

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS  
VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

GRETA ŠTAREVIČIŪTĖ

Lyderystės ir pokyčių vadybos programos, LPVvmis23-1 grupės studentė

LANKSTUMO GALIA: HIBRIDINIO DARBO MODELIO  
ĮTAKOS PERDEGIMO POŽYMIAMS TYRIMAS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė

*Prof. Dr. Agota Giedrė Raišienė*

VILNIUS  
2025

# Turinys

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	3
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
PRIEDŲ SĄRAŠAS.....	5
ĮVADAS.....	6
I. PERDEGIMO SINDROMO TEORINĖ ANALIZĖ.....	9
1.1. Perdegimo samprata ir sudedamosios dalys .....	9
1.1.1. Perdegimo prielaidos ir priežastys.....	14
1.1.2. Perdegimo raiška ir pasekmės.....	17
1.1.3. Darbinio perdegimo paplitimas profesijų požiūriu.....	19
1.1.4. Perdegimo matavimo būdai ir vertinimo priemonės.....	22
II. HIBRIDINIO DARBO MODELIO TEORINĖ ANALIZĖ .....	24
2.1. Nuotolinis darbo modelis.....	24
2.1.1. Hibridinio darbo modelio apibrėžimas ir plėtra.....	27
III. HIBRIDINIO DARBO MODELIO POVEIKIO VERTINIMAS PERDEGIMO RIZIKAI.....	32
3.1. Tyrimo metodologija .....	32
3.1.1. Metodologinė prieiga.....	32
3.1.2. Tyrimo instrumentas .....	34
3.1.3. Tyrimo eiga ir metodai .....	36
3.2. Empirinio tyrimo rezultatai .....	38
3.2.1. Demografiniai duomenys.....	38
3.2.2. Hipotezių tikrinimas naudojant neparametrinius kriterijus ir kryžminių pasirinkimų statistika .....	41
3.2.3. Koreliacija ir skalių homogeniškumas.....	51
IŠVADOS.....	54
REKOMENDACIJOS.....	56
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	58
ANOTACIJA.....	69
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA .....	70
SUMMARY .....	71
PRIEDAI .....	72

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Perdegimo sindromo apibrėžimai .....	10
2 lentelė. Perdegimo sindromo dimensijos .....	12
3 lentelė. Anketinės apklausos atsakymų skalės .....	33
4 lentelė. Tyrimo instrumento turinys .....	34
5 lentelė. Tiriamųjų demografiniai duomenys – amžius, lytis ir šeiminei padėtis .....	39
6 lentelė. Tiriamųjų demografiniai duomenys – išsilavinimo lygis .....	39
7 lentelė. Tiriamųjų demografiniai duomenys – profesinė veiklos sritis .....	40
8 lentelė. Tiriamųjų duomenys - nuotolinio darbo dažnis.....	41
9 lentelė. Amžius ir perdegimas .....	42
10 lentelė. Šeiminei padėtis ir perdegimas .....	44
11 lentelė. Darbo intensyvumas ir nuotolinis darbas .....	46
12 lentelė. Asmeninių poreikių aukojimas ir nuotolinis darbas .....	46
13 lentelė. Noras atsiriboti nuo bendravimo su kolegomis ir nuotolinis darbas .....	47
14 lentelė. Sunkiai įveikiamos net mažiausios užduotys ir nuotolinis darbas .....	47
15 lentelė. Perdegimo dimensijos ir stresas .....	49
16 lentelė. Hibridinio modelio vertinimas ir perdegimas.....	50

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 Pav. Streso ir perdegimo skirtumai .....	11
2 Pav. 12 perdegimo fazių.....	13
3 Pav. perdegimo sindromo procesas .....	21
4 Pav. Nuotolinio darbo koncepcija .....	26
5 Pav. Empirinio tyrimo eiga .....	32
6 Pav. Anketinės apklausos struktūra.....	36

## PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 PRIEDAS. Anketinė apklausa.....	72
2 PRIEDAS. Perdegimo dimensijos ir amžius.....	79
3 PRIEDAS. Perdegimo dimensijos ir lytis .....	80
4 PRIEDAS. Perdegimo dimensijos ir išsilavinimo lygis.....	81
5 PRIEDAS. Perdegimo dimensijos ir šeiminė padėtis .....	82
6 PRIEDAS. Perdegimo dimensijos ir profesinė veiklos sritis .....	83
7 PRIEDAS. Perdegimo dimensijos ir nuotolinis darbas.....	84
8 PRIEDAS. Perdegimo fazės ir nuotolinis darbas.....	85
9 PRIEDAS. Perdegimo dimensijos ir stresinė aplinka .....	86
10 PRIEDAS. Perdegimo dimensijos ir pasitenkinimas hibridiniu darbo modeliu .....	87
11 PRIEDAS. Perdegimo dimensijų koreliacija .....	88
12 PRIEDAS. Perdegimo dimensijų ir nuotolinio darbo iššūkių koreliacija.....	89
13 PRIEDAS. Perdegimo dimensijų ir pasekmių koreliacija .....	90
14 PRIEDAS. Emocinio išsekimo Chronbach's Alpha skalė .....	91
15 PRIEDAS. Depersonalizacijos Chronbach's Alpha skalė .....	91
16 PRIEDAS. Sumažėjusių asmeninių pasiekimų Chronbach's Alpha skalė .....	91
17 PRIEDAS. Perdegimo fazių Chronbach's Alpha skalė .....	91
18 PRIEDAS. Savarankiškumo patvirtinimo forma .....	92

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Viena iš dažniausių šiuolaikinių organizacijų vadybos problemų yra profesinis perdegimas. Tai tokia būseną, kai dėl patiriamų darbo sąlygų, darbuotojui pasireiškia tikslo, idealizmo ir energijos netekimo rezultatai (Pasaulinė sveikatos organizacija 2025). Šiais laikais darbe žmonės praleidžia didelę dalį savo laiko, kur siekia karjeros, geresnių veiklos rezultatų bei asmeninės naudos. Nors perdegimas buvo opi problema ir anksčiau, pandemija šią problemą dar labiau sustiprino ir padidino atsiradimo tikimybę (Caille ir kt. 2024, 2). Pasak Shneider-Levi (2020), perdegimas daro poveikį darbuotojo sveikatai, gyvenimo kokybei ir darbui. Perdegimo simptomai yra įvairūs: organizaciniai ir asmeniniai, nuo produktyvumo ir kokybės darbo vietoje trūkumo iki galvos skausmų, hipertenzijos, miego ar virškinamojo trakto sutrikimų (Danauskė, Raišienė ir Korsakienė 2022, 60). Remiantis naujausiais statistiniais duomenimis, Europoje iki 50 % darbuotojų tam tikru savo karjeros etapu praneša apie perdegimo simptomus (Spill 2024).

Dėl 2019 m. pasaulį sukrėtusios Covid-19 pandemijos, pirmą kartą istorijoje įvyko masiniai pokyčiai, kurie pakeitė ne tik privataus, bet ir viešojo sektoriaus darbo organizavimą. Pandemijos metu, sustojus pasaulio ekonomikai, reikėjo ieškoti alternatyvių darbo modelių, todėl atsirado nuotolinis darbas (Beniušis 2023, 96). Toks pokytis darbo rinkoje ir skirtingų modelių taikymas buvo reikalingas visų pirma, siekiant užtikrinti saugumą, Covid-19 ligos prevencijai ir užkirsti kelią viruso plitimui. Tačiau bėgant laikui, pandemijos grėsmė sumažėjo, dauguma žmonių grįžo į savo darbo vietas, atsigavo ekonomika, bet taikomas nuotolinis darbas paplito tarp organizacijų ir atsirado kitos jo alternatyvos. Hibridinis modelis – tai toks darbo organizavimo būdas, kai organizacija nusprendžia savaitės dienas kuomet darbas organizuojamas nuotoliniu būdu – darbas „iš namų“ ir dienas, kada darbuotojai susitinka „gyvai“, biuro/ofiso aplinkoje. Šis skirtingų darbo vietų derinys gali būti labai naudingas, tiek darbuotojui, tiek darbdaviui, tačiau viena ir kita aplinka gali sukelti problemų. Darbo nuotoliniu būdu taikymas ne tik didina darbuotojų produktyvumą, pozityvumą, sumažina kelionės išlaidas, suderina darbą ir laisvalaikį, bet ir prisideda prie pasitenkinimo darbu ir sumažina perdegimo riziką (Krajčík, Schmidt ir Baráth 2023, 3). Remiantis atliktu tyrimu, kuriame buvo apklausti 128 tūkstančiai darbuotojų, apie 60% teigė, jog pirmenybę teikia darbui „iš namų“ (Gallup 2024). Kitame atliktame tyrime buvo apklausta daugiau nei 34 tūkstančiai darbuotojų iš 18 pasaulio šalių. Šio tyrimo metu pastebėta, kad hibridinis darbo modelis yra veiksmingas, 85% darbuotojų jautė didesnę pasitenkinimą darbu, o pačiame tyrime pabrėžiamas lankstumas kaip pagrindinis veiksnys perdegimo prevencijai (ADP 2024). Šie tyrimai rodo, kad darbuotojai visame pasaulyje nori dirbti hibridiniu modeliu.

**Temos iširtumas.** Išskiriami perdegimo sindromo pradininkai, kurie sukūrė pirmąjį apibrėžimą – Greene (1960), perdegimo sritis – Freudemberger (1974), bei požymius, pasekmes ir matavimo indeksą – Maslach (1981). Toliau autoriai ir mokslininkai detaliau analizavo perdegimo sampratą ir jo

sudedamąsias dalis (Singh (2020); Pirrolas ir Correia (2024); Franceschi, Brandes (2020) Daloe ir kt. (2020); Danauskė, Raišienė ir Korsakienė (2023), Singh (2020), Maslach ir Leiter (2016), Kairytė ir Kvedaraitė (2019), Looff ir kt. (2018) išskiria padidėjusios perdegimo rizikos simptomus ir pasekmes. Lietuvoje profesinį perdegimą analizavo Pacevičius (2006), Kavaliauskienė ir Balčiūnaitė (2014), Navaitienė ir Danilovienė (2017), Lietuvos sveikatos mokslų universitetas (2021).

Toliau darbe nagrinėjamas hibridinis darbas ir pirmą kartą paminėta nuotolinio darbo sąvoka – Niles (1994). Pandemijos metu atsiradusio nuotolinio darbo integraciją į organizacijų veiklą ir poveikį žmogaus gyvenimui aiškina Amin, ir Raudhoh (2021), Tovmasyan, ir Minasyan (2020), Nakrošienė, ir Butkevičienė (2016), Hitka ir kt. (2022), Bočkova, ir Lajčin (2021). Hibridinį darbo modelį analizavo Ksenavičius, Černikovaitė (2022), Sieradzka, Sanecka ir Turska (2023); Kumari, Shukla ir Mishra (2024). Stamm ir kt. 2023, Lenka 2021, Hopkins, Bardoel 2023 išskyrė hibridinio modelio privalumus, o modelio trūkumus analizavo Krajčík, Schmidt ir Baráth 2023, Lenka 2021, Hopkins, Bardoel 2023. Tyrinėjant perdegimą ir hibridinį darbo modelį, pastebėta, kad nėra gausu tyrimų, kurie sugretintų šiuos du objektus. Lietuvos mokslininkai ir autoriai labiau tyrinėjo perdegimo atsiradimo priežastis bei pasekmes, nagrinėjo konkrečios veiklos sritis, bet ne bendrą tendenciją. Todėl išsiaiškinta, kad atsirado poreikis naujam tyrimui, kaip hibridinis darbo modelis daro įtaką perdegimo sindromo požymiams, išsikeliant probleminį klausimą.

**Darbo problema.** Kokią įtaką hibridinis darbas turi darbuotojų perdegimui?

**Objektas.** Darbuotojų perdegimas hibridinio darbo kontekste.

**Tikslas.** Teorinės analizės ir empirinio tyrimo pagrindu atskleisti hibridinio darbo įtaką organizacijų darbuotojų perdegimo požymiams.

**Uždaviniai:**

1. Apibūdinti darbuotojų perdegimo sampratą, priežastis ir poveikį žmogui bei organizacijai.
2. Apibrėžti nuotolinio ir hibridinio darbo modelius, jų privalumus bei trūkumus darbuotojams ir organizacijai.
3. Atlikti empirinį tyrimą, siekiant išsiaiškinti kaip dirbančių respondentų perdegimo patirtys atsiskleidžia hibridinio darbo kontekste.

**Ginamasis teiginys.** Hibridinis darbo modelis daro reikšmingą įtaką darbuotojų perdegimui.

**Tyrimo strategija.** Tyrimo tikslo pasiekimui ir ginamojo teiginio įvykdymui, pasirinktas kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa. Panaudota Paniotto formulė, kuri padėjo apskaičiuoti reprezentatyvų reikiamą respondentų skaičių, kuris suteikė metodologinį pagrindimą. Duomenų analizė buvo vykdoma SPSS 27.0 programos ir Microsoft Excel pagalba. Apklausos rezultatai buvo analizuojami trimis vertinimo pagrindais: Kruskalio-Wallis (p) neparametriniu kriterijumi, Spirmano (angl. *spearman*) koreliacijos koeficientu ir Chronbach's Alpha skale. Kruskalio-Wallis (p) testo metu atlikti hipotezių patikrinimai, Spirmano koreliacija leido nustatyti ryšius tarp perdegimo simptomų,

nuotolinio darbo iššūkių ir sveikatos problemų, o Chronbach's Alpha skalė nustatė klausimyno validumą. Naudojantis šia strategija buvo gauti kokybiški rezultatai.

**Metodai.** Magistro baigiamajame darbe pirmajam ir antrajam uždaviniams realizuoti ir išanalizuoti įvairių autorių nuotolinio darbo, perdegimo sampratas, buvo naudojami šie metodai: literatūros šaltinių analizė, sintezė, apibendrinimo metodas, kurie padėjo sugrupuoti/sujungti tam tikrus požymius, savybes turinčius objektus; lyginamasis metodas, kurio metu vizualiai palyginti įvairių autorių apibrėžimai ir nuomonės, jų pagalba pastebėti pasikartojantys principai, sudedamosios dalys; dedukcijos pagalba buvo susisteminta teorija, kuri padėjo išskirti loginius ryšius. Trečiajam uždaviniui įgyvendinti buvo taikomas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa, kuri vykdoma iš anksto sudarius pagrįstą ir vienodą klausimyną visiems respondentams, rezultatai nagrinėjami statistinės analizės metodu ir pateiktos lentelės.

**Darbo struktūra.** Magistro baigiamąjį darbą sudaro lentelių, paveikslų ir priedų sąrašai, įvadas. Pirmoje dalyje atlikta teorinė analizė, kurioje išanalizuotas perdegimo sindromas, jo variacijos, privalumai bei trūkumai. Antroje dalyje pristatoma nuotolinio darbo analizė, kurioje išskirtas hibridinis darbo modelis, jo atsiradimas, gerosios praktikos, plusai ir minusai. Trečioje dalyje pateikta tyrimo metodologija ir pagrįstas empirinio tyrimo sudarymas, pateikti kiekybinio tyrimai rezultatai. Darbo pabaigoje išskirta anotacija, santraukos lietuvių ir anglų kalbomis, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai ir savarankiškumo forma.

# I. PERDEGIMO SINDROMO TEORINĖ ANALIZĖ

## 1.1. Perdegimo samprata ir sudedamosios dalys

Žvelgiant į perdegimo sindromą per istorinę prizmę, manoma, kad pirmosios perdegimo sampratos užuomazgos pradėtos nagrinėti 1960 m. autoriaus Graham Greene romane „Perdegęs atvejis“ (angl. “A Burnt-Out Case”). Knygoje autorius perdegimo atvejį perteikia pasakodamas architekto istoriją, kuris neberado prasmės ir malonumo nei savo profesijoje, nei asmeniniame gyvenime (Janning 2014, 43). Pirmasis perdegimo sąvokos apibrėžimas kilo iš psichiatro Herbert J. Freudenberger, kuris buvo laikomas šio sindromo atradėju (Pirrolas ir Correia 2024, 488). O vėliau, 1974 m., šis terminas to paties psichiatro plačiau buvo nagrinėtas apimant sveikatos priežiūros darbuotojų sritį. Savo leidinyje Freudenberger perdegimo terminą nagrinėja analizuodamas fizinius požymius ir elgesio rodiklius. Kaip fizinius perdegimo rodiklius autorius išskiria išsekimo ir nuovargio pojūčius, dažnus galvos skausmus, virškinimo trakto sutrikimus, nemigą, dusulį. Kaip elgesio rodiklius jis nurodo darbuotojo pykčio, susierzinimo, nusivylimo ženklus, jautrumą į spaudimą, paranoją (Freudenberger 1974, 160). Nors Freudenberger rašė apie perdegimą, išskyrė jo sritis, nagrinėjo žmogaus savybes, kurios priveda prie perdegimo, bet pirmoji autorė, kuri apibrėžė perdegimo sąvoką ir įtraukė ją į mokslinę literatūrą yra laikoma Maslach. „Perdegimo sąvoka pirmą kartą buvo sukurta beveik prieš 50 metų, siekiant apibūdinti streso atsaką į darbo sąlygas, kurios dažnai matomos į paslaugas orientuotose profesijose“ (Stark, Albro ir Kauffroath 2024, 2). Žinoma, Kalifornijos Berklio universiteto psichologijos profesorė Maslach kitų bendraautorų pagalba ženkliai prisidėjo prie bendro suvokimo apie perdegimo fenomeną, jo atsiradimo priežastis, padarinius bei sukūrė išsekimo indeksą (MBI), kuris aptartas kitose šio darbo dalyse (Maslach, Schaufeli ir Leiter 2001; Maslach ir Leiter 2016).

Analizuojant Pasaulinės sveikatos organizacijos (toliau – PSO) Tarptautinę ligų klasifikaciją (toliau – TLK-11), galima apibrėžti tarptautinę perdegimo sąvokos sampratą, kad tai – *sindromas, sukeltas lėtinio streso darbe, kuris nebuvo sėkmingai valdomas. Jam būdingi trys aspektai: 1) energijos išsekimas, nuovargio jausmas; 2) negatyvizmo, cinizmo jausmas, susijęs su darbu; 3) neefektyvumo jausmas ir pasiekimų stoka* (Tarptautinė ligų klasifikacija 2025). Dažniausiai perdegimas yra apibūdinamas kaip chroniško išsekimo ir ciniško požiūrio į darbą sindromas, sukliamas netinkamo profesinio gyvenimo, kai lėtinį stresą sukeliantys darbiniai veiksniai nėra pašalinami (Mikalauškas ir kt. 2016, 109). Nuo jo nukenčia žmogaus gerovė, darbo efektyvumas, produktyvumas (Bakker, Sanz-Vergel 2020, 412). Perdegimas pasireiškia, kuomet asmuo patiria emocinį, fizinį ir psichologinį nuovargį, sukeltą intensyvaus ir ilgalaikio streso (Soelton ir kt. 2019, 46). Analizuojant įvairius šaltinius galima pastebėti, kad perdegimo sindromas siejamas su žmogaus psichologiniu ir fiziniu energijos praradimu dėl darbo sąlygų, kurios nepalaiko arba neatitinka lūkesčių. Literatūroje „perdegimas“ (angl.: burnout) yra vadinamas profesiniu perdegimo sindromu (Mikalauškas ir kt. 2016, 109), įvairūs autoriai išskiria sindromo apibrėžimą savais žodžiais (žr. lentelė Nr. 1).

1 lentelė. Perdegimo sindromo apibrėžimai

Autorius	Apibrėžimas
Bottini, Slowiak ir Kazee (2024, 3)	„Perdegimas yra psichologinis sindromas, kuris atsiranda dėl ilgalaikio, lėtinio streso darbe.“
Pirrolas ir Correia (2024, 489)	„Tai atsakas į lėtinį stresą darbe ir yra susijęs su neigiamu požiūriu ir jausmais.“
Khatab ir kt. (2023, 8)	„Perdegimas – ilgalaikis stresas darbo vietoje, kuris nebuvo tinkamai valdomas.“
Danauskė, Raišienė ir Korsakienė (2023, 59)	“Apie žmogaus perdegimą signalizuoja darbuotojo emocinis išsekimas, pasireiškiantis cinizmu, nesugebėjimu valdyti emocijų.”
Daloe ir kt. (2020, 150)	„Profesinis perdegimas yra sindromas, kuris apima emocinį nuovargį, asmenybės praradimą ir mažėjančios sėkmės jausmą.“
Franceschi, Brandes (2020, 351)	„Perdegimas (...) fizinė ir psichinė reakcija, kuri atsiranda kai darbas ir asmeninio gyvenimo spaudimas viršija sugebėjimus.“
Salvagioni ir kt. (2017, 1)	„Perdegimas, tai sindromas, kurį sukelia lėtinis stresas darbe, kuris turi pasekmių darbuotojo gerovei ir sveikatai.“
Navaitienė, Danilovienė (2017, 39)	„Profesinis perdegimas - tai emocinio, psichinio ir fizinio išsekimo būseną, susiformavusį veikiant neišspręstiems stresoriams (...)“

Sudaryta darbo autorės.

Kaip matoma iš pateiktos lentelės nėra vieno bendro perdegimo sindromo apibrėžimo. Įvairūs autoriai pateikia skirtingas koncepcijas. Martinkienė ir Germanavičius (2023, 73) pateikia, kad vieno tyrimo metu buvo pastebėta, jog per 182 perdegimo sindromo tyrimus buvo panaudota net 140 skirtingų apibrėžimų. Tačiau analizuojant pateiktas koncepcijas, galima pastebėti, kad tiek ankstesnių, tiek naujausių laikų autoriai remiasi keliais pagrindiniais aspektais: emocinis, psichinis ir fizinis išsekimas, streso faktoriai. Todėl apskritai imant visas sąvokas, galima išskirti, kad perdegimo sindromas - kiekvieno asmens individualus atsakas į palaipsniui didėjantį lėtinį stresą darbe, kuomet žmogus patiria emocinį, fizinį ir psichinį nuovargį.

**Perdegimas ir stresas.** Darbo aplinkos keliama įtampa, darbo krūvis, atsakomybės našta, konfliktai dažnai yra tapatinami su patiriamu stresu. Galima atrasti daug įvairių interpretacijų, kuo skiriasi šie fenomenai – perdegimas ir stresas, tačiau pateikiamos kritikos paskatino skirti daugiau dėmesio jų atskyrimo klausimui. Visų pirma, perdegimas nėra dažnai naudojama sąvoka, atvirkščiai nei stresas, kurį savo gyvenime nuolat patiria kiekvienas žmogus. Šios sąvokos nėra sinonimai, kadangi stresas egzistuoja ir už darbo ribų, ir „gali būti įvardijamas kaip nerimas, įtampa, sunkumai, rūpesčiai. Jis gali pasireikšti įvairiu intensyvumu, skirtis savo apraiškomis ir sukeliama poveikiu“ (Martinkienė,

Mazaliauskienė ir Germanavičius 2023, 71), ir yra vienas iš perdegimo komponentų (Riethof ir kt. 2020, 5). Svarbu paminėti, kad psichologiniuose tyrimuose buvo išskirtas teigiamas silpno streso vaidmuo – eustresas (Martinkienė, Mazaliauskienė ir Germanavičius 2023, 71), jis prisideda prie efektyvumo, motyvacijos bei prisitaikymo įvairiose aplinkose, o didelis stresas pasireiškia didele žala žmogui (Shahsavarani, Abadi ir Kalkohoram 2015, 230). Perdegimas yra apibūdinama kaip oficialiai lėtinė darbo vietos krizė, o tai nėra tas pats, kas stresas, jo negalima išgydyti ilgomis atostogomis, sumažinus tempą ar dirbant trumpesnes valandas. Perdegimas pasireiškia tokiais simptomais kaip psichologinis ir fizinis išsekimas, prasmės praradimas, motyvacijos praradimas (Robinson 2020) ir daugelis kitų, kurie pavaizduoti 1 paveiksle:

Stresas	Perdegimas
Perdėtai reaguojantis ir irzlus	Atsiribojęs ir nejautrus
Susirūpinęs nerimastingas	Apatiškas ir ciniškas
Karštingai bandantis viską sutvarkyti	Nusivylęs ir nemotyvuotas
Nervingas ir susijaudinęs	Fiziškai ir emociškai išsekęs
Įsitempęs ir pavargęs	Smegenų rūkas ir sumažėjusi pažintinė funkcija
Minčių lėkimas	Perteklinis miegas, bet pabudus jaučiasi nepailsėjęs
Nemiga arba per ankstyvas pabudimas	

1 Pav. Streso ir perdegimo skirtumai

Sudaryta darbo autorės remiantis Pennington 2020.

**Perdegimas ir depresija.** Perdegimo sindromas ir depresija turi bendrų ir skirtingų savybių. „Bendri bruožai apima akivaizdų silpnumą, depresiją ir sumažėjusį gebėjimą dirbti, o skiriamieji bruožai apima izoliaciją, iš esmės nuo darbo ir neigiamų minčių apie darbą“ (Pirrolas ir Correia 2024, 490). Pagrindinis skirtumas tarp perdegimo ir depresijos – darbinės aplinkos veiksnys, o daugelis tyrimų patvirtino, kad perdegimas yra atskiras reiškinys (Maslach ir Leiter, 2016, 107), viena iš perdegimo fazių (Ponocny-Seliger 2014, 4). Tačiau tiek mokslinėje literatūroje, tiek atliktuose naujuose tyrimuose pradedama vienaip ar kitaip sutapatinti depresiją bei perdegimą, paneigti išsiskiriantį atskyrimą. Keli autoriai pastebėjo, kad perdegimas gali būti su darbu susijęs veiksnys bei depresijos pobūdis (Bianchi, Schonfeld ir Verkuilen 2020 cit. iš Bianchi ir kt. 2021, 581). Asmeniui arėjant prie perdegimo būsenos, darosi vis sunkiau atskirti perdegimą ir depresiją, kadangi lėtinis ir nevaldomas stresas darbe yra abiejų šių fenomenų vienas iš sukėlėjų. (Bianchi 2020 cit. iš Bianchi ir kt. 2021, 581).

Aparta perdegimo sąvokos įvairovė ir aktualumas leidžia pažvelgti į šio sindromo dimensijas, etapus bei patį procesą. Plečiantis empiriniams tyrimams Maslach ir bendraautorius Jackson pristatė naują „griežtesnę“ perdegimo kaip psichologinio sindromo koncepciją (žr. lentelė Nr. 2), susidedančią

iš trijų dimensijų (Maslach, Jackson 1981, 100-101). Pastebėta, kad šios trys dimensijos yra dažniausiai skiriamos ir kitų autorių.

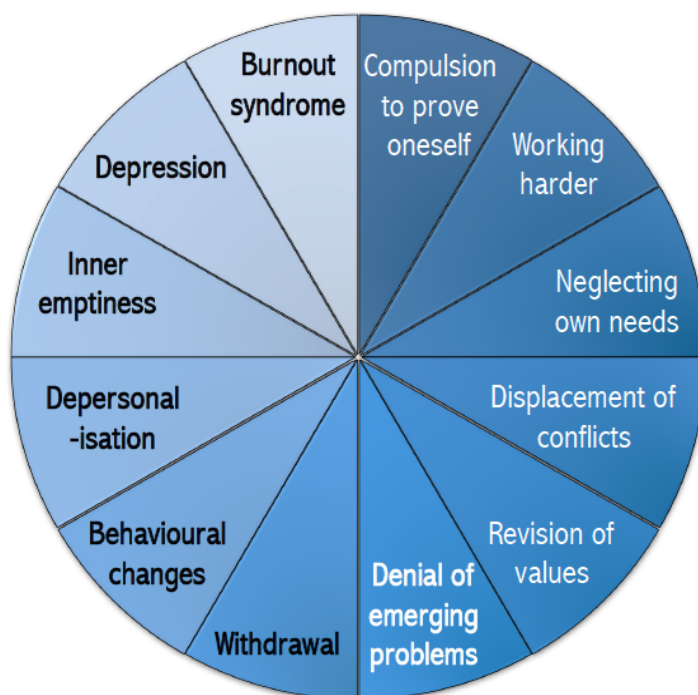
2 lentelė. Perdegimo sindromo dimensijos

Perdegimo matmenys	Apibrėžimas
Emocinis išsekimas	Šis aspektas nusako energijos praradimą, jausmus, pastangų išsekimą, nuovargį, nusilpimą.
Depersonalizacija/nuasmeninimas	Šis aspektas siejamas su atsiribojimu, abejingumo, nerūpestingumo atsaku atliekamam darbui.
Sumažėję asmeniniai pasiekimai/sumažėjęs profesinis veiksmingumas	Atsispindi neigiamu profesiniu savęs vertinimu ir abejonėmis dėl gebėjimo efektyviai atlikti darbą, taip pat didesniu polinkiu neigiamai vertinti rezultatus. Produktyvumo ir gebėjimų sumažėjimas, žema moralė ir prastesni susidorojimo įgūdžiai.

Sudaryta darbo autorės pagal Pirrolas ir Correia (2024, 489), Stark, Albro ir Kauffroath (2024, 2), Maslach, Leiter (2016, 103), Edú-Valsania, Laguia ir Mariano (2022, 23), Franceschi, Brandes (2020, 351), Demerouti ir kt. (2001, 501), Bakker, Oerlemans (2016, 756), Kalani ir kt. (2018, 1), Mikalauskas ir kt. (2016, 109), Riethof ir kt. (2019, 2).

Kaip matoma iš 2 lentelės, autoriai išskiria tokias dimensijas: emocinį išsekimą, depersonalizacija, kitaip įvardijamas cinizmas, ir sumažėjusį veiksmingumą. Pagrindiniu perdegimo sindromo aspektu yra laikomas emocinis nuovargis. Tai – tokia būseną, kai asmuo jaučia fizinį, protinį, psichologinį nuovargį bei didelį energijos trūkumą. Akcentuojant depersonalizaciją, ši būseną pasireiškia po didelio emocinio išsekimo, kuomet žmogus nuo nuovargio atsiriboja ir pradeda ciniškai vertinti aplinką, atsiranda neigiamas, bejausmis požiūris. Galiausiai šis procesas iššaukia profesinio veiksmingumo stoką. Asmuo pradeda abejoti savo sugebėjimais, sumažėja darbo rezultatyvumas ir kokybė, asmeniniai pasiekimai, savarankiškumo jausmas.

Svarbu paminėti, kad analizuojant perdegimo sindromą būtina nagrinėti net tik šio fenomeno koncepcijas, bet ir eigą. Reikšminga atpažinti žingsnius, kurie veda link perdegimo, siekiant išvengti šio sindromo padarinių bei atitinkamai ieškoti sprendimo būdų. Autoriai Freudemberger ir North (2006) yra linkę skirti net 12 fazių kursą, kuris baigiasi asmens perdegimu (žr. 2 pav.).



2 Pav. 12 perdegimo fazių

Cituota iš Ponocny-Seliger (2023, 3), Burnout Geese (2025).

Kaip matoma iš 1 paveikslo, perdegimo ratas prasideda nuo „nenumaldomo noro būti geriausiam“ (angl. *compulsion to prove oneself*) ir baigiasi „perdegimo sindromu“ (angl. *burnout syndrome*). Apžvelgiant kiekvieną iš šių fazių:

- Nenumaldomas noras būti geriausiam (angl. *compulsion to prove oneself*). Ši fazė nusako, kuomet darbuotojas pasižymi perdėtomis ambicijomis ir perfekcionizmu.
- Perdėtas darbštumas (angl. *working harder*). Fazė pabrėžia darbuotojo persistengimą, kuomet asmuo darbą nori atlikti vienas ir kuo greičiau, atliekamos užduotys tampa neapgalvotos.
- Poreikių nepaisymas (angl. *neglecting own needs*). Trečioji fazė apibūdina reiškinį, kai darbuotojai jų poreikių nepaisymą pradeda laikyti normaliu, o socialiniai poreikiai tampa antraeiliais. Į kolegas, kurie siekia socialinių poreikių, pradeda žiūrėti iš aukšto.
- Konfliktų perkėlimas (angl. *displacement of conflicts*). Šioje fazėje asmuo susiduria su vis dažnesniais konfliktais, o asmeniniai nusiskundimai, miego trūkumas lieka nepastebėti. Atsiranda tokios problemos kaip vėlavimas į darbą, susitikimų pamiršimas, susitikimų kaupimasis. Darbo poreikiai tampa svarbesni nei asmeniai. Ilgos darbo valandos, didelis darbo intensyvumas ir laiko spaudimas siekiant darbo tikslų, gali sumažinti laiką, energiją ir dėmesį šeimai, dėl šių darbinių veiksmų kyla šeimos konfliktai.
- Vertybių peržiūra (angl. *revision of values*). 5 fazėje pradeda keistis asmens vertybių samprata, suvokimas. Asmuo pradeda vertinti tik dabartį ir tampa emociškai buku, susiaurėja asmeninis horizontas, santykiai su artimaisiais tampa antraeiliais.

