

# MEISTRISKUMO DIRBTI STRATEGIJŲ VAIDMUO IŠSEKIMO IR DARBO IŠTEKLIŲ SĄSAJOMS: PEDAGOGŲ IMTIES TYRIMAS\*

## Jurgita Lazauskaitė-Zabielskė

Socialinių mokslų daktarė docentė  
Vilniaus universitetas  
Klinikinės ir organizacinės psichologijos  
katedra  
Universiteto g. 9/1, LT-01513 Vilnius  
Tel. + 370 5 266 7605  
El. paštas: jurgita.lazauskaite@fsf.vu.lt

## Rita Rekašiūtė Balsienė

Socialinių mokslų daktarė, lektorė  
Vilniaus universitetas  
Klinikinės ir organizacinės psichologijos  
katedra  
Universiteto g. 9/1, LT-01513 Vilnius  
Tel. + 370 5 266 7605  
El. paštas: rita.rekasiute@fsf.vu.lt

## Ieva Urbanavičiūtė

Socialinių mokslų daktarė, vyr. mokslo  
darbuotoja  
Vilniaus universitetas  
Klinikinės ir organizacinės psichologijos  
katedra  
Universiteto g. 9/1, LT-01513 Vilnius  
Tel. + 370 5 266 7605  
El. paštas: ieva.urbanaviciute@fsf.vu.lt

*Straipsnyje pristatomas tyrimas, kurio tikslas – nustatyti darbo išteklių ir meistriskumo dirbti strategijų sąveiką prognozuojant išsekimą darbe. Tyrime dalyvavo 341 pedagogas iš įvairių Lietuvos mokyklų. Tyrimas parodė, kad meistriskumo dirbti strategijų taikymas moderoja darbo išteklių ir išsekimo darbe sąsajas. Autonomijos, galimybės tobulėti ir kolegų paramos ištekliai yra susiję su mažesniu išsekimu tik tada, kai pedagogai siekia didinti struktūrinius išteklius, t. y. ugdyti ir panaudoti darbe savo gebėjimus. Be to, nustatyta, kad autonomija ir kolegų parama taip pat susijusi su mažesniu išsekimu, kai darbuotojai siekia iššūkių savo darbe, t. y. apie atsiradusias naujoves sužino ir jas išbando, imasi papildomų užduočių ir naujų projektų, patys pasiūlo prisidėti prie naujų veiklų.*

**Pagrindiniai žodžiai:** meistriskumo dirbti strategijos, išsekimas darbe, darbo ištekliai.

## Įvadas

Išsekimas darbe – vienas esminių perdegimo sindromo (angl. *burnout*) dėmenų, atsirandantis dėl nepalankių darbo sąlygų ir didelių darbo reikalavimų, nekompen-

suojamų atitinkamais darbo ištekliais (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Nors darbo charakteristikų literatūra (pavyzdžiui, Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004) perdegimo sindromą paprastai skiria į dvi dimensijas – *emocinio išsekimo* (angl. *exhaustion*) ir *atsiribojimo* (angl. *disengagement*), – emocinis išsekimas kelia

\* Tyrimą finansavo Lietuvos mokslo taryba (MIP-008/2015).

sąlyginai didesnę grėsmę darbuotojo gerovei (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014), tad šiame straipsnyje nagrinėjamas būtent šis perdegimo dėmuo. Konkrečiau, išsekimas darbe apibūdinamas kaip ekstremali nuovargio forma, pasireiškianti neatslūgstančia intensyvia fizine, emocine ir protine įtampa (Bakker et al., 2004). Ilgalaičių tyrimų duomenys empiriškai patvirtina ryšį tarp išsekimo ir įvairių neigiamų padarinių, pavyzdžiui, psichologinės ir fiziologinės sveikatos sutrikimų (Hakanen & Schaufeli, 2012), suprastėjusių veiklos rezultatų (Bakker & Heuven, 2006; Taris, 2006), darbuotojų kaitos (Schaufeli, Bakker, & Van Rhenen, 2009).

Bene daugiausia išsekimo darbe tyrimų yra atlikta surinkus pedagogų profesinę imtį (Ahola & Hakanen, 2014). Pedagogų profesija yra priskiriama profesijoms, pasižyminčioms didžiausia perdegimo darbe rizika (Brudnik, 2009). Pastarųjų metų užsienio mokslininkų atlikti perdegimo darbe tyrimai surinkus pedagogų imtį rodo, kad išsekimas išties labai paplitęs (Loonstra, Brouwers, & Tomic, 2009; Schaufeli, Leiter, & Maslach, 2009). Lietuvoje atlikti tyrimai taip pat byloja, kad tarp Lietuvos pedagogų profesinis perdegimas yra paplitęs (Bubelienė ir Merkys, 2013; Raižienė ir Bakšytė, 2010). Pedagogų profesijai keliami itin dideli reikalavimai: nuolat tobulėti, vystyti savo kompetencijas, prisitaikyti prie pokyčių švietimo sistemoje, išmokti taikyti naujus metodus, technologijas, spręsti nuolatinės problemas su mokiniais, jų tėvais ar kitomis institucijomis (Skaalvik & Skaalvik, 2014). Nuolatinė įtampa ir stresas prisideda prie išsekimo, kuris savo ruožtu neigiamai atsiliepia ir darbuotojo, ir organizacijos gerovei (žr. Maslach, Schaufeli, & Leiter,

2001). Kita vertus, nors išsekimo daroma žala gana akivaizdi, mokslinėje literatūroje vis dar nėra aiškaus atsakymo, kaip sumažinti neigiamus jo padarinius arba paties išsekimo riziką. Pastarasis dalykas ypač svarbus šiuolaikiniame darbo pasaulyje, pasižyminčiame greitu tempu, dideliais reikalavimais darbuotojui ir aukštu streso lygiu (Leiter, Bakker, & Maslach, 2014).

Tiriant pedagogų patiriamą įtampą ir išsekimą darbe, su šiais reiškiniais dažnai siejamas darbo krūvis (Rudow, 1999; Van Droogenbroeck, Spruyt, & Vanroelen, 2014), tačiau šiuolaikiniai teoriniai modeliai ir juos taikant atliekamų tyrimų duomenys rodo, kad, siekiant paaiškinti ir laiku prognozuoti perdegimo ir jo dėmenų darbe atsiradimą, svarbu atsižvelgti į įvairių darbo sąlygų ir darbuotojų asmeninių išteklių sąveiką. Pavyzdžiui, Tims ir Bakker (2010) manymu, ne tik išorinė aplinka, bet ir darbuotojo turimi ištekliai bei tai, kaip jis / ji juos panaudoja, gali daryti įtaką darbiniam veiksniam. Tradiciškai, tirdami prevencinį išsekimo darbe mechanizmą, mokslininkai skiria individualius ir situacinius veiksnius, kurie gali sąveikauti tarpusavyje (Bakker et al., 2014; Maslach, 2003; Maslach et al., 2001). Individualūs veiksniai apima asmeninius darbuotojo išteklius, kurie pasireiškia pozityviomis nuostatomis arba tam tikromis efektyvaus elgesio darbe formomis, o organizaciniai – darbo išteklius, kurie atspindi teigiamas, įgalinančias darbo sąlygas (Bakker & Costa, 2014; Bakker et al., 2014; Maslach, 2003; Maslach & Leiter, 1997; Maslach et al., 2001). Apskritai, manoma, jog neigiami išoriniai darbo aplinkos veiksniai daro didelę ir faktiškai neišvengiamą įtaką išsekimo pasireiškimo rizikai, nes žmogus (o kartais ir organizacija) negali

jų kontroliuoti. Tad šiame kontekste labai svarbu suprasti, kaip pozityvūs veiksniai – tiek organizaciniai, tiek individualūs – gali padėti užkirsti jam kelią. Ypač daug dėmesio pastaruoju metu skiriama asmeniniams darbuotojo ištekliams ir jų didinimui, nes juos asmuo ir organizacija gali vystyti (Berg et al., 2015; Lyons, 2008), o tai gali būti išsekimo darbe prevencijos būdas.

