



**Kauno technologijos universitetas**  
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

**Darbuotojų išipareigojimo organizacijai ir jų profesinio  
perdegimo sąsajos**  
Baigiamasis magistro studijų projektas

---

**Deimantė Gapšienė**  
Projekto autorė

**Doc. dr. Diana Lipinskienė**  
Vadovė

---

**Panevėžys, 2023**



**Kauno technologijos universitetas**

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

**Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir jų profesinio  
perdegimo sąsajos**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Vadyba (6211LX035)

---

**Deimantė Gapšienė**

Projekto autorė

**Doc. dr. Diana Lipinskienė**

Vadovė

Recenzentas / Recenzentė

---

**Panevėžys, 2023**



**Kauno technologijos universitetas**  
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas  
Deimantė Gapšienė

## **Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir jų profesinio perdegimo sąsajos**

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

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

Deimantė Gapšienė

*Patvirtinta elektroniniu būdu*



**Kauno technologijos universitetas**  
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

**TVIRTINU**  
TVKC vadovė  
Doc. dr. Nida Kvedaraitė

### **Baigiamojo magistro projekto užduotis**

Diplomantui **Deimantei Gapšienei**

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba) Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir jų profesinio perdegimo sąsajos

Baigiamojo projekto tema (anglų kalba) Relationship Between Employees' Commitment to the Organization and their Professional Burnout

Patvirtinta 2022 m. lapkričio 16 d. dekanı potvarkiu Nr. V25-13-30

Parengto baigiamojo projekto įkėlimo į Moodle aplinką terminas iki 2023 m. sausio 4 d.

Duomenys, reikalavimai ir sąlygos baigiamajam projektui

Mokslinė literatūra nagrinėjama tema, empirinio tyrimo duomenys

Baigiamojo projekto užduotys / uždaviniai, kurie turi būti atskleisti projekte

1. Atskleisti darbuotojo įsipareigojimo organizacijai sąvoką, apibrėžiant įsipareigojimo organizacijai sampratą ir išanalizuojant jo formas bei lemiančius veiksnius.
2. Išanalizuoti profesinio perdegimo sąvoką, atskleidžiant profesinio perdegimo dimensijas, požymius ir veiksnius.
3. Nustatyti darbuotojo įsipareigojimo organizacijai ir profesinio perdegimo sąsajas teoriniu ir empiriniu aspektu.

Vadovė doc. dr. Diana Lipinskiene

(vadovo pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Užduotį gavau Deimantė Gapšienė

(studento vardas, pavardė, parašas)

2022 m. gruodžio 5 d.

Deimantė Gapšienė. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir jų profesinio perdegimo sąsajos. Magistro baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Diana Lipinskienė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų kryptių grupė): vadyba, socialiniai mokslai (verslo ir viešoji vadyba).

Reikšminiai žodžiai: darbuotojų įsipareigojimas, įsipareigojimo formos, profesinis perdegimas, profesinio perdegimo dimensijos

Panevėžys, 2023. 77 p.

### **Santrauka**

Šiame magistro baigiamajame darbe analizuojamas ryšys tarp darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir jų perdegimo profesinėje veikloje. Šiuo metu darbuotojų verbavimas ir jų išlaikymas tampa vienu iš svarbiausių organizacijos tikslų. Dėl to vis daugiau kalbama apie darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, kuris laikomas vienu iš organizacijos veiklos sėkmės rodiklių. Organizacijos, kurios skatina darbuotojų įsipareigojimą, patiria finansinę naudą, mažesnę darbuotojų kaitą, didesnę darbuotojų motyvaciją darbui. Deja, pastaraisiais metais didelė dalis darbuotojų išgyvena profesinį perdegimą, kuris sukelia nepageidautinas pasekmes organizacijai. Dėl jaučiamos nuolatinės, su darbu susijusios įtampos, dėl per mažai skiriamu laiku poilsiui darbuotojai jaučiasi išsekę, krenta darbo našumas. Todėl, organizacijai, kuri atsakingai rūpinasi darbuotojais, kuria visapusišką gerovę, skatina darbuotojų stipresnį įsipareigojimo jausmą, yra mažesnė tikimybė, kad jos darbuotojai kentės nuo profesinio perdegimo, kuris darbinėje aplinkoje stipriai sutrikdo darbuotojo efektyvumą ir sukelia neigiamą psichologinę būseną.

Baigiamojo *darbo objektas* – darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir profesinio perdegimo sąsajos. *Darbo tikslas* – atskleisti darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir jų profesinio perdegimo sąsajas. Baigiamojo darbo tikslui pasiekti išsikelti *uždaviniai*: apibūdinti darbuotojų įsipareigojimo organizacijai sąvoką, formas ir įsipareigojimą lemiančius veiksnius; išanalizuoti profesinio perdegimo sampratą, dimensijas; apibūdinti perdegimo požymius ir jį lemiančius veiksnius; nustatyti darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir jų profesinio perdegimo sąsajas. Įgyvendinti darbo uždavinius padėjo mokslinės literatūros analizė, kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa) ir statistinė duomenų analizė.

Atliktas kiekybinis tyrimas leido nustatyti, kad tarp darbuotojo įsipareigojimo ir profesinio perdegimo profesinėje veikloje yra glaudus ryšys. Profesinis perdegimas mažina darbuotojo emocinį įsipareigojimą organizacijai ir atvirkščiai, emociškai įsipareigoję darbuotojai turi mažiausią tikimybę perdegti.

Gapšienė Deimantė. Relationships between Employees' Commitment to the Organization and their Professional Burnout. Master's Final Degree Project / supervisor assoc. prof. dr. Diana Lipinskienė; Kaunas University of Technology Panevėžys Faculty of Technologies and Business.

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

Keywords: organizational commitment, types of organizational commitment, job burnout, professional burnout syndrome, dimensions of burnout

Panevėžys, 2023. 77 p.

### **Summary**

This master's final degree project analyzes the relationship between employees' commitment to the organization and professional burnout. Attracting and retaining employees is becoming one of the most important goals of organizations. As a result, there is more and more talk about employee commitment to the organization, which is considered as one of the indicators of organizational success. Organizations that encourage employee engagement experience financial benefits, lower employee turnover, and increased employee motivation. Unfortunately, in recent years, many employees are experiencing professional burnout syndrome, which causes undesirable consequences for the organization. Due to the feeling of constant work-related tension and too little time for rest, employees feel exhausted, and work productivity falls. Therefore, an organization that cares for the well-being of employees and promotes commitment is less likely to suffer from professional burnout syndrome, which strongly disrupts the employee's efficiency in the working environment and causes a negative psychological state.

*The subject of the thesis* is the relationship between employees' commitment to the organization and professional burnout. *The aim of the work* is to reveal the connections between employees' commitment to the organization and their professional burnout. *To achieve the goal* of the thesis, the following tasks were set: to describe the concept, forms and factors determining the commitment of employees to the organization; analyze the concept and dimensions of professional burnout; describe the signs of burnout and the factors that determine it; to determine the links between employees' commitment to the organization and their professional burnout. Analysis of scientific literature, quantitative research (questionnaire survey) and statistical data analysis helped to implement the work tasks.

After a quantitative research, it was found that there is a close relationship between employee commitment and professional burnout. Professional burnout reduces the employee's emotional commitment to the organization and the other way, emotionally committed employees have the least chance of burnout.

## Turinys

Lentelių sąrašas.....	8
Paveikslų sąrašas.....	9
Įvadas .....	10
<b>1. Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai koncepcijos teorinė analizė.....</b>	<b>13</b>
1.1. Įsipareigojimo organizacijai sąvokos analizė.....	13
1.2. Įsipareigojimo organizacijai formos.....	16
1.3. Įsipareigojimą lemiantys veiksniai .....	18
1.3.1. Individualūs veiksniai .....	19
1.3.2. Organizaciniai veiksniai .....	21
<b>2. Profesinio perdegimo sąvokos teorinis aspektas .....</b>	<b>24</b>
2.1. Profesinio perdegimo sąvokos analizė .....	24
2.2. Profesinio perdegimo dimensijos .....	27
2.3. Profesinio perdegimą lemiantys veiksniai.....	30
2.3.1. Organizaciniai profesinio perdegimo veiksniai .....	30
2.3.2. Individualūs profesinio perdegimo veiksniai.....	33
2.4. Profesinį perdegimą jaučiančio darbuotojo požymiai .....	34
<b>3. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir jų profesinio perdegimo sąsajos teoriniame kontekste .....</b>	<b>38</b>
<b>4. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir profesinio perdegimo sąsajos tyrimas.....</b>	<b>43</b>
4.1. Tyrimo metodika ir organizavimas.....	43
4.2. Tyrimo rezultatai .....	49
4.2.1. Tyrimo dalyvių demografinės charakteristikos .....	49
4.2.2. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai raiškos tyrimo rezultatai .....	50
4.2.3. Profesinio perdegimo raiškos tyrimo rezultatai .....	57
4.2.4. Darbuotojų įsipareigojimo ir profesinio perdegimo sąsajų tyrimo .....	64
<b>Išvados ir rekomendacijos .....</b>	<b>69</b>
<b>Literatūros sąrašas .....</b>	<b>71</b>
<b>Priedai .....</b>	<b>77</b>
1 priedas. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai apibrėžimai .....	77
2 priedas. Profesinio perdegimo apibrėžimai.....	78
3 priedas. Tyrimo instrumentarius .....	79
4 priedas. Tyrimo instrumentas - anketa.....	82
5 priedas. Leidimas atlikti tyrimą VšĮ Respublikinėje Panevėžio ligoninėje .....	85
6 priedas. VšĮ Respublikinės Panevėžio ligoninės valdymo struktūra.....	86
7 priedas. Depersonalizacijos dimensijos raiška pagal teiginius (aprašomoji statistika).....	87
8 priedas. Asmeninių siekių sumažėjimo dimensijos raiška pagal teiginius (aprašomoji statistika) .....	88
9 priedas. Darbuotojų amžiaus grupių koreliacija su profesiniu perdegimu (aprašomoji statistika).....	89
10 priedas. Koreliacijos su darbuotojų darbo stažu (aprašomoji statistika) .....	90
11 priedas. Koreliacija tarp įsipareigojimo formų ir profesinio perdegimo dimensijų.....	91
12 priedas. Koreliacijos pagal pareigas (aprašomoji statistika).....	92
13 priedas. Koreliacija pagal lytį (aprašomoji statistika) .....	93
14 priedas. SCEDU 2022: tarptautinės konferencijos pažymėjimas .....	94
15 priedas. „Technologijų ir verslo aktualijos – 2022“ konferencijos pažymėjimas.....	95

## Lentelių sąrašas

1 lentelė. Profesinio perdegimo sąvokos .....	26
2 lentelė. Profesinio perdegimo požymiai (sudaryta darbo autorės, remiantis Vimantaitė, 2007).....	36
3 lentelė Teorinė profesinio perdegimo požymių ir įsipareigojimo formų sąsajos .....	41
4 lentelė. Darbuotojo įsipareigojimo ir perdegimo profesinėje veikloje sąsajos tyrimo aspektai.....	46
5 lentelė. Koreliacijos stiprumo interpretacija (Bilevičienė, Jonušauskas, 2011, 165 p.).....	47
6 lentelė. Tyrimo dalyvių demografinės charakteristikos VšĮ Respublikinėje Panevėžio ligoninėje .....	49
7 lentelė. Emocinio įsipareigojimo raiška pagal teiginius (aprašomoji statistika) .....	51
8 lentelė. Tęstinio įsipareigojimo raiška pagal teiginius (aprašomoji statistika).....	52
9 lentelė. Normatyvinio įsipareigojimo raiška pagal teiginius (aprašomoji statistika) .....	53
10 lentelė. Išsekimo dimensijos raiška pagal teiginius (aprašomoji statistika) .....	58
11 lentelė. Sąsaja tarp darbuotojų įsipareigojimo ir profesinio perdegimo .....	66
12 lentelė. Sąsaja tarp profesinio perdegimo ir darbuotojų įsipareigojimo formų .....	66
13 lentelė. Sąsaja tarp darbuotojų emocinio įsipareigojimo ir profesinio perdegimo dimensija .....	67
14 lentelė. Sąsaja tarp darbuotojų įsipareigojimo ir profesinio perdegimo dimensijų .....	68



## Paveikslų sąrašas

1 pav. Įsipareigojusiems darbuotojams būdingi bruožai (sudaryta darbo autorės) .....	15
2 pav. Organizacinio įsipareigojimo formos (sudaryta autorės, pagal Mayer'į, Allen'ą, 1991) .....	17
3 pav. Įsipareigojimą organizacijai lemiantys veiksniai (remiantis Vireliūnienė, 2007, 115 p.) .....	19
4 pav. Profesinio perdegimo dimensijos (sukurta darbo autorės, remiantis Maslach'u, 1993).....	28
5 pav. Darbuotojų įsipareigojimo raiška įstaigoje .....	51
6 pav. Darbuotojų įsipareigojimo raiška pagal užimamas pareigas .....	53
7 pav. Įsipareigojimo raiška pagal darbuotojų amžiaus grupes.....	54
8 pav. Įsipareigojimo raiška pagal lytį.....	55
9 pav. Įsipareigojimo raiška pagal šeimines padėtis.....	55
10 pav. Įsipareigojimo raiška pagal darbo stažą esamoje darbovietėje .....	56
11 pav. Darbuotojų profesinio perdegimo raiška įstaigoje.....	57
12 pav. Depersonalizaciją rodantys požymiai .....	59
13 pav. Asmeninių siekių sumažėjimą rodantys požymiai.....	59
14 pav. Profesinio perdegimo raiška pagal užimamas pareigas .....	60
15 pav. Profesinio perdegimo raiška pagal darbuotojų amžiaus grupes .....	61
16 pav. Profesinio perdegimo raiška pagal lytį .....	61
17 pav. Profesinio perdegimo raiška pagal šeimines padėtis .....	62
18 pav. Profesinio perdegimo raiška pagal darbo stažą .....	63
19 pav. Darbuotojų įsipareigojimo ir profesinio perdegimo raiška organizacijoje .....	64
20 pav. Darbuotojų jaučiamas įsipareigojimas lyginant su profesiniu perdegimu ir jo dimensijomis....	65

## Įvadas

**Darbo aktualumas.** Šiuolaikinėse organizacijose vienu iš svarbiausių organizacijos tikslų tampa darbuotojų pritraukimas ir jų išlaikymas. Dėl to vis daugiau kalbama apie darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, kuris laikomas vienu iš organizacijos veiklos sėkmės rodiklių. Darbuotojų įsipareigojimą skatinančios organizacijos patiria finansinę naudą, padidėjusį pelną, mažesnę darbuotojų kaitą, didesnę darbuotojų motyvaciją darbui (Petkevičiūtė, Kalinina, 2004; Kavaliauskienė, 2012 ir kt.; Vance, 2006). Tyrimais patvirtinta, jog vienas iš geriausių būdų, padedančių darbuotojui likti organizacijoje ir negalvoti apie išėjimą, yra jo įsipareigojimas organizacijai (Genevičiūtė – Janonienė, Skučaitė, Endriulaitienė, 2015). Todėl šiuolaikinėje aplinkoje darbuotojo įsipareigojimo organizacijai koncepcijos svarba vis didėja, ypač dabar, į darbo rinką ateinant naujai kartai, kuri į darbinis santykius turi kitokią požiūrį (Alonderienė, Juknevičienė, 2017). Taigi organizacijoms nepaprastai svarbūs jai įsipareigoję, lojalūs ir pozityvius santykius kuriantys darbuotojai.

Kita vertus, stipriai įsipareigoję organizacijai darbuotojai yra labiau atsidavę darbui, daugiau laiko ir savo energijos skiria vykdydami pavestus įsipareigojimus darbe (Mathieu, Zajac'as, 1990; Allen'as, Meyer'is, 1990). Dėl šios priežasties darbuotojui atsiranda sąlygos greičiau išekvoti turimus emocinius išteklius ir greičiau išsekti. Darbinėje aplinkoje būseną, kuri stipriai paveikia darbuotojo funkcionavimą ir sukelia negatyvią psichologinę būseną, yra darbuotojų profesinis perdegimas (Genevičiūtė-Janonienė ir kt., 2015). Profesinio perdegimo tema, psichologinės ir emocinės problemos tampa vis aktualesnės, ypač tam įtakos turi didėjanti ekonominė konkurencija, dėl kurios dauguma nori tapti pirmaujančiais ir lyderiais, o tai prisideda prie nuolatinės darbuotojų įtampos kūrimo (Nerush'as, 2012). Vykstantys pastovūs pokyčiai, nesibaigiančios problemos tiek organizacijos išorėje, tiek jos viduje daro neigiamą poveikį darbuotojo savijautai ir turi didelę tikimybę atsirasti profesiniam perdegimui (Abromaitienė, Stanišauskienė, 2014; Kavaliauskienė, Balčiūnaitė, 2014). Mokslinėje literatūroje teigiama, kad profesinį perdegimą patiria net 30 – 40 proc. darbuotojų, neatsižvelgiant į sritį, kurioje jie dirba (Žiedelis, Pajarskienė, 2017). Susidomėjimą šia tema lemia nuolatinės darbuotojų problemos, dėl kurių atsiranda įvairių negalavimų, susijusių su sveikata, kas lemia darbuotojo efektyvumo sumažėjimą, o kartu veikia organizacijos veiklos rezultatus (Gudžinskienė, Pozdniakovas, 2020).

**Darbo temos iširtumas ir mokslinė problema.** Moksliniuose darbuose įsipareigojimo organizacijai tema yra populiari ir plačiai tyrinėjama Lietuvos ir užsienio autorių (Alonderienė, Juknevičienė, 2017; Becker'is, 1960; Karakus'as, Aslan'as, 2009; Kavaliauskienė, Simonavičius, 2019; Khan'as ir kt. 2010; Meyer'is ir kt., 2006; Mishra, 2005; Nehmeh'as, 2009; Vance, 2006; Zeffane, 2010). Dauguma autorių analizuoja įsipareigojimo organizacijai sąvoką per trijų dimensijų emocinę, normatyvinę ir tęstinę formas. Autoriai (Allen'as, Meyer'is, 1991; Bučiūnienė, 2006; Girdauskienė, 2011; Janonienė, Skučaitė, Endriulaitienė, 2015; Kumpikaitė, Rupšienė, 2008; Mathieu, Zajac'as, 1990; Veršinskienė, Večkienė, 2007) pripažįsta, kad įsipareigojimas yra darbuotojo stiprus ryšys su organizacija. Kiti autoriai (Angle, Perry, 1981; Rana, 2010; Kavaliauskienė, 2009; 2011) mini, kad darbuotojas lieka organizacijoje tik dėl materialinių paskatų. Treti (Darrough'as, 2006; Greenberg'as, Baron'as, 2000; Janonienė, Skučaitė, Endriulaitienė, 2015; Passarelli, 2011) akcentuoja, kad darbuotojas tampa įsipareigojęs organizacijai, kai šis susitapatina su ja.