- Atsirandančių problemų neigimas (angl. *denial of emerging problems*). Fazė nusako nukentėjusių asmenų ciniškumą, atsiribojimą nuo išorinio pasaulio. Išskiriamas asmens nekantrumas, netolerancija, agresyvumas.
- Pasitraukimas (angl. *withdrawal*). Asmuo nebetoleruoja kritikos, jo akimis artimieji nusiteikę priešiški, todėl jie tampa našta. Atsiranda bejėgiškumo jausmas, nukrypstama į trumpalaikes pasitenkinimo priemonės.
- Akivaizdūs elgesio pokyčiai (angl. *obvious behavioural changes*). Fazė pabrėžia atsiradusį apatiškumą. Atsiranda paranojos požymiai – viskas vertinama kaip priepuolis. Bet koks papildomas poreikis darbe vertinamas kaip našta, kurios bandoma išvengti.
- Depersonalizacija (angl. *depersonalisation*). Kontakto su savimi praradimas, sveikatos nepaisymas. Žmogus pradeda save vertinti kaip mašiną, kuri veikia. Dominuoja mąstymas, kad gyvenimas yra beprasmiškas ir neišvengiamas.
- Vidinio tuštumo jausmas (angl. *inner emptiness*). Žmogus pradeda jaustis prislėgtas ir bejėgis, nenaudingas, išsekęs – tuščias. Šioje fazėje gali atsirasti fobijų, panikos priepuolių.
- Depresija (angl. *depression*). Šiam etapui būdinga gili neviltis, neapykanta sau, išsekimas, mintys apie savižudybę.
- Perdegimo sindromas (angl. *burnout syndrome*). 12 ir paskutinė fazė – ekstremali, neišvengiama situacija, kuomet žmogus jaučia fizinį, protinį ir emocinį žlugimą (Ponocny-Seliger 2023, 3-4; Klišys, Mikaliūkštienė ir Fatkulina 2022, 10; Amin 2021, 741).

Asmuo, aktyviai įsitraukdamas į darbo veiklą, tobulina savo kompetencijas, asmenybės vystymąsi bei augimą, tačiau analizuojant anksčiau pateiktas perdegimo fazes, galima išskirti, kad būtina atskirti ribą nuo perdėtų ambicijų. Perdėtas, intensyvus darbas, siekimas įrodyti savo galimybes ilgainiui sukelia gilesnes psichologines problemas, iššaukia lėtinį stresą, todėl asmuo ne tik praranda džiaugsmą darbe, bet ir patiria emocinį, fizinį ir psichologinį išsekimą, kuris galiausiai veda į perdegimo sindromą.

### 1.1.1. Perdegimo prielaidos ir priežastys

Susipažinus su perdegimu ir jo sąvoka, labai svarbu išsiaiškinti, kokie veiksniai gali sukelti perdegimo atsiradimą, o tai gali reikalauti gilesnės analizės bei dėmesio. Perdegimo sindromas atsiranda įvairiose darbo aplinkose ir priklauso nuo daugybės veiksnių. Apibrėžimų pagalba yra formuojami argumentai bei grindžiamos teorijos, kurios prisideda prie geresnio bei platesnio fenomeno suvokimo bei prisideda prie ateities tyrimų.

**Perdegimo prielaidos.** Apie perdegimą buvo pradėta šnekėti daug anksčiau, tačiau COVID-19 pandemija dar labiau sustiprino šio sindromo atsiradimo tikimybes (Gerstein, Rami 2022, 137, Iovino 2023, 152). Prie perdegimo rizikos prisideda ir globalizacijos procesas, kuomet atsiranda vis daugiau

technologijų, stiprėja konkurencingumas darbo rinkoje, pastebimi augantys poreikiai bei vykstantys nuolatiniai pokyčiai (Pirrolas ir Correia 2024, 490). Svarbi perdegimo atsiradimo prielaida gali būti darbo pobūdis – tiesioginis kontaktas su žmonėmis ir įsitraukimas (Pirrolas ir Correia 2024, 488; Mikalauskas ir kt. 2016, 109; Malsach ir Leiter 2016; 106).

Autoriai perdegimo atsiradimo prielaidas (arba individualius faktorius) skirsto dar į tris grupes: demografiniai veiksniai, asmenybės bruožai ir gyvenimo būdas (Edú-Valsania, Laguia ir Moriano 2022, 8-9; Maslach, Schaufeli ir Leiter 2001, 409-410; Maslach ir Leiter 2016, 105; West, Dyrbye ir Shanafelt 2018, 519).

Perdegimo atsiradimui įtakos gali turėti demografiniai veiksniai, kurie susideda iš keturių komponentų: amžiaus, lyties, šeimyninės padėties ir išsilavinimo. Darbuotojo *amžius* yra reikšmingas susijęs su perdegimu (Navaitienė, Danilovienė 2017, 126; Hertel ir kt. 2013 cit. iš Pirrolas ir Correia 2024, 493), tai įrodo ir atlikti tyrimai, kuriais nustatyta, kad jaunesni asmenys dažniau patiria perdegimą nei 30–40 metų darbuotojai. *Lyties* aspektas yra šiek tiek sudėtingesnis, kadangi tyrimų rezultatai pasiskirsto įvairiai, vienuose pastebimas didesnis moterų perdegimas, kituose – vyrų, o trečiuose – skirtumo nepastebima. Rezultatų netikslumas gali būti susijęs su lyties stereotipais profesijose, tačiau nepaisant kelių argumentų, perdegimas dažniausiai pasireiškia moterims (Parmelee 2022; West, Dyrbye ir Shanafelt 2018, 519). Tuo tarpu *šeimyninės padėties* veiksnys parodo, kad vieniši, nesusituokę (ypatingai vyrai) turi didesnę tikimybę perdegti (Edú-Valsania, Lauia ir Moriano 2022, 9). Kalbant apie *išsilavinimą*, šis rodiklis turi daugybę kintamųjų, nuo kurių priklauso tyriamieji, tačiau perdegimas dažniau pastebimas tarp labiau išsilavinusių žmonių (Maslach, Schaufeli ir Leiter 2001, 410).

Antra, asmenybės bruožai taip pat gali paveikti žmogaus savijautą ir prisidėti prie perdegimo rizikos. Tokie individualūs bruožai ir savybės lemia kaip žmogus suvokia savo darbinę aplinką, kaip valdo poreikius ir turimus išteklius. Tokia individualią savybę galima pavadinti atitinkama, pavyzdžiui, A asmenybės tipą turintį žmogų arba perfekcionistą, kuris iškelia sau didelius lūkesčius, stengiasi viską aplink save kontroliuoti, todėl padidina tikimybę perdegti (Wlazlo ir kt. 2024, 3; Edú-Valsania, Lauia ir Moriano 2022, 9). Taip pat perdegimas pastebimas tarp žmonių, kurie pasižymi žema ištvėrme ar savigarbos nebuvimu (Brockner ir Dijke 2024, 2), neurotizmu (Maslach, Schaufeli ir Leiter 2001, 410-411).

Galiausiai, verta kelti klausimą, kokį ryšį su perdegimo sindromu turi gyvenimo būdas. Jeigu su stresu nebuvo susidorota darbe, tada jis dažniausiai persikelia į namus, neformalią aplinką. Atliktame tyrime nustatyta, kad perdegimas susijęs su žalingais žmogaus streso veiksniais. Dažniausiai tokia koreliacija pastebima su alkoholizmu, narkotinėmis medžiagomis, psichikos ligomis, santykių konfliktais bei savižudybės skaičiais (Daloe ir kt. 2020, 152; Maslach 1976, 16). Kylant nemalonumams darbe, žmonės bando rasti atsipalaidavimo šaltinį kituose dalykuose, perkelia konfliktus

į asmeninį gyvenimą ir pan., tačiau tai dažniausiai yra trumpalaikiai užmaršties etapai, kuriems praėjus – viskas sugrįžta.

**Perdegimo priežastys.** Nepriklausomai nuo prielaidų, kaip asmenybės tipas ar lyties aspektas, organizacija yra tokia aplinka, kurioje darbo standartai ir santykiai dažniausiai yra griežtai nustatyti, o galimybės keisti sąlygų neturime. Todėl svarbu išsiaiškinti, kokios yra perdegimo priežastys, kurias darbuotojui ne visada pavyksta suvaldyti ir kurios turi įtakos tiek mūsų fizinei, tiek mūsų psichinei gerovei. Tokius faktorius kaip konfliktinės situacijos (Danauskė, Raišienė ir Korsakienė 2022, 59), lėtinis stresas darbe (Maslach 2018, 13; Bianchi ir kt. 2021, 580), darbo krūvis (Malsach ir Leiter 2016, 105; Edú-Valsania. Laguia ir Moriano 2022, 8), darbo ištekliai (Daloe ir kt. 2020,152), silpnas vadovo vaidmuo (Daloe ir kt. 2020,152; Edú-Valsania. Laguia ir Moriano 2022, 8), darbo valandos (Edú-Valsania, Laguia ir Moriano 2022, 8), kontrolė (Malsach ir Leiter 2016, 105), socialinės paramos trūkumas (Edú-Valsania, Laguia ir Moriano 2022, 8), atlygis (Malsach ir Leiter 2016, 105) ir t. t., yra išskiriami įvairių autorių.

Visų pirma, didelis dėmesys yra skiriamas konfliktams darbo vietoje, t. y. tokios situacijos kai yra kelios priešiškos pusės, o konfliktai gali pasireikšti ginču, karu, smurto protrūkiais ir sukelti neigiamas emocijas. Organizaciniai konfliktai gali kilti dėl įvairių priežasčių: skirtingų asmenybių, prastos komunikacijos, nesąžiningo elgesio darbe, ribotų išteklių ir t. t. (Lafta 2016, Deep 2016, Khan 2016, cit. iš Danauskė, Raišienė ir Korsakienė 2022, 59). Konfliktinės situacijos gali sukelti psichologinius sutrikimus, tikimybė gali padidėti jeigu asmuo yra pažeidžiamas ir konfliktas būna įtemptas (Aukštikalnytė 2021, 22). Konfliktų poveikį perdegimo sindromui tiria įvairūs autoriai, tačiau jų tyrimų atsakymai skiriasi. Pasak Michinov (2022) tyrimo – suvaldyti konfliktai sumažino perdegimo tikimybę, o pasak Leon-Perez, Antino ir Leon Rubio (2016), konfliktai padidina neigiamų pasekmių riziką asmeniui (Danauskė, Raišienė ir Korsakienė 2022, 59), bet neturi įtakos konfliktų ir perdegimo ryšiui (Aukštikalnytė 2021, 22). 2021 m. atlikto tyrimo metu nustatyta, kad „konfliktų pasekmės perdegimo kontekste yra svarbios visoms organizacijoms“ (Aukštikalnytė 2021, 27).

Taip pat darbe yra nagrinėjamas darbo krūvis ir jo koreliacija su perdegimo sindromu. Neretai galima susidurti su atvejais, kai žmogus atlieka perteklinį skaičių darbo funkcijų. Pasak Palanci (2021) ir Jaramillo (2011) atliktų tyrimų, darbo krūvis kelia įtampą, įtampa tampa stresu, kuris ilgainiui sukelia konfliktines situacijas (Danauskė, Raišienė ir Korsakienė 2022, 60). Darbo perkrova neleidžia atitinkamai pailsėti, atsigauti ir atkurti pusiausvyrą (Malsach ir Leiter 2016, 105). Jeigu darbo krūvis yra per didelis ir reikalauja nuolatinių fiziologinių ar/ir psichologinių pastangų, tai gali sukelti perdegimą ir psichologinį atstumą nuo darbo (Bottini, Slowiak ir Kazee 2024, 2; Edú-Valsania. Laguia ir Moriano 2022, 8).

Taip pat vienas iš svarbiausių rodiklių – darbo valandos, kurios priklauso nuo kiekvienos organizacijos tipo ar valstybės įstatymų. Pagrindiniai veiksniai, kurie sukelia perdegimo riziką:

pamaininis grafikas, rotacijos, naktinis darbas, ilgos darbo valandos ir didelis skaičius viršvalandžių (Edú-Valsania, Laguia ir Moriano 2022, 8). Šie veiksniai lemia, kad darbuotojai didelę dienos dalį praleidami darbe, neturi sveiko profesinio ir asmeninio gyvenimo balanso.

Pagrindinės priežastys kodėl žmonės dirba – darbo užmokestis ir vidinis pasitenkinimas. Kiekvienas asmuo atlikdamas savo darbą, tikisi atitinkamo pripažinimo ir finansinio atlygio. Nepakankamas individualus atlygis už darbą, finansinis, institucinis ar socialinis, gali padidinti perdegimo riziką (Maslach ir Leiter 2016, 105). Neatlygintinas darbas priverčia darbuotoją jaustis netinkamu, nuvertinti save ir atliekamą darbą.

Dar vienas veiksnys, kuris, pasak Maslach 2001, Shiromi ir Melamed 2006, yra nestabdomas, tai – lėtinis stresas darbe (Bianchi ir kt. 2021, 580, Pasaulinė sveikatos organizacija, 2024). Atlikti tyrimai parodė, kad prastėjantys darbo rezultatai, problemos su socialiniais santykiais ir prasta fizine sveikata, tiesiogiai yra susiję ir su lėtiniu stresu, ir su perdegimu (Maslach ir Leiter 2016, Maslach, Schaufeli, ir Leiter 2001; Schaufeli, Leiter, ir Maslach 2008, cit. iš Maslach 2018, 12).

Darbo išteklių ir socialinės paramos trūkumas, pasak Daloe ir kt. (2020), yra pagrindiniai perdegimą prognozuojantys veiksniai (Daloe ir kt. 2020, 152). Nustatyta, kad tinkamas socialinės paramos teikimas iš bendradarbių arba vadovų, sumažina perdegimo riziką (Edú-Valsania, Laguia ir Moriano 2022, 8). O perdegimas atsiranda tada, kai darbuotojas patiria darbo poreikius, bet juos įgyvendinti neturi pakankamai išteklių, priemonių (Maslach ir Leiter 2016, 104). Todėl darbo ištekliai ir socialinė parama prisideda ne tik prie atitinkamo darbo įgyvendinimo, bet ir paskatinimo.

Galiausiai, kontrolė turi stiprų ryšį su perdegimo sindromu. Jeigu darbuotojas suvokia, kad turi profesinę autonomiją daryti įtaką sprendimams darbe, jis pasinaudos šia galimybe ir prieš priėmiant svarbiausių išteklių, skirtų kokybiškam darbui atlikti (Maslach ir Leiter 2016, 105; Edú-Valsania, Laguia ir Moriano 2022, 8).

### 1.1.2. Perdegimo raiška ir pasekmės

Itin svarbu atpažinti perdegimo sindromo požymius ir ieškoti jo sprendimo būdų, kadangi darbuotojų perdegimo problema daro įtaką ne tik profesiniam, bet ir asmeniniam gyvenimui. Šiuolaikinėje visuomenėje perdegimas yra vienas didžiausių profesinių pavojų, kuris sukelia dideles išlaidas tiek pačioms organizacijoms, tiek dirbantiems asmenims (Edú-Valsania, Laguia ir Moriano 2022, 21). Perdegimo neigiamą efektą asmens darbui, asmeniniam gyvenimui ir net ekonomikai taip pat pagrindžia 2019 m. PSO pristatyta nauja TLK-11, kurioje pabrėžiama, kad perdegimas turi būti laikomas profesiniu reiškiniu, o ne sveikatos būkle. Tačiau pripažįstama, kad šis reiškinys daro didelę įtaką sveikatos būklei ir verčia žmones kreiptis į sveikatos priežiūros įstaigas (Pasaulinė sveikatos organizacija 2025). Todėl pirmiausiai atsirandantys perdegimo veiksniai sukelia neigiamas asmenines pasekmes, o vėliau perdegusio asmens savijauta persikelia į organizacinę aplinką.

**Perdegimo raiška.** Perdegimo sindromas yra psichologinė būseną, todėl gali kilti sunkumų, kaip atpažinti, ar darbuotojui reikalinga pagalba? Autoriai išskiria trejopą raišką, kaip pasireiškia perdegimo sindromas. Ją galime skirstyti į tris grupes: emocinę, elgsenos ir psichologinę. Perdegęs žmogus pasidaro priešiškas ir atsiskyręs nuo kolegų, kyla konfliktai darbo vietoje (Danauskė, Raišienė ir Korsakienė 2023, 60). Gali pasireikšti emocinis išsekimas, cinizmas, dėmesio stoka ar tokie veiksniai kaip galvos skausmas (Maslach ir Leiter 2016), miego trūkumas (Lin 2021, cit. iš Danauskė, Raišienė ir Korsakienė 2023, 60). Perdegimo sindromo sukeltos neigiamos pasekmės gali pasireikšti sumažėjusia saviverte (Maslach, Schaufeli ir Leiter 2001, 406).

**Perdegimo pasekmės. Asmeniniai pavojai.** Įvairūs veiksniai, sukėlę perdegimo sindromą, gali turėti ypatingai rimtas pasekmes. Taip pat reikia nepamiršti, kad atsirandantys padariniai priklauso nuo perdegimo rimtumo, laikotarpio bei pačio žmogaus fizinės ir psichologinės sveikatos.

Dažnai autorių išskiriamos labai pavojingos gyvybei pasekmės, kurias sukėlė perdegimas: širdies kraujagyslių ligos (Edú-Valsania, Laguia ir Moriano 2022, 10; Bianchi ir kt. 2021, 580; Salvagioni 2017, 5; Maslach 2018, 12) bei šių ligų rizikos veiksniai – nutukimas, didelis kūno masės indeksas, gliukozės koncentracijos kraujyje sutrikimai, metabolizmas, didelis cholesterolis ir kitos medicininės rizikos (Salvagioni ir kt. 2017, 5; Daloe ir kt. 2020, 150). Taip pat išskiriami nuolatiniai veiksniai, kurie pasireiškia galvos skausmu, virškinimo sutrikimais, raumenų skausmais (Maslach 2018, 12; Edú-Valsania, Laguia ir Moriano 2022, 10;), žmogus yra labiau linkęs jausti peršalimo bei gripo simptomus (Lin 2021, cit. iš Danauskė, Raišienė ir Korsakienė 2023, 60). Perdegimo sindromo sukeltos neigiamos pasekmės gali pasireikšti padidėjusiu nerimu (Pirrolas ir Correia 2024, 490; Maslach, Schaufeli ir Leiter 2001, 406) bei depresija (Edú-Valsania, Laguia ir Moriano 2022, 10; Salvagioni 2017, 14; Maslach 2018, 12). Pastebėtina ir tragiška perdegimo pasekmė, kai sindromas yra susijęs su savęs žalojimu, padidėjusiu alkoholio bei tabako vartojimu (Edú-Valsania, Laguia ir Moriano 2022, 10) ir savižudybe (Moukaddam 2020, Tateno 2018 cit. iš Danauskė, Raišienė ir Korsakienė 2023, 60; Maslach 2018, 12; Daloe ir kt. 2020, 153).

**Organizaciniai trikdžiai.** Kai žmogus yra perdegęs ir jaučia įvairius neigiamus asmeninius šio sindromo padarinius, dažniausiai tai turi neigiamą įtaką ir jo profesinei aplinkai. Pirma, pastebima, kad perdegęs asmuo atlieka užduotis neefektyviai (Bottini, Slowiak ir Kazee 2024, 8), daro klaidas, todėl suprastėja darbų kokybė (Danauskė, Raišienė ir Korsakienė 2023, 60; Daloe ir kt. 2020, 150; Maslach 2018, 12; Maslach, Schaufeli ir Leiter 2001, 406; Salvagioni 2017, 17), yra nepatenkintas darbu – praradęs motyvaciją (Edú-Valsania, Laguia ir Moriano 2022, 11). Nepatenkintas darbu žmogus, kuris nebenori turėti jokio organizacinio įsipareigojimo, dažnai anksčiau išeina į pensiją arba išeina iš darbo (Daloe ir kt. 2020, 150; Maslach 2018, 12). Toks žmogus, kuris kenkia organizacijos veiklai, kokybei ir kitoms svarbios jos veiklos sritims, gali sukelti rimtų ekonominių nuostolių.

Apibendrinant galima teigti, kad perdegimas yra žalingas veiksnys ne tik žmogaus fizinei ir psichinei sveikatai, bet ir organizaciniams procesams. Svarbu paminėti ir tai, kad perdegimas gali būti ne pagrindinė ligų priežastis (pvz.: nutukimas, didelis cholesterolio kiekis ir t. t.), įtakos turi visi aspektai, o perdegimas gali prisidėti prie rezultatų. Taip pat pastebima, kad bėgant laikui perdegimas ir įvairios jo pasekmės tampa abipusės (pvz.: nemiga, kai perdegimas skatina nemigą, ir atvirkščiai, nemiga priveda prie perdegimo) (Demerouti ir Adaloudis 2024, 20).

### 1.1.3. Darbinio perdegimo paplitimas profesijų požiūriu

Kaip įvardinta ankstesniuose šio darbo skyriuose, perdegimo sindromo priežasčių gali būti labai įvairių – tiek asmeninių, tiek organizacinių. Tačiau pastebima, kad autoriai išskiria profesijas, kurios yra dažniau linkusios „perdegti“ nei kitos. Todėl visos išvardintos perdegimo priežastis tam tikrose profesijose pasikartoja daug dažniau. Šiame darbo skyriuje išsiaiškinta ar tikrai tam tikrų specialybių darbuotojai turi didesnę riziką patirti šį sindromą.

Analizuojant mokslinius žurnalus ir duomenų bazes galima atrasti daugybę metų vykstančių tyrimų apie įvairių profesijų asmenų perdegimą. Atlikti tyrimai tarp skirtingų specialybių kartojasi, todėl šiame darbe nurodomi keli naujausi tyrimai, tokie kaip: perdegimas tarp medicinos slaugytojų (Liang ir kt. 2024; Hatukay ir kt. 2024; Castillo-Gonzalez 2024; Roush 2024; Leskovic ir kt. 2024), radiologijos rezidentų (Wan ir kt. 2024), anestezijos priežiūros specialistų (Gasciauskaite ir kt. 2024), šeimos medicinos rezidentų (Treister-Goltzman 2024), mokytojų (Rohmer, Palomares ir Popa-Roch 2024; Mota, Lopes ir Oliveira 2023), socialinių darbuotojų (Sánchez, Cano ir Giménez-Bertomeu 2024), kolegijos studentų (Chen ir kt. 2024), ugniagesių (Khoshakhlagh ir kt. 2024) ir t.t. Analizuojant šiuos tyrimus galima pastebėti, kad didžiausias dėmesys juose yra skiriamas ne tik sveikatos priežiūros specialistams, bet ir kitoms visuomeninėms profesijoms.

Atliktuose tyrimuose galima atrasti priežastis, kodėl išskirtos profesijos turi didelę perdegimo riziką. Profesijos, linkusios į perdegimą – sveikatos priežiūros specialistai, švietimo sektorius, korporacijos, ne pelno siekiančios ir socialinių paslaugų organizacijos. Autoriai išskiria aplinką, kuri jungia visus šiuos profesinius sektorius. Organizacinės aplinkos kriterijus, kuris priveda darbuotojus prie „perdegimo“ – žmonių sąveika. Literatūroje yra akcentuojami kliento ir paslaugų tiekėjo santykiai, kuomet profesionalai ir specialistai turi tiesioginį ir nuolatinį kontaktą su žmonėmis (Pirrolas ir Correia 2024, 488; Mikalauskas ir kt. 2016, 109; Malsach ir Leiter 2016; 106). Todėl specialistai, kurie dirba „žmonių darba“ (Maslach ir Jackson 1981, 99) arba turi sprendimų priėmimo laisvę (Biachi ir kt. 2021, 580) yra labiausiai linkę patirti perdegimo sindromą.

Pateikta tyrimų gausa pabrėžia, kad sveikatos priežiūros specialistų sąsaja su perdegimo sindromu yra viena aktualiausių perdegimo sindromo nagrinėjimo sričių. Todėl analizuojant perdegimo sindromą, įrodyta, kad profesinis perdegimas dažniausiai pasireiškia tarp sveikatos priežiūros specialistų

(Pirrolas ir Correia 2024, 489), ši problema gali paveikti iki 46 % asmenų, dirbančių sveikatos priežiūros srityje (Wlazlo ir kt 2024, 4), o prieš kelis metus kilusi pandemija dar labiau sustiprino šio sindromo riziką. Pažymima, kad labiausiai išsekimo ir perdegimo paveiktos grupės yra specialistai, kurie glaudžiausiai dirba su visuomene (Dinis ir kt. 2024, 338). Todėl didžiausias glaudaus ryšio palaikymas su kitais stebimas sveikatos priežiūros specialistų tarpe (Quesada-Puga ir kt. 2024, 2). Stebima, kad perdegimo sindromas sveikatos priežiūros specialistus paveikia ne tik karjeros, bet ir švietimo ir mokymosi etapuose. Skaičiuojama, kad „studentų ir rezidentų perdegimo dažnis yra nuo 40% iki 76%“ (Grover ir kt. 2018, 79). Kalbant apie sveikatos priežiūros specialistus, išskiriama, kad labiausiai nukenčia slaugytojai ir gydytojai, kurių specialybės susijusios su pirmąja pagalba (skubios medicinos), šeimos medicina ir bendrosios vidaus ligų skyriumi (Patel 2018 cit. iš Quesada-Puga ir kt. 2024, 2; Herbert ir Scheid 2018, 198). Tarp šių specialistų perdegimą sukelia ne tik per didelis darbas, bet ir netolygi pusiausvyra tarp nustatytų reikalavimų, kurie pirmiausiai susiję su glaudžiu kontaktu su pacientais, jų šeimomis bei emocijų valdymu (Slusarzet 2022 cit. iš Quesada-Puga ir kt. 2024, 2). Analizuojant įvairius autorius galima išskirti šias pagrindines sveikatos priežiūros specialistų perdegimo priežastis:

- Sveikatos priežiūros specialistai dažnai sprendžia gyvybės ir mirties klausimus, kurie gali sukelti didelį stresą;
- Ilgos darbo valandos ir sudėtingi grafikai (ilgos, naktinės, savaitgalio pamainos).
- Emocinis krūvis, nuolat susiduriant su žmonių kančiomis, ligomis;
- Administracinė našta. Nuolatinis dokumentų tvarkymas laikantis griežtų taisyklių. Administracinės užduotys gali sumažinti laiką, praleistą su pacientais, ir sukelti nusivylimo bei perdegimo jausmą;
- Išteklių ir paramos trūkumas. Daugelyje sveikatos priežiūros įstaigų gali būti nepakankamas darbuotojų skaičius, riboti ištekliai ir nepakankama pagalba sveikatos priežiūros specialistams (Miller 2017; Delgado 2023, 448; Kinman, Dovey ir Teoh 2023, 7-9).

Teigiama, kad perdegimo sindromas pastebėtas ir juo pradėta domėtis dėl sveikatos priežiūros specialistų, tačiau svarbu įvardinti, kad perdegimas pastebimas įvairiose profesijose. Kiekvienos profesijos perdegimas ir net jo tikslus pavadinimas skiriasi (Maslach 1976, 1), tačiau vyksta tas pats perdegimo sindromo reiškinys (Dinis ir kt. 2024, 338). Nors iš pradžių buvo manoma, kad perdegimas būdingas specialistams dirbantiems su žmonėmis, jų globa, vėliau buvo įrodyta, kad šis sindromas gali išsivystyti tarp visų profesijų ir profesinių grupių (Edú-Valsania, Laguía ir Moriano 2022, 1). Svarbus JAV atliktas naujausias tyrimas, kuris atskleidė, kad net 66% darbuotojų patiria tam tikrą perdegimo fazę (Robinson 2025).

Pastebima, kad be sveikatos priežiūros specialistų, kita dažnai nagrinėjama perdegimą patiriančių profesijų grupė yra švietimo darbuotojai. Jų lyginimas paaiškinamas, kadangi sveikatos priežiūros ir švietimo sektoriaus darbuotojai turi labai artimą ir nenutrūkstamą bendravimą su kitais žmonėmis, pacientais ir mokiniais. Karantino metu padaugėjo tyrimų švietimo darbuotojų perdegimui matuoti dėl aplinkos sukeliama streso. Mokytojai, dėstytojai ir kiti darbuotojai patyrė reikšmingą emocinį šoką, prisitaikant ir pritaikant naujus mokymo metodus, jaučiant nuolatinę stresą ir visų aplinkų ir stengtis spręsti kylančias problemas. Dauguma tyrimų buvo atlikti arba medicinos/sveikatos srityse arba švietime, o mažiau dėmesio buvo skiriama kitoms veiklos sritims. Lietuvos atvejų nagrinėjama tik viešojo sektoriaus problemos - dėl atlygio, darbo valandų ar darbo išteklių (Indrišionis 2023).

Apibendrinant galima teigti, kad dažniausiai perdegimo sindromas pastebimas profesijose, organizacijose, kuriose dominuoja santykiai, tiesioginis ir nuolatinis kontaktas su žmonėmis. Analizuojant daugumą tyrimų pastebėta, kad perdegimo sindromas dominuoja tarp sveikatos priežiūros specialistų, tačiau nors juo pradėta domėtis dėl medicinos srities darbuotojų, svarbu paminėti, kad perdegimas pastebimas įvairiose profesijose. Dažniausiai įvardijamos „žmonių darba“ arba turinčios sprendimų priėmimo laisvę profesijos: švietimo sektorius, korporacijos, ne pelno siekiančios ir socialinių paslaugų organizacijos.

Atlikta teorinė analizė leido sudaryti grafinę vaizdinę medžiagą su apibendrinta teorija – perdegimo sindromo procesu (žr. 3 pav.).



3 Pav. perdegimo sindromo procesas

Sudaryta darbo autorės pagal Pirrolas ir Correia 2024, 490; Brockner ir Dijke 2024, 2; Bottini, Slowiak ir Kazee 2024, 2; Daloe ir kt. 2020, 152; Bianchi ir kt. 2021, 580; Mikalauskas ir kt. 2016, 109; Aukštikalnytė 2021, 22; Malsach ir Leiter 2016; 106; Edú-Valsania, Lauia ir Moriano 2022, 8-9; West, Dyrbye ir Shanafelt 2018, 519; Navaitienė, Danilovienė 2017, 126; Maslach, Schaufeli ir Leiter 2001, 410; Maslach 1976, 16; Danauskė, Raišienė ir Korsakienė 2022, 59.

Pateiktas paveikslas leidžia apibendrinti veiksnius, kurie lemia perdegimą netiesiogiai – spartėjanti technologijų plėtra, lyties aspektas, amžius ar šeimyninė padėtis, tiesiogiai lemiantys veiksniai – ilgos darbo valandos, didelis darbo krūvis ar konfliktinės situacijos. Todėl perdegęs darbuotojas pasižymi atsiskyrimu, cinizmu, jį kamuoja nemiga, o perdegimas gali turėti skaudžių asmeninių pasekmių – prisidėti prie širdies ir kraujagyslių ligų, nutukimo, depresijos ar privesti prie savižudybės, taip pat gali pakenkti organizacijai – kuomet gali suprastėti darbuotojo produktyvumas, atliekamo darbo kokybė ar perdegęs asmuo gali palikti darbovietę.

#### 1.1.4. Perdegimo matavimo būdai ir vertinimo priemonės

Perdegimas yra nuolat matuojamas ir vertinamas. Norint įvertinti jo intensyvumą, gydytojai bei mokslininkai taiko įvairius metodus. Matavimas padeda identifikuoti ir pastebėti perdegimo sindromo atsiradimą, o vertinimas prisideda ir prie naujų tyrimų, atradimų, statistikos sudarymų bei įvairių kitų pasaulio tendencijų nustatymo.

Ankstesnėje teorinėje dalyje išskirta viena žymiausių profesinės sveikatos psichologijos ekspertė Christina Maslach, kuri savo tyrimais prisidėjo prie mūsų dabartinio supratimo, kas yra perdegimas, jo priežasčių, pasekmių apibrėžimo ir t. t. C. Maslach geriausiai yra žinoma dėl savo ir kolegų sukurto perdegimo vertinimo metodo „Maslach perdegimo įrankis“ (*angl. Maslach Burnout Inventory*, toliau – MBI). Šis vertinimo įrankį sudaro klausimynas, kuris susideda iš trijų anksčiau aptartų dalių: emocinio išsekimo, depersonalizacijos ir asmeninių pasiekimų. Klausimyną sudaro 3 skyriai, o kiekviename skyriuje yra 7–8 klausimai. Atsakymai į klausimus yra sumuojami, o pagal gautus balus yra klasifikuojamas mažas, vidutinis arba didelis perdegimo lygis. Emocinio išsekimo skiltyje lengvas perdegimas pradedamas skaičiuoti nuo 17 balų, depersonalizacijos skiltyje – nuo 5 balų, o asmeninių pasiekimų skiltyje – nuo 33 balų. (Wlazlo ir kt, 2024; Khatab ir kt. 2023 8). Šis metodas buvo plačiai pradėtas naudoti kiekybiniuose tyrimuose bei tapo mokliškai patikimu perdegimo pamatavimo instrumentu (Maslach ir Leiter 2021), kuris apėmė visus perdegimo aspektus. MBI įrankis pradėtas taikyti ne tik medicinos, bet ir kitų profesijų srityse (Maslach, Schaufeli ir Leiter 2001). Nors MBI tiksliai identifikuoja emocinį išsekimą, depersonalizaciją, asmeninį pasiekimą (Brady ir kt. 2020) ir yra laikomas pagrindinių įrankiu, atliekant perdegimo tyrimus, kai kurie aspektai reikalauja tobulinimo, siekiant didesnio tikslumo (Schaufeli 2024). Kiti autoriai skatina MBI taikyti plačiau skirtinguose kultūriniuose ir profesiniuose kontekstuose, tobulinti skalę, kadangi kai kurie elementai gali būti

pertekliniai ir per daug bendri, arba sukurti trumpesnę modelį, neprarandant originalo efektyvumo, arba įtraukti įvairias matavimo technikas (Leiter ir kt. 2024; Brady ir kt. 2020).