Šiame straipsnyje aprašomame tyrime, analizuodamos išsekimo darbe mažinimo prielaidas, remsimės Bakker ir Demerouti (2007; 2014) sukurtu Darbo reikalavimų ir išteklių modeliu (angl. *Job-Demands Resources Model*). Modelyje nagrinėjamas darbo charakteristikų ir asmeninių darbuotojo išteklių poveikis jo gerovei. Jame skiriami du gerovės formavimosi procesai: pozityvusis ir negatyvusis. Išsekimas darbe laikomas pagrindiniu negatyviojo proceso padariniu, kurį sukelia disbalansas tarp pernelyg didelių darbo reikalavimų ir per mažų darbo ir / ar asmeninių išteklių. Darbo reikalavimai – tai tie fiziniai, psichologiniai, socialiniai arba emociniai darbo ypatumai, kurie reikalauja iš darbuotojo fizinių, emocinių ar kognityvių pastangų (pavyzdžiui, darbo krūvis, emocinė įtampa darbe, vaidmens dviprasmiškumas) (Demerouti et al., 2001). Jie yra neišvengiama kiekvieno darbo dalis, kuri gali įgauti tiek pozityvų, tiek negatyvų pobūdį. Pasak modelio kūrėjų, išsekimas atsiranda ne tada, kai darbo reikalavimų yra per daug arba jie pernelyg išreikšti, o tada, kai tomis sąlygomis dirbantis darbuotojas neturi pakankamai išteklių, kurie užkirstų kelią išsekimui atsirasti. Atlikti tyrimai (pavyzdžiui, Xanthopoulou et al., 2006) rodo, kad, net esant dideliems darbo reikalavimams, išsekimo lygis gali būti žemas arba išseki-

mas visai nepasireikšti, jei darbo ištekliai bus pakankami. Pavyzdžiui, didelį darbo krūvį gali atsverti didelė autonomija, vadovo ir / ar kolegų parama. Panašiai ir darbo išteklių nebuvimas gali padidinti išsekimo riziką (Bakker et al., 2014). Tad ir šiame tyrime dėmesį skiriame ne darbo reikalavimams, o santykinai mažiau nagrinėtam dalykui – darbo ištekliams ir jų sąveikai su darbuotojo turimais asmeniniais ištekliais prognozuojant išsekimo darbe lygį. Darbo reikalavimų ir išteklių modelyje ir šiame tyrime darbo ištekliai apibrėžiami kaip fiziniai, psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai veiksniai, kurie padeda sumažinti su darbo reikalavimais susijusią psichofiziologinę žalą, padeda pasiekti tikslus, skatina darbuotojo augimą ir tobulėjimą (Bakker, 2015; Demerouti et al., 2001). Žiūrint iš teorinės perspektyvos, darbo ištekliai turėtų tiesiogiai prognozuoti išsekimą darbe, tai yra būti susiję su žemesniu išsekimo lygiu. Praktiniu požiūriu šių sąsajų įvertinimas svarbus, nes daugelyje organizacijų, įskaitant ir mokyklas, mažinti darbo reikalavimus ne visada įmanoma, tad, pasak Schaufeli (2015), darbo išteklių didinimas galėtų būti ne tik viena iš galimybių mažinti išsekimo riziką, bet ir padėtų padidinti darbuotojų įsitraukimą į darbą. Šiame straipsnyje nagrinėsime autonomijos, galimybės tobulėti, kolegų ir vadovo paramos išteklius, kurie, kaip rodo tyrimai, yra esminiai daugumai skirtingų profesijų ir dirbantiesiems įvairiose organizacijose (Bakker & Demerouti, 2007).

Asmeniniai ištekliai Darbo reikalavimų ir išteklių modeliu pagrįstuose tyrimuose apibrėžiami gana įvairiai – į šių išteklių kategoriją įtraukiami įvairūs darbuotojų nuostatų bei elgesio lygmens kintamieji.

Naujausi tyrimai (pavyzdžiui, Xanthopoulos, Bakker, & Fischbach, 2013) kelia prielaidą, kad asmeniniai ištekliai yra kaip „saugikliai“ randantis išsekimui. Kaip rodo tyrimų duomenys ir organizacijų praktika, darbo aplinka ne visada pasižymi dideliais darbo ištekliais, tačiau kai kurie darbuotojai sugeba juos pasididinti patys, atitinkamai formuodami savo darbo aplinką (Bakker, 2015). Todėl Darbo reikalavimų ir išteklių modelis buvo praplėstas – į jį įtrauktas meistriškumas dirbti (angl. *job crafting*) (Bakker & Demerouti, 2014). Meistriškumas dirbti apibrėžiamas kaip veiksmai, kuriais darbuotojai, kiek leidžia jų galimybės, keičia darbo užduočių ribas (t. y. užduočių tipą, pobūdį ar atlikimo būdus), kognityvias darbo ribas (t. y. požiūrį į darbą) ir darbo socialines ribas (t. y. tarpasmenines sąveikas darbe) (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Demerouti (2014) teigimu, meistriškumo dirbti strategijų taikymas padeda darbuotojui susikurti palankesnę darbo aplinką, o tai atitinkamai teigiamai veikia darbuotojo motyvaciją, sveikatą ir darbo atlikties rodiklius. Dėl meistriškumo dirbti vietos Darbo reikalavimų ir išteklių modelyje vis dar intensyviai diskutuojama. Viena vertus, ilgalaikėje perspektyvoje jis gali pagerinti darbuotojo prieigą prie darbo išteklių ir juos padidinti. Tai byloja atliktų tyrimų rezultatai (pavyzdžiui, Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli, & Hetland, 2012; Tims & Bakker, 2010; Tims, Bakker, & Derks, 2012), rodantys, kad meistriškumo dirbti strategijų taikymas gali padidinti darbo išteklius, kurie ilgainiui sumažina išsekimą. Kita, santykinai mažiau tirta, yra moderacijos prielaida, kad meistriškumas dirbti, kaip asmeninis išteklius, lemia, kiek efektyviai darbuotojas panaudos darbo aplinkoje

esančius išteklius, taip užkirsdamas kelią išsekimui atsirasti ir vystytis. Ši prielaida kyla iš Hobfoll (2001) išteklių saugojimo teorijos (angl. *Conservation of Resources Theory*), kuri teigia individus esant motyvuotus palaikyti, apsaugoti ir kaupti turimus išteklius savo tikslams pasiekti. Darbo ištekliai ir jų siekimas padeda atlikti darbo užduotis (Bakker et al., 2004; Tims et al., 2012) ir apsaugo nuo išsekimo (Schaufeli & Bakker, 2004). Taigi meistriškumas dirbti padeda darbuotojui darbo aplinkoje pamatyti ir / arba iš jos pasiimti pozityvius dalykus, kurie sukuria pagrindą darbuotojo gerovei (Tims & Bakker, 2010). Taip pat esama duomenų apie meistriškumo dirbti ir darbo aplinkos išteklių sinergiją didele gerove pasižyminčių darbuotojų imtyje (pavyzdžiui, Slemp, Kern, & Vella-Brodick, 2015). Moderacinis meistriškumo dirbti aspektas svarbus ir teoriniu, ir praktiniu požiūriu, nes padeda geriau suprasti tarpasmeninius darbuotojų skirtumus, t. y. kodėl kai kurie darbuotojai, net ir turėdami gerus darbo išteklius, kartais neišvengia išsekimo. Atsižvelgdami į tai, kad tokio pobūdžio tyrimų trūksta ne tik Lietuvoje, bet ir tarptautiniu mastu, šiame tyrime sieksime įvertinti, ar meistriškumo dirbti strategijų taikymas sąveikauja su darbo ištekliais ir ar tai padeda geriau prognozuoti darbuotojų išsekimą.