Analizuojant mokslinę literatūrą profesinio perdegimo tema, daugelis autorių (Abromaitienė, Stanišauskienė, 2014; Freudenberger'is, 1974; Jakimavičiūtė, Lukianskytė, 2017 ir kt.; Kavaliauskienė, Balčiūnaitė, 2014; Maslach'as ir kt., 2001; Merkys, Bubelienė, 2013) teigia, kad profesinis perdegimas būdingas darbuotojams, kurių pagrindinė darbo dalis yra bendravimas su žmonėmis, rūpinimasis jais, pavyzdžiui, medicinos personalui, pedagogams, socialiniams darbuotojams, policijos pareigūnams ir pan. Profesinio perdegimo išskirtos dimensijos (emocinis išsekimas, depersonalizacija, sumažėjęs noras siekti laimėjimų) yra gausiai naudojamos mokslininkų (Abromaitienės, Stanišauskienės, 2014; Gudžinskienės, Pozdniakovo, 2020 ; Ide, 2018; Lazauskaitės – Zabielskės ir kt., 2017; Lewin'o, Sager'o, 2007; Mikalausko ir kt., 2016; Maslach'o, Schaufeli'o, Leiter'io, 2001; Vaicekauskienės, 2014).

Eilė autorių (Basami, 2013; Kavaliauskienė, 2012; Koyuncu, Burke, 2008; Li, Zhang'as, Lu, XueJing'as, 2020; Maslach'as, Schaufeli, Leiter'is, 2001; Pociūtė, Pečiūra, 2014; Sarisik'as ir kt. 2019) yra analizavę perdegimą profesinėje veikloje ir darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ryšį gydytojų ar pedagogų tarpe. Visgi vis dar mažai pateiktų faktų, kaipgi įsipareigojimo organizacijai formos susijusios su darbuotojų profesiniu perdegimu kitų pareigybių darbuotojams. Todėl kyla klausimas, kaip stipriai administracijos darbuotojai yra įsipareigoję savo darbovietai ir ar tai nulemia jų profesinį perdegimą?

Taigi šiame baigiamajame magistro darbe keliami mokslinė **problema**, kurią galima formuluoti tokiu **probleminiu klausimu**: kokia įsipareigojimo forma stipriausiai pasireiškia tarp administracijos darbuotojų ir ar yra jų sąsajų su profesiniu perdegimu?

**Darbo objektas** – darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir jų profesinio perdegimo sąsajos.

**Darbo tikslas** – atskleisti darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir jų profesinio perdegimo sąsajas.

**Darbo uždaviniai:**

1. apibūdinti darbuotojų įsipareigojimo organizacijai sąvoką, formas ir įsipareigojimą lemiančius veiksnius;
2. išanalizuoti profesinio perdegimo sampratą, dimensijas bei apibūdinti perdegimo požymius ir jų lemiančius veiksnius;
3. nustatyti darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir jų profesinio perdegimo sąsajas teoriniame ir empiriniame kontekste.

**Teorinis darbo reikšmingumas.** Remiantis mokslininkų teorinėmis išvalgomis susistemintos ir apibrėžtos darbuotojų įsipareigojimo ir profesinio perdegimo sąvokos, nustatyti ir apibrėžti darbuotojų įsipareigojimą ir profesinį perdegimą lemiantys individualūs ir organizaciniai veiksniai, identifikuoti ir sugrupuoti profesinio perdegimo požymiai bei pagrįsta darbuotojo įsipareigojimo ir profesinio perdegimo sąsaja teoriniame kontekste.

**Praktinis darbo reikšmingumas.** Pagrįstas tyrimo instrumentarijus, kuris suteikia galimybę įvertinti darbuotojų įsipareigojimo ir profesinio perdegimo raišką organizacijoje ir leidžia nustatyti šių reiškinų sąsajas.

**Duomenų rinkimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa.

**Duomenų analizės metodai:** aprašomoji statistika, koreliacinė analizė.

**Darbą sudaro:** santrauka, įvadas, 4 skyriai, išvados ir rekomendacijos, 112 šaltinių literatūros sąrašė, 25 paveikslai, 14 lentelių, 13 priedų. Darbo apimtis – 81 puslapis.

**Konferencijoje skaityti pranešimai:**

Gapšienė, Deimantė. Relationships between employees' commitment to the organization and their burnout in professional activities. Mokslo ir studijų tendencijos globalizacijos sąlygomis (SCEDU' 2022): tarptautinė konferencija. Panevėžys: Panevėžio kolegija, 2022 spalio 21 d.

Gapšienė, Deimantė. Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai ir jį lemiančių veiksnių teorinės išvalgos. 22-oji studentų mokslinė konferencija „Technologijų ir verslo aktualijos – 2022“. Panevėžys: Kauno technologijos universiteto Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas, 2022 lapkričio 25 d.

**Publikuotų straipsnių bibliografinis sąrašas:**

GAPŠIENĖ, Deimantė; LIPINSKIENĖ, Diana. Relationship between employees' commitment to the organization and their burnout in professional activities: theoretical insights // Taikomieji tyrimai studijose ir praktikoje, 18 (1), Lietuva, Panevėžys, 2022 spalio 21 d. / Panevėžys: Panevėžio kolegija. ISSN 2029-1280, eISSN 2669-0071. 2022, p. 128 – 135.

GAPŠIENĖ, Deimantė; LIPINSKIENĖ, Diana. Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai ir jį lemiančių veiksnių teorinės išvalgos // Technologijų ir verslo aktualijos – 2022: studentų mokslinių darbų konferencijos pranešimų medžiaga, Lietuva, Panevėžys, 2022 lapkričio 25 d. / Kauno technologijos universiteto Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas. Kaunas: Kauno technologijų universitetas. ISSN 2538-8045. 2022.

## **1. Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai koncepcijos teorinė analizė**

Šiuolaikinėje aplinkoje darbuotojo įsipareigojimo organizacijai koncepcijos svarba vis auga, ypač dabar, didėjant globalizacijai, keičiantis kartoms, į darbo rinką ateina jauni darbuotojai, kurie į darbinius santykius turi kitokį požiūrį (Zangaro, 2001). Jaunuoliai turi daugiau galimybių įgyti išsilavinimą ne tik Lietuvoje bet ir užsienyje, taip pat jie geriau suvokia savo pasirinkimo galimybes, yra lankstesni ir drąsesni pokyčiams, dėl to darosi sunkiau juos išlaikyti vienoje vietoje (Alonderienė, Juknevičienė, 2017). Darbuotojų verbavimas ir jų išlaikymas toje pačioje darbovietėje tampa vienu iš svarbiausių šiuo metu organizacijos tikslų, dėl to vis daugiau kalbama apie darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, kuris laikomas vienu iš organizacijos veiklos sėkmės rodiklių (Iqbal'as, 2016). Tyrimais atskleista, kad darbuotojų ištikimybė organizacijai yra efektyvesnis įnašas į įstaigos sėkmę labiau negu pinigai, kuris prisideda prie konkurencinio organizacijos pranašumo didinimo. Įstaigos, kurios skatina darbuotojų įsipareigojimą, patiria ir finansinę naudą, padidėjusį pelną (Bučiūnienė, 2006; Išoraitė, 2011; Iqbal'as, 2010; Kavaliauskienė, 2011; Khan'as ir kt. 2010; Zeffane, 2009). Taigi, galima daryti išvadą, kad darbuotojų įsipareigojimo stiprinimas tampa viena iš priemonių padedanti didinti organizacijos veiklos sėkmę.

### **1.1. Įsipareigojimo organizacijai sąvokos analizė**

Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai koncepciją analizavo daugelis Lietuvos ir užsienio mokslininkų, tokių kaip Janonienė, Skučaitė, Endriulaitienė, 2015; Kavaliauskienė, 2009; Kavaliauskienė, Simonavičius, 2019 ir kt.; Mayer'is, Allen'as, 1991; Mathieu, Zajac'as, 1990; Petkevičiūtė, Kalinina, 2004; Vance, 2006. Mokslinėje literatūroje darbuotojo įsipareigojimo organizacijai sąvoka nuo 1970 m. vis dar nėra vienodai apibrėžiama.

Didelį indėlį į darbuotojo įsipareigojimo organizacijai sampratą įnešė mokslininkas Becker'is (1960) teigdamas, kad įsipareigojimas organizacijai yra procesas, kuriame darbuotojai sudaro „grupines lažybas“ su organizacija, netekdami dalies savo laisvės būsimojo elgesio atžvilgiu (Mishra, 2005). Dėl to Becker'is (1960) rašė: „Jeigu žmogus atsisako keisti darbo vietą, net žinodamas, kad naujas darbas suteiks jam didesnę atlyginimą ir geresnes darbo sąlygas, mes turėtume įtarti, kad jo elgesys yra įsipareigojimo padarinys, <...>“ (Petkevičiūtė, Kalinina, 2004, 182 p.). Dabar, vadinamų „grupinių lažybų“ terminas laikomas pirmuoju įsipareigojimo organizacijai apibrėžimu.

Kitas iš pirmųjų įsipareigojimo reiškinių tyrėjų Kanter'is (1968) pristatė paaiškinimą, kad įsipareigojimas organizacijai yra naudų, kurias galima gauti likus toje pačioje organizacijoje ir nuostolių, kurie siejami su išėjimu iš organizacijos, apskaičiavimas. Tai reiškia, kad darbuotojas lieka organizacijoje iš materialinės paskatos (Karakus'as, Aslan'as, 2009). Praėjus dar keliems metams nuo pirmųjų įsipareigojimo apibrėžimų, Porter'is (1974) tvirtino, kad įsipareigojimo organizacijai terminas sudaro stiprų tikėjimą organizacijos vertybėmis ir tikslais. Stiprus įsipareigojimas nulemia darbuotojo ryžtą stengtis dėl organizacijos bei pasireiškia stipriu darbuotojo noru dirbti būtent jo organizacijoje ilgą laiką. Pastarasis terminas skiriasi nuo minėto Kanter'is (1968), nes čia kalbama apie darbuotojo moralinį, o ne materialinį prisirišimą prie organizacijos (Kavaliauskienė, 2012; Vance, 2006).

Po dviejų dešimtmečių nuo pirmųjų Becker'is (1960) pareiškimų apie „grupines lažybas“, mokslininkai (Angle, Perry, 1981) įsipareigojimą organizacijai aiškino kaip darbuotojo norą pasilikti organizacijoje dėl naudos jam pačiam. Mokslininkai tvirtino, kad darbuotojas jaučia teigiamą ryšį su organizacija, nes jam yra artimi organizacijos tikslai ir vertybės, jis juos pripažįsta ir nori padėti įgyvendinti. Tačiau yra pritariama ir kitai prisirišimo prie organizacijos priežastiai – ekonominiams mainams, išskaičiavimui, tai reiškia, kad darbuotojai pasilieka organizacijoje, todėl, kad neturi ar darbo rinkoje nėra kitų įsidarbinimo galimybių (Kavaliauskienė, 2009).

Kitą įsipareigojimo organizacijai sąvoką pristato mokslininkai Mathieu ir Zajac'as (1990), kurie teigia, kad įsipareigojimas yra požiūris į darbą, kuris tiesiogiai susijęs su darbuotojo dalyvavimu organizacijos veikloje, ketinant ilgai dirbti organizacijoje. Visa tai nurodo esantį ryšį tarp asmens ir organizacijos (Mikalauskaitė, Lipinskienė, 2011). Mayer'is ir Allen'as (1991) požiūriu, įsipareigojimas organizacijai yra psichologinė darbuotojų būseną, apibūdinanti jų ryšį su organizacija, kuris daro poveikį darbuotojų apsisprendimui priklausyti organizacijai ar išeiti iš jos (Nehmeh, 2009). Minėti mokslininkai Mayer'is ir Allen'as (1991) išskyrė tris esmines įsipareigojimo organizacijai formas, kurios nusako skirtingas įsipareigojimo pasireiškimo aspektus, kurios yra naudojamos ir šiai dienai. Išsamesnė šių formų analizė pateikta 1.2 poskyryje.

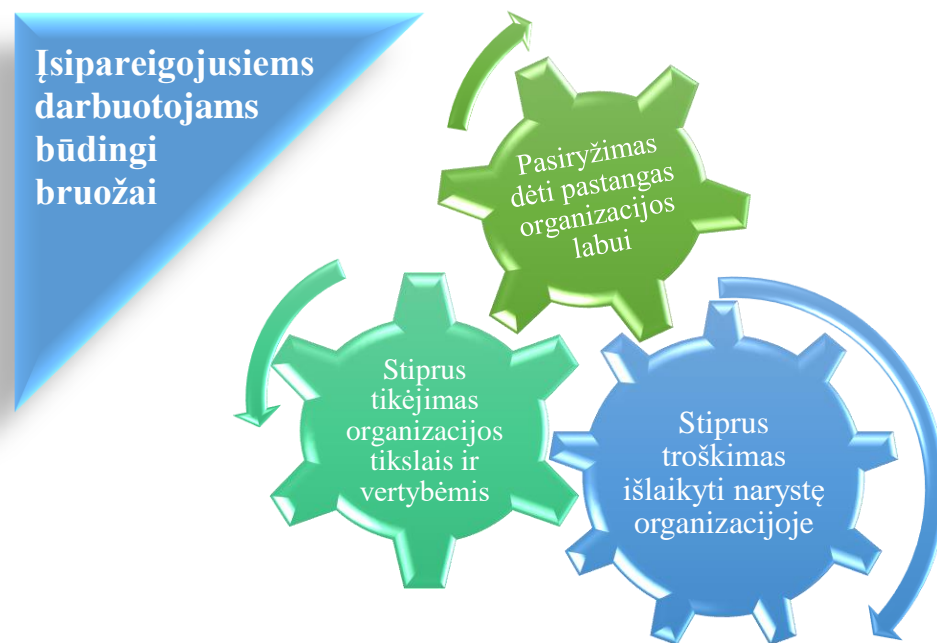
Anot Kavaliauskienės ir Simonavičiaus (2019), darbuotojo įsipareigojimas organizacijai yra tam tikra darbuotojo sinergija su jo įgyvendinamomis užduotimis, kuri leidžia darbuotojui kokybiškiau dirbti bei yra naudingas ne tik darbuotojui bet ir organizacijai. Darbuotojo įsipareigojimas yra stiprus emocinis atsidavimas organizacijai bei išreiškiamas stipriu noru ilgai joje dirbti. Pagrindinis įsipareigojimo veiksnys yra darbuotojo emocinė būseną, kuri nusako jo ryšį su organizacija. Minėti autoriai pažymi, kad darbuotojo įsipareigojimą organizacijai gali veikti ne tik emocijos, bet ir pačio darbuotojo įsitikinimai, požiūris į darbą. Taip pat šių autorių darbuose akcentuojama, kad kuo stipresnis įsipareigojimas organizacijai, tuo pasiekiamas didesnis darbuotojo efektyvumas ir organizacija gauna geresnius veiklos rezultatus.

Atliekant įsipareigojimo organizacijai sąvokos analizę, išryškėjo, kad darbuotojo įsipareigojimas yra apibūdinamas kaip tam tikras darbuotojo požiūris į organizaciją (Mikalauskaitė, Lipinskienė, 2011), kaip vidinė jėga, energijos suteikianti galia, kuri skatina atitinkamai elgtis organizacijos atžvilgiu, tai tarsi motyvacija dirbti (Meyer'is ir kt., 2006), kaip psichologinis ryšys su organizacija, apimantis darbuotojų jausmus organizacijai, kurioje dirba, tai lyg emocinis komfortas, kurį suteikia būtent esamas darbas organizacijoje (Bučiūnienė, 2006; Kumpikaitė, Rupšienė, 2008; Mathieu, Zajac'as, 1990), ar kaip emocinė būklė, kuri sieja darbuotoją ir organizaciją, dėl to darbuotojas dirba organizacijoje, nes pats to nori, tai stiprus emocinis atsidavimas organizacijai bei darbuotojo stiprus noras kuo ilgiau dirbti esamoje organizacijoje (Kavaliauskienė, Simonavičius, 2019; Meyer'is, Allen'as, 1991; Nehmeh'as, 2009).

Analizuojant įsipareigojimo organizacijai koncepcijas, išryškėjo, kad jos yra gana įvairios, nevienareikšmiškos. Dėl daugybės skirtingų mokslinių darbų autorių interpretacijų nėra lengva pateikti konkretų įsipareigojimo konceptą. Šios sąvokos įvairovė pateikta lentelėje (žr. 1 priedą). Žvelgiant į pateiktus apibrėžimus matyti, kad dauguma autorių (Allen'as, Meyer'is, 1991; Bučiūnienė, 2006; Janonienė, Skučaitė, Endriulaitienė, 2015; Kumpikaitė, Rupšienė, 2008; Mathieu, Zajac'as, 1990)

pripažįsta, kad įsipareigojimas yra darbuotojo stiprus ryšys su organizacija, emocinis ryšys, kuris sukuria komforto zoną, iš kurios nesinori išeiti. Stiprus ryšys skatina darbuotoją būti patikimu organizacijos nariu ir stengtis dėl jos, tai motyvacijos suteikianti jėga. Kiti autoriai (Angle, Perry, 1981; Kavaliauskienė, 2009; 2011) mini, kad darbuotojas lieka organizacijoje tik dėl išskaičiavimo, dėl naudos sau, dėl materialinių paskatų. Treti (Darrough'as, 2006; Greenberg'as, Baron'as, 2000; Janonienė, Skučaitė, Endriulaitienė, 2015; Passarelli, 2011) akcentuoja, kad darbuotojas tampa įsipareigojęs organizacijai, kai šis susitapatina su ja, kai pripažįsta jos vertybes, tikslus ir nori visomis jėgomis prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo. Nors pateikti terminai 1 lentelėje yra daugiaprasmiai, tačiau minėti autoriai pripažįsta, kad įsipareigojęs darbuotojas organizacijai atneša daugiau naudos ir privalumų, dėl to stengtis išlaikyti savo darbuotojus organizacijoje turėtų būti vadovų siekiamybė.

Mokslinės literatūros analizė (Bučiūnienė, 2006; Çiftçioğlu, Sabuncuoğlu, 2011; Kavaliauskienė, 2011 ir kt.; Khan ir kt., 2010; Mishra, 2005) atskleidė, kad tie darbuotojai, kurie yra įsipareigoję savo organizacijai, dažniausiai pasižymi trimis pagrindiniais bruožais (žr. 1 pav.).



**1 pav.** Įsipareigojusiems darbuotojams būdingi bruožai (sudaryta darbo autorės)

Taigi, atlikus darbuotojo įsipareigojimo organizacijai sąvokos analizę (Bučiūnienė, 2006; Çiftçioğlu, Sabuncuoğlu, 2011; Kavaliauskienė, 2011 ir kt.; Khan ir kt., 2010; Mishra, 2005), išryškėjo, kad stipriai įsipareigojusiems darbuotojams būdingi trys bruožai:

1. stiprus tikėjimas organizacijos tikslais ir vertybėmis;
2. pasiryžimas stengtis dėl organizacijos;
3. stiprus troškimas ilgai dirbti organizacijoje.

Šiuos bruožus galima laikyti bendriniais bei labiausiai charakterizuojančiais organizacijos įsipareigojimo koncepciją, kadangi jie dažniausiai pastebimi skirtingų autorių darbuose apie organizacinio įsipareigojimo sąvoką.

*Apibendrinant galima teigti, kad įsipareigojimo organizacijai sąvokos yra nevienareikšmės, nes mokslininkai šį reiškinį vertina iš skirtingų situacijų, išryškindami vieną svarbiausią konkrečiam atvejui tinkamą bruožą. Apžvelgus skirtingų mokslininkų įsipareigojimo organizacijai apibrėžimus, teigtina, kad tai psichologinė darbuotojo būseną, apibūdinanti jo ir organizacijos stiprų ryšį, kuris lemia jo sprendimą dirbti organizacijoje, nemąstant apie išėjimo galimybę. Tai reiškia, kad darbuotojas jaučiasi svarbus organizacijai, o organizacija yra svarbi darbuotojui. Taip pat darbuotojo įsipareigojimas pasireiškia per stiprų jo tikėjimą organizacijos tikslais, jos vertybių pripažinimu bei pasiryžimu dėti pastangas organizacijos labui.*

Mokslininkai apibūdinami įsipareigojimo apibrėžimą išskiria ir įsipareigojimą lemiančius elementus ir veiksnius bei įvairius jo tipus ar formas. Dažniausiai akcentuojamos darbuotojo įsipareigojimo formos, tokios kaip emocinė, normatyvinė ir tęstinė, kurios pristatomos kitame poskyryje.