Be dažniausiai naudojamo MBI įrankio mokslininkai ir psichologai kūrė ir kuria daugybe kitokių vertinimo modelių. Vienas iš jų yra „Copenhagos perdegimo įrankis“ (angl. *Copenhagen Burnout Inventory*, toliau – CBI). Šio modelio atsiradimo aplinkybes lėmė perdegimo matavimo įrankių ribotumas ir nepakankama individų analizė skirtinguose profesiniuose kontekstuose. Jį sudaro 19 klausimų, kuriuose išskiriamos 3 sritys: asmeninis, su darbu susijęs ir su klientais susijęs perdegimas. Šis matavimo įrankis yra universalus ir pristatomas kaip patikimas, galimas naudoti įvairių profesijų srityse, kadangi jis pateikia įžvalgas ne tik apie perdegimo laipsnį, bet ir pasiūlo konkrečius šaltinius, kur organizacijoms būtų verta nukreipti tobulinimo procesus (Kristensen ir kt. 2005). Galima išskirti ir vieną modelį palyginimui – „Vertinimo matuoklis (Trumpoji versija)“ (angl. *Burnout Measure Short-Version*) (toliau – MBS), kuris yra vienas plačiausiai pripažintų įrankių po MBI. MB išskiria tris dimensijas – fizinį, emocinį ir protinį perdegimus. Trumpoji įrankio versija apima 10 klausimų, o ilgojoje versijoje – 21 klausimą, tačiau trumpąją versiją galima atlikti greičiau, neprarandant tyrimo veiksmingumo. MBS yra universalus, išverstas į daug kalbų ir naudojamas įvairiuose tyrimuose, skirtuose perdegimui išmatuoti, o taip pat naudojamas tyrėjų, kuriems reikalingas trumpesnis ir universalesnis vertinimo metodas (Malach-Pines 2005).

Yra ir daugiau naudojamų vertinimo modelių. Perdegimo tyrimuose tai pat plačiai taikomas „Darbo reikalavimų-išteklių“ modelis (angl. *Job Demands-Resources*) (toliau JD-R). Šis modelis yra dviejų dimensijų – darbo reikalavimų ir darbo išteklių. Darbo reikalavimai – apima aspektus, reikalaujančius pastangų ir galinčius sukelti stresą bei perdegimą (Tummers ir Bakker 2021), o darbo ištekliai – tai aspektai, kurie padeda siekti tikslų ir skatina asmeninį augimą (Galanakis ir Tsitouri 2022). Organizacijos naudoja šį modelį, norėdamos įvertinti savo darbinę aplinką, o vėliau galėdamos inicijuoti pokyčius, kurie gerintų darbuotojų gerovę. Organizacijos valdydamos savo išteklius ir reikalavimus, gali prisidėti prie didesnio darbuotojų įsitraukimo ir sumažinti perdegimo tikimybę (Tummers ir Bakker 2021). „JD-R modelis daro prielaidą, kad darbo požymiai, kurie daro poveikį perdegimui vertinami kaip darbo reikalavimai arba darbo ištekliai (Huang, Wang ir You 2016, 2). Jie apima du procesus: 1) reiklūs darbo aspektai, kurie lemia didelį krūvį, o galiausiai perdegimą, 2) išteklių trūkumas, kuris apsunkina darbą jėgos susitikimą, o tai lemia pasitraukimą (Demerouti ir kt. 2001, 502). Todėl galima daryti išvadą, kad JD-R modelis leidžia nustatyti, kokie veiksniai gali sukelti perdegimą ir kokių veiksmų trūksta, norint sumažinti atsitraukimo tikimybę, be to, organizacijos gali suteikti darbuotojams daugiau išteklių ir tinkamiau valdyti reikalavimų rizikas, skatinti ir ugdyti darbuotojų asmeninį tobulėjimą.

## II. HIBRIDINIO DARBO MODELIO TEORINĖ ANALIZĖ

### 2.1. Nuotolinis darbo modelis

Po COVID-19 pandemijos darbo procesai tapo modernesni. Anksčiau visas darbas buvo vykdomas tik kontaktiniu būdu, „gyvai“ vykstant į darbo vietą. Tačiau dėl technologijų pažangos, spartesnio interneto ryšio ir kitų tendencijų, atsirado naujas darbo modelis – nuotolinis darbas. Toks darbo modelis imponuoja galimybę naudojantis internetu dirbti iš viso pasaulio, sklandžiai bei kokybiškai atlikti jau turimas darbo funkcijas. Šiame skyriuje buvo identifikuotas naujojo darbo modelio atsiradimas bei variacijos.

Nuotolinis darbas kaip modelis pirmą kartą buvo paminėtas 1973 metais ir apibūdintas kaip „telekomunikacijų ir/arba kompiuterių pakeitimas į darbą ir atgal“ (Niles 1994 cit. iš McPhail ir kt. 2023, 156). Dėl technologijų pažangos kai kurios įmonės nuo 1980-ųjų dirba nuotoliniu būdu. Pastebėta, kad šis darbo modelis buvo pageidautinas įmonėse, kuriose buvo dirbama projektavimo, vertimo, apskaitos, žiniasklaidos, programinė įrangos, architektūros srityse (Temel ir Yildiz 2024, 55). Nuotolinis darbas buvo suprantamas kaip modelis, kurio metu darbuotojai praleisdavo darbo valandas toli nuo kolegų – vadovų ir bendraudavo naudodami technologijas– el. laiškus, vaizdo konferencijas, telefoninius skambučius ir t.t. (Pianese, Errichiello ir Cunha 2023, 326). Ypatingai didelės kompanijos, ne lietuviško kapitalo, turėjo ir turi darbuotojų, kurie dirba iš kitų pasaulio šalių ir pan. Tačiau toks darbo modelis per kelis dešimtmečius vystėsi lėtai (Barrero, Bloom ir Davis 2023, 23). Nuotolinis darbas arba darbas „iš namų“ pradėtas globaliai taikyti po pasaulį sukrėtusios Covid-19 pandemijos. Koronaviruso protrūkis pakeitė visų darbuotojų ir organizacijų kasdienybę, kadangi kontaktinis darbas buvo labai pavojingas ir net draudžiamas tam tikrose srityse. Pirmaisiais 2020 m. mėnesiais organizacijos buvo priverstos naudoti visą darbo jėgą bei išteklius perėjimui į nuotolinį darbą – bendradarbiavimą ir vaizdo konferencijas, kad kuo mažiau būtų trikdomas efektyvus darbas (Richter 2020, cit. iš Pianese, Errichiello ir Cunha 2023, 326).

Laikui bėgant, pandemijos rizikai sumažėjus, pradėjo atsidaryti įvairios įmonės: maitinimo paslaugas teikiančios, švietimo įstaigos ir t. t. Nemaža dalis įmonių paskelbė apie rimtą susidomėjimą šiuo darbo pobūdžiu – nuotoliniu darbu. Covid-19 pandemijos metu skirtos investicijos į nuotolinio darbo modelį tapo organizacijų skaitmeninės darbotvarkės ateities prioritetu (Errichiello ir Pianese, 2021, cit. iš Pianese, Errichiello ir Cunha 2023, 326) ir sukėlė vieną didžiausių revoliucinių klausimų – „kada, kur ir kaip mes dirbsime ateityje?“ (McPhail ir kt. 2023, 155). Nuotolinio darbo modelio alternatyva tapo organizacijų naujų galimybių ir iššūkių rinkiniu (Barrero, Bloom ir Davis 2023, 27). Prieš pandemiją, darbuotojai neturėjo daug galimybių, susijusių su darbo vietos pasirinkimu. Tačiau darbo modelio pasirinkimas kelia gana aukštus reikalavimus ne tik pačioms organizacijoms, bet ir darbuotojui, jo galimybėms prisitaikyti (Bočková ir Lajčin 2021, 95). Šiuo metu nuotoliniu būdu dirbančių asmenų skaičiai sparčiai auga, prognozuojama, kad 2025 m. populiariausios profesinės sritys,

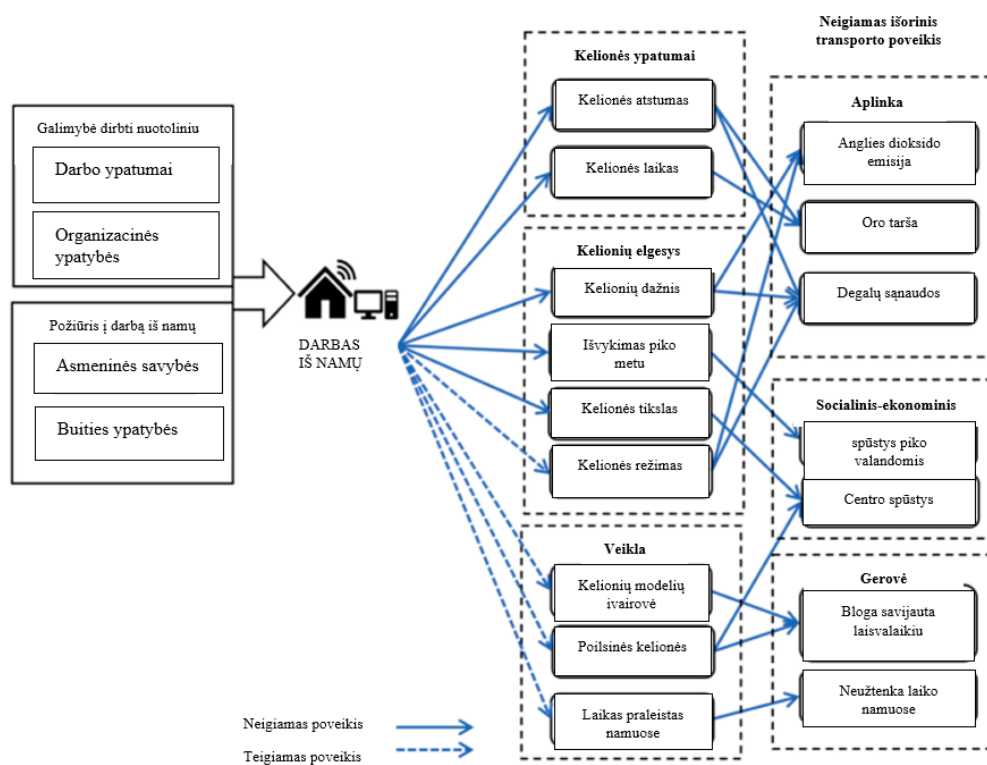
kurios dirbs „iš namų“ bus: IT, finansų, marketingo, klientų aptarnavimo (Haan 2023). Prognozuojama, kad 2025 m. Jungtinėse Amerikos Valstijose daugiau nei 32 milijonai darbuotojų dirbs iš namų (Haan 2023). O 2023 m. Europos Sąjungoje 22% darbingo amžiaus žmonių dirbo nuotoliniu būdu (Manners 2024). Todėl Covid-19 pandemijos laikotarpiu atsiradęs priverstinis darbas „iš namų“ reikšmingai pakeitė Europos bei kitų užsienio valstybių darbo rinkas.

Viena iš dažniausiai išskiriamų teigiamų nuotolinio darbo modelio pusių yra sumažintos išlaidos. Visiškai nuotoliniu būdu dirbantiems asmenims nereikia biuro patalpų (Barrero, Bloom ir Davis 2023, 49; Morikawa 2022 cit. iš Raj ir kt. 2023, 3), todėl įmonės ir organizacijos gali skirti didesnius atlyginimus ar investuoti į geresnę darbo įrangą. Pandemijos metu atsiradęs nuotolinis darbas sustiprino komunikaciją, kai naudojant telekomunikacines ir internetines priemones, leido organizacijų darbuotojams efektyviau bendrauti (Zhen ir kt. 2021 cit. iš Raj ir kt. 2023, 4). Taip pat darbuotojai sutaupo kelionės iki darbo vietos išlaidas bei laiką (McPhaill ir kt. 2023, 163; Javadinas 2022 cit. iš Raj ir kt. 2023, 3), tokį skirtumą dažniausiai pirmi jaučia didmiesčių ir didesnių miestų gyventojai, kai dalis miegui skirto laiko išnaudojama stovint kamščiuose ir keliaujant ilgus atstumus. Ne mažiau svarbus ir lankstus darbo laikas, kuris leidžia darbuotojai pasirinkti darbo valandas, per kurias jis yra efektyviausias. Dar vienas privalumas – kūrybos laisvė (Bočková ir Lajčín 2021, 98), darbuotojas pats susikuria savo darbo vietą (pavyzdžiui.: darbo poza – sėdima, stovima, gulima). Ir vienas svarbiausių modelio privalumu – profesinio ir asmeninio gyvenimo balansas (Bočková ir Lajčín 2021, 98; Farcane ir kt. 2023, 427; Raj ir kt. 2023, 4), kai užtikrinama, kad darbuotojas turi laiko efektyviai atlikti profesines užduotis ir skirti kokybiško laiko sau, šeimai, emocinei bei psichologinei gerovei. Tačiau pasak Boell ir kt. (2013), nuotolinio darbo privalumai priklauso ir individualių, ir nuo organizacinių veiksmų (Fischer ir kt. 2023, 812). Todėl šie privalumai kiekvieno asmens yra suvokiami ir vertinami skirtingai.

Nepaisant nuolat augančios nuotolinio darbo tendencijos, dauguma darbuotojų vis dar dirba biuruose. Vieniems dirbti „iš namų“ organizacijos nesuteikia galimybių, o kitiems nepavyksta dėl darbo pobūdžio. Taip pat svarbu paminėti, kad šis modelis turi nemažai trūkumų: staigus perėjimas prie nuolatinio darbo nuotoliniu būdu sukėlė didelių iššūkių. Dauguma darbuotojų, ypač senesnių ir mažesnių miestų, sunkiai prisitaikė prie technologijų naudojimo, jie neturėjo reikiamų įgūdžių ir kompetencijų efektyviai vykdyti darbo funkcijas namų aplinkoje (Raj ir kt. 2023, 3). Viena didžiausių problemų buvo vienatvė, kuri turi stiprią įtaką žmogaus gerovei ir stresui (Lyzwinski 2024, 17; Raj ir kt. 2023, 3; Temel ir Yildiz 2024, 56). Nuolatinis socialinio kontakto trūkumas gali sukelti neigiamas emocijas, kadangi trūksta gyvo bendravimo su žmonėmis ir taip sumažėja socialinis kontaktas profesinėje aplinkoje ir už jos ribų (Bočková ir Lajčín 2021, 98; Gibbs, Mengel ir Siemroth 2023 cit. iš Barrero, Bloom ir Davis 2023, 49). Šiuo metu tiriamas ne tik hibridinio darbo pranašumas, bet ir tai, kad pasitaiko atveju, kai jis pasireiškia mažesniu darbo našumu bei motyvacija (Fisher ir kt. 2023, 812) nei

darbas ofiso aplinkoje (Barrero, Bloom ir Davis 2023, 49), kurioje darbuotojas yra stebimas ir neturi pašalinių veiklų, kurios trikdytų jų dėmesį. Tiriamas mentorystės ir mokymų trūkumas (Temel ir Yildiz 2024, 57; Barrero, Bloom ir Davis 2023, 49), kuris atsiranda dėl komunikacijos ir organizacinės kultūros stokos (McPhail ir kt. 2023, 155). Nuotolinis darbas gali kelti sunkumus, siekiant priprasti prie naujos darbo vietos, įsirengimo kaštų tai padaryti, bei prisitaikyti efektyviai vykdyti savo funkcijas namų aplinkoje.

„Darbo iš namų“ perspektyva puikiai pavaizduota (žr. 4 pav.) po atlikto tyrimo Šveicarijoje. Tyrimas buvo atliekamas metus laiko, naudojant vietos nustatymo programėlę buvo fiksuojamas nuotoliniu būdu (*angl. Work from home (WFH)*) ir ofise dirbančių žmonių judėjimas. Pats tyrimas fiksavo kelionės elgsenos pokyčius mobilios programėlės pagalba ir įvairiomis apklausomis – pandemijos, karantino ir po karantino metu. Tyrimo metu buvo apskaičiuojami vidutiniai kelionės laikai, atstumai, išvykimo laikas bei dažnis (Huang, Loo ir Axhausen 2023, 204).



4 Pav. Nuotolinio darbo koncepcija

Cituota iš Huang, Loo ir Axhausen 2023, 204.

Atlikto tyrimo rezultatai padėjo nustatyti pagrindines nuotolinio darbo tendencijas kasdieninėje žmogaus dienoje ir poveikį aplinkai. 4 paveiksle nurodytos teigiamos (*angl. Positive impact*) ir neigiamos kryptys (*angl. Negative impact*). Nuotolinio darbo modelio (*WFH*) įgyvendinimas gali būti naudingas tvaresniam organizacijos vystymuisi ir padėti sumažinti transporto priemonių keliamas grėsmes. Kadangi dirbant „iš namų“ sumažėjo kelionių iš/į darbą atstumai ir laikai (*angl. Trip*

*Characteristics*), sumažėjo išmetamų kenksmingų teršalų kiekis bei kuro sąnaudos (*angl. Environment*). Tyrimo metu pastebėta, kad dalis darbuotojų vengė kelionių „piko“ valandomis (*angl. Peak Hour Congestion*), nenorėjo grįžti į perpildytus biurus (*angl. (Traditional job centres) CBD Congestion*). Bei galima teigti, kad dirbantys iš namų asmenys, dažniau išvykdavo trumpų atostogų, o ilgesnis buvimas namuose prisideda prie šeimos gyvenimo gerovės, tačiau nėra aišku, ar nuolatinis darbas namuose pagerina savijautą (*angl. Well being*), kadangi daugumos darbuotojų šeimos ūkis yra didesnis nei 2 asmenys (Huang, Loo ir Axhausen 2023, 207).

Pateikta nuotolinio darbo istorija, autorių išskirti tokio darbo modelio privalumai bei trūkumai, leidžia daryti išvadą, kad šis darbo organizavimo modelis – nauja ateitis. Šiuolaikinės technologijos bei įvairios pasaulio, darbo rinkos tendencijos, verčia organizacijas ieškoti naujų ir modernių darbo organizavimo būdų. Nuotolinio darbo modelis arba darbas „iš namų“ padeda žmogui atrasti asmeninio ir profesinio gyvenimo balansą, taupyti išteklius, tačiau šį modelį pasirinkusios organizacijos ir darbuotojai susiduria su įvairiais iššūkiais – vienatvės jausmu, produktyvumo stoka ir kitais trūkumais, kurie verčia ieškoti individualių jų sprendimo būdų.

### 2.1.1. Hibridinio darbo modelio apibrėžimas ir plėtra

Aptartas nuotolinis darbas bei jo atsiradimas, išskirti trūkumai ir privalumai. Pasibaigus Covid-19 pandemijai, dauguma darbuotojų ir darbdavių išreiškė teigiamą nuomonę apie šį darbo organizavimo būdą, todėl darbdaviai pradėjo ieškoti darbo ne iš biuro/ofiso modelių, tinkamų jų organizacijai. Vienas iš populiariausių – hibridinis modelis, kuris Lietuvos darbo rinkoje darbo skelbimuose dažnai minimas kaip privalumas. Todėl šiame skyrelyje išsiaiškinta, kaip yra apibrėžiamas šis modelis ir kodėl jis vertinamas teigiamai.

Ankstesniuose skyriuose pateikta analizė parodė, kad nuotolinis darbas suteikė galimybę organizacijoms užtikrinti operacijų tęstinumą, laikantis socialinių atsiribojimų, tačiau pradėti kelti klausimai apie nuotolinio darbo poveikį tolesniam organizacijos vystymuisi ekonominiame, socialiniame ir psichologiniame kontekste. Kaip manoma, pats nuotolinio darbo modelis pradėtas taikyti IT sektoriuje, tačiau 2020 ir 2021 m. jis tapo plačiai paplitęs dėl kilusios pandemijos (Sokolic 2022, 208). Visgi atšaukus pandemijos metu taikytus apribojimus, nuotolinio ir hibridinio darbo modelio populiarumas neatslūgo. Remiantis 2022 m. duomenis net 57% Azijos ir Ramiojo vandenyno regiono įmonių darbuotojams siūlė rinktis visišką nuotolinį arba hibridinį darbo modelį. Be to, paaiškėjo, kad net 6 iš 10 darbuotojų Pietryčių Azijoje išėitų iš darbo, jeigu jiems nebūtų suteiktas lankstaus darbo grafikas (Aziz ir Ong 2024). Kalbant apie nuotolinį darbą, buvo pereita nuo klausimų, susijusių su šio modelio naudingumu darbuotojams ir organizacijoms, prie klausimų, ieškant tinkamo nuotolinio darbo ir darbo ofisuose derinio – mišraus darbo modelio (Hopkins, Bardoel 2023, 4).

Analizuojant įvairius autorius ir hibridinio darbo sampratą, galima tvirtinti, kad hibridinis darbo modelis pripažįstamas tarptautiniu mastu. „Hibridinis darbo modelis – lankstus darbo modelis, kai darbuotojams suteikiama galimybė savo laiką paskirstyti tarp darbo biure ir darbo namuose ar kitos patogios vietos“ (Swedbank 2025). Hibridinis darbo modelis apibrėžia nuotolinio ir tradicinio darbo modelio derinimą atsižvelgiant į individualų darbuotojo ar įmonės poreikį (Ksenavičius, Černikovaitė 2022, 42). Hibridinis darbo modelis – tai galimybė pasirinkti bei suderinti geriausius nuotolinio ir klasikinio darbo modelio privalumus, kurie tenkintų, ir vadovybę, ir darbuotojus (Kumari, Shukla ir Mishra 2024, 1-2). Remiantis mišriu darbo modeliu, darbuotojas derina darbą vietoje ir už jo ribų, naudodamas skaitmenines technologijas, leidžiančias darbuotojui gauti darbui svarbią informaciją ir bendrauti su bendradarbiais bei klientais (Sieradzka, Sanecka ir Turska 2023, 230-231). Peržvelgus šias sampratas galima teigti, kad hibridinis darbo modelis apibrėžiamas kaip nuotolinio darbo ir darbo ofise derinys. Tačiau analizuojant hibridinio darbo modelio kontekstą pastebėta, kad jis gali būti suprantamas skirtingais aspektais:

1. Valios modelis (*angl. Will model*) – suteikia darbuotojams galimybę pasirinkti jiems tinkamiausią darbo organizavimo būdą bet kurią darbo dieną.
2. Savaitės skirstymo modelis (*angl. Split-week model*) – savaitė dalijama į darbą namuose ir darbo vietoje po 2–3 dienas per savaitę;
3. Pamaininis darbas (*angl. Shift model*) – hibridinis darbo modelis, kuris remiasi skirtingu darbuotojų darbo grafikų ir modelių išsidėstymu, t. y., dieninės pamainos – darbo vietoje, vakarinės – iš namų, ir atvirkščiai;
4. Savaitinis darbas (*angl. week-by-week model*) – kai darbuotojas savaitę dirba iš namų, savaitę darbo vietoje (Sieradzka ir kt. 2023, 231);

Apibendrinant pateiktus pavyzdžius, galima pastebėti skirtingus modelio variantus. Organizacijos gali pritaikyti kiekvieną modelį individualiai ir išbandyti geriausias praktikas: dirbti nuotoliniu būdu vieną kartą per savaitę, kelias dienas, savaites ar pasiskirstyti darbo valandas. Kita žinoma autorė R. Lenka skiria tokius hibridinio darbo modelius:

1. „Pirmiausiai nuotolinis darbas“ – kai dauguma darbuotojų paprastai dirba nuotoliniu būdu, tačiau esant skubiam fizinio buvimo poreikiui, vieną ar dvi dienas per mėnesį dirba darbo vietoje;
2. „Biuras retkarčiais“ – šis modelis akcentuoja darbuotojų fizinį buvimą darbo vietoje svarbumą du ar tris kartus per savaitę;
3. „Pirmenybė biurui“ – nors šiame modelyje skiriama pirmenybė darbui biure, tačiau darbuotojams suteikiama laisvė dirbti ir nuotoliniu būdu. Dauguma darbuotojų ir pagrindiniai vadovai reguliariai atvyksta į biurą, tačiau didelis dėmesys skiriamas nuotolinį darbą pasirinkusių

darbuotojų informavimui ir įtraukimui į darbą per telekomunikacines programas (Lenka 2021, 2688-2689).

Apibendrinant galima teigti, kad hibridinis darbo modelis traktuojamas kaip nuotolinio darbo modelio ir darbo ofise privalumų derinys. Nors skirtingi autoriai pateikia skirtingas hibridinio darbo sampratas galima teigti, kad jie pabrėžia tuos pačius aspektus – tai nuotolinio ir tradicinio darbo derinimas, galimybė darbuotojui pasirinkti ir derinti šių modelių privalumus, darbo derinimas ar laiko paskirstymas. Taip pat pastebėta, kad ne visais atvejais darbuotojas turi visišką laisvę rinktis darbo pobūdį. Analizuojant hibridinio darbo organizavimo modelius, nors kai kurie autoriai išskiria valios modelį, kuomet darbuotojas turi visišką pasirinkimo laisvę, dažniau tarp autorių aptinkamas pamaininis, savaitinis darbo organizavimas, kai tam tikros dienos yra skiriamos darbui nuotoliui bei darbui ofise.

### 2.2.2. Hibridinio darbo modelio privalumai ir trūkumai

Dauguma organizacijų visame pasaulyje vis dažniau ir lanksčiau taiko nuotolinio darbo organizavimo alternatyvas, tačiau nei organizacijos, nei darbuotojai nėra linkę pripažinti šio darbo normos kaip vienintelės. Todėl, nors daugelis organizacijų suteikia darbuotojams laisvę dirbti nuotoliniu būdu, vis dar išlieka jų fizinio buvimo biure svarba. Kaip pastebima visuomenėje organizacijos siekia derinti nuotolinį darbą ir fizinį buvimą, todėl hibridinis darbo modelis pripažįstamas nauja darbo norma. Šiame skyriuje atskleidžiami hibridinio modelio privalumai ir trūkumai.

Ankstesnė teorinė analizė atskleidė, kad kontaktinio ir nuotolinio darbo mišrus taikymas siūlo dinamiškumą, kuriame suderinamas tradicinio darbo ir nuotolinio modelio geriausios praktikos. Todėl darbuotojams ir organizacijoms, derinančioms šių dviejų darbo modelių skirtumus, mišraus darbo nauda tampa vis akivaizdesnė. Apibendrinant hibridinio darbo pranašumus dažniausiai aptinkami: produktyvumas, darbuotojų pasitenkinimas, organizacinė sėkmė. Tačiau analizuojant įvairius autorius galima aptikti išsamesnius šio darbo modelio privalumus:

- 1) Išlaidų taupymas – šis privalumas aktualus ir darbuotojams, ir organizacijoms. Žvelgiant iš organizacinės pusės darbdavys pasirinkęs, hibridinį modelį, sutaupo sumažinęs elektros sąnaudas, kanceliarines sąnaudas ir kitas biuro priežiūros sąnaudas. Iš darbuotojų pusės taupomos kelionių sąnaudos, maisto išlaidos, kitos su vykimu į biurą susijusios išlaidos;
- 2) Darbuotojų produktyvumas – darbuotojai nėra verčiami numatytu laiku būti biure, todėl yra labiau atsipalaidavę ir sutaupo laiką nevažinėdami pirmyn ir atgal iš darbo vietos. Teigiama, kad darbuotojų laisvė patiems renkantis savo darbo vietą, kuri jiems leidžia geriau mąstyti, prisideda prie jų laimės, o tai leidžia darbuotojams išlikti motyvuotiems ir dirbti efektyviau;
- 3) Efektyvi įdarbinimo priemonė – pastebima, kad hibridinis darbo modelis tampa vis veiksmingesnė įdarbinimo priemonė, suteikianti darbuotojui daugiau laisvės ir pasirinkimo,

įsitraukimo galimybių. Todėl šiuolaikinėje visuomenėje šis modelis leidžia pasiekti ne tik geresnių rezultatų, bet ir konkurencinį pranašumą;

- 4) Darbuotojų sveikatos klausimai – dažniausiai buvo susiję su pandemijos laikotarpiu, tačiau jam pasibaigus sveikatos saugojimas išlieka svarbiu hibridinio darbo pranašumu. Patogesnė darbo aplinka bei lankstesnis darbo pobūdis darbuotojams kelia mažiau streso bei mažina kitus perdegimo faktorius;
- 5) Poveikis aplinkai – darbuotojams rečiau važiuojant į biurus mažinamas kenksmingų medžiagų išmetimas į aplinką bei prisidedama prie tvarumo;
- 6) Prisitaikymas – organizacijos gali lengviau prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių, darbuotojų ir kintančių verslo poreikių;
- 7) Geresnė darbo ir gyvenimo pusiausvyra, o kartu ir lyčių lygybė – lankstus darbas leidžia geriau derinti darbo ir asmeninio gyvenimo poreikius. Manoma, kad šiuo aspektu šis modelis gali tapti priemone, leidžiančia padidinti lyčių lygybę – lanksčiai organizuojant darbą ir taip suvienodinant moters ir vyro vaidmenį darbo rinkoje bei namų ūkyje (Stamm ir kt. 2023, 183; Lenka 2021, 2689-2690; Hopkins, Bardoel 2023, 2,15; 176).

Atsižvelgiant į pateiktą analizę, galima pastebėti, kad išskirti hibridinio darbo modelio privalumai yra svarbūs ne tik organizacijai, bet ir asmeniškai darbuotojui. Organizacijos gali sutaupyti, pagerinti darbuotojų produktyvumą, tapti patrauklesniu darbdaviu, o darbuotojas gali lengviau derinti savo asmeninį gyvenimą ir prisidėti prie tvaresnės ateities. Nepaisant hibridinio darbo privalumų, taip pat galima aptikti ir tam tikrą neigiamą poveikį, į kurį ir organizacija, ir darbuotojai turi atsižvelgti:

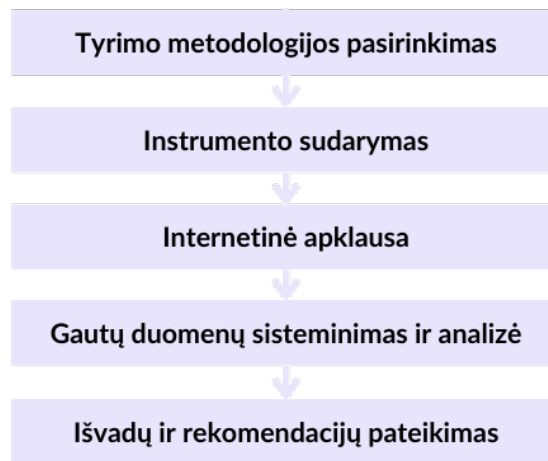
- 1) Komunikacijos iššūkiai – hibridinis darbas gali kelti atotrūkį tarp biure ir nuotoliu dirbančių bendradarbių. Pastebimi sunkumai išlaikant aiškius komunikacijos kanalus, siekiant komandinio darbo ir visų darbuotojų įtraukimo, todėl kai kurie darbuotojai gali jaustis atskirti nuo svarbių diskusijų;
- 2) Šališkumo klausimas – darbuotojai dirbantys nuotoliniu būdu gali susidurti su mažesniu matomumu ir pažangos galimybėmis, taip pat darbuotojai, turintys mažesnes prieigos galimybes prie tinkamo nuotolinės darbo aplinkos, gali susidurti su didesniais iššūkiais;
- 3) Technologinės problemos – ryšio problemos, programinės įrangos trikdžiai ir kiti gedimai gali sutrikdyti darbo eigą ir produktyvumą;
- 4) Ribų klausimas – neretai akcentuojama, kad hibridiniuose darbo modeliuose darbuotojai gali „prarasti“ darbo ir asmeninio gyvenimo ribas, t. y. darbuotojams sunku atsiriboti nuo darbo neįprastomis darbo valandomis. Todėl toks modelis gali sukelti daugiau neigiamų pasekmių, jeigu nebus tinkamai valdomas;

- 5) Organizacinė kultūra – skirtingos darbo aplinkos gali kelti iššūkių, siekiant palaikyti organizacinę kultūrą. Skirtingose aplinkose dirbantys darbuotojai susiduria su skirtingomis patirtimis, keičiasi jų įsipareigojimas organizacijos vertybėms ir normoms lygis;
- 6) Saugumo klausimai – šiuo atveju akcentuojama kibernetinio saugumo rizika, duomenų pažeidimai ir neteisėta prieiga prie jautrių duomenų;
- 7) Išlaidų apskaičiavimas – kai kurioms organizacijoms hibridinio darbo modelis yra sunkiau įgyvendinamas nei kitoms. Todėl dalis jų gali susidurti su didesnėmis išlaidomis, o ne sutaupymu – pavyzdžiui, investicijomis į technologijų infrastruktūrą ir jų palaikymu (Krajčík, Schmidt ir Baráth 2023, 3,12; Lenka 2021, 2690; Hopkins, Bardoel 2023, 2, 5).