Tyrime remiamės Tims ir kitų (2012) meistriškumo dirbti samprata. Šie autoriai skiria keturias meistriškumo dirbti strategijas:

- 1) struktūrinių išteklių didinimas (angl. *increasing structural job resources*) – tai siekis panaudoti turimus gebėjimus ir juos ugdyti, tobulėti darbe;
- 2) socialinių išteklių didinimas (angl. *increasing social job resources*) – tai

patarimo, pamokymo ar grįžtamojo ryšio siekimas;

- 3) iššūkių siekimas (angl. *increasing challenging demands*) – tai siekimas padidinti atsakomybę ir užduotis darbe;
- 4) darbo reikalavimų mažinimas (angl. *decreasing hindering job demands*) – nemalonių arba sudėtingų darbų, situacijų ar asmenų vengimas.

Wrzesniewski ir Dutton (2001) bei Petrou ir kitų (2012) teigimu, nepaisant profesijų įvairovės, meistriškumo dirbti strategijas taikyti galima faktiškai bet kokiame darbe – net ir labai standartizuotose situacijose darbuotojai gali prisitaikyti darbo užduotis taip, kad mobilizuotų išteklius darbui sėkmingai atlikti, apsaugotų sveikatą ir išlaikytų motyvaciją. Juolab kad darbuotojo gerovės pagrindą sudaro išteklių siekimas ir gebėjimas juos išsaugoti (Hobfoll, 2001). Pavyzdžiui, struktūrinių ir socialinių išteklių didinimo strategijos, t. y. siekis mokytis, gauti grįžtamąjį ryšį ar patarimų iš kolegų ar vadovo, gali padėti įveikti darbo reikalavimus ir pasiekti tikslus, atlikti užduotis ir pan. (Petrou et al., 2012). Iššūkių siekimo meistriškumo dirbti strategija, kuri apima naujų atsakomybių prisiėmimą, pastangas atlikti naujas, sudėtingesnes užduotis, išlaikyti užimtumą visą darbo dieną, taip pat padeda palaikyti įsitraukimą į darbo užduotis ir tobulėti (Podsakoff, Lepine, & Lepine, 2007). Savo ruožtu, darbo reikalavimų mažinimas padeda apsaugoti sveikatą nuo neigiamų padarinių, sukeltų didelių darbo reikalavimų (Tims & Bakker, 2010). Tačiau pažymėtina, kad ši darbo reikalavimų mažinimo strategija sulaukia prieštaringų vertinimų, nes būtent susitelkimas į darbo aplinkoje esančias galimybes, o ne sunku-

mus, lemia gerą veiklą (Zacher, Heusner, Schmitz, Zwierzanska, & Frese, 2010). Todėl nenuostabu, kad sudėtingų situacijų ar žmonių darbe vengiantys darbuotojai patiria mažesnę pasitenkinimą ir didesnę išsekimą (Petrou et al., 2012; Salmela-Aro, Tolvanen, & Nurmi, 2009). Taigi šiame tyrime keliamo prielaidą, kad trys „teigiamos“ meistriškumo dirbti strategijos sustiprins neigiamą darbo išteklių ir išsekimo ryšį, o ketvirtoji tokio stiprinančio poveikio neturės.

Apibendrinant – *tyrimo tikslas* yra nustatyti darbo išteklių ir meistriškumo dirbti sąveiką prognozuojant išsekimą darbe.

Hipotezės:

1. Darbo ištekliai siejasi su mažesniu išsekimu darbe.
2. Teigiamos meistriškumo dirbti formos (struktūrinių išteklių didinimas, socialinių išteklių didinimas ir iššūkių siekimas) sustiprina darbo išteklių ir išsekimo ryšį: esant dideliame meistriškumui dirbti, neigiamas ryšys tarp darbo išteklių ir išsekimo yra tvirtesnis.

## Metodika

### *Tyrimo dalyviai ir procedūra*

Tyrimo dalyvavo 341 pedagogas iš įvairių valstybinių Lietuvos mokyklų: 313 (92 %) moterų ir 28 (8 %) vyrai. Vidutinis tyrimo dalyvių amžius – 46,36 metų ( $SD = 10,64$ ). 290 (85 %) tyrimo dalyvių turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 47 (13,8 %) – aukštąjį neuniversitetinį / aukštesnįjį, 3 (0,9 %) – profesinį ir 1 (0,3 %) – vidurinį. Vidutinis darbo stažas – 23,59 metų ( $SD = 11,16$ ).

Į kiekvieną tyrimo dalyvį su prašymu užpildyti klausimyną buvo kreipiamasi individualiai, suderinus dalyvavimą tyrime

su įstaigos vadovybe. Tyrimo dalyviai buvo užtikrinti, kad klausimynai yra anoniminiai, o gauti rezultatai bus analizuojami tik apibendrintai, išvengiant bet kokios galimybės indentifikuoti.

### ***Kintamųjų vertinimo būdai***

*Išsekimas.* Tyrimo dalyvių išsekimui įvertinti buvo taikoma 4 teiginių išsekimo skalė iš Oldenburgo perdegimo klausimyno (angl. *Oldenburg Burnout Inventory – OBLI*), sudaryto Demerouti ir Bakker (2008). Teiginio pavyzdys: „Būna dienų, kai jaučiuosi pavargęs (-usi) dar prieš atvykdamas (-a) į darbą.“ Teiginiai vertinti keturių balų skale (nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 4 – „visiškai sutinku“). Išsekimo skalės patikimumas šiame tyrime – Cronbacho  $\alpha = 0,79$ .

*Meistriškumas dirbti.* Tyrimo dalyvių meistriškumui dirbti vertinti buvo taikytas meistriškumo dirbti klausimynas (angl. *Job Crafting Scale*), parengtas Tims ir kitų (2012). Klausimyną sudaro 21 teiginys, vertinamas penkių balų skale (nuo 1 – „niekada“ iki 5 – „visada / beveik visada“). Klausimyną sudaro keturios skalės:

- struktūrinių išteklių didinimas – 5 teiginiai (pavyzdžiui, „Stengiuosi maksimaliai išnaudoti savo gebėjimus“), Cronbacho  $\alpha = 0,73$ ;
- darbo reikalavimų mažinimas – 6 teiginiai (pavyzdžiui, „Stengiuosi užsitikrinti, kad mano darbas būtų mažiau emociškai įtemptas“), Cronbacho  $\alpha = 0,76$ ;
- socialinių išteklių didinimas – 5 teiginiai (pavyzdžiui, „Kreipiuosi į kolegas patarimo“), Cronbacho  $\alpha = 0,79$ ;
- iššūkių darbe didinimas – 5 teiginiai (pavyzdžiui, „Atsiradus naujovių, esu vienas pirmųjų, kuris apie jas sužino ir išbanda“), Cronbacho  $\alpha = 0,80$ .

*Darbo ištekliams* vertinti buvo taikytas *Darbo reikalavimų ir išteklių klausimynas* (angl. *The Job Demands-Resources Questionnaire*) (Bakker, 2015). Autonomija vertinta trimis klausimyno teiginiais, pavyzdžiui, „Ar galite dalyvauti priimant su Jūsų darbu susijusius sprendimus?“ (Cronbacho  $\alpha = 0,70$ ). Galimybės tobulėti vertintos trimis teiginiais, pavyzdžiui, „Mano darbas suteikia man galimybę išmokti naujų dalykų“ (Cronbacho  $\alpha = 0,88$ ). Kolegų paramai vertinti naudoti trys teiginiai, pavyzdžiui, „Ar prirėkęs galite kreiptis į kolegas pagalbos?“ (Cronbacho  $\alpha = 0,81$ ). Vadovo parama vertinta penkiais teiginiais, pavyzdžiui, „Jaučiuosi vertinamas (-a) savo vadovo“ (Cronbacho  $\alpha = 0,91$ ). Autonomiją, kolegų ir vadovo paramą nusakantys teiginiai vertinti penkių balų skale, kur 1 – „niekada“, o 5 – „beveik visada / visada“, galimybių tobulėti teiginiai vertinti penkių balų skale, kur 1 – „visiškai nesutinku“, 5 – „visiškai sutinku“.

