad perdegimas nėra vien per didelio darbo krūvio pasekmė. Teorijoje ši būseną yra aiškinama kaip darbuotojo ir darbo aplinkos nesutapimas, kai darbuotojo lūkesčių neatitinka tokie darbo vietoje aspektai kaip krūvis, atlygis, vertybės ir pati bendruomenė. Tokiu atveju formuojasi ilgalaikis balanso nebuvimas tarp darbuotojo ir organizacijos, o tai gali lemti perdegimo atsiradimą (Maslach et al., 2001).

Taigi, perdegimas apibūdinamas kaip su darbu susijusi būseną, susiformuojanti dėl lėtinio streso patiriamo darbe. Kitų autorių perdegimo apibrėžimai pateikiami 5 lentelėje. Autoriai Edu-Valsania ir kt. (2022) apžvalgoje nurodo, kad perdegimas yra asmeninė žmogaus reakcija, kuri susidaro laikui bėgant dėl chroniško streso, patiriamo darbo vietoje (Edu-valsania et al., 2022).

5 lentelė. Perdegimo ir jo dimensijų apibrėžimai

Perdegimo samprata	Autorius
Perdegimas apibrėžiamas kaip darbui būdingas sindromas, kuriam būdinga emociu išsekimas, cinizmas ir sumažėjęs profesinis veiksmingumas.	(Maslach et al., 2001)
Perdegimas apibūdinamas kaip procesas, kuriam būdingi laikui bėgant pasireiškiantys neigiami požiūrio ir elgesio pokyčiai klientų atžvilgiu, dažnai susiję su darbuotojų nusivylimu idealais, paskatinusiais juos pasirinkti šią profesinę veiklą.	(Dall’Ora et al., 2020)
Depersonalizacija reiškia nejautrią ir atsiribojusią reakciją į asmenis, kuriems teikiamos paslaugos, priežiūra, gydymas ar mokymas.	(Maslach et al., 1997)

Sumažėjęs asmeninių pasiekimų jausmas pasireiškia tada, kai asmuo jaučia kompetencijos stoką ir nepakankamą sėkmingo darbo atlikimo gebėjimą.	(Giao et al., 2020)
---	---------------------

Autoriai perdegimą įvardina kaip psichologinį sindromą. Šis sutrikimas gali tapti lėtinis ir net sukelti sveikatos pakitimų, svarbu pabrėžti, kad perdegimas nėra laikomas tik asmenine žmogaus problema, vyrauja požiūris, kad tai yra būtent darbo vietos sukelta pasekmė, kuriai įtakos gali daryti įvairios organizacijos charakteristikos, socialiniai ar organizaciniai veiksniai (Edu-valsania et al., 2022).

Perdegimas mokslinėje literatūroje dažniausiai analizuojamas per jo dimensijas bei jį lemiančius veiksnius. Toliau darbe detaliau aptariamos pagrindinės perdegimo dimensijos bei dažniausiai literatūroje išskiriamos jo atsiradimo priežastys.

2.3.1. Perdegimo dimensijos

Remiantis Maslach (2000) perdegimo koncepcija perdegimas apibrėžiamas kaip reakcija į per didelį stresą darbo vietoje, kurią sudaro trys dimensijos, tai emocinis išsekimas, depersonalizacija dar kitaip vadinama cinizmu bei sumažėjęs profesinis efektyvumas arba asmeninės sėkmės jausmas. Dall’Ora ir kt. (2020) bendraautoriai emocinį išsekimą apibūdina kaip tokį jausmą, kai žmogus jaučiasi emociškai „išsunktas“ ir jam trūksta emocinių resursų. Depersonalizacija apibūdinama kaip ciniškas, neigiamas ar emociškai nutolęs bendravimas su kitais žmonėmis. Na, o sumažėjęs asmeninės sėkmės jausmas apibrėžiamas kaip būseną, kai žmogus jaučia, kad jo efektyvumas bei kompetencija darbinėje veikloje mažėja, o gaunami rezultatai nebetenkina (Dall’Ora et al., 2020).

Svarbu pabrėžti, kad remiantis empiriniais duomenimis, perdegimas yra analizuojamas skirtingu mastu, nes išsekimas ir depersonalizacija dažniausiai yra laikomos pagrindinėmis perdegimo dimensijomis, o asmeninės sėkmės jausmas tyrimuose įvardijamas kaip galimas antecedentas arba perdegimo reiškinio pasekmė. Dall’Ora ir kt. (2020) savo apžvalgoje nurodo, kad dauguma jų apžvelgtų tyrimų naudojo Maslach perdegimo instrumentą, kurį sudaro trys skalės, atitinkančios Maslach perdegimo konceptualų modelį, tai emocinį išsekimą, depersonalizaciją bei sumažėjusį asmeninės sėkmės jausmą. Tačiau autoriai išvelgė tyrimų problemą, kad trūksta pilnų matavimų ir tik mažiau nei pusė atliktų tyrimų naudojo visų trijų dimensijų skales, dalis tyrimų naudojo tik emocinio išsekimo arba emocinio išsekimo ir depersonalizacijos skales. Taigi, net ir remiantis ta pačia teorija empiriniuose tyrimuose perdegimas dažnu atveju yra interpretuojamas skirtingai, kartais tiriamas kaip trijų dimensijų konceptas, o kartais susiaurinamas iki vienos arba dviejų dimensijų. Autoriai taip pat pastebi, kad kai kuriuose tyrimuose visų trijų skalių rezultatai sumuojami į bendrą perdegimo balą, nors yra rekomenduojama to vengti (Dall’Ora et al., 2020).

Perdegimo konstruktas nėra apibrėžiamas kaip individuali psichologinė būseną, ji kyla iš darbuotojo sąveikos su darbovieta. Ši būseną formuojasi būtent socialiniame organizacijos kontekste. Perdegimas apima vidinius išgyvenimus ir santykį su darbu bei savęs vertinimą. Skirtingos perdegimo dedamosios siejamos su skirtingais darbo aspektais. Manoma, kad emocinis išsekimas dažniausiai kyla dėl per didelio darbo krūvio, cinizmo atsiradimas siejamas su patiriamais konfliktais ar kitomis neigiamomis tarpasmeninių ryšių patirtimis. Tuo tarpu sumažėjęs asmeninės sėkmės jausmas bei efektyvumas labiau siejamas su tam tikrų darbo resursų stoka, pavyzdžiui, grįžtamojo ryšio nebuvimu (Maslach et al., 2001). Kai kurie teoriniai modeliai rodo nuoseklų ryšį tarp dimensijų, ypač tarp cinizmo ir emocinio išsekimo. Emocinis išsekimas dažniausiai suprantamas kaip esminis perdegimo aspektas, kuris lemia cinizmo ir vėliau sumažėjusio asmeninės sėkmės jausmo atsiradimą,

tačiau empiriniai duomenys rodo, kad ši dimensijų atsiradimo seka nėra universali. Sumažėjęs profesinis efektyvumas bei asmeninės sėkmės jausmas gali formuotis nepriklausomai nuo kitų perdegimo dimensijų, ypač esant darbo resursų trūkumui. Svarbu pabrėžti, jog cinizmas nebūtinai yra tik neigiamas darbuotojo požiūris, tai gali būti darbuotojo taikoma adaptacinė reakcija į emocinį išsekimą. Manoma, kad psichologinis atsiribojimas nuo darbo ar klientų gali būti taikomas kaip apsauginis mechanizmas, kuris padeda darbuotojui sumažinti patiriamą emocinį krūvį, tačiau svarbu atkreipti dėmesį, kad ilgalaikėje perspektyvoje toks elgesys suformuoja neigiamą santykį su organizacija (Maslach et al., 2001).

Perdegimo tyrimuose plačiausiai naudojamas instrumentas ilgą laiką buvo jau minėtas MBI. Vėlesniuose perdegimo tyrimuose naudoti alternatyvūs perdegimo matavimo instrumentai. Vienas iš jų yra Kopenhagos perdegimo instrumentas (angl. *Copenhagen Burnout Inventory*). Šiame instrumente perdegimas yra suprantamas kaip fizinis, psichologinis nuovargis bei išsekimas. Yra remiamasi prielaida, jog perdegimo svarbiausios dedamosios yra nuovargis ir išsekimas, tačiau svarbu ne tik pats išsekimo nustatymas, bet ir kaip pats darbuotojas šį išsekimą interpretuoja ir kokioms savo gyvenimo sritims jį priskiria. Būtent todėl išsekimas yra matuojamas skirtinguose gyvenimo aspektuose, tai asmeniniame, darbo bei darbo su klientais kontekste. Yra išskiriamos trys perdegimo formos, tai asmeninis perdegimas, su darbu susijęs perdegimas bei su klientais susijęs perdegimas (Kristensen et al., 2005). Asmeninis perdegimas yra apibrėžiamas kaip bendras išsekimo lygis, kuris apima tiek fizinį, tiek psichologinį nuovargį, kuris nepriklauso nuo konkretaus darbo aspekto. Ši perdegimo dimensija atspindi bendrą energijos išsekimą ir nuovargį kasdieniame gyvenime, tai yra kiek žmogus apskirtai jaučiasi pavargęs, be bandymo nustatyti perdegimo simptomų priežastis. Kalbant apie su darbu susijusį perdegimą, ši dimensija yra apibrėžiama kaip fizinio, psichologinio nuovargio bei išsekimo lygis, kuris yra siejamas su atliekama darbine veikla. Svarbu pabrėžti, jog šia perdegimo matavimo dimensija nėra siekiama nustatyti ryšio tarp darbo sąlygų ir patiriamo nuovargio. Šioje dimensijoje yra matuojama subjektyvi darbuotojo nuomonė ir simptomų priskyrimas darbo aplinkai. Kita perdegimo dimensija yra su klientais susijęs perdegimas, kuris apibūdinamas kaip fizinis ir psichologinis išsekimo lygis, kurį darbuotojas sieja su bendravimu su kitais žmonėmis darbo metu. Toks bendravimas apima bendravimą su klientais, mokiniais, pacientais ar kitais žmonėmis, kuriems yra teikiamos paslaugos. Be to, šį instrumentą galima naudoti ir kiekvieną dimensiją matuojant atskirai, nepriklausomai viena nuo kitos, pavyzdžiui, asmeninis perdegimas gali būti matuojamas bet kuriai populiacijai, o su klientais susijusio perdegimo skalė yra naudojama tik tiems žmonėms, kurie tiesiogiai dirba su kitais žmonėmis (Kristensen et al., 2005).

Be jau aptartų perdegimo instrumentų, literatūroje taip pat analizuojamas ir Oldenburgo perdegimo instrumentas (toliau – OLBI). Autoriai teigia sukūrę šį instrumentą, kad perdegimą būtų galima matuoti įvairių profesijų žmonėms, ne tik tiems darbuotojams, kurie daug dirba su kitais žmonėmis. OLBI perdegimą konceptualizuoja per dvi dimensijas, kurios yra išsekimas ir atsiribojimas nuo darbo. Išsekimas yra apibrėžiamas kaip fizinis, emocinis ir kognityvinis nuovargis, kuris atsiranda dėl ilgalaikių darbo reikalavimų poveikio. Kadangi instrumentas apima skirtingus išsekimą galinčius sukelti aspektus, instrumentas tinkamas skirtingą darbo pobūdį atliekantiems darbuotojams, instrumentą galima taikyti fizinį darbą atliekantiems darbuotojams ir tiems darbuotojams, kurie dirba tokį darbą, kuris daugiau reikalauja protinės veiklos, informacijos apdorojimo. Antroji OLBI perdegimo dimensija yra atsiribojimas nuo darbo, ši dimensija apibūdina darbuotojų neigiamą požiūrį į atliekamas darbo užduotis, tai yra emocinis ir kognityvinis nutolimas nuo darbo. Tokia būseną pasireiškia sumažėjusiu susidomėjimu darbu, darbuotojas mažiau įsitraukia į darbo aktualijas bei

darbą atlieka mechaniškai. Skirtingai nei MBI instrumento modelyje aprašyta depersonalizacijos dimensija, kuri koncentruojasi į santykį su klientais ar kitais paslaugų gavėjais, OLBI atsiribojimo nuo darbo dimensija yra labiau susijusi su darbuotojo santykiu su pačiu darbu ir jo turiniu. Kai kuriuose tyrimuose teigiama, kad būtent išsekimas ir atsiribojimas nuo darbo yra esminės perdegimo dimensijos, sudarančios pagrindines šio reiškinio dedamąsias. Kitos dimensijos, pavyzdžiui, sumažėjęs asmeninės sėkmės jausmas, dažniau interpretuojamos kaip perdegimo pasekmės arba su perdegimu susiję aspektai, tačiau ne kaip pagrindiniai jo komponentai (Demerouti et al., 2003).

Taigi, galima teigti, jog perdegimas literatūroje analizuojamas skirtingai. Vieni modeliai perdegimą aiškina kaip trijų dimensijų reiškinį, kiti kaip dviejų dimensijų arba pabrėžia skirtingus išsekimo kontekstus. 6 lentelėje pateikiami apibendrinti dažniausiai literatūroje naudojami perdegimo matavimo instrumentai bei jų išskiriamos dimensijos.

6 lentelė. Perdegimo matavimo instrumentai ir jų dimensijos

Instrumentas	Perdegimo dimensijos
Maslach perdegimo instrumentas	emocinis išsekimas, depersonalizacija (cinizmas), sumažėjęs asmeninės sėkmės jausmas (Maslach et al., 2001)
Kopenhagos perdegimo instrumentas	asmeninis perdegimas, su darbu susijęs perdegimas, su klientais susijęs perdegimas (Kristensen et al., 2005)
Oldenburgo perdegimo instrumentas	Išsekimas, atsiribojimas nuo darbo (Demerouti et al., 2003)

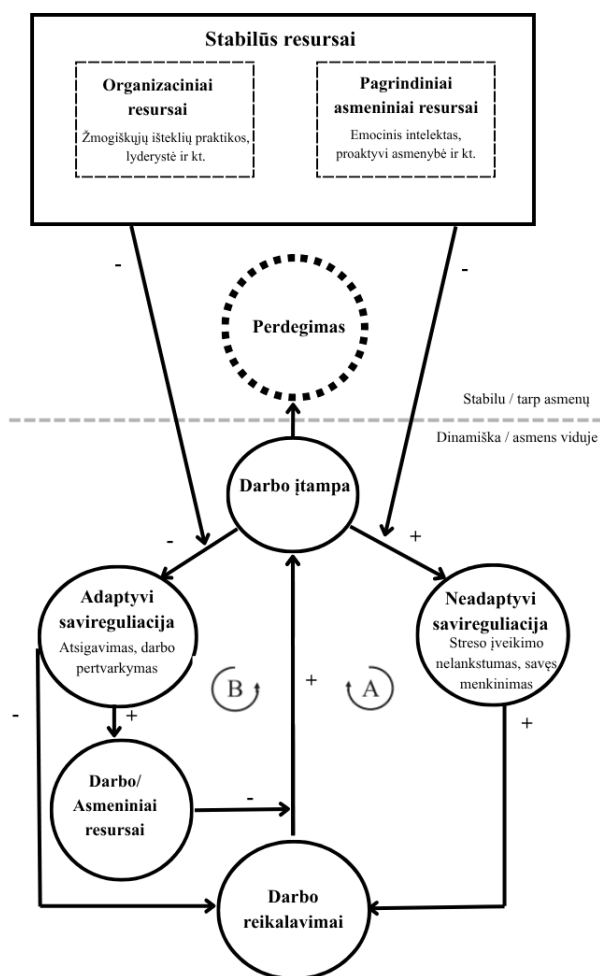
Perdegimo instrumentai remiasi skirtingomis teorinėmis prielaidomis ir išskiria nevienodą perdegimo dimensijų skaičių, tačiau dauguma jų pabrėžia išsekimo dimensiją kaip pagrindinę. Ši dimensija atsispindi visuose perdegimo matavimo instrumentuose, tačiau skirtingi autoriai ją interpretuoja skirtingai ir sieja su skirtingais darbo aspektais.

2.3.2. Perdegimo priežastys

Yra žinoma, kad perdegimo reiškinys nėra staigus, jis vystosi palaipsniui, priklauso nuo įvairių veiksnių, pavyzdžiui, kai kinta darbuotojo turimi resursai ar kyla patiriama įtampa. Svarbu suprasti, kokie organizaciniai ir kiti darbo vietos veiksniai gali daryti įtaką perdegimo formavimuisi. Mokslinėje literatūroje šis perdegimo formavimosi procesas yra aiškinamas per darbo reikalavimų ir resursų teoriją. Yra pabrėžiama, kad ilgą laiką patiriamas disbalansas tarp darbo reikalavimų ir išteklių gali sudaryti tinkamas sąlygas perdegimo bei lėtinio streso atsiradimui. Šiam procesui aiškinti yra naudojamas darbo reikalavimų ir resursų (toliau - JD-R) modelis, kuris perdegimą apibūdina kaip reakciją į aukštus darbo reikalavimus ir kai asmens turimi resursai nėra pakankami tiems iškeltiems reikalavimams atliepti. Taip pat perdegimas suprantamas kaip laikui bėgant besivystanti būseną, kuri kyla dėl nuolat patiriamos įtampos ir laiko neturėjimo psichologiniams ištekliams atstatyti ir atsigausti (Bakker & de Vries, 2021; Dall’Ora et al., 2020).

JD-R modelis pirmą kartą buvo pristatytas jau 2001 metais Demerouti ir kt. autorių, šis konceptualus modelis buvo skirtas paaiškinti darbuotojų patiriamą perdegimą per darbo reikalavimų ir išteklių sąveiką. Sudarytame modelyje buvo akcentuojama, kad dideli darbo reikalavimai, tokie kaip darbo krūvis ar spaudimas kuo greičiau atlikti užduotis gali lemti energijos eikvojimą ir prisidėti prie perdegimo formavimosi. O darbo ištekliai, tokie kaip socialinio palaikymo gavimas, reguliarus grįžtamasis ryšys kaip tik veikia kaip apsauginiai procesai, kurie gali sumažinti darbo reikalavimų sukeltą poveikį. Vėliau šis modelis buvo išplėtotas į JD-R teoriją, kurioje jau buvo kalbama apie du

procesus, tai perdegimo poveikį sveikatai, jos prastėjimą bei apie motyvacinį procesą, kuriame į darbo išteklius buvo žiūrima kaip į darbuotojų įsitraukimo ir motyvacijos palaikymo objektą. Motyvacinis procesas reiškia tai, kad darbuotojų motyvacija ir įsitraukimas darbe gali veikti kaip apsauginis veiksnys nuo neigiamų darbo pasekmių, gali didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, tai skatina juos įsitraukti ir gerina darbe pasiektus rezultatus, o minėti darbo ištekliai gali skatinti šiuos procesus. Naujausi JD-R teorijos tyrimai į teoriją įtraukia savireguliacijos procesus, taip siekiant paaiškinti, kodėl trumpalaikė darbe patiriama įtampa gali virsti perdegimu arba priešingai būti suvaldoma. Tam įtaką daro žmogaus kasdienio elgesio ir savireguliacijos mechanizmai priklausomai nuo to, kokias strategijas, adaptacines ar ne, žmogus taiko kovojant su stresu. Autoriai pateikia teorinį modelį, kuriame perdegimas parodomas kaip darbo reikalavimų, išteklių ir savireguliacijos sąveikos rezultatas (Bakker & de Vries, 2021; Bakker & Demerouti, 2017; Demerouti et al., 2001). Modelis pateikiamas 2 paveiksle.