## **1.2. Įsipareigojimo organizacijai formos**

Atliktų tyrimų rezultatai ir mokslininkų išvados (Girdauskienė, 2011; Kavaliauskienė, 2009; Mikalaukaitė, Lipinskienė, 2011 ir kt., Rana, 2010; Veršinskienė, Večkienė, 2007) sutampa su Meyer'io ir Allen'o (1991) teorija, kuri atskleidžia darbuotojo įsipareigojimo organizacijai sąvoką per trijų dimensijų emocinę, normatyvinę ir tęstinę formas.

Etzioni (1961) siekė suklasifikuoti įsipareigojimo reiškinį pagal tam tikrus požymius. Jis rėmėsi darbuotojų pritarimu organizaciniam sprendimams, argumentuodamas, kad valdžia, remiasi darbuotojų dalyvavimo organizacijoje prigimtimi, o šis dalyvavimas gali įgyti vieną iš trijų formų (Girdauskienė, 2011; Kavaliauskienė, 2009):

- moralinį įsipareigojimą (susijęs su vertybių, tikslų pripažinimu);
- išskaičiavimo įsipareigojimą (susijęs su naudos ir atlygio mainais);
- priverstinį įsipareigojimą (negatyvi orientacija, kuri atsiranda, esant darbiniam santykiams).

Mayer'is ir Allen'as (1991) atkreipė dėmesį į tai, kad tokių mokslininkų kaip Eziotini, 1961; Kanter'is, 1968 ir kt. įsipareigojimo organizacijai sąvokose išryškėjo besikartojantys elementai, tokie kaip emocinis ryšys, kaštais grindžiami ar moraliniai santykiai. Dėl to juos sugrupavo į tris įsipareigojimo organizacijai formas:

- emocinis įsipareigojimas (psichologinis prisirišimas);
- normatyvinis (moralinė pareiga);
- nuolatinis / tęstinis (būvimas dėl išskaičiavimo) (Khan'as ir kt., 2010; Lipinskienė, 2008; Meyer'is, Stanley, 2002).

Veršinskienė, Večkienė (2007) išvelgė, kad Etzioni (1961) ir Meyer'io, Allen'o (1991) įsipareigojimo organizacijai formų suskirstymas yra panašus. Autorės pastebėjo, kad priverstinio įsipareigojimo organizacijai pagrindimas atitinka normatyvinio įsipareigojimo paaiškinimą, nuolatinis įsipareigojimas atitinka savo apibūdinimu išskaičiavimo įsipareigojimą, o moralinis atitinka emocinio įsipareigojimo sąvoką. Tai reiškia, kad organizacinio įsipareigojimo klasifikacija į formas ar tipus laikui einant praktiškai nesikeičia. Remdamiesi mokslinėje literatūroje išskirtomis įsipareigojimo organizacijai formomis Meyer'is ir Allen'as (1991) sukūrė organizacinio įsipareigojimo modelį (žr. 2 pav.).





**2 pav.** Organizacinio įsipareigojimo formos (sudaryta autorės, pagal Mayer'į, Allen'ą, 1991)

Pasak Rana (2010), kiekvienas organizacijoje dirbantis darbuotojas gali būti įsipareigojęs įvairiomis formomis, tik jos būna skirtingo lygio ir kintančios laike. Vienas darbuotojas gali jausti stiprų emocinį įsipareigojimą, o kitas atvirkščiai – tęstinį įsipareigojimą. Rana (2010) pažymi, jog Meyer'is ir Allen'as (1991) konceptualusis organizacinio įsipareigojimo modelis (žr. 1 pav.) laikomas bendrinium ir tiksliausiai apibūdina darbuotojo įsipareigojimo organizacijai apibrėžimą.

**Emocinis įsipareigojimas.** Įvairūs mokslininkai (Kavaliauskienė, 2009; Rana, 2010 ir kt.), analizuodami 1 pav. pateiktą modelį, teigia, kad jame pateiktas emocinio / afekcinio pobūdžio įsipareigojimas nusako darbuotojo troškimą ilgai likti organizacijoje, dėl pačios organizacijos, nes ji yra patraukli darbo vieta, dėl to darbuotojas didžiuojasi galėdamas priklausyti šiai organizacijai. Emociškai įsipareigojęs darbuotojas susieja save su organizacija, noriai prisideda prie įvairių organizacijos veiklų. Pakalkaitė (2006), Veršinskienė ir Večkienė (2007) įsitikinusios, jog pozityvus ryšys su darbovieta atsiranda, kai darbuotojas vertina savo darbo vietą, patinka tai, ką dirba ir tiki savo profesijos reikšmingumu. Pasak Kavaliauskienės (2012), emociškai įsipareigoję darbuotojai yra ištikimi savo organizacijai, jie dirba daugiau ir atsakingiau, nei iš jų reikalaujama. Vadinaisi, darbuotojai dirba be prievartos, ne iš reikalo, o dėl to, kad jiems tai suteikia pilnatvės jausmą, nes jie to nori patys.

Atsižvelgiant į Mikalaukaitės ir Lipinskienės (2011) nuomonę, darbuotojui būdingą įsipareigojimo formą galima nustatyti pagal požymius, tokius kaip darbuotojo tikėjimu ir pozityviu požiūriu į organizacijos tikslus, vertybes ir misiją, noru stengtis, kad organizacijai pavyktų pasiekti išsikeltus tikslus, troškimu būti organizacijos nariu, stipriu prisirišimo jausmu bei savęs sutapatinimu su organizacija. Taigi, emociškai įsipareigojęs darbuotojas ilgai dirba organizacijoje, dėl to, kad jis jaučiasi naudingas ir reikalingas organizacijai, darbuotojui ji patinka ir nori tęsti narystę joje.

**Tęstinis / nuolatinis įsipareigojimas.** Darbuotojas lieka dirbti organizacijoje, nes supranta, kad išeidamas iš darbo šis daug ką prarastų, išėjimas jam per brangiai kainuotų. Vadinaisi darbas organizacijai jam finansiškai naudingas (Lipinskienė, 2008; Meyer'is ir kt., 2002). Kaip teigia Veršinskienė ir Večkienė (2007), tęstinė įsipareigojimo forma yra būdinga tiems darbuotojams, kurie realiai suvokia, kad jie neturi jokio kito pasirinkimo, o likimas pas dabartinį darbdavį yra geriausia alternatyva.

Remiantis Mikalauskaite ir Lipinskiene (2011) galima išskirti nuolatinį įsipareigojimą apibūdinančius rodiklius, t. y. darbuotojas dirba tiek, kiek priklauso ir nesistengs atlikti daugiau; santykiai su organizacija palaikomi dėl finansinio saugumo, karjeros perspektyvų ar jaučiamos naudos; alternatyvų stoka; investicijų turėjimas organizacijoje (pvz., pensija, vertina santykiai su kolegomis, tiesiog pripratimas); nenoras blaškytis ir keisti organizacijos iš vienos į kitą. Apibendrinant, darbuotojas, kuris įsipareigojęs tęstinio įsipareigojimo forma supranta, kad dirbti dabartinėje organizacijoje yra saugiau ir naudingiau, nei iškeisti ją į kitą ar būti visai be pasirinkimo galimybės.

**Normatyvinis / formalus įsipareigojimas.** Darbuotojas, kuris įsipareigojęs normatyvine įsipareigojimo forma supranta, kad likimas esamoje organizacijoje yra teisingas jo elgesys, jis jaučia, kad privalo likti iš pareigos jausmo, t. y. darbuotojas lieka organizacijoje, nes jaučia privaląs likti. Manoma, kad darbuotoją organizacijoje gali sulaikyti dėkingumo jausmas vadovybei ar kolegoms. Taip pat jis nesvarsto išėjimo galimybės, nes bijo palikti organizaciją ir nenori, kad kolegos jį laikytų kaip išdaviką, neatsidavusį organizacijai (Karakus, Aslan, 2009; Kavaliauskienė, 2012; Veršinskienė, Večkienė, 2007).

Normatyvinį įsipareigojimą galima atpažinti iš tokių rodiklių: liekama organizacijoje dėl pareigos jausmo; jaučiama priklausomybė organizacijai; pasilieka dirbti organizacijoje, nes vadovas ir kolegos tiki ir pasitiki darbuotoju; noru atsidėkoti organizacijai; baimės jausmas palikti organizaciją, nes nenori nuvilti jos narių (Kavaliauskienė, 2012 ir kt.; Mikalauskaitė, Lipinskienė, 2011). Taigi, darbuotojas pasižymintis normatyviniu įsipareigojimu, dažniausiai lieka organizacijoje, nes jis nenori nuvilti kitų organizacijos narių ir bijo imtis pokyčių

*Mokslinėje literatūroje yra išskiriamos tris įsipareigojimo organizacijai formos: emocinis, normatyvinis ir tęstinis įsipareigojimas. Emocinis įsipareigojimas – darbuotojų pozityvus ryšys su organizacija, susitapatinimas su ja ir neslepiamas noras įsitraukti į įvairias organizacijos siūlomas veiklas. Tęstinis įsipareigojimas remiasi darbuotojo suvokiamais nuostoliais, kuriuos darbuotojas patirtų, jeigu paliktų organizaciją, kurioje dirba. Norminis įsipareigojimas apibūdinamas kaip darbuotojo pareigos jausmas likti organizacijoje, kurioje dirbama, dėl jo suvokimo, kad toks elgesys yra teisingiausias darbuotojui ir organizacijai.*

### **1.3. Įsipareigojimą lemiantys veiksniai**

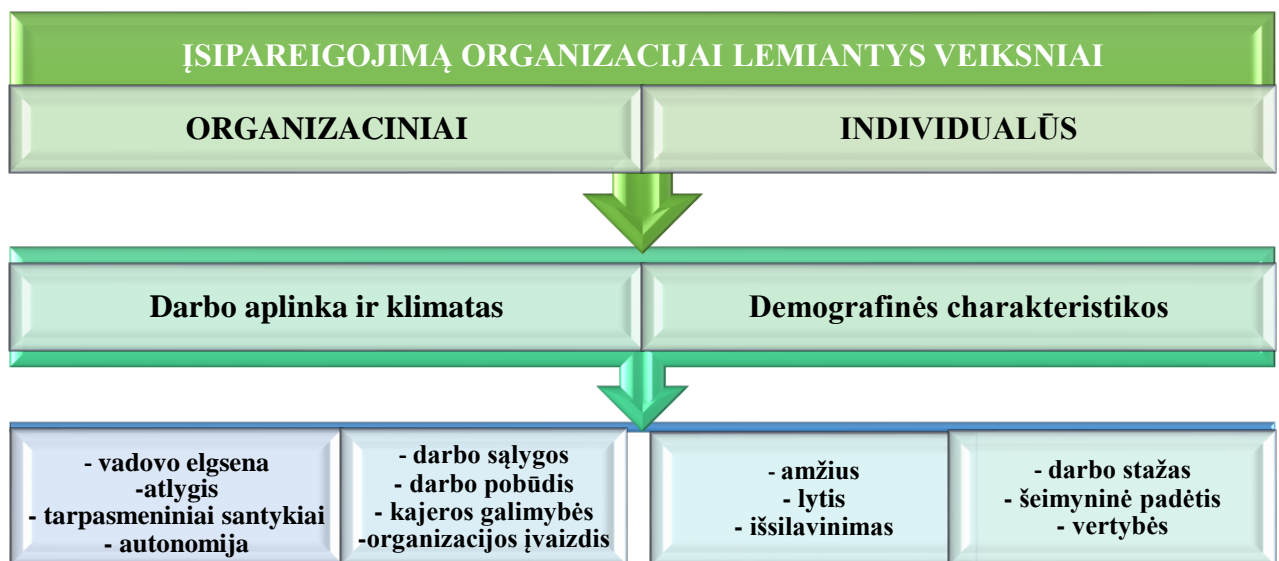
Įsipareigojimo organizacijai apibrėžimas dažnai naudojamas, kai kalbama apie įsipareigojimą sukeliančius veiksniai ar priežastis, lemiančius darbuotojų buvimą lojaliais ir prisirišusiais prie organizacijos. Kaip jau buvo minėta darbo įvade, įsipareigojimas organizacijai siejamas su teigiamais organizaciniais padariniais. Mokslinėje literatūroje (Bučiūnienė, 2006; Çiftçioglu, Sabuncuoğlu, 2011 ir kt.; Kavaliauskienė, 2009; Petkevičiūtė, Kalinina, 2004; Zeffane, 2009) akcentuojama, kad darbuotojo įsipareigojimas organizacijai ypač siejasi su mažesne darbuotojų kaita, su didesniu pasitenkinimu darbu, aktyvesniu įsitraukimu į sprendimo priėmimo procesus, papildomos atsakomybės prisiėmimu, pozityviu darbo atlikimu, organizacijos narių ir kitų suinteresuotų pusių gerais tarpusavio santykiais, didesne darbuotojų motyvacija, didesniu organizacijos veiklos efektyvumu, organizacijos konkurenciniu pranašumu ir kt. Visi šie minėti bruožai įgauna neigiamą prasmę, kai darbuotojas pajaučia profesinio perdegimo požymius. Tuomet, visa, kas skatino darbuotoją likti organizacijoje, staiga tampa atgrasu ir atneša neigiamą efektą darbuotojo būsenai. Dėl šios priežasties, pasak R. Kinderio (2009) vadovas turi

išmanyti su suprasti įsipareigojimą lemiančius veiksniai, nes tik suprasdamas savo darbuotojus, kas juos skatina ir motyvuoja, vadovas gali prisidėti prie jų išlaikymo ir stipresnio darbuotojų įsipareigojimo organizacijai.

Mokslinėje literatūroje (Girdauskienė, 2011 ir kt.; Kavaliauskienė, 2011; Khan'as ir kt. 2010; Mayer'is ir kt. 2002; Rana, 2010) yra išskirti įvairūs darbuotojų įsipareigojimą lemiantys veiksniai. Joiner'is ir Bakalis (2006) išskyrė tris veiksmų grupes: asmeninės savybės, su darbu susiję ir įsitraukimo į darbą veiksniai. Vėliau, Kavaliauskienė (2009) šias tris veiksmų kategorijas supaprastino iki veiksmų, susietų su organizacija ir darbuotoju, t. y.

- organizaciniai kintamieji (darbo pobūdis, personalo strategijos, komunikacijos ir įsitraukimo politika, vadovo elgsena);
- asmeniniai kintamieji (amžius, lytis, pareigos, lūkesčiai, vertybės, motyvacija darbui ir kt.);
- aplinkos kintamieji (darbinės galimybės) (Kavaliauskienė, 2009).

Vireliūnienė (2007) mano, kad darbuotojų įsipareigojimą organizacijai turi įtakos individualūs ir organizaciniai veiksniai. Prie individualių veiksmų autorė priskiria demografinės/asmeninės charakteristikas, t. y. amžius, lytis, šeimyninė padėtis ir pan. O prie organizacinių veiksmų priskiria tarpasmeninius santykius, vadovo elgseną, darbo užmokestį, darbo sąlygas, organizacijos įvaizdį ir pan. (žr. 2 pav. ).



**3 pav.** Įsipareigojimą organizacijai lemiantys veiksniai (remiantis Vireliūnienė, 2007, 115 p.)

Kaip matoma iš pateikto modelio (žr. 3 pav.), darbuotojų įsipareigojimas organizacijai priklauso nuo daugelio įvairių veiksmų, kurie susiję ne tik su pačiais asmenimis, bet ir su organizacija, kurioje jie dirba. Išsamesnė individualių ir organizacinių veiksmų analizė pateikta 1.3.1 skyrelyje.

### 1.3.1. Individualūs veiksniai

Kaip teigia Kumpikaitė ir Rupšienė (2008), įsipareigojimo stiprumas iš dalies priklauso nuo demografinių charakteristikų (amžiaus, lyties, rasės, išsilavinimo ir kt.). Petkevičiūtė ir Kalinina (2004) pabrėžia, jog

vadovybei darbuotojo individualius veiksmus kontroliuoti nėra lengva ar beveik neįmanoma, nes šie veiksniai nėra kintantys. Vis dėl to, susipažinti su keletą šių veiksnių verta, kad būtų galima suvokti, koks gali būti individualių veiksnių poveikis darbuotojų įsipareigojimui. Anot R. Kinderio (2009), organizacijos vadovas privalo suprasti įsipareigojamą veikiančius veiksmus, nes tuomet yra lengviau paskatinti darbuotojus ir taip stiprinti jų norą likti ir stengtis dėl organizacijos.

**Asmeninės vertybės.** Kaip vieną iš pagrindinių individualių veiksnių mokslininkai laiko asmenines vertybes. Kaip teigia Tuulik'as ir Alas'as (2005), kai organizacijos ir darbuotojo vertybės sutampa, atsiranda bendras požiūris į jas, tai darbas tokioje įstaigoje tampa emociškai lengvesnis. Mižutavičius ir Šimkus (2015) taip pat pažymi, kai darbdavio ir darbuotojų vertybės sutampa, tai didėja tikimybė, kad organizacija pasieks geresnius veiklos rezultatus. Kai darbuotojas jaučia, kad jo elgsena yra teisinga, kai nejaučia sąžinės graužaties atlikdamas savo funkcijas, kai nekyla prieštaravimų tarp esminių vertybių, tokiu atveju darbuotojai gali jausti pasitenkinimą darbu, kuriam stiprėja, stiprėja ir darbuotojo įsipareigojimas.

**Amžius.** Kitas svarbus individualus veiksnys yra amžius. Dažniausiai su žmogaus amžiumi pasitenkinimas darbu kyla, tai sąlygoja didėjančią įsipareigojamą organizacijai. Pagojytė (2006) ir Jucevičienė (1996) paaiškina, kad tai nulemia vyresnių žmonių susikurti mažesni lūkesčiai. Taip pat vyresnio amžiaus žmonės mažiau idealizuoja situacijas, dėl to jiems lengviau prisitaikyti prie kintančių darbo sąlygų. Remiantis Šunokaite (2008) vyresnio amžiaus darbuotojai nebeieško naujų išbandymų, vertina esamą darbą labiau nei jauni darbuotojai. Jie yra labiau prisirišę ir įsitvirtinę esamoje organizacijoje ir sugeba daugiau nei ką tik įsidarbinęs jaunuolis, jų kompetencijos lygis aukštesnis. Ilgamečiai darbuotojai yra gerbiami, jais pasitikima, visa tai lemia vyresnių darbuotojų didesnę įsipareigojimo lygį. Deja, bet yra nustatyta, kad tarp jaunuolių pasireiškia žemiausias įsipareigojimo lygis. Pacevičiaus (2006), Kumpikaitės ir Rupšienės (2008) nuomone, jauni, tik ką pradėję dirbti darbuotojai tikisi greitos sėkmės lipant karjeros laiptais, įsivaizduoja, kad darbe jie galės save realizuoti, kad drąsiai ir laisvai galės priimti sprendimus, taip pat tikisi dinamiškos veiklos, kuri suteiktų pasitenkinimą darbu, o patiriami iššūkiai tik pajvairins jų kasdienybę darbe. Deja, daugelis jaunų darbuotojų susiduria su nusivylimu, kai pamato, kad nėra viskas taip kaip jie įsivaizdavo.