Naudoti kiekvieną tyrimo priemonę buvo gautas jos autorių leidimas. Šių priemonių lietuviškos versijos turi geras psichometrinės charakteristikas (Urbanaviciute, Lazauskaite-Zabielske, Rekasiute Balsiene, 2016; 2017). Visų priemonių struktūros validumas buvo patikrintas atliekant patvirtinamąją faktorių analizę. Ši analizė parodė, kad lietuviškos skalės atitinka originalią struktūrą. Faktorių analizės rezultatai šiame straipsnyje nėra pateikti taupumo sumetimais.

### ***Duomenų analizė***

Tyrimu gautų duomenų analizė atlikta SPSS 17.0 statistiniu paketu. Tyrimo kintamųjų tarpusavio sąsajos vertintos *Pearsono* ko-

reliacijos koeficientu, kintamųjų tarpusavio sąveika vertinta daugialype tiesine regresija taikant PROCESS įskiepi (Hayes, 2013).

## Rezultatai

Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika ir tarpusavio sąsajos pateiktos 1-oje lentelėje.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad tyrime dalyvavusių pedagogų išsekimas nėra susijęs su amžiumi ir darbo stažu. Kadangi mūsų tyrimo dalyvių imtyje dominavo moterys, lyties sąsajos su išsekimu nebuvo vertinamos.

prognozuoja autonomija, galimybė tobulėti ir kolegų parama bei labai silpnai prognozuoja vadovo parama. Taigi pirmoji tyrimo hipotezė, nurodanti, kad darbo ištekliai yra susiję su mažesniu išsekimu darbe, buvo patvirtinta.

Darbo išteklių ir meistriškumo dirbti strategijų sąveika numatant išsekimą darbe buvo vertinama taikant daugialypę tiesinę regresiją. Kiekvieno darbo išteklių sąveikai su kiekviena meistriškumo dirbti strategija vertinti sudaryta po vieną regresijos modelį (iš viso šešiolika sąveikos modelių),

1 lentelė. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika ir tarpusavio sąsajos (N = 341)

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Lytis	–	–	–										
2. Amžius	46,36	10,63	0,04	–									
3. Darbo stažas	23,59	11,16	0,01	0,95**	–								
4. Išsekimas	2,73	0,58	–0,11*	0,08	0,10	–							
5. Autonomija	3,71	0,70	0,04	–0,02	–0,04	–0,22**	–						
6. Galimybė tobulėti	3,98	0,71	–0,08	–0,03	–0,02	–0,19**	0,47**	–					
7. Kolegų parama	3,89	0,69	0,04	–0,14*	–0,13*	–0,22**	0,31**	0,47**	–				
8. Vadovo parama	3,21	0,92	0,08	–0,02	–0,01	–0,21**	0,29**	0,41**	0,41**	–			
9. Struktūrinių išteklių didinimas	4,04	0,49	0,01	0,05	0,04	–0,10	0,27**	0,47**	0,27**	0,20**	–		
10. Reikalavimų mažinimas	3,02	0,63	0,03	–0,03	–0,02	0,09	0,10	0,03	0,14**	0,07	0,04	–	
11. Socialinių išteklių didinimas	2,72	0,74	–0,04	–0,18**	–0,21**	–0,13*	0,19**	0,31**	0,32**	0,59**	0,22**	0,23**	–
12. Iššūkių siekimas	3,18	0,69	0,04	–0,18**	–0,19**	–0,17**	0,29**	0,34**	0,28**	0,24**	0,55**	0,18**	0,45**

Pastaba. \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Iš 1-oje lentelėje pateiktų kintamųjų sąsajų matyti, kad išsekimas yra statistiškai reikšmingai neigiamai susijęs su autonomija, galimybe tobulėti, kolegų ir vadovo parama. Be to, išsekimas neigiamai susijęs su dviem meistriškumo dirbti strategijomis – socialinių išteklių didinimu ir iššūkių didinimu. Įvertinus prognostines darbo išteklių ir išsekimo sąsajas (2–5-a lentelės), nustatyta, kad išsekimą darbe neigiamai

į nepriklausomus kintamuosius įtraukiant visus išteklius, moderatoriumi laikant po vieną meistriškumo dirbti strategiją, o priklausomu kintamuoju – išsekimą darbe. Sąveikos rezultatai pateikti 2–5-oje lentelėse. Iš tirtų 16 sąveikų penkios (arba 30 %) buvo statistiškai reikšmingos.

Moderacijos analizės rezultatai parodė, kad autonomija sąveikauja su struktūrinių išteklių siekimu prognozuojant išsekimą.

Kai struktūrinių išteklių siekiama menkai, autonomija nėra susijusi su išsekimu ( $B = -0,01, p = 0,89$ ), o kai intensyviai – susijusi neigiamai ( $B = -0,24, p < 0,001$ ). Be to, autonomija sąveikauja su iššūkių siekimu: kai išteklių siekiama intensyviai, autonomija yra susijusi su išsekimu ( $B = -0,21, p < 0,01$ ), o kai išteklių siekiama menkai – nesusijusi ( $B = -0,05, p = 0,37$ ). Autonomijos sąveikos su socialinių išteklių siekimu ir darbo reikalavimų mažinimu nebuvo nustatytos. Autonomijos ir meistriškumo dirbti strategijų sąveikos analizė pateikta 2-oje lentelėje, o autonomijos ir struktūrinių išteklių bei iššūkių siekimo sąveika grafiškai pavaizduota 1-ame ir 2-ame pav.

Vertinant galimybės tobulėti ir meistriškumo dirbti strategijų sąveiką progno-

zuojant išsekimą nustatyta, kad galimybė tobulėti sąveikauja tik su struktūrinių išteklių siekimo meistriškumo strategija (3-ia lentelė). Galimybė tobulėti yra susijusi su mažesniu išsekimu tik esant intensyviai struktūrinių išteklių siekimui ( $B = -0,18, p < 0,05$ ), o esant menkam struktūrinių išteklių siekimui, sąsajų tarp galimybės tobulėti ir išsekimo nustatyta nebuvo ( $B = 0,04, p = 0,51$ ). Taigi darbuotojo turima galimybė tobulėti yra susijusi su mažesniu išsekimu tik tada, kai pats darbuotojas siekia tobulėti. Galimybės tobulėti ir struktūrinių išteklių didinimo sąveika grafiškai pavaizduota 3-iaame pav.

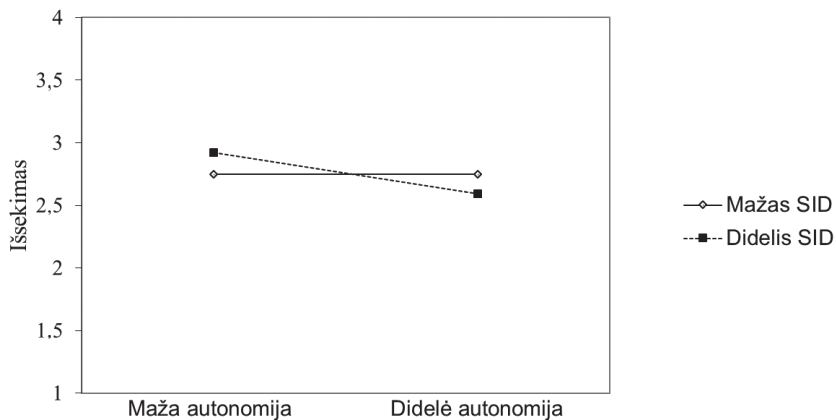
Tyrimo rezultatai atskleidė, kad kolegų parama sąveikauja su dviem meistriškumo dirbti strategijomis – struktūrinių išteklių siekimu ir iššūkių siekimu (4-a lentelė).