2 pav. Perdegimas kaip darbo reikalavimų, išteklių ir savireguliacijos funkcija (Bakker & de Vries, 2021)

Bakker ir de Vries (2021) JD-R modelį papildė su savireguliacijos strategijų perspektyva. Autoriai nori atkreipti dėmesį į tai, kaip net ir trumpalaikis stresas darbe ar patiriama įtampa gali virsti perdegimu, jei žmogaus organizmas negeba tinkamai reaguoti į patiriamus sunkumus. Modelio centre pavaizduota darbo įtampa, kuri dažniausiai atsiranda dėl trumpų terminų, nuolat keliamų didelių reikalavimų ir nepakankamų išteklių darbui atlikti. Padidėjusi įtampa skatina perdegimą, bet taip pat daro įtaką ir asmens savireguliacijos procesams. Modelyje išskiriamos dvi savireguliacijos taikomos

strategijos, tai adaptyvi ir neadaptyvi. Žinoma, kad kai didėja darbo įtampa, darbuotojai yra linkę taikyti neadaptyvias savireguliacijos strategijas net ir žinant, kad jos yra neveiksmingos. Žmonės linkę menkinti save bei negeba prisitaikyti prie patiriamų sunkumų, taiko juos žlugdančius mechanizmus. Tokie veiksmai dar labiau didina darbo reikalavimų daromą įtaką ir palaiko žalingą ciklą tarp darbo reikalavimų ir darbo įtampos (modelyje A raide žymima neadaptyvios savireguliacijos ciklas). Didėjanti darbo įtampa mažina darbuotojų polinkį taikyti adaptyvias strategijas, tokias kaip darbo ir asmeninio gyvenimo balanso palaikymas, tai yra atsistatymas po darbo bei darbo pritaikymas pagal savo poreikius, tokios strategijos įprastai gerintų asmeninius išteklius ir mažintų darbo reikalavimų poveikį (modelyje B raide žymima adaptyvios savireguliacijos ciklas). Modelyje taip pat išskiriami stabilūs organizaciniai ir asmeniniai resursai, pavyzdžiui, žmogiškųjų išteklių skyriaus įvairios praktikos, tinkamos lyderystės taikymas, asmeninis proaktyvumas. Šie stabilūs resursai, veikdami pastoviai, padeda darbuotojams reguliuoti darbe patiriamą įtampą ir taip mažina perdegimo riziką. Autoriai pabrėžia, kad perdegimas vystosi palaipsniui, per pakartotinius modelyje pavaizduotų procesų ciklus, ypač kai neadaptyvi savireguliacija daro įtaką įtampos kaupimuisi, kas paskatina perdegimo atsiradimą (Bakker & de Vries, 2021).

Edu-Valsania ir kt. (2022) apie JD-R logiką aiškina kaip ilgainiui susikaupiantį sąveikų disbalanso rezultata, tai yra kad perdegimas kyla tuomet, kai vyrauja darbo krūvis, emocinį nuovargį keliantis darbas, laiko spaudimas ar tarpasmeniniai konfliktai arba darbas nuolat reikalauja fizinių arba psichologinių pastangų, kurių turimi resursai (tiek organizaciniai, tiek asmeniniai) negali kompensuoti. Autoriai pabrėžia, kad svarbi pačio proceso eiga, nes kai reikalavimai viršija resursus pirmiausia atsiranda nuovargis, tačiau jei į tai nėra kreipiamas dėmesys ir toks balanso nebuvimas išlieka ilgam laikui, nuovargis gali tapti lėtinis ir galiausiai pradeda formuotis perdegimas (Edu-valsania et al., 2022).

Dall'Ora ir kt. (2020) remiasi Maslach konceptualizacija (2000), kur perdegimas yra apibrėžiamas per tris dimensijas: emocinį išsekimą, cinizmą ir sumažėjusį asmeninį pasiekimų jausmą. Autoriai taip pat nurodo, kad perdegimo reiškinys atsiranda dėl asmens ir jo poreikių neatitikimo su bent viena iš šešių darbo dimensijų:

- darbo krūvio;
- kontrolės;
- atlygio;
- bendruomeniškumo;
- teisingumo;
- vertybių (Dall'Ora et al., 2020).

Taigi, perdegimas atsiranda, kai darbuotojo netenkina darbo krūvis, tai pertekliniai reikalavimai nuo kurių nepavyksta atsigauti, kontrolė, tai kai jos trūksta resursams, reikalingiems darbo atlikimui, taip pat kai darbuotojas negauna adekvataus atlygio, kai darbuotojui trūksta gero emocinio ryšio su kolegomis bei vadovu. Kai darbuotojas patiria neteisingą elgesį jo atžvilgiu bei kai darbuotojas jaučia, kad jo vertybės nesutampa su įmonės vertybėmis (Dall'Ora et al., 2020; Maslach et al., 2001). Perdegimą gali skatinti individualūs ar organizaciniai veiksniai, taip pat ir socialiniai ryšiai, palaikomi tarp darbuotojų organizacijoje. Tyrimai rodo, kad perdegimas gali būti perduodamas, tarsi „užkrečiamas“ kolektyve, nes dalinimasis neigiamomis patirtimis ir įvairios įvykių interpretacijos, sklindančios kolegų bendravimo metu, gali stiprinti bendrą perdegimo lygį. Taigi perdegimas nėra tik individuali patirtis, jis gali plisti per socializaciją darbo grupėse (Maslach et al., 2001).

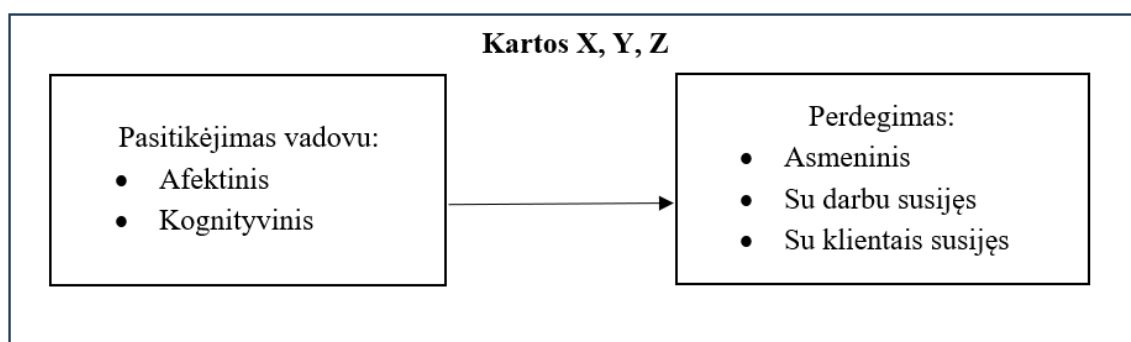
2.4. Pasitikėjimo vadovu įtakos skirtingų kartų darbuotojų perdegimui teorinis modelis

Mokslinėje literatūroje pasitikėjimas vadovu dažnai analizuojamas kaip reikšmingas veiksnys, susijęs su darbuotojų psichologine gerove ir mažesne perdegimo tikimybe. Empiriniai duomenys rodo, kad didesnis darbuotojų pasitikėjimas vadovu siejasi su palankesniais perdegimo rodikliais, tai mažesniu emociniu išsekimu, mažesne depersonalizacija (Lin et al., 2024; Özgür & Tektaş, 2018). Pasitikėjimas vadovu gali prisidėti prie psichologinio saugumo kūrimo ir streso mažinimo, todėl laikomas vienu iš organizacinių resursų, galinčių apsaugoti darbuotojus nuo perdegimo (Dirks & de Jong, 2022; Legood et al., 2021).

Literatūroje minima, kad perdegimo patyrimas ir jo pasekmės nėra vienodos skirtingoms darbuotojų kartoms. Tyrimai rodo, jog kartos gali skirtis pagal tai, kaip perdegimas siejasi su pasitenkinimu darbu ar ketinimu palikti organizaciją (Lu & Gursoy, 2016). Taip pat kartos gali skirtis pagal tai, kurioms amžiaus grupėms tam tikri stresoriai ir jų padariniai yra reikšmingesni (Mahmoud et al., 2021). Šie rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad skirtingoms kartoms nevienodai aktualūs gali būti ir organizaciniai veiksniai, kurie padeda mažinti perdegimo riziką.

Pasitikėjimo vadovu aspektas taip pat gali būti vertinamas per kartų prizmę. Pavyzdžiui, Z kartos atveju minima, kad pasitikėjimas vadovu nėra automatiškai suvokiamas, jis formuojasi per vadovo kompetenciją, konkrečius veiksmus ir vadovavimo stilių (Lazányi & Bilan, 2017). Vis dėlto autoriai atkreipia dėmesį, kad kartų skirtumų lyderystės kontekste tyrimų išvados ne visada yra nuoseklios, todėl yra reikalinga tikslesni ir kryptingesni empirinių tyrimų pagrindimai (Rudolph et al., 2018).

Apibendrinant, galima teigti, kad literatūroje yra nagrinėjamas pasitikėjimo vadovu ryšys su perdegimu bei darbuotojų gerovės ir elgsenos aspektai skirtingų kartų kontekste. Tačiau šie reiškiniai dažniausiai analizuojami atskirai, o ne kartu viename modelyje, todėl išlieka nepakankamai aišku, ar egzistuoja pasitikėjimo vadovu ir perdegimo ryšio skirtumai tarp skirtingų kartų darbuotojų. Tam išsiaiškinti bus atliekamas tyrimas, kuris remsis teoriniu modeliu, kuris yra pateikiamas 3 paveiksle.



3 pav. Pasitikėjimo vadovu įtakos skirtingų kartų darbuotojų perdegimui teorinis modelis

Šiame modelyje nepriklausomas kintamasis yra pasitikėjimas vadovu, tai yra darbuotojo suvokimas, kiek jis gali pasikliauti savo vadovu ir jaustis saugiai. Priklausomas kintamasis yra perdegimas, kuris parodo darbuotojo patiriamą išsekimą ir kitus perdegimo simptomus. Remiantis analizuota literatūra, galėtų būti daroma prielaida, kad didesnis pasitikėjimas vadovu gali būti susijęs su mažesniu perdegimu, nes pasitikėjimas dažniausiai veikia kaip psichologinis resursas darbo aplinkoje. Tačiau šis ryšys gali būti nevienodai suvokiamas darbuotojams, todėl į modelį pasirinkta įtraukti skirtingas darbuotojų kartas. Karta šiame tyrime traktuojama kaip kontekstinis veiksnys, leidžiantis palyginti skirtingų darbuotojų kartų grupes ir įvertinti galimus pasitikėjimo vadovu ir perdegimo sąsajų

skirtumus. Tokia teorinio modelio logika leidžia kelti prielaidą, kad pasitikėjimas vadovu gali būti susijęs su mažesniu perdegimu, tačiau šio ryšio stiprumas gali skirtis tarp X, Y ir Z kartų darbuotojų.

3. Pasitikėjimo vadovu įtakos skirtingų kartų darbuotojų perdegimui tyrimo metodologija

Tyrimo tikslas - empiriškai ištirti pasitikėjimo vadovu įtaką darbuotojų perdegimui ir nustatyti, ar ši įtaka skiriasi tarp skirtingų kartų darbuotojų.

Tyrimo uždaviniai:

1. įvertinti darbuotojų perdegimo lygį skirtingų kartų darbuotojų grupėse;
2. įvertinti darbuotojų pasitikėjimo vadovu lygį skirtingų kartų darbuotojų grupėse;
3. palyginti pasitikėjimo vadovu ir darbuotojų perdegimo sąsajas skirtingų kartų darbuotojų grupėse;
4. nustatyti pasitikėjimo vadovu įtaką darbuotojų perdegimui.

Tyrimo metodas

Atsižvelgiant į tyrimo problemą pasirinkta empirinio tyrimo metu taikyti kiekybinį tyrimo metodą, kiekybinio tyrimo strategija yra pateikiama 7 lentelėje. Tyrimas atliktas remiantis statistine analize, kurios pagalba galima įvertinti ryšius tarp nagrinėjamų konstrukto ir nustatyti pasitikėjimo vadovu ir darbuotojų perdegimo ryšį bei įvertinti, ar šis ryšys skiriasi tarp skirtingų kartų darbuotojų.

7 lentelė. Kiekybinio tyrimo strategija

Mokslinė problema	Kokia yra pasitikėjimo vadovu įtaka darbuotojų perdegimui ir ar ši įtaka skiriasi tarp skirtingų kartų darbuotojų?
Metodas	Apklausa (netiesioginė)
Metodo panaudojimo tikslas	Nustatyti pasitikėjimo vadovu ir darbuotojų perdegimo ryšį bei įvertinti, ar šis ryšys skiriasi tarp skirtingų kartų darbuotojų.
Metodo panaudojimo planavimas (kaip, kur iš ko renkami duomenys?)	Duomenys renkami iš dirbančių asmenų naudojant internetinę platformą.
Populiacija ir imtis, imties atrankos metodas	Netikimybinė anketinė apklausa. Patogumo atranka. Imtis: 196 (taikant 7% paklaidą ir 95% patikimumo lygį) (Survey Monkey, 2026)
Duomenų šaltinių apibūdinimas	Lietuvoje dirbantys asmenys iš įvairių organizacijų nepriklausomai nuo sektoriaus ar pareigų.
Galimos problemos	Didelės imties pasiekimas

Tyrimo instrumentai

Tyrimo duomenims rinkti naudojama anketa, sudaryta remiantis moksliai pagrįstais, ankstesniuose tyrimuose taikytais ir validuotais instrumentais, skirtais darbuotojų perdegimui ir pasitikėjimui vadovu vertinti. Validuotų instrumentų pasirinkimas leidžia užtikrinti tyrimo patikimumą ir gautų rezultatų pagrįstumą.

Perdegimo matavimas atliekamas remiantis Kopenhagos perdegimo instrumentu, kuris perdegimą matuoja kaip fizinio ir psichologinio išsekimo bei nuovargio laipsnį ir matuoja jį trimis tarpusavyje susijusiais lygmenimis, tai asmeninį perdegimą, su darbu susijusį perdegimą ir su klientais susijusį perdegimą (Kristensen et al., 2005). Kadangi darbo tema yra pasitikėjimo vadovu įtaka skirtingų kartų darbuotojų perdegimui, tyrime naudojama su darbu susijusio perdegimo subskalė, kuri tiesiogiai

atitinka nagrinėjamą darbo kontekstą ir leidžia įvertinti perdegimo raišką darbo aplinkoje. Taip pat naudojama asmeninio perdegimo subskalė, norint įvertinti bendrą darbuotojo savijautą. Vertinamas ir su klientais susijęs perdegimas, jei respondentas tiesiogiai ir reguliariai bendrauja su klientais ar kitais paslaugų gavėjais. Visi klausimai yra vertinami pagal Likerto tipo skalę, atspindinčią perdegimo pasireiškimą ar intensyvumą. Perdegimui vertinti naudojama 5 balų Likerto tipo skalė, atspindinti simptomų dažnumą (nuo „niekada“ iki „visada“). Galutinis perdegimo rodiklis apskaičiuojamas kaip visų subskalių teiginių vidurkis, kur aukštesnės reikšmės rodo didesnę darbuotojų perdegimo lygį. Tam padaryti duomenų analizės metu reikalingas perkodavimas, kur teiginys „retai“ vertinamas 25 balais, „kartais“ – 50 balų, „dažnai“ – 75 balai ir „visada“ – 100 balų (Kristensen et al., 2005).

Empiriniai tyrimai rodo, kad šis perdegimo instrumentas pasižymi aukštu patikimumu. Pavyzdžiui, atlikto validavimo tyrimo duomenimis, Kronbacho alfa koeficientai siekė 0,90 asmeninio perdegimo skalėje, 0,83 su darbu susijusio perdegimo skalėje ir 0,82 su klientais susijusio perdegimo skalėje, kas rodo gerą (kai α reikšmė 0,80 – 0,89) ir labai gerą (kai α reikšmė ≥ 0.90) instrumento patikimumą (Molinero-Ruiz et al., 2013).

Pasitikėjimui vadovu vertinti naudojamas McAllister (1995) pasitikėjimo instrumentas. Instrumente pasitikėjimas aprašomas kaip dviejų dimensijų konstruktas, tai kognityviniu pagrindu grįstas pasitikėjimas, susijęs su racionaliū vertinimu, kompetencija ir patikimumu bei afektiniu pagrindu grįstas pasitikėjimas, susijęs su emociniu ryšiu. Instrumentą sudaro 11 teiginių, kurie matuoja atskiras pasitikėjimo dimensijas. Teiginiai vertinami 7 balų Likerto tipo skale, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 7 „visiškai sutinku“. Kiekvienos dimensijos įvertinimas apskaičiuojamas kaip atitinkamų teiginių aritmetinis vidurkis, o aukštesnės reikšmės rodo didesnę darbuotojų pasitikėjimo vadovu lygį (McAllister, 1995). Naudojant šią skalę reikia pasirinkti asmenį, į kurį bus nukreiptas pasitikėjimas, todėl instrumento klausimai yra pritaikyti pasitikėjimui vadovu, tai yra respondentai vertins savo tiesioginį vadovą. Gauti duomenys leidžia analizuoti tiek bendrą pasitikėjimo vadovu lygį, tiek atskirai vertinti kognityvinio ir afektinio pasitikėjimo sąsajas su darbuotojų perdegimu.

Tyrime renkami minimalūs demografiniai duomenys, būtini tyrimo tikslui pasiekti. Respondentų gimimo metai naudojami darbuotojų kartoms nustatyti, o kiti demografiniai ir su organizacija klausimai naudojami kaip papildomi kontroliniai kintamieji, leidžiantys tiksliau interpretuoti darbuotojų perdegimo rezultatus. Klausimyno struktūra yra pateikiama 8 lentelėje. Pilnas klausimynas ir anketa pateikiami 1 ir 2 priede.

8 lentelė. Kiekybinio tyrimo klausimyno pasiskirstymas pagal tyrimo kintamuosius

Tyrimo kintamųjų grupė	Vertinamas aspektas	Klausimų numeriai anketoje	Autorius
Pasitikėjimas vadovu	Afektinis pasitikėjimas	1–5	(McAllister, 1995)
Pasitikėjimas vadovu	Kognityvinis pasitikėjimas	6–11	(McAllister, 1995)
Darbuotojų perdegimas	Asmeninis perdegimas	12–17	(Kristensen et al., 2005)
Darbuotojų perdegimas	Su darbu susijęs perdegimas	18–24	(Kristensen et al., 2005)
Darbuotojų perdegimas	Su klientais susijęs perdegimas	25–31	(Kristensen et al., 2005)

Demografiniai ir su organizacija susiję klausimai	Gimimo metai	32	Sudaryta darbo autorės
	Lytis	33	
	Darbo stažas su vertinamu vadovu	34	
	Organizacijos sektorius	35	
	Organizacijos dydis	36	
	Šeimyninė padėtis	37	
	Vaikų turėjimas	38	
	Pareigų lygmuo	39	

Tyrimo anketa sudaryta iš trijų dalių. Pirmojoje dalyje pateikiami klausimai, skirti pasitikėjimui vadovu vertinti, išskiriant afektinio ir kognityvinio pasitikėjimo dimensijas. Antrojoje dalyje pateikiami klausimai, skirti skirtingoms perdegimo dimensijoms vertinti. Trečiojoje klausimyno dalyje pateikiami demografiniai ir su organizacija susiję klausimai, būtini tyrimo imčiai apibūdinti ir darbuotojų priklausymą konkrečioms kartoms nustatyti.

Tyrimo imtis ir eiga

Tyrimo populiaciją sudaro Lietuvoje dirbantys asmenys, nepriklausomai nuo jų veiklos sektoriaus ar užimamų pareigų. Tyrimo imtis apskaičiuota naudojantis „Survey Monkey“ imties skaičiuokle taikant 7% paklaidą bei 95% patikimumo lygį ir remiantis oficialiosios statistikos portalo duomenimis, pagal kuriuos 2022 m. Lietuvoje vidutinis darbuotojų skaičius siekė 1 mln. 346,3 tūkst (Oficialios Statistikos Portalas, 2023; Survey Monkey, 2026). Atsižvelgiant į tai, apskaičiuotas tyrimo imties dydis yra ne mažiau kaip 196 respondentai.