Kaip galima pastebėti, nors hibridinis darbo modelis pasižymi lankstumu, juo geriau atliepiami darbuotojų poreikiai bei geriau atspindimi su darbuotojų gerove susiję klausimai, aptinkama nemažai organizacijas liečiančių trūkumų. Todėl svarbu atsižvelgti į abi hibridinio darbo organizavimo puses ir esant poreikiui imtis aktyvių priemonių, strategijų, kurios padėtų mažinti riziką ir suteiktų didesnes galimybes siekti didesnės naudos ir darbuotojams, ir organizacijoms.

### III. HIBRIDINIO DARBO MODELIO POVEIKIO VERTINIMAS PERDEGIMO RIZIKAI 3.1. Tyrimo metodologija

Tikslui pasiekti buvo pasirinkta atlikti visų Lietuvos ūkių darbuotojų apklausą, siekiant išsiaiškinti hibridinio darbo modelio poveikį perdegimo sindromui. Pirmiausia buvo iškeltas probleminis klausimas – *ar hibridinis darbo modelis daro reikšmingą įtaką perdegimui*, vėliau buvo pateikta Lietuvos, užsienio mokslininkų ir kitų autorių teorinė apžvalga įvairiose mokslinėse publikacijose, išanalizuota teorija, remiantis naujausiais tyrimais ir pripažintais faktais. Šių įžvalgų pagalba ir autoriaus analize buvo pasirinkta metodologinė prieiga – kiekybinis tyrimas ir sudarytas instrumentas. Empirinis tyrimas buvo vykdomas pagal loginę seką, kuri pavaizduota 5 paveiksle.



5 Pav. Empirinio tyrimo eiga

Sudaryta darbo autorės.

#### 3.1.1. Metodologinė prieiga

Empirinis tyrimas buvo sudarytas remiantis atliktos teorinės analizės rezultatais. Perdegimo sindromas įvairių mokslininkų ir gydytojų yra aiškinamas pasikartojančiais veiksniais, kurie apibūdina šį sindromą kaip kiekvieno asmens skirtingą ir individualų atsaką į palaipsniui didėjantį lėtinį stresą darbe, pasireiškiantį emociniu, fiziniu ir psichiniu nuovargiu. Perdegimas gali sukelti rimtas sveikatos problemas, tokias kaip širdies ir kraujagyslių ligos, nerimo sutrikimas, metabolizmas ir kt., bei organizacines pasekmes – sumažėjusį efektyvumą, pasitenkinimą darbu, produktyvumo stoką ir pan. Kadangi perdegimas pasireiškia dėl profesinės aplinkos, darbe nagrinėjama hibridinio darbo modelio aplinka. Jis taikomas siekiant gerinti darbuotojų interesus, nors tyrimai rodo, kad būtent hibridinis modelis suteikia darbuotojams autonomijos ir lankstumo, jis gali sukelti neigiamų ir teigiamų pasekmių kovojant su perdegimo sindromu. Hibridinis modelis gali užtikrinti didesnę psichologinę saugumą, suteikti lankstumą siekiant subalansuoti darbą ir asmeninį gyvenimą, mažina stresorius. Tačiau jis nėra

idealus ir visiems tinkantis modelis, nuolatinis balansavimas tarp darbo namuose ir darbo biure/ofise – darbuotojams sukelia papildomą stresą, kai reikalaujama prisitaikymo prie skirtingų darbo aplinkų ir sąlygų. Tokia darbo vietų kaita gali lemti perdegimą, kadangi organizacijos ne visada užtikrina tinkamos pagalbos ir komunikacines struktūras. O prie šių skirtingų darbo aplinkų prisideda ir apsunkina šį procesą – izoliacijos jausmas, sumažėjęs socialinis kontaktas ir nuolatiniai rutinos pokyčiai. Todėl dėl šių skirtingų tyrimų ir požiūrių reikia tirti, ar hibridinis darbo modelis gali būti veiksminga prevencinė priemonė prieš perdegimą.

Tyrimo tikslui pasiekti buvo pasirinktas empirinio tyrimo tipas – kiekybinis tyrimas. Šis tyrimo tipas leidžia atskleisti hibridinio darbo modelio įtaką perdegimo požymiams. Kiekybinis tyrimas yra skirtas tirti dideles populiacijas, o pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa, leidžia atskleisti statistiškai reikšmingus ryšius ir pateikti reprezentacinius populiacijos duomenis (Kardelis 2017, 131). Apklausa buvo vykdoma internetu, todėl ji yra lengvai užpildoma, pritaikyta respondentams su įvairiais poreikiais, suteikia privatumo bei leidžia atsakyti į klausimus ne darbo metu. Anketinė apklausa turi ir minusų – kontakto trūkumas su respondentais, sąžiningumo neužtikrinimas bei internetinės prieigos problema (Gaižauskiene ir Mikėne 2014, 85). Anketinės apklausos klausimai sugrupuoti remiantis dvejomis skalėmis: rangine ir nominaline (žr. lentelė Nr. 3) (Kardelis 2017, 93). Ranginė skalė naudojama sugrupuoti duomenis į kategorijas, kurios turi aiškią tvarką, atsakymus pagal jų vertes, nuo mažiausių iki didžiausių. Nominalinė skalė naudojama suskirstyti duomenis į kategorijas, kurios neturi tvarkos arba nustatytos hierarchijos, objektyvių atsakymų gavimui – lytis, profesinė veiklos sritis (Conjointly 2025). Lentelėje (žr. lentelė Nr. 3) pateikiami pavyzdžiai ir konkrečių anketinės apklausos klausimų numeriai:

3 lentelė. Anketinės apklausos atsakymų skalės

Skalės tipas	Skalės pavyzdys	Klausimas
Ranginė skalė	Visiškai sutinku, sutinku, neturiu nuomonės, nesutinku, visiškai nesutinku.	1, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17.
Nominalinė skalė	Moteris, Vyras, nenoriu atskleisti, kita.	2, 3, 4, 5, 8, 13.

Sudaryta darbo autorės pagal Conjointly 2025.

### 3.1.2. Tyrimo instrumentas

Instrumentas sudarytas remiantis atlikta teorine analize, ir pasirinkti pagrindiniai modeliai, ir teorijos, geriausiai atskleidžiančios perdegimo sindromą ir jo santykį su hibridiniu darbo modeliu (žr. lentelė Nr. 4): 12 perdegimo fazių teorija, MBI ir JD-R modeliai, perdegimo pasekmės, stresas bei hibridinio darbo ypatumai. Šios teorijos padės geriausiai atskleisti ryšį tarp perdegimo sindromo ir organizacijose naudojamo hibridinio darbo modelio. 12 perdegimo fazių modelis padeda identifikuoti perdegimo simptomus, kurie laipsniškai pasireiškia prieš perdegimo sindromą. Toliau naudojamas visuotinai pripažintas MBI modelis išmatuoti emocinį išsekimą, depersonalizaciją ir sumažėjusius asmeninius poreikius. Instrumentui sudaryti pasirinktas ir JD-R modelis, taip pat visuotinai pripažintas inventorių, kuris klausimus papildys padėdamas identifikuoti pagrindines perdegimo priežastis. Šis modelis atskiria darbo reikalavimus (pavyzdžiui, darbo krūvis, nuotolinio darbo iššūkiai) ir darbo išteklius (lankstumo suteikimas, namų ofisas), leidžiančius pastebėti priežastis. Šiuos modelius svarbu ir naudinga taikyti kartu ne tik dėl savo visuotinio pripažinimo, bet ir dėl geriausių rezultatų gavimo. 12 fazių parodo perdegimo atsiradimą, MBI atkreipia dėmesį į perdegimo simptomus, o JD-R per kokius veiksnius (tyrimo atveju – hibridinio darbo modelio) atsiranda perdegimas. Todėl visų trijų teorijų taikymas sustiprins tyrimą, padės identifikuoti perdegimo simptomų koreliaciją su hibridinio darbo modelio veiksniais, o papildomi klausimai apie stresą, bei darbo aplinkos dažnumą leis pastebėti tendencijas darbuotojų patirtyje, skirtingose darbo aplinkose. Tyrimo tikslas nėra ištirti perdegimą patiriančių darbuotojų skaičių, bet rasti sąveiką su hibridiniu darbo modeliu. Tyrimo metu gauti rezultatai suteikė galimybę sudaryti objektyviausias išvadas, pastebėti Lietuvos tendencijas šioje mokslinėje srityje ir prisidėti prie ateities tyrimų.

4 lentelė. Tyrimo instrumento turinys

<i>Klausimų grupė</i>	<i>Klausimai</i>	<i>Teorinis pagrindimas</i>	<i>Autoriai</i>
Hibridinis darbas	Kiek kartų per savaitę dirba nuotoliniu ir kaip vertina hibridinio d. iššūkius	Leidžia analizuoti ryšį tarp perdegimo ir hibridinio darbo, kokia aplinka veikia perdegimą	Sieradzka ir kt. (2023), Lenka (2021), Hopkins, Bardeel (2023).
Stresas	Kurioje darbo aplinkoje patiria daugiausiai streso	Tai pagrindinis veiksnys, kuris lemia perdegimą, todėl klausimas leidžia nustatyti kuri aplinka dažniau sukelia perdegimą	Riethof ir kt. (2020), Shahsavarani, Abadi ir Kalkohoram (2015).
Perdegimo stadijos	Kurioje darbo aplinkoje patiriama 1-12 fazių	Padeda ištirti kaip hibridinis darbo modelis gali paveikti skirtingus perdegimo etapus	Ponocny-Seliger (2023), Burnout Geese (2025).
MBI Emocinis išsekimas	Emocinio išsekimo vertinimas	Leidžia atskirti perdegimo požymius. Naudojant šį metodą,	Pirrolas ir Correia (2024), Stark, Albro ir Kauffroath (2024), Maslach,

MBI Depersonalizacija	Depersonalizacijos vertinimas	galime nustatyti kokia darbo aplinka prisideda prie perdegimo	Leiter (2016), Edú-Valsania, Laguia ir Mariano (2022), Franceschi, Brandes (2020), Demerouti ir kt.(2001), Bakker, Oerlemans (2016) ir kiti.
MBI Asmeniniai pasiekimai	Asmeninių pasiekimų vertinimas	požymių	
Perdegimo pasekmės	Ar darbuotojai susidūrė su sveikatos problemomis, produktyvumu ir noru išeiti iš darbo	Padedą nustatyti kaip perdegimas realiai veikia darbuotojų sveikatą ir organizacinius procesus	Edú-Valsania, Laguia ir Moriano (2022), Bianchi ir kt. (2021); Salvagioni (2017). Maslach (2018), Daloe ir kt. (2020), Lin (2021), cit. iš Danauskė, Raišienė ir Korsakienė (2023).
JD-R Darbo krūvis ir ištekliai	Kaip darbuotojai vertina darbo krūvį, pagalba, motyvaciją	Padedą identifikuoti, kuri darbo aplinka suteikia daugiau trūkumų nei išteklių ir atvirksčiai	Tummers ir Bakker (2021), Galanakis ir Tsitouri (2022).

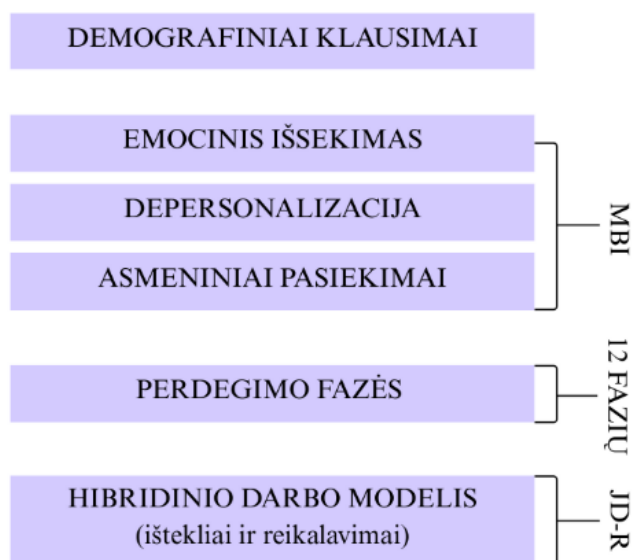
Sudaryta darbo autorės.

Anketos klausimai prasideda nuo demografinių rodiklių, kurie leido geriau apibrėžti respondentų kontekstą ir jų atsakymų interpretaciją. Tokie klausimai kaip darbuotojų amžius, lytis, išsilavinimas ar profesinės veiklos sritis padėjo atlikti analizę, kaip skirtingos demografinės grupės patiria perdegimą hibridinio darbo modelio metu. Atlikta analizė išryškino svarbias tendencijas ir skirtumus, kurie yra naudingi ateities tyrimams, rezultatų aptarimams ir konkrečių grupių rekomendacijų teikimui.

Tyrimai dėl perdegimo dažniausiai yra atliekami tokiose profesinės veiklos srityse, kuriose šis reiškinys ypatingai dažnas – sveikatos priežiūros, švietimo ir socialinių paslaugų specialistų praktikoje. Teorinėje šio darbo dalyje apie perdegimo sindromą buvo pateikta ne vienas tyrimas šiose srityse ir paaiškėjo, kad hibridinio darbo modelis ne visada įmanomas. Todėl tyrimo duomenų jau yra gausu, o tolesni tyrimai šiose grupėse gali nepridėti naujų reikšmingų įžvalgų. Dėl šių nurodytų priežasčių, būtina išplėsti tyrimų lauką ir įtraukti kitas profesinės veiklos sritis, kurios susiduria su tokiomis problemomis kaip didėjanti hibridinio darbo apimtis, auganti konkurencija, profesinio ir asmeninio gyvenimo balanso svarba bei psichologiniai ir socialiniai iššūkiai. Šios minėtos sritys nėra pakankamai išnagrinėtos, tačiau perdegimas ne mažiau aktualus. Norint pasiekti išsikeltą tikslą, ypatingai svarbu tirti tas veiklos sritis, kuriose darbuotojai turi didesnes galimybes dirbti hibridiniu darbo modeliu. Tokios profesinės veiklos sritys yra informacinės technologijos, finansai, teisė, konsultavimas ir daugelis kitų, kuriose perdegimo priežastys ir pasekmės gali skirtis nuo kitų, jau plačiai ištirtų sričių.

Tyrimo instrumento – anketinės apklausos klausimai buvo sudaryti naudojantis trejomis teorijomis – perdegimo fazėmis, MBI ir JD-R modeliu (žr. 6 paveikslą). Pirmiausia, buvo išskiriami demografiniai klausimai su svarbiausiais rodikliais, leidusiais pastebėti tendencijas: amžius, lytis, genamoji vieta ir profesinė sritis. Klausimai apie perdegimą prasidėjo su 12 perdegimo fazių, toliau buvo atskirtos trys klausimų grupės remiantis MBI modeliu: emocinis išsekimas, depersonalizacija ir

asmeniniai pasiekimai. Galiausiai, paskutinė klausimų grupė rėmėsi JD-R modelio specifika, todėl ji buvo nukreipta į darbo išteklius ir reikalavimus, susiejant juos su hibridinio darbo modeliu:



6 Pav. Anketinės apklausos struktūra

Sudaryta darbo autorės.

### 3.1.3. Tyrimo eiga ir metodai

Įgyvendinant magistro baigiamojo darbo trečiąjį uždavinį, formuluojamas **empirinio tyrimo tikslas** - atlikti empirinį tyrimą, siekiant išsiaiškinti kaip dirbančių respondentų perdegimo patirtys atsiskleidžia hibridinio darbo kontekste.

#### **Tyrimo uždaviniai:**

- 1) Atskleisti amžiaus, lyties, išsilavinimo, šeiminių padėties ir veiklos srities sąsajas su perdegimu.
- 2) Empiriniu požiūriu ištirti perdegimo požymius hibridinio darbo kontekste.
- 3) Remiantis gautais rezultatais, pateikti išvadas ir rekomendacijas.

#### **Tyrimo hipotezės**

*Hipotezė 1:* egzistuoja ryšys tarp skirtingų amžiaus grupių ir perdegimo sindromo požymių.

*Hipotezė 2:* egzistuoja ryšys tarp lyties ir perdegimo sindromo požymių.

*Hipotezė 3:* egzistuoja ryšys tarp išsilavinimo ir perdegimo sindromo požymių.

*Hipotezė 4:* egzistuoja ryšys tarp šeiminių padėties ir perdegimo sindromo požymių.

*Hipotezė 5:* egzistuoja ryšys tarp profesinės veiklos srities ir perdegimo sindromo požymių.

*Hipotezė 6:* egzistuoja ryšys tarp nuotolinio darbo dažnio ir perdegimo sindromo požymių.

*Hipotezė 7:* egzistuoja ryšys tarp nuotolinio darbo dažnio ir 12 perdegimo fazių.

*Hipotezė 8:* egzistuoja ryšys tarp streso aplinkos ir perdegimo sindromo požymių.

*Hipotezė 9:* egzistuoja ryšys tarp hibridinio darbo vertinimo ir perdegimo sindromo požymių.

**Tyrimo imtis ir reprezentatyvumas.** Tyrimo imties reprezentatyvumui pagrįsti ir respondentui skaičiui gauti naudojama Paniotto formulė, kurioje naudojame reprezentatyvią 0,05 paklaidą:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

Formulėje:

n – imties dydis, kiek reikia apklausti respondentų;

$\Delta$  - imties paklaidos dydis (leistina paklaida 0,05%);

N – tiriamas visumos dydis.

Remiantis Statistikos departamento duomenimis Lietuvoje 2024 metais (naujausi duomenys) šalies ūkyje su individualiosiomis įmonėmis I ketvirtį dirbo 1 155 311 (2023 – 1 140 101), II ketvirtį 1 175 609 (2023 – 1 163 400), III ketvirtį 1 168 278 (2023 – 1 166 947) ir IV ketvirtį 1 167 163 (2023 – 1 161 459) darbuotojai, o apskaičiavus visų ketvirčių vidurkį – dirbo apie 1 166 590 (2023 – 1 157 976) skaičius žmonių (Lietuvos statistikos departamentas 2025).

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{1\,166\,590}} = 399,86$$

Pritaikius Paniotto formulę gavome, kad siekiant gauti statistiškai tikslius ir patikimus duomenis, reikia apklausti – 400 darbuotojų Lietuvoje. Šis respondentų skaičius leis užtikrinti tyrimo reprezentatyvumą ir įvertinti populiacijos nuomonę.

**Tyrimo organizavimas.** Pirmiausia, buvo atlikta mokslinė literatūros analizė apie perdegimo sindromą, jo prielaidas, priežastis, raišką ir pasekmes, analizuotas nuotolinis darbas ir jo tipas – hibridinis darbo modelis bei jo ypatumai. Tyrimui atlikti panaudotas kiekybinis tyrimo metodas –anketinė apklausa. Apklausos klausimai buvo patalpinti internetinėje svetainėje – [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt) Anketos nuoroda buvo dalijamasi tiesiogiai su asmenimis ir organizacijomis, patenkančiais į tyrimo spektrą.

**Tyrimo pradžia:** 2024 m. gruodžio 9 d. (pilotinė apklausa - 2024 m. lapkričio 12 d.).

**Tyrimo pabaiga:** 2024 m. gruodžio 30 d.

**Tyrimo etika.** Klausimynas ir jo duomenų analizė buvo sudaryta griežtai laikantis etikos principų:

- 1) Pagarba – Respondentai informuoti apie tyrimo tikslą ir turi laisvę atsisakyti dalyvauti tyrime;
- 2) Rezultatų objektyvumas - autorius klausimyno sudarymo ir analizės metu yra nešališkas ir objektyvus (Tidikis 2003, 470);
- 3) Anonimiškumas – surinktų duomenų analizė yra be galimybės identifikuoti respondentų asmenybes(Gaižauskienė, Mikėnė, 2014, p. 45);

**Duomenų analizės metodas.** Analizuoti gautus anketinės apklausos rezultatus panaudota aprašomasis statistikos metodas – SPSS 27.0 programa ir Microsoft Excel.

**Tyrimo validumas.**

1. Konstrukcinis validumas – empirinio tyrimo metu sudarytas tyrimo instrumentas, remiasi visuotinai prižintai perdegimo matavimo metodais/įrankiais – MBI, 12 perdegimo fazių ir JDR-R. Šie modeliai yra universalūs ir patikimi, naudoti įvairiuose tyrimuose ir yra pripažinti kaip validūs.
2. Turinio validumas – anketos klausimai paremti 12 perdegimo fazių, MBI ir JD-R modeliais, kurie apima visus perdegimo komponentus ir įtrauktos visos teorijoje nurodytos dimensijos.

### **Tyrimo apribojimai.**

1. Respondentų šališkumas – apklausa respondentams yra pateikiama pildyti savarankiškai ir anonimiškai, todėl kai kurie gali pateikti ne tikslingus duomenis. Respondentai gali norėti pateikti save ir savo profesinę grupę geresnėje šviesoje, taip pat gali nepripažinti perdegimo sindromo požymių.
2. Pandemijos aplinkybės – nors Covid-19 pandemija pasibaigė, tačiau organizacijos vis dar bando tinkamai įvesti ir valdyti įvairius darbo organizavimo modelius. Naujų modelių įvedimų sėkmei poveikį daro darbuotojų požiūris ir patirtis.
3. Technologijų apribojimai – kadangi apklausa buvo vykdoma internetiniame puslapyje, tai galėjo apriboti respondentų atsakymus dėl technologinių sunkumų ir įtakoti atsakymus į klausimus.

## **3.2. Empirinio tyrimo rezultatai**

### **3.2.1. Demografiniai duomenys**

Šiame skyriuje analizuojami atlikti kiekybinio tyrimo rezultatų demografiniai atsakymai. Tyrime buvo išskirti 5 klausimai: amžius, lytis, išsilavinimo lygis, šeiminė padėtis ir profesinė veiklos sritis. Šie tyrimo rodikliai yra svarbūs tyrimo kontekste, jie padėjo atpažinti socialinius ir ekonominius perdegimo aspektus. Kiekvienas rodiklis padeda nustatyti kaip skirtingos grupės žmonių mato, suvokia ir patiria tyrime analizuojamus reiškinius. Taip pat šių rodiklių analizavimas leido pateikti vertingų įžvalgų apie grupės skirtumus.

Pirma, svarbu paminėti, kad anketinę apklausą užpildė 643 respondentai, daugiau nei reprezentatyvią imtį atskleidė Paniotto formulė. Lentelėje (žr. lentelė Nr. 5) pateikiami duomenys apie žmonių lyti, amžių be šeiminių padėčių. Anketoje dalyvavo **643** respondentai, iš kurių – 509 (79,2 proc.) moterys ir 131 (20,4 proc.) vyrai, o 3 respondentai savo lyties atskleisti nenorėjo. Amžiaus pasiskirstymas buvo įvairus, iki 18 metų amžiaus respondentų nebuvo, daugiausiai buvo 35–44 ir 45–55 amžiaus respondentų (abi grupės sudarė po 28 proc.), o 55–64 amžiaus atsakė 136 (21 proc.) respondentų, kitos amžiaus grupės turėjo mažiau respondentų 26–35 amžiaus – 87 (14 proc.), 18–25 amžiaus 45 respondentai (7 proc.). Svarbu paminėti, kad 65 ir daugiau amžiaus grupėje atsakė 11 asmenų (2 proc.). Trečiajame klausime apie šeiminių padėčių daugiausiai atsakė vedę/ištekėję respondentai (-ės) –

389 (60,5 proc.), antra pagal dydį grupė buvo respondentai esantys santykiuose – 91 (14,2 proc.), toliau išsituokę – 68 (10,6 proc.), vieniši – 61 (9,5 proc.), našliai sudarė 2,1 proc., o 20 respondentai nenorėjo atskleisti savo šeimyninės padėties.

5 lentelė. Tiriamųjų demografiniai duomenys – amžius, lytis ir šeimyninė padėtis

Kriterijai	Charakteristika	N	Proc. (%)
Amžius	Iki 18 metų	0	0
	18-25 metai	45	7
	26-34 metai	87	14
	35-44 metai	181	28
	45-55 metai	183	28
	55-64 metai	136	21
	65 ir daugiau	11	2
Iš viso:		643	100
Lytis	Moteris	509	79,2
	Vyras	131	20,4
	Nenoriu atskleisti	3	0,4
	Kita	0	0
Iš viso:		643	100
Šeimyninė padėtis	Esantis (-i) santykiuose	91	14,2
	Vienišas / vieniša	61	9,5
	Vedęs / ištekėjusi	389	60,5
	Išsituokęs / išsituokusi	68	10,6
	Našlys / našlė	14	2,1
	Nenoriu atskleisti	20	3,1
Iš viso:		643	100

Pateiktoje 6 lentelėje (žr. lentelė Nr. 6) atskleidžiamas respondentų išsilavinimo lygis. Svarbu pastebėti, kad daugiausiai atsakymų surinkta iš magistro – 289 (44,9 proc.) ir bakalauro – 249 (38,7 proc.) laipsnį turinčių respondentų, o tai gali turėti įtakos atsakymų patikimumui. Trečioje vietoje pagal atsakymų skaičių buvo kolegijas baigę respondentai – 72 (11,2 proc.). Atsakiusių tarpe buvo net 13 (2 proc.) respondentų, turinčių mokslo daktaro laipsnį. Kitos respondentų grupės sudarė mažumą ir pasiskirstė taip: profesinis (1,4 proc.), vidurinis (0,6 proc.) ir pagrindinis (0,5 proc.) išsilavinimai, o 1 respondentas į klausimą atsisakė atsakyti.

6 lentelė. Tiriamųjų demografiniai duomenys – išsilavinimo lygis

Kriterijai	Charakteristika	N	Proc. (%)
Išsilavinimo lygis	Pagrindinis išsilavinimas	3	0,5
	Vidurinis išsilavinimas	4	0,6
	Profesinis išsilavinimas	9	1,4
	Aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas (kolegija)	72	11,2
	Aukštasis universitetinis išsilavinimas (bakalauro laipsnis)	249	38,7
	Magistrantūros studijos (magistro laipsnis)	289	44,9
	Doktorantūros studijos (mokslu daktaro laipsnis)	13	2

	Nenoriu atsakyti	1	0,2
	Kita	3	0,5
	Iš viso:	643	100

Pateiktoje 7 lentelėje (žr. lentelė Nr. 7) atskleistos respondentų profesinės veiklos sritys. Daugiausiai atsakiusiųjų dirba verslo ir vadybos srityje – 254 (39,8), net 183 (28,5) asmenų yra iš viešojo administravimo srities. Pastebimas žiniasklaidos ir komunikacijos atstovų išitraukimas – 45 (7 proc.). Kitos veiklos sritys apėmė neženklių atstovų skaičių: informacinės technologijos – 17 (2,6 proc.), inžinerija ir technologijos – 24 (3,7 proc.), mokslas ir tyrimai – 16 (2,5 proc.), transportas ir logistika – 9 (1,4 proc.), kultūra ir menas – 13 (2 proc.), teisė ir teisinės paslaugos – 14 (2,2 proc.), o į klausimą neatsakė nemaža dalis – 57 respondentai (8,9 proc.).

7 lentelė. Tiriamųjų demografiniai duomenys – profesinė veiklos sritis

Kriterijai	Charakteristika	N	Proc. (%)
Profesinė veiklos sritis	Verslas ir vadyba (projektų, personalo, finansų, pardavimų valdymas ir kt.)	256	39,8
	Informacinės technologijos (IT) (Kibernetinis saugumas, duomenų analizės, tinklo administravimas ir kt.)	17	2,6
	Inžinerija ir technologijos (statybos, mechanikos, aplinkos inžinerija, automobilių technologijos ir kt.)	24	3,7
	Mokslas ir tyrimai (moksliniai tyrimai, edukacinė vadyba ir kt.)	16	2,5
	Transportas ir logistika (transporto vadyba, aviacija ir kt.)	9	1,4
	Kultūra ir menas (muzika, kultūros vadyba, daile, fotografija ir kt.)	13	2
	Viešasis administravimas (valstybės tarnyba, politikos formavimas ir kt.)	183	28,5
	Žiniasklaida ir komunikacija (žurnalistika, viešieji ryšiai ir kt.)	45	7
	Teisė ir teisinės paslaugos (advokatu, notaru veikla, teisminis procesas ir kt.)	14	2,2
	Žemės ūkis ir gamtos mokslai (žemdirbystė ir gyvulininkystė, agronomija ir kt.)	9	1,4
	Neatsakė į šį klausimą	57	8,9
	Iš viso:	643	100

Taip pat aprašomojoje statistikoje šalia demografinių rodiklių išskiriamas ir nuotolinio darbo dažnio klausimas. Šio klausimo atsakymai parodo, kiek respondentų iš 643 atsakiusiųjų dirba nuotoliniu būdu, ir ar jų atsakymai gali būti validūs. Pateiktoje lentelėje (žr. lentelė Nr. 8) matome, kad nuotolinis darbo modelis nėra pagrindinis, kadangi didžioji dauguma – 277 respondentai (43,1 proc.) dirba 1 arba 2 kartus per mėnesį nuotoliniu būdu. Iš atsakymų galima pastebėti, kad dirbti nuotoliniu būdu 1 kartą per savaitę taip pat populiaru, taip dirba 125 (19,4 proc.) respondentai. Atsakymų įvairovė leidžia daryti

išvadą, kad respondentai turi pakankamai kompetencijų ir patirties atsakyti į sudėtingesnius ir kompleksinius klausimus apie hibridinį darbo modelį bei savo patirtį.

8 lentelė. Tiriamųjų duomenys - nuotolinio darbo dažnis

Kriterijai	Charakteristika	N	Proc. (%)
Nuotolinis darbas	1 dieną per savaitę	125	19,4
	2 dienas per savaitę	81	12,6
	3 dienas per savaitę	37	5,8
	4 dienas per savaitę	37	5,8
	5 dienas ir daugiau dienų per savaitę	41	6,4
	1 arba 2 kartus per mėnesį	277	43,1
	Visą laiką	45	7
Iš viso:		643	100

Apibendrinant pateiktas lenteles ir diagramas, galima teigti, kad atsakiusių žmonių skaičius yra didesnis nei nurodė Paniotto formulė. Iš anketos gauti rodikliai padėjo atskleisti Lietuvos hibridinio darbo modelio tendencijas, identifikuoti skirtumus ir pranašumus, atlikti gilesnes analizes.

### 3.2.2. Hipotezių tikrinimas naudojant neparimetrinius kriterijus ir kryžminių pasirinkimų statistika

Šioje dalyje išnagrinėtos ir patikrintos hipotezės su pasirinktais neparimetriniais kriterijais. Tai esminė dalis tyrime, kuri leido patikrinti autorės iškeltas prielaidas pagal surinktus apklausos duomenis. Naudotas neparimetrinis kriterijus - Kruskalio-Walliso (p) testas, kuris suteikia tiksliai išvadą analizės metu. Šių metodų pritaikomumas leido duomenis išanalizuoti taip, kad būtų pateikiamas patikimas ir objektyvus išsikeltų hipotezių tikrinimas. Kadangi remiamasi realių duomenų rezultatais, tai užtikrina tyrimo rezultatų validumą bei patikimumą. Toliau darbe pateikiamos kryžminės diagramos, kurios leido pastebėti gilesnius demografinių klausimų atsakymus ir palyginti su perdegimo klausimais. Tokie kriterijai kaip lytis, išsilavinimo lygis ir šeiminė padėtis yra grupės, kurias galima palyginti vienu ar kitu aspektu. Ši analizė leido nustatyti ryšius tarp įvairių bei skirtingų kintamųjų ir pateikti juos vizualiai.

Visų pirma, kiekybinio tyrimo metu buvo analizuojami respondentų demografiniai duomenys ir jų sąsajos su perdegimo reiškiniu. Pirmoji nagrinėjama hipotezė – santykis tarp amžiaus ir perdegimo sindromo požymių. Atliktos mokslinės literatūros analizės metu nustatyta, kad skirtingo amžiaus darbuotojai skirtingai prisitaiko prie organizacijos pokyčių ir skirtingai jaučia perdegimo požymius. Atlikti tyrimai leido nustatyti, kad jaunesni asmenys dažniau patiria perdegimą nei 30–40 metų darbuotojai (Navaitienė, Danilovienė 2017, 126; Hertel ir kt. 2013 cit. iš Pirrolas ir Correia 2024, 493). Todėl labai svarbu tikrinti visas 3 perdegimo sindromo dimensijas ir palyginti juos su 10 klausimo atsakymais. Taigi remiantis Kruskal–Wallis neparimetriniu testu buvo išsikeltos hipotezės:

- $H_0$ : Amžius neturi įtakos perdegimo sindromo požymiams.
- $H_1$ : Egzistuoja ryšys tarp skirtingų amžiaus grupių ir perdegimo sindromo požymių.