2 lentelė. Autonomijos ir meistriškumo dirbti strategijų sąveika ( $N = 341$ )

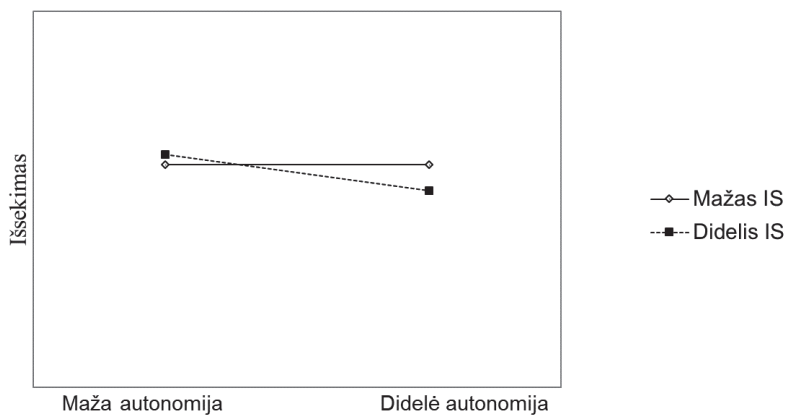
	1 modelis	2 modelis	3 modelis	4 modelis
Konstanta	0,23	4,08	3,10	2,53
Autonomija	0,85 (0,29)**	-0,28 (0,18)	0,08 (0,14)	0,25 (0,18)
Galimybė tobulėti	-0,02 (0,06)	-0,01 (0,05)	-0,01 (0,05)	0,01 (0,06)
Kolegų parama	-0,10 (0,05)	-0,12 (0,05)*	-0,11 (0,05)	-0,10 (0,05)
Vadovo parama	-0,06 (0,04)	-0,08 (0,04)	-0,08 (0,04)	0,06 (0,04)
SID	0,89 (0,27)**	–	–	–
RM	–	-0,06 (0,18)	–	–
SocID	–	–	0,30 (0,21)	–
IS	–	–	–	0,39 (0,06)
Autonomija X SID	-0,24 (0,07)***	–	–	–
Autonomija X RM	–	0,05 (0,06)	–	–
Autonomija X SocID	–	–	-0,07 (0,05)	–
Autonomija X IS	–	–	–	0,12 (0,06)*
R <sup>2</sup>	0,12	0,11	0,09	0,10
ΔR <sup>2</sup>	0,03***	0,01	0,01	0,01*
F	7,35***	6,64***	5,66***	6,39***

Pastaba. SID – struktūrinių išteklių didinimas; RM – reikalavimų mažinimas; SocID – socialinių išteklių didinimas; IS – iššūkių siekimas. Lentelėje pateiktos B reikšmės, skliaustuose – standartinės paklaidos. \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ .

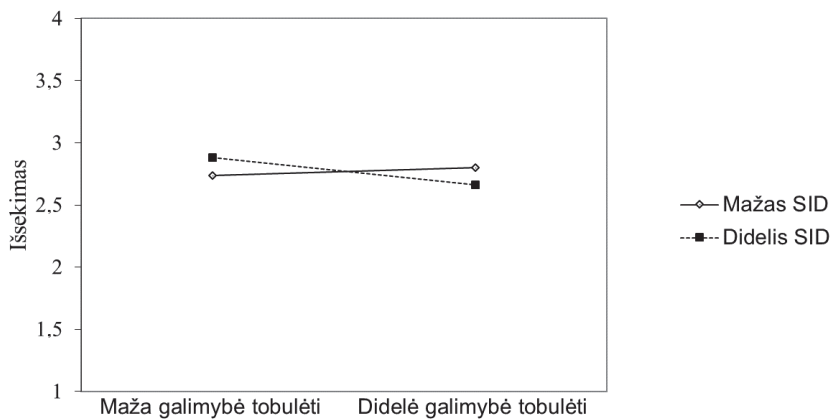




1 pav. Autonomijos ir struktūrinių išteklių didinimo (SID) sąveika prognozuojant išsekimą darbe



2 pav. Autonomijos ir iššūkių siekimo (IS) sąveika prognozuojant išsekimą darbe



3 pav. Galimybės tobulėti ir struktūrinių išteklių didinimo (SID) sąveika prognozuojant išsekimą darbe

3 lentelė. *Galimybės tobulėti ir meistriškumo dirbti strategijų sąveika (N = 341)*

	1 modelis	2 modelis	3 modelis	4 modelis
Konstanta	0,57	5,13	2,94	2,64
Autonomija	-0,11 (0,05)*	-0,12 (0,05)*	0,11 (0,05)*	-0,10 (0,05)*
Galimybės tobulėti	0,80 (0,29)**	-0,42 (0,20)*	0,20 (0,16)	0,30 (0,18)
Kolegų parama	-0,10 (0,05)	-0,10 (0,05)	-0,11 (0,05)*	-0,09 (0,05)
Vadovo parama	-0,06 (0,04)	-0,07 (0,04)*	0,07 (0,04)	-0,05 (0,05)
SID	0,81 (0,28)**	-	-	-
RM	-	-0,41 (0,20)	-	-
SocID	-	-	0,37 (0,24)	-
IS	-	-	-	0,35 (0,23)
Galimybės tobulėti X SID	-0,21 (0,07)**	-	-	-
Galimybės tobulėti X RM	-	0,13 (0,06)	-	-
Galimybės tobulėti X SocID	-	-	-0,08 (0,06)	-
Galimybės tobulėti X IS	-	-	-	-0,10 (0,06)
R <sup>2</sup>	0,11	0,12	0,09	0,10
ΔR <sup>2</sup>	0,02***	0,01	0,01	0,01*
F	6,79***	7,35***	5,69***	6,25***

Pastaba. SID – struktūrinių išteklių didinimas; RM – reikalavimų mažinimas; SocID – socialinių išteklių didinimas; IS – iššūkių siekimas. Lentelėje pateiktos B reikšmės, skliaustuose – standartinės paklaidos. \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ .

4 lentelė. *Kolegų paramos ir meistriškumo dirbti strategijų sąveika (N = 341)*

	1 modelis	2 modelis	3 modelis	4 modelis
Konstanta	0,73	4,45	3,91	2,19
Autonomija	-0,12 (0,05)*	-0,13 (0,05)*	-0,12 (0,05)*	-0,11 (0,05)*
Galimybės tobulėti	-0,02 (0,06)	0,01 (0,05)	-0,02 (0,05)	-0,01 (0,05)
Kolegų parama	0,70 (0,35)*	-0,36 (0,20)	-0,12 (0,16)	0,35 (0,19)
Vadovo parama	-0,06 (0,03)	-0,07 (0,04)	-0,08 (0,04)	-0,06 (0,04)
SID	-0,20 (0,08)*	-	-	-
RM	-	-0,41 (0,20)	-	-
SocID	-	-	0,37 (0,24)	-
IS	-	-	-	0,49 (0,24)*
Kolegų parama X SID	-0,21 (0,07)**	-	-	-
Kolegų parama X RM	-	0,08 (0,07)	-	-
Kolegų parama X SocID	-	-	-0,01 (0,24)	-
Kolegų parama X IS	-	-	-	-0,15 (0,06)*
R <sup>2</sup>	0,10	0,11	0,09	0,11
ΔR <sup>2</sup>	0,01*	0,01	0,01	0,01*
F	6,29***	6,80***	5,29***	6,59***

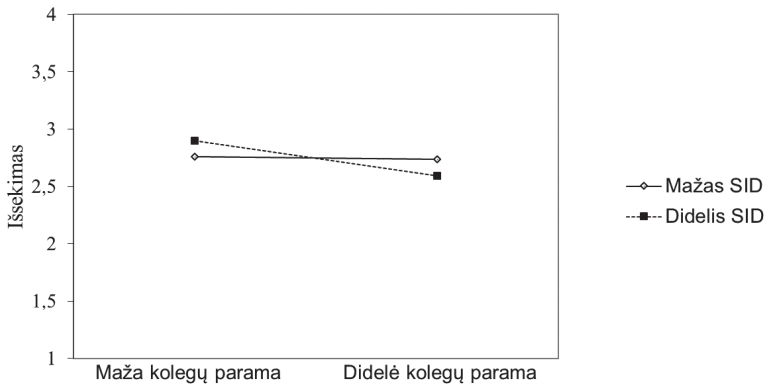
Pastaba. SID – struktūrinių išteklių didinimas; RM – reikalavimų mažinimas; SocID – socialinių išteklių didinimas; IS – iššūkių siekimas. Lentelėje pateiktos B reikšmės, skliaustuose – standartinės paklaidos. \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ .

Tyrimo rezultatai rodo, kad kolegų parama neigiamai prognozuoja išsekimą tik kai struktūrinių išteklių siekiama intensyviai ( $B = -0,22, p < 0,001$ ), o kai menkai, parama su išsekimu nėra susijusi ( $B = -0,02, p = 0,79$ ). Panaši sąveika nustatyta ir tarp kolegų paramos ir iššūkių siekimo: esant menkam iššūkių siekimui, kolegų parama su išsekimu nebuvo susijusi ( $B = -0,01, p = 0,99$ ), o esant intensyviai iššūkių siekimui, neigiamai jį prognozavo ( $B = -0,19, p < 0,001$ ). Kolegų paramos ir struktūrinių išteklių didinimo bei iššūkių siekimo sąveika

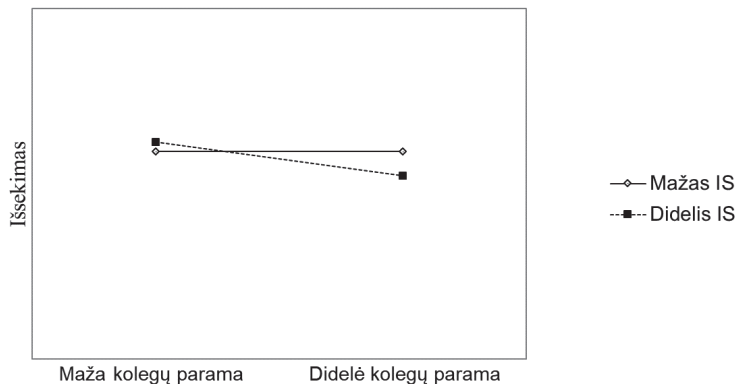
grafiškai pavaizduota 4-ame ir 5-ame pav.

Vadovo paramos ir meistriškumo dirbti strategijų sąveikos prognozuojant išsekimą nustatyta nebuvo, t. y. vadovo parama nebuvo susijusi su išsekimu darbe, kad ir kokias meistriškumo strategijas būtų taikę tyrime dalyvavę pedagogai (5-a lentelė).

Apibendrinant – gauti rezultatai iš dalies patvirtino antrą tyrimo hipotezę, kad teigiamos meistriškumo dirbti formos (struktūrinių išteklių didinimas, socialinių išteklių didinimas ir iššūkių siekimas) stiprina darbo išteklių ir išsekimo ryšį: kai struktūrinių



4 pav. Kolegų paramos ir struktūrinių išteklių didinimo (SID) sąveika prognozuojant išsekimą darbe



5 pav. Kolegų paramos ir iššūkių siekimo (IS) sąveika prognozuojant išsekimą darbe

5 lentelė. Vadovo paramos ir meistriškumo dirbti strategijų sąveika (N = 341)

	1 modelis	2 modelis	3 modelis	4 modelis
Konstanta	2,87	4,06	3,49	3,00
Autonomija	0,12 (0,05)*	-0,12 (0,05)*	-0,12 (0,05)*	-0,11 (0,05)*
Galimybė tobulėti	-0,02 (0,06)	-0,01 (0,05)	-0,01 (0,05)	0,01 (0,05)
Kolegų parama	-0,10 (0,05)	-0,11(0,05)*	-0,10 (0,05)*	-0,10 (0,05)
Vadovo parama	0,23 (0,31)	-0,23 (0,15)	0,02 (0,11)	0,22 (0,11)
SID	0,24 (0,24)	–	–	–
RM	–	-0,41 (0,20)	–	–
SocID	–	–	0,37 (0,24)	–
IS	–	–	–	0,22 (0,16)
Vadovo parama X SID	-0,07 (0,08)	–	–	–
Vadovo parama X RM	–	0,05 (0,04)	–	–
Vadovo parama X SocID	–	–	0,05 (0,05)	–
Vadovo parama X IS	–	–	–	-0,09 (0,04)
R <sup>2</sup>	0,09	0,11	0,09	0,10
ΔR <sup>2</sup>	0,01	0,01	0,01	0,01
F	5,45***	6,74***	5,45***	6,24***

Pastaba. SID – struktūrinių išteklių didinimas; RM – reikalavimų mažinimas; SocID – socialinių išteklių didinimas; IS – iššūkių siekimas. Lentelėje pateiktos B reikšmės, skliaustuose – standartinės paklaidos. \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ .

išteklių ir iššūkių siekimo strategijos yra aiškiai išreikštos, neigiamas ryšys tarp darbo išteklių ir išsekimo yra tvirtesnis.

## Rezultatų aptarimas

Atliktas tyrimas, kuriuo siekta nustatyti meistriškumo dirbti strategijų poveikį darbo išteklių ir išsekimo darbe sąsajoms. Atlikto pedagogų imties tyrimo rezultatai atskleidžia darbo išteklių ir aktyvaus pedagogų elgesio svarbą mažinant išsekimą darbe.

Rezultatai rodo, kad su mažesniu išsekimu darbe yra susijusi darbe turima autonomija, galimybė tobulėti ir socialinė parama. Nors dažniausiai įvairių profesijų, įskaitant pedagogus, perdegimo ir išsekimo tyrimai susitelkia į rizikos veiksnių identifikavimą ir nurodo jų valdymo svarbą (Alarcon, 2011), šis tyrimas ir jo rezultatai atskleidžia darbo

išteklių, t. y. pozityvių darbo aplinkos charakteristikų, vaidmenį mažinant išsekimą. Darbuotojai, turintys daugiau darbo išteklių, patiria mažiau įtampos nei turintys jų mažai (Bakker et al., 2014; Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou, & Bakker, 2010).

Gauti rezultatai taip pat atskleidė darbuotojų meistriškumo svarbą, naudojant darbe turimus išteklius ir atitinkamai mažinant išsekimą. Nustatyta, kad darbo ištekliai mažina pedagogų išsekimą darbe, kai patys pedagogai taiko dvi meistriškumo dirbti strategijas: siekia padidinti struktūrinius išteklius ir iššūkius darbe.

Tyrimas atskleidė, kad autonomija sąveikauja su struktūrinių išteklių didinimu ir iššūkių siekimu. Darbe turima autonomija buvo susijusi su mažesniu išsekimu tik tada, kai pedagogai siekė padidinti turimus

struktūrinius išteklius ir iššūkius darbe. Kitais žodžiais, suvokiama laisvė planuoti ir atlikti savo darbą mažina išsekimą tik tada, kai darbuotojas siekia panaudoti turimus gebėjimus ir juos ugdyti bei imasi papildomų, naujų užduočių ir projektų. Panašūs rezultatai gauti analizuojant ir galimybės tobulėti bei kolegų paramos sąveiką su meistriškumu dirbti. Tai reiškia, kad organizacijos teikiama galimybė ugdyti savo teigiamas ypatybes ir tobulėti profesiskai bei kolegų palaikymas yra susiję su mažesniu išsekimu, tačiau tik tada, kai pats darbuotojas siekia ugdyti savo gebėjimus ir panaudoti juos atlikdamas užduotis. Be to, darbuotojams teikiama autonomija ir turima kolegų parama yra susijusi su mažesniu išsekimu ir tada, kai pats darbuotojas siekia iššūkių darbe, t. y. sužino apie naujoves ir jas išbando, imasi papildomų užduočių, siūlosi prisidėti prie įdomių veiklų ar projektų. Gauti rezultatai pagrindžia proaktyvaus darbuotojų elgesio mažinant išsekimą vaidmenį ir nurodo, kad ne tik išteklių darbo aplinkoje užtikrinimas, bet ir aktyvus jų naudojimas darbuotojo iniciatyva yra svarbus išsekimo mažinimo veiksnys. Tai atitinka išteklių saugojimo teorijos (Hobfoll, 2001) prielaidą, kad individai siekia apsaugoti ir padidinti turimus išteklius, o meistriškumas dirbti padeda juos mobilizuoti (Tims & Bakker, 2010). Be to, manoma, kad turimų išteklių naudojimas padidina jų kiekį, taip sąlygodamas mažesnę išsekimą (Salanova, Bakker, & Llorens, 2006). Taigi šis tyrimas papildoma naujausius ir kol kas negausius empirinius tyrimus (Petrou et al., 2012; Petrou, Demerouti, & Schaufeli, 2015), kurie patvirtina meistriškumo dirbti svarbą darbuotojų gerovei organizacijoje užtikrinti. Tai ypač svarbu

atsižvelgiant į tai, kad darbo aplinka ne visuomet gausi darbo išteklių (Leiter et al., 2014), o ir vien jų buvimas, kaip parodė ir šis tyrimas, dar neužtikrina mažesnio išsekimo darbe.