Tyrime pasirinkta taikyti netiesioginę anketinę apklausą, respondentai apklausai atrenkami taikant patogiają netikimybinę atranką, apklausos elektroninė versija siunčiama respondentams internetu. Taip galima surinkti didesnę kiekį atsakymų, nes tokiu būdu respondentus yra lengviau pasiekti, o surinkti apklausos duomenys yra automatiškai susisteminiami ir paruošiami statistinei analizei. Apklausa patalpinta į www.apklausa.lt svetainę. Tyrime dalyvauja skirtingų kartų darbuotojai, kurie pagal gimimo metus priskiriami X, Y arba Z kartoms. Darbuotojų karta šiame tyrime naudojama kaip grupavimo kintamasis, siekiant palyginti, ar pasitikėjimo vadovu ir darbuotojų perdegimo ryšys skiriasi tarp skirtingų kartų darbuotojų. Priklausomas kintamasis yra darbuotojų perdegimas, o nepriklausomas kintamasis yra pasitikėjimas vadovu.

Verta paminėti, kad tyrimas atliekamas laikantis etikos principų, respondentai informuojami apie tyrimo tikslą, tyrimas anonimiškas bei vykdomas laikantis visų bendrojo duomenų apsaugos reglamento (toliau - BDAR) reikalavimų, dalyvavimas apklausoje savanoriškas bei respondentai yra informuojami, kad tyrimo rezultatai bus naudojami tik akademiniais tikslais.

Kartų klasifikacija tyrime remiasi Pew tyrimų centro (2019) skirstymu, pagal kurį darbuotojai priskiriami X kartai gimę 1965–1980 m., Y kartai gimę 1981–1996 m. ir Z kartai priskiriami darbuotojai, kurie yra gimę nuo 1997 metų. Pew yra JAV įsteigtas institutas, tačiau jų kartų klasifikacija naudojama ir Europos organizacinės elgsenos tyrimuose (Dimock, 2019).

4. Pasitikėjimo vadovu įtakos skirtingų kartų darbuotojų perdegimui tyrimo rezultatai ir diskusija

4.1. Tyrimo instrumentų patikimumo įvertinimas

Tyrimo rezultatų analizės metu nagrinėjami pagrindiniai tyrimo konstruktai, tai pasitikėjimas vadovu ir darbuotojų perdegimas. Analizuojamos kiekvieno konstrukto dimensijos, kurios matuojamos naudojant teiginių skales, sudarytas remiantis validuotais instrumentais.

Prieš atliekant tolimesnę analizę buvo atliekamas naudojamų skalių patikimumo testas naudojant Kronbacho alfa (angl. *Cronbach's alpha*) koeficientą. Šis vidinio suderinamumo rodiklis yra naudojamas įvertinti, kiek vienos skalės teiginiai ar klausimai yra susiję tarpusavyje ir kiek matuoja tą patį konstrukta. Jis naudojamas, kai tyrime yra jungiami keli kintamieji. Koeficiento reikšmė dažniausiai svyruoja nuo 0 iki 1, o kuo reikšmė yra didesnė, tuo didesnis skalės vidinis suderinamumas. Kai alfa yra didesnė arba lygi 0,60 laikoma, kad suderinamumas yra tinkamas tyrimams, o 0,70 ir daugiau priimamas kaip geras vidinis suderinamumas (Pakalniškienė, 2012). Skalių suderinamumo rodikliai pateikiami 9 lentelėje.

Visų naudotų instrumentų skalių vidinis suderinamumas yra geras, gauti aukšti rodikliai. Afektinio pasitikėjimo skalės Kronbacho alfa siekė 0,895, kognityvinio pasitikėjimo 0,904, asmeninio perdegimo 0,874, su darbu susijusio perdegimo 0,881, o su klientais susijusio perdegimo 0,913.

9 lentelė. Tyrime naudotų skalių vidinio suderinamumo rodikliai

Skalė	Cronbach α
Afektinis pasitikėjimas	0,895
Kognityvinis pasitikėjimas	0,904
Asmeninis perdegimas	0,874
Su darbu susijęs perdegimas	0,881
Su klientais susijęs perdegimas	0,913

Remiantis gautais rezultatais galima daryti išvadą, kad visos skalės atitinka patikimumo reikalavimus ir yra tinkamos naudoti statistinei analizei.

4.2. Tyrimo imties charakteristikos ir aprašomoji statistika

Tyrime dalyvavo 249 respondentai. Pirmiausia buvo analizuojamos tyrimo imties charakteristikos, taip įvertinant respondentų pasiskirstymą pagal jų kartą, lytį, šeimyninę padėtį bei su organizacija ir karjera susijusias savybes. Respondentų demografinės charakteristikos pateikiamos 10 lentelėje, o darbo charakteristikos 11 lentelėje.

Tyrime dalyvavusių darbuotojų amžius svyravo nuo 22 iki 66 metų, o amžiaus vidurkis siekė 35,62 metų. Respondentai buvo suskirstyti į kartas pagal metodinėje dalyje pasirinktą kartų skirstymą, remiantis gimimo metais. Kadangi vyresnei nei X kartai priklausančių tyrime dalyvavusių respondentų skaičius buvo labai mažas, jie nebuvo įtraukiami į analizę pagal kartas (X, Y ir Z). Būtent dėl to analizėje pagal kartas buvo analizuojami 241 respondentų atsakymai. Remiantis „Survey Monkey“ skaičiuokle, respondentų skaičius atitinka, rezultatus galima interpretuoti su 6 % paklaida, esant 95 % patikimumui (Survey Monkey, 2026).

Pagal kartas respondentai pasiskirstė taip: X kartos grupę sudarė 51 respondentas (21,2 %), Y kartos 82 respondentai (34 %), o Z kartos 108 respondentai (44,8 %). Didžiausią tyrimo imties dalį sudarė Z kartos darbuotojai, o mažiausią X kartos darbuotojai. Pagal lytį didžiąją tyrimo imties dalį sudarė moterys, tai yra 174 respondentės (69,9 %), vyrai sudarė 71 respondentą (28,5 %), o 4 respondentai (1,6 %) lyties nurodyti nenorėjo. Vertinant šeiminių padėčių matoma, kad didžiausią respondentų dalį sudarė vedę arba ištekėjusios respondentai, tai 109 (43,8 %). Nevedę arba netekėjusios 68 respondentai (27,3 %), o gyvenantys partnerystėje 54 (21,7 %). Lyginant respondentes pagal vaikų turėjimą nustatyta, kad 133 respondentai (53,4 %) vaikų neturėjo, o 112 respondentų (45 %) nurodė turintys vaikų.

10 lentelė. Tyrimo imties pasiskirstymas pagal demografinius požymius

Požymis	Charakteristikos	Imties dydis, N	Procentinė išraiška, %
Darbuotojo karta	X karta	51	21,2
	Y karta	82	34
	Z karta	108	44,8
Lytis	Moteris	174	69,9
	Vyras	71	28,5
	Nenoriu atsakyti	4	1,6
Šeiminių padėtis	Nevedęs / netekėjusi	68	27,3
	Vedęs / ištekėjusi	109	43,8
	Gyvenu partnerystėje	54	21,7
	Išsiskyręs (-usi)	11	4,4
	Našlys (-ė)	3	1,2
	Nenoriu atsakyti	4	1,6
Vaikai	Taip	112	45
	Ne	133	53,4
	Nenoriu atsakyti	4	1,6

Analizuojant darbo ir organizacines charakteristikas nustatyta, kad dauguma respondentų dirbo privačiame sektoriuje, tai nurodo 181 respondentas (72,7 %). Viešajame sektoriuje dirbo 63 respondentai (25,3 %), o nevyriausybiniam ar ne pelno sektoriuje 4 respondentai (1,6 %). Pagal organizacijos dydį daugiausia respondentų dirbo didelėse organizacijose, turinčiose 250 ir daugiau darbuotojų, tai nurodė 128 respondentai (51,4 %). Mažiausią dalį sudarė respondentai, dirbantys organizacijose iki 9 darbuotojų, viso 12 respondentų (4,8 %). Analizuojant apklausoje dalyvavusių darbuotojus pagal jų užimamas pareigas didžiausią respondentų dalį sudarė darbuotojai, nevykdantys vadovavimo funkcijų, tai 164 respondentai (65,9 %). Žemiausios arba vidurinės grandies vadovai sudarė 76 respondentus (30,5 %), o aukščiausio lygmens vadovų buvo 9 (3,6 %). Vertinant darbo su vadovu, apie kurį respondentai atsakinėjo klausimyne, trukmę nustatyta, kad daugiausia respondentų su vertinamu vadovu dirbo 3-5 metus, taip nurodė 76 respondentai (30,5 %). 1-2 metus su vertinamu vadovu dirbo 64 respondentai (25,7 %), iki 1 metų – 58 respondentai (23,3 %), 6-10 metų 26 respondentai (10,4 %), o daugiau nei 10 metų dirbantys kartu nurodė 25 respondentai (10,0 %).

11 lentelė. Tyrimo imties pasiskirstymas pagal darbo ir organizacinius požymius

Požymis	Charakteristikos	Imties dydis, N	Procentinė išraiška, %
Sektorius, kuriam priskiriama organizacija	Viešasis sektorius	63	25,3
	Privatus sektorius	181	72,7
	Nevyriausybinis / ne pelno sektorius	4	1,6
	Nenurodyta	1	0,4
Organizacijos dydis pagal darbuotojų skaičių	Iki 9 darbuotojų	12	4,8
	10–49 darbuotojai	47	18,9
	50–249 darbuotojai	61	24,5
	250 ir daugiau darbuotojų	128	51,4
	Nežinau	1	0,4
Užimamos pareigos	Darbuotojas (-a), nevykdantis (-i) vadovavimo funkcijų	164	65,9
	Vadovas (-ė), žemiausios / vidurinės grandies	76	30,5
	Aukščiausio lygmens vadovas (-ė)	9	3,6
Darbo su vertinamu vadovu trukmė	Iki 1 metų	58	23,3
	1–2 metai	64	25,7
	3–5 metai	76	30,5
	6–10 metų	26	10,4
	Daugiau nei 10 metų	25	10

Didžioji tyrime dalyvavusių darbuotojų dalis nevykdė vadovavimo funkcijų, o daugiausia respondentų su vertinamu vadovu dirbo nuo 3 iki 5 metų. Šios imties charakteristikos parodo kokių darbuotojų grupių patirtys tyrime atsispindi labiausiai.

Toliau buvo atlikta pagrindinių tyrimo kintamųjų aprašomoji statistinė analizė. Jos metu apskaičiuoti pasitikėjimo vadovu ir perdegimo dimensijų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai. Rezultatai pateikiami 12 lentelėje. Matoma, kad į klausimus apie su klientais susijusį perdegimą atsakė mažiau respondentų (174), taip yra dėl to, jog ne visi respondentai, dalyvavę apklausoje, dirba darba, kuriame reguliariai bendrauja su klientais. Perdegimo rodikliai buvo apskaičiuoti pagal Kopenhagos perdegimo instrumento metodiką, atsakymus perkoduojant į 0-100 balų skalę. Pasitikėjimo vadovu rodikliai buvo apskaičiuoti kaip atitinkamų afektinio ir kognityvinio pasitikėjimo skalės teiginių vidurkiai, paliekant pradinę Likerto skalę.

Nustatyta, kad kognityvinio pasitikėjimo vidurkis (5,17) yra šiek tiek didesnis nei afektinio pasitikėjimo (4,85), tai reiškia, jog respondentai yra linkę pasitikėjimą vertinti per racionalumą. Analizuojant perdegimo dimensijas, nustatyta, kad didžiausias vidurkis yra asmeninio perdegimo skalėje (45,15), o su darbu susijusio perdegimo vidurkis siekia 39,92. Su klientais susijusio perdegimo rodiklis yra panašaus lygio (40,67). Standartinių nuokrypių reikšmės rodo pakankamai didelę duomenų sklaidą. Tai reiškia, kad respondentų atsakymai yra plačiai pasiskirstę ir respondentų patiriamas perdegimo lygis yra nevienodas.

12 lentelė. Pasitikėjimo ir perdegimo kintamųjų aprašomoji statistika

Kintamasis	N	Vidurkis (M)	Standartinis nuokrypis (SD)
Afektinis pasitikėjimas	249	4,85	1,37
Kognityvinis pasitikėjimas	249	5,17	1,33
Asmeninis perdegimas	249	45,15	17,63
Su darbu susijęs perdegimas	249	39,92	17,65
Su klientais susijęs perdegimas	174	40,67	14,46

Pastaba: Pasitikėjimas vertintas 7 balų skalėje, perdegimas 100 balų skalėje.

Taigi, tiriamoje imtyje perdegimo patirtys yra nevienodos, perdegimas gali skirtis ir forma, ir intensyvumu, tokie skirtumai detaliau analizuojami tolesniuose analizės etapuose.

4.3. Pasitikėjimo vadovu ir perdegimo tarpusavio ryšiai

Siekiant įvertinti teoriniame modelyje numatytus ryšius tarp pasitikėjimo vadovu ir darbuotojų patiriamo perdegimo, atlikta Spearmano ranginė koreliacinė analizė, kurios koeficientai pateikiami 13 lentelėje. Šis koreliacijos metodas pasirinktas atsižvelgiant į tai, jog tyrime naudotos ranginės Likerto tipo skalės. Koreliacija atlikta imant bendrą imtį taip siekiant nustatyti pasitikėjimo vadovu ir darbuotojų perdegimo konstrukto ryšius bei sąsajas su respondentų amžiumi. Rezultatai atskleidė statistiškai reikšmingus ryšius tarp pagrindinių tyrimo kintamųjų.

13 lentelė. Pasitikėjimo bei perdegimo dimensijų sąsajos bendroje darbuotojų imtyje

Kintamasis	Afektinis pasitikėjimas	Kognityvinis pasitikėjimas	Asmeninis perdegimas	Su darbu susijęs perdegimas	Su klientais susijęs perdegimas	Bendras pasitikėjimas	Bendras perdegimas	Amžius
Afektinis pasitikėjimas	1	0,733**	-0,202**	-0,344**	-0,110	0,929**	-0,289**	-0,023
Kognityvinis pasitikėjimas		1	-0,213**	-0,347**	-0,168*	0,924**	-0,297**	-0,135*
Asmeninis perdegimas			1	0,769**	0,442**	-0,223**	0,899**	-0,224**
Su darbu susijęs perdegimas				1	0,562**	-0,372**	0,924**	-0,233**
Su klientais susijęs perdegimas					1	-0,147	0,750**	-0,041
Bendras pasitikėjimas						1	-0,317**	-0,075
Bendras perdegimas							1	-0,208**
Amžius								1

** statistiškai reikšmingos koreliacijos, kai $p < 0,01$

* statistiškai reikšmingos koreliacijos, kai $p < 0,05$

Gauti rezultatai rodo, kad bendras pasitikėjimas vadovu yra statistiškai reikšmingas bei neigiamai susijęs su bendru darbuotojų perdegimu ($\rho = -0,317$, $p < 0,01$). Neigiamas koreliacijos koeficiento ženklas nurodo, jog tarp konstruktų vyrauja atvirkštinis ryšys, o tai reiškia, kad didėjant bendram (afektiniam ir kognityviniam) pasitikėjimui vadovu bendras darbuotojų patiriamas perdegimas linkęs mažėti. Vertinant koreliacijos koeficiento dydį pagal 14 lentelėje pateikiamas reikšmes, nustatyta, kad ryšys tarp konstruktų yra vidutinio stiprumo, o p reikšmė rodo, kad jis yra statistiškai reikšmingas (Cohen, 1988). Ryšys tarp pasitikėjimo vadovu ir perdegimo yra vidutinio stiprumo, todėl galima daryti prielaidą, jog pasitikėjimas vadovu yra svarbus, tačiau ne vienintelis su perdegimu susijęs veiksnys.

14 lentelė. Koreliacijos koeficiento stiprumas

Koreliacijos koeficiento reikšmė	Ryšio stiprumo interpretacija
0,10–0,29	Silpnas ryšys
0,30–0,49	Vidutinis ryšys
0,50 ir daugiau	Stiprus ryšys

Toliau analizuojant koreliacijos koeficientus pastebima, kad afektinis pasitikėjimas yra statistiškai reikšmingai neigiamai susijęs su asmeniniu ($\rho = -0,202$, $p < 0,01$) ir su darbu susijusiu perdegimu ($\rho = -0,344$, $p < 0,01$). Pagal koreliacijos koeficiento dydį afektinio pasitikėjimo ryšys su asmeniniu perdegimu yra silpnas, o ryšys su darbu susijusiu perdegimu vidutinio stiprumo. Jų neigiamas koreliacijos krypties ženklas parodo, kad didėjantis afektinis pasitikėjimas yra susijęs su mažėjančiu asmeninio ir su darbu susijusio perdegimo pasireiškimu. Stipresnis iš šių dviejų ryšių nustatytas su darbu susijusio perdegimo atveju. Tačiau afektinio pasitikėjimo ryšys su klientais susijusiu perdegimu nėra statistiškai reikšmingas ($\rho = -0,110$, $p > 0,05$). Panašūs ryšiai nustatyti ir kognityvinio pasitikėjimo atveju. Ši pasitikėjimo dimensija taip pat yra statistiškai reikšmingai neigiamai susijusi su asmeniniu perdegimu ($\rho = -0,213$, $p < 0,01$), su darbu susijusiu perdegimu ($\rho = -0,347$, $p < 0,01$) ir su klientais susijusiu perdegimu ($\rho = -0,168$, $p < 0,05$). Kognityvinio pasitikėjimo ryšys su asmeniniu ir su klientais susijusiu perdegimu yra silpnas, o ryšys su darbu susijusiu perdegimu vidutinio stiprumo. Stipriausi neigiami ryšiai nustatyti tarp pasitikėjimo vadovu dimensijų ir su darbu susijusio perdegimo. Tai gali reikšti, kad pasitikėjimas vadovu labiausiai siejasi su tais perdegimo aspektais, kurie yra tiesiogiai susiję su darbuotojo atliekamu darbu ir darbo aplinka.

Analizuojant amžiaus ryšius su kitais tyrimo kintamaisiais nustatyta, kad amžius yra statistiškai reikšmingai neigiamai susijęs su dauguma perdegimo dimensijų, tai yra su asmeniniu perdegimu ($\rho = -0,224$, $p < 0,01$), su darbu susijusiu perdegimu ($\rho = -0,233$, $p < 0,01$) bei bendru perdegimu ($\rho = -0,208$, $p < 0,01$). Tai rodo, kad vyresni darbuotojai, dalyvavę apklausoje, yra linkę patirti mažesnę perdegimą. Tačiau aptarti ryšiai yra silpni, todėl amžiaus sąsajos su darbuotojų perdegimu nėra stiprios. Taip pat nustatytas silpnas statistiškai reikšmingas neigiamas ryšys tarp amžiaus ir kognityvinio pasitikėjimo ($\rho = -0,135$, $p < 0,05$). Tai reiškia, kad vyresni respondentai yra mažiau linkę vadovu pasitikėti racionali ir kompetencija grindžiamu pasitikėjimu, tačiau šie rezultatai turėtų

būti interpretuojami atsargiai, nes ryšys yra silpnas. Statistiškai reikšmingų ryšių tarp amžiaus ir afektinio bei bendro pasitikėjimo vadovu nenustatyta.