Kadangi duomenys statistiškai reikšmingi, kai  $p < 0,05$ , analizės metu gauta visų trijų perdegimo dimensijų  $p$  reikšmės (2 priedas), kurios buvo išskirstytos po tris klausimus. Emocinio išsekimo reikšmės:  $p < 0,001$ ,  $p,013$  ir  $p,002$ , depersonalizacijos reikšmės:  $p,001$ ,  $p,029$  ir  $p,035$ , o sumažėję asmeniniai pasiekimai:  $p,183$ ,  $p,056$  ir  $p,049$ , o tai reiškia, kad nulinė hipotezė buvo atmesta ir amžiaus grupės **turi įtakos** perdegimo simptomų atsiradimui. Toliau nagrinėjamos kryžminės diagramos tarp amžiaus ir trijų perdegimo sindromo sudedamųjų, siekiant iliustruoti, kokie ryšiai egzistuoja tarp perdegimo ir žmonių amžiaus. Pateikiami duomenys iš kiekvienos dimensijos mažiausios  $p$  reikšmės.

Lentelėje pateikiami duomenys (žr. lentelę Nr. 9) – kryžminė statistika tarp amžiaus ir trijų perdegimo dimensijų. Visų pirma, nustatyta, kad emocinio išsekimo dimensiją ( $p < 0,001$ ) dažniau jaučia jauni žmonės: 18–25 metų respondentai. Jauni respondentai nurodo, kad patiria emocinį išsekimą dėl darbo daug dažniau nei kitos amžiaus grupės ir su šia problema susiduria gana dažnai - kiekvieną dieną (17,8 proc.) bei kelis kartus per savaitę (26,7 proc.). Analizuojant depersonalizacijos dimensiją ( $p,001$ ), matoma, kad didelė jaunų žmonių dalis kiekvieną dieną jaučiasi pavargę prieš prasidedant darbo dienai (31,10 proc.), o niekada nesijaučia pavargę – mažiausiai iš kitų amžiaus grupių. Galiausiai, sumažėjusių asmeninių pasiekimų dimensijoje ( $p,049$ ), vyresni respondentai nuo 45 iki 64 amžiaus jaučia, kad emocines problemas sprendžia labai ramiai, o jauni žmonės tą jaučia retai arba niekada, o tai parodo didesnę jų emocinį nestabilumą. Apibendrinant galima teigti, kad jauni žmonės yra labiau linkę perdegti. Tokius rezultatus gali įtakoti socialinis spaudimas įsilieti į darbo rinką, neapibrėžtumas kuriant savo karjeros tapatybę bei aplinkos stereotipai.

9 lentelė. Amžius ir perdegimas

Koks Jūsų amžius?		18 - 25	26-34	35-44	45-55	55-64	65 ir daugiau	Iš viso:
Jaučiuosi emocinškai išsekęs (- usi) dėl savo darbo.	Kiekvieną dieną	17.80%	10.30%	6.10%	7.10%	4.40%		7.30%
	Kartą per savaitę	17.80%	19.50%	11.00%	14.20%	20.60%		15.40%
	Kelis kartus per savaitę	26.70%	10.30%	21.50%	14.80%	14.00%	9.10%	16.60%
	Kartą per mėnesį	24.40%	26.40%	18.80%	18.00%	22.80%	18.20%	20.80%
	Kelis kartus per mėnesį	4.40%	14.90%	16.00%	18.00%	14.70%	9.10%	15.20%
	Kartą per metus	4.40%	11.50%	15.50%	18.60%	14.00%	36.40%	15.10%
	Niekada	4.40%	6.90%	11.00%	9.30%	9.60%	27.30%	9.50%
		18 - 25	26-34	35-44	45-55	55-64	65 ir daugiau	Iš viso:
Jaučiuosi pavargęs (- usi) ryte prieš prasidedan t darbo dienai	Kiekvieną dieną	31.10%	17.20%	14.40%	9.30%	8.10%		12.90%
	Kartą per savaitę	4.40%	12.60%	13.80%	11.50%	16.90%		12.80%
	Kelis kartus per savaitę	20.00%	17.20%	15.50%	14.80%	14.00%	18.20%	15.60%
	Kartą per mėnesį	20.00%	20.70%	12.20%	15.80%	14.70%	27.30%	15.70%
	Kelis kartus per mėnesį	15.60%	12.60%	17.10%	18.00%	16.90%	9.10%	16.50%
	Kartą per metus	2.20%	9.20%	8.30%	9.30%	7.40%	18.20%	8.20%
	Niekada	6.70%	10.30%	18.80%	21.30%	22.10%	27.30%	18.40%

		18 - 25	26-34	35-44	45-55	55-64	65 ir daugiau	Iš viso:
Jaučiu, kad emocines problemas sprendžiu labai ramiai.	Kiekvieną dieną	11.10%	17.20%	30.40%	31.70%	32.40%	18.20%	27.80%
	Kartą per savaitę	11.10%	17.20%	12.70%	14.80%	8.10%	18.20%	12.90%
	Kelis kartus per savaitę	22.20%	27.60%	19.30%	18.60%	23.50%	36.40%	21.60%
	Kartą per mėnesį	26.70%	13.80%	13.30%	14.20%	14.70%	9.10%	14.80%
	Kelis kartus per mėnesį	6.70%	8.00%	9.40%	8.20%	9.60%		8.60%
	Kartą per metus	8.90%	5.70%	4.40%	6.00%	4.40%		5.30%
	Niekada	13.30%	10.30%	10.50%	6.60%	7.40%	18.20%	9.00%

Tyrinėjant lyties aspektą, išsikelta antroji hipotezė – lytis ir perdegimo sindromo požymiai. Kaip teigia mokslininkai, lyties aspektas itin svarbus dėl skirtingų kultūrinių, biologinių ir kitų visuomeninių skirtumų. Atsižvelgiant į teorinėje dalyje pateiktus tyrimus – lyties aspektas šiek tiek sudėtingesnis, todėl tyrimų rezultatai pasiskirsto įvairiai: vienuose pastebimas didesnis moterų perdegimas, kituose – vyrų, o trečiuose neranda skirtumo, tačiau nepaisant kelių argumentų, perdegimas dažniausiai užfiksuotas pasireiškiantis moterims (Parmelee 2022; West, Dyrbye ir Shanafelt 2018, 519). Atlikus Kruskal–Wallis neparametrinius testus buvo nustatyta (3 priedas), kad statistiškai reikšmingo skirtumo nėra ir lytis **neturi įtakos** perdegimo simptomams. Nematoma aiški tendencija galima dėl kelių priežasčių: mokslinėje literatūroje išskirtų lyčių stereotipų, darbo pobūdžio skirtumų bei panašių stresinių veiksnių, kuriuos abi lytys patiria vienodai.

Taip pat patikrinta, kaip perdegimą veikia skirtingas išsilavinimo lygis, todėl išsikelta ir trečioji hipotezė. Šis aspektas svarbus organizacijose, siekiant suprasti, kaip skirtingai išsilavinusius žmones veikia kritiniai veiksniai. Remiantis teorija, išsilavinimas turi daugybę kintamųjų, nuo kurių priklauso tiriamieji, tačiau perdegimas dažniau pastebimas tarp labiau išsilavinusių žmonių (Maslach, Schaufeli ir Leiter 2001, 410). Tyrimo metu išsiaiškinta, kad atlikus Kruskal–Wallis neparametrinius testus nepastebėtas reikšmingas skirtumas (4 priedas) ir išsilavinimas **neturi įtakos** perdegimo simptomams. Tokiems rezultatams galėjo turėti įtakos skirtingi darbo pobūdžiai ar profesijos (tokio pat išsilavinimo respondentų atsakymuose) bei streso lygis žemesnio ir aukštesnio išsilavinimo darbuotojų aplinkose.

Analizuotas ir šeiminių padėties santykis su perdegimu, išsikelta ketvirtoji hipotezė. Šios dvi temos susijusios, kadangi žmogaus socialinė aplinka gali daryti didelę įtaką jo atsparumui ir emocinei gerovei. Remiantis teorinėje dalyje pateiktais tyrimų rezultatais – šeimyninės padėties veiksnys parodo, kad vieniši, nesusituokę asmenys turi didesnę tikimybę perdegti (Edú-Valsania, Lauia ir Moriano 2022, 9). Atlikta analizė su trejomis perdegimo dimensijoms ir remiantis Kruskal–Wallis neparametriniu testu buvo išsikeltos šios hipotezės:

- $H_0$ : Šeiminių padėtis neturi įtakos perdegimo sindromo simptomams.
- $H_1$ : Egzistuoja ryšys tarp šeiminių padėties ir perdegimo sindromo simptomų.

Kadangi duomenys statistiškai reikšmingi, kai  $p < 0,05$ , analizės metu gauta visų trijų perdegimo dimensijų p reikšmės (5 priedas), kurios buvo išskirstytos po tris klausimus. Emocinio išsekimo reikšmės: p,008, p,590 ir p,878, depersonalizacijos reikšmės: p,033, p,283 ir p,014, o sumažėję asmeniniai pasiekimai: p,099, p,035 ir p,257. Kiekvienoje dimensijoje yra statistiškai reikšmingų duomenų, o tai reiškia, kad nulinė hipotezė yra atmesta ir šeiminė padėtis  **turi įtakos**  perdegimo simptomams. Todėl pateikiami kryžminiai duomenys su kiekvienoje dimensijoje nustatyta statistiškai reikšminga žemiausia p reikšme.

Pateikiami kryžminiai duomenys (žr. lentelę Nr. 10) parodo, kad ryšys tarp perdegimo dimensijų ir šeiminės padėties egzistuoja. Pirmiausiai, pateikiamas emocinis išsekimas (p,008) dėl darbo, kuri patiria dažniausiai išsituokę asmenys (13,2 proc.) bei vieniši respondentai (18 proc.). Depersonalizacijos dimensijoje (p,014) duomenys taip pat panašūs, kiekvieną dieną nejautrūs kitų žmonių jausmams jaučiasi vieniši respondentai (11,5 proc.), o išsituokę asmenys nejautrūs jaučiasi kelis kartus per mėnesį (17,6 proc.). Ir trečioji dimensija – sumažėję asmeniniai pasiekimai (p,035) patvirtinta ankstesnių dviejų dimensijų rezultatus. Darbo dieną rečiausiai arba niekada kupini energijos nesijaučia vieniši respondentai. Svarbu paminėti ir tai, kad vedusių ir ištekėjusių respondentų dalis buvo pati stabiliausia tyrimo metu. Todėl galima apibendrinti duomenis, kad vieniši ir išsituokę asmenys yra labiau pažeidžiami perdegimo sindromo, o tam įtakos gali turėti socialinės paramos ar finansinio stabilumo trūkumas, priešingai nei pas vedusius asmenis.

10 lentelė. Šeiminė padėtis ir perdegimas

	Kokia Jūsų šeiminė padėtis?	Esanti (-s) santykiu	Vieniša (-s)	Vedęs/ištėkėjusi	Išsituokę s (-usi)	Našlys (-ė)	Nenoriu atskleisti	Iš viso:
Jaučiuosi emociškai išsekęs (-usi) dėl savo darbo	Kiekvieną dieną	8,80%	8,20%	6,20%	13,20%		5,00%	7,30%
	Kartą per savaitę	17,60%	18,00%	14,90%	17,60%		10,00%	15,40%
	Kelis kartus per savaitę	18,70%	21,30%	16,50%	14,70%	7,10%	10,00%	16,60%
	Kartą per mėnesį	29,70%	14,80%	21,30%	11,80%	28,60%	15,00%	20,80%
	Kelis kartus per mėnesį	11,00%	21,30%	14,70%	16,20%	28,60%	15,00%	15,20%
	Kartą per metus	8,80%	6,60%	17,70%	16,20%	14,30%	25,00%	15,10%
	Niekada	7,70%	9,80%	8,70%	10,30%	21,40%	20,00%	9,50%
Jaučiu, kad darau si nejautrus (-i) kitų žmonių jausmams	Kiekvieną dieną	7,70%	11,50%	5,40%	5,90%			6,10%
	Kartą per savaitę	8,80%	4,90%	7,50%	11,80%	12,30%		7,80%
	Kelis kartus per savaitę	7,70%	9,80%	9,00%	5,90%	7,10%	15,00%	8,70%
	Kartą per mėnesį	16,50%	19,70%	12,90%	11,80%		5,00%	13,40%
	Kelis kartus per mėnesį	12,10%	29,50%	12,30%	17,60%	7,10%	15,00%	14,50%
	Kartą per metus	18,70%	4,90%	14,90%	13,20%	24,4%	15,00%	14,50%
	Niekada	28,60%	19,70%	38,00%	33,80%	50,00%	50,00%	35,10%

Darbo diena jaučiuosi kupina (-s) enerijos	Kiekvieną dieną	9,90%	11,50%	21,10%	23,50%	42,90%	40,00%	19,90%
	Kartą per savaitę	22,00%	13,10%	19,30%	7,40%	7,10%	20,00%	17,60%
	Kelis kartus per savaitę	38,50%	37,70%	28,00%	33,80%	35,70%	15,00%	30,80%
	Kartą per mėnesį	11,00%	9,80%	10,00%	8,80%	14,30%	5,00%	10,00%
	Kelis kartus per mėnesį	7,70%	11,50%	12,60%	17,60%		5,00%	11,80%
	Kartą per metus	3,30%	6,60%	4,10%	7,40%		5,00%	4,50%
	Niekada	7,70%	9,80%	4,90%	1,50%		10,00%	5,40%

Galiausiai analizės metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokia yra profesinės veiklos reikšmė perdegimo sindromo atsiradimui, todėl išsikelta penktoji hipotezė. Profesinės veiklos aspektą svarbu nagrinėti, kadangi atliktoje teorinėje analizėje aptartas perdegimas, patiriamas daugumos sveikatos sektoriaus darbuotojų. Šios analizės metu siekiama palyginti ar atsiranda, kokia nors profesinė veiklos sritis, kurioje išryškėja perdegimo tendencijos, ir taip prisidėti prie tolimesnių tyrimų. Todėl Kruskal–Wallis neparametriniu testu pagalba (6 priedas) buvo ištirta, kad statistiškai reikšmingas skirtumas tarp perdegimo dimensijų ir profesinės veiklos sritys neatsiranda, todėl profesinė veiklos sritis **neturi įtakos** perdegimo simptomams ir toliau nėra pateikiami kryžminiai duomenys.

Kitame analizės etape buvo siekiama išsiaiškinti santykį tarp hibridinio darbo modelio ir perdegimo požymių. Todėl buvo išsikelta šeštoji hipotezė – santykis tarp nuotolinio darbo ir perdegimo simptomų. Kiekvienas apklaustas respondentas bent kartą į mėnesį dirba nuotoliniu būdu, todėl buvo svarbu išanalizuoti, ar nuotolinio darbo dažnumas prisideda prie patiriamų perdegimo simptomų. Atlikta analizė remiantis Kruskal–Wallis neparametriniu testu (7 priedas) padėjo nustatyti, kad nuotolinio darbo dažnis **neturi įtakos** perdegimo simptomams. Toks statistiškai nereikšmingas ryšys reiškia, kad konkretus skirtingų nuotolinio darbo dienų dažnis nesusijęs su dažnesniais arba retesniais perdegimo atsiradimo požymiais. O tai reiškia, kad nepriklausomai nuo nuotolinio dienų skaičiaus per savaitę ar mėnesį, respondantai susiduria su panašiais perdegimo simptomais arba rizika jiems nėra reikšminga.

Tačiau nors nuotolinio darbo dažnumas neturi įtakos perdegimo dimensijoms, toliau nagrinėjamos perdegimo fazės ir septintoji hipotezė. Autoriai Freudemberger ir North (2006) yra linkę išskirti net 12 fazių kursą, kurios baigiasi asmens perdegimu. Todėl svarbu patikrinti, kokias fazes jaučia skirtingas dienas „iš namų“ dirbantys respondantai, kurie dar nejaučia perdegimo simptomų, kaip išsiaiškinta anksčiau. Atlikta analizė su 9 klausimo atsakymais ir remiantis Kruskal–Wallis neparametriniu testu, išsikeltos hipotezės:

- $H_0$ : Nuotolinio darbo dienų dažnis neturi įtakos 12 perdegimo fazių etapams.
- $H_1$ : Egzistuoja ryšys tarp nuotolinio darbo dienų dažnio ir 12 perdegimų fazių.

Kadangi duomenys statistiškai reikšmingi, kai  $p < 0,05$ , analizės metu gauta 4 perdegimo fazių iš 12 p reikšmės (8 priedas), kurios yra žemesnės nei 0,05. Šios fazės yra: jaučiu, kad dirbu intensyviau  $p < 0,01$ , jaučiu, kad aukoju savo asmeninius poreikius (sveiką mitybą, poilsį ir t.t.)  $p,042$ , jaučiu, kad

noriu atsiriboti nuo bendravimo su kolegomis p,013 ir jaučiu, kad net mažiausios užduotys darbe atrodo sunkiai įveikiamos p,004. Toliau nagrinėjamos kryžminės diagramos, siekiant iliustruoti, kokie ryšiai yra tarp šių fazių ir nuotolinio darbo dažnio.

Pirmoji pateikiama antra fazė perdegimo procese – **darbo intensyvumas** ( $p < 0,01$ ) (žr. lentelė Nr. 11). Lentelėje pateikti duomenys leidžia tvirtinti, kad visą laiką nuotoliniu būdu dirbantys respondentai bendrai sutinka, kad savo darbe dirba intensyviau (35,6% ir 42,2%), o rečiau darbo intensyvumą jaučia dirbantys hibridiniu būdu. Svarbu pastebėti ir tai, kad hibridiniu būdu, kelis kartus per savaitę, dirbantys respondentai daug dažniau nesutinka (37,8 proc.), kad dirba intensyviau nei nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai (15,6 proc.). Apibendrinant, galima teigti, kad visiškas nuotolinis darbas gali padidinti darbo intensyvumo jausmą, o tai gali būti nesugebėjimo pailsėti po darbo priežastimi.

11 lentelė. Darbo intensyvumas ir nuotolinis darbas

	Kaip dažnai dirbate nuotoliniu būdu?	1 dieną per savaitę	2 dienas per savaitę	3 dienas per savaitę	4 dienas per savaitę	5 dienas ir daugiau per savaitę	1 arba 2 kartus per mėnesį	Visą laiką	Iš viso:
Jaučiu, kad dirbu intensyviau	Visiškai sutinku	18,40%	25,90%	16,20%	10,80%	22,00%	15,20%	35,60%	18,80%
	Sutinku	25,60%	37,00%	24,30%	45,90%	39,00%	32,90%	42,20%	33,30%
	Neturiu nuomonės	18,40%	16,00%	21,60%	16,20%	19,50%	16,20%	6,70%	16,50%
	Nesutinku	32,80%	18,50%	27,00%	21,60%	14,60%	28,90%	8,90%	25,50%
	Visiškai nesutinku	4,80%	2,50%	10,80%	5,40%	4,90%	6,90%	6,70%	5,90%

Antra, pateikiama trečioji fazė – **asmeninių poreikių aukojimas** (p.042) (žr. lentelė Nr. 12). Lentelėje duomenys parodo, kad nuotoliniu darbo organizavimo būdu dirbantys respondentai teigia aukojantys savo asmeninius (40 proc.) poreikius. Tuo tarpu hibridiniu būdu dirbančių žmonių atsakymai svyruoja (23,6 proc. iki 30,3 proc.), tačiau aukojimasis yra retesnis nei nuotoliniu būdu dirbančių asmenų. Todėl galima apibendrinti, kad visą laiką nuotoliniu būdu dirbantys asmenys dažniau aukoja savo asmeninius poreikius, o tai gali lemti netinkamai nubrėžtos ribos tarp darbo ir asmeninio gyvenimo.

12 lentelė. Asmeninių poreikių aukojimas ir nuotolinis darbas

	Kaip dažnai dirbate nuotoliniu būdu?	1 dieną per savaitę	2 dienas per savaitę	3 dienas per savaitę	4 dienas per savaitę	5 dienas ir daugiau per savaitę	1 arba 2 kartus per mėnesį	Visą laiką	Iš viso:
Jaučiu, kad aukuju savo asmeninius	Visiškai sutinku	14,4%	9,9%	5,4%	8,1%	7,3%	11,2%	17,8%	11,4%
	Sutinku	17,6%	19,8%	16,2%	21,6%	14,6%	18,1%	22,2%	18,4%

poreikius (sveiką mitybą, poilsį ir t.t.)	Neturiu nuomonės	12,8%	12,3%	5,4%	10,8%	2,4%	11,2%	8,9%	10,6%
	Nesutinku	43,2%	33,3%	54,1%	45,9%	34,1%	43,0%	22,2%	40,6%
	Visiškai nesutinku	12,0%	24,7%	18,9%	13,5%	41,5%	16,6%	28,9%	19,1%

Toliau, pateikiama septintoji fazė – **noras atsiriboti nuo bendravimo su kolegomis** (p.013) (žr. lentelę Nr. 13). Lentelėje pateikti duomenys parodo, kad respondentų atsakymai išlieka panašūs. Visą laiką nuotoliniu būdu dirbantys respondentai dažniau sutinka (22,3 proc.), kad nori atsiriboti nuo bendravimo su kolegomis. Svarbu pabrėžti, kad su šiuo teiginiu, kad nenori bendrauti su kolegomis, bendrai nesutinka hibridiniu būdu dirbantys asmenys, lyginant su tais, kurie nedirba biure. Apibendrinant galima teigti, kad nuolatinis darbas nuotoliniu būdu gali didinti izoliaciją, nes daugiau dienų biure dirbančių darbuotojų vertina bendravimą su kolegomis.

13 lentelė. Noras atsiriboti nuo bendravimo su kolegomis ir nuotolinis darbas

	Kaip dažnai dirbate nuotoliniu būdu?	1 dieną per savaitę	2 dienas per savaitę	3 dienas per savaitę	4 dienas per savaitę	5 dienas ir daugiau per savaitę	1 arba 2 kartus per mėnesį	Visą laiką	Iš viso:
Jaučiu, kad noriu atsiriboti nuo bendravimo su kolegomis.	Visiškai sutinku	9,6%	3,7%	2,7%	2,7%	4,9%	5,8%	6,7%	5,9%
	Sutinku	13,6%	14,8%	21,6%	8,1%	19,5%	20,6%	15,6%	17,4%
	Neturiu nuomonės	19,2%	11,1%	18,9%	10,8%	7,3%	11,9%	2,2%	12,6%
	Nesutinku	45,6%	48,1%	43,2%	56,8%	43,9%	46,2%	37,8%	46,0%
	Visiškai nesutinku	12,0%	22,2%	13,5%	21,6%	24,4%	15,5%	37,8%	18,0%

Galiausiai, pateikiama dvyliktoji fazė – **sunkiai įveikiamos smulkiausios užduotys** (p.004) (žr. lentelę Nr. 14). Ši paskutinė fazė atspindi kitas anksčiau išanalizuotas fazes, kuriose matomas aiškus skirtumas. Šios fazės duomenys rodo, kad jausmas, kad net mažiausios užduotys yra sunkiai įveikiamos dažniau pasireiškia visą laiką nuotoliniu dirbančių asmenų kasdienybėje (11,1 proc.). Ryškus skirtumas matomas, tarp hibridiniu būdu dirbančių asmenų nesutinkančių su šiuo teiginiu, nes net mažiausios užduotys darbe jiems yra lengvai įveikiamos (90,2 proc.). Apibendrinant galima teigti, kad nors didžioji dauguma neįveikia produktyvumo stokos, o darbas visiškai nuotoliniu būdu prisideda prie produktyvumo sumažėjimo.

14 lentelė. Sunkiai įveikiamos net mažiausios užduotys ir nuotolinis darbas

	Kaip dažnai dirbate nuotoliniu būdu?	1 dieną per savaitę	2 dienas per savaitę	3 dienas per savaitę	4 dienas per savaitę	5 dienas ir daugiau	1 arba 2 kartus	Visą laiką	

						per savaitę	per mėnesį		Iš viso:
Jaučiu, kad net mažiausios užduotys darbe atrodo sunkiai įveikiamos.	Visiškai sutinku	6,4%	2,5%	5,4%	2,7%	2,4%	3,2%	8,9%	4,2%
	Sutinku	7,2%	6,2%	5,4%	8,1%		5,4%	2,2%	5,4%
	Neturiu nuomonės	14,4%	11,1%	5,4%	10,8%	7,3%	11,9%	6,7%	11,2%
	Nesutinku	52,0%	40,7%	48,6%	48,6%	43,9%	51,3%	37,8%	48,4%
	Visiškai nesutinku	20,0%	39,5%	35,1%	29,7%	46,3%	28,2%	44,4%	30,8%

Išsiaiškinta, kad skirtingas dienų skaičius dirbant nuotoliniu būdu neturi įtakos jaučiamų perdegimo simptomų dažniui. Tačiau išanalizavus perdegimo fazes, pastebėta, kad visiškas nuotolinis darbas, skirtingai nei hibridinis, prisideda prie neigiamų pasekmių, vedančių asmenis prie perdegimo. Todėl svarbu analizuoti, kaip žmonės patiriantys stresą skirtingose aplinkose, jaučia perdegimo simptomus. Kadangi pateiktoje teorijoje perdegimas ir stresas yra aiškiai išskiriami, o nevaldomas stresas darbe gali sukelti perdegimą (Tarptautinė ligų klasifikacija 2025), svarbu išsiaiškinti, kuri aplinka sukelia daugiau streso, todėl išsikelta aštuntoji hipotezė. Atlikta apklausa rodo, kad didesnę stresą respondentai patiria biuro/ofiso aplinkoje (286 atsakymai), abiejose aplinkose vienodai (169 atsakymai), nepatiria nei vienoje aplinkoje (112 atsakymų), daugiau dirbant nuotoliniu būdu (60 atsakymų). Todėl remiantis Kruskal–Wallis neparametriniu testu buvo išsikeltos hipotezės:

- $H_0$ : Skirtinga stresinė aplinka neturi įtakos perdegimo sindromo požymiams.
- $H_1$ : Egzistuoja ryšys tarp skirtingų streso aplinkų ir perdegimo sindromo požymių.

Kadangi duomenys statistiškai reikšmingi, kai  $p < 0,05$ , analizės metu gauta visų trijų perdegimo dimensijų  $p$  reikšmės (9 priedas), kurios buvo išskirstytos po tris klausimus. Emocinio išsekimo reikšmės:  $p < ,001$ ,  $p,001$  ir  $p < ,001$ , depersonalizacijos reikšmės:  $p < ,001$ ,  $p < ,001$  ir  $p,011$ , o sumažėję asmeniniai pasiekimai:  $p,006$ ,  $p < ,001$  ir  $p,003$ , o tai reiškia, kad nulinė hipotezė yra atmesta ir stresas skirtingose aplinkose **turi įtakos** perdegimo simptomams.

Remiantis pateiktais duomenimis didžiausią stresą patiria darbuotojai dirbdami ofiso, biuro aplinkoje. Lentelėje pateikti duomenys parodo (žr. lentelė Nr. 15), kad žmonės, kurie patiria stresą biure, dažniau jaučia perdegimo simptomus. Pirma, emocinio išsekimo ( $p < ,001$ ) skiltis nurodo, kad stresą patiriantys biure kiekvieną dieną ar kelis kartus per savaitę (79 respondantai iš 286) jaučiasi emociškai išsekę dėl savo darbo, tuo tarpu nuotoliniu būdu patiriantys stresą emocini išsekimą jaučia ženkliai rečiau. Depersonalizacijos dimensijose matoma panaši situacija ( $p < ,001$ ). Dažniausiai kantrybę praranda respondantai, kurie patiria stresą biure, tokių kiekvieną dieną yra 22, lyginant su dirbančiais nuotoliniu būdu– 6. Svarbu pastebėti ir tai, kad depersonalizacijos simptomus jaučia didelis skaičius tų, kurie stresą

patiria abiejose aplinkose (kiekvieną dieną – 16, kelis kartus per savaitę – 25). Galiausiai, pateikiama trečioji perdegimo dimensija – ramus emocinių problemų sprendimas (p,003). Atlikta analizė atskleidžia, kad žmonės, kurie patiria mažiau streso arba jo nepatiria – sprendžia emocines problemas ramiau. Todėl šie duomenys, įrodo, kad biuro/ofiso aplinka gali būti labiau varginanti, o joje dirbantys gali greičiau perdegti dėl nevaldomo streso darbe.

15 lentelė. Perdegimo dimensijos ir stresas

	Kokiu būdu dirbant patiriate daugiausiai streso?	Dažniau dirbant biure	Dažniau dirbant nuotoliniu	Abiejose aplinkose patiriu vienodai	Nepatiriu nei vienoje aplinkoje	Neturiu nuomonės	Iš viso:
Jaučiuosi emociškai išsekęs (-usi) dėl savo darbo	Kiekvieną dieną	23	11	11	2	0	47
	Kartą per savaitę	45	11	27	13	3	99
	Kelis kartus per savaitę	56	10	32	9	0	107
	Kartą per mėnesį	54	12	37	25	6	134
	Kelis kartus per mėnesį	42	8	30	16	2	98
	Kartą per metus	41	5	22	25	4	97
	Niekada	25	3	10	22	1	61
Jaučiu, kad mano kantrybė baigiasi darbo dienos pabaigoje	Kiekvieną dieną	22	6	16	5	0	49
	Kartą per savaitę	43	14	22	6	1	86
	Kelis kartus per savaitę	38	8	25	8	1	80
	Kartą per mėnesį	58	7	34	17	3	119
	Kelis kartus per mėnesį	51	12	26	16	5	110
	Kartą per metus	33	6	18	24	1	82
	Niekada	41	7	28	36	5	117
Jaučiu, kad emocines problemas sprendžiu labai ramiai.	Kiekvieną dieną	74	14	37	50	4	179
	Kartą per savaitę	33	9	27	11	3	83
	Kelis kartus per savaitę	68	11	35	22	3	139
	Kartą per mėnesį	39	11	29	14	2	95
	Kelis kartus per mėnesį	31	4	15	5	0	55
	Kartą per metus	16	3	10	4	1	34
	Niekada	25	8	16	6	3	58

Galiausiai, atlikta analizė siekiant patikrinti, ar pasitenkinimas organizuojamu hibridiniu darbo modeliu susijęs su patiriamu perdegimu, todėl išsikelta devintoji hipotezė. Analizės metu buvo tikrinama, ar respondentai, kurie yra patenkinti savo organizuojamu darbo modeliu, jaučia mažesnę perdegimą ir kaip tai veikia jų emocinę gerovę. Prieš pradėdant analizę svarbu įvardinti, kad patenkinti hibridiniu darbo modeliu buvo 472 respondentai (74 proc.), o nepatenkinti – 64 respondentai (10 proc.). Todėl remiantis Kruskal–Wallis neparametriniu testu buvo išsikeltos hipotezės:

- $H_0$ : Hibridinio darbo vertinimas neturi įtakos perdegimo sindromo požymiams.
- $H_1$ : Egzistuoja ryšys tarp skirtingo hibridinio modelio vertinimo ir perdegimo sindromo požymių.

Kadangi duomenys statistiškai reikšmingi, kai  $p < 0,05$ , analizės metu gauta visų trijų perdegimo dimensijų  $p$  reikšmės (10 priedas), kurios buvo išskirstytos po tris klausimus. Emocinio išsekimo

reikšmės:  $p < ,001$ ,  $p,010$  ir  $p < ,001$ , depersonalizacijos reikšmės:  $p < ,001$ ,  $p < ,001$  ir  $p < ,001$ , o sumažėję asmeniniai pasiekimai:  $p,169$ ,  $p < ,001$  ir  $p,002$ , o tai reiškia, kad nulinė hipotezė yra atmesta ir hibridinio darbo modelio vertinimas **turi įtakos** perdegimo simptomams. Toliau darbe nagrinėjamos kryžminės diagramos tarp hibridinio modelio vertinimo ir trijų perdegimo sindromo sudedamųjų, siekiant iliustruoti, kokie ryšiai yra tarp perdegimo ir vertinimo.

Pateikti duomenys iliustruoja (žr. lentelę Nr. 16), kad emociinį išsekimą ( $p < .001$ ) dažniausiai jaučia tie respondentai, kurie yra nepatenkinti savo organizuojamu – hibridiniu darbo modeliu (36,2 47,1 proc.). O darbuotojai, kurie yra patenkinti savo darbo modeliu, jaučia mažesnę emociinį išsekimą dėl savo darbo. Tai reiškia, kad patinkantis hibridinis modelis padeda nejausti emociinio išsekimo. Depersonalizacijos ( $p < .001$ ) duomenys rodo panašius rezultatus. Didelė dalis respondentų patenkintų hibridiniu modeliu niekada nesijaučia pavargę prieš prasidedant darbo dienai (42,8 proc.). Tuo pačiu nepatenkinti darbuotojai jaučia pavargimo jausmą kiekvieną dieną (43,1 proc.). O trečioji, sumažėjusių asmeninių pasiekimų, dimensija ( $p < .001$ ), užtvirtina ankstesnius duomenis. Darbuotojai, kurie teigiamai vertina hibridinį modelį, jaučia, kad asmenines problemas sprendžia labai ramiai (63,7 proc.). Todėl apibendrinant, galima teigti, kad didesnis pasitenkinimas savo organizuojamu hibridiniu darbo modeliu yra susijęs su teigiama įtaka perdegimui, todėl tokie darbuotojai retai patiria perdegimo požymius.