Atliktas tyrimas turi keletą ribotumų. Visų pirma, gauti rezultatai yra pagrįsti mokytojų imties duomenimis. Nors, kaip minėta, išsekimo darbe tyrimai dažniausiai atliekami surinkus pedagogų imtį (Ahola & Hakanen, 2014), vienos imties tyrimų rezultatai gali būti sąlygoti imties šališkumo (Ellenberg, 1994), todėl tyrimas galėtų būti pakartotas pasitelkus kitą darbuotojų imtį. Be to, atliktas tyrimas pagrįstas skerspjūvio strategija, o siekiant tiksliau įvertinti meistriškumo dirbti poveikį išsekimui ir jo dinamiką, galėtų būti atliktas ilgalaikis arba dieneraščio tyrimas (Xanthopoulou & Meier, 2014). Galiausiai, į atliktą tyrimą nebuvo įtraukti kiti Darbo reikalavimų ir išteklių modelyje minimi asmeniniai ištekliai, pavyzdžiui, saviveiksmingumas, optimizmas, kurie yra svarbūs aiškinant išsekimo atsiradimą ir vystymąsi (Bakker & Demerouti, 2014).

Nepaisant minėtų ribotumų, gauti tyrimo rezultatai turi ir keletą taikomųjų aspektų. Pirma, darbo išteklių sąsajos su mažesniu išsekimu patvirtina į darbo vietas pertvarkymą nukreiptų intervencijų svarbą (Leiter & Maslach, 2014) ir parodo, kad jos galėtų būti svarbios ir konkrečiai pedagogų darbo aplinkoje. Antra, tyrimu atskleistas meistriškumo dirbti vaidmuo nurodo darbuotojų meistriškumo ugdymo organizacijoje reikšmę. Praktikoje tai dar gana naujas darbuotojų išteklių ugdymo būdas, nors jau esama tyrimų (pavyzdžiui, van Wingerden, Bakker, & Derks, 2017), rodančių darbuotojų meistriškumo dirbti

mokymu grįstų intervencijų efektyvumą mažinant išsekimą ir užtikrinant darbuotojų gerovę. Kadangi, šio tyrimo duomenimis, tam tikros meistriškumo dirbti strategijos padeda pedagogams geriau panaudoti savo darbo išteklius, tikėtina, kad minėtos intervencijos galėtų būti naudingos kuriant išsekimo prevencijos programas.

## Išvados

Atliktas tyrimas patvirtina darbo išteklių svarbą mažinant pedagogų išsekimą ir atskleidžia meistriškumo dirbti vaidmenį mažinant išsekimą darbe. Nustatyta, kad pedagogų turimi darbo ištekliai mažina išsekimą tada, kai pedagogai taiko meistriškumo dirbti strategijas. Autonomija,

galimybė tobulėti ir kolegų parama yra susijusi su mažesniu išsekimu, kai pedagogai siekia didinti struktūrinius išteklius, t. y. siekia panaudoti savo gebėjimus ir juos ugdyti, išmokti naujų dalykų ir tobulėti profesiskai. Be to, mažesniu išsekimu darbe pasižymi tie pedagogai, kurie gauna autonomiją ir kolegų paramos ir patys siekia iššūkių darbe. Kitais žodžiais, autonomija planuoti ir atlikti savo darbą ir kolegų palaikymas esant sunkumų, pagalbos teikimas ir buvimas vertinamam kolegų mažina išsekimą tada, kai mokyklos darbuotojai, atsiradus naujovių, apie jas sužino ir jas išbando, imasi papildomų užduočių ir naujų projektų, patys pasisiūlo prisidėti prie naujų įdomių veiklų ir siekia, kad jų darbe būtų kuo daugiau iššūkių.

## LITERATŪRA

Ahola, K., & Hakanen, J. (2014). Burnout and Health. In M. P. Leiter, A. B. Bakker, C. Maslach (Eds.), *Burnout at Work: A Psychological Perspective* (pp. 10–31). Hove, Sussex: Psychology Press.

Alarcon, G. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior, 79* (2), 549–662. doi: 10.1016/j.jvb.2011.03.007.

Bakker, A. B. (2015). Towards a multilevel approach of employee well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24* (6), 839–843. doi: 10.1080/1359432X.2015.1071423.

Bakker, A. B., & Costa, P. L. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research, 1* (3), 112–119. doi: 10.1016/j.burn.2014.04.003.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22* (3), 309–328. doi: 10.1108/02683940710733115.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands-resources Theory. In C. Cooper, P. Chen (Eds.), *Work and Wellbeing: A Complete Reference Guide* (pp. 37–64). Chichester, UK: Wiley-Blackwell.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job de-

mands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 10* (2), 170–180. doi: 10.1037/1076-8998.10.2.170.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1* (1), 389–411. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance. *Human Resource Management, 1* (43), 83–104. doi: 10.1002/hrm.20004.

Bakker, A. B., & Heuven, E. (2006). Emotional dissonance, burnout, and in-role performance among nurses and police officers. *International Journal of Stress Management, 13* (4), 423–440. doi: 10.1037/1072-5245.13.4.423.

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Sixma, H., Bosveld, W., & Van Dierendonck, D. (2000). Patient demands, lack of reciprocity, and burnout: A five-year longitudinal study among general practitioners. *Journal of Organizational Behavior, 21* (4), 425–441. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(200006)21:4<425::AID-JOB21>3.0.CO;2-#.

- Berg, J. W., Verberg, C. P. M., Berkhout, J. J., Lombarts, M. J. M. H., Scherpbier, A. J. J. A., & Jaarsma, A. D. C. (2015). A qualitative interview study on the positive well-being of medical school faculty in their teaching role: Job demands, job resources and role interaction. *BMC Research Notes*, *8* (1), 401–412. doi: 10.1186/s13104-015-1393-4.
- Brudnik, M., (2009). Perception of self-efficacy and professional burnout in general education teachers. *Human Movement*, *2* (10), 170–175. doi: 10.2478/v10038-009-0013-3.
- Bubelienė, D. ir Merkys, G. (2013). Profesinio perdegimo įveika ir hobis: mokytojų apklausos duomenys. *Acta Paedagogica Vilnensia*, *31*, 110–125. doi: 10.15388/ActPaed.2013.31.2511.
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, *19*, 237–247. doi: 10.1027/1016-9040/a000188.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2008). *The Oldenburg Burnout Inventory: A Good Alternative to measure Burnout and Engagement. Handbook of Stress and Burnout in Health Care*. Hauppauge, New York: Nova Science.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86* (3), 499–512. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.499.
- Demerouti, E., van Eeuwijk, E., Snelder, M., & Wild, U. (2011). Assessing the effects of a “personal effectiveness” training on psychological capital, assertiveness and self-awareness using self-other agreement. *Career Development International*, *16* (1), 60–81. doi: 10.1108/13620431111107810.
- Ellenberg, J. H. (1994). Selection bias in observational and experimental studies. *Statistics in Medicine*, *13* (5–7), 557–567. doi: 10.1002/sim.4780130518.
- Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, *141* (2–3), 415–424. doi: 10.1016/j.jad.2012.02.043J.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: Guilford Press.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, *50* (3), 337–370. doi: 10.1111/1464-0597.00062.
- Leiter, M. P., Bakker, A. B., & Maslach, C. (2014). The Contemporary Context of Job Burnout. In M. P. Leiter, A. B. Bakker, C. Maslach (Eds.), *Burnout at Work: A Psychological Perspective* (pp. 1–9). Hove, Sussex: Psychology Press.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2014). Interventions to Prevent and Alleviate Burnout. In M. P. Leiter, A. B. Bakker, C. Maslach (Eds.), *Burnout at Work: A Psychological Perspective* (pp.145–167). Hove, Sussex: Psychology Press.
- Loonstra, B., Brouwers, A., & Tomic, W. (2009). Feelings of existential fulfilment and burnout among secondary school teachers. *Teaching and Teacher Education*, *25* (5), 752–757. doi: 10.1016/j.tate.2009.01.002.
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, *23* (1), 25–36. doi: 10.1007/s10869-008-9080-2.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New direction in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, *12* (5), 189–192. doi: 10.1111/1467-8721.01258.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to do About It*. San Francisco: Jossey – Bass Publishers.
- Maslach, C., Schaufeli W. B., & Leiter M. P. (2001). Job burnout. *The Annual Review of Psychology*, *52* (1), 397–422. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.397.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, *33* (8), 1120–1141. doi: 10.1002/job.1783.
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, *20* (4), 470–480. doi: 10.1037/a0039003.
- Podsakoff, N. P., Lepine, J. A., & Lepine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *92* (2), 438–454. doi: 10.1037/0021-9010.92.2.438.
- Raižienė, S. ir Bakšytė, A. (2010). Socialinės paslaugas teikiančių darbuotojų perdegimo sindromo, socialinės paramos bei saviveiksmingumo sąsajos. *Socialinis darbas: mokslo darbai*, *9* (2), 119–126.
- Rudow, B. (1999). Stress and Burnout in the Teaching Profession: European Studies, Issues, and Research Perspectives. In A. M. Huberman (Ed.),