**Lytis.** Aiškios sąsajos tarp lyties ir įsipareigojimo nėra nustatytos, tačiau yra pastebėta, kad nežymiai lytis veikia darbuotojų įsipareigojamą. Įsipareigojimo stiprumas skiriasi tarp pačių moterų, kurios siekia tobulėti, kurios stengiasi dėl savo karjeros ir moterų, kurios turi dirbti, kad galėtų prisidėti prie šeimos išlaikymo be galimybės save realizuoti (Mižutavičius, Šimkus, 2015). Mokslinių tyrimų metu (Kavaliauskienė, 2009; Tilindė, Fominienė, 2020; Valiūnas, Drejeris, 2019) nustatyta, kad įsipareigojimo lygis priklauso nuo skirtingo darbo užmokesčio dydžio vyrams ir moterims. Darbuose, kuriuose jaučiama diskriminacija lyties atžvilgiu, moterims išmokamas mažesnis darbo užmokestis, jos turi mažiau paaugstinimo galimybių, priešingai nei vyrai, nulemia skirtumus dėl darbuotojo įsipareigojimo organizacijai stiprumo.

**Išsilavinimas.** Pažymėtina, kad darbuotojas, turėdamas aukštesnę išsilavinimą, užimdamas prestižines pareigas gali patenkinti savo poreikius, pateisinti savo ir vadovybės lūkesčius, dėl to tokiam darbuotojui yra suteikiama didesnė atsakomybė ir savarankiškumas priimant sprendimus. Visa tai lemia stipresnę

darbuotojo įsipareigojimą (Kumpikaitė, Rupšienė, 2008; Tilindė, Fominienė, 2020). Valiūno, Drejerio (2019) ir Pagojytės (2006) nuomone, aukštesnį išsilavinimą įgijęs darbuotojas savo pareigybe yra labiau patenkintas. To priežastis įdomesnė veikla, įvairesnės užduotys, gaunamas didesnis darbo užmokestis. Autorės teigia, kad darbai, kuriuos dirbti gali asmenys aukštesnės kvalifikacijos ar su aukštesniu išsilavinimu, suteikia galimybę darbuotojui pajauti profesijos prasmę, kuri pakelia darbuotojo savivertę.

**Darbo stažas.** Pasak Pagojytės (2006), Valiūno ir Drejerio (2019) apibendrinamais, pirmaisiais darbo metais jaučiamas silpniausias darbuotojų įsipareigojimas organizacijai, o einant metams, kasmet įsipareigojimas stiprėja. Ši teiginį galima pagrįsti tuo, kad neseniai pradėję dirbti darbuotojai dar nespėja įsilieti į kolektyvą, dar gerai nepažįsta organizacijoje vyraujančių procesų ar tradicijų, dėl to yra mažiau psichologiškai priklausantys nuo jos. Jauni darbuotojai dar nesusitapatina su nauja organizacija ir savo ateities su ja nesieja. Remiantis Mižutavičiaus, Šimkaus (2015), Kumpikaitės ir Rupšienės (2008) pastebėjimais, visiškai priešingai yra su ilgamečiais darbuotojais. Ilgai toje pačioje darbovietėje išdirbę asmenys jaučiasi įstaigos dalimi. Tokie darbuotojai dažnai būna vertinami ir gerbiami valdžios ir kolegų, jie pažįsta vieni kitus, dėl to jie noriai eina į darbą ir jų įsipareigojimas yra stipresnis.

*Individualių veiksmų poveikis darbuotojų įsipareigojimui nėra vertinamas vienareikšmiškai. Vieni autoriai teigia, kad labiau įsipareigoję organizacijai yra vyresni žmonės ir moterys, nes jų lūkesčiai yra mažesni, realiau vertina susidariusią situaciją ir sugeba geriau prisitaikyti darbinėje aplinkoje. Kiti autoriai tvirtina, kad mažiau įsipareigoję organizacijai yra jauni, išsilavinę, turintys trumpą darbo stažą darbuotojai, nes jie nesieja savo ateities su esama darbovieta. Pažymėtina, kad darbuotojų įsipareigojimas organizacijai didėja tuomet, kai organizacijos tikslai, vertybės atitinka darbuotojo asmeninius lūkesčius ir poreikius.*

### **1.3.2. Organizaciniai veiksniai**

Atlikus mokslinės literatūros analizę (Allen'as, Meyer'is, 1991; Kavaliauskienė, 2009; Nehmeh'as, 2009 ir kt.; Pagojytė, 2006; Petkevičiūtė, Kalinina, 2004; Šalkauskienė ir kt., 2006; Valiūnas, Drejeris, 2019; Vireliūnienė, 2007), pastebėta, kad mokslininkai išskiria gana įvairius įsipareigojimą veikiančius organizacinius veiksnius su kuriais bus supažindinta šiame poskyryje. Pažymėtina, jog organizacijos vadovybė gali kontroliuoti svarbiausius organizacinius veiksnius, veikiančius darbuotojų įsipareigojimą. Dėl šios priežasties vadovai turi susipažinti ir įvertinti šiuos veiksnius, nes norint išlaikyti esamus darbuotojus, reikia kontroliuoti ir suprasti organizacinių veiksmų poveikį darbuotojams.

**Tarpasmeniniai santykiai.** Tarpasmeniniai santykiai yra laikomi vieni iš pagrindinių organizacinių veiksmų. Analizuojant mokslinę literatūrą (Kavaliauskienė, 2009; Nehmeh'as, 2009 ir kt.; Pagojytė, 2006; Šalkauskienė ir kt., 2006; Valiūnas, Drejeris, 2019; Vireliūnienė, 2007) išryškėjo tendencija, kad geri santykiai tarp organizacijos narių didina pasitenkinimą darbu, stiprina ištikimybę organizacijai, motyvuoja darbuotojus stengtis pavestus užduotis atlikti kokybiškai. Akcentuotina, kad geri, teigiami santykiai tarp organizacijos narių yra siekiamybė, kuri prisideda prie efektyvesnio komandinio darbo ir prie bendros darbo atmosferos. Bendradarbiavimas, pozityvi komunikacija, grįžtamasis ryšys yra laikomas iš stipriausių įsipareigojimą lemiančių organizacinių veiksmų. Mižutavičiaus, Šimkaus (2015), Pagojytė (2006), Tilindė ir Fominienė (2020) akcentuoja, kad draugiški, palaikantys, vienas kitam padedantys kolegos yra tai, ką kiekvienas darbuotojas vertina. Parama, palaikymas labai dažnai

darbuotojui sukelia pozityvias emocijas ir motyvuoja labiau nei darbo užmokestis ar kiti laimėjimai.

**Vadovavimo stilius.** Svarbus įsipareigojimą lemiantis organizacinis veiksnys yra vadovavimo stilius bei vadovo elgesys. Pasak Genevičiūtės – Janonienės ir Endriulaitienės (2010) nuomone, tam tikras vadovavimo stilius gali sustiprinti arba kaip tik susilpninti darbuotojų motyvaciją bei įsipareigojimą organizacijai. Vadovas, pagarbiai elgdamasis su savo pavaldiniais, parodydamas dėmesį prisideda prie geresnės darbinės atmosferos, o tai leidžia sustiprinti įsipareigojimo jausmą. Kumpikaitės, Rupšienės (2008), Petkevičiūtės ir Kalininos (2004), pastebėjimais, tolerantiškas ir dėmesingas vadovo elgesys, geri tarpasmeniniai santykiai yra laikomi kaip svarbiausiais organizaciniais veiksniais, kurie stiprina darbuotojų įsipareigojimą.

**Atlygis.** Baršauskienės, Janulevičiūtės (1999), Kumpikaitės ir Rupšienės (2008) nuomone, atlygis yra tai, ką žmogus gali realiai įvertinti, tai nebūtinai yra tik darbo užmokestis. Darbuotojas jam tinkamą atlygį gali laikyti patį darbą, pozityvų bendravimą su kolegomis, svarbių užduočių paskyrimą ir jų atlikimą, darbo užmokestį, galimybę tobulėti ir siekti karjeros. Kaye ir Jordan'o-Evans'o (2006) teigimu, darbuotojo lūkesčių ir poreikių neatitinkantis ar per mažas darbo užmokestis gali sukelti nepasitenkinimo darbu jausmą. Remiantis Tilindės, Fominienės (2020) ir Pagojytės (2006) išvadomis, darbuotojai visada tikisi teisingos atlygio sistemos. Tai reiškia, kad yra tikimasi teisingumo prieš kitus organizacijos narius, skaidrumo ir labai svarbu, kad užmokestis atitiktų darbuotojo lūkesčius. Kai darbuotojas gauna atlygį, kokio jis tikisi, tuomet jis yra patenkintas, o tai sąlygoja darbuotojo įsipareigojimo stiprumą.

**Darbo sąlygos.** Darbo sąlygas galima suskirstyti į fizines (tinkama oro temperatūra, jauki aplinka, pakankamas apšvietimas, ventiliacija ir kt.) ir į emocines (savarankiškumo įgalinimas, jaučiama įtampa darbe, kintantys tarpasmeniniai santykiai, nevienodas darbo krūvis ir kt.) (Petkevičiūtė, Kalinina, 2004; Kumpikaitė, Rupšienė, 2008). Savaiame suprantama, kad darbuotojai visada pirmenybę suteikia tokiai aplinkai, kuri yra saugi, patogi, švari. Tvaringa aplinka suteikia komforto jausmą, o kai savo darbo vietoje jautiesi patogiai ir jaukiai, tai lengviau susikoncentruoti į savo darbą, dėmesio neblaško nepageidaujami faktoriai (Kinzl'is ir kt. 2005; Valiūnas, Drejeris, 2019). Pasak Ranos (2010), darbuotojo ir jo darbo aplinkos bei darbo sąlygų prisideda prie stipresnio darbuotojo įsipareigojimo. Kai darbuotojas yra patenkintas savo darbo vieta, aplinka, darbo sąlygomis, tai mažina įtampą ir sukuria sąlygas darbuotojui labiau prisirišti prie organizacijos.

**Autonomija, savarankiškumas.** Baršauskienės (1999) ir Pakalkaitės (2006) teigimu, dauguma darbuotojų tikisi darbe gauti šiek tiek nepriklausomybės ir nori prisidėti prie svarbių sprendimų priėmimo, kas teigiamai veikia darbuotojų įsipareigojimą. Darbuotojai pozityviai vertina savo darbdavį, kai šis leidžia jiems savarankiškai ir kūrybiškai spręsti problemas, suteikia laisvę patiems imtis iniciatyvos atliekant pavestas užduotis. Pasak R. Kinderį (2009) tokioms sąlygoms esant, didėja darbuotojo pasitikėjimas savimi. Kylant pasitenkinimui darbu, savarankiškumu didėja ir įsipareigojimo jausmas.

**Darbo pobūdis.** Dažniausiai žmonės atkreipia dėmesį į darbus, kuriuos atlikdami galėtų panaudoti turimas žinias ir įgūdžius, kur yra siūlomos įvairios užduotys, suteikiama veiklos laisvė. Kai darbuotojai priklauso tokiai organizacijai, kuri visa tai suteikia, nebelineka rizikos, kad jie patirs rutiną ir nuobodulį (Petkevičiūtė, Kalinina, 2004; Tilindė, Fominienė, 2020). Šalia darbo pobūdžio, galima aptarti ir darbui reikalingų išteklių suteikimo naudą. Kavaliauskienė (2009) ir Kinderis (2009) aiškina, kad tam tikros

prieigos prie reikalingų išteklių (duomenų bazės, bylos, slaptažodžiai ir pan.) reikalingų atlikti darbus, parodo organizacijos pasitikėjimą darbuotoju. Papildomų įgaliojimų suteikimas, reikiamų priemonių aprūpinimas leidžia darbuotojui lengviau ir efektyviau atlikti kasdienes užduotis, tai suteikia galimybę našiau dirbti ir didina pasitenkinimo jausmą.

**Karjeros galimybės.** Visuomenėje karjera dažniausiai traktuojama kaip sėkmingas paaukštinimas darbe ar aukšti pasiekimai mokslinėje veikloje. Visada karjera yra tapatinama su geresniu darbo užmokesčiu, papildoma atsakomybe, prestižu ar gera reputacija (Valiūnas, Drejeris, 2019; Kumpikaitės, Rupšienės, 2008). Pasak Stanišauskienės ir Večkienės (1999), karjera ne visada reiškia kilimą aukštyn. Karjera gali būti sėkminga asmeniškai pačiam darbuotojui, kai šis įgyvendina savo tikslus, pajaučia pilnatvės ir prasmės jausmą dirbdamas. Nors karjerą įprasta sieti su didesniais pinigais, tobulėjimu, prestižu, tačiau ji kartais siejama su asmens pasirinkimo galimybe pakeisti organizaciją į tą, kuri sugeba užtikrinti darbuotojo sėkmę, savirealizaciją, asmeninį tobulėjimą (Stanišauskienė, Večkienė, 1999; Valiūnas, Drejeris, 2019). Taigi, darbuotojui, kuriam svarbu pasiekti karjeros aukštumas, mato perspektyvas tobulėti ir kilti karjeros laiptais savo organizacijoje, tai didėja tikimybė, kad jis norės ilgai tęsti narystę joje.

**Organizacijos įvaizdis ir reputacija.** Mokslo darbų autoriai (Çiftçioğlu, Sabuncuoğlu, 2011; Jagelavičienė ir kt.; 2006; Pikčiūnas, 2002) pastebi tendenciją, kad suformuotas geras įvaizdis ir nepriekaištinga reputacija yra svarbu organizacijoms. Visa tai padeda išlaikyti konkurencinį pranašumą ir didinti organizacijos efektyvumą. Marčinskas ir kt. (2007) pabrėžia, kad darbuotojai rinkdamiesi organizaciją atkreipia dėmesį į jos įvaizdį. Iš sukurto įvaizdžio, deklaruojamų vertybių, interesantai sprendžia ar pasirinkta organizacija yra silpna, stipri, uždara ar atvira. Šmaižienė (2006) yra įsitikinusi, kad organizacijos teigimas įvaizdis ir gera reputacija prisideda prie darbuotojų ir vartotojų lojalumo. Teigiamas organizacijos įvaizdis lemia darbuotojų pasitikėjimą organizacija ir tuo pačiu užtikrina emocinį saugumą. Kaip yra žinoma, organizacijos įvaizdis ir gera reputacija pritraukia talentus ir padeda išlaikyti esamus darbuotojus, sustiprinti jų įsipareigojimą.

*Apibendrinant, darbuotojų įsipareigojimą organizacijai lemia individualūs veiksniai: amžius, lytis, išsilavinimas, užimamos pareigos, asmeninės vertybės, požiūriai. Organizaciniai veiksniai tokie kaip tarpasmeniniai santykiai, bendradarbių ir vadovų palaikymas, vadovo elgsena, atlygis, darbo pobūdis, organizacijos aplinka, dalyvavimas priimant sprendimus, darbo pobūdis, karjeros galimybės ir kt., stipriai lemia darbuotojų įsipareigojimą. Nors vienareikšmiškai teigti, kad būtent tokie veiksniai lemia įsipareigojimą negalima, kadangi kiekvieno šių veiksnių raiška priklauso nuo kiekvienos organizacijos pobūdžio.*

## 2. Profesinio perdegimo sąvokos teorinis aspektas

Pastaraisiais metais mokslininkų susidomėjimas profesinio perdegimo tema vis auga. Šios temos aktualumą lemia tai, kad darbuotojai susiduria su nuolatinėmis problemomis darbe, o tai kelia įtampą, dėl kurios silpnėja darbuotojų sveikata, mažėja jų darbo našumas ir netgi silpnėja pasitenkinimas darbu ir noras didžiuotis savo profesija (Gudžinskienė, Pozdniakovas, 2020). Abromaitienė ir Stanišauskienė (2014) konstatuoja faktą, jog didelė dalis darbuotojų išgyvena profesinį perdegimą. Ko pasekoje, darbuotojai jaučiasi išsekę, dėl jaučiamos nuolatinės, su darbu susijusios įtampos, dėl per mažai laiko skiriamo poilsiui ir pan. (Gudžinskienė, Pozdniakovas, 2020). Anot Maslach'ų ir Jackson'ų (1981), profesinis perdegimas yra psichologinė būseną, kuri suprantama kaip reakcija į ilgalaikį stresą, kuris pasireiškia dėl nuolatinės tarpasmeninės komunikacijos. Profesinis perdegimas dažnai analizuojamas per tris jo komponentus: emocinį išsekimą, depersonalizaciją ir sumažėjusį darbuotojo rezultatų siekimą. Taigi, šio skyriaus tikslas yra apibrėžti profesinio perdegimo sampratą, nustatyti darbuotojų perdegimo priežastis ir veiksniai.

### 2.1. Profesinio perdegimo sąvokos analizė

Jenaro, Flores'o ir Arias'o (2007) teigimu 2007 metais Europoje atlikti tyrimai atskleidė, kad trečdalis respondentų yra patyrę stresą darbe, penktadalis respondentų jau anksčiau patys buvo perdegę. Merkio ir Bubelienės (2013) išvalgomis, profesinis perdegimas būdingas medicinos personalui, pedagogams, socialiniams darbuotojams, policijos pareigūnams ir kt. Darbuotojai, teikiantys paslaugas, dieną iš dienos, bendraujantys su pacientais, klientais, vaikais, siejami su įtemptu darbu, o tai sukelia neigiamas emocijas ir profesinius padarinius, kurie sukelia emocinį išsekimą, cinizmą, depresiją, nekokybišką darbą, nepasitenkinimą savo darbu ir pan.

Freudenberger'is laikomas pirmuoju, plačiau domėtis pradėjusiu profesinio perdegimo reiškiniu. 1974 metais Freudenberger'is pradėjo išsamiau domėtis ir tyrinėti profesinį perdegimą, kurio raiška prasidėjo nuo motyvacijos sumažėjimo ir emocinio išsekimo. Mokslininkas pažymėjo, kad tie darbuotojai, kurie yra itin pareigingi ir atsidavę savo darbui, dažniau ir greičiau pervargsta, sumažėja balansas tarp darbo ir poilsio režimo, tai paveikia darbuotojo negatyvų požiūrį į darbą, į klientus. Pervargę darbuotojai yra susierzinę, nepatenkinti savo darbu ir aplinkiniais, nervingi ir nebesugebantys pozityviai mąstyti. Freudenberger'is laikė, kad darbuotojai, kurių pagrindinė darbo dalis yra bendravimas su suinteresuotais žmonėmis, pvz., klientais, pacientais ir pan., nuolatinės pagalbos jiems suteikimas priveda prie emocinio ir fizinio išsekimo, tai lemia darbuotojų suprastėjusią psichinę savijautą, kas reiškia profesinį perdegimą (Abromaitienė, Stanišauskienė, 2014; Jakimavičiūtė, Lukianskytė, 2017). Visai netrukus, t. y. 1976 metais, Maslach'as ėmėsi tyrinėti, kokios emocijos vyrauja darbo aplinkoje tarp darbuotojų, kurie dirba aptarnavimo ir gydymo sferose. Maslach'o atradimai yra laikomi esminiais, kuriais yra remiamasi ir iki šiol. Minėti autoriai (Freudenberger'is ir Maslach'as) atlikę tyrimus nustatė, kad darbuotojai, kurie dirba paslaugų sferoje, nuolat bendrauja su žmonėmis, išnaudoja daug energijos, dėl kurios darbuotojai jaučiasi išsekę ne kiek fiziškai, o emociškai. Tuomet darbuotojai, norėdami apsisaugoti nuo darbe jaučiamų neigiamų emocijų, net patys to nejausdami atitolsta nuo kitų žmonių, tampa abejingi ir užsidarę savyje (Jakimavičiūtė, Lukianskytė, 2017; Maslach'as ir kt., 2001).



Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad profesinio perdegimo apibrėžimų yra išskirta gana nemažai. Anot Ide (2018), profesinio perdegimo terminas susiformavo būtent iš minėto žodžio (*angl. to burn out*), kuris lietuvių kalboje reiškia sudegti ar išsekti. Mokslinėje literatūroje galima pastebėti tokių terminų sinonimų, kaip psichologinis perdegimas, emocinis perdegimas ar darbo perdegimas. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad profesinio perdegimo terminas dažnai apibūdinamas kaip emocinis išsekimas (Pacevičius, 2006; Schaufeli ir kt. 200; Vimantaitė, 2007). Nors terminų yra išskiriamų gana nemažai, tai priklauso ir nuo anglų kalbos žodžių vertimo, bet jie apibūdina tą patį profesinio perdegimo reiškinį.

Didžioji dalis mokslininkų (Freudenberger'is, 1974; Maslach'as, 1993; Pines'as, Aronson'as, 1981; Ross'as, Altmaier'is, 1994; Schaufeli, Leiter'is, 2001; Smith'as, Segal'as 2015 ir kt.) profesinį perdegimą apibūdina kaip emocinį išsekimą. Emocinį išsekimą sukelia nuolatinis vidinis susirūpinimas kitais, pastoviai patiriamas stresas, ilgalaikis darbuotojo dalyvavimas emociškai sunkiomis situacijomis darbe. Taip pat kai yra sumažėjęs pasitenkinimas savo profesine – darbine veikla, darbuotojo įsipareigojimo stiprumas organizacijai mažėja ir galiausiai tai išsivysto iki nuolatinio streso, kai dirbama tiesiog iš reikalo, nes taip privalo arba neturi kitų alternatyvų. Pasak Kavaliauskienės ir Balčiūnaitės (2014) pastebima tendencija, kad tie darbuotojai, kurių pastovus darbas yra rūpintis kitais asmenimis, turi didesnę riziką perdegti. Tai susiję su tuo, kad darbuotojai metai iš metų patiria stresą, spręsdami kitų asmenų nemažėjančias problemas, jiems sunkiai pavyksta atsiriboti, namuose mintys neduoda ramybės dėl darbo, dėl to žmogus po truputi išsenka emociškai, išnaudoja pozityvių minčių ir energijos išteklius. Anot Abromaitienės ir Stanišauskienės (2014), svarbu akcentuoti, skirtumus tarp streso ir profesinio perdegimo. Autorės pabrėžia, kad darbuotojas, kuris nuolat jaučia stresą, atrodo jam, lyg „skęsta“ savo paties darbe, tuo tarpu nuo perdegimo kenčiantis darbuotojas, galima sakyti, kad yra jau „paskendęs“ savo pareigose, kuriam jau reikia rimtesnės, išorinės pagalbos norint išsikapstyti. Dėl to profesinį perdegimą galima laikyti nuolatinio streso ir emocinio išsekimo rezultatu.

Mokslininkai (Gudžinskienė, 2012; Kristensen'as 2005; Schaufeli, Greenglass'as, 2001) profesinį perdegimą apibūdina dar kaip ir fizinį išsekimą, kuris atsiranda nuo nuovargio, išsekimo fiziškai, kai nuolat yra dirbama sunkiomis darbo sąlygomis, kai darbuotojui yra permažai poilsio ir, galiausiai, organizmas išsenka. Kai darbuotojas nuolat jaučiasi nepailsėjęs, dingsta motyvacija eiti į darbą, nebėra noro dėti dideles pastangas, nes nebemato prasmės, darbas nebeteikia džiaugsmo. Kaip teigia Kristensen'as (2005), nuovargis ir išsekimas gali būti jaučiamas ne tik darbinėje aplinkoje, bet ir asmeniniame gyvenime, vadinasi, jeigu darbuotojui nesiseka ir asmeniniame gyvenime, jis pervargsta, tai lemia jo neproduktyvumą darbe ir tai atsiliepia prastesniems darbo rezultatams. Anot Gudžinskienės (2012), kai darbuotojas pradeda jausti nepasitenkinimą savo darbo rezultatais, nebepasiekiami asmeniniai lūkesčiai, atsiranda abejingumas viskam, stresas, nuovargis ir tai priveda prie profesinio perdegimo.

Abromaitienė ir Stanišauskienė (2014, 10 p.) pateikia, kiek kitokią profesinio perdegimo sąvoką, teigdamos, kad „Profesinis perdegimas itin dažnas tuose karjeros raidos etapuose, kai žmogui tenka daugelis vienodai reikšmingų ir laiko bei energijos imlių socialinių vaidmenų – darbuotojo, tėvo / mamos, savo tėvų vaiko ir kt.“ Tai reiškia, kad kai žmogui tenka daugelis vienodai reikšmingų socialinių vaidmenų, darbuotojas jaučia atsakomybę ir pareigą rūpintis kitais ne tik darbe, bet ir savo asmeniniame gyvenime, profesinio perdegimo rizika itin išauga. Vadinasi, reikšmingų vaidmenų balansas ir jų

derinimas yra būtinas tam tikrais gyvenimo etapais. Derinant karjerą, šeimą, laisvalaikį, poilsį, papildomas veiklas, žmogus turėtų apsvarstyti savo galimybes ar jis sugebės apimti keletą svarbių socialinių vaidmenų vienu metu. Abromaitienė ir Stanišauskienė (2014) dar pažymi, kad profesinis perdegimas itin dažnai pasireiškia tarp tų darbuotojų, kurių profesija ir pagrindinė veikla susijusi su gausiu, įtemptu, atsakingu ir pastoviu bendravimu, su kitais asmenimis.

Analizuojant profesinio perdegimo koncepcijas, išryškėjo, kad jų yra išskiriama nemažai ir įvairių (žr. 1 lentelę). Dėl daugybės skirtingų autorių interpretacijų sunku pateikti vieną konkretų profesinio perdegimo apibrėžimą. Šios sąvokos įvairovė pateikta 1 lentelėje ir išsamesnė 2 priede.

**1 lentelė.** Profesinio perdegimo sąvokos

Šaltinis	Apibrėžimas
Freudenberger, 1974	Profesinis perdegimas ( <i>angl. burnout</i> ) atsiranda sąveikaujant fiziniam ir emociniam išsekimui, kuris pasireiškia darbuotojo neigiamu požiūriu į darbą, vidiniu susirūpinimu.
Maslach, 1993	Perdegimas – susiformuoja dėl chroniško streso darbe, kuris ilgai besitęsiantis išsekvoja darbuotojo emocinius, kitaip vadinamus energetinius asmens išteklius.
Schaufeli, Leiter, Maslach, 2001	Perdegimas, tai emocinio išsekimo sindromas, depersonalizacija ir sumažėję asmeniniai laimėjimai, kuriuo susirgti gali dirbantys žmonės.
Schaufeli, Greenglass, 2001	Perdegimas yra emocinis, fizinis ir protinis išsekimas, kylantis dėl ilgalaikio dalyvavimo emociškai sunkiomis situacijomis darbe.
Kristensen, 2005	Perdegimas yra nuovargis ar išsekimas, pasireiškiantis konkrečiose žmogaus gyvenimo srityse, t. y. darbe ar asmeniniame gyvenime.
Kim, Stoner, 2008 iš Kavaliauskienė, Balčiūnaitė, 2014	Profesinis perdegimas – susiformuoja dėl per ilgą laiką besitęsiančio streso, teigiamų emocijų resursų išnaudojimo, kai darbuotojai privalo nuolat rūpintis kitais ir spręsti jų nesibaigiančias problemas.
Abromaitienė, Stanišauskienė, 2014	Profesinis perdegimas dažnai pasireiškia tokiose karjeros raidos etapuose, kai žmogui tenka daugelis vienodai reikšmingų socialinių vaidmenų – darbuotojo, tėvo / mamos, savo tėvų vaiko.
Žiedelis, Pajarskienė, 2018	Profesinis perdegimas yra ilgalaikės nepalankios darbo aplinkos situacijos sukelta būseną, kuriai būdingas išsekimas, negatyvi nuostata darbo atžvilgiu bei sumažėjęs produktyvumas.

Vieni mokslininkai (Freudenberger'is, 1974; Kavaliauskienė, Balčiūnaitė, 2014; Kim'as, Stoner'is, 2008; Maslach'as, 1993; Schaufeli, Leiter'is, 2001) profesinį perdegimą apibūdina remiantis tokiais aspektais kaip emocinė, psichologinė būseną, kiti (Kristensen'as, 2005; Pacevičius, 2006; Schaufeli'is, Greenglass'as, 2001) atkreipia dėmesį į fizinę darbuotojų savijautą. Be emocinio ir fizinio išsekimo, Gudžinskienė (2012) pateikia savo paaiškinimą, kad profesinis perdegimas, atsiranda dėl nusivylimo, kurį sukelia neišsipildę darbuotojo lūkesčiai ir ne visai patenkinti poreikiai. Abromaitienės ir Stanišauskienės (2014) teigimu, yra natūralu, kai žmonės jaučiasi nervingi, jaučia stresą tam tikrose situacijose, tačiau kalbant apie perdegimą, autorės akcentuoja, kad šis atsiranda tada, kai darbuotojas, turintis tam tikrų poreikių ir tikslų, negali jų įgyvendinti, nes nėra būtinų sąlygų, galimybių, išteklių. Tas pats ir su lūkesčiais, svajonėmis, kai jos neišsipildo, darbuotojas nebejaučia pilnatvės jausmo atliekantis savo pareigas, galiausiai darbuotojas pajaučia nusivylimą, nusvyra jam rankos ir nebesijaučia svarbus ir reikalingas. Apibendrinant pateiktus profesinio perdegimo terminus, galima teigti, kad 1 lentelėje apibrėžimai yra daugiaprasmiai, tačiau minėti autoriai pripažįsta, kad kylantis nepasitenkinimo jausmas, ilgai neišsprendžiamas nusivylimas iššaukia psichinius simptomus, kurie didina nepasitenkinimo savimi,

silpnumo, jausmą, mažina pagarbos sau ir kitiems jausmą. Darbuotojas, jaučiantis profesinį perdegimą, organizacijai yra neefektyvus ir nekuria pridėtinės vertės, dėl to organizacijoje turėtų būti nuolat užtikrinama profesinio perdegimo prevencija.

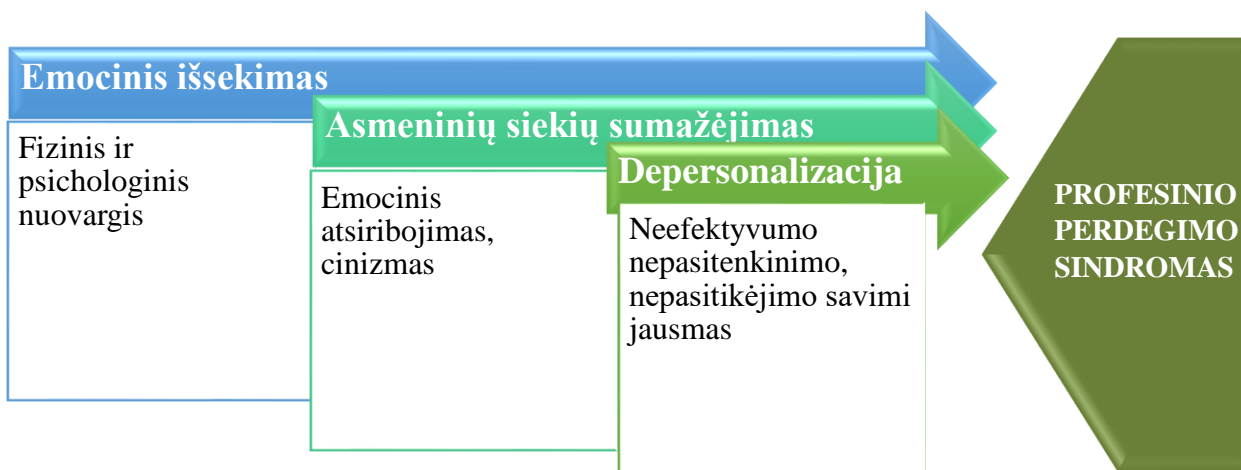
Analizuojant profesinį perdegimą, svarbu paminėti perdegimo būseną sukeliančius veiksniai (išsamesnę šių veiksnių analizę žr. 2.3 poskyryje). Tai gali būti darbą apsunkinantys, nepageidaujami veiksniai, pavyzdžiui, stresas, kurį sukelia nemiela bendravimas su kolegomis, pastovios ir emociškai sudėtingos situacijos susijusios su tam tikra profesija, nuolatinis, ilgai trunkantis profesinis stresas ar netgi tokios sudėtingos aplinkybės, dėl kurių galima patirti traumų ar kitaip susižaloti (Gudžinskienė, Pozdniakovas 2020). Žiedelio ir Pajarskienės (2018) teigimu, dažniausiai profesinis perdegimas pasireiškia tokiais požymiais, kaip ilgai besitęsiantis darbuotojo nuovargis, kankinantis nerimas, niūri, pesimistinė nuotaika, išsiblaškymas, užmaršumas, nusilpęs imunitetas, noro praradimas eiti į darbą, suprastėjusi darbo kokybė ir pan.

Ide (2018) pabrėžia, kad per kelis dešimtmečius, nuo pradininkų Freudenberg'io ir Maslach'o profesinio perdegimo reiškinio pirmųjų tyrimų, labai išaugo publikacijų skaičius šia tema. Mokslininkai intensyviai domėjosi perdegimo tema, atliko ne vieną tyrimą, vis kitame kontekste, fiksavo pastebėjimus, rašė straipsnius. Dėl termino naujumo, mokslininkų skirtingos kompetencijos, straipsnių gausos, tyrimų rezultatų apibendrinimų, pastebima, kad nagrinėjamas reiškinys yra suprantamas nevienareikšmiškai. Todėl moksliniuose straipsniuose aptinkami skirtingi profesinio perdegimo apibrėžimai (Gudžinskienė, Pozdniakovas, 2020). Profesinio perdegimo reiškinys vis dar ir šiomis dienomis yra reikšmingas ir aktualus. Aktualumą lemia tai, kad sparčiai augant ekonominiam konkurencingumui, nemažėjant darbo intensyvumui, spartėjant gyvenimo tempui, žmonės išsenka, jaučiasi tarsi būtų „nuskendę“ savo nesibaigiančių darbų liūne, visa tai yra priežastis, kuri leidžia mokslininkus gilintis ir domėtis analizuojamu reiškiniu (Gudžinskienė, Pozdniakovas, 2020). Atlikus mokslinės literatūros analizę, profesinis perdegimas šiame darbe traktuojamas kaip ilgai trunkančio ir nekontroliuojamo streso darbe rezultatas, dėl kurio darbuotojas pasijaučia emociškai išsekęs, praranda norą stengtis, siekti asmeninių rezultatų bei pasireiškia depersonalizacija.

*Apibendrinant profesinio perdegimo sąvoką galima teigti, kad ji yra gana įvairialypė. Profesinis perdegimas suvokiamas kaip sindromas, išsekimas, reakcija į darbą, pasekmė darbinių santykių nesuderinamumo, ilgai trunkantis, procesas. Pastebėta tai, kad moksliniuose šaltiniuose profesinis perdegimas dažniausiai apibūdinamas kaip sindromas, kuris yra susijęs su darbuotojų tarpasmeniniu bendravimu, nepasitenkinimu darbu, darbo aplinkoje patiriamu stresu, o jį nusako psichiniai ir fiziniai simptomai. Išanalizavus profesinio perdegimo sampratą, mokslininkų yra sutariama, dėl trijų pagrindinių profesinio perdegimo dimensijų, kurios charakterizuoja profesinį perdegimą.*

## **2.2. Profesinio perdegimo dimensijos**

Pasak Lewin'o ir Sager'io (2007) nuomone, profesinis perdegimas gali būti suprantamas per tokius reiškiniai kaip emocinis išsekimas, cinizmas arba depersonalizacija bei sumažėjusiu noru siekti laimėjimų ar kitaip asmeninių siekių sumažėjimu. Šios trys profesinio perdegimo dimensijos yra gausiai naudojamos mokslininkų tiek teoriniuose, tiek empiriniuose tyrimuose. Šias perdegimo dimensijas galima matyti 4 paveiksle (žr. 4pav.)



4 pav. Profesinio perdegimo dimensijos (sukurta darbo autorės, remiantis Maslach‘u, 1993)

**Emocinio išsekimo dimensija.** Emocinis išsekimas yra pripažintas, kaip vienas iš pagrindinių simptomų, kuris susijęs su tam tikromis profesijomis. Ši emocija išryškėja tik po kurio laiko. Pirmiausia, darbuotojas stengiasi, deda visas pastangas darbe, kad galėtų pateisinti ne tik savo bet ir valdžios lūkesčius, dirba atsakingai ir pareigingai, deja, dažnai pasitaiko atveju, kad darbuotojas prarandą motyvaciją toliau dirbti toje pačioje darbo vietoje (Ide, 2018). Gudžinskienė ir Pozdniakovas (2020, 11 p.), tvirtina, kad „Emocinis išsekimas atsiranda, dėl ilgesnį laiką trunkančių nuolatinių stresorių poveikio“, po kurių išsekusiam asmeniui nebesinori imtis naujos veiklos ar bendrauti su kitais asmenimis.

Dažniausiai mokslinėje literatūroje (Abromaitienė, Stanišauskienė, 2014; Bakker‘is ir kt. 2004; Lazauskaitė – Zabielskė, Urbanavičiūtė, Rekašiūtė – Balsienė, 2017) emocinį išsekimą pateikia, kaip esminį profesinio perdegimo požymį ir šio reiškinio pagrindu. Emocinis išsekimas, tai nuovargis, persidirbimas, išsekimas, silpnumo jausmas, energijos stoka bei emocijų išteklių išnaudojimas. Anot Bakker‘io ir kt. (2004), išsekimas darbe, dažniausiai atsiranda, dėl ilgai neatslūgstančios įtampos, nepalankių darbo sąlygų ir didelių darbo reikalavimų, nekompensuojamų atitinkamais darbo ištekliais Pasak Abromaitienės ir Stanišauskienės (2014), ši emocinio išsekimo dimensija apibūdina tiek fizinį, tiek psichinį darbuotojo išsekimą. Lazauskaitė – Zabielskė ir kt. (2017) pažymi, kad išsekimas pasireiškia jaučiamu dirglumu, nusivylimo būseną, o tai kelia didelę grėsmę darbuotojo gerovei, sukeldami pykčio protrūkius bei kitokį negatyvų elgesį. Kavaliauskienė ir Balčiūnaitė (2014) teigia, kad profesinis perdegimas prasideda pirmąja dimensija – emocijų išsekimu, po kurio seka dvi likusios dimensijos.