16 lentelė. Hibridinio modelio vertinimas ir perdegimas

	Ar esate patenkintas hibridiniu modeliu?	Labai patenkintas	Patenkintas	Neturiu nuomonės	Labai nepatenkintas	Nepatenkintas	Iš viso:
Jaučiuosi emociškai išsekęs (-usi) dėl savo darbo	Kiekvieną dieną	6,00%	3,10%	10,30%	35,30%	21,30%	7,30%
	Kartą per savaitę	10,30%	16,70%	21,50%	11,80%	14,90%	15,40%
	Kelis kartus per savaitę	13,00%	22,20%	11,20%	17,60%	8,50%	16,60%
	Kartą per mėnesį	18,50%	21,20%	23,40%	11,80%	25,50%	20,80%
	Kelis kartus per mėnesį	20,10%	14,20%	10,30%	11,80%	14,90%	15,20%
	Kartą per metus	16,80%	14,60%	16,80%	11,80%	8,50%	15,10%
	Niekada	15,20%	8,00%	6,50%		6,40%	9,50%
Jaučiuosi pavargęs (-usi) ryte prieš prasidedant darbo dienai.	Kiekvieną dieną	9,20%	10,80%	18,70%	17,60%	25,50%	12,90%
	Kartą per savaitę	8,20%	13,50%	15,90%	29,40%	12,80%	12,80%
	Kelis kartus per savaitę	14,70%	16,30%	13,10%	17,60%	19,10%	15,60%
	Kartą per mėnesį	14,10%	17,40%	15,00%	17,60%	12,80%	15,70%
	Kelis kartus per mėnesį	19,60%	16,00%	15,00%	11,80%	12,80%	16,50%
	Kartą per metus	7,10%	10,40%	6,50%	5,90%	4,30%	8,20%
	Niekada	27,20%	15,60%	15,90%		12,80%	18,40%
Jaučiu, kad emocines problemas sprendžiu	Kiekvieną dieną	38,00%	25,70%	18,70%	17,60%	25,50%	27,80%
	Kartą per savaitę	12,00%	14,20%	13,10%	5,90%	10,60%	12,90%
	Kelis kartus per savaitę	21,70%	21,50%	23,40%	23,50%	17,00%	21,60%
	Kartą per mėnesį	11,40%	16,00%	15,00%	17,60%	19,10%	14,80%

labai ramiai.	Kelis kartus per mėnesį	5,40%	10,10%	9,30%	23,50%	4,30%	8,60%
	Kartą per metus	3,80%	3,80%	9,30%	5,90%	10,60%	5,30%
	Niekada	7,60%	8,70%	11,20%	5,90%	12,80%	9,00%

SPSS programoje atlikta analizė leidžia daryti išvadą, kad perdegimas ir hibridinis darbas yra susijęs. Visų pirma, įtakos perdegimo požymiams turi amžius bei šeimyninė padėtis, jaunesni ir vieniši darbuotojai yra labiau pažeidžiami. Dirbantys nuotoliniu būdu yra labiau linkę jausti neigiamas pasekmes, vedančias prie perdegimo. Taip pat, darbuotojai, kuriems pasireiškia emocinio išsekimo, depersonalizacijos, perdegimo dimensijos – dažniau patiria stresą dirbdami biure. Galiausiai, respondentai, kurie yra nepatenkinti organizuojamu darbo modeliu – dažniau patiria perdegimo požymius.

**Diskusija.** Pirmiausia, tyrimo metu buvo analizuojamos perdegimo prielaidos. Atliktas empirinis tyrimas atskleidė, kad *amžius* turi statistiškai reikšmingą skirtumą perdegimui, o tai sutampa su teorinėje dalyje atskleistu Hertel ir kt. (2013) cit. iš Pirrolas ir Correia (2024) tyrimu, kad jaunesni asmenys dažniau patiria perdegimą nei 30–40 metų darbuotojai. Nors jaunesnių darbuotojų skaičius buvo mažesnis, tačiau didelis skaičius respondentų nuo 30 iki 50 metų, įtakojo išvados patikimumą. Taip pat, šio tyrimo duomenys leidžia teigti, kad *šeiminė padėtis* turi įtakos perdegimo sindromui. Rezultatai patvirtino Edú-Valsania, Lauia ir Moriano (2022) pasiūlytą teoriją, kad vieniši, nesusituokę asmenys, turi didesnę tikimybę perdegti. Tačiau, skirtingai nei Parmelee (2022), West, Dyrbye ir Shanafelt (2018) atliktuose tyrimuose, *lytis* nedaro statistiškai reikšmingo skirtumo perdegimui. Vertinant rezultatus, svarbu atkreipti dėmesį į lyties stereotipus ir tyrimų įvairovę, todėl gautų rezultatų patikslinimui, rekomenduojama atlikti platesnės apimties tyrimą, su didesne lyčių įvairove. Galiausiai, paneigta *išsilavinimo* bei perdegimo santykio Maslach, Schaufeli ir Leiter (2001) pasiūlyta teorija. Rezultatų netikslumui įtakos galėjo turėti didelis išsilavinusių žmonių skaičius, todėl ateities tyrimuose svarbu giliau nagrinėti ne išsilavinimo aspektą, o pareigybių grupes.

Antra, kaip ir buvo minėta temos iširtume, tyrimų, kurie sugretintų perdegimą ir hibridinį darbo modelį - neatrasta, todėl toliau išsikeltos tyrimo hipotezės grindžiamos savarankiška analize, atsižvelgiant į teorinių šaltinių argumentaciją. *Stresas ir perdegimas*, rezultatai patvirtina Soelton ir kt. (2019), Mikalauskas ir kt. (2016) bei kitų tyrinėtojų ir Pasaulinės sveikatos organizacijos pateiktą teoriją, kad lėtinis ir nevaldomas stresas sukelia perdegimo simptomus. Vertinant reikšmingus rezultatus, būtina atkreipti dėmesį, kad *nuotolinio darbo dienų skaičiaus dažnis* neturėjo įtakos perdegimo požymiams, todėl būtina plėtoti tyrimą ir giliau analizuoti atskirtį tarp skirtingų aplinkų darbuotojų.

### 3.2.3. Koreliacija ir skalių homogeniškumas

Šioje darbo dalyje aptariama, kaip tyrimų rezultatai koreliuoja tarpusavyje ir aptariamas skalių homogeniškumas. Visų pirma, atlikta skalių koreliacijos analizė, kuri padeda nustatyti ryšius tarp

tiriamųjų kintamųjų. Toks klausimų palyginimas leidžia daryti išvadas apie kintamųjų sąveikas ir jų stiprumus. Antra, atliekamas skalių homogeniškumo įvertinimas, kuris nurodo ar klausimynas turi vidinį nuoseklumą ir tikslumą. Naudojamos dvi analizės leidžia nustatyti naudojamo klausimyno tinkamumą ir atitikimą išsikeltiems tikslams.

**Trys perdegimo dimensijos.** Visų pirma, tikrinama skalių koreliacija tarp vieno iš svarbiausių tyrimo klausimų atsakymų – perdegimo dimensijų. Šis klausimas analizuojamas siekiant patikrinti, kaip kiekviena dimensija priklauso viena nuo kitos ir ar patiriant vieną dimensiją patiriama kita. Pateiktas paveikslas (11 priedas) atskleidžia, kad dvi perdegimo dimensijos – emocinio išsekimo ir depersonalizacijos viena su kita yra stipriai susiję. Darbuotojai, kurie jaučiasi emociškai išsekę dėl savo darbo jaučia depersonalizacijos požymius – yra pavargę prieš prasidedant darbo dienai ( $r = 0,567^{**}$ ;  $p < 0,001$ ), nebeturi kantrybės dienos pabaigoje ( $r = 0,556^{**}$ ;  $p < 0,001$ ) bei darosi nejautrūs kitų žmonių jausmams ( $r = 0,399^{**}$ ;  $p < 0,001$ ). Jaučiantys depersonalizacijos požymius taip pat jaučia ir emocinio išsekimo dimensiją. Jeigu žmogus jaučiasi pavargęs prieš prasidedant darbo dienai, tai jis ir jaučia, kad savo darbe dirba per daug ( $r = 0,546^{**}$ ;  $p < 0,001$ ), o jeigu per daug dirba savo darbe, tai darbuotojo kantrybė baigiasi dienos pabaigoje ( $r = 0,598^{**}$ ;  $p < 0,001$ ). Ryškiausias skirtumas matomas tarp trečiosios – sumažėjusių asmeninių poreikių ir kitų dviejų dimensijų. Analizė parodo, kad trečioji dimensija koreliuoja neigiamai arba labai silpnai, o tai reiškia, kad darbuotojai, kurie jaučia sumažėjusius asmeninius poreikius dažniausiai nejaučia emocinio išsekimo ir cinizmo jausmo. Jeigu darbuotojai emocines problemas sprendžia ramiai, jie nejaučia emocinio išsekimo ( $r = - 0,229^{**}$ ;  $p < 0,001$ ), nejaučia nuovargio ( $r = - 0,213^{**}$ ;  $p < 0,001$ ) ir kantrybės trūkumo ( $r = - 0,247^{**}$ ;  $p < 0,001$ ). Tokie rezultatai atitinka teorines žinias, kadangi žmonės siekia savo karjeros visais būdais, nesirūpindami savo emocine sveikata ir dažnai yra vadinami „darboholikais“.

**Trys perdegimo dimensijos ir nuotolinio darbo iššūkiai.** Apibendrinus tyrimus rezultatus pastebima, kad nuotolinio darbo iššūkiai stipriai susiję su perdegimo, emocinio išsekimo ir depersonalizacijos dimensijomis ir turi stiprius koreliacinius ryšius (12 priedas). Visi nuotolinio darbo iššūkiai organizacijos vadybiniu lygmeniu (nepalaikanti organizacinė kultūra, techniniai IT trikdžiai, nepakankamas matomumas ir kibernetinis saugumas), kompleksiniu organizaciniu bei tarpasmeniniu lygmeniu (komunikacijos iššūkiai, darbo bei asmeninio gyvenimo disbalansas) turi stiprius, tačiau skirtingus ryšius. Tai reiškia, kad jeigu žmogus jaučia stipresnius emocinio išsekimo jausmus ir cinizmą, jis dažniau susiduria su iššūkiais dirbdamas „iš namų“ skirtingu intensyvumu. Pavyzdžiui, techninius trikdžius dažniau jaučia žmonės, patiriantys stipresnį emocinį išsekimą ( $r = 0,200^{**}$ ;  $p < 0,001$ ), o organizacinės kultūros trūkumą patiria didesnę cinizmo jausmą išgyvenantys darbuotojai ( $r = 0,250^{**}$ ;  $p < 0,001$ ). Apibendrinant galima teigti, kad nuotolinio darbo iššūkiai yra glaudžiai susiję su darbuotojų emociniu išsekimu ir depersonalizacija, nors jų stiprumai gali skirtis, tačiau visi iššūkiai lemia emocinį nuovargį ir norą atsiriboti.

**Trys perdegimo dimensijos ir perdegimo pasekmės.** Paskutinė koreliacija analizuojama tarp perdegimo dimensijų ir sveikatos pasekmių (13 priedas), kurias sukėlė perdegimas. Pastebima, kad statistiškai reikšmingus, bet silpnus ir neigiamus ryšius turi emocinis išsekimas ir depersonalizacijos dimensijos. Darbuotojai, kurie dažniau jaučiasi emociškai išsekę ir ciniški, neturi širdies ir kraujagyslių lygų, nesusiduria su medžiagų apykaitos sutrikimais, nerimo sutrikimais, lėtine nemiga, panikos atakomis ar dėmesio ir aktyvumo sutrikimais. Taip pat pastebėta, kad kuo rečiau darbuotojas patiria didesnius emocinio išsekimo ir depersonalizacijos simptomus, tuo mažesnė tikimybė, kad pasireikš bent viena perdegimo pasekmė ( $r = 0,368$ ;  $p < 0,001$ ). Kadangi perdegimas yra laipsniškas reiškinys, respondentų atsakymams įtakos galėjo turėti dar neįaučiamos ar neatpažįstamos fiziologinės pasekmės, neigiami arba ignoruojami perdegimo simptomai. Kitos koreliacijos yra statistiškai nereikšmingos arba per silpnos.

Remiantis pateikta analize, galima apibendrinti, kad atliktos Spirmano (angl. *spearman*) koreliacijos metu gauti rezultatai leidžia patvirtinti, kad trys perdegimo dimensijos yra susijusios viena su kita. Emocinis išsekimas ir depersonalizacija yra glaudžiai susijusios dimensijos. Darbuotojai, kurie patiria emocinio išsekimo simptomus, patiria ir atitinkamus depersonalizacijos išraiškas. Svarbu paminėti ir tai, kad sumažėjusių asmeninių pasiekimų dimensija, kaip ir tikėtasi, išsiskiria, kadangi darbuotojai, kurie yra emociškai išsekę arba pasižymi cinizmu, orientuojasi į darbo rezultatus, aukoja savo sveikatą dėl karjeros ir profesinių pasiekimų. O darbuotojai, kurie patiria nuotolinio darbo iššūkius skirtingu stiprumu, jaučia emocinį išsekimą ir norą atsiriboti nuo savo kolegų. Perdegimo pasekmės parodo, kad koreliacija yra silpna arba nereikšminga, todėl darbuotojai jaučiantis dvi dimensijas dažniausiai neįaučia jokių sveikatos pasekmių arba jas ignoruoja.

**Skalių homogeniškumas.** Galiausiai, paskutinėje analizės dalyje apibendrinamas klausimų validumas naudojant Chronbach's Alpha skalę. Svarbiausias tyrinėtus klausimas – trys perdegimo dimensijos. Emocinio išsekimo trijų klausimų patikimumas (14 priedas) nustatytas – ,788, depersonalizacijos (15 priedas) patikimumas – ,773, o sumažėjusių asmeninių poreikių (16 priedas) – ,670. Tokie rezultatai parodo, kad pirmosios dvi turi aukštą patikimumą, o trečioji, kaip ir pristatyta, yra žemesnė dėl nepripažinimo ir profesinių rezultatų siekimo sveikatos kaina. Analizuojant šį klausimą būtina nagrinėti ir 12 perdegimo fazių patikimumą, kadangi būtent šių fazių pabaigoje darbuotojui pasireiškia perdegimas. 12 fazių (17 priedas) nustatytas Chronbach's Alpha skalės patikimumas – ,885, o tai rodo, kad dvylikos pateikiamų teiginių patikimumas yra aukštas. Apibendrinant galima teigti, kad svarbiausi klausimyno atsakymai turi aukštą patikimumo skales ir sudaryta apklausa yra patikima ir validi.

## IŠVADOS

1. Atlikus profesinio perdegimo sindromo ir hibridinio darbo modelio mokslinę teorinę analizę, pateiktą magistrinio darbo pirmoje dalyje, suformuluotos šios išvados:

1.1. Perdegimas pasireiškia kai asmuo patiria emocinį, psichologinį ir fizinį nuovargį. Mokslininkai ir tyrinėtojai sutinka, kad prielaidos profesinio perdegimo atsiradimui gali būti įvairios: globalizacija, darbo pobūdis, lytis, amžius, šeiminė padėtis, išsilavinimas, asmenybės bruožai ir žalingi įpročiai. Nustatytos perdegimo priežastys dažniausiai susijusios su organizacine aplinka, kai vyrauja nesureguliuotas darbo krūvis, darbo užmokesčio sistema bei darbo valandos, patiriamas lėtinis stresas, konfliktinės situacijos, matomas silpnas vadovo vaidmuo. Kai žmogus „perdega“, jis atsiskiria nuo kolegų, sumažėja jo energija, atsiranda cinizmas atliekamam darbui ir savęs įvertinimui. Sindromas turi neigiamas pasekmes ne tik asmeniui, kuris susiduria su rimtomis ir kritinėmis sveikatos problemomis, bet ir organizacijai, kurios trikdo darbus. Siekiant suvaldyti perdegimo sindromo riziką, dirbantys asmenys turi atrasti gyvenimo ir darbo balansą, o organizacija turi užtikrinti palaikymą darbuotojui bei tinkamą vadybinį darbo organizavimą.

1.2. Covid-19 pandemija sukėlė perversmą darbo rinkoje ir prisidėjo prie naujų darbo organizavimo būdų atsiradimo. Sustojus pasaulio ekonomikai, darbdaviai ieškojo įvairių metodų, kaip organizuoti darbą, todėl atsirado nauji modeliai ir vienas iš jų – nuotolinis darbas bei jo variacijos. Šiuo metu populiariausias hibridinis darbo modelis, kuris suteikia galimybę darbuotojui derinti darbo dienas biure/ofise ir nuotoliniu būdu. Nustatyta, kad hibridinis modelis suteikia lankstumo, užtikrina pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, o darbo dienos biure išlaiko bendradarbiavimą tarp kolegų ir socialinius ryšius. Nors hibridinis darbas gali padėti suderinti darbuotojų ir darbdavių poreikius, pritraukti talentus, skatina įtraukti ir gerinti produktyvumą, nėra tikslingų tyrimų, kurie sugretintų hibridinį darbo modelį ir perdegimą, todėl organizacijos privalo užtikrinti tikslią komunikaciją tarp darbuotojų ir tinkamą modelio taikymą.

2. Išanalizavus empirinio tyrimo metu gautus duomenis ir perdegimo sindromo santykį su hibridiniu darbo modeliu, suformuluotos šios išvados:

2.1. Atlikta analizė apie ryšį tarp perdegimo simptomų bei darbuotojų demografinių požymių padėjo nustatyti, kad teorijoje pateikti skirtumai tarp skirtingo išsilavinimo, lyties, profesinės veiklos srities ir perdegimo yra paneigti, pristatytos reikšmės perdegimui įtakos neturi. Statistiškai reikšmingas ryšys nustatytas tarp perdegimo rizikos ir darbuotojų amžiaus bei šeiminės padėties. Pradedantys karjerą darbuotojai, tarp 18–25 amžiaus, dažniau jaučia emocinio išsekimo, depersonalizacijos ir sumažėjusių asmeninių pasiekimų dimensijų požymius nei vyresnio amžiaus darbuotojai. O vieniši bei išsiskyrę su sutuoktiniu darbuotojai jaučia šiuos perdegimo požymių simptomus dažniau nei kitos šeiminės padėties grupės.

2.2. Remiantis atliktu empiriniu tyrimu išsiaiškinta, kad skirtingas dienų skaičius nuotoliniu būdu neturi įtakos jaučiamų perdegimo požymių dažniui, tačiau respondentai, kurie visą laiką dirba nuotoliniu būdu, yra labiau linkę jausti neigiamas pasekmes, vedančias prie perdegimo. Trys perdegimo dimensijos (emocinis, išsekimas, depersonalizacija ir sumažėję asmeniniai pasiekimai) dažniausiai pasireiškia darbuotojams, kuriems darbas iš ofiso/biuro kelia didesnę stresą. Taip pat tarp darbuotojų, pasirinkusių hibridinio darbo modelį, pastebimas sumažėjęs streso lygis bei didelis pasitenkinimo procentas šiuo darbo organizavimo būdu. Todėl galima daryti išvadą, kad hibridinis darbas turi teigiamos įtakos profesinio perdegimo prevencijai.

2.3. Atlikta surinktų duomenų koreliacinė analizė leidžia daryti išvadą, kad emocinis išsekimas ir depersonalizacija yra glaudžiai susijusios viena su kita dimensijos. Pastebėta, kad didesnę emocinį išsekimą lydi atsiribojimas nuo darbo ir kolegų bei depersonalizacijos požymiai. Nustatyta, kad dirbant iš namų, kylančios tokios problemos kaip: nepalaikanti organizacinė kultūra, techniniai IT trikdžiai, nepakankamas matomumas, kibernetinis saugumas, komunikacijos iššūkiai bei darbo ir asmeninio gyvenimo disbalansas, stiprina perdegimo tikimybę. Gauta, kad emocinis išsekimas ir depersonalizacija tiesiogiai nedaro poveikio sveikatai, darbuotojai nejaučia ryškių fizinių bei psichinių sveikatos problemų. Tyrimas reikšmingas atradimu, jog sumažėję asmeniniai pasiekimai, nesusiję su emocinio išsekimo ir depersonalizacijos dimensijų požymiais, todėl ateityje verta atlikti tyrimą, išsiaiškinti ar sumažėjusių asmeninių pasiekimų dimensijos ypatybės, vis dar gali būti laikomos perdegimo požymiais.

## REKOMENDACIJOS

Remiantis literatūros analizės rezultatais ir išvadomis, tyrinėtojams rekomenduoju:

1. Sprendžiant teorinės analizės metu aptiktas problemas, ateityje siūloma kitiems tyrinėtojams, geriau išanalizuoti ir plėtoti tyrimus apie perdegimo reiškinių hibridinio darbo kontekste, o ne apsiriboti atskirų apibrėžimų analizėmis. Rekomenduojama atlikti papildomų tyrimų, siekiant geriau pažinti perdegimo dimensijų problemą, siekiant išsiaiškinti ar trečioji – sumažėjusių asmeninių pasiekimų dimensija, vis dar yra aktuali tiriant perdegimo požymius, ypač hibridinio darbo kontekste. Taip pat, siūloma siekti pažinimo tarp lyties ir perdegimo, atlikti tyrimus su didesne lyčių įvairove. Tęsti perdegimo pasiskirstymą amžiaus klausimu ir nustatyti ryšius tarp perdegimo ir specialybės grupių. Toliau atlikti tyrimai prisidės prie gilesnio perdegimo reiškinių supratimo, ypač skirtingose darbo organizavimo formose – hibridinio darbo kontekste ir padės sukurti tikslingas prevencines strategijas.

Remiantis empirinio tyrimo rezultatais ir suformuluotomis išvadomis, siūlomos tokios rekomendacijos:

2. Siekiant sumažinti perdegimo riziką, organizacijoms rekomenduojama sukurti reguliarias darbuotojų emocinės stebėsenos procedūras, siekiant užtikrinti efektyvų perdegimo rizikų valdymą. Tokie organizaciniai sprendimai gali apimti: 1) anoniminės apklausos apie darbuotojų emocinę gerovę ir darbo išteklius; 2) individualūs pokalbiai su paskirtais psichologais arba personalo specialistais; 3) periodinė psichologinių rizikų vertinimo apklausa. Šios veiklos organizavimo metu gauti rezultatai gali būti naudojami problemoms identifikuoti ir užtikrinti efektyvų darbuotojų gerovės planavimą.

3. Kadangi tyrimu nustatyta, kad hibridinis darbas mažina perdegimo požymius, darbuotojai rečiau jaučia perdegimo simptomus, organizacijoms siūloma puoselėti lankstų požiūrį į darbo vietą. Kurti lanksčias darbo vietas, kurios gali būti įvairios ir priklausyti ne tik nuo organizacijos vykdomos veiklos, bet ir nuo konkrečios pozicijos. Tokios darbo vietos gali būti pasirinktos iš Marta Stasiła-Sieradzka ir bendraautorių (2023) pasiūlytų alternatyvų: 1) valios modelis – suteikia darbuotojams galimybę pasirinkti tinkamiausią darbo organizavimo būdą, bet kurią dieną; 2) savaitės skirstymo modelis – kai savaitė dalijama į darbą namuose ir biure; 3) savaitinis darbas – vieną savaitę dirbama nuotoliniu, kitą savaitę biure. Bet kuris tikslingas pasirinkimas ne tik stiprintų esamų darbuotojų emocinę gerovę, veiktų kaip prevencija perdegimui, bet ir būtų kaip privalomumas, konkurencinis įmonės pranašumas, darbo rinkoje.

4. Nors nuotolinis darbas turi daug privalumų, dalis darbuotojų susiduria su įvairiais nuotolinio darbo iššūkiais, tokiais kaip: komunikacijos ir techniniais trikdžiais, mažesniu matomumu, darbo ir asmeninio gyvenimo disbalansu, organizacinės kultūros trūkumu bei kibernetiniu saugumu, todėl rekomenduojama organizacijose kurti paramos sistemą nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams. Sistema gali susidaryti iš: 1) techninių konsultacijų su paskirtu IT atstovu; 2) reguliarių susitikimų su

tiesioginiu vadovu, grįžtamojo ryšio suteikimu; 3) psichologinės pagalbos, dirbantiems namuose; 4) Online mokymų darbo organizavimo namų aplinkoje tema ir/ar 5) kompensacijos namų biuro įsirengimui. Nuotolinio darbo palaikymo sistema, ne tik sumažins stresą, perdegimo tikimybę, bet ir pagerins organizacinius procesus bei duomenų apsaugą.

# LITERATŪROS SĄRAŠAS

## Mokslinė literatūra:

1. AkbariRad, Mina, Mehdi Hassanzade Daloe, Mina AkbariRad, Sahar Rajabzadeh Kkarizi, ir Mehrdad Sarabi. 2020. „Physician Burnout: A Brief Review of Its Definition, Causes, and Consequences”. *Medical Sciences (MUMS) Reviews in Clinical Medicine Review in Clinical Medicine* 7 (4): 150-156. <https://doi.org/10.22038/rm.2020.51483.1335>.
2. Amin, Shofia. 2021. „The Role of Readiness of Work-home Resources and Work Motivation in Minimizing Work-family Conflict in the Covid-19 Pandemic Era”. *Journal of Applied Management* 19 (4) 738-750. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019>.
3. Ana Pérez-Luño, Miriam Díez Piñol ir Simon L. Dolan. 2022. „Exploring High vs. Low Burnout amongst Public Sector Educators: COVID-19 Antecedents and Profiles”. *Int J Environ Res Public Health* 19(2): 780. <https://doi.org/10.3390/ijerph19020780>.
4. Aukštikalnytė, Evelina. 2021. „Perdegimas ir konfliktai darbe iš darbuotojų perspektyvos”. *Šiuolaikiniai organizacijų valdymo ir administravimo tyrimai* 9 (1): 18–31. <https://doi.org/10.33605/croma-012021-002>.
5. Aziz, Amani Fadzlina Abdul ir Tiffanie Ong. 2024. „The call for hybrid work arrangement post-pandemic”. *Human Resources Management and Services* 6 (3): 1-12. <https://doi.org/10.18282/hrms.v6i3.3417>.
6. Bakker, Arnold B ir Sanz-Vergel, Ana Isabel. 2020. „Burnout“. *The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences*. 4 (1): 411-415. <https://doi.org/10.1002/9781118970843.ch333>.
7. Bakker, Arnold B., ir Wido G.M. Oerlemans. 2016. „Momentary Work Happiness as a Function of Enduring Burnout and Work Engagement”. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied* 150 (6): 755–778. <https://doi.org/10.1080/00223980.2016.1182888>.
8. Barrero, José María, Nicholas Bloom, ir Steven J. Davis. 2023. „The Evolution of Work from Home”. *Journal of Economic Perspectives* 37 (4): 23–50. <https://doi.org/10.1257/jep.37.4.23>.
9. Beniušis, Vytautas. 2023. „Internal Communication Challenges and Their Solution When Hybrid Work Is Implemented in a Public Sector Organization: The Case Study of the Ministry of Transport and Communications of the Republic of Lithuania”. *Information and Media* 95: 94–115. <https://doi.org/10.15388/IM.2023.95.59>.
10. Bianchi, Renzo, Jay Verkuilen, Irvin S. Schonfeld, Jari J. Hakanen, Markus Jansson-Fröjmark, Guadalupe Manzano-García, Eric Laurent, ir Laurenz L. Meier. 2021. „Is Burnout a Depressive Condition? A 14-Sample Meta-Analytic and Bifactor Analytic Study.” *Clinical Psychological Science* 9 (4): 579–597. <https://doi.org/10.1177/2167702620979597>.

11. Bočková, Kateřina ir Daniel Lajčín. 2021. „Home Office and Its Influence on Employee Motivation“. *GATR Journal of Management and Marketing Review* 6 (2): 94-109 DOI: [10.35609/jmmr.2021.6.2](https://doi.org/10.35609/jmmr.2021.6.2).
12. Bottini, Summer, Julie M. Slowiak, ir Amanda Kazee. 2024. „Conceptualizing Job Burnout Through a Behavioral Lens: Implications for Organizational Behavior Management“. *Journal of Organizational Behavior Management* 45 (1): 80-103. <https://doi.org/10.1080/01608061.2024.2319623>.
13. Brady, Keri J.S., Pengsheng Ni, R. Christopher Sheldrick, Mickey T. Trockel, Tait D. Shanafelt, Susannah G. Rowe, Jeffrey I. Schneider, ir Lewis E. Kazis. 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* 42 (1). <https://doi.org/10.1186/s41687-020-00204-x>.
14. Brockner, Joel, and Marius van Dijke. 2024. „Work Engagement and Burnout in Anticipation of Physically Returning to Work: The Interactive Effect of Imminence of Return and Self-Affirmation“. *Journal of Experimental Social Psychology* 110: 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2023.104527>.
15. Caille, Agnès, Aude Allemang-Trivalle, Myriam Blanchin, Anne Rebion, Anne Sauvaget, Bénédicte Gohier, Philippe Birmes. 2023. „EMDR for Symptoms of Depression, Stress and Burnout in Health Care Workers Exposed to COVID-19 (HARD): A Study Protocol for a Trial within a Cohort Study“. *European Journal of Psychotraumatology* 14 (1). <https://doi.org/10.1080/20008066.2023.2179569>.
16. Castillo-González, Andrea, Velando-Soriano, Almudena, Emilia I. De La Fuente-Solana, Begoña M. Martos-Cabrera, María José Membrive-Jiménez, Ramírez-Baena Lucía ir Guillermo A. Cañadas-De La Fuente. 2024. „Relation and effect of resilience on burnout in nurses: A literature review and meta-analysis“. *Journal of Advanced Nursing* 81 (1): 475-498. <https://doi.org/10.1111/inr.12838>.
17. Chen, Shaojie, Si Li, Yuzhe Chen ir Jianjun Lin. 2024. „Analysis of College Students' Online Social Media Behavior and Its Impact on Mental Health“. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences* 9 (1): 1-13. <https://doi.org/10.2478/amns-2024-1160>.
18. Danauskė, Evelina, Agota Giedrė Raišienė, ir Renata Korsakienė. 2023. „Coping with Burnout? Measuring the Links Between Workplace Conflicts, Work-related Stress, and Burnout“. *Business: Theory and Practice* 24 (1): 58–69. <https://doi.org/10.3846/btp.2023.16953>.
19. Delgado, Naira, Delgado, Janet, Betancort, Moises, Bonache, Helena ir Lasana T Harris. 2023. „What is the Link Between Different Components of Empathy and Burnout in Healthcare

Professionals? A Systematic Review and Meta-Analysis“. *Psychology Research and Behavior Management* 16: 447-463. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.2147/PRBM.S384247>.

20. Demerouti, Evangelia, Friedhelm Nachreiner, Arnold B. Bakker, ir Wilmar B. Schaufeli. 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>.

21. Dinis, Ana C., Tania Ferraro, Leonor Pais ir Nuno R. dos Santos. 2024. „Decent Work and Burnout: A Profile Study With Academic Personnel“. *Psychological Reports Applied Psychology* 127 (1): 335–364. DOI: [10.1177/00332941221100454](https://doi.org/10.1177/00332941221100454).

22. Edú-Valsania, Sergio, Ana Laguía, ir Juan A. Moriano. 2022. „Burnout: A Review of Theory and Measurement“. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 19 (3): 1-27. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>.

23. Farcane, Nicoleta, Ovidiu Constantin Bunget, Rodica Blidisel, Alin Constantin Dumitrescu, Delia Deliu, Oana Bogdan, ir Valentin Burca. 2023. „Auditors’ Perceptions on Work Adaptability in Remote Audit: A COVID-19 Perspective“. *Economic Research-Ekonomiska Istrazivanja* 36 (1): 422–59. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2077789>.

24. Fischer, Caroline, John Siegel, Isabella Proeller, ir Nicolas Draths Schmidt. 2023. „Resilience through Digitalisation: How Individual and Organisational Resources Affect Public Employees Working from Home during the COVID-19 Pandemic“. *Public Management Review* 25 (4): 808–835. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2037014>.

25. Franceschi, Enrico, ir Alba A. Brandes. 2021. „Burnout in Medical Oncology during the COVID-19 Pandemic“. *Expert Review of Anticancer Therapy* 21(4): 351-353. <https://doi.org/10.1080/14737140.2021.1866549>.

26. Fred, L. Herbert ir Mark S. Scheid. 2018. „Physician Burnout: Causes, Consequences, and (?) Cures“. *Tex Heart Inst J.* 45 (4): 198-202. <https://10.14503/THIJ-18-6842>.

27. Freudenberg, Herbert J. 1974. „Staff Burn-Out“. *Journal of Social Issues.* 30 (1): 159-165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>.

28. Gaižauskienė, Inga ir Svajonė Mikėnė. 2014. *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Kaunas: UAB „Vitae litera“. <https://cris.mruni.eu/cris/entities/publication/38182d96-2d13-40e8-a0da-b13e397bef53>.