Nustatyta, kad perdegimo dimensijos yra stipriai susijusios tarpusavyje. Labai stiprus teigiamas ryšys nustatytas tarp su darbu susijusio ir bendro perdegimo ($\rho = 0,924$, $p < 0,01$) bei tarp asmeninio ir bendro perdegimo ($\rho = 0,899$, $p < 0,01$), taip pat tarp su klientais susijusio perdegimo ir bendro perdegimo ($\rho = 0,750$, $p < 0,01$). Šie rezultatai rodo didelį perdegimo dimensijų tarpusavio ryšį.

Apibendrinant Spearmano koreliacinės analizės rezultatus galima daryti išvadą, kad pasitikėjimas vadovu yra statistiškai reikšmingai ir neigiamai susijęs su darbuotojų perdegimu, tačiau šios sąsajos nėra vienodos visoms perdegimo dimensijoms. Stipriausi ryšiai nustatyti tarp pasitikėjimo vadovu ir su darbu susijusio perdegimo. Afektinis ir kognityvinis pasitikėjimas reikšmingai susiję su asmeniniu ir su darbu susijusiu perdegimu, o su klientais susijusio perdegimo atveju reikšmingas nustatytas tik silpnas kognityvinio pasitikėjimo ryšys. Taip pat nustatyta, kad vyresnis respondentų amžius yra susijęs su mažesniu asmeniniu, su darbu susijusiu ir bendru perdegimu. Atlikta analizė taip pat parodė atskiras afektinio ir kognityvinio pasitikėjimo sąsajas su perdegimu, tačiau koreliacinė analizė neleidžia nustatyti, kuris iš šių pasitikėjimo komponentų turi reikšmingą poveikį, kai abu vertinami kartu, todėl toliau atliekama regresinė analizė.

4.4. Pasitikėjimo vadovu įtaka darbuotojų perdegimui

Koreliacinė analizė parodė, kad pasitikėjimas vadovu yra reikšmingai susijęs su darbuotojų perdegimu, tačiau ši analizė leidžia įvertinti tik kintamųjų tarpusavio ryšio kryptį ir stiprumą. Toliau atliekama daugialypė regresinė analizė, kuri leis įvertinti bendro pasitikėjimo, afektinio ir kognityvinio pasitikėjimo įtaką bendram darbuotojų perdegimui bei kiekvienai perdegimo dimensijai atskirai. Analizė atliekama kiekvienai kartai atskirai, tokiu būdu nustatant, ar skirtingose darbuotojų kartose pasitikėjimas vadovu pasireiškia nevienodai. Verta paminėti, jog koreliacijos analizėje naudojamas koeficientas r parodo kintamųjų tarpusavio ryšio stiprumą ir kryptį, tuo tarpu regresijos analizėje koeficientas β atspindi nepriklausomo kintamojo poveikį priklausomam kintamajam (šio tyrimo atveju pasitikėjimo vadovu įtaka darbuotojų perdegimui), kai yra kontroliuojama kitų kintamųjų daroma įtaka.

Pasitikėjimo vadovu įtaka bendrajam perdegimui

Siekiant įvertinti bendrą pasitikėjimo vadovu ir darbuotojų perdegimo ryšį, pirmiausia nagrinėjama regresinė analizė visai tiriamajai imčiai. Tokia analizė parodo, ar pasitikėjimas vadovu apskritai yra susijęs su darbuotojų perdegimu, nepriklausomai nuo darbuotojų priklausymo skirtingoms kartoms. Atlikus regresinę analizę nustatyta, kad bendras pasitikėjimas vadovu nėra statistiškai reikšmingai susijęs su bendru darbuotojų perdegimu ($\beta = -0,541$, $p = 0,166$). Modelio paaiškinamoji galia siekia 29,2 %, tačiau pats modelis taip pat nėra statistiškai reikšmingas ($F = 2,479$, $p = 0,166$), taigi galima teigti, kad šiame tyrime nenustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp bendro pasitikėjimo vadovu ir darbuotojų perdegimo visoje imtyje.

Atsižvelgiant į tai, toliau atliekama detalesnė analizė, nagrinėjanti pasitikėjimo vadovu įtaką darbuotojų perdegimui atskirai skirtingose kartose. Toks analizės būdas leidžia įvertinti, ar šis ryšys pasireiškia skirtingai tarp X, Y ir Z kartų darbuotojų.

Visose analizuotose kartose modeliai yra statistiškai reikšmingi (žr. 15 lentelę). X kartoje bendrojo pasitikėjimo koeficientas siekia $\beta = -0,379$ ($p = 0,006$), Y kartoje $\beta = -0,404$ ($p < 0,001$), o Z kartoje $\beta = -0,332$ ($p < 0,001$). Taigi, didėjantis bendras pasitikėjimas gali lemti bendrojo darbuotojų perdegimo mažėjimą. Pastebima, kad stipriausias neigiamas poveikis nustatytas Y kartoje, iš ko galima suprasti, jog šioje darbuotojų kartoje bendras pasitikėjimas glaudžiai siejasi su bendru darbuotojų perdegimu

15 lentelė. Bendrojo pasitikėjimo vadovu įtaka skirtingų kartų darbuotojų bendrajam perdegimui

Karta	β (Bendro pasitikėjimo)	Sig. (β)	R ²	F	Sig. (F)
X	-0,379	0,006	0,144	8,242	0,006
Y	-0,404	< 0,001	0,163	15,634	< 0,001
Z	-0,332	< 0,001	0,110	13,149	< 0,001

Toliau regresijos analizėje vertinama, kokią įtaką pasitikėjimo dimensijos daro bendram perdegimui, tai yra analizuojamas kognityvinio ir afektinio pasitikėjimo poveikis. 16 lentelėje pateikti rezultatai rodo, kad visose trijose kartose regresijos modeliai yra statistiškai reikšmingi, tai reiškia, kad modelis, vertinant abi pasitikėjimo dimensijas, yra reikšmingas (bent viena pasitikėjimo dimensija arba jų kombinacija yra susijusi su perdegimu), o tai nurodo p reikšmės, lentelėje žymimos Sig (F). Verta paminėti, kad R² yra modelio paaiškinamoji galia, kuri parodo, kiek priklausomojo kintamojo (perdegimo) skirtumų galima paaiškinti modelyje esančiais kintamaisiais (pasitikėjimu). R², F ir modelio reikšmingumas analizėje atspindi bendrą afektinio ir kognityvinio pasitikėjimo poveikį, o β koeficientai leidžia įvertinti kiekvienos pasitikėjimo dimensijos poveikį perdegimui atskirai. Didžiausia modelio paaiškinamoji galia nustatyta Y kartoje 16,5 %, tai reiškia, kad 16,5 % perdegimo skirtumų tarp darbuotojų yra susiję su jų pasitikėjimo skirtumais. Šiek tiek mažesnė paaiškinamoji modelio galia (15,4 %) nustatyta X kartoje, o mažiausia (11,5 %) Z kartoje. Iš to galima suprasti, kad afektinis ir kognityvinis pasitikėjimas kartu yra susiję su bendru perdegimu, tačiau šios sąsajos tarp kartų nėra vienodos.

Analizuojant atskirų pasitikėjimo dimensijų koeficientus nustatyta, kad X ir Y kartose atskirai afektinis ir kognityvinis pasitikėjimas statistiškai reikšmingo poveikio bendram perdegimui neparodė. X kartoje afektinio pasitikėjimo koeficientas siekia $\beta = -0,034$ ($p = 0,883$), o kognityvinio $\beta = -0,363$ ($p = 0,124$). Y kartoje afektinio pasitikėjimo koeficientas yra $\beta = -0,264$ ($p = 0,100$), o kognityvinio $\beta = -0,167$ ($p = 0,297$). Tuo tarpu Z kartoje afektinio pasitikėjimo įtaka bendram perdegimui yra statistiškai reikšminga ($\beta = -0,276$, $p = 0,043$), o kognityvinis pasitikėjimas išlieka nereikšmingas ($\beta = -0,080$, $p = 0,552$) kaip ir kitose kartose.

16 lentelė. Afektyvio ir kognityvio pasitikėjimo vadovu įtaka bendrajam darbuotojų perdegimui skirtingose kartose

Karta	β (Afektyvis)	Sig. β (Afektyvis)	β (Kognityvinis)	Sig. β (Kognityvinis)	R ²	F	Sig. (F)
X	-0,034	0,883	-0,363	0,124	0,154	4,358	0,018
Y	-0,264	0,100	-0,167	0,297	0,165	7,779	< 0,001
Z	-0,276	0,043	-0,080	0,552	0,115	6,825	0,002

Taigi, nors modeliai visose kartose yra statistiškai reikšmingi, afektyvio pasitikėjimo poveikis bendram perdegimui nustatytas tik Z kartoje, o kognityvinis pasitikėjimas reikšmingo poveikio neturi nei vienoje darbuotojų kartoje.

Pasitikėjimo vadovu įtaka asmeniniam darbuotojų perdegimui

17 lentelėje pateikti daugialypės regresinės analizės rezultatai. Atliekant regresiją buvo vertinama afektyvio ir kognityvio pasitikėjimo vadovu daroma įtaka vienai iš perdegimo dimensijų, tai asmeniniam darbuotojų perdegimui. Rezultatai rodo, kad visose kartose regresijos modeliai yra statistiškai reikšmingi. X kartoje modelis paaiškina 12,8 % asmeninio perdegimo sklaidos ($R^2 = 0,128$, $F = 3,529$, $p = 0,037$), Y kartoje 7,7% ($R^2 = 0,077$, $F = 3,297$, $p = 0,042$), o Z kartoje 7,2 % ($R^2 = 0,072$, $F = 4,095$, $p = 0,019$). Taigi, pasitikėjimo dimensijos yra susijusios su asmeniniu perdegimu visose kartose, tačiau jos paaiškina tik nedidelę dalį perdegimo skirtumų, tai yra, kodėl darbuotojai skiriasi pagal patiriamo perdegimo lygį (R^2 svyruoja nuo 0,072 iki 0,128). Tokie gauti rezultatai gali reikšti, kad didžioji dalis darbuotojų perdegimo skirtumų gali būti susijusi su kitais jį lemiančiais veiksniais.

Nagrinėjant atskirų pasitikėjimo dimensijų regresijos koeficientus pastebėta, kad statistiškai reikšmingas pasitikėjimo poveikis nustatytas Z kartoje. Afektyvis pasitikėjimas statistiškai reikšmingai neigiamai susijęs su asmeniniu perdegimu ($\beta = -0,301$, $p = 0,031$), taigi didėjantis afektyvis pasitikėjimas gali lemti asmeninio perdegimo lygio mažėjimą. Kognityvinis pasitikėjimas kaip tik reikšmingos įtakos Z kartoje neturi ($\beta = 0,047$, $p = 0,735$). X kartoje nei afektyvis ($\beta = -0,047$, $p = 0,844$), nei kognityvinis pasitikėjimas ($\beta = -0,319$, $p = 0,182$) statistiškai reikšmingai asmeninio perdegimo neveikia. Taip pat panaši situacija nustatyta ir Y kartoje, kur afektyvis ($\beta = -0,101$, $p = 0,545$) bei kognityvinis pasitikėjimas ($\beta = -0,192$, $p = 0,252$) nėra reikšmingi. Taigi galima teigti, kad afektyvis pasitikėjimas yra reikšmingas asmeninio perdegimo veiksnys tik Z kartos darbuotojams.

17 lentelė. Afektyvio ir kognityvio pasitikėjimo vadovu įtaka asmeniniam darbuotojų perdegimui skirtingose kartose

Karta	β (Afektyvis)	Sig. β (Afektyvis)	β (Kognityvinis)	Sig. β (Kognityvinis)	R ²	F	Sig. (F)
X	-0,047	0,844	-0,319	0,182	0,128	3,529	0,037
Y	-0,101	0,545	-0,192	0,252	0,077	3,297	0,042
Z	-0,301	0,031	0,047	0,735	0,072	4,095	0,019

Pasitikėjimo vadovu įtaka su darbu susijusiam darbuotojų perdegimui

18 lentelėje pateikti regresijos rezultatai, vertinant afektinio ir kognityvinio pasitikėjimo vadovu daromą įtaką su darbu susijusiam darbuotojų perdegimui. Pateikti rezultatai rodo, kad visose kartose regresijos modeliai yra reikšmingi. Didžiausia modelio paaiškinamoji galia nustatyta Y kartoje ($R^2 = 0,274$), o mažiausia paaiškinamoji galia nustatyta Z kartoje ($R^2 = 0,127$). Abi pasitikėjimo dimensijos kartu yra reikšmingai susijusios su darbu susijusiu perdegimu (X karta: $p = 0,004$, Y karta: $p < 0,001$ bei Z karta: $p < 0,001$). Tačiau svarbu paminėti, jog modelio paaiškinamoji galia skirtingose kartose svyruoja nuo 12,7 % iki 27,4 %.

Analizuojant atskiras pasitikėjimo dimensijas, iš regresijos koeficientų galima matyti, kad nei vienoje kartoje pasitikėjimas nepasiekia statistinio reikšmingumo ribos. Tokie rezultatai rodo, kad pasitikėjimo dimensijos su perdegimu yra susijusios vertinant bendrąjį modelį, o ne atskirų pasitikėjimo dimensijų lygmeniu.

18 lentelė. Afektinio ir kognityvinio pasitikėjimo vadovu įtaka su darbu susijusiam darbuotojų perdegimui skirtingose kartose

Karta	β (Afektinis)	Sig. β (Afektinis)	β (Kognityvinis)	Sig. β (Kognityvinis)	R^2	F	Sig. (F)
X	-0,078	0,731	-0,392	0,087	0,210	6,375	0,004
Y	-0,294	0,051	-0,264	0,078	0,274	14,897	< 0,001
Z	-0,199	0,139	-0,184	0,172	0,127	7,666	< 0,001

Pasitikėjimo vadovu įtaka su klientais susijusiam perdegimui

Atliekant regresijos analizę buvo vertinama afektinio ir kognityvinio pasitikėjimo įtaka su klientais susijusiam perdegimui. Duomenys, pateikti 19 lentelėje rodo, kad nei vienoje kartoje regresijos modeliai nėra statistiškai reikšmingi. X kartoje modelio paaiškinamoji galia siekia $R^2 = 0,066$ ($p = 0,284$), Z kartoje $R^2 = 0,059$ ($p = 0,149$). Y kartoje modelio paaiškinamoji galia yra lygi nuliui ($R^2 = 0,000$), tai reiškia, kad afektinio bei kognityvinio pasitikėjimo dimensijos nepaaiškina su klientais susijusio perdegimo skirtumų šioje kartoje.

Analizuojant pasitikėjimo vadovu dimensijas atskirai, regresijos koeficientai nenurodo nei vieno statistiškai reikšmingo poveikio. X ir Y kartose afektinis ir kognityvinis pasitikėjimas turi aukštas p reikšmes, tai reiškia, kad visi yra nereikšmingi. Iš tokių rezultatų galima teigti, kad su klientais susijęs perdegimas nėra reikšmingai susijęs su pasitikėjimo vadovu dimensijomis nei vienoje kartoje.

19 lentelė. Afektinio ir kognityvinio pasitikėjimo vadovu įtaka su klientais susijusiam perdegimui skirtingose kartose

Karta	β (Afektinis)	Sig. β (Afektinis)	β (Kognityvinis)	Sig. β (Kognityvinis)	R^2	F	Sig. (F)
X	-0,279	0,361	0,028	0,927	0,066	1,301	0,284
Y	-0,005	0,979	0,023	0,910	0,000	0,011	0,989
Z	0,112	0,508	-0,305	0,074	0,059	1,964	0,149

Regresinės analizės apibendrinimas

Pastebima, kad pasitikėjimo vadovu įtaka darbuotojų perdegimui skirtingose kartose yra skirtinga. Svarbu pabrėžti, kad regresinės analizės rezultatai skiriasi priklausomai nuo analizės lygmens: visai imčiai statistiškai reikšmingas ryšys nenustatytas, tačiau analizuojant duomenis atskirai pagal kartas nustatomas statistiškai reikšmingas pasitikėjimo vadovu poveikis darbuotojų perdegimui. Tai leidžia daryti prielaidą, kad pasitikėjimo vadovu ir darbuotojų perdegimo ryšys skiriasi tarp skirtingų kartų darbuotojų. Apibendrinant regresinės analizės rezultatus galima išskirti pagrindinius nustatytus rezultatus (pasitikėjimo dimensijų įtaką kiekvienai perdegimo dimensijai):

- bendro pasitikėjimo modelis parodė statistiškai reikšmingą neigiamą ryšį su bendru perdegimu visose kartose. Tačiau, atliekant tolimesnę analizę ir išskaidžius pasitikėjimą į dimensijas, tai afektinį ir kognityvinį pasitikėjimą, paaiškėjo, kad reikšmingas poveikis bendram perdegimui yra nustatytas tik Z kartoje ir tik afektinio pasitikėjimo atveju. Kognityvinio pasitikėjimo reikšminga įtaka nenustatyta nei vienoje kartoje;
- analizuojant asmeninį perdegimą, paaiškėjo panašūs rezultatai, nes statistiškai reikšmingas afektinio pasitikėjimo poveikis taip pat nustatytas tik Z kartoje. Kitose kartose nei afektinis, nei kognityvinis pasitikėjimas reikšmingo poveikio nedaro;
- su darbu susijusio perdegimo modeliai visose kartose buvo reikšmingi modelio lygmeniu, tačiau atskiros pasitikėjimo dimensijų reikšmės reikšmingumo ribos nepasiekė;
- analizuojant su klientais susijusio perdegimo modelius, nustatyta, kad jie visose kartose yra nereikšmingi.

Taigi, pasitikėjimo vadovu reikšmė darbuotojų perdegimui labiausiai atsiskleidžia bendro ir asmeninio perdegimo atveju, o labiausiai šis poveikis pasireiškia Z kartos darbuotojams. Norint išvengti perdegimo rizikos, organizacijoms reikia suprasti, kad emociniu ryšiu ir santykiu su vadovu formuojamas pasitikėjimas gali būti svarbesnis nei kognityvinis pasitikėjimas jaunesniems darbuotojams.

4.5. Skirtingų kartų darbuotojų pasitikėjimo vadovu ir perdegimo skirtumai

Atliktos regresinės analizės metu pavyko išsiaiškinti, kaip pasitikėjimas vadovu susijęs su darbuotojų perdegimu skirtingose kartose, tačiau norint išsiaiškinti, ar pačios darbuotojų kartos skiriasi tarpusavyje pagal darbuotojų patiriamą perdegimo lygį bei pasitikėjimo vadovu lygį, buvo atlikta vienfaktorinė dispersinė analizė ANOVA. Esant statistiškai reikšmingiems rezultatams, papildomai atliktas Tukey HSD Post Hoc testas. Atliekant šį testą galima įvertinti ar X, Y bei Z kartos statistiškai reikšmingai skiriasi pagal perdegimo ir pasitikėjimo vadovu rodiklių vidurkius. Lentelėse taip pat pateikti 95 % pasikliautiniai intervalai, kurie padeda papildomai įvertinti vidurkių ribas kiekvienoje kartoje.

ANOVA analizėje lyginamos trys darbuotojų kartos: X kartos grupę sudarė 51 respondentas, Y kartos 82, o Z kartos 108 respondentai. Į klausimus apie su klientais susijusį perdegimą atsakė tik tie respondentai, kurie reguliariai bendrauja su klientais, todėl atsakiusiųjų skaičius yra mažesnis. Šiuo atveju X kartos grupę sudarė 40 respondentų, Y kartos 62, o Z kartos 66 respondentai.