*Understanding and Preventing Teacher Burnout: A Sourcebook of International Research and Practice* (pp. 38–58). New York: Cambridge University Press.

Salanova, M., Bakker, A. B., & Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7 (1), 1–22. doi: 10.1007/s10902-005-8854-8.

Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D., & Bakker, A. B. (2010). The Gain Spiral of Resources and Work Engagement: Sustaining a Positive Worklife. In A. B. Bakker, M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 118–131). New York: Psychology Press.

Salmela-Aro, K., Tolvanen, A., & Nurmi, J. E. (2009). Achievement strategies during university studies predict early career burnout and engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 75 (2), 162–172. doi: 10.1016/j.jvb.2009.03.009.

Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the Job Demands-Resources Model. *Career Development International*, 20 (5), 446–463. doi: 10.1108/CDI-02-2015-0025.

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

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009a). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (7), 893–917. doi: 10.1002/job.595.

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009b). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14 (3), 204–220. doi: 10.1108/13620430910966406.

Skaalvik E. M., & Skaalvik S. (2014). Teacher self-efficacy and perceived autonomy: Relations with teacher engagement, job satisfaction, and emotional exhaustion. *Employment Psychology & Marketing*, 1 (114), 68–77. doi: 10.2466/14.02.PR0.114k14w0.

Slemp, G. R., Kern, M. L., & Vella-Brodrick, D. A. (2015). Workplace well-being: The role of job crafting and autonomy support. *Psychology of Well-being*, 5 (1), 1–17. doi: 10.1186/s13612-015-0034-y.

Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, 20 (4), 316–334. doi: 10.1080/02678370601065893.

Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting:

Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 2 (36), 1–9.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80 (1), 173–186. doi: 10.1016/j.jvb.2011.05.009.

Urbanaviciute, I., Lazauskaite-Zabielske, J., & Rekasiute Balsiene, R. (2016). What do we talk when we talk about job crafting? Validation of the Job Crafting Scale in Lithuania. In *Proceedings of 8th Conference on Positive Psychology* (pp. 288–289). Angers, France.

Urbanaviciute, I., Lazauskaite-Zabielske, J., & Rekasiute Balsiene, R. (2017). Job resources, job demands, and exhaustion in different types of job crafters. In *Proceedings of 18th Congress of European Association of Work and Organizational Psychology* (pp. 904). Dublin, Ireland.

Van Droogenbroeck, F., Spruyt, B., & Vanroelen, C. (2014). Burnout among senior teachers: Investigating the role of workload and interpersonal relationships at work. *Teaching and Teacher Education*, 43, 99–109. doi: 10.1016/j.tate.2014.07.005.

van Wingerden, J., Bakker, A. B., & Derks, D. (2017). The longitudinal impact of a job crafting intervention. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26 (1), 107–119. doi: 10.1080/1359432X.2016.1224233.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26 (2), 179–201. doi: 10.5465/AMR.2001.4378011.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W., Taris, T. W., & Schreurs, P. J. G., (2006). When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources. *Journal of Managerial Psychology*, 8 (22), 766–786. doi: 10.1108/02683940710837714.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & Fischbach, A. (2013). Work engagement among employees facing emotional demands: The role of personal resources. *Journal of Personnel Psychology*, 12 (2), 74–84.

Xanthopoulou, D., & Meier, L. L. (2014). Daily Burnout Experiences. In M. P. Leiter, A. B. Bakker, C. Maslach (Eds.), *Burnout at Work: A Psychological Perspective* (pp. 80–101). Hove, Sussex: Psychological Press.

Zacher, H., Heusner, S., Schmitz, M., Zwierzanska, M. M., & Frese, M. (2010). Focus on opportunities as a mediator of the relationships between age, job complexity, and work performance. *Journal of Vocational Behavior*, 76 (3), 374–386. doi: 10.1016/j.jvb.2009.09.001.



## THE ROLE OF JOB CRAFTING IN THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB RESOURCES AND EXHAUSTION AMONG TEACHERS

Jurgita Lazauskaitė-Zabielskė, Ieva Urbanavičiūtė, Rita Rekašiūtė Balsienė

### S u m m a r y

Exhaustion at work is defined as a state of intensive physical, emotional and cognitive strain (Demerouti et al., 2001). Being related to physical and psychological health impairment (Hakkanen & Schaufeli, 2012), lower performance (Bakker & Heuven, 2006; Taris, 2006) and turnover (Schaufeli, Bakker, & Van Rhenen, 2009), its antecedents have widely attracted researchers' attention. One of the most prominent theoretical frameworks for analyzing exhaustion is the Job Demands-Resources Model, which is developed by Bakker and Demerouti (2007; 2014). The model states that it's the disbalance between job demands and job resources that lead to higher levels of exhaustion. Not surprisingly, most of the interventions are aimed at increasing job resources (Leiter & Maslach, 2014). Moreover, lately, the proactive role of the employee (i. e., job crafting) in shaping his/her working environment has been recognized (Tims & Bakker, 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001). However, the empirical data on the interaction between job resources and job crafting is still lacking. Therefore, the study was conducted with the aim to determine the role of job crafting in the relationship between job resources and exhaustion.

A total of 341 teachers from various state schools in Lithuania were surveyed. Ninety two percent of the respondents were female, eight percent were male.

The average age of respondents was 46.36 ( $SD = 10.64$ ) years, with the average of 23.59 ( $SD = 11.16$ ) years of working experience. Most of the respondents (85%) had higher education.

The analysis revealed job crafting to moderate the relationship between job resources and exhaustion. More precisely, job resources were negatively related to exhaustion when employees engaged in particular job crafting strategies. The results of the study showed that autonomy, the opportunity to develop and social support were related to lower exhaustion only when the teachers had increased structural job resources, that is, when they tried to use their capacities to the fullest in developing professionally and learning new things at work. Moreover, autonomy and social support negatively predicted exhaustion when employees aimed at increasing challenging demands. In other words, flexibility in the planning and execution of one's job and being able to ask colleagues for help and support was related to lower levels of exhaustion only when teachers regularly took on extra tasks, tried to make their work more challenging and proactively offered themselves for interesting projects.

In general, the results of the study highlight the importance of the proactive behavior of employees in using job resources to diminish exhaustion.

**Keywords:** job crafting, exhaustion, job resources.

*Iteikta 2017-10-13*