29. Galanakis, Michael D., ir Elli Tsitouri. 2022. „Positive Psychology in the Working Environment. Job Demands-Resources Theory, Work Engagement and Burnout: A Systematic Literature Review. Positive Psychology in the Working Environment. Job Demands-Resources Theory, Work Engagement and Burnout: A Systematic Literature Review“. *Frontiers in Psychology* 13: 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1022102>.

30. Gasciauskaite, Greta, Justyna Lunkiewicz, Michael Tucci, Corinna Von Deschwenden, Christoph B. Nöthiger, Donat R. Spahn, David W. Tscholl. 2024. „Environmental and economic impact of sustainable anaesthesia interventions: a single-centre retrospective observational study“. *British Journal of Anaesthesia* 133(6):1449-1458. DOI: [10.1016/j.bja.2023.11.049](https://doi.org/10.1016/j.bja.2023.11.049).
31. Gerstein, H. Lawrence, ir Falu Rami. 2022. „International psychology and the COVID-19 pandemic: A global perspective“. *International Perspectives in Psychology: Research, Practice, Consultation* 11(3): 137–140. <https://doi.org/10.1027/2157-3891/a000056>.
32. Grover, Sandeep, Adarsh, Himani, Naskar, Chandrima ir Varadharajan, Natarajan. 2018. „Physician burnout: A review“. *Journal of Mental Health and Human Behaviour* 23 (2): 78-85. [10.4103/jmhbb.jmhbb\\_47\\_19](https://doi.org/10.4103/jmhbb.jmhbb_47_19).
33. Hatukay, Ani Lauz, Shochat, Tamar, Zion, Natalie, Baruch, Hagar, Cohen, Ricky Azriel, Yarden, ir Einav Srulovici. 2024. „The relationship between quick return shift schedules and burnout among nurses: A prospective repeated measures multi-source study“. *International journal of nursing studies* 151 (104677). <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2023.104677> .
34. Hopkins, John ir Anne Bardoel. „The Future Is Hybrid: How Organisations Are Designing and Supporting Sustainable Hybrid Work Models in Post-Pandemic Australia“. *Sustainability* 15 (3): 1-21. <https://doi.org/10.3390/su15043086>.
35. Huang, Jie, Yansong Wang, ir Xuqun You. 2016. „The Job Demands-Resources Model and Job Burnout: The Mediating Role of Personal Resources“. *Current Psychology* 35 (4): 562–69. <https://doi.org/10.1007/s12144-015-9321-2>.
36. Huang, Zhiran, Becky P.Y. Loo, ir Kay W. Axhausen. 2023. „Travel Behaviour Changes under Work-from-Home (WFH) Arrangements during COVID-19“. *Travel Behaviour and Society* 30: 201–211. <https://doi.org/10.1016/j.tbs.2022.09.006>.
37. Indrišionis, Darius. 2023. Kada žlugs Lietuvos viešasis sektorius? *Bernardinai.lt*. Žiūrėta 2024 m. Spalio 15 d. <https://www.bernardinai.lt/kada-zlugs-lietuvos-viesasis-sektorius/>.
38. Iovino, Felicetta. 2023. „Beating Burnout at Work: Why Teams Hold the Secret to Well-Being and Resilience“. *Book & Resource Reviews* 22 (1): 152–154. <https://doi.org/10.5465/amle.2021.0465>.
39. Janning, Finn. 2014. “The Happiness of Burnout.” *Journal of Philosophy of Life* 4 (1): 48-67. <https://doi.org/10.1097/01.NAJ.0001006640.94260.47>.
40. Kalani, Simin, Parviz Azadfallah, Hamidreza Oreyzi, ir Peyman Adibi. 2018. „Interventions for Physician Burnout: A Systematic Review of Systematic Reviews.“ *International Journal of Preventive Medicine* 9 (1): 81. [https://doi.org/10.4103/ijpvm.IJPVM\\_255\\_18](https://doi.org/10.4103/ijpvm.IJPVM_255_18).

41. Karabulut Temel, Elif, ir Gözde Batmaz Yildiz. 2023. „When Remote Work Is Inevitable: Experiences of Remote Workers during the Pandemic.” *Ege Akademik Bakis (Ege Academic Review)*, September. <https://doi.org/10.21121/eab.1215519>.
42. Kardelis, Kęstutis. 2017. „Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai“.
43. Khatab, Ziyad, Kattreen Hanna, Andrew Rofaeil, Catherine Wang, Raymond Maung ir George M. Yousef. 2023. „Pathologist workload, burnout, and wellness: connecting the dots“. *Critical Reviews in Clinical Laboratory Sciences* 61 (4): 254-274. <https://doi.org/10.1080/10408363.2023.2285284>.
44. Khoshakhlagh, Amir Hossein, Saeid Yazdanirad, Saleh Al Sulaie, Abdollah Mohammadian-Hafshejani ir Robin Marc Orr. 2024. „The global prevalence of musculoskeletal disorders among firefighters: a systematic review and meta-analysis“. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics* 30(1): 272-291. <https://doi.org/10.1080/10803548.2023.2294627>.
45. Kinamn, Gail. Docey, Alan ir Kevin Teoh. 2023. „Burnout in healthcare: risk factors and solutions“. *Burnout in healthcare: risks and factors* 1-37. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S384247>.
46. Klišys, Edgaras, Aldona Mikaliūkštienė, ir Natalja Fatkulina. 2022. „Impact of the COVID-19 Pandemic on Burnout Syndrome for Nurses“. *Slauga. Mokslas Ir Praktika* 3 (2 (302)): 8-13. <https://doi.org/10.47458/slauga.2022.3.3>.
47. Krajčák, Martin, Dušana Alshatti Schmidt, ir Matúš Baráth. 2023. „Hybrid Work Model: An Approach to Work–Life Flexibility in a Changing Environment“. *Administrative Sciences* 13 (6): 150. <https://doi.org/10.3390/admsci13060150>.
48. Kristensen, S. Tage, Borritz, Marianne, Villadsen, Ebbe ir Karl Bang Christensen. „The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout“. *Work and Stress* 19 (3): 192-207. [10.1080/02678370500297720](https://doi.org/10.1080/02678370500297720).
49. Kristensen, Tage S., Marianne Borritz, Ebbe Villadsen, ir Karl B. Christensen. 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>.
50. Ksenavičius, Julianas Edvinas ir Černokovaitė, Mglė. 2022. „Personalo motyvacija taikant hibridinį darbo modelį“. *Verslo ir teisės aktualijos* 1 (2): 38-47. <https://vb.smk.lt/object/elaba:135426379/135426379.pdf>.
51. Kumari, Shalini, Balvinder Shukla ir Paritosh Mishra. 2024. „Hybrid workplace, work engagement, performance and happiness: A model for optimizing productivity“. *Multidisciplinary Reviews* 8 (1). <https://doi.org/10.31893/multirev.2025012>.

52. Lenka, Reena. 2021. „Unique Hybrid Work model-The future of remote work“. *Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology* 18 (7): 2678-2697. <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/8694/8102>.
53. Leskovic, Ljiljana, Sergej Gričar, Raffaella Folgieri, Violeta Šugar ir Štefan Bojnec „The Effect of Burnout Experienced by Nurses in Retirement Homes on Human Resources Economics“. *Economies* 12(2): 33. <https://doi.org/10.3390/economies12020033>.
54. Liang, Leilei, Hu, Yuanchao, Fei, Junsong, Yuan, Tongshuang, Gao, Ren, Yue, Jingyi, Song, Qianqian, Zhao, Xixi, Mei, Songli. 2023. „Association between burnout and post-traumatic stress disorder among frontline nurse during COVID-19 pandemic: A moderated mediation analysis“. *Journal of clinical nursing* 33. DOI:[10.1111/jocn.16916](https://doi.org/10.1111/jocn.16916).
55. Lyzwinski, Lynnete-Natalia. 2024. „Organizational and occupational health issues with working remotely during the pandemic: a scoping review of remote work and health“. 66 (1). <https://doi.org/10.1093/jocuh/uiae005>.
56. Malach-Pines, Ayala. 2005. „The Burnout Measure, Short Version“. *International Journal of Stress Management* 12 (1): 78-88. [10.1037/1072-5245.12.1.78](https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.1.78).
57. Martinkienė, Vaiva, Ramunė Mazaliauskienė, ir Arūnas Germanavičius. 2023. „Stresiniai veiksniai gydytojų psichiatrų darbe ir perdegimo sindromo prevencija“. *Health Sciences* 33 (3): 70–78. <https://doi.org/10.35988/sm-hs.2023.088>.
58. Maslach, Christina ir Jackson Susan E. 1981. „The measurement of experienced burnout“. *Journal of Organizational Behavior* 2 (2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>.
59. Maslach, Christina ir Leiter, P. Michael. 2021. „How to Measure Burnout Accurately and Ethically“. *Operations and Policy* 2021 m. birželio 20 d. <https://www.physicianleaders.org/articles/how-to-measure-burnout-accurately-and-ethically>.
60. Maslach, Christina, ir Michael P. Leiter. 2016. „Understanding the Burnout Experience: Recent Research and Its Implications for Psychiatry.“ *World Psychiatry* 15 (2): 103–11. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>.
61. Maslach, Christina, Schaufeli, B. Wilmar, ir Michael Leiter. 2001. „Job burnout“. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>.
62. Maslach, Christina. 2018. „Job burnout in professional and economic contexts“. *Diversity in Unity: Perspectives from Psychology and Behavioral Sciences* 11-15. DOI:[10.1201/9781315225302-2](https://doi.org/10.1201/9781315225302-2).
63. Maslach, Cristina. 1976. „Burned-Out“. *Human Relations* 9 (5): 17-20. <https://drive.google.com/file/d/1N46NkrhEtjM8cRukslPSX2KAbIbtbivUc/view>

64. McPhail, Ruth, Xi Wen Chan, Robyn May, ie Adrian Wilkinson. 2023. „Post-COVID Remote Working and Its Impact on People, Productivity, and the Planet: An Exploratory Scoping Review”. *International Journal of Human Resource Management* 35 (1): 154–82. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2221385>.
65. Mikalauskas, Audrius, Edmundas Širvinskas, Andrius Macas, ir Žilvinas Padaiga. 2016. „Profesinis Perdegimas Tarp Anesteziologiją Ir Reanimatologiją Studijuojančių Rezidentų”. *Sveikatos Mokslai* 26 (6): 109–13. <https://doi.org/10.5200/sm-hs.2016.100>.
66. Mota, Ana Isabel, João Lopes ir Célia Oliveira. 2023. „The burnout experience among teachers: A profile analysis“. *Psychology in Schools* 60 (10): 3979-3994. <https://doi.org/10.1002/pits.22956>.
67. Navaitienė, Julita ir Viktorija Danilovienė. 2017. „Mokytojų perdegimas darbe ir perfekcionizmas“. *Ugdymo psichologija* 28: 38-55. <https://doi.org/10.15823/up.2017.03>.
68. Parmelee, Michele. 2022. „Women Continuing to Face Alarmingly High Levels of Burnout, Stress in the „New Normal“ of Work“. *Leadership* 2022 abalandžio 12d. <https://www.forbes.com/sites/deloitte/2022/04/26/women-continuing-to-face-alarmingly-high-levels-of-burnout-stress-in-the-new-normal-of-work/?sh=6d95b07e432e>.
69. Pianese, Tommasina, Luisa Errichiello, ir Joao Vieira da Cunha. 2023. „Organizational Control in the Context of Remote Working: A Synthesis of Empirical Findings and a Research Agenda”. *European Management Review* 20 (2): 325–345. <https://doi.org/10.1111/emre.12515>.
70. Pirrolas, Olga A. C. Ir Correia, Pedro M. A. R. 2024. „Human Resources Burnout“. *Encyclopedia* 2024 4 (1), 488-496. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4010032>.
71. Ponocny-Seliger, Elisabeth. 2014. „12-phase burnout screening development, implementation and test theoretical analysis of a burnout screening based on the 12-phase model of Herbert Freudenberger and Gail North“. *ASU International* 49 (12), 927-935. <https://DOI:10.17147/ASUI.2014-12-11-01>.
72. Ponocny-Seliger, Elisabeth. 2021. „12-phase burnout screening development, implementation and test theoretical analysis of a burnout screening based on the 12-phase model of Herbert Freudenberger and Gail North“. *ASU International* DOI: [10.17147/ASUI.2014-12-11-01](https://doi.org/10.17147/ASUI.2014-12-11-01).
73. Quesada-Puga, Carmen, Francisco José Izquierdo-Espin, María José Membrive-Jiménez, Raimundo Aguayo-Estremera, Guillermo A. Cañadas-De La Fuente, José Luis Romero-Béjar ir José Luis Gómez-Urquiza. 2024. „Job satisfaction and burnout syndrome among intensive-care unit nurses: A systematic review and meta-analysis“. *Intensive & Critical Care Nursing* 82: 1-10 <https://doi.org/10.1016/j.iccn.2024.103660>.
74. Raj, Rohit, Vimal Kumar, Nagendra Kumar Sharma, Sumanjeet Singh, Seema Mahlawat, ir Pratima Verma. 2023. „The Study of Remote Working Outcome and Its Influence on Firm

Performance”. *Social Sciences and Humanities Open* 8 (1).  
<https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100528>.

75. Riethof, Norbert, Petr Bob, Matthew Laker, Jana Zmolikova, Terezie Jiraskova, ir Jiri Raboch. 2020. „Alexithymia, Traumatic Stress Symptoms and Burnout in Female Healthcare Professionals”. *Journal of International Medical Research* 48 (4).  
<https://doi.org/10.1177/0300060519887633>.

76. Robinson, E. Bryan. 2020. „The Surprising Difference Between Stress and Burnout“. *Psychology Today*. 2020 m. lapkričio 18 d. <https://www.psychologytoday.com/ca/blog/the-right-mindset/202011/the-surprising-difference-between-stress-and-burnout>.

77. Rohmer, Odile, Emilie-Anne Palomares ir Maria Popa-Roch. 2024. „Attitudes towards disability and burnout among teachers in inclusive schools in France“. *International Journal of Disability, Development and Education* 71(1), 83–100.  
<https://doi.org/10.1080/1034912X.2022.2092078>.

78. Roush, Karen. 2024. „Symposium Addresses Continuing Issues of Burnout Among Nurses“. *The American Journal of nursing* 124 (2): 12. Doi: [10.1097/01.NAJ.0001006640.94260.47](https://doi.org/10.1097/01.NAJ.0001006640.94260.47). PMID: 38270407.

79. Salvagioni, Denise Albieri Jodas, Francine Nesello Melanda, Arthur Eumann Mesas, Alberto Durán González, Flávia Lopes Gabani, ir Selma Maffei De Andrade. 2017. „Physical, Psychological and Occupational Consequences of Job Burnout: A Systematic Review of Prospective Studies”. *Public Library of Science* 48 (4).  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781>.

80. Sánchez, Francisco Caravaca, Adrián J. Ricoy Cano ir Víctor M. Giménez-Bertomeu. 2024. „Burnout Among Social Workers in Social Services: A Systematic Review and Meta-Analysis of Prevalence“. *Journal of Social Service Research* 50(4). DOI:[10.1080/01488376.2024.2371847](https://doi.org/10.1080/01488376.2024.2371847).

81. Schaufeli, Wilmar. 2024. „New meta-analysis on the psychometric validation of the Maslach Burnout Inventory (MBI-GS)“. *News, Publication0.s* Vasario 5d. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000797>.

82. Shamsavarani, Amir Mohammad, Esfandiar Azad, Marz Abadi, ir Maryam Hakimi Kalkhoran. 2015. „Stress: Facts and Theories through Literature Review”. *International Journal of Medical Reviews Systematic Review International Journal of Medical Reviews* 2 (2): 230-241.  
[https://www.ijmedrev.com/article\\_68654.html](https://www.ijmedrev.com/article_68654.html).

83. Soelton, Mochamad. 2019. „Proceedings of the 4th International Conference on Management, Economics and Business“. *SpringNature* 120. <https://www.atlantispress.com/proceedings/icmeb-19/publishing>.

84. Sokolic, Danijela. 2022. „Remote Work and Hybrid Work Organizations“. *International Scientific Conference on Economic and Social Development* 78: 202-213. [https://www.researchgate.net/publication/359056200\\_REMOTE\\_WORK\\_AND\\_HYBRID\\_WORK\\_ORGANIZATIONS](https://www.researchgate.net/publication/359056200_REMOTE_WORK_AND_HYBRID_WORK_ORGANIZATIONS).
85. Stamm, Isabell K., Bernhard, Fabian, Hameister, Nicole ir Kristel Miller. 2023. „Lessons from family firms: the use of flexible work arrangements and its consequences“. *Review of Managerial Science* 17: 175-208. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00511-7>.
86. Stark, Rachel Keiko, Maggie Albro, ir Kelli Kauffroath. 2024. „Burnt Ends: An Examination of Academic Librarian Burnout Using the Copenhagen Burnout Inventory after COVID-19“. *Journal of Library Administration* 64 (1): 1–15. <https://doi.org/10.1080/01930826.2023.2287940>.
87. Stasiła-Sieradzka, Marta, Elżbieta Sanecka, ir Elżbieta Turska. 2023. „Not so good hybrid work model? Resource losses and gains since the outbreak of the COVID-19 pandemic and job burnout among non-remote, hybrid, and remote employees.“ *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health* 36 (2): 229–249. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.02026>.
88. Tidikis, Rimantas. 2003. „Socialinių mokslų tyrimų metodologija“. Lietuvos teisės universitetas. <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/bc860f08-2e52-404d-a338-0764d4c38f0e/content>.
89. Treister-Goltzman, Yulia, Tali Samson, Reena Rosenberg Martine Granek-Catarivas, Anat Gaver, Mordechai Alperin ir Aya Biderman. 2024. „Burnout among family medicine residents: a cross-sectional nationwide study“. *Israel journal of health policy research* 13(1): 5. Doi: [10.1186/s13584-024-00591-2](https://doi.org/10.1186/s13584-024-00591-2).
90. Tummers, Lars G., ir Arnold B. Bakker. 2021. „Leadership and Job Demands-Resources Theory: A Systematic Review“. *Frontiers in Psychology* 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>.
91. Wan, Ziqi, Jieying Tang, Xiaoyin Bai, Yihan Cao, Dingding Zhang, Tong Su, Yangzhong Zhou, Lin Qiao, Kaini Shen, Luo Wang, Xinlun Tian ir Jinglan Wang. 2024. „Burnout among radiology residents: a systematic review and meta-analysis“. *Eur Radiol* 34(2):1399-1407. DOI: [10.1007/s00330-023-09986-2](https://doi.org/10.1007/s00330-023-09986-2).
92. Wang, Anni, Yinfei Duan, Peter G. Norton, Michael P. Leiter, and Carole A. Estabrooks. 2024. “Validation of the Maslach Burnout Inventory-General Survey 9-Item Short Version: Psychometric Properties and Measurement Invariance across Age, Gender, and Continent.” *Frontiers in Psychology* 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1439470>.

93. West C. P., Dyrbye L. N., ir Shanafelt T. D. 2018. Physician burnout: contributors, consequences and solutions. *Journal of Internal Medicine* 283 (6): 516–529. <https://doi.org/10.1111/joim.12752>.

94. Wlazło, Marika, Daria Łaskawiec-Żuławińska, Mateusz Grajek, ir Ilona Korzonek-Szlacheta. 2024. „Job Burnout among Healthcare Workers-The Impact of the COVID-19 Pandemic”. *Applied Psychology Research* (1): 359. <https://doi.org/10.59400/apr.v2i1.359>.

#### **Internetiniai tinklalapiai/svetainės:**

95. „Hibridinis darbo modelis“ Žiūrėta 2025 m. kovo 20 d. <https://blog.swedbank.lt/zodynelis/hibridinis-darbo-modelis>.

96. ADP Research. 2024. „People at Work 2024: A Global Workforce View“. Žiūrėta 2024 m. liepos 2 d. <https://www.adpresearch.com/assets/summary-of-people-at-work-2024-a-global-workforce-view/>.

97. BurnoutGeese. 2025. „What is burnout?“ Žiūrėta 2025 m. kovo 20 d. <https://www.burnoutgeese.com/what-is-burnout.html>.

98. Conjointly. 2025. „Scaling in Measurement“. Žiūrėta 2025 m. vasario 16 d. <https://conjointly.com/kb/scaling-in-measurement/>.

99. Demerouti, Evangelia ir Niels Adaloudis. 2024. „Addressing Burnout in Organisations: A Literature Review“. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4718143](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4718143).

100. Gallup. „State of the Global Workplace“. 2024. Žiūrėta 2024 m. Spalio 12 d. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.

101. Haan, Katherine. 2023. „Top Remote Work Statistics And Trends“. *Forbes* 2023 m. birželio 12 d. <https://www.forbes.com/advisor/business/remote-work-statistics/>.

102. Lietuvos statistikos departamentas. Statistinių rodiklių analizė. 2024. Žiūrėta 2025 m. gegužės 1 d. [https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=680a53ec-a212-4e8e-b380-5865fa947f17#](https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=680a53ec-a212-4e8e-b380-5865fa947f17#/).

103. Manners, David. 2024. „Where Europeans Get To Work From Home“. Žiūrėta 2025 m. Balandžio 3 d., [https://www.electronicweekly.com/blogs/mannerisms/consumer/whaere-europeans-get-to-work-from-home-2024-10/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.electronicweekly.com/blogs/mannerisms/consumer/whaere-europeans-get-to-work-from-home-2024-10/?utm_source=chatgpt.com).

104. Miller, Catherine. 2017. „Understanding and Preventing Physician Burnout“. Žiūrėta 2023 m. Lapkričio 20 d. <https://www.hfma.org/physician-relationships/54576/>.

105. Pennington, Andrea. 2020. „What’s the difference between stress and burnout?“. Žiūrėta 2024 m. Spalio 30 d. <https://community.thriveglobal.com/whats-the-difference-between-stress-and-burnout/>.

106. Robinson, Bryan. 2025. „Job Burnout At 66% In 2025, New Study Shows“. Žiūrėta 2025 m. Balandžio 2 d., <https://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2025/02/08/job-burnout-at-66-in-2025-new-study-shows/>.
107. Spill. „64 workplace burnout statistics you need to know for 2024“. 2023. Žiūrėta 2023 m. Spalio 1 d. [https://www.spill.chat/mental-health-statistics/workplace-burnout-statistics\\_spill\\_2024](https://www.spill.chat/mental-health-statistics/workplace-burnout-statistics_spill_2024).
108. World Health Organization. 2025. „International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems“. Žiūrėta 2025 m. sausio 31 d. <https://www.who.int/standards/classifications/classification-of-diseases>.
109. World Health Organization. 2025. Burn-out an "occupational phenomenon". Žiūrėta 2025 m. vasario 15 d. <https://www.who.int/standards/classifications/frequently-asked-questions/burn-out-an-occupational-phenomenon>.

Štarevičiūtė G. Hibridinio darbo modelio įtakos perdegimo požymiams: universitetinių studijų Lyderystės ir pokyčių vadybos programos magistro baigiamasis darbas/darbo vadovas A. G. Raišienė. Mykolo Romerio universitetas, Vadybos ir politikos mokslų institutas.

## ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas profesinis perdegimas, tarptautinėje ligų klasifikacijoje ir mokslinėje literatūroje. Pristatoma perdegimo sąvokų įvairovė, atsiradimo prielaidos, priežastys, pasekmės, raiška. Nagrinėjamas perdegimo sindromo aktualumas ir pasireiškimas šiuolaikinėje darbo aplinkoje. Pristatomas nuotolinio darbo organizavimas ir šio modelio interpretacijos. Išanalizuotas hibridinio modelio atsiradimas, jo plusai ir minusai žmogui bei organizacijai.

Darbe taip pat atliktas empirinis tyrimas, paremtas teorinėje dalyje išanalizuotais aspektais apie perdegimą ir hibridinį darbo modelį. Atliktas kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa, atlikta duomenų analizė, naudojant SPSS programą. Analizės metu išsiaiškinta ar hibridinis darbo modelis daro teigiamą įtaką perdegimui, kaip susijęs perdegimo sindromas su demografiniais rodikliais, patiriamu stresu ir darbo aplinka. Darbo pabaigoje, remiantis gautais rezultatais, pateiktos pagrįstos išvados ir praktinės rekomendacijos.

**Raktiniai žodžiai:** perdegimo sindromas, perdegimo požymiai, hibridinis darbo modelis, nuotolinis darbo modelis.

Štarevičiūtė G. The impact of a hybrid work model on burnout symptoms: universitetinių studijų Lyderystės ir pokyčių vadybos programos magistro baigiamasis darbas/darbo vadovas A. G. Raišienė. Mykolo Romerio universitetas, Vadybos ir politikos mokslų institutas.

## SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA

**Temos aktualumas.** Viena iš dažniausių šiuolaikinių organizacijų vadybos problemų yra profesinis perdegimas. Pasak Shnaider-Levi (2020), perdegimas daro poveikį darbuotojo sveikatai, gyvenimo kokybei ir darbui. Perdegimo simptomai yra įvairūs: organizaciniai ir asmeniniai, nuo produktyvumo ir kokybės darbo vietoje trūkumo iki galvos skausmų, hipertenzijos, miego ar virškinamojo trakto sutrikimų (Danauskė, Raišienė ir Korsakienė 2022, 60). Remiantis naujausiais statistiniais duomenimis, Europoje iki 50 % darbuotojų tam tikru savo karjeros etapu praneša apie perdegimo simptomus (Spill 2024). Po pandemijos, pokyčiai darbo rinkoje ir skirtingų modelių taikymas buvo reikalingas visų pirma, siekiant užtikrinti saugumą, Covid-19 ligos prevencijai ir užkirsti kelią viruso plitimui. Tačiau bėgant laikui, taikomas nuotolinis darbas paplito tarp organizacijų ir atsirado kitos jo alternatyvos. Hibridinis modelis – tai toks darbo organizavimo metodas, kai organizacija nusprendžia savaitės dienas kai darbas organizuojamas nuotoliniu būdu, o kurias dienas dirbama ofiso/biuro aplinkoje. Hibridinis darbas naudingas tiek darbuotojui, tiek darbdaviui. Darbo nuotoliniu būdu taikymas ne tik didina darbuotojų produktyvumą, pozityvumą, sumažina kelionės išlaidas, suderina darbą ir laisvalaikį, bet ir prisideda prie pasitenkinimo darbu ir sumažina perdegimo riziką (Krajčik, Schmidt ir Baráth 2023, 3). Remiantis statistiniais duomenimis, apklausti 128 tūkstančiai darbuotojų, apie 60% teigė, jog pirmenybę teikia darbui „iš namų“ (Gallup 2024), o apklausus 34 tūkstančius darbuotojų, pastebėta, kad hibridinis darbo modelis yra veiksmingas, 85% darbuotojų jautė didesnę pasitenkinimą darbu (ADP 2024). Todėl keliama **problema** – kokią įtaką hibridinis darbas turi darbuotojų perdegimui?

Šio **darbo tikslas** - teorinės analizės ir empirinio tyrimo pagrindu atskleisti hibridinio darbo įtaką organizacijų darbuotojų perdegimo požymiams. Tikslui pasiekti keliami uždaviniai: 1) apibūdinti darbuotojų perdegimo sampratą, priežastis ir poveikį žmogui bei organizacijai; 2) apibrėžti nuotolinio ir hibridinio darbo modelius, jų privalumus bei trūkumus darbuotojams ir organizacijai; 3) atlikti empirinį tyrimą, siekiant išsiaiškinti kaip dirbančių respondentų perdegimo patirtys atsiskleidžia hibridinio darbo kontekste.

Tyrimo metu buvo naudojami šie **metodai**: pirmajam ir antrajam uždaviniams realizuoti naudota literatūros šaltinių analizė, sintezė, apibendrinimo ir lyginamasis metodas, trečiajam uždaviniui įgyvendinti buvo taikomas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė apklausa. Metodų pagalbą buvo gauti **rezultatai ir išvados**, kad siekiant suvaldyti perdegimo sindromo riziką, dirbantys asmenys turi atrasti gyvenimo ir darbo balansą, o organizacija turi užtikrinti palaikymą darbuotojui bei tinkamą vadybinį darbo organizavimą, o skirtingas dienų skaičius nuotoliniu būdu neturi įtakos jaučiamų perdegimo požymių dažniui, tačiau respondentai, kurie visą laiką dirba nuotoliniu būdu, yra labiau linkę jausti neigiamas pasekmes, vedančias prie perdegimo.

**Darbo struktūra** susideda iš lentelių, paveikslų ir priedų sąrašų, įvado. Pirmoje dalyje atlikta teorinė analizė, kurioje išanalizuotas perdegimo sindromas. Antroje dalyje pristatoma nuotolinio darbo analizė. Trečioje dalyje pateikta tyrimo metodologija ir pateikti kiekybinio tyrimai rezultatai. Darbo pabaigoje išskirta anotacija, santraukos lietuvių ir anglų kalbomis, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai ir savarankiškumo forma.

Štarevičiūtė G. The impact of a hybrid work model on burnout symptoms: masters's thesis of the study programme of Leadership and change management/work guide A. G. Raišienė. Mykolas Romeris university, Institute of Management and Political Sciences.

## SUMMARY

**Topic relevance.** One of the most common management problems in modern organizations is professional burnout. According to Shnaider-Levi (2020), burnout affects the health, quality of life and work of an employee. Symptoms of burnout are related: organizational and personal, from productivity and quality in the workplace to headaches, hypertension, sleep or digestive tract disorders (Danauskė, Raišienė and Korsakienė 2022, 60). According to the latest statistical data, up to 50% of employees in Europe report burnout at some stage of their career (Spill 2024). After the pandemic, changes in the labor market and the application of various models were primarily aimed at ensuring safety, preventing the Covid-19 disease and preventing the spread of the virus. However, over time, remote work has spread among organizations and other alternatives have emerged. A hybrid model is a work organization method where the organization decides which days of the week work is organized remotely and which days are worked in an office environment. Hybrid work is beneficial for both the employee and the employer. The use of remote work not only increases employee productivity, positivity, reduces travel costs, and balances work and leisure, but also contributes to job satisfaction and reduces the risk of burnout (Krajčák, Schmidt and Baráth 2023, 3). According to statistical data, of the 128 thousand employees surveyed, about 60% said that they prefer working "from home" (Gallup 2024) and after surveying 34 thousand employees, it was observed that the hybrid work model is effective, 85% of employees felt greater job satisfaction (ADP 2024). Therefore, the **question arises** - what impact does hybrid work have on employee burnout?

**The purpose** of this paper is to reveal the impact of hybrid work on burnout symptoms in employees of organizations based on theoretical analysis and empirical research. To achieve the aim, the following **tasks** are set: 1) to describe the concept of employee burnout, its causes and impact on the person and the organization; 2) to define remote and hybrid work models, their advantages and disadvantages for employees and the organization; 3) to conduct an empirical study in order to find out how the burnout experiences of working respondents are revealed in the context of hybrid work.

The following **methods** were used during the research: to implement the first and second tasks, the analysis of literary sources, synthesis, generalization and comparative methods were used, to implement the third task, the quantitative research method was applied - a questionnaire survey. **Results and conclusions** were obtained with the help of the methods, that in order to manage the risk of burnout syndrome, working individuals must find a work-life balance, and the organization must ensure support for the employee and appropriate managerial organization of work, and a different number of days remotely does not affect the frequency of perceived burnout symptoms, but respondents who work remotely all the time are more likely to feel negative consequences leading to burnout.

**The structure** of the work consists of tables, figures and lists of appendices, an introduction. The first part contains a theoretical analysis, which analyzes the burnout syndrome. The second part presents an analysis of remote work. The third part presents the research methodology and presents the results of the quantitative research. At the end of the work, there is an annotation, summaries in Lithuanian and English, conclusions, recommendations, a list of references, appendices and form of independent work.

# PRIEDAI

## 1 PRIEDAS. Anketinė apklausa

### **Demografiniai klausimai:**

1. Koks Jūsų amžius?

- a. Iki 18 metų
- b. 18 - 25 metai
- c. 26-34 metai
- d. 35-44 metai
- e. 45-55 metai
- f. 55-64 metai
- g. 65 ir daugiau

2. Kokia Jūsų lytis?

- a. Moteris
- b. Vyras
- c. Nenoriu atskleisti
- d. Kita

3. Koks Jūsų išsilavinimo lygis?

- a. Pradinis išsilavinimas
- b. Pagrindinis išsilavinimas
- c. Vidurinis išsilavinimas
- d. Profesinis išsilavinimas
- e. Aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas (kolegija)
- f. Aukštasis universitetinis išsilavinimas (bakalauro laipsnis)
- g. Magistrantūros studijos (magistro laipsnis)
- h. Doktorantūros studijos (mokslų daktaro laipsnis)
- i. Nenoriu atsakyti
- j. Kita

4. Kokia Jūsų šeimyninė padėtis?

- a. Esantis (-i) santykiuose
- b. Vienišas/vieniša
- c. Vedęs/ištekėjusi
- d. Išsituokęs/išsituokusi
- e. Našlys/našlė

f. Nenoriu atskleisti

5. Kokia Jūsų profesinė veiklos sritis?

- a. Verslas ir vadyba (projektų, personalo, finansų, pardavimų valdymas ir kt.)
- b. Informacinės technologijos (IT) (Kibernetinis saugumas, duomenų analizės, tinklo administravimas ir kt.)
- c. Inžinerija ir technologijos (statybos, mechanikos, aplinkos inžinerija, automobilių technologijos ir kt.)
- d. Transportas ir logistika (transporto vadyba, aviacija ir kt.)
- e. Mokslas ir tyrimai (moksliniai tyrimai, edukacinė vadyba ir kt.)
- f. Kultūra ir menas (muzika, kultūros vadyba, dailė, fotografija ir kt.)
- g. Viešasis administravimas (valstybės tarnyba, politikos formavimas ir kt.)
- h. Žiniasklaida ir komunikacija (žurnalistika, viešieji ryšiai ir kt.)
- i. Teisė ir teisinės paslaugos (advokatų, notarų veikla, teisminis procesas ir kt.)
- j. Žemės ūkis ir gamtos mokslai (žemdirbystė ir gyvulininkystė, agronomija ir kt.)
- k. Turizmas (viešbučių administravimas, kelionių organizavimas ir kt.)