Bendrasis perdegimas

Analizė pradėta nuo kartų analizavimo jas lyginant pagal bendrą perdegimo lygį. Analizėje naudojamas Levene testas, kuris tikrina, ar grupių (kartų) dispersijos yra vienodos, tai yra ar

respondentų atsakymai yra panašūs. Taigi, jei duomenys atitinka levne sąlygas ($p > 0,5$), galima lyginti perdegimo bei pasitikėjimo rodiklius tarp skirtingų kartų. Testas parodė, kad $p > 0,05$, todėl grupes galima lyginti tarpusavyje. ANOVA rezultatai parodė, kad modelis yra statistiškai reikšmingas, $F = 4,544$, $p = 0,012$. Tai reiškia, kad bent vienos kartos darbuotojų bendro perdegimo vidurkis statistiškai reikšmingai skiriasi nuo kitų. Efekto dydis $\eta^2 = 0,037$ rodo, kad darbuotojo karta paaiškina 3,7 % bendro perdegimo skirtumų, tačiau nustatytas efektas laikomas nedideliu.

Vertinant 20 lentelėje pateikiamus kartų vidurkius matyti, kad mažiausias bendro perdegimo vidurkis nustatytas X kartoje ($M = 37,612$), aukštesnis Y kartoje ($M = 41,529$), o didžiausias perdegimas nustatytas Z kartoje ($M = 45,256$). Tai leidžia teigti, kad jaunesnių kartų darbuotojai pasižymi labiau išreikštu bendru perdegimu. Kadangi buvo nustatyta, jog skirtumai tarp kartų egzistuoja ($F = 4,544$, $p = 0,012$), papildomai buvo taikytas Tukey HSD testas, kad būtų galima įvertinti tarp kurių konkrečių kartų šie skirtumai pasireiškia. Tukey HSD rezultatai parodė, kad statistiškai reikšmingas skirtumas nustatytas tarp X ir Z kartų darbuotojų ($p = 0,010$), o tarp kitų kartų reikšmingų skirtumų nenustatyta. Taigi bendro perdegimo atveju ryškiausias perdegimo skirtumas matomas tarp vyriausios ir jauniausios kartos. Z kartos darbuotojų bendro perdegimo vidurkis yra statistiškai reikšmingai didesnis nei X kartos darbuotojų.

20 lentelė. Bendro perdegimo skirtumai tarp X, Y ir Z kartų darbuotojų

Karta	M	SD	95 % PI
X	37,612	15,622	[33,219; 42,006]
Y	41,529	14,787	[38,280; 44,778]
Z	45,256	15,405	[42,318; 48,195]

Pastaba: Levene $p = 0,554$; ANOVA: $F = 4,544$, $p = 0,012$; $\eta^2 = 0,037$.

Asmeninis perdegimas

Levene testas parodė, kad $p = 0,906$, todėl skirtingų kartų darbuotojų asmeninio perdegimo duomenis galima lyginti tarpusavyje. ANOVA analizė parodė, kad egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai tarp kartų ($F = 4,884$; $p = 0,008$). Tai reiškia, kad bent vienos kartos darbuotojų perdegimo lygis skiriasi nuo kitų. Vis dėlto nustatytas efektas yra nedidelis ($\eta^2 = 0,039$), todėl kartos paaiškina tik nedidelę dalį perdegimo skirtumų.

Analizuojant kartų perdegimo vidurkius pastebima aiški vidurkių didėjimo kryptis: mažiausias asmeninio perdegimo vidurkis nustatytas X kartoje ($M = 39,477$), didesnis Y kartoje ($M = 44,411$), o Z kartoje didžiausias ($M = 48,611$). Iš to galima daryti išvadą, kad jaunesnių kartų darbuotojai linkę pasižymėti didesniu asmeninio perdegimo lygiu. Tukey HSD analizė parodė, kad statistiškai reikšmingas skirtumas nustatytas tarp X ir Z kartų darbuotojų ($p = 0,007$), o tarp X ir Y bei Y ir Z kartų reikšmingų skirtumų nenustatyta. Galima teigti, kad ryškiausias asmeninio perdegimo skirtumas pasireiškia tarp X ir Z kartos darbuotojų. Kaip ir bendro perdegimo atveju Z kartos asmeninio perdegimo vidurkis yra statistiškai reikšmingai didesnis nei X kartos darbuotojų. Aptarti rezultatai pateikiami 21 lentelėje.

21 lentelė. Asmeninio perdegimo skirtumai tarp X, Y ir Z kartų darbuotojų

Karta	M	SD	95 % PI
X	39,477	17,039	[34,685; 44,270]
Y	44,411	17,945	[40,468; 48,354]
Z	48,611	17,278	[45,315; 51,907]

Pastaba: Levene $p = 0,906$; ANOVA: $F = 4,884$, $p = 0,008$; $\eta^2 = 0,039$;

Su darbu susijęs perdegimas

Levene testas parodė, kad $p = 0,857$, todėl skirtingų kartų darbuotojų su darbu susijusio perdegimo duomenis galima lyginti tarpusavyje. ANOVA analizė parodė, kad tarp X, Y ir Z kartų darbuotojų yra statistiškai reikšmingų skirtumų ($F = 6,003$; $p = 0,003$). Kitaip tariant, darbuotojų kartos skiriasi pagal su darbu susijusio perdegimo lygį. Vis dėlto nustatytas efektas yra nedidelis ($\eta^2 = 0,048$), todėl darbuotojo karta paaiškina tik nedidelę dalį su darbu susijusio perdegimo skirtumų.

Mažiausias su darbu susijusio perdegimo vidurkis nustatytas X kartoje ($M = 34,314$), didesnis Y kartoje ($M = 38,502$), o Z kartoje didžiausias ($M = 44,114$). Iš to galima daryti išvadą, kad jaunesnių kartų darbuotojai linkę pasižymėti didesniu su darbu susijusio perdegimo lygiu. Tai matyti ir iš 95 % pasikliautinių intervalų: X kartos vidurkis svyruoja nuo 29,450 iki 39,177, Y kartos – nuo 34,715 iki 42,288, o Z kartos nuo 40,740 iki 47,488. Šie intervalai taip pat rodo bendrą didėjimo kryptį nuo X kartos link Z kartos. Tukey HSD analizė parodė, kad statistiškai reikšmingas skirtumas nustatytas tarp X ir Z kartų darbuotojų ($p = 0,003$), o tarp X ir Y bei Y ir Z kartų reikšmingų skirtumų nenustatyta. Galima teigti, kad ryškiausias su darbu susijusio perdegimo skirtumas pasireiškia tarp X ir Z kartos darbuotojų. Kaip ir bendro bei asmeninio perdegimo atveju, Z kartos darbuotojų su darbu susijusio perdegimo vidurkis yra statistiškai reikšmingai didesnis nei X kartos darbuotojų. Aptarti rezultatai pateikiami 22 lentelėje.

22 lentelė. Su darbu susijusio perdegimo skirtumai tarp X, Y ir Z kartų darbuotojų

Karta	M	SD	95 % PI
X	34,314	17,292	[29,450; 39,177]
Y	38,502	17,234	[34,715; 42,288]
Z	44,114	17,688	[40,740; 47,488]

Pastaba: Levene $p = 0,857$; ANOVA: $F = 6,003$, $p = 0,003$; $\eta^2 = 0,048$.

Su klientais susijęs perdegimas

Levene testas parodė, kad $p = 0,088$, todėl skirtingų kartų darbuotojų su klientais susijusio perdegimo duomenis galima lyginti tarpusavyje. ANOVA analizė parodė, kad statistiškai reikšmingų skirtumų tarp X, Y ir Z kartų darbuotojų nenustatyta ($F = 0,153$; $p = 0,858$). Darbuotojų kartos nesiskiria pagal su klientais susijusio perdegimo lygį. Nustatytas efekto dydis yra labai mažas ($\eta^2 = 0,002$), todėl darbuotojo karta paaiškina tik labai nedidelę dalį su klientais susijusio perdegimo skirtumų.

Analizuojant vidurkius pastebima, kad analizuojant su klientais susijusį perdegimą nepasikartoja kartų perdegimo vidurkių tendencijos, kai didžiausi perdegimo vidurkiai buvo nustatyti Z kartoje, o

mažiausi X kartoje. Su klientais susijusio perdegimo atveju didžiausias vidurkis nustatytas Y kartoje ($M = 41,331$), kiek mažesnis Z kartoje ($M = 40,619$), o mažiausias X kartoje ($M = 39,688$). Nors Y kartos darbuotojų vidurkis yra šiek tiek didesnis nei X ir Z kartų, šie skirtumai yra labai maži ir statistiškai nereikšmingi. Tai matyti ir iš 95 % pasikliautinių intervalų: X kartos vidurkis svyruoja nuo 34,513 iki 44,862, Y kartos nuo 37,891 iki 44,770, o Z kartos nuo 37,013 iki 44,224. Skirtingai nei bendro, asmeninio ir su darbu susijusio perdegimo atvejais, čia nėra aiškaus vidurkių reikšmių didėjimo nuo X link Z kartos. Galima teigti, kad karta nėra svarbus veiksnys, kuris galėtų paaiškinti su klientais susijusio perdegimo skirtumus, nes ši perdegimo dimensija tarp skirtingų kartų respondentų pasireiškia panašiai. Aptarti rezultatai pateikiami 23 lentelėje.

23 lentelė. Su klientais susijusio perdegimo skirtumai tarp X, Y ir Z kartų darbuotojų

Karta	M	SD	95 % PI
X	39,688	16,178	[34,513; 44,862]
Y	41,331	13,545	[37,891; 44,770]
Z	40,619	14,667	[37,013; 44,224]

Pastaba: Levene $p = 0,088$; ANOVA: $F = 0,153$, $p = 0,858$; $\eta^2 = 0,002$.

Apibendrinti perdegimo ANOVA rezultatai

Apibendrinant perdegimo rezultatus galima teigti, kad statistiškai reikšmingi skirtumai tarp X, Y ir Z kartų darbuotojų nustatyti bendro, asmeninio ir su darbu susijusio perdegimo atvejais. Visose šiose analizėse (bendro, asmeninio ir su darbu susijusio perdegimo) mažiausi vidurkiai nustatyti X kartoje, didesni Y kartoje, o didžiausi Z kartoje. Tai rodo, kad jaunesnių kartų darbuotojai linkę pasižymėti labiau išreikštu bendru, asmeniniu ir su darbu susijusiu perdegimu. Nors nustatyti efektų dydžiai visais atvejais buvo nedideli, gauti statistiškai reikšmingi rezultatai rodo, kad darbuotojo karta yra vienas iš veiksnių, susijusių su perdegimo skirtumais. Analizuojant su klientais susijusio perdegimo rezultatus statistiškai reikšmingų skirtumų tarp kartų nebuvo nustatyta, o šios perdegimo dimensijos vidurkiai visose trijose kartose pasiskirstė panašiai. Iš to galima daryti išvadą, kad šiame tyrime kartų skirtumai labiausiai atsiskleidžia bendro, asmeninio ir su darbu susijusio perdegimo rodikliuose, tačiau nepasireiškia su klientais susijusio perdegimo atveju.

Bendras pasitikėjimas vadovu

Toliau analizuojama, ar X, Y ir Z kartų darbuotojai statistiškai reikšmingai skiriasi pagal pasitikėjimą vadovu. Pirmiausia vertintas bendras pasitikėjimas vadovu, o po to atskirai analizuojamos pasitikėjimo dimensijos, tai afektinis ir kognityvinis pasitikėjimas. Tokia analizės seka parodo, ar kartų skirtumai pasireiškia bendrame pasitikėjimo vadovu lygmenyje, ir kaip jie atsiskleidžia atskirose pasitikėjimo dimensijose.

24 lentelėje pateikti rezultatai rodo, kad statistiškai reikšmingų skirtumų tarp X, Y ir Z kartų darbuotojų nenustatyta ($F = 1,045$; $p = 0,353$). Tai reiškia, kad darbuotojų kartos nesiskiria pagal bendrą pasitikėjimo vadovu lygį. Nustatytas efekto dydis yra labai mažas ($\eta^2 = 0,009$), todėl darbuotojo karta paaiškina tik labai nedidelę dalį bendro pasitikėjimo vadovu skirtumų.

Analizuojant bendro pasitikėjimo vadovu vidurkius matyti, kad X kartoje nustatytas mažesnis vidurkis ($M = 4,769$), o Y ir Z kartose jis yra labai panašus (Y kartos $M = 5,056$ ir Z kartos $M = 5,061$). Tai rodo, kad Y ir Z kartų darbuotojų bendras pasitikėjimas vadovu yra šiek tiek didesnis nei X kartos darbuotojų, tačiau šie skirtumai nėra statistiškai reikšmingi. Tą patvirtina ir 95 % pasikliautiniai intervalai. Taigi, darbuotojo karta nėra svarbus veiksnys, paaiškinantis bendro pasitikėjimo vadovu skirtumus, nes šis rodiklis tarp skirtingų kartų darbuotojų pasireiškia panašiai.

24 lentelė. Bendro pasitikėjimo vadovu skirtumai tarp X, Y ir Z kartų darbuotojų

Karta	M	SD	95 % PI
X	4,769	1,282	[4,409; 5,130]
Y	5,056	1,179	[4,797; 5,315]
Z	5,061	1,328	[4,808; 5,314]

Pastaba: Levene $p = 0,725$; ANOVA: $F = 1,045$, $p = 0,353$; $\eta^2 = 0,009$.

Kadangi bendro pasitikėjimo vadovu skirtumai tarp kartų yra statistiškai nereikšmingi, toliau papildomai buvo analizuojama ir vertinama, ar skirtumai neatsiskleidžia pasitikėjimo dimensijose afektiniame ir kognityviniame pasitikėjime.

Afektinis pasitikėjimas vadovu

Levene testas parodė, kad $p = 0,683$, todėl skirtingų kartų darbuotojų afektinio pasitikėjimo vadovu duomenis galima lyginti tarpusavyje. ANOVA analizė parodė, kad statistiškai reikšmingų skirtumų tarp X, Y ir Z kartų darbuotojų nenustatyta ($F = 1,565$; $p = 0,211$). Tai reiškia, kad darbuotojų kartos pagal afektinio pasitikėjimo vadovu lygį statistiškai reikšmingai nesiskiria. Nustatytas efekto dydis yra labai mažas ($\eta^2 = 0,013$), todėl darbuotojo kartos reikšmė šiam rodikliui yra silpna.

Analizuojant 25 lentelėje pateikiamus afektinio pasitikėjimo vadovu vidurkius matyti, kad mažiausias vidurkis nustatytas X kartoje ($M = 4,565$), didžiausias Y kartoje ($M = 4,998$), o Z kartoje jis yra tarpinis ($M = 4,832$). Tai reiškia, kad Y kartos darbuotojų afektinis pasitikėjimas vadovu yra šiek tiek didesnis nei X ir Z kartų darbuotojų, tačiau šie skirtumai nėra statistiškai reikšmingi. Tą patvirtina ir 95 % pasikliautiniai intervalai: X kartos vidurkis svyruoja nuo 4,187 iki 4,942, Y kartos – nuo 4,720 iki 5,276, o Z kartos – nuo 4,553 iki 5,110. Karta nėra svarbus veiksnys, paaiškinantis afektinio pasitikėjimo vadovu skirtumus, nes ši pasitikėjimo dimensija tarp skirtingų kartų darbuotojų pasireiškia panašiai.

25 lentelė. Afektinio pasitikėjimo vadovu skirtumai tarp X, Y ir Z kartų darbuotojų

Karta	M	SD	95 % PI
X	4,565	1,341	[4,187; 4,942]
Y	4,998	1,265	[4,720; 5,276]
Z	4,832	1,460	[4,553; 5,110]

Pastaba: Levene $p = 0,683$; ANOVA: $F = 1,565$, $p = 0,211$; $\eta^2 = 0,013$

Kognityvinis pasitikėjimas vadovu

26 lentelėje pateikia kognityvinio pasitikėjimo ANOVA analizę. Statistiškai reikšmingų skirtumų tarp X, Y ir Z kartų darbuotojų nenustatyta ($F = 1,057$; $p = 0,349$). Tai reiškia, kad darbuotojų kartos pagal kognityvinio pasitikėjimo vadovu lygį taip pat statistiškai reikšmingai nesiskiria. Efekto dydis taip pat yra labai mažas ($\eta^2 = 0,009$).

Analizuojant kognityvinio pasitikėjimo vadovu vidurkius matoma nuosekli pasitikėjimo rodiklių didėjimo kryptis: mažiausias vidurkis nustatytas X kartoje ($M = 4,974$), didesnis Y kartoje ($M = 5,114$), o didžiausias Z kartoje ($M = 5,290$). Tačiau nors ir matoma bendra didėjimo kryptis, šie skirtumai statistiškai nereikšmingi.

Lyginant su afektiniu pasitikėjimu, pastebima, kad kognityvinio pasitikėjimo vidurkiai tarp kartų išsidėsto nuosekliau, nes afektinio pasitikėjimo atveju didžiausias vidurkis buvo nustatytas Y kartoje, o Z karta užėmė tarpinę padėtį. Kognityvinio pasitikėjimo atveju pasitikėjimo vidurkiai nuosekliai didėja nuo X link Z kartos. Tačiau abiem atvejais testo rezultatai parodė, kad skirtumai tarp kartų nėra statistiškai reikšmingi, todėl galima teigti, kad afektinis ir kognityvinis pasitikėjimas vadovu tarp skirtingų kartų darbuotojų iš esmės nesiskiria.

26 lentelė. Kognityvinio pasitikėjimo vadovu skirtumai tarp X, Y ir Z kartų darbuotojų

Karta	M	SD	95 % PI
X	4,974	1,346	[4,595; 5,352]
Y	5,114	1,247	[4,840; 5,388]
Z	5,290	1,393	[5,024; 5,556]

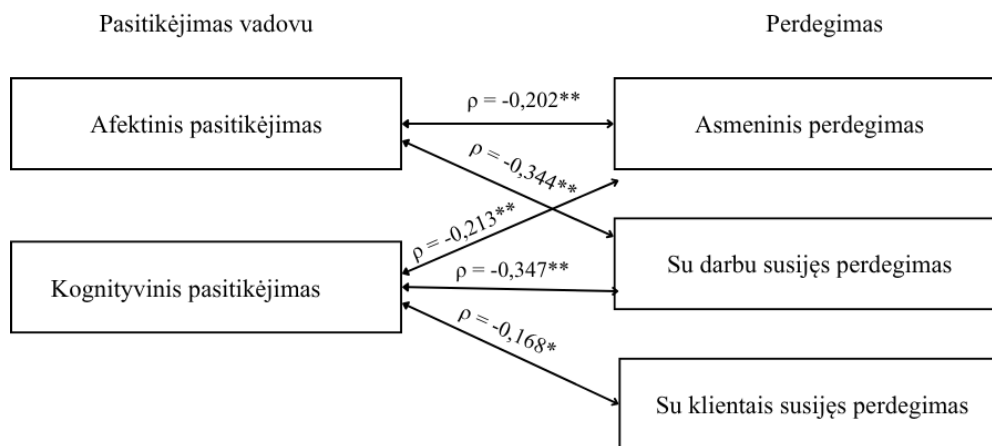
Pastaba: Levene $p = 0,458$; ANOVA: $F = 1,057$, $p = 0,349$; $\eta^2 = 0,009$.