**Depersonalizacijos dimensija.** Depersonalizacija yra suprantama kaip emocinis ir fizinis atsiribojimas, atitolimas nuo aplinkinių, atstumo laikymasis, bendravimas su kitais žmonėmis darbe tampa šaltas ir oficialus (Schaufeli, Leiter, Maslach, 2001). Taip pat darbuotojas pradeda elgtis ciniškai, įžūliai, nepagarbiai. (Gudžinskienė, Pozdniakovas 2020). Vaicekauskienė (2014) pabrėžia, jog šį profesinio perdegimo dimensija pasireiškia paviršutinišku požiūriu į savo darbą, atliekamas pareigas, jaučiamas darbuotojo nesuinteresuotumas ir rodomas neigiamas požiūris ir reakcija, pavyzdžiui, aptarnavimo sferoje, kur žmonėms reikia atlikti paslaugą, tai gali būti organizacijos klientai ar pacientai. Imant viršų depersonalizacijai, darbuotojai, to neįsąjaučiant, pradeda „klijuoti etiketes“ savo pacientams, klientams ar

kitiems suinteresuotiems asmenims. Ryškiu depersonalizacijos požymiu yra laikoma perdegusio darbuotojo žeminanti ar nekonkreči kalba su kitais, pavyzdžiui, tai gali būti apie vaikus laukiančius eilėje „verksniai už durų“ ir pan. Dar išryškėja situacijos intelektualizavimas, kai darbuotojas bando nesąmoningai pabėgti nuo įvairių jausmų bei nepaisymas kitų nuomonės, laiko vilkinimas su darbų atlikimu (Abromaitienė, Stanišauskienė, 2014). Darbuotojas, tik neseniai pradėjęs dirbti, iš pradžių noriai ir pozityviai bendrauja su kolegomis ir klientais, o depersonalizacijos metu visas kuriamas tarpusavio ryšys, bendravimas pereina į atsiribojimą, atstumo laikymąsi. Mikalauskas ir kt. (2016, 12 p.) nurodo, kad „tai abejinga, atbukusi žmogaus reakcija į žmones, su kuriais dirbama, santykiai su žmonėmis tampa formalūs, tarsi beasmeniai“. Galiausiai, depersonalizacijos terminą galima suprasti kaip darbuotojo norą „pabėgti“ nuo kitų, atitolti, taip apsaugant save nuo nepageidaujamų jausmų, pervargimo ar nusivylimo (Mikalauskas ir kt., 2016). Šios dimensijos poveikis sutrikdo darbuotojo darbą ir veiklą ir šis praktiškai tampa, su savo neigiamu požiūriu ir cinizmu, neveiklus, nebenaudingas organizacijai (Gudžinskienė, Pozdniakovas 2020).

**Asmeninių siekių sumažėjimo dimensija.** Kaip teigia Maslach‘as, Schaufeli ir Leiter‘is (2001), asmeninių siekių sumažėjimo dimensija yra darbuotojo savęs nuvertinimo ir nepasitikėjimo savo jėgomis jausmas. Darbuotojui atrodo, lyg jo kompetencijos nebeužtenka tinkamai atlikti savo pareigas, dėl to atsiranda nepasitenkinimas ir negatyvus požiūris į darbą. Darbuotojas nebesijaučia reikšmingas ir suprastėja jo efektyvumas, noras siekti rezultatų. Tuo metu darbuotojui gali atrodyti, kad jo profesija, atliekama veikla neleidžia įgyvendinti išsikeltų tikslų ar pateisinti turimus lūkesčius. Pasak Vaicekauskiene (2014), darbuotoją gali apimti abejonės, kad pastangos ir laikas, atliekant kasdienes funkcijas darbe yra eikvojamos veltui. Ši dimensija, labiau atkreipia dėmesį į patį darbuotoją, jo išgyvenamus jausmus. Gudžinskienė, Pozdniakovas (2020) ir Vaicekauskiene (2014) pastebi, kad kai asmuo negali savęs realizuoti, susikurti lūkesčiai nepasiteisina, tuomet darbuotojas suvokia save kaip niekam tikusį, nekompetentingą ir negebantį pateisinti jį supančių kolegų ir valdžios lūkesčių. Darbuotoją, tokios negatyvios mintys apie save, priveda prie nepasitikėjimo ir nuvertinimo savimi jausmo, tuomet ir sėkmingai dirbti darosi labai sudėtinga.

Maslach‘as, Schaufeli ir Leiter‘is (2001) pripažįsta, jog minėtos dimensijos, ypač emocinis išsekimas ir depersonalizacija yra laikomos esminėmis analizuojant profesinio perdegimo reiškini. Abromaitienės, Stanišauskienės (2014), Lazauskaitės – Zabielskės ir kt. (2017), Maslach‘as ir kt. (2001) pastebėjimais, emocinis išsekimas yra ryškiausiai pasireikšiantis požymis analizuojant profesinį perdegimą. Tyrimų metu yra pastebėta, kad darbuotojai, kurie siekia įvertinti savo profesinį perdegimą, pirmiausia jie pabrėžia jaučiantys emocinį išsekimą. Tačiau verta atkreipti dėmesį, kad darbuotojas, kuris jaučiasi pervargęs, emociškai išsekęs, neįrodo fakto, kad šis kenčia nuo perdegimo, reikėtų kartu įvertinti kitas perdegimo dimensijas ir požymius.

*Taigi, profesinis perdegimas yra charakterizuojamas trijų dimensijų (emocinio išsekimo, depersonalizacijos ir asmeninių siekių sumažėjimo) sąveika. Šių profesinio perdegimo dimensijų išraiška gali skirtis priklausomai nuo darbuotojo profesijos, veiklos ir jas veikiančių veiksnių, kurie pristatomi sekančiame poskyryje.*

### **2.3. Profesinio perdegimą lemiantys veiksniai**

Abromaitienės ir Stanišauskienės (2014) nuomone, profesinį perdegimą sukelia stresas, kuris atsiranda darbo aplinkoje, dėl pastovaus, ilgą laiką trunkančio, intensyvaus ir įtempto bendravimo. Darbuotojai, labiausiai linkę į perdegimą yra tie, kurie išgyvena nuolatinį vidinį konfliktą dėl darbo. Kaip jau buvo minėta, perdegimą gali lemti nepatenkinti darbuotojo poreikiai bei lūkesčiai, dėl to didėja nusivylimas, kuris pasireiškia psichiniais ir fiziniais simptomais, mažinančiais pagarbos sau ir kitam jausmą. Čeponienė ir Lazauskaitė – Zabielskė (2017) teigia, kad profesinio perdegimo atsiradimą lemia ne tik su darbu susiję veiksniai, bet ir individualūs veiksniai. Mokslininkai (Bakker'is ir kt. 2004; Čeponienė, Lazauskaitė – Zabielskė, 2017; Leiter'is, Maslach'as, 1999; Pacevičius, 2006; Žiedelis, Pajarskienė, 2018) yra nustatę kad profesinį perdegimą lemiantys veiksniai yra aktualūs ir reikšmingi analizuojant perdegimą, nes atsižvelgiant į juos galima iš anksto numatyti profesinį perdegimą ir netgi jį sukontroliuoti. Kaip tvirtina Maslach'as (2003) ir Pacevičius (2006), tai profesinį perdegimą sukelia veiksniai, kuriuos galima sugrupuoti į dvi pagrindines grupes, kurių pagrindą sudaro skirtingi šaltiniai. Vienai grupei galima priskirti individualius veiksnius, kurie atsiranda, dėl darbuotojo asmeninių savybių, kitai grupei priskiriami organizaciniai veiksniai, atsirandantys, dėl tam tikrų organizacinių požymių, apie kuriuos plačiau bus kalbama sekančiuose poskyriuose.

#### **2.3.1. Organizaciniai profesinio perdegimo veiksniai**

Maslach'as ir Leiter'is (1997) išskyrė organizacinius profesinio perdegimo veiksnius. Kaip teigia Abromaitienė ir Stanišauskienė (2014), minėti autoriai išgrynino esmines su darbine aplinka susijusius veiksnius, dėl kurių atsiranda profesinis perdegimas. Žiedelis ir Pajarskienė (2018) analizuoja, kad perdegimas yra stipriai susijęs su netinkama psichosocialinė ir socialine darbo aplinka. Autorių teigimu, darbo aplinka yra pagrindinis veiksnys, leidžiantis atsirasti priežastims, sukeliančioms perdegimą. Pažymėtina, kad norint apsisaugoti, reikia imtis rezultatyvių perdegimo prevencijos priemonių. Dėl to reikėtų atkreipti dėmesį į darbo aplinkos faktorius ir juos pirmiausia pradėti keisti. Todėl Bakker'is ir kt. (2004) teigia, jog organizaciniai veiksniai gali padėti prognozuoti perdegimą, dėl to organizacijos vadovai turėtų sugebėti juos atpažinti, atsižvelgti ir kontroliuoti, siekiant išvengti profesinio perdegimo.

Leiter'is, Maslach'as (1999) ir Semmer'is (1996) konstatuoja faktą, kad kuo didesnis perdegimo veiksnių tarpusavio nesuderinamumas, tuo didesnė tikimybė yra darbuotojui perdegti. ir atvirkščiai, kuo didesnis balansas, tuo lengviau sekasi organizacijai ir darbuotojui išlaikyti ilgai trunkančius ir gerus darbinis santykius.

Taigi, autoriai (Leiter'is, Maslach'as, 1999; Semmer'is, 1996) teigia, kad profesinį perdegimą lemia tokie organizaciniai veiksniai, kurie susiję su darbo aplinka yra:

- darbo krūvis,
- kompetencija ir galimybės,
- atlygis,
- teisingumas,
- bendruomenė,
- vertybės.

Netinkamos darbo sąlygos, o tiksliau, per didelis **darbo krūvis** stipriai lemia perdegimo atsiradimą. Suprantama, kad tai priveda prie darbuotojo emocinio ir fizinio išsekimo. (Čeponienė, Lazauskaitė – Zabielskė, 2017). Pacevičius (2006), remdamasis Oktay (1992), Byrne (1994) tyrimais, patvirtina, kad dideli darbo krūviai, viršvalandžiai, per mažai poilsio, priveda prie darbuotojo perdegimo, o tinkamos darbo pertraukos visa tai mažina. Pavyzdžiui, aptarnavimo sferoje klientų ar pacientų skaičius, jų aptarnavimo dažnis, problemų sudėtingumo lygis tiesiogiai sąveikauja su profesiniu perdegimu. Ypač palankios sąlygos perdegimui atsiranda tada, kai kliento sprendžiamos problemos yra itin sudėtingos, pavyzdžiui, tai gali būti darbas su sunkiais ligoniais, sergančiais nepagydomomis ligomis. Tokiu atveju, darbuotojas, turi atskirti, kad tai tik jo darbas ir nekaltinti savęs, dėl atsiradusių nepageidaujamų reiškinių. Perdegimo tikimybė sumažėja, kai darbuotojui atsiranda galimybė pasitarti, ne vienam priimti svarbius sprendimus (Oktay, 1992; Byrne, 1994; Pacevičius, 2006). Ne veltui tyrimai rodo, kad darbuotojams, kuriems trūksta palaikymo ir poilsio nuo aukštus standartus laikančio darbo, pamažu išsekvoja savo energiją, kad po to jau sunku ją atstatyti į pradinę būseną. Pusiausvyros nebuvimas tarp darbo krūvio ir darbuotojo galimybių yra ne tik per ilgos darbo valandos ar dirbami viršvalandžiai, bet ir darbo pobūdžio neatitikimas. Pavyzdžiui, kai darbuotojui reikia atlikti pavestą užduotį, o jam trūksta gebėjimų ar teisog tam nėra potraukio, tai priveda prie nenoro dirbti, išsekimo ir galiausiai prie profesinio perdegimo atsiradimo (Čeponienė, Lazauskaitė – Zabielskė, 2017).

**Kompetencijos ir galimybių** nesuderinamumo metu darbuotojai patiria stresą (Gudžinskienė, Pozdiniakovas, 2021). Pavyzdžiui, kai darbuotojui yra pavesta atlikti tam tikra užduotis, jis jaučiasi už tai atsakingas, jis tikisi ir nori, kad viskas būtų tinkamai atlikta. Tačiau, pastebėjus, kad ne viskas priklauso nuo pačio galimybių, pavyzdžiui, nepakankamas priemonių skyrimas kokybiškai darbo užduočiai atlikti, nepakankama darbuotojo kompetencija ar įgaliojimų neturėjimas pavestiems darbams atlikti – sukelia nepageidaujamą stresą (Leiter'is, Schaufeli'is, 1996). Nervingumas, papildomas stresas turi didelį poveikį darbuotojo darbo efektyvumui, sumažėja noras save realizuoti, prastėja darbo rezultatai (Gudžinskienė, Pozdiniakovas, 2021).

**Atlygis**, o tiksliau, jo trūkumas, yra stipriai susijęs su darbo našumo sumažėjimu. Taip pat per mažas atlygis sukuria neigiamą darbuotojo požiūrį į organizaciją (Bakker'is ir kt., 2004). Profesinis perdegimas sparčiau vystosi tiems darbuotojams, kurie kolektyve jaučiasi nesaugiai, nesulaukia iš kolegų ar vadovų paramos, palaikymo, profesinės pagalbos, patarimų, pripažinimo, negali ar neturi su kuo pasidalinti savo džiaugsmiais, pasiekimais ar nusivylimais (Abromaitienė, Stanišauskienė, 2014). Kaip teigia mokslininkai (Adriaenssens'as, Gucht'as, Maes'is, 2015; Ivanauskas, Machtejevienė, Gintautas, Kliučinskas, 2015; Pacevičius, 2006) socialinė-psichologinė parama gaunama iš kolegų, vadovų, draugų bei šeimos narių atlieka svarbų vaidmenį perdegimo procese. Kitų asmenų parama darbuotojui, ypač iš dirbančių administracijoje narių, gerokai sumažina profesinio perdegimo atsiradimo tikimybę. Pasak Oktay (1992) ir Mazur'u, Lynch'u (1989), darbuotojų per menkas materialinis ar moralinis skatinimas ar iš vis skatinimo nebuvimas, suformuoja tinkamas sąlygas perdegimui susiformuoti.

**Teisingumas**, teisingi sprendimai organizacijoje užtikrina pagarbą ir pasitikėjimą savo valdžia. Teisingi sprendimai užtikrina darbuotojų lygybę, užkerta kelią diskriminacijai. Darbuotojai teisingumą gali suprasti, kaip valdžios palaikymą, įvairiapusę paramą, valdžios ir kolegų reiškiamą supratingumą ir rodomą žmogiškumą tam tikrose situacijose (Čeponienė, Lazauskaitė – Zabielskė, 2017). Organizacijose,

kuriose darbuotojai jaučia valdžios ir kolegų palaikymą, pasiekia geresnių veiklos rezultatų. Priešingu atveju, kai yra mažas valdžios palaikymas, o vadovavimo kokybė – prasta, tai darbuotojui didėja tikimybė greičiau perdegti, kas dažnai, mokslininkų teigimu, paveikia darbuotojo efektyvumą (Koruklu ir kt., 2012; Raižienė, Bakšytė, 2010). Darbuotojas pajaučia neteisybę, liūdesį ar net pradeda nerimauti, kai pajunta, kad darbe nėra teisybės, pavyzdžiui, dėl darbo krūvio, atlygio dydžio, lygių galimybių suteikimo (pvz., vienam galima kelti kvalifikaciją darbo metu, o kitam nėra suteikiamos tokios galimybės) (Vaicekauskienė, 2014). Tokioms sąlygoms besitęsiant darbuotojas išgyvena neigiamas emocijas, atsiranda negatyvus požiūris į darbą ir net į valdžią, o tai galiausiai išvargina darbuotoją ir priveda prie išsekimo (Čeponienė, Lazauskaitė – Zabielskė, 2017).

**Bendruomenė**, bendruomeniškumas tarp darbuotojų itin jaučiamas, tose organizacijose, kuriose yra susiformavusi stipri organizacijos kultūra, kurioje vyrauja teigiamas organizacijos klimatas (Rekašiūtė – Balsienė, 2005). Geras organizacijos klimatas, stipri bendruomenė teigiamai veikia darbuotojų pastangas, tarpusavio santykius ir pagarbos vienas kitam jausmą. Psichologinis klimatas, turi didelį poveikį darbuotojams darbo vietoje, tai nulemia jų nuotaiką, aktyvumą ir leidžia drįbti atsakingai ir produktyviai (Schyns'as, Veldhoven'as, Wood'as, 2008). Mokslinių tyrimų duomenimis greičiau perdega tie darbuotojai, kurie darbe jaučiasi nesaugiai, nesulaukia paramos, patarimų, negali ar neturi su kuo pasidalinti savo išgyvenimais. Taip pat ilgą laiką besitęsiantys konfliktai tarp kolegų kelia įtampą ir stresą (Maslach'as ir kt. 2001). Taigi, galima teigti, kad darbuotojo darbo efektyvumas, polinkis į perdegimą, priklauso nuo kolektyvo, nuo organizacijos klimato, nuo bendruomenės ir nuo pačio asmens požiūrio į kolegas, nuo jo sugebėjimo bendrauti.

**Vertybės**, o tiksliau jų nesutapimas, gali sugadinti santykius tarp organizacijos ir darbuotojo. Garsiai deklaruojamos organizacijos vertybės gali būti priežastis, dėl kurios žmogus pasirinko šią organizaciją, kurioje dabar dirba. Vimantaitės (2007) teigimu, kai sutampa organizacijos ir darbuotojo vertybės ir tikslai, kai abi pusės tiki ir siekia to pačio, kai juos sieja bendri tikslai, idealai, tai kyla darbuotojo motyvacija, kuri leidžia pajauti pilnatvės jausmą atliekant savo pareigas ir taip didėja noras siekti asmeninių rezultatų. Pasak Pacevičiaus (2006), kuo didesnis nesuderinamumas tarp organizacijos vertybių, misijos ir realių veiksmų darymo, tuo didesnė tikimybė sugadinti darbuotojų santykius su įstaiga, kurioje dirba. Atsirandant vertybių konfliktui darbe, kai darbuotojas, nesutinka su organizacijos tikslais ir vertybėmis, darbuotojas gali išeiti iš esamos darbovietės. Tokioje situacijoje žmonės pradeda keisti nuomonę apie savo profesiją, kyla abejonės dėl profesijos pasirinkimo ir mažėja motyvacija siekti bendrų organizacijos tikslų. Leiter'io (1992) nuomone, darbuotojo asmeninių vertybių neatitinkantis darbas sukuria beprasmybės jausmą, kuris kelia įtampą, nepasitenkinimo jausmą, o tai priveda prie mažesnių rezultatų siekimo ir tęsiantis ne vieniems metams sukelia profesinį perdegimą.

*Apibendrinant profesinio perdegimo organizacinius veiksnius, galima pabrėžti, kad veiksniai: darbo krūvio, kompetencijos ir galimybių, atlygio, teisingumo, bendruomenės ir vertybių nesuderinamumas tarp organizacijos ir darbuotojo priveda prie profesinio perdegimo. Deja, yra susiduriama su problema, nes yra sunku atskirti, nuo kurio momento darbuotojas jau pradeda jaustis išsekęs, dėl esamos situacijos darbo aplinkoje, pavyzdžiui, darbuotojas gali pateisinti didelį darbo krūvį, jeigu jį tenkina atlyginimas, sutampa vertybės ir jaučia kolektyvo palaikymą. Vadinasi, minėti organizaciniai veiksniai yra vertinami per darbuotojo asmenines savybes, darbuotojo požiūrį ir įsitikinimus.*



### 2.3.2. Individualūs profesinio perdegimo veiksniai

Individualiems profesinio perdegimo veiksniams priskiriami demografiniai rodikliai, asmeninės savybės, požiūris į darbą. Demografinės charakteristikos yra lytis, amžius, išsilavinimas, šeiminė padėtis (Abromaitienė, Stanišauskienė, 2014; Nagar'as, 2012). Jau buvo paminėta, kad organizacinius veiksnius įstaigų vadovai gali kontroliuoti, o individualių ne. Dėl to reikia pabrėžti, kad vadovai suprasdami šiuos veiksnius, gali tam tikrose situacijose priimti atitinkamus sprendimus atsižvelgdami į individualius veiksnius.