**Hibridinis darbo modelis:**

6. Kaip dažnai dirbate nuotoliniu būdu?

- a. 1 dieną per savaitę
- b. 2 dienas per savaitę
- c. 3 dienas per savaitę
- d. 4 dienas per savaitę
- e. 5 dienas ir daugiau per savaitę
- f. 1 arba 2 kartus per mėnesį
- g. Visą laiką

7. Ar sutinkate, kad susiduriate su šiais hibridinio darbo iššūkiais?

	Visiškai sutinku	Sutinku	Neturiu nuomonės	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Iššūkiai komunikuojant su kolegomis					
2. Mažesnis matomumas					
3. Techniniai trikdžiai					

4. Darbo ir asmeninio gyvenimo disbalansas					
5. Organizacinės kultūros trūkumas					
6. Kibernetinis saugumas					

**Stresas:**

8. Kokiū būdu dirbant patiriate daugiausiai streso?

- a. Dažniau dirbant biure/ofise
- b. Dažniau dirbant nuotoliniu būdu
- c. Abiejose aplinkose patiriu vienodai
- d. Napatiriu nei vienoje aplinkoje
- e. Neturiu nuomonės

9. Įvertinkite savo patirtį dirbant nuotoliniu būdu (12 fazių ir JD-R modeliai):

	Visiškai sutinku	Sutinku	Neturiu nuomonės	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Jaučiu didesnę poreikį įrodyti savo vertę.					
2. Jaučiu, kad dirbu intensyviau.					
3. Jaučiu, kad aukoju savo asmeninius poreikius (sveiką mitybą, poilsį ir t.t.).					
4. Jaučiu, kad vengiu konfliktų dėl darbo ar asmeninių interesų, kad neapkraučiau savęs.					
5. Jaučiu, kad mano vertybės keičiasi – pirmenybę teikiu darbui, o ne asmeniniams poreikiams.					
6. Pastebiu, kad neigiu problemas, susijusias su darbo krūviu ar pervargimu.					
7. Jaučiu, kad noriu atsiriboti nuo					

bendravimo su kolegomis.					
8. Pastebiu, kad pajaučiu didesnę irzlumą, nerimą ar nuovargį.					
9. Jaučiu, kad atlieku užduotis „mechanškai“.					
10. Jaučiu, kad patiriu prasmės stoką, atliekant užduotis.					
11. Jaučiu, kad dirbant svyruoja mano nuotaika ar kelia depresinius jausmus.					
12. Jaučiu, kad net mažiausios užduotys darbe atrodo sunkiai įveikiamos.					
13. Jaučiu, kad komunikacija yra efektyvesnė.					
14. Jaučiu didesnę palaikymą iš vadovų.					

10. Įvertinkite savo patirtį (MBI):

Emocinis išsekimas:

	Kiekvieną dieną	kartą per savaitę	kelis kartus per savaitę	kartą per mėnesį	kelis kartus per mėnesį	kartą per metus	niekada
1. Jaučiuosi emociškai išsekęs (-usi) dėl savo darbo							
2. Jaučiu, kad darbas su žmonėmis reikalauja daug pastangų							
3. Jaučiu, kad per daug dirbu savo darbe							

Depersonalizacija:

	Kiekvieną dieną	kartą per savaitę	kelis kartus per savaitę	kartą per mėnesį	kelis kartus per mėnesį	kartą per metus	niekada
1. Jaučiuosi pavargęs (-usi) ryte prieš prasidedant darbo dienai.							
2. Jaučiu, kad mano kantrybė baigiasi darbo dienos pabaigoje.							
3. Jaučiu, kad darau si nejautrus (-i) kitų žmonių jausmams							

#### Asmeniniai pasiekimai:

	Kiekvieną dieną	kartą per savaitę	kelis kartus per savaitę	kartą per mėnesį	kelis kartus per mėnesį	kartą per metus	niekada
1. Jaučiu, kad savo darbu darau teigiamą įtaką žmonėms.							
2. Darbo dieną jaučiuosi kupinas (-a) energijos.							
3. Jaučiu, kad emocines problemas sprendžiu labai ramiai.							

#### Perdegimo pasekmės:

11. Kaip manote, ar darbas nuotoliniu būdu turi teigiamą ar neigiamą įtaką Jūsų produktyvumui?

- a. Labai neigiamą
- b. Neigiamą
- c. Nežinau
- d. Teigiamą
- e. Labai teigiamą

12. Kaip dažnai dėl šių priežasčių Jums pasireiškia noras išeiti iš darbo, darbo kokybės sumažėjimas, klaidos ar efektyvumo trūkumas?

	Labai dažnai	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
1. Didelis darbo krūvis					
2. Ilgos darbo valandos					
3. Mažas darbo užmokestis					
4. Darbo išteklių trūkumas					
5. Lėtinis stresas darbe					
6. Socialinės paramos trūkumas					
7. Kontrolės trūkumas					
8. Konfliktinės situacijos					

13. Žemiau yra paminėti įvairūs sveikatos sutrikimai. Pažymėkite tuos, kuriuos patyrėte ir manote, jog jų priežastis - perdegimas darbe:

- 1) Širdies ir kraujagyslių ligos
- 2) Medžiagų apykaitos sutrikimai
- 3) Sutrikęs metabolizmas
- 4) Gliukozės koncentracijos kiekio sutrikimai
- 5) Nerimo sutrikimai
- 6) Depresija
- 7) Mintys apie savižudybę
- 8) Lėtinė nemiga
- 9) Panikos atakos
- 10) Dėmesio ir aktyvumo sutrikimai
- 11) Cukrinis diabetas
- 12) Nėra pasireiškęs nei vienas simptomas

**JD-R**

14. Kiek sutinkate, kad Jūsų darbo krūvis yra adekvatus?

- a. Visiškai sutinku
- b. Iš dalies sutinku

- c. Neturiu nuomonės
  - d. Iš dalies nesutinku
  - e. Visiškai nesutinku
15. Ar dažnai jaučiate, kad dirbant nuotoliniu būdu sunku atsiriboti nuo darbo laisvomis valandomis?
- a. Niekada
  - b. Retai
  - c. Kartais
  - d. Dažnai
  - e. Visada
16. Ar esate patenkintas savo darbo organizavimu (hibridiniu modeliu)?
- a. Labai patenkintas
  - b. Patenkintas
  - c. Neturiu nuomonės
  - d. Labai nepatenkintas
  - e. Nepatenkintas
17. Ar sutinkate, kad hibridinis darbo modelis sumažina Jūsų perdegimo tikimybę?
- a. Visiškai sutinku
  - b. Iš dalies sutinku
  - c. Neturiu nuomonės
  - d. Iš dalies nesutinku
  - e. Visiškai nesutinku

## 2 PRIEDAS. Perdegimo dimensijos ir amžius

<b>Hypothesis Test Summary</b>				
	Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision
1	The distribution of Jauciuosi emociskai issekės (-usi) dėl savo darbo. is the same across categories of 1. Koks Jusu amžius?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	<.001	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Jauciu, kad darbas su žmonėmis reikalauja daug pastangų. is the same across categories of 1. Koks Jusu amžius?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.013	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Jauciu, kad per daug dirbu savo darbe. is the same across categories of 1. Koks Jusu amžius?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.002	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Jauciuosi pavargęs (-usi) ryte prieš prasidedant darbo dienai. is the same across categories of 1. Koks Jusu amžius?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.001	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of Jauciu, kad mano kantrybė baigiasi darbo dienos pabaigoje. is the same across categories of 1. Koks Jusu amžius?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.029	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of Jauciu, kad darau si neįtrauktus (-i) kitų žmonių jausmams. is the same across categories of 1. Koks Jusu amžius?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.035	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of Jauciu, kad savo darbu darau teigiama itaka žmonėms. is the same across categories of 1. Koks Jusu amžius?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.183	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Darbo diena jauciuosi kupinas (-a) energijos. is the same across categories of 1. Koks Jusu amžius?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.056	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Jauciu, kad emocines problemas sprendžiu labai ramiai. is the same across categories of 1. Koks Jusu amžius?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.049	Reject the null hypothesis.

a. The significance level is .050.

b. Asymptotic significance is displayed.

### 3 PRIEDAS. Perdegimo dimensijos ir lytis

<b>Hypothesis Test Summary</b>				
	Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision
1	The distribution of Jauciuosi emociskai issekės (-usi) dėl savo darbo. is the same across categories of 2. Kokia Jusu lytis?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.327	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Jauciu, kad darbas su žmonėmis reikalauja daug pastangų. is the same across categories of 2. Kokia Jusu lytis?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.041	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Jauciu, kad per daug dirbu savo darbe. is the same across categories of 2. Kokia Jusu lytis?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.085	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Jauciuosi pavargęs (-usi) ryte prieš prasidedant darbo dienai. is the same across categories of 2. Kokia Jusu lytis?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.880	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Jauciu, kad mano kantrybė baigiasi darbo dienos pabaigoje. is the same across categories of 2. Kokia Jusu lytis?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.193	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Jauciu, kad darausi neįtrauktas (-i) kitų žmonių jausmams. is the same across categories of 2. Kokia Jusu lytis?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.251	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Jauciu, kad savo darbu darau teigiama įtaką žmonėms. is the same across categories of 2. Kokia Jusu lytis?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.669	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Darbo diena jauciuosi kupinas (-a) energijos. is the same across categories of 2. Kokia Jusu lytis?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.974	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Jauciu, kad emocinės problemos sprendžiu labai ramiai. is the same across categories of 2. Kokia Jusu lytis?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.584	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is .050.

b. Asymptotic significance is displayed.

#### 4 PRIEDAS. Perdegimo dimensijos ir išsilavinimo lygis

<b>Hypothesis Test Summary</b>				
	Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision
1	The distribution of Jauciuosi emociskai issekės (-usi) dėl savo darbo. is the same across categories of 3. Koks Jusu išsilavinimo lygis?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.812	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Jauciu, kad darbas su žmonėmis reikalauja daug pastangų. is the same across categories of 3. Koks Jusu išsilavinimo lygis?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.043	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Jauciu, kad per daug dirbu savo darbe. is the same across categories of 3. Koks Jusu išsilavinimo lygis?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.594	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Jauciuosi pavargęs (-usi) ryte prieš prasidedant darbo dienai. is the same across categories of 3. Koks Jusu išsilavinimo lygis?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.550	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Jauciu, kad mano kantrybė baigiasi darbo dienos pabaigoje. is the same across categories of 3. Koks Jusu išsilavinimo lygis?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.423	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Jauciu, kad darausi neįtrauktas (-i) kitų žmonių jausmams. is the same across categories of 3. Koks Jusu išsilavinimo lygis?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.032	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of Jauciu, kad savo darbu darau teigiama itaka žmonėms. is the same across categories of 3. Koks Jusu išsilavinimo lygis?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.416	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Darbo diena jauciuosi kupinas (-a) energijos. is the same across categories of 3. Koks Jusu išsilavinimo lygis?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.562	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Jauciu, kad emocinės problemos sprendžiu labai ramiai. is the same across categories of 3. Koks Jusu išsilavinimo lygis?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.974	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is .050.

b. Asymptotic significance is displayed.

## 5 PRIEDAS. Perdegimo dimensijos ir šeiminė padėtis

**Hypothesis Test Summary**

	Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision
1	The distribution of Jauciuosi emociskai issekės (-usi) dėl savo darbo. is the same across categories of 4. Kokia Jusu šeiminė padėtis?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.008	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Jauciu, kad darbas su žmonėmis reikalauja daug pastangų. is the same across categories of 4. Kokia Jusu šeiminė padėtis?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.590	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Jauciu, kad per daug dirbu savo darbe. is the same across categories of 4. Kokia Jusu šeiminė padėtis?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.878	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Jauciuosi pavargęs (-usi) ryte prieš prasidedant darbo dienai. is the same across categories of 4. Kokia Jusu šeiminė padėtis?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.033	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of Jauciu, kad mano kantrybė baigiasi darbo dienos pabaigoje. is the same across categories of 4. Kokia Jusu šeiminė padėtis?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.283	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Jauciu, kad darau neišėjus (-i) kitų žmonių jausmams. is the same across categories of 4. Kokia Jusu šeiminė padėtis?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.014	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of Jauciu, kad savo darbu darau teigiama itaka žmonėms. is the same across categories of 4. Kokia Jusu šeiminė padėtis?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.099	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Darbo diena jauciuosi kupinas (-a) energijos. is the same across categories of 4. Kokia Jusu šeiminė padėtis?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.035	Reject the null hypothesis.
9	The distribution of Jauciu, kad emocijos problemos sprendžiamos labai ramiai. is the same across categories of 4. Kokia Jusu šeiminė padėtis?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.257	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is .050.

b. Asymptotic significance is displayed.

## 6 PRIEDAS. Perdegimo dimensijos ir profesinė veiklos sritis

<b>Hypothesis Test Summary</b>				
	Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision
1	The distribution of Jauciuosi emociskai issekes (-usi) del savo darbo. is the same across categories of 5. Kokia yra Jusu profesine veiklos sritis?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.851	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Jauciu, kad darbas su zmonemis reikalauja daug pastangu. is the same across categories of 5. Kokia yra Jusu profesine veiklos sritis?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.175	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Jauciu, kad per daug dirbu savo darbe. is the same across categories of 5. Kokia yra Jusu profesine veiklos sritis?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.842	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Jauciuosi pavarges (-usi) ryte pries prasidedant darbo dienai. is the same across categories of 5. Kokia yra Jusu profesine veiklos sritis?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.472	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Jauciu, kad mano kantrybe baigiasi darbo dienos pabaigoje. is the same across categories of 5. Kokia yra Jusu profesine veiklos sritis?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.561	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Jauciu, kad darausi nejautrus (-i) kitu zmoniu jausmams. is the same across categories of 5. Kokia yra Jusu profesine veiklos sritis?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.234	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Jauciu, kad savo darbu darau teigiama itaka zmonems. is the same across categories of 5. Kokia yra Jusu profesine veiklos sritis?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.562	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Darbo diena jauciuosi kupinas (-a) energijos. is the same across categories of 5. Kokia yra Jusu profesine veiklos sritis?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.859	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Jauciu, kad emocines problemas sprendziu labai ramiai. is the same across categories of 5. Kokia yra Jusu profesine veiklos sritis?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.686	Retain the null hypothesis.

a. The significance level is .050.

b. Asymptotic significance is displayed.

## 7 PRIEDAS. Perdegimo dimensijos ir nuotolinis darbas

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision
1	The distribution of Jauciuosi emociskai issekės (-usi) dėl savo darbo. is the same across categories of 6. Kaip dažnai dirbate nuotoliniu būdu?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.091	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Jauciu, kad darbas su žmonėmis reikalauja daug pastangų. is the same across categories of 6. Kaip dažnai dirbate nuotoliniu būdu?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.011	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Jauciu, kad per daug dirbu savo darbe. is the same across categories of 6. Kaip dažnai dirbate nuotoliniu būdu?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.555	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Jauciuosi pavargęs (-usi) ryte prieš prasidedant darbo dienai. is the same across categories of 6. Kaip dažnai dirbate nuotoliniu būdu?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.391	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Jauciu, kad mano kantrybė baigiasi darbo dienos pabaigoje. is the same across categories of 6. Kaip dažnai dirbate nuotoliniu būdu?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.250	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Jauciu, kad darausi neįtrauktas (-i) kitų žmonių jausmams. is the same across categories of 6. Kaip dažnai dirbate nuotoliniu būdu?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.055	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Jauciu, kad savo darbu darau teigiama įtaką žmonėms. is the same across categories of 6. Kaip dažnai dirbate nuotoliniu būdu?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.882	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Darbo diena jauciuosi kupinas (-a) energijos. is the same across categories of 6. Kaip dažnai dirbate nuotoliniu būdu?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.379	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Jauciu, kad emocinės problemos sprendžiu labai ramiai. is the same across categories of 6. Kaip dažnai dirbate nuotoliniu būdu?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.039	Reject the null hypothesis.

## 8 PRIEDAS. Perdegimo fazės ir nuotolinis darbas

<b>Hypothesis Test Summary</b>				
	Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision
1	The distribution of Jauciu didesni poreiki irodyti savo verte. is the same across categories of 6. Kaip daznai dirbate nuotoliniu budu?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,610	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Jauciu, kad dirbu intensyviau. is the same across categories of 6. Kaip daznai dirbate nuotoliniu budu?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	<,001	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Jauciu, kad aukoku savo asmeninius poreikius (sveika mityba, poilsis ir t.t.) is the same across categories of 6. Kaip daznai dirbate nuotoliniu budu?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,042	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Jauciu, kad vengiu konflikto del darbo ar asmeniniu interesu, kad neapkrauciau saves. is the same across categories of 6. Kaip daznai dirbate nuotoliniu budu?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,891	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Jauciu, kad mano vertybes keiciasi ? pirmenybe teikiu darbu, o ne asmeniniams poreikiams. is the same across categories of 6. Kaip daznai dirbate nuotoliniu budu?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,274	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Pastebiu, kad neigiu problemas, susijusias su darbo kruviu ar pervargimu. is the same across categories of 6. Kaip daznai dirbate nuotoliniu budu?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,215	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Jauciu, kad noriu atsiboti nuo bendravimo su kolegomis. is the same across categories of 6. Kaip daznai dirbate nuotoliniu budu?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,013	Reject the null hypothesis.
8	The distribution of Pastebiu, kad pajauciu didesni irzluma, nerima ar nuovargi. is the same across categories of 6. Kaip daznai dirbate nuotoliniu budu?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,232	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Jauciu, kad atlieku uzduotis mechaniskai. is the same across categories of 6. Kaip daznai dirbate nuotoliniu budu?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,098	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Jauciu, kad patriu prasmes stoka, atliekant uzduotis. is the same across categories of 6. Kaip daznai dirbate nuotoliniu budu?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,228	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Jauciu, kad dirbant svyruoja mano nuotaika ar kelia depresinius jausmus. is the same across categories of 6. Kaip daznai dirbate nuotoliniu budu?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,533	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Jauciu, kad net maziausios uzduotys darbe atrodo sunkiai iveikiamos. is the same across categories of 6. Kaip daznai dirbate nuotoliniu budu?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,004	Reject the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.  
b. Asymptotic significance is displayed.

## 9 PRIEDAS. Perdegimo dimensijos ir stresinė aplinka

<b>Hypothesis Test Summary</b>				
Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision	
1	The distribution of Jauciuosi emociskai issekės (-usi) dėl savo darbo. is the same across categories of 8. Kokiu būdu dirbant patiriate daugiausiai streso?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	<.001	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Jauciu, kad darbas su žmonėmis reikalauja daug pastangų. is the same across categories of 8. Kokiu būdu dirbant patiriate daugiausiai streso?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.001	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Jauciu, kad per daug dirbu savo darbe. is the same across categories of 8. Kokiu būdu dirbant patiriate daugiausiai streso?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	<.001	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Jauciuosi pavargęs (-usi) ryte prieš prasidedant darbo dienai. is the same across categories of 8. Kokiu būdu dirbant patiriate daugiausiai streso?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	<.001	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of Jauciu, kad mano kantrybė baigiasi darbo dienos pabaigoje. is the same across categories of 8. Kokiu būdu dirbant patiriate daugiausiai streso?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	<.001	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of Jauciu, kad darausi neįtrauktas (-i) kitų žmonių jausmams. is the same across categories of 8. Kokiu būdu dirbant patiriate daugiausiai streso?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.011	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of Jauciu, kad savo darbu darau teigiama įtaką žmonėms. is the same across categories of 8. Kokiu būdu dirbant patiriate daugiausiai streso?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.006	Reject the null hypothesis.
8	The distribution of Darbo diena jauciuosi kupinas (-a) energijos. is the same across categories of 8. Kokiu būdu dirbant patiriate daugiausiai streso?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	<.001	Reject the null hypothesis.
9	The distribution of Jauciu, kad emocines problemas sprendžiu labai ramiai. is the same across categories of 8. Kokiu būdu dirbant patiriate daugiausiai streso?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.003	Reject the null hypothesis.

## 10 PRIEDAS. Perdegimo dimensijos ir pasitenkinimas hibridiniu darbo modeliu

**Hypothesis Test Summary**

	Null Hypothesis	Test	Sig. <sup>a,b</sup>	Decision
1	The distribution of Jauciuosi emociskai issekes (-usi) del savo darbo. is the same across categories of 16. Ar esate patenkintas savo darbo organizavimu (hibridiniu modeliui)?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	<.001	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Jauciu, kad darbas su zmonemis reikalauja daug pastangu. is the same across categories of 16. Ar esate patenkintas savo darbo organizavimu (hibridiniu modeliui)?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.010	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of Jauciu, kad per daug dirbu savo darbe. is the same across categories of 16. Ar esate patenkintas savo darbo organizavimu (hibridiniu modeliui)?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	<.001	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Jauciuosi pavarges (-usi) ryte pries prasidedant darbo dienai. is the same across categories of 16. Ar esate patenkintas savo darbo organizavimu (hibridiniu modeliui)?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	<.001	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of Jauciu, kad mano kantrybe baigiasi darbo dienos pabaigoje. is the same across categories of 16. Ar esate patenkintas savo darbo organizavimu (hibridiniu modeliui)?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	<.001	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of Jauciu, kad darausi nejautrus (-i) kitu zmoniu jausmams. is the same across categories of 16. Ar esate patenkintas savo darbo organizavimu (hibridiniu modeliui)?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	<.001	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of Jauciu, kad savo darbu darau teigiama itaka zmonems. is the same across categories of 16. Ar esate patenkintas savo darbo organizavimu (hibridiniu modeliui)?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.169	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Darbo diena jauciuosi kupinas (-a) energijos. is the same across categories of 16. Ar esate patenkintas savo darbo organizavimu (hibridiniu modeliui)?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	<.001	Reject the null hypothesis.
9	The distribution of Jauciu, kad emocines problemas sprendziu labai ramiai. is the same across categories of 16. Ar esate patenkintas savo darbo organizavimu (hibridiniu modeliui)?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.002	Reject the null hypothesis.

a. The significance level is .050.

b. Asymptotic significance is displayed.

# 11 PRIEDAS. Perdegimo dimensijų koreliacija

## Correlations

		Jauciuosi emociškai issekės (-usi) dėl savo darbo.	Jauciu, kad darbas su žmonėmis reikalauja daug pastangų.	Jauciu, kad per daug dirbu savo darbe.	Jauciuosi pavargęs (-usi) ryte prieš prasidedant darbui.	Jauciu, kad mano kantrybė baigiasi darbo dienos pabaigoje.	Jauciu, kad daraušis neįtrauktas (-i) kitų žmonių jausmams.	Jauciu, kad savo darbu darau teigiama įtaką žmonėms.	Darbo diena jauciuosi kupinas (-a) energijos.	Jauciu, kad emocines problemas sprendžiu labai ramiai.	
Spearman's rho	Jauciuosi emociškai issekės (-usi) dėl savo darbo.	Correlation Coefficient	1.000	.550**	.619**	.567**	.556**	.399**	.014	-2.27**	-2.29**
		Sig. (2-tailed)	.	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.725	<.001	<.001
		N	643	643	643	643	643	643	643	643	643
	Jauciu, kad darbas su žmonėmis reikalauja daug pastangų.	Correlation Coefficient	.550**	1.000	.509**	.448**	.517**	.340**	.105**	-.122**	-.150**
		Sig. (2-tailed)	<.001	.	<.001	<.001	<.001	<.001	.008	.002	<.001
		N	643	643	643	643	643	643	643	643	643
	Jauciu, kad per daug dirbu savo darbe.	Correlation Coefficient	.619**	.509**	1.000	.546**	.598**	.373**	.085*	-.161**	-.160**
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.	<.001	<.001	<.001	.032	<.001	<.001
		N	643	643	643	643	643	643	643	643	643
	Jauciuosi pavargęs (-usi) ryte prieš prasidedant darbui.	Correlation Coefficient	.567**	.448**	.546**	1.000	.577**	.427**	-.033	-.270**	-.213**
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	.	<.001	<.001	.404	<.001	<.001
		N	643	643	643	643	643	643	643	643	643
Jauciu, kad mano kantrybė baigiasi darbo dienos pabaigoje.	Correlation Coefficient	.556**	.517**	.598**	.577**	1.000	.546**	-.042	-.256**	-.247**	
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	.	<.001	.282	<.001	<.001	
	N	643	643	643	643	643	643	643	643	643	
Jauciu, kad daraušis neįtrauktas (-i) kitų žmonių jausmams.	Correlation Coefficient	.399**	.340**	.373**	.427**	.546**	1.000	-.080*	-.221**	-.201**	
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.	.042	<.001	<.001	
	N	643	643	643	643	643	643	643	643	643	
Jauciu, kad savo darbu darau teigiama įtaką žmonėms.	Correlation Coefficient	.014	.105**	.085*	-.033	-.042	-.080*	1.000	.396**	.343**	
	Sig. (2-tailed)	.725	.008	.032	.404	.282	.042	.	<.001	<.001	
	N	643	643	643	643	643	643	643	643	643	
Darbo diena jauciuosi kupinas (-a) energijos.	Correlation Coefficient	-.227**	-.122**	-.161**	-.270**	-.256**	-.221**	.396**	1.000	.474**	
	Sig. (2-tailed)	<.001	.002	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.	<.001	
	N	643	643	643	643	643	643	643	643	643	
Jauciu, kad emocines problemas sprendžiu labai ramiai.	Correlation Coefficient	-.229**	-.150**	-.160**	-.213**	-.247**	-.201**	.343**	.474**	1.000	
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.	
	N	643	643	643	643	643	643	643	643	643	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## 12 PRIEDAS. Perdegimo dimensijų ir nuotolinio darbo iššūkių koreliacija

		Correlations						
		Kibernetinis saugumas	Organizacinės kultūros trukumas	Darbo ir asmeninio gyvenimo disbalansas	Techniniai trikdžiai	Mazesnis matomumas	Issukiai komunikuojant su kolegomis, kurie dirba ofise/biure	
Spearman's rho	Jauciuosi emociskai issekės (-usi) dėl savo darbo.	Correlation Coefficient	.177	.184**	.252**	.200**	.207**	.280**
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
N		643	643	643	643	643	643	
	Jauciu, kad darbas su žmonėmis reikalauja daug pastangų.	Correlation Coefficient	.155**	.095	.195**	.142**	.127**	.165**
		Sig. (2-tailed)	<.001	.016	<.001	<.001	.001	<.001
		N	643	643	643	643	643	643
	Jauciu, kad per daug dirbu savo darbe.	Correlation Coefficient	.132**	.149**	.230	.150**	.207**	.252**
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
		N	643	643	643	643	643	643
	Jauciuosi pavargęs (-usi) ryte prieš prasidedant darbo dienai.	Correlation Coefficient	.093**	.109**	.178**	.120	.154**	.155**
		Sig. (2-tailed)	.018	.006	<.001	.002	<.001	<.001
		N	643	643	643	643	643	643
	Jauciu, kad mano kantrybė baigiasi darbo dienos pabaigoje.	Correlation Coefficient	.119**	.183**	.260**	.150**	.185	.210**
		Sig. (2-tailed)	.002	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
		N	643	643	643	643	643	643
	Jauciu, kad darauisi nejautrus (-i) kitų žmonių jausmams.	Correlation Coefficient	.233**	.250**	.296**	.243**	.220**	.288
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
		N	643	643	643	643	643	643
	Jauciu, kad savo darbu darau teigiama itaka žmonėms.	Correlation Coefficient	-.004	-.024**	-.056*	-.048	.025	-.036*
		Sig. (2-tailed)	.918	.537	.156	.220	.521	.361
		N	643	643	643	643	643	643
	Darbo diena jauciuosi kupinas (-a) energijos.	Correlation Coefficient	-.018**	-.069**	-.098**	-.095**	-.045**	-.113**
		Sig. (2-tailed)	.652	.079	.013	.016	.253	.004
		N	643	643	643	643	643	643
	Jauciu, kad emocines problemas sprendžiu labai ramiai.	Correlation Coefficient	-.135**	-.210**	-.182**	-.149**	-.116**	-.208**
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	.003	<.001
		N	643	643	643	643	643	643

### 13 PRIEDAS. Perdegimo dimensijų ir pasekmių koreliacija

Spearman's rho	Correlations											
	Stresas ir kraujagyslių ligos	Medžiagų apykaitos sutrikimai	Sutrikęs metabolizmas	Glukozės koncentracija kraujyje	Nerimo sutrikimai	Depresija	Mintys apie savijautą	Letinė nemiga	Pankos atakos	Demencija ir atminties sutrikimai	Cukrinis diabetas	Nėra pasireiškusios nei vienos simptomatų
Jaučiuosi emociškai issekęs (-usi) dėl savo darbo.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-0.163 <.001 643	-0.169 <.001 643	-0.073 .063 643	0.42 .285 643	-0.338 <.001 643	-0.19 .074 643	-0.226 <.001 643	-0.222 <.001 643	-0.236 <.001 643	0.30 .440 643	0.02 .402 643
Jaučiu, kad darbas su žmonių reikalauja daug pastangų.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-0.126 <.001 643	-0.162 <.001 643	-0.084 .033 643	-0.38 .332 643	-0.261 <.001 643	-0.31 .437 643	-0.182 <.001 643	-0.153 <.001 643	-0.154 <.001 643	0.31 .428 643	0.289 <.001 643
Jaučiu, kad per daug dirbu savo darbe.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-0.152 <.001 643	-0.150 <.001 643	-0.113 .004 643	-0.38 .342 643	-0.247 <.001 643	-0.17 .071 643	-0.177 <.001 643	-0.196 <.001 643	-0.190 <.001 643	-0.06 .880 643	0.306 <.001 643
Jaučiuosi pavargęs (-usi) nlye prieš prasidedant darbo dienai.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-0.119 <.001 643	-0.211 <.001 643	-0.153 <.001 643	-0.09 .821 643	-0.304 <.001 643	-0.20 .147 643	-0.246 <.001 643	-0.209 <.001 643	-0.221 <.001 643	0.055 .164 643	0.334 <.001 643
Jaučiu, kad mano kantiybė baigiasi darbo dienos pabaigoje.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-0.118 <.001 643	-0.198 <.001 643	-0.123 .002 643	-0.058 .142 643	-0.294 <.001 643	-0.056 .153 643	-0.205 <.001 643	-0.177 <.001 643	-0.233 <.001 643	0.025 .535 643	0.373 <.001 643
Jaučiu, kad darau si neįėjatus (-i) kitu žmonių įausmams.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-0.125 <.001 643	-0.089 <.001 643	-0.077 .052 643	-0.29 .467 643	-0.208 <.001 643	-0.048 .223 643	-0.106 <.001 643	-0.067 .090 643	-0.084 .034 643	0.052 .185 643	0.231 <.001 643
Jaučiu, kad savo darbu darau teigiamą įtaką žmoniems.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	-0.006 <.001 643	-0.019 <.001 643	-0.027 .488 643	0.34 .385 643	0.056 .158 643	0.18 .005 643	-0.021 .591 643	0.001 .986 643	0.030 .451 643	-0.026 .510 643	-0.047 .230 643
Darbo diena jaučiuosi kupinas (-a) energijos.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0.328 <.001 643	0.020 <.001 643	0.195 .153 643	0.445 .031 643	0.001 <.001 643	0.009 .094 643	0.027 .084 643	0.061 .130 643	0.001 .105 643	0.099 -0.066 643	0.231 <.001 643
Jaučiu, kad emocines problemas sprendžiu labai ramiai.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	0.043 <.001 643	0.148 <.001 643	0.153 <.001 643	0.436 .436 643	0.001 <.001 643	0.018 .018 643	0.034 .034 643	0.001 <.001 643	0.008 .094 643	-0.066 0.094 643	0.211 <.001 643

14 PRIEDAS. Emocinio išsekimo Chronbach's Alpha skalė

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,788	3

15 PRIEDAS. Depersonalizacijos Chronbach's Alpha skalė

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,773	3

16 PRIEDAS. Sumažėjusių asmeninių pasiekimų Chronbach's Alpha skalė

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,670	3

17 PRIEDAS. Perdegimo fazių Chronbach's Alpha skalė

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,885	12