Apibendrinti pasitikėjimo vadovu ANOVA rezultatai

Apibendrinant pasitikėjimo vadovu ANOVA rezultatus galima teigti, kad statistiškai reikšmingų skirtumų tarp X, Y ir Z kartų darbuotojų nenustatyta nei bendro pasitikėjimo vadovu nei atskirų pasitikėjimo dimensijų atveju. Nors analizė rodo tam tikrus vidurkių skirtumus tarp kartų, jie nėra pakankami, kad būtų galima vertinti kaip statistiškai reikšmingus. Bendro pasitikėjimo vadovu atveju Y ir Z kartų vidurkiai buvo labai panašūs ir šiek tiek didesni nei X kartos, afektinio pasitikėjimo analizės atveju didžiausias vidurkis nustatytas Y kartoje, o kognityvinio pasitikėjimo atveju pasireiškė nuoseklus didėjimas nuo X iki Z kartos. Visgi visais atvejais nustatyti efektų dydžiai buvo labai maži, todėl darbuotojų kartos reikšmė pasitikėjimo vadovu rodikliams pasižymi silpnai. Iš to galima daryti išvadą, kad pasitikėjimas vadovu tarp skirtingų kartų darbuotojų pasireiškia panašiai ir šiame tyrime nėra reikšmingai susijęs su kartų skirtumais.

4.6. Apibendrinti tyrimo rezultatai ir diskusija

Atliekant tyrimą, buvo siekta ištirti pasitikėjimo vadovu ir darbuotojų perdegimo sąsajas ir nustatyti, ar pasitikėjimo vadovu daroma įtaka perdegimui skiriasi tarp skirtingų kartų darbuotojų. Apibendrinant empirinio tyrimo rezultatus, galima teigti, kad pasitikėjimas vadovu yra reikšmingai susijęs su darbuotojų patiriamu perdegimu, tačiau šios sąsajos nėra vienodos visose perdegimo dimensijose. Šie rezultatai apibendrinami ir pateikiami 4 paveiksle.



4 pav. Pasitikėjimo vadovu ir darbuotojų perdegimo dimensijų sąsajų empirinis modelis

Bendroje imtyje reikšmingi ryšiai nustatyti tarp afektinio bei kognityvinio pasitikėjimo ir asmeninio bei su darbu susijusio perdegimo. Taip pat nustatyta silpna statistiškai reikšminga neigiama sąsaja su klientais susijusiu perdegimu ir kognityviniu pasitikėjimu. Statistiškai reikšmingos sąsajos tarp afektinio pasitikėjimo ir su klientais susijusio perdegimo nenustatyta. Paveiksle pateikiamos tik statistiškai reikšmingos koreliacinės sąsajos, kur ** žymi $p < 0,01$ bei * $p < 0,05$. Tokie gauti rezultatai patvirtina teorinėje dalyje jau aptartą pasitikėjimo kaip psichologinio išteklių logiką. Literatūroje pasitikėjimas vadovu dažniausiai yra siejamas su sumažėjusiu darbuotojų stresu ir darbuotojų gerove (Dirks & de Jong, 2022; Legood et al., 2021). Atlikto tyrimo rezultatai nurodo, kad didesnis pasitikėjimas vadovu siejasi su mažesniu bendru, asmeniniu ir su darbu susijusiu perdegimu. Tokie rezultatai sutampa su Özgür ir Tektaş (2018) tyrimu, kuriame nustatyta, jog didesnis organizacinis pasitikėjimas siejasi su mažesniu emociniu išsekimu, depersonalizacija ir mažesniu sumažėjusiu asmeninės sėkmės jausmu. Panašią išvadą pateikia ir Lin ir kt. (2024) autoriai, kurie atliktame tyrime teigia, jog pasitikėjimas vadovu siejamas su mažesniu perdegimu ir didesniu darbuotojų įsipareigojimu organizacijai (Lin et al., 2024; Özgür & Tektaş, 2018). Taigi šio tyrimo rezultatai papildoma ankstesnius tyrimus, patvirtindami, kad pasitikėjimas vadovu gali veikti kaip vienas iš perdegimo riziką mažinančių veiksnių.

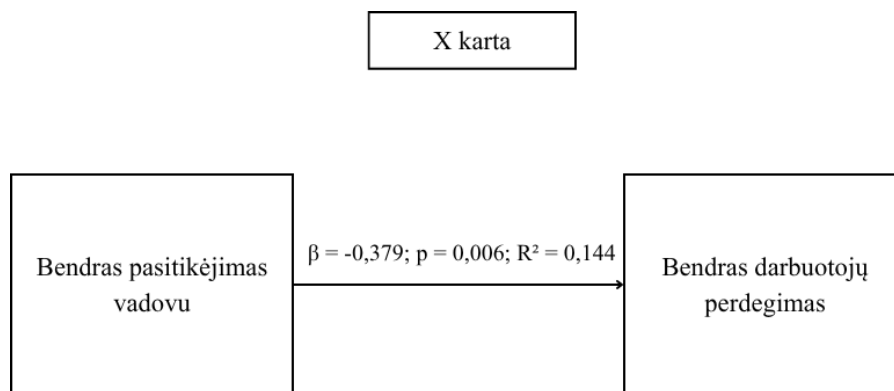
Pirmiausia tyrime įvertintas naudotų instrumentų skalių patikimumas. Gauti Kronbacho alfa koeficientai parodė aukštą visų skalių suderinamumą. Tai parodo, kad tyrime naudotos skalės yra tinkamos statistinei analizei atlikti. Aprašomosios statistikos rezultatai parodė, kad kognityvinio pasitikėjimo vidurkis yra aukštesnis nei afektinio pasitikėjimo. Šį rezultatą galima aiškinti remiantis McAllister (1995) pasitikėjimo samprata, pagal kurią afektiniam pasitikėjimui susiformuoti reikalingas tam tikras kognityvinio pasitikėjimo pagrindas (McAllister, 1995). Darbuotojai pirmiausia turi įvertinti bei suprasti vadovo kompetenciją ir patikimumą, o tik vėliau jiems gali formotis stipresnis emocinis ryšys, grįstas rūpesčiu ir tarpusavio pasitikėjimu. Taigi, gauti kognityvinio pasitikėjimo didesni rodikliai tampa logiškai pagrįdžiami.

Koreliacijos rezultatai parodė, jog bendras pasitikėjimas vadovu yra statistiškai reikšmingai neigiamai susijęs su bendru perdegimu. Tai rodo, kad didėjant pasitikėjimui vadovu, darbuotojų perdegimas yra linkęs mažėti. Afektyvus ir kognityvus pasitikėjimas taip pat buvo reikšmingai neigiamai susiję su asmeniniu ir su darbu susijusiu perdegimu. Taip pat nustatyta, kad kognityvus pasitikėjimas yra silpnai, tačiau statistiškai reikšmingai neigiamai susijęs ir su klientais susijusiu perdegimu, o afektinio pasitikėjimo ryšys su šia perdegimo dimensija statistiškai reikšmingas

nenustatytas. Iš to galima daryti išvadą, kad pasitikėjimas vadovu yra labiau susijęs su bendru, asmeniniu ir darbo kontekste patiriamu perdegimu, o sąsajos su klientais susijusiu perdegimu yra silpnesnės. Autoriai Park ir kt. (2020) tyrime nustatė, kad pasitikėjimas darbo aplinkoje ne visada apsaugo nuo emocinio perdegimo, kai darbuotojai patiria intensyvų stresą bei aukštus darbo reikalavimus, kas, darant prielaidą, ir gali kilti nuo bendravimo su klientais (Park et al., 2020). Kadangi nagrinėjamas būtent pasitikėjimas vadovu, toks pasitikėjimas yra tiesiogiai susijęs su darbo aplinka bei vadovo priimamais sprendimais, todėl tai paaiškina didesnę asmeninę ir su darbu susijusį perdegimą nei su klientais susijusį perdegimą. Kopenhagos perdegimo instrumente būtent ir remiamasi tokia logika, kur perdegimas skirstomas į skirtingus išsekimo šaltinius, tai asmeninį, su darbu bei su klientais susijusį perdegimą (Kristensen et al., 2005).

Regresinės analizės rezultatai parodė, kad bendras pasitikėjimas vadovu turi statistiškai reikšmingą neigiamą ryšį su bendru perdegimu visose darbuotojų kartose. Taigi, visose kartose didesnis pasitikėjimas vadovu yra susijęs su mažesniu darbuotojų perdegimu. Svarbu pabrėžti, kad poveikio stiprumas tarp kartų nėra visiškai vienodas, stipriausias ryšys nustatytas Y kartoje, silpnesnis X kartoje, o silpniausias Z darbuotojų kartoje. Tokie gauti tyrimo rezultatai atitinka teorinėje dalyje iškeltą prielaidą, kad pasitikėjimas vadovu gali būti vertinamas kaip darbuotojų perdegimą mažinantis psichologinis ir organizacinis išteklius, tačiau perdegimo reikšmė gali skirtis tarp kartų (Dirks & de Jong, 2022; Twenge et al., 2010).

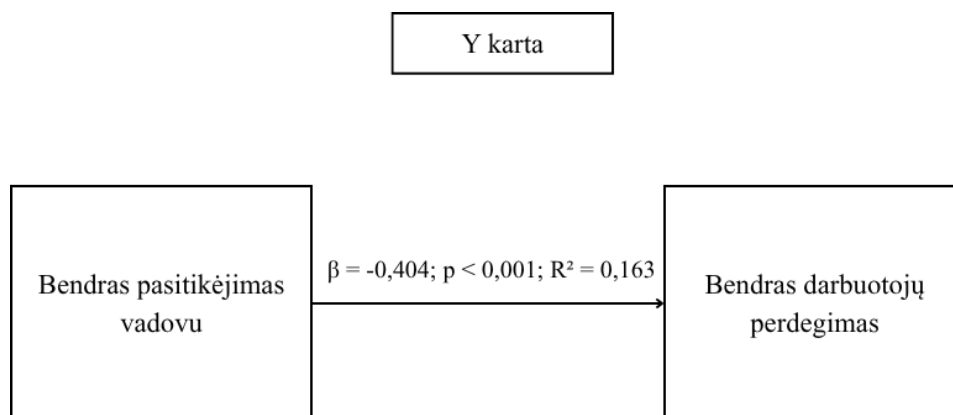
X kartoje bendro pasitikėjimo vadovu poveikis bendram perdegimui siekė $\beta = -0,379$. Iš to galima daryti išvadą, kad X kartos darbuotojų grupėje didesnis pasitikėjimas vadovu yra susijęs su mažesniu bendru darbuotojų perdegimu. Šie rezultatai pateikiami empiriškai patikrintame X kartos darbuotojų pasitikėjimo vadovu įtakos perdegimui tyrimo modelyje (žr. 5 pav.).



5 pav. Empiriškai patikrintas X kartos darbuotojų pasitikėjimo vadovu įtakos perdegimui tyrimo modelis

Iš modelio matyti, jog X kartai statistiškai reikšmingas tik bendro pasitikėjimo vadovu poveikis bendram darbuotojų perdegimui. Kadangi poveikis yra neigiamas, galima teigti, jog didesnis pasitikėjimas vadovu yra susijęs su mažesniu kartos perdegimu. Modelio paaiškinamoji galia siekia 14,4 %, todėl pasitikėjimas vadovu paaiškina dalį bendro perdegimo skirtumų, tačiau nėra vienintelis X kartos darbuotojų perdegimą lemiantis veiksnys. X kartos rezultatai gali būti paaiškinami tuo, kad šios kartos darbuotojams pasitikėjimas vadovu gali būti svarbus kaip bendras stabilumo ir saugumo aspektas. Teorinėje dalyje aptarta, kad vyresnių kartų darbuotojai dažnu atveju labiau vertina patirtį, stabilumą ir aiškią organizacinę struktūrą (Lyons & Kuron, 2014; Twenge et al., 2010). Todėl X kartai gali būti svarbus ne vien emocinis vadovo palaikymas ar vadovo kompetencija, bet bendras pasitikėjimas vadovu. Tačiau, kadangi X kartos imtis šiame tyrime buvo mažiausia, šie rezultatai turėtų būti vertinami atsargiau.

Y kartoje bendro pasitikėjimo vadovu poveikis bendram perdegimui siekė $\beta = -0,404$. Iš to galima daryti išvadą, kad Y kartos darbuotojų grupėje didesnis pasitikėjimas vadovu yra susijęs su mažesniu bendru darbuotojų perdegimu. Šie rezultatai pateikiami empiriškai patikrintame Y kartos darbuotojų pasitikėjimo vadovu įtakos perdegimui tyrimo modelyje (žr. 6 pav.).



6 pav. Empiriškai patikrintas Y kartos darbuotojų pasitikėjimo vadovu įtakos perdegimui tyrimo modelis

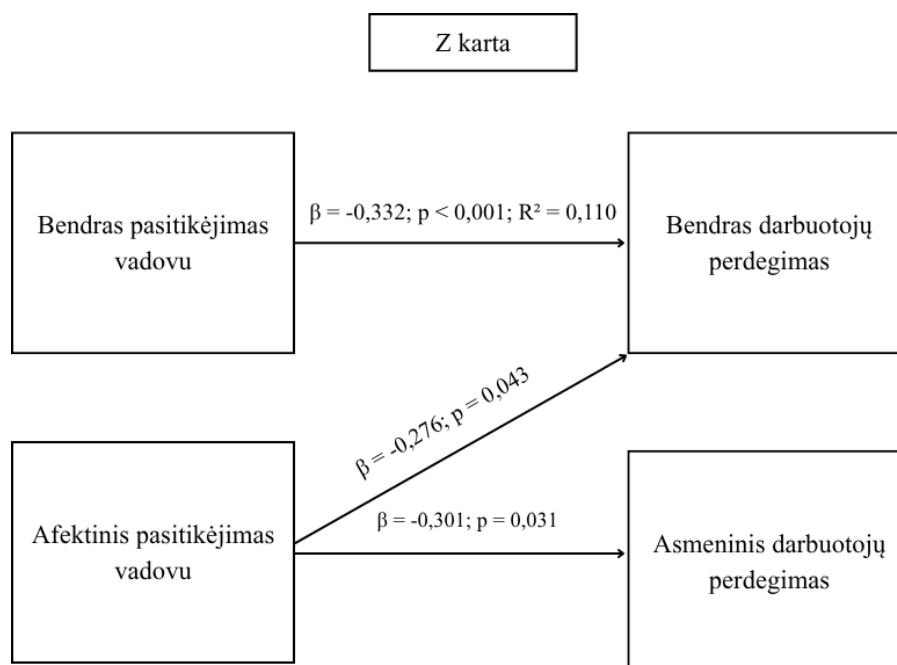
Iš modelio matyti, jog Y kartoje kaip ir X kartoje statistiškai reikšmingas tik bendro pasitikėjimo vadovu poveikis bendram darbuotojų perdegimui. Didesnis pasitikėjimas vadovu yra susijęs su mažesniu šios kartos darbuotojų perdegimu. Modelio paaiškinamoji galia siekia 16,3 %, todėl pasitikėjimas vadovu paaiškina dalį bendro perdegimo skirtumų. Lyginant su X ir Z kartomis, Y kartoje nustatytas stipriausias bendro pasitikėjimo vadovu poveikis bendram darbuotojų perdegimui, tačiau šis veiksnys taip pat nėra vienintelis Y kartos darbuotojų perdegimą paaiškinantis veiksnys.

Y kartoje nustatytas stipriausias pasitikėjimo vadovu poveikis perdegimui gali būti aiškinamas didesniu šios kartos pažeidžiamumu perdegimui ir didesne priklausomybe nuo organizacinių išteklių, Y kartos orientacijos į prasmingą veiklą, grįžtamąjį ryšį bei suteikiamą palaikymą (Twenge et al., 2010). Kiti atlikti tyrimai rodo, kad Y karta dažniau patiria perdegimą ir net yra apibūdinama kaip „perdegimo karta“, todėl tokie ištekliai kaip vadovo suteikiamas palaikymas gali būti ypač reikšmingas šios kartos atstovams (Valdiviezo & Morsa, 2026). Tačiau, atsižvelgiant į tai, kad modelių paaiškinamoji galia (R^2) nėra didelė, pasitikėjimas vadovu negali būti laikomas pagrindiniu perdegimą paaiškinančiu veiksniu. Tai pabrėžiama ir literatūroje darbo reikalavimų ir išteklių logikoje, pagal kurią teigiama, kad perdegimas formuojasi dėl ilgalaikio disbalanso tarp darbo reikalavimų ir turimų išteklių (Bakker & de Vries, 2021).

Atliekant detalesnę analizę, kai pagrindiniai tyrimo konstruktai yra analizuojami dimensijų lygmeniu, nustatyta, kad X ir Y kartose afektinis ir kognityvinis pasitikėjimas atskirai neturi statistiškai reikšmingo poveikio bendram perdegimui. Tai parodo, jog šioms darbuotojų kartoms yra svarbus bendras pasitikėjimas vadovu (kartu afektinės ir kognityvinės pasitikėjimo savybės), tačiau atskiri pasitikėjimo komponentai nėra statistiškai reikšmingi perdegimo veiksniai. Afektinis ir kognityvinis pasitikėjimas yra stipriai tarpusavyje susiję ($\rho = 0,733$, $p < 0,01$), todėl regresinėje analizėje jų atskiras poveikis gali susilpnėti dėl persidengiančios aiškinamosios galios. Tai atitinka Dirks ir de Jong (2022) autorių pastebėjimą, kad pasitikėjimo tyrimuose skirtingos pasitikėjimo formos dažnai susijusios tarpusavyje, tačiau jų poveikis priklauso nuo konteksto ir pasitikėjimo objekto (Dirks & de Jong, 2022). Žinant tai, būtų tiksliau ne teigti, jog X ir Y kartoms nėra svarbus afektinis ar kognityvinis

pasitikėjimas, tačiau akcentuoti, kad šioms kartoms reikšmingesnis yra bendras pasitikėjimo vadovu lygis.

Z kartoje bendro pasitikėjimo vadovu poveikis bendram perdegimui siekė $\beta = -0,332$. Iš to galima daryti išvadą, kad Z kartos darbuotojų grupėje didesnis pasitikėjimas vadovu yra susijęs su mažesniu bendru darbuotojų perdegimu. Šie rezultatai pateikiami empiriškai patikrintame Z kartos darbuotojų pasitikėjimo vadovu įtakos perdegimui tyrimo modelyje (žr. 7 pav.).



7 pav. Empiriškai patikrintas Z kartos darbuotojų pasitikėjimo vadovu įtakos perdegimui tyrimo modelis

Iš modelio matyti, jog Z kartoje statistiškai reikšmingas bendro pasitikėjimo vadovu poveikis bendram darbuotojų perdegimui. Didesnis bendras pasitikėjimas vadovu yra susijęs su mažesniu Z kartos darbuotojų perdegimu. Modelio paaiškinamoji galia siekia 11,0 %, todėl bendras pasitikėjimas vadovu paaiškina dalį bendro perdegimo skirtumų, tačiau, kaip ir kitų kartų, šios kartos darbuotojų perdegimą gali lemti ir kiti veiksniai. Skirtingai nei X ir Y kartose, Z kartoje išryškėja afektinio pasitikėjimo vadovu reikšmė. Afektinis pasitikėjimas daro statistiškai reikšmingą neigiamą poveikį bendram darbuotojų perdegimui ir asmeniniam darbuotojų perdegimui. Tokie rezultatai rodo, kad didesnis pasitikėjimas, formuojamas emociiniu ryšiu tarp vadovo bei darbuotojo, yra susijęs su mažesniu Z kartos darbuotojų bendru ir asmeniniu perdegimu.

Teorinėje dalyje aptarta, kad Z kartos pasitikėjimas vadovu nėra automatinis ir savaimė suprantamas dėl vadovo užimamų pareigų. Pasitikėjimas formuojasi per vadovo kompetenciją, konkrečius veiksmus bei vadovavimo stilių (Lazányi & Bilan, 2017). Taip pat Kruope ir Blumberga (2024) pabrėžia, kad Z kartos darbuotojams svarbus vadovo kaip episteminio autoriteto vertinimas, tai yra vadovo žinios ir kompetencija (Kruope & Blumberga, 2024). Atlikto tyrimo rezultatai šią literatūrą papildo ir kartu patikslina, nes nors kognityvinis pasitikėjimas Z kartoje gali būti svarbus pasitikėjimo formavimuisi, perdegimo mažėjimui reikšmingesnis buvo afektinis pasitikėjimas. Tokie rezultatai leidžia kelti prielaidą, kad Z kartos darbuotojų perdegimą labiau mažina ne vien vadovo profesionalumas, bet ir emocinis saugumas ir tarpasmeniniai santykiai. Taigi, vadovo kompetencija gali būti būtina pasitikėjimo sąlyga, tačiau apsauginį poveikį perdegimui labiau sustiprina darbuotojo jausmas, kad vadovas yra emociškai patikimas.