Pacevičius (2006), atlikęs tyrimus, pastebėjo, kad iš visų demografinių veiksnių, stipriausią poveikį profesiniam perdegimui atsirasti turi amžius. Autorius pažymi, kad dažniausiai profesinis perdegimas kankina jaunos, 19 – 30 metų darbuotojus. Jauni darbuotojai, turintys mažai darbinės patirties dažnai patiria emocinį šoką, nes jų svajonių darbas, pasirodo, neatitinka realybės jų susikurtiems lūkesčiams. Jaunuoliai labiau linkę perdegti savo karjeros pradžioje, kadangi jie dar nėra stipriai įsipareigoję organizacijai, todėl jie sugeba greičiau išeiti iš darbo (Maslach'as ir kt. 2001). Tačiau yra ir prieštaraujančių nuomonių dėl jaunuolių, nes kai kurie autoriai (Čeponienė, Lazauskaitė – Zabielskė, 2017; Žakaitis, Puškorienė, 2007) įsitikinę, kad perdegimą dažniau patiria kaip tik vyresnio amžiaus darbuotojai. Pasak minėtų autorių, vyresniems pasiekti užsibrėžtų tikslų yra sunkiau, kaip ir prisitaikyti prie naujovių, kurios sparčiai kinta yra sudėtingiau. Vyresnio amžiaus darbuotojams yra svarbus pasitenkinimo darbu jausmas, jeigu darbas nekelia pasitenkinimo, gali labai nuvilti darbuotoją, juk būtų apmaudu, jeigu didelę patirtį turintis žmogus, kas rytą eitų į darbą su prieštariniais jausmais.

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, jog moterys turi didesnę polinkį patirti profesinį perdegimą nei vyrai (Maslach'as ir kt., 2001). Nagar'as (2012) teigia, kad moterys yra rūpestingos jau nuo gimimo, jos jaučiasi atsakingos ne tik už save ir savo poreikius, bet ir už savo šeimos emocinius ir fizinius poreikius. Moterys stengdamosios rasti pusiausvyrą tarp šeimos ir darbo turi įdėti daugiau pastangų, o nuolatinio balanso paieška, nuolatinės pastangos sukelia tiek fizinį, tiek emocinį išsekimą. Čeponienė ir Lazauskaitė – Zabielskė (2017) nurodo, kad darbuotojai su aukštesniu išsilavinimu labiau pasitiki savo jėgomis, sugeba efektyviau dirbti, tačiau nustatyta, kad jie daug dažniau perdega. Tai susiję su tuo, jog su aukštesniu išsilavinimu darbuotojai kelia sau ir darbui didesnius lūkesčius, kuriuos reikia pateisinti.

Kaip teigia Vimantaitė ir Šeškevičius (2006), darbuotojai, kurie turi didelių siekių ir reikalavimų patys sau, dažniau kenčia nuo profesinio perdegimo. Taip pat pastebėta, kad žmonės, kurie turi perdėtą polinkį į darbą, visur siekiantys tobulumo, didelių tikslų ar linkę save kaltinti, dėl įvairių nesėkmių bei prisiimti kitų darbuotojų įsipareigojimus darbe, yra labiau pažeidžiami ir labiau linkę į perdegimą. Remiantis Schaufeli'o, Dierendonck'u (1996) ir Meichior'u (1995), profesinis perdegimas pasireiškia rečiau tiems darbuotojams, kurie pasižymi dideliu atsakomybės jausmu, tiki savo jėgomis, pasikliauna savo sugebėjimais, dalyvauja sprendimų priėmimo procesuose, jaučiasi patenkinti savimi. Priešingai, profesinio perdegimo atsiradimo tikimybė didėja tada, kai darbuotojas pasižymi, tokiomis savybėmis, kaip nerimas, drovumas, emocinis nestabilumas, didelis nors pirmauti, greitas gyvenimo tempas, didelis noras kontroliuoti kitus, žemas pagarbos sau jausmas, noras pabėgti nuo savo problemų. Taigi, nuo darbuotojo asmeninių savybių ir jo požiūrio į gyvenimą labai priklauso jo savijauta ir polinkis į perdegimą.

Dažniausiai darbuotojas ateina į organizaciją dirbti su tam tikrais lūkesčiais. Prieš pradėdamas dirbti, domisi naująja organizacija, būsima darbo vieta, yra pozityviai nusiteikęs dirbti, svajoja apie tam tikras pareigas. Pradėdamas dirbti, darbuotojas dirba atkakliai, kruopščiai, sąžiningai, tačiau, gana dažnai pasirodo, kad pradirbęs kurį laiką darbuotojas supranta, kad jo svajonės visai neatitinka jo ir organizacijos lūkesčių. Nesulaukęs norimų rezultatų, po truputį darbuotojas pradeda jausti įtampą, o tai palapsniui priveda prie emocinio išsekimo, depersonalizacijos ir sumažėjusio noro siekti geresnių rezultatų (Burke, Greenglass, 2001; Baldelli, Boiardi ir kt. 2002).

Pacevičius (2006) teigia, kad atlikti mokslininkų tyrimai vis dar neleidžia vienareikšmiškai atsakyti į klausimą, kuris profesinį perdegimą sukeliantis veiksnys turi didesnę poveikį profesinio perdegimo raiškai. Vis dar kyla klausimas ar tai darbuotojo asmeninės savybės, ar darbo aplinkos veiksniai. Ne veltui Maslach'as ir Leiter'is (1997) teigia, kad perdegimas – tai darbuotojo ir darbo neatitikimo rezultatas. Vadinasi, kuo šis neatitikimas stipresnis, tuo didesnė tikimybė atsirasti profesiniam perdegimui. Čeponienės, Lazauskaitės – Zabielskės (2017) teigimu, profesinį perdegimą iššaukia per dideli darbo reikalavimai ir darbuotojo galimybių nesuderinimas su turimais ištekliais, kas kelia darbuotojui papildomą stresą.

*Apibendrinant darbuotojo perdegimo veiksnius nustatyta, kad yra organizaciniai (darbo reikalavimai, darbo ištekliai, darbo krūvis ir pan.) ir individualūs (lūkesčiai, vertybės, darbo stažas ir pan.). Nuo šių veiksnių priklauso, kokias pasekmes gali patirti organizacija, pavyzdžiui tai gali būti nekokybiškas darbas, pastovus nedarbingumas ir pan., bei darbuotojui gali atsirasti sveikatos problemų, pablogėti santykiai šeimoje ir kiti negalavimai. Vis dėl to, pagrindinės darbuotojų perdegimo priežastys yra susijusios su darbo aplinka, organizacijos vidumi. Mokslininkų teigimu, darbuotojų asmeniniai skirtumai lemia tik tai, kurie darbuotojai perdegs greičiau, o kurie ilgiau išliks pozityvūs ir motyvuoti darbui.*

#### **2.4. Profesinį perdegimą jaučiančio darbuotojo požymiai**

Higienos instituto (2018) duomenimis, darbuotojui susidūrus su profesinio perdegimo problema nukenčia ne tik jis pats, bet kartu ir organizacija susiduria su papildomomis problemomis, nes darbuotojai tampa neproduktyvūs, nes daugėja dėl ligų neatvykimų į darbą, suaktyvėja darbuotojų kaita, mažėja darbuotojų įsitraukimas į sprendimų priėmimą, mažėja motyvacija stengtis, prastėja darbo našumas ir prastėja darbo kokybė. Čeponienės, Lazauskaitės – Zabielskės (2017), Žiedelio ir Pajarskienės (2018) teigimu, nuo perdegimo kenčiantis darbuotojas, pasižymi slogia, niūria nuotaika, prastesne sveikata, todėl dažniau serga ir dažniau neatvyksta į darbą, jeigu įmanoma anksčiau išeina į pensiją, nes pablogėja sveikata. Taigi, kokiais dar požymiais pasižymi profesinį perdegimą patiriantys darbuotojai?

Remiantis tyrimų duomenimis (Abromaitienė, Stanišauskienė, 2014; Mikalauskas, Širvinskas ir kt., 2016), galima tvirtinti, kad respondentai, kurie kenčia nuo profesinio perdegimo, jau ne vienerius metus (nuo 1 iki 6 metų) jaučia emocinį ir fizinį išsekimą. Fizinis išsekimas apibūrinamas tokiais simptomais kaip nuovargis, sumažėjęs aktyvumas ir iniciatyvumas, dažnas galvos skausmas, nemiga, persivalgymas, jėgų trūkumas, dėl kurio sunku kokybiškai atlikti pareigas. Emocinis išsekimas pasižymi emociniu nuovargiu, nerimu, irzlumu, pastovia įtampa, dažna nuotaikų kaita, nusivylimu savo profesija, prasmės nebematymu atliekant savo darbą. Visi šie požymiai sukelia kančią darbuotojui, dėl kurios jis nebenori eiti į darbą. Kaip teigia Žiedelis ir Pajarskienė (2018), dažniausiai profesinis perdegimas yra atpažįstamas

iš tokių požymių, kaip ilgai besitęsiančio nuovargio, jaučiamo nerimo, negatyvių, liūdnų minčių, išsiblaškymo, užmaršumo, nusilpusio imuniteto, sumažėjusiu noru eiti į darbą, suprastėjusi darbo kokybė ir pan.

Higienos institutas (2018) išskiria šiuos perdegimo požymius:

- intensyvus noras viską kontroliuoti;
- atsiribojimas nuo aplinkinių, elgesio pokyčiai;
- žmonių nuvertinimas, ciniškas požiūris į juos;
- emocinis išsekimas; sumažėjęs produktyvumas;
- savo išgyvenimų darbe neigimas;
- pyktis, nerimastingumas, nuotaikų svyravimas;
- kaltės jausmas; kritusi savivertė; beprasmybės jausmas.
- tarpasmeninės problemos (darbe ir asmeniniame gyvenime);
- sveikatos problemos (dažnesnis peršalimas, gripas, miego problemos, galvos skausmai);
- psichoaktyviųjų medžiagų vartojimas siekiant pagerinti būseną (tabakas, alkoholis, kava).

Burisch'as (2002) pagrindinius profesinio perdegimo požymius suskirstė į keletą grupių. Kiekviena grupė pasižymi tik jai būdingais požymiais, kurie nurodo profesinio perdegimo raišką. Jeigu darbuotojas pajaučia nors keletą išvardintų požymių (žr. 2 lentelę) tai reiškia, kad didėja rizika profesinio perdegimo atsiradimui (Vimantaitė, 2007). Antroje lentelėje yra pateikti profesinį perdegimą jaučiančio darbuotojo požymiai, kurie yra sugrupuoti į grupes ir pogrupius.

Antroje lentelėje yra pateikti profesinio perdegimo požymiai (žr. 2 lentelę), kurie yra suskirstyti į tam tikras grupes. Pačioje profesinio perdegimo pradžioje pasireiškia perspėjamosios grupės požymiai, kurie iš pradžių vertinami kaip teigiami, dėl atsidavimo darbui, bet tam per ilgai besitęsiant, atsiranda išsekimo požymių. Pereinant nuo teigiamos būsenos, kada su entuziazmu siekiama užsibrėžtų tikslų, pastebimas emocinis, sąmoningas darbuotojo atitolimas nuo savo aplinkos ir galiausiai imama šalintis ir darbo, kolegų. Darbuotojas nuolat jausdamas spaudimą iš viršaus, jaučia įtampą. Jausmas, jog pats negali nieko kontroliuoti ir nesugebėjimas įgyvendinti savo ar aplinkinių lūkesčių po truputį keičia darbuotojo suvokimą apie darbą. Galiausiai darbuotojas ima nebekęsti savo darbo, kolegų, klientų. Visa tai priveda prie trečios požymių grupės – emocinės reakcijos: agresijos ar depresijos. Susilpnėjimo metu darbuotojui vis sunkiau darosi susikaupti, priimti tinkamus sprendimus, silpsta motyvacija ir kūrybingumas, prasideda priešinimasis bet kokiems pokyčiams (Higienos institutas, 2018; Vimantaitė, 2007; Žiedelis, Pajarskienė, 2018).

2 lentelė. Profesinio perdegimo požymiai (sudaryta darbo autorės, remiantis Vimantaitė, 2007)

Požymių grupės	Profesinį perdegimą jaučiančio darbuotojo požymių pogrupiai	
1. Perspėjimo požymiai	<p><b>Padidėjęs atsidavimas siekiant tikslų:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ savanoriški neapmokami viršvalandžiai;</li> <li>○ klaidų ir nusivylimų nematymas;</li> <li>○ jausmas, kad niekada neturi laiko;</li> <li>○ nebeužmezgama naujų soc. kontaktų;</li> <li>○ jausmas, kad esi nepakeičiamas.</li> </ul>	<p><b>Simptomai rodantys išsekimą:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ pastovus nuovargis;</li> <li>○ dingusi ar sumažėjusi energija;</li> <li>○ padidėjusi rizika nelaimingiems atsitikimams.</li> </ul>
2. Sumažėjęs atsidavimas aplinkiniams	<p><b>Atsidavimas klientams:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ nutolstama nuo savo klientų;</li> <li>○ netenkama svajonių ar iliuzijų;</li> <li>○ nebelieka pozityvaus požiūrio bendraujant su klientais;</li> <li>○ pradeda bjaurėtis savo darbu.</li> </ul>	<p><b>Atsidavimas kitiems aplinkiniams:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ sumažėjęs noras dalintis;</li> <li>○ šaltumas, cinizmas;</li> <li>○ nesugebėjimas užjausti;</li> <li>○ sumažėjęs noras klausytis kitų;</li> <li>○ neformalių kontaktų vengimas;</li> <li>○ įsigilinimas į save, vienatvė.</li> </ul>
	<p><b>Atsidavimas darbui:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ neigiamas požiūris į darbą;</li> <li>○ kančia kasdien eiti į darbą;</li> <li>○ nuolatinis laukimas darbo pabaigos;</li> <li>○ jaučiamas nuobodulys darbe;</li> <li>○ svarbių darbų atidėliojimas;</li> </ul>	<p><b>Padidėjusios pretenzijos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ idealų praradimas;</li> <li>○ nepakankamo pripažinimo jausmas;</li> <li>○ jausmas, jog esi išnaudojamas;</li> <li>○ problemos su kolegomis, partneriu, vaikais.</li> </ul>
3. Emocinės reakcijos, kaltinimai	<p><b>Depresija:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ nuolatinis kaltės sau jausmas;</li> <li>○ nesirūpinimasis savimi;</li> <li>○ emocinis silpnumas;</li> <li>○ nuotaikų kaita, polinkis verksti;</li> <li>○ apmaudo ir beprasmybės jausmas;</li> <li>○ negatyvumo jausmas, apatija;</li> <li>○ neramumas, nervingumas;</li> <li>○ baimės jausmas, mintys apie savižudybę</li> </ul>	<p><b>Agresija:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ pastovūs priekaištai aplinkiniams;</li> <li>○ nepripažinimas savo klaidų;</li> <li>○ aišktingas elgesys;</li> <li>○ sumažėjęs pagarbos jausmas;</li> <li>○ kabinėjimasis dėl menkniekių;</li> <li>○ pesimizmas, irzlumas ir pyktis;</li> <li>○ dažni konfliktai su kitais.</li> </ul>
4. Susilpnėjimas	<p><b>Asmens pajėgumo sumažėjimas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ nesugeba susikaupti; susilpnėja atmintis.</li> <li>○ nebepajėgiama spręsti problemų;</li> <li>○ išryškėja netikslumai, klaidos;</li> <li>○ pasireiškia neorganizuotumas;</li> <li>○ sustiprėja abejingumas;</li> </ul>	<p><b>Motyvacijos sumažėjimas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ sumažėjusi iniciatyva;</li> <li>○ sumažėjęs darbo efektyvumas;</li> <li>○ sumažėjusi intuicija, orientacija;</li> <li>○ dirbama pagal instrukcijas, tai kas priklauso, ne daugiau.</li> </ul>
	<p><b>Kūrybingumo sumažėjimas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ sumažėjusi fantazija;</li> <li>○ sumažėjęs lankstumas;</li> <li>○ idėjų stoka.</li> </ul>	<p><b>Diferenciacijos sumažėjimas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ priešinimasis pokyčiams;</li> <li>○ mąstymas, kad viskas blogai arba viskas gerai, nėra vidurio.</li> </ul>
5. Psichosomatinės reakcijos	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ negalėjimas atsipalaiduoti;</li> <li>○ sutrikęs miegas, nemalonūs sapnai;</li> <li>○ atsiranda įvairios alergijos ar spuogai;</li> <li>○ sutrikęs širdies ritmas;</li> <li>○ kvėpavimo sunkumai, keliantys dusulį;</li> <li>○ spaudimas krūtinėje;</li> <li>○ padidėjęs kraujospūdis;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ įsitempę raumenys;</li> <li>○ nugaros ar galvos skausmai;</li> <li>○ sutrikęs virškinimas, pykinimas;</li> <li>○ skrandžio, žarnyno spazmai;</li> <li>○ padidėjęs alkoholio, kavos, tabako, vartojimas.</li> </ul>
6. Dvasingumo pokyčiai	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ pesimistinis požiūris į gyvenimą;</li> <li>○ jausmas, jog viskas aplink beviltiška;</li> <li>○ padidėjęs beprasmybės jausmas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ egzistencinės nevilties jausmas;</li> <li>○ atsisakoma pomėgių, nuobodulys;</li> <li>○ niekuo aplink nebesidomi.</li> </ul>

Psichosomatinės reakcijos (žr. 2 lentelę) rodo, kaip žmogaus organizmas reaguoja į tam tikrą situaciją. Dėl profesinio perdegimo, dėl pusiausvyros nebuvimo tarp proto ir kūno, dėl streso, nerimo, išsekimo, o tiksliau, dėl psichologinių sutrikimų, atsiranda įvairios ligos. Kaip psichinių negalavimų rezultatas, atsiranda tokių simptomų, kaip miego sutrikimas, galvos skausmas, virškinimo sutrikimas, spaudimo padidėjimas ir daug kitų (Mikalauskas, Širvinskas ir kt., 2016; Vimantaitė, 2007; Žiedelis, Pajarskienė, 2018). Prie paskutiniosios požymių grupės yra priskirti dvasingumo pokyčiai. Šie pokyčiai parodo, kad darbuotojas yra neviltyje ir jam reikia profesionalų pagalbos. Vimantaitė (2007) daro išvadą, jog nebūtinai visi minėti požymiai pasireiškia profesinį perdegimą jaučiančiam darbuotojui, bet įvairių minėtų požymių rinkinys ir laipsniškas jų daugėjimas sukelia didesnę riziką profesinio perdegimo atsiradimui.