Nei X, nei Y kartose pasitikėjimo dimensijos reikšmingo poveikio asmeniniam perdegimui neturėjo. Su darbu susijusio perdegimo regresijos modeliai buvo statistiškai reikšmingi visose kartose, tačiau atskiri afektinio ir kognityvinio pasitikėjimo koeficientai nebuvo reikšmingi. Nors koreliacinė analizė parodė silpną statistiškai reikšmingą ryšį tarp kognityvinio pasitikėjimo ir su klientais susijusio perdegimo, regresinėje analizėje šis poveikis nenustatytas. Su klientais susijusio perdegimo regresijos modeliai statistiškai reikšmingi nebuvo nustatyti nei vienoje darbuotojų kartoje.

ANOVA analizės rezultatai papildomai parodė, kad X, Y ir Z kartos statistiškai reikšmingai skiriasi pagal bendrą, asmeninį ir su darbu susijusį perdegimą. Mažiausi perdegimo vidurkiai nustatyti X kartoje, didesni Y kartoje, o didžiausi Z kartoje. Tai, kad reikšmingi skirtumai nustatyti tik tarp X ir Z kartų darbuotojų, gali būti siejama su kartų ribų persidengimu. Kartos tyrime buvo išskirstytos pagal gimimo metus, tačiau praktikoje šios ribos nėra griežtos. Darbuotojai, gimę ties kartų sandūra, gali turėti labai panašias socialines bei darbo patirtis, nors pagal pasirinktą klasifikaciją patenka į skirtingas kartas. Todėl gretimų kartų perdegimo rodikliai gali persidengti ir nesiskirti statistiškai reikšmingai. Tuo tarpu X ir Z kartos yra labiau nutolusios pagal amžių ir socializacijos kontekstą, todėl tarp jų perdegimo skirtumai išryškėja aiškiausiai. Iš to galima daryti išvadą, kad jaunesnių kartų darbuotojai šiame tyrime pasižymi didesniu bendro, asmeninio ir su darbu susijusio perdegimo lygiu. Tačiau su klientais susijusio perdegimo dimensijos atveju statistiškai reikšmingų skirtumų tarp kartų nebuvo nustatyta.

Svarbu paminėti, kad pasitikėjimo vadovu lygio rodikliai tarp kartų statistiškai reikšmingai nesiskyrė. Iš tokių pasitikėjimo bei perdegimo rezultatų svarbu suprasti, kad kartos nesiskiria pagal tai, kiek pasitiki vadovu, bet skiriasi pagal tai, kiek pasitikėjimas vadovu yra susijęs su jų perdegimu. Skirtingų kartų darbuotojų pasitikėjimas vadovu yra panašaus lygio, tačiau to pasitikėjimo daroma įtaka perdegimui pasireiškia skirtingai. Šis atlikto tyrimo rezultatas iš dalies prieštarauja kitų autorių tyrimui, kuriame teigiama, kad Z karta gali pasižymėti žemesniu pasitikėjimo darbo aplinkoje lygiu nei vyresnės kartos (Lazányi & Bilan, 2017). O atliktame tyrime kaip tik statistiškai reikšmingų pasitikėjimo vadovu skirtumų tarp X, Y ir Z kartų nenustatyta. Tai reiškia, kad pasitikėjimo lygis tarp kartų yra panašus, tačiau skiriasi jo reikšmė perdegimui.

Tyrimo ribotumai ir tolimesnės tyrimų kryptys

Atliktas empirinis tyrimas turi kelis ribotumus į kuriuos reiktų atsižvelgti interpretuojant tyrimo rezultatus. Apribojimu galima laikyti tai, kad respondentų pasiskirstymas pagal kartas yra netolygus. X kartą sudarė 51 respondentas, Y kartą 82 respondentai, o Z kartą 108 respondentai. Tokia surinkta imtis leidžia lyginti kartas tarpusavyje, tačiau mažesnis respondentų iš X kartos skaičius gali daryti įtaką rezultatų patikimumui ir reprezentatyvumui. Taip pat, su klientais susijusio perdegimo dimensiją vertino tik tie respondentai, kurie tiesiogiai ir reguliariai dirba su klientais ar kitais paslaugas gaunančiais/teikiančiais asmenimis, tad automatiškai imtis dar sumažėja, taigi šios perdegimo dimensijos rezultatus irgi reiktų vertinti atidžiau. Taigi, ateities tyrimuose būtų naudinga surinkti tolygesnį X, Y ir Z kartų respondentų pasiskirstymą, ypač padidinti X kartos respondentų skaičių.

Kitas tyrimo ribotumas susijęs su respondentų demografinėmis charakteristikomis. Matoma, kad tyrime dominavo moterys, kurios sudarė net 68,9 % visos imties respondentų. Taip pat didžiąją dalį sudarė respondentai, dirbantys privačiame sektoriuje (72,7 %). Ateities tyrimuose būtų naudinga

siekti tolygesnio respondentų pasiskirstymo pagal imtį, darbo sektorių, organizacijos dydį ir kt., nes šie veiksniai taip pat gali būti susiję su perdegimo bei pasitikėjimo lygiu.

Tyrimo ribotumu galima laikyti ir tai, kad kartos tyrime buvo naudojamos kaip palyginamosios grupės ir nebuvo taikytas moderuojantis modelis. Atsižvelgus į tyrimo rezultatus galima teigti, kad pasitikėjimo vadovu ir perdegimo ryšys skirtingose kartose pasireiškė nevienodai, tačiau negalima teigti, kad karta statistiškai reikšmingai moderuoja šį ryšį. Ateities tyrimuose būtų tikslinga šį ryšį tikrinti taikant moderacinę analizę.

Perdegimas yra kompleksinis reiškinys, tad ateities tyrimuose būtų naudinga pasitikėjimą vadovu analizuoti platesniame darbo reikalavimų ir išteklių modelyje kartu įtraukiant ir kitus perdegimą galinčius lemti veiksnius. Taip pat būtų tikslinga detaliau tirti Z kartą, nes šioje kartoje išryškėjo afektinio pasitikėjimo vadovu reikšmė. Būtų galima į tyrimus įtraukti kokybinį interviu su Z kartos darbuotojais ir išsiaiškinti, kaip jie supranta emocinį pasitikėjimą vadovu ir nustatyti, kokios konkrečios vadovo elgsenos prisideda prie perdegimo mažinimo.

Išvados ir rekomendacijos

1. Atlikus problemos analizę galima teigti, kad:
 - darbuotojų perdegimas yra aktuali problema organizacijose, kuri yra susijusi su darbuotojų psichologine įtampa, patiriamu stresu bei emociniu išsekimu;
 - perdegimą patiriantys darbuotojai yra labiau linkę atsitraukti nuo organizacijos veiklos arba nuspręsti išeiti iš organizacijos;
 - pasitikėjimas vadovu yra reikšmingas perdegimo kontekste, nes būtent vadovas turi tiesioginę įtaką darbuotojo savijautai darbe, todėl, kad nuo vadovo dažnai priklauso darbuotojų darbo sąlygos, jų rezultatų vertinimas bei suteikiama pagalba;
 - didesnis pasitikėjimas vadovu dažnai yra siejamas su mažesniu perdegimu, šie du konstruktai dažnai analizuojami bendrai, tačiau kartų kontekstas į šį ryšį nėra įtraukiamas. Kartų aspektas tyrime yra aktualus, nes ankstesni tyrimai rodo perdegimo, pasitikėjimo ir vadovo vertinimo skirtumus tarp skirtingų kartų darbuotojų. Tačiau trūksta tyrimų, kuriuose pasitikėjimas vadovu, perdegimas ir skirtingos kartos būtų analizuojami kartu.
2. Atlikus mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad:
 - pasitikėjimo konstruktas yra suprantamas kaip darbuotojo pasirengimas būti pažeidžiamam, remiantis teigiamais lūkesčiais dėl kito asmens ketinimų bei patikimumo ir yra išskaidytas į dvi pasitikėjimo dimensijas, tai kognityvinį pasitikėjimą, kuris grindžiamas racionaliu vadovo vertinimu, susijusiu su vadovo turimomis kompetencijomis, profesionalumu, atsakomybe ir afektinį pasitikėjimą, kuris grindžiamas emociniu ryšiu, geranoriškumu, empatija ir tarpasmeniniu santykiu;
 - perdegimo konstruktas apibrėžiamas kaip būseną, atsirandanti dėl ilgalaikio darbo aplinkoje patiriamo streso ir pasireiškianti išsekimu, pakitusiu darbuotojo santykiu su atliekamu darbu bei požiūriu į jį;
 - kartų konstruktas apibrėžiamas kaip žmonių grupė, kurią sieja panašus gimimo laikotarpis, tam tikras bendras istorinis bei socialinis kontekstas, kuris gali formuoti panašias vertybes, požiūrį į darbą, lūkesčius vadovui, tuo pačiu pasitikėjimo formavimąsi darbinėje aplinkoje.
3. Atlikus mokslinės literatūros analizę buvo sudarytas pasitikėjimo vadovu įtakos skirtingų kartų darbuotojų perdegimui teorinis modelis, kuriame nepriklausomas kintamasis yra pasitikėjimas vadovu, kuris skirstomas į kognityvinį ir afektinį pasitikėjimą. Priklausomas kintamasis yra darbuotojų perdegimas, kuris vertinamas pagal asmeninio, su darbu susijusio ir su klientais susijusio perdegimo dimensijas. Kartos į modelį yra įtrauktos kaip lyginamosios grupės, kad leistų įvertinti, ar pasitikėjimo vadovu ir darbuotojų perdegimo sąsaja skiriasi tarp skirtingų kartų darbuotojų.
4. Norint empiriškai patikrinti teorinį pasitikėjimo vadovu įtakos skirtingų kartų darbuotojų perdegimui teorinį modelį, buvo parengta kiekybinio tyrimo metodologija, leidusi patikimai įvertinti nagrinėjamus konstruktus ir pasiekti tyrimo tikslą, nes:
 - anketinės apklausos taikymas sudarė galimybes įvertinti tiek pasitikėjimo vadovu, tiek darbuotojų perdegimo dimensijas;
 - pasitikėjimas vadovu vertintas remiantis validuotu McAllister pasitikėjimo instrumentu, kuriame pasitikėjimas skirstomas į kognityvinį ir afektinį pasitikėjimą;

- darbuotojų perdegimas vertintas remiantis validuotu Kopenhagos perdegimo instrumentu, kuriame perdegimas skirstomas į asmeninį, su darbu susijusį ir su klientais susijusį perdegimą;
 - tyrime dalyvavo 249 respondentai, iš kurių 241 priklausė X, Y ir Z kartoms ir buvo įtraukti į kartų analizę, kas leido interpretuoti duomenis su 95 % patikimumu ir 6 % paklaida;
 - klausimynas taip pat buvo papildytas demografiniais ir organizaciniais klausimais, leidusiais nustatyti respondentų kartą ir apibūdinti tyrimo imtį.
5. Atlikus pasitikėjimo vadovu įtakos skirtingų kartų darbuotojų perdegimui empirinį tyrimą galima teigti, kad pasitikėjimas vadovu yra susijęs su skirtingų kartų darbuotojų perdegimu, tačiau šis ryšys pasireiškia nevienodai skirtingose kartose ir perdegimo dimensijose:
- Tiriant bendrą imtį, nustatyta:
 - Statistiškai reikšmingas neigiamas ryšys tarp bendro pasitikėjimo vadovu ir bendro darbuotojų perdegimo, kas reiškia, kad didėjant pasitikėjimui vadovu darbuotojų perdegimas mažėja.
 - Afektinis pasitikėjimas vadovu statistiškai reikšmingai neigiamai susijęs su asmeniniu ir su darbu susijusiu perdegimu, o kognityvinis pasitikėjimas vadovu statistiškai reikšmingai neigiamai susijęs su visomis perdegimo dimensijomis. Stipriausios sąsajos nustatytos su darbu susijusio perdegimo atveju.
 - Regresinė analizė parodė, kad:
 - Bendras pasitikėjimas vadovu yra statistiškai reikšmingai neigiamai susijęs su bendru perdegimu visose kartose.
 - Stipriausias poveikis nustatytas Y kartoje, o silpniausias Z kartoje.
 - Z kartoje afektinis pasitikėjimas daro statistiškai reikšmingą neigiamą poveikį bendram darbuotojų perdegimui ir asmeniniam darbuotojų perdegimui.
 - ANOVA analizė parodė, kad:
 - X, Y ir Z kartos statistiškai reikšmingai skiriasi pagal bendrą, asmeninį ir su darbu susijusį perdegimą.
 - Mažiausi perdegimo rodikliai nustatyti X kartoje, didesni Y kartoje, o didžiausi Z kartoje.
 - Pasitikėjimo vadovu rodikliai tarp kartų statistiškai reikšmingai nesiskyrė. Tai reiškia, kad skirtingų kartų darbuotojai vadovu pasitiki panašiu lygiu, tačiau pasitikėjimo vadovu poveikis jų perdegimui skiriasi.

Rekomendacijos organizacijoms

Kadangi atliktas darbas parodė, jog didesnis pasitikėjimas vadovu visose kartose siejasi su mažesniu perdegimu, organizacijos turėtų pasitikėjimą vadovu vertinti kaip galimą prevencinę priemonę perdegimui. Tad organizacijoms yra svarbu ugdyti vadovų gebėjimą kurti patikimą ir palaikančią darbo aplinką. Tai galėtų būti daroma organizuojant vadovams praktinius mokymus apie aiškią komunikaciją, konstruktyvaus grįžtamojo ryšio teikimą, aktyvų klausymąsi, darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą. Ypač svarbu stiprinti ne tik vadovo kompetencijas ir profesionalumą, tačiau ir empatiją, kad vadovas gebėtų kurti emociniu ryšiu grįstą pasitikėjimą. Organizacijoms rekomenduojama skatinti vadovus reguliariai kalbėtis su savo darbuotojais, kurti ryšį su jais, domėtis jų savijauta, kad būtų galima laiku pastebėti perdegimo simptomus. Tokie individualūs vadovo ir darbuotojo pokalbiai turėtų apimti ne tik darbo rezultatų aptarimą, bet ir darbo krūvio, patiriamo streso, emocinės savijautos, santykių komandoje bei profesinių lūkesčių aptarimą. Tokia praktika

padėtų stiprinti kognityvinį pasitikėjimą, grindžiamą vadovo kompetencija, nuoseklumu ir patikimumu, bei afektinį pasitikėjimą, paremtą emociniu palaikymu, pagarba ir tarpusavio ryšiu.

Kadangi didžiausi perdegimo vidurkiai nustatyti Z kartoje, organizacijoms būtų naudinga daugiau dėmesio skirti jauniems specialistams ir jų perdegimo prevencijai. Tai galima daryti stiprinant mentorystės programas, įvadinės savaitės į darbą taikomas praktikas, galima stebėti darbuotojų darbo krūvį, organizuoti adaptacijos pokalbius po pirmojo, trečiojo ir šeštojo darbo mėnesio, taikyti įvairaus psichologinio palaikymo praktikas bei suteikti galimybę naudotis darbuotojų gerovės programomis. Tačiau svarbu pabrėžti, jog rekomenduojama vengti kartų stereotipų, tyrime pasitikėjimo lygis tarp X, Y ir Z kartų buvo panašus, todėl tikslingiau darbuotojų poreikius būtų vertinti atsižvelgiant individualiai pagal darbuotojų situacijas, karjeros etapą bei santykį su vadovu.

Literatūros sąrašas

1. Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress and Coping*, 34(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
2. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
3. Brady, K. J. S., Ni, P., Sheldrick, R. C., Trockel, M. T., Shanafelt, T. D., Rowe, S. G., Schneider, J. I., & Kazis, L. E. (2020). Describing the emotional exhaustion, depersonalization, and low personal accomplishment symptoms associated with Maslach Burnout Inventory subscale scores in US physicians: an item response theory analysis. *Journal of Patient-Reported Outcomes*, 4(1). <https://doi.org/10.1186/s41687-020-00204-x>
4. Bunjak, A., Černe, M., Nagy, N., & Bruch, H. (2023). Job demands and burnout: The multilevel boundary conditions of collective trust and competitive pressure. *Human Relations*, 76(5), 657–688. <https://doi.org/10.1177/00187267211059826>
5. Cheng, J. C., & O-Yang, Y. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 78–85. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.005>
6. Christensen, S. S., Wilson, B. L., & Edelman, L. S. (2018). Can I relate? A review and guide for nurse managers in leading generations. *Journal of Nursing Management*, 26(6), 689–695. <https://doi.org/10.1111/jonm.12601>
7. Cohen, Jacob. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Psychology Press, Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
8. Dall’Ora, C., Ball, J., Reinius, M., & Griffiths, P. (2020). Burnout in nursing: A theoretical review. In *Human Resources for Health* (Vol. 18, Number 1). BioMed Central Ltd. <https://doi.org/10.1186/s12960-020-00469-9>
9. Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). The Convergent Validity of Two Burnout Instruments A Multitrait-Multimethod Analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 19, 12–23. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1027/1015-5759.19.1.12>
10. Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & 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>
11. Dietz, G., & Den Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*, 35(5), 557–588. <https://doi.org/10.1108/00483480610682299>
12. Dirks, K. T., & de Jong, B. (2022). Trust Within the Workplace: A Review of Two Waves of Research and a Glimpse of the Third. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9(1), 247–276. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-083025>
13. Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>

14. Edú-valsania, S., Laguía, A., & Moriano, J. A. (2022). Burnout: A Review of Theory and Measurement. In *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Vol. 19, Number 3). MDPI. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>
15. Flatau-Harrison, H., Vleugels, W., & De Cooman, R. (2025). Person-organization fit reduces burnout via organizational trust: The moderating role of job crafting. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 98(2). <https://doi.org/10.1111/joop.70023>
16. Gabriel, K. P., & Aguinis, H. (2022). How to prevent and combat employee burnout and create healthier workplaces during crises and beyond. *Business Horizons*, 65(2), 183–192. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.037>
17. Giao, H. N. K., Vuong, B. N., Huan, D. D., Tushar, H., & Quan, T. N. (2020). The effect of emotional intelligence on turnover intention and the moderating role of perceived organizational support: Evidence from the banking industry of vietnam. *Sustainability (Switzerland)*, 12(5), 1–25. <https://doi.org/10.3390/su12051857>
18. Goel, S., Bell, G. G., & Pierce, J. L. (2005). The perils of Pollyanna: Development of the over-trust construct. *Journal of Business Ethics*, 58(1), 203–218. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-1415-6>
19. Hashemiamin, A., Malekzadeh, G., Maharati, Y., & Mehraeen, M. (2023). Systematic Review of Organizational Trust Models. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior*, 3(4), 98–108. <https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.3.4.12>
20. Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. In *The Academy of Management Review* (Vol. 23, Number 3). <https://doi.org/10.2307/259293>
21. Joshi, A., Dencker, J. C., & Franz, G. (2011). Generations in organizations. In *Research in Organizational Behavior* (Vol. 31, pp. 177–205). <https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.10.002>
22. Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work and Stress*, 19(3), 192–207. <https://doi.org/10.1080/02678370500297720>
23. Kruope, L., & Blumberga, S. (2024). Perception of epistemic authority and reliance on it among employees of different generations towards their direct managers in greek organization “x.” *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, 221. <https://doi.org/10.22190/fueo241127015k>
24. Lambert, E. G., Elechi, O. O., Baker, D., Jenkins, M., Otu, S., & Lanterman, J. L. (2022). Do the effects of organizational trust on correctional staff job attitudes vary by culture: A preliminary test with Nigerian prison staff. *Journal of Ethnicity in Criminal Justice*, 20(1), 22–47. <https://doi.org/10.1080/15377938.2022.2042451>
25. Laroche, H., Steyer, V., & Théron, C. (2019). How Could You be so Gullible? Scams and Over-Trust in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 160(3), 641–656. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3941-z>
26. Lazányi, K., & Bilan, Y. (2017). Pokolenie z na rynku pracy - Czy w swoim miejscu pracy ufają innym? *Polish Journal of Management Studies*, 16(1), 78–93. <https://doi.org/10.17512/pjms.2017.16.1.07>
27. Lee, Y.-S., & Liu, W.-K. (2021). The Moderating Effects of Employee Benefits and Job Burnout among the Employee Loyalty, Corporate Culture and Employee Turnover. *Universal Journal of Management*, 9(2), 62–69. <https://doi.org/10.13189/ujm.2021.090205>

28. Legood, A., van der Werff, L., Lee, A., & Den Hartog, D. (2021). A meta-analysis of the role of trust in the leadership- performance relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 30*(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1819241>
29. Lin, M., Liu, Q., & Li, Z. (2024). Perceived superior trust and organizational commitment among public employees: The mediating role of burnout and the moderating role of public service motivation. *Heliyon, 10*(3). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24997>
30. Liu, W., Zhou, Z. E., & Che, X. X. (2019). Effect of Workplace Incivility on OCB Through Burnout: the Moderating Role of Affective Commitment. *Journal of Business and Psychology, 34*(5), 657–669. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9591-4>
31. Lu, A. C. C., & Gursoy, D. (2016). Impact of Job Burnout on Satisfaction and Turnover Intention: Do Generational Differences Matter? *Journal of Hospitality and Tourism Research, 40*(2), 210–235. <https://doi.org/10.1177/1096348013495696>
32. Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior, 35*(SUPPL.1). <https://doi.org/10.1002/job.1913>
33. Mahmoud, A. B., Hack-Polay, D., Reisel, W. D., Fuxman, L., Grigoriou, N., Mohr, I., & Aizouk, R. (2021). Who’s more vulnerable? A generational investigation of COVID-19 perceptions’ effect on Organisational citizenship Behaviours in the MENA region: job insecurity, burnout and job satisfaction as mediators. *BMC Public Health, 21*(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-021-11976-2>
34. Mannheim, K. (2009). The Sociological Problem of Generations. https://1989after1989.exeter.ac.uk/wp-content/uploads/2014/03/01_The_Sociological_Problem.pdf
35. Martins, N. (2002). A model for managing trust. *International Journal of Manpower, 23*(8), 754–769. <https://doi.org/10.1108/01437720210453984>
36. Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). Maslach Burnout Inventory: Manual. *Evaluating Stress: A Book of Resources (pp.191-218) The Scarecrow*. https://www.researchgate.net/publication/277816643_The_Maslach_Burnout_Inventory_Manua
1
37. Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry, 15*(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
38. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2000). *JOB BURNOUT*. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/154.pdf>
39. Mayer, R. C., Davis, J. H., & David Schoorman, F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. In *Source: The Academy of Management Review* (Vol. 20, Number 3). <https://doi.org/10.2307/258792>
40. Mcallister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. In *Academy of Management Journal* (Vol. 38, Number 1). https://web2-bschool.nus.edu.sg/wp-content/uploads/media_rp/publications/55f7k1423033645.pdf
41. McIntosh-Elkins, J., McRitchie, K., & Scoones, M. (2007). From the silent generation to generation x, y and z. *Proceedings of the 35th Annual ACM SIGUCCS Fall Conference, 240–246*. <https://doi.org/10.1145/1294046.1294104>

42. Molinero-Ruiz, E., Basart-Gómez Quintero, H., & Moncada-Lluis, S. (2013). *Validation of the spanish version of the copenhagen burnout inventory questionnaire*. <https://dx.doi.org/10.4321/S1135-57272013000200006>
43. Özgür, G., & Tektaş, P. (2018). An examination of the correlation between nurses' organizational trust and burnout levels. *Applied Nursing Research*, 43, 93–97. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2018.07.004>
44. Pakalniškienė, V. (2012). Metodinė priemonė. . *Tyrimo Ir Įvertinimo Priemonių Patikimumo Ir Validumo Nustatymas*. https://www.old.vu.lt/site_files/LD/Tyrimo_ir_%C4%AFvertinimo_priemoni%C5%B3_patikimumo_ir_validumo_nustatymas.pdf
45. Park, I. J., Kim, P. B., Hai, S., & Dong, L. (2020). Relax from job, Don't feel stress! The detrimental effects of job stress and buffering effects of coworker trust on burnout and turnover intention. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 559–568. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.10.018>
46. Pilcher, J. (1994). Mannheim's Sociology of Generations: An Undervalued Legacy. *The British Journal of Sociology*, 45(3), 481. <https://doi.org/10.2307/591659>
47. Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
48. Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *Leadership Quarterly*, 29(1), 44–57. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.09.004>
49. Srivastava, U. R., & Mohaley, S. (2022). Role of Trust in the Relationship between Authentic Leadership and Job Satisfaction and Organizational Commitment among Indian Bank Employees. *American Journal of Industrial and Business Management*, 12(04), 616–664. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2022.124033>
50. Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
51. Ullrich, D., Butz, A., & Diefenbach, S. (2021). The Development of Overtrust: An Empirical Simulation and Psychological Analysis in the Context of Human–Robot Interaction. *Frontiers in Robotics and AI*, 8. <https://doi.org/10.3389/frobt.2021.554578>
52. Valdiviezo, K., & Morsa, M. (2026). Occupational stress and professional burnout among the Millennial generation: A scoping review. *Acta Psychologica*, 264, 106499. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2026.106499>
53. van der Werff, L., Freeney, Y., Lance, C. E., & Buckley, F. (2019). A trait-state model of trust propensity: Evidence from two career transitions. *Frontiers in Psychology*, 10(OCT). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02490>
54. Waerness, K., Solstad, E., & Bertheussen, B. A. (2023). Trust-based management control in inter-organizational relationships. *Journal of Management Control*, 34(3), 317–346. <https://doi.org/10.1007/s00187-023-00357-y>

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Bryan Robinson. (2025). Job Burnout At 66% In 2025, New Study Shows. *Forbes*. [žiūrėta 2026-05-08]. Prieiga per: <https://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2025/02/08/job-burnout-at-66-in-2025-new-study-shows/>
2. M. Dimock. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*. [žiūrėta 2026-05-08]. Prieiga per: <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
3. MHFA England (2024). *Key workplace mental health statistics for 2024*. [žiūrėta 2025-11-18]. Prieiga per: <https://mhfaengland.org/mhfa-centre/blog/Key-workplace-mental-health-statistics-for-2024/>
4. Oficialiosios Statistikos Portalas. (2023). *Darbo rinka Lietuvoje* [žiūrėta 2025-12-18]. Prieiga per: <https://osp.stat.gov.lt/darbo-rinka-lietuvoje-2023/darbo-uzmokestis-darbo-sanaudos-ir-streikai/darbuotoju-skaicius>
5. SHRM. (2024). *Here's How Bad Burnout Has Become at Work* [žiūrėta 2025-12-03]. Prieiga per: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/inclusion-diversity/burnout-shrm-research-2024>
6. Survey Monkey. (2025). *Sample size calculator* [žiūrėta 2026-05-05]. Prieiga per: <https://www.surveymonkey.com/learn/research-and-analysis/sample-size-calculator/>

Priedai

1 priedas. Tyrimo klausimynas

Tyrimo kintamųjų grupė	Vertinamas aspektas	Klausimai/Teiginiai	Autorius
Pasitikėjimas vadovu	Afektinis pasitikėjimas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Santykiai su mano tiesioginiu vadovu yra grindžiami atvirumu. Mes galime laisvai dalintis idėjomis, jausmais ir lūkesčiais. 2. Galiu laisvai kalbėtis su savo tiesioginiu vadovu apie sunkumus, su kuriais susiduriu darbe, ir žinau, kad jis (ji) bus linkęs (-usi) mane išklaudyti. 3. Aš ir mano tiesioginis vadovas jaustume praradimo jausmą, jei vienas iš mūsų būtų perkeltas (-a) ir nebegalėtume dirbti kartu. 4. Jei pasidalinčiau savo problemomis su savo tiesioginiu vadovu, žinočiau, kad jis (ji) reaguotų konstruktyviai ir rūpestingai. 5. Galiu teigti, kad aš ir mano tiesioginis vadovas esame daug emociškai investavę į mūsų darbinį tarpusavio santykį. 	(McAllister, 1995)
Pasitikėjimas vadovu	Kognityvinis pasitikėjimas	<ol style="list-style-type: none"> 6. Mano tiesioginis vadovas savo darbą atlieka profesionaliai ir su atsidavimu. 7. Atsižvelgdamas (-a) į mano tiesioginio vadovo ankstesnę darbo patirtį ir pasiekimus, nematau pagrindo abejoti jo (jos) kompetencija ir pasirengimu darbui 8. Galiu pasikliauti savo tiesioginiu vadovu, kad jis (ji) savo pareigas atlieka taip, jog neapsunkina mano darbo. 9. Dauguma žmonių, net ir tie, kurie nėra artimi mano tiesioginio vadovo draugai, juo (ja) pasitiki ir jį (ją) gerbia kaip bendradarbį. 10. Kiti mano kolegos, kuriems tenka bendrauti su mano tiesioginiu vadovu, laiko jį (ją) patikimu. 11. Jeigu žmonės daugiau žinotų apie mano tiesioginį vadovą ir jo (jos) profesinę patirtį, jie labiau nerimautų ir atidžiau stebėtų jo (jos) veiklą. 	(McAllister, 1995)

Darbuotojų perdegimas	Asmeninis perdegimas	<p>12. Kaip dažnai jaučiatės pavargęs (-usi)?</p> <p>13. Kaip dažnai jaučiatės fiziškai išsekęs (-usi)?</p> <p>14. Kaip dažnai jaučiatės emociškai išsekęs (-usi)?</p> <p>15. Kaip dažnai galvojate: „Daugiau nebegaliu“?</p> <p>16. Kaip dažnai jaučiatės visiškai išsunktas (-a)?</p> <p>17. Kaip dažnai jaučiatės silpnas (-a) ir linkęs (-usi) sirgti?</p>	(Kristensen et al., 2005)
Darbuotojų perdegimas	Su darbu susijęs perdegimas	<p>18. Ar jaučiatės išsekęs (-usi) darbo dienos pabaigoje?</p> <p>19. Ar jaučiatės išsekęs (-usi) ryte vien pagalvojęs (-usi) apie dar vieną darbo dieną?</p> <p>20. Ar jaučiate, kad kiekviena darbo valanda Jus vargina?</p> <p>21. Ar turite pakankamai energijos šeimai ir draugams laisvalaikio metu?</p> <p>22. Ar Jūsų darbas Jus emociškai išsekina?</p> <p>23. Ar Jūsų darbas Jums kelia nusivylimą?</p> <p>24. Ar jaučiatės perdegęs (-usi) dėl savo darbo?</p>	(Kristensen et al., 2005)
Darbuotojų perdegimas	Su klientais susijęs perdegimas	<p>25. Ar Jūsų darbo pobūdis apima tiesioginį ir reguliarų bendravimą su kitais žmonėmis (klientais ar paslaugų gavėjais, pvz., besimokančiais, pacientais ir pan.)?</p> <p>26. Ar Jums sunku dirbti su kitais žmonėmis?</p> <p>27. Ar darbas su kitais žmonėmis išsekvoja Jūsų energiją?</p> <p>28. Ar darbas su kitais žmonėmis Jums kelia nusivylimą?</p> <p>29. Ar jaučiate, kad dirbdamas (-a) su kitais žmonėmis atiduodate daugiau nei gaunate atgal?</p> <p>30. Ar pavargstate dirbdamas (-a) su kitais žmonėmis?</p> <p>31. Ar kartais susimąstote, kiek ilgai dar galėsite dirbti su kitais žmonėmis?</p>	(Kristensen et al., 2005)
Demografiniai ir su organizacija susiję klausimai	Gimimo metai	32. Jūsų gimimo metai	Sudaryta darbo autorės
	Lytis	33. Jūsų lytis	
	Darbo stažas su vertinamu vadovu	34. Kiek laiko dirbate su vadovu, kurį vertinote ankstesniuose klausimuose?	

	Organizacijos sektorius	35. Kuriam sektoriui priskiriama organizacija, kurioje šiuo metu dirbate?	
	Organizacijos dydis	36. Koks yra Jūsų organizacijos dydis pagal darbuotojų skaičių?	
	Šeimyninė padėtis	37. Jūsų šeimyninė padėtis	
	Vaikų turėjimas	38. Ar turite vaikų?	
	Pareigų lygmuo	39. Kokias pareigas šiuo metu einate?	

2 priedas. Tyrimo anketa

Gerbiami respondentai,

Esu Deimantė Sereikaitė, Kauno Technologijų Universiteto Žmonių išteklių vadybos magistro studijų studentė ir atlieku tyrimą, kurio tikslas yra ištirti pasitikėjimo vadovu įtaką skirtingų kartų darbuotojų perdegimui. Tyrime kviečiami dalyvauti ne jaunesni nei 18 m. dirbantys asmenys, turintys tiesioginį vadovą ir galintys įvertinti savo darbo patirtį.

Apklausa yra anoniminė, duomenys bus naudojami apibendrinti tik moksliniais tikslais. Klausimyno pildymas užtruks apie 7–10 minučių. Jeigu turėtumėte klausimų apie tyrimą, galite susisiekti el. paštu: deimante.sereikaite@ktu.edu

Ačiū už jūsų indėlį!

Toliau pateikiami teiginiai apie Jūsų tiesioginį vadovą. Nurodykite, kiek sutinkate su kiekvienu teiginiu.

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Santykiai su mano tiesioginiu vadovu yra grindžiami atvirumu. Mes galime laisvai dalintis idėjomis, jausmais ir lūkesčiais.							
2. Galiu laisvai kalbėtis su savo tiesioginiu vadovu apie sunkumus, su kuriais susiduriu darbe, ir žinau, kad jis (ji) bus linkęs (-usi) mane išklaudyti.							
3. Aš ir mano tiesioginis vadovas jaustume praradimo jausmą, jei vienas iš mūsų būtų perkeltas (-a) ir nebegalėtume dirbti kartu.							
4. Jei pasidalinčiau savo problemomis su savo tiesioginiu vadovu, žinočiau, kad jis (ji) reaguotų konstruktyviai ir rūpestingai.							
5. Galiu teigti, kad aš ir mano tiesioginis vadovas esame daug emociškai investavę į mūsų darbinį tarpusavio santykį.							
6. Mano tiesioginis vadovas savo darbą atlieka profesionaliai ir su atsidavimu.							

7. Atsižvelgdamas (-a) į mano tiesioginio vadovo ankstesnę darbo patirtį ir pasiekimus, nematau pagrindo abejoti jo (jos) kompetencija ir pasirengimu darbui.							
8. Galiu pasikliauti savo tiesioginiu vadovu, kad jis (ji) savo pareigas atlieka taip, jog neapsunkina mano darbo.							
9. Dauguma žmonių, net ir tie, kurie nėra artimi mano tiesioginio vadovo draugai, juo (ja) pasitiki ir jį (ją) gerbia kaip bendradarbį.							
10. Kiti mano kolegos, kuriems tenka bendrauti su mano tiesioginiu vadovu, laiko jį (ją) patikimu.							
11. Jeigu žmonės daugiau žinotų apie mano tiesioginį vadovą ir jo (jos) profesinę patirtį, jie labiau nerimautų ir atidžiau stebėtų jo (jos) veiklą.							

Toliau pateikiami klausimai apie Jūsų bendrą savijautą ir savijautą darbe. Įvertinkite, kaip dažnai patiriate nurodytas situacijas.

Teiginiai	Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Visada
12. Kaip dažnai jaučiatės pavargęs (-usi)?					
13. Kaip dažnai jaučiatės fiziškai išsekęs (-usi)?					
14. Kaip dažnai jaučiatės emociškai išsekęs (-usi)?					
15. Kaip dažnai galvojate: „Daugiau nebegaliu“?					
16. Kaip dažnai jaučiatės visiškai išsunktas (-a)?					
17. Kaip dažnai jaučiatės silpnas (-a) ir linkęs (-usi) sirgti?					
18. Ar jaučiatės išsekęs (-usi) darbo dienos pabaigoje?					
19. Ar jaučiatės išsekęs (-usi) ryte vien pagalvojęs (-usi) apie dar vieną darbo dieną?					
20. Ar jaučiate, kad kiekviena darbo valanda Jus vargina?					
21. Ar turite pakankamai energijos šeimai ir draugams laisvalaikio metu?					
22. Ar Jūsų darbas Jus emociškai išsekina?					
23. Ar Jūsų darbas Jums kelia nusivylimą?					
24. Ar jaučiatės perdegęs (-usi) dėl savo darbo?					

25. Ar Jūsų darbo pobūdis apima tiesioginį ir reguliary bendravimą su kitais žmonėmis (klientais ar paslaugų gavėjais, pvz., besimokančiais, pacientais ir pan.)?

- Taip
- Ne

Teiginiai	Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Visada
26. Ar Jums sunku dirbti su kitais žmonėmis?					
27. Ar darbas su kitais žmonėmis išsekvoja Jūsų energiją?					
28. Ar darbas su kitais žmonėmis Jums kelia nusivylimą?					
29. Ar jaučiate, kad dirbdamas (-a) su kitais žmonėmis atiduodate daugiau nei gaunate atgal?					
30. Ar pavargstate dirbdamas (-a) su kitais žmonėmis?					
31. Ar kartais susimąstote, kiek ilgai dar galėsite dirbti su kitais žmonėmis?					

Toliau pateikiami klausimai apie Jūsų demografines ir darbo charakteristikas.

32. Jūsų gimimo metai (įrašykite)

33. Jūsų lytis

- Moteris
- Vyras
- Kita
- Nenoriu atsakyti

34. Kiek laiko dirbate su vadovu, kurį vertinote ankstesniuose klausimuose?

- Iki 1 metų
- 1-2 metai
- 3-5 metų
- 6-10 metų
- Daugiau nei 10 metų

35. Kuriam sektoriui priskiriama organizacija, kurioje šiuo metu dirbate?

- Viešasis sektorius
- Privatus sektorius
- Nevyriausybinis / ne pelno siekiantis sektorius
- Kita (įrašykite)

36. Koks yra jūsų organizacijos dydis pagal darbuotojų skaičių?

- Iki 9 darbuotojų
- 10-49 darbuotojai
- 50-249 darbuotojai
- 250 ir daugiau
- Nežinau

37. Jūsų šeimyninė padėtis

- Nevedęs / netekėjusi

- Vedęs / ištekėjusi
- Gyvenu partnerystėje
- Išsiskyręs (-usi)
- Našlys (-ė)
- Nenoriu atsakyti

38. Ar turite vaikų?

- Taip
- Ne
- Nenoriu atsakyti

39. Kokias pareigas šiuo metu einate?

- Darbuotojas (-a), nevykdantis (-i) vadovavimo funkcijų
- Vadovas (-ė) (žemiausios / vidurinės grandies)
- Aukščiausio lygmens vadovas (-ė)