*Apibendrinant šį poskyrį, išryškėja, kad profesinį perdegimą gali lemti nepatenkinti poreikiai bei lūkesčiai, taip didėja nusivylimas, kuris didina nepasitenkinimo jausmą, mažina įsipareigojimo lygi organizacijai. Riziką atsirasti profesiniam perdegimui sukelia veiksnių grupės, kurios yra suskirstytos į dvi kategorijas: individualius veiksnius, kurie atsiranda dėl darbuotojo asmeninių savybių ir organizacinius veiksnius, kurie susiję su darbo aplinka. Minėtų veiksnių nesuderinamumas tarp organizacijos ir darbuotojo padidina tikimybę pasireikšti profesiniam perdegimui. Perdegimo raiška neigiamai veikia darbuotoją ir visą organizaciją bendrai, nes sumažėja darbuotojo našumas, motyvacija darbui, daugėja dėl ligos praleistų dienų skaičius, didėja darbuotojų kaita, dėl ko nukenčia darbo kokybė ir organizacijos rezultatai.*

### **3. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir jų profesinio perdegimo sąsajos teoriniame kontekste**

Išanalizavus darbuotojų įsipareigojimo organizacijai teorinius aspektus, išryškėjo, kad stiprus darbuotojo įsipareigojimas yra susijęs su pasitenkinimu darbu, nedidele darbuotojų kaita, teigiamai veikia darbuotojų motyvaciją ir kt. (Kavaliauskienė, 2012; Petkevičiūtė, Kalinina, 2004; Vance, 2006). Organizacijos vadovai tikisi didelio darbuotojo įsipareigojimo, nes tada darbuotojai skiria daugiau savo laiko ir pastangų organizacijos labui. Suprantama, kad įsipareigojimo lygis per laiką gali kisti, tai priklauso nuo daugelio veiksnių. Vienas iš šių veiksnių yra perdegimas (Akdemir'as, 2019). Kai organizacija stengiasi dėl darbuotojų visapusiškos gerovės, siekia, jog jie būtų lojalūs, yra mažesnė tikimybė, kad darbuotojai kentės nuo profesinio perdegimo, kuris neigiamai veikia darbo kokybę, darbuotojo efektyvumą ir netgi kenkia sveikatai. Vertinant iš kitos pusės, stipriai įsipareigoję organizacijai darbuotojai daugiau dėmesio, energijos ir laiko skiria darbui (Allen'as, Meyer'is, 1990; Mathieu, Zajac'as, 1990). Deja, pasitaiko atveju, kad kaip tik tai sukuria sąlygas darbuotojui išnaudoti savo turimus emocinius išteklius ir greičiau pervargti. Būseną, kuri pasireiškia darbinėje aplinkoje ir stipriai sutrikdo darbuotojo efektyvumą bei sukelia neigiamą psichologinę būseną laikoma darbuotojų profesiniu perdegimu (Genevičiūtė – Janonienė ir kt., 2015; Li, Zhang'as, Lu, XueJing'as, 2020).

Kaip teigia Pociūtė, Pečiūra (2014) ir Sarisik'as, Bogan'as, Zengin'as, Dedeoglu (2019), profesinis perdegimas, o taip pat organizacinis cinizmas, asmeninių siekių sumažėjimas mažina įsipareigojimą organizacijai ir netgi savo profesijai. Anot Maslach'o, Schaufeli'o ir Leiter'io (2001), stiprus įsipareigojimas organizacijai parodo darbuotojo teigiamą požiūrį į savo profesiją, į darbo vietą bei suteikia progą didžiuotis savo pasirinkta profesija, kuri sukuria pozityvų požiūrį darbuotojo ateičiai. Analizuojant mokslininkų atliktus tyrimus, galima paminėti kelias situacijas, susijusias su darbuotojo įsipareigojimo ir perdegimo ryšiu. Pavyzdžiui, Koyuncu ir Burke (2008) tyrimo metu nustatė, jog studentai, kurie yra susikoncentravę ties savo studijomis ir neįsitraukiantys akademinio perdegimo, pasižymi stipresniu įsipareigojimu savo karjerai. Autoriai taip pat pažymėjo, kad cinizmas yra vienas iš akademinio perdegimo svarbių veiksnių, kuris turi įtakos įsipareigojimui. Jia ir kt. (2009) tyrimo rezultatai atskleidė, kad visos trys profesinio perdegimo dimensijos yra neigiamai susijusios su emociniu įsipareigojimu. Normatyvinis įsipareigojimas neigiamai susijęs su cinizmu ir nenoru siekti geresnių rezultatų, o tęstinis įsipareigojimas – teigiamai susijęs su išsekimu ir cinizmu. Ciftcioglu (2011) tyrimas parodė, kad profesinio perdegimo esminis veiksnys yra išsekimas, kuris yra tarsi tarpininkas tarp emocinio įsipareigojimo ir darbuotojų kaitos. Akdemir'as (2019), remdamasis atliktais tyrimais (Çetin'as, Basım'as, Aydoğan'as, 2011; Asmaningrum'as, Irianto, 2013; Sajidas, 2014) mokymosi įstaigose, nurodo, kad organizacinis įsipareigojimas turi svarbų poveikį nustatant perdegimo lygį. Kitaip tariant, kuo labiau mažėja mokytojų perdegimo lygis, tuo labiau stiprėja įsipareigojimas įstaigai. Identiška tendencija pastebima ir gydymo įstaigose. Mikalauskas, Širvinskas ir kt. (2016) bei Akdemir (2019) pamini, kad tyrimuose (Khalil'as, Ashkar'as, 2010; Haghani, Hazraty, Moosivand'as, 2016; Demirel'is, Tohum'as, Kartal'is, 2017), kuriuose analizuojamos gydytojų rezidentų ir slaugytojų būsenos, nustatytas glaudus ryšys tarp perdegimo ir įsipareigojimo. Ši sąsaja aiškinama tuo, kad tarp medicinos personalo egzistuoja psichosocialiniai rizikos veiksniai, pavyzdžiui, nuolatinis stresas, ilgos darbo valandos, keliama aukšti standartai darbe, kas priveda prie emocinio išsekimo, kuris sumažina rezultatų siekimo jausmą, o visa tai neigiamai veikia įsipareigojimą organizacijai ar profesijai.

Sarisik'as, Bogan'as, Zengin'as, Dedeoglu (2019) ir Rashad'as, Rosari (2020) atskleidė, kad pinigai, pareigybė ir šeiminių padėtis yra pagrindiniai šaltiniai, kurie sukelia didelį stresą JAV gyvenantiems žmonėms. Ilgalaikis stresas kelia grėsmę tiek darbuotojų darbui, tiek jo asmeniniam gyvenimui ir sveikatai. Nuolatinis stresas sukelia asmens perdegimą, kuris pasireiškia žemu pasitenkinimo darbu jausmu, mažesniu veržlumu, darbo našumu ir silpnesniu darbuotojų įsipareigojimu. Rashad'as, Rosari (2020) nuomone, profesinis perdegimas pasireiškia jau visame pasaulyje, tačiau ypač pastebima ši tendencija Vakarų ir besivystančiose šalyse. Tai lemia kasmet didėjanti konkurencija tarp organizacijų, darbuotojams keliamų reikalavimų. Dėl to norint efektyvių veiklos rezultatų, negalima ignoruoti darbuotojų būsenos. Didėjanti profesinio perdegimo raiška organizacijose didina tikimybę darbuotojams palikti esamą įstaigą, keisti profesiją. Vadinasi, jeigu padidėjo perdegimo lygis, tai susilpnėjo darbuotojo įsipareigojimas organizacijai.

Sarisik'as, Bogan'as ir kt. (2019) nustatė, kad visos trys profesinio perdegimo dimensijos koreliuoja su įsipareigojimu. Tai reiškia, kad perdegimas sumažina darbuotojų įsipareigojimą ir atvirkščiai žemas įsipareigojimo lygis yra priežastis atsirasti profesiniam perdegimui. Autoriai išskyrė, kad normatyvinis įsipareigojimas teigiamai koreliuoja su perdegimu, o emocinis įsipareigojimas neturi reikšmingo poveikio perdegimo raiškai. Atitinkamai, kai darbuotojų emocinis išsekimas yra žemas, tai jų įsipareigojimo lygis didėja. Kaip teigia Basami, Chizari ir Abbasi (2013), emocinis įsipareigojimas organizacijai neigiamai susijęs su emociniu išsekimu ir depersonalizacija, bet teigiamai susijęs su asmeniniais pasiekimais. Pasak Li, Zhang'u, Lu ir XueJing'u (2020), emocinis įsipareigojimas yra tinkamiausia forma, iš visų įsipareigojimo organizacijai formų, leidžianti prognozuoti profesinį perdegimą, nes stiprėjant emociniam įsipareigojimui, yra mažesnė galimybė emociškai išsekti. Autorių (Genevičiūtės – Janonienės ir kt., 2015; Sarisik'o ir kt. 2019) teigimu, emociškai įsipareigoję darbuotojai nori stengtis ir susitapatinti su savo organizacija, o tai apsaugo darbuotojus nuo nepageidaujamo emocinio išsekimo. Be to, stipriai emociškai įsipareigoję darbuotojai nėra linkę į depersonalizaciją ir jie save vertina teigiamai, kaip kokybiškai ir efektyviai dirbančius darbuotojus.

Įrodyta, kad emociškai įsipareigoję darbuotojai yra stabilesnės emocinės būklės, jie sugeba lengviau užmegzti ir palaiko gerus santykius su kolegomis ir aplinkiniais. Geri tarpusavio santykiai suteikia naudos darbuotojui, nes tuomet galima tikėtis iš kolegų emocinės paramos, palaikymo ir pagalbos, kai susiduriama su problemomis (Machtejevienė ir kt. 2015; Meng'as, Luo, Huang'as, Wen'as, Ma, Xi, 2019). Kaip teigia Sarisik'as ir kt. (2019), darbuotojas jausdamas emocinį įsipareigojimą organizacijai dirba efektyviau, siekia geresnių rezultatų ir kyla mažesnė tikimybė, kad jis pajus profesinio perdegimo simptomus.

Kiek mažiau yra pateiktų faktų, kaip gi normatyvinis įsipareigojimas organizacijai susijęs su darbuotojų profesiniu perdegimu. Vienu mokslininkų nuomone, normatyvinis įsipareigojimas gali padėti išvengti emocinio išsekimo, dėl to, kad šie suvokia ir jaučia pareigą būti lojaliais organizacijai (Karakus'as, Aslan'as, 2009; Kavaliauskienė, 2012; Veršinskienė, Večkienė, 2007). Taip pat darbuotojo normatyvinį įsipareigojimą organizacijai skatina valdžios ar administracijos palaikymas, kuris leidžia darbuotojams pasijusti vertinamais ir reikalingais (Machtejevienė ir kt. 2015). Kitų mokslininkų (Genevičiūtė-Janonienė ir kt. 2015; Kavaliauskienė, 2012; Li, Zhang'as, Lu & XueJing'as, 2020) nuomone, stiprus normatyvinio įsipareigojimo lygis kaip tik gali sukelti emocinį išsekimą, nes dėl didelių darbuotojo pastangų įtikti

organizacijai, jos nenuvilti ir likti dirbti tik iš pareigos jausmo gali sukelti nepageidaujamų organizmo reakcijų. Šios pareigos vykdymas, kai nebesirūpinama savimi, o stengiamasi tik dėl organizacijos gali pareikalauti daugiau, nei iki šiol emocinių darbuotojo išteklių ir sukelti emocinį išsekimą. Kita vertus, stiprėjant normatyviniam įsipareigojimui, didėja darbuotojo darbo efektyvumas, nes jis jaučia pareigą viską atlikti neprikaištingai su dideliu atsakomybės jausmu.

Iš aptartų tyrimų rezultatų galima daryti prielaidą, kad profesinis perdegimas yra glaudžiai susijęs su įvairiais faktoriais, tokiais kaip pasitenkinimo jausmas darbu ar gyvenimu, sveikatos negalavimais, fiziniu ar emociniu išsekimu, depresija, sumažėjusiu pasitikėjimo savimi jausmu, savęs nuvertinimu, tolerancijos stoka, svarstymais išeiti iš organizacijos, sumažėjusiu darbo našumu ir daug kitų požymių, kurie išryškėja, kai darbas kelia stresą ir neigiamas emocijas darbuotojui. Nors, kaip teigia Mohamed'as ir Essmat'is (2020, 3 p.), „perdegimas yra stresinė reakcija, randama tarp darbuotojų visame pasaulyje“, tačiau tai nėra laukiamas organizacijose reiškiny, nes ši reakcija sumažina darbuotojų norą teikti kokybiškas paslaugas, stengtis organizacijos labui. Mohamed'as ir Essmat'is (2020) patvirtina, kad perdegimas mažina darbuotojo emocinio įsipareigojimo lygį, o tai labai paveikia darbuotojų rezultatyvumą.

Taigi, tapo aišku, kad profesinis perdegimas neigiamai susijęs su emociniu įsipareigojimu ir normatyviniu įsipareigojimu, tačiau turi teigiamą ryšį su tęstiniu įsipareigojimu (Li, Zhang'as, Lu & XueJing'as, 2020). Haghani ir kt. (2016) atliktas tyrimas parodė, kad jei darbuotojas jaučia profesinį perdegimą, tai kartu su šia būseną stiprėja jo tęstinis įsipareigojimas organizacijai. Genevičiūtė – Janonienė su kolegomis (2015) taip pat teigia, jog stipresnis tęstinio įsipareigojimo lygis gali sustiprinti darbuotojų polinkį į depersonalizaciją. Panašūs rezultatai gauti ir Basami ir kt. (2013), Sarisik'as ir kt. (2019), kurie nustatė, jog egzistuoja teigiamas ryšys tarp tęstinio įsipareigojimo ir emocinio išsekimo bei depersonalizacijos. Tęstinis įsipareigojimas organizacijai pastebimas tuo, jog darbuotojas žino, kad išėjimas iš darbo bus jam nenaudingas. Kai darbuotojas jaučiasi darbe perdegęs, tai jam sunku save realizuoti, kopti karjeros laiptais ar netgi priimti pokyčius, todėl tokie darbuotojai nesiiima drąsių permainų, pavyzdžiui, keičiant organizaciją. Kitaip tariant, darbuotojai, kurie stipriausiai jaučia tęstinį įsipareigojimą, dirba dėl kitų darbo alternatyvų stokos ir supranta, kad išeidamas iš dabartinės darbovietės per daug prarastų, patirtų per daug nuostolių (Allen'as, Meyer'is, 1991). Darbuotojo baimė prarasti finansinį saugumą ar investuotą laiką ir pastangas gali sustiprinti priklausomybę nuo organizacijos. Nuolatinė baimė kelia darbuotojui įtampą, kuri gali privesti prie emocinio išsekimo, depersonalizacijos (Genevičiūtė – Janonienė ir kt., 2015; Li, Zhang'as, Lu, XueJing'as, 2020).

Teorinė profesinio perdegimo požymių ir darbuotojų įsipareigojimo formų sąsaja, gauta atlikus mokslinės literatūros analizę, apibendrintai pateikta 3 lentelėje (žr. 3 lentelę).



**3 lentelė** Teorinė profesinio perdegimo požymių ir įsipareigojimo formų sąsajos  
 Sudaryta darbo autorės, remiantis Vimantaite (2007); Higienos instituto (2018) duomenimis

Požymių grupės	Profesinį perdegimą jaučiančio darbuotojo požymiai	Įsipareigojimo forma			Perdegimo dimensijos
		Emocinis	Normatyvinis	Tęstinis	
1. Perspėjimo požymiai	1. Savanoriški neapmokami viršvalandžiai	x	x		<i>Emocinis išsekimas</i>
	2. Klaidų ir nusivylimų nematymas	x	x		
	3. Nebeužmezgama naujų kontaktų			x	
	4. Jausmas, kad esi nepakeičiamas	x	x		
	5. Pastovus nuovargis	x	x	x	
	6. Fizinis išsekimas		x	x	
2. Sumažėjęs atsidavimas aplinkiniams	7. Nutolstama nuo savo klientų		x	x	<i>Depersonalizacija</i>
	8. Netenkama svajonių ar iliuzijų			x	
	9. Pradedama bjaurėtis savo darbu			x	
	10. Šaltumas, ciniškas požiūris			x	
	11. Sumažėjęs noras klausytis kitų	x		x	
	12. Neformalių kontaktų vengimas		x	x	
	13. Įsigilinimas į save, vienatvė	x	x		
	14. Jausmas, jog esi išnaudojamas		x	x	
3. Emocinės reakcijos, kaltinimai	15. Problemos su kolegomis, partneriu		x	x	<i>Emocinis išsekimas</i>
	16. Nuolatinis kaltės jausmas		x		
	17. Emocinis išsekimas, silpnumas		x	x	
	18. Nuotaikų kaita, polinkis verksti	x			
	19. Apmaudo ir beprasmybės jausmas			x	
	20. Neramumas, nervingumas, irzlumas			x	
	21. Mintys apie savižudybę		x	x	
4. Susilpnėjimas	22. Tolerancijos stoka		x	x	<i>Asmeninių siekių sumažėjimas</i>
	23. Pastovūs priekaištai aplinkiniams			x	
	24. Nesugebama susikaupti	x	x		
	25. Nebepajėgiama spręsti problemų		x		
	26. Sustiprėja abejingumas			x	
	27. Sumažėjęs darbo efektyvumas			x	
	28. Sumažėjęs iniciatyvumas			x	
5. Psychosoma – tinės reakcijos	29. Priešinimasis pokyčiams			x	<i>Emocinis išsekimas</i>
	30. Mintys keisti profesiją			x	
	31. Kompetencijų ir jėgų nuvertinimas		x	x	
	32. Negalėjimas atsipalaiduoti	x	x		
	33. Sutrikęs miegas, nemalonūs sapnai	x	x	x	
6. Dvasingumo pokyčiai	34. Galvos svaigimas, skausmas		x	x	<i>Emocinis išsekimas</i>
	35. Sutrikęs virškinimas, pykinimas		x	x	
	36. Įsitempę raumenys, sutrikęs širdies ritmas	x	x	x	
	37. Padidėjęs alkoholio, kavos, tabako vartojimas	x	x	x	
6. Dvasingumo pokyčiai	38. Pesimistinis požiūris į gyvenimą		x	x	<i>Emocinis išsekimas</i>
	39. Jausmas, jog viskas aplink beviltiška		x	x	
6. Dvasingumo pokyčiai	40. Beprasmybės jausmas		x	x	<i>Emocinis išsekimas</i>

Trečioje lentelėje sužymėti perdegimo požymiai rodo, kad darbuotojai, kurie jaučia emocinį įsipareigojimą, turi mažiausią tikimybę perdegti, dažniausiai nepatiria emocinio išsekimo, o jei pasitaiko atvejų, kad emociškai įsipareigojęs darbuotojas perdega, tai jo jaučiami požymiai nebūna labai atgrasūs ar negatyvūs, t. y. toks darbuotojas pasižymi vos keliais požymiais, tokiais kaip nuotaikų svyravimu, sveikatos problemomis, fiziniu išsekimu, kuris atsiranda dėl viršvalandžių ar suprastėjusios poilsio kokybės ir pan. Normatyvinį įsipareigojimą jaučiantys darbuotojai dažniau patiria emocinį ir fizinį išsekimą, nes šie labai stengiasi įtikti vadovybei ir kitiems organizacijos nariams. Toks darbuotojas nori viską kontroliuoti, neatsisako dirbti viršvalandžių, dirba daugiau, kad tik galėtų pateisinti savo vardą, užsitarnauti pripažinimą. Deja, ilgainiui, per didelės pastangos, išsekina darbuotoją, o tai priveda prie sumažėjusios pagarbos sau ir aplinkiniams jausmo, nuotaikų svyravimo, polinkio verkti, sveikatos suprastėjimo ir padidėjusių psichoaktyviųjų medžiagų vartojimo, bandant sumažinti nuovargio jausmą. Kaip matoma, „Tęstinis įsipareigojimas“ stulpelyje yra daugiausiai sužymėta ( x ). Tai reiškia, kad tas darbuotojas, kurio įsipareigojimo forma yra tęstinė, turi didžiausią riziką perdegti ir toks darbuotojas pasižymi beveik visais minėtais perdegusio darbuotojo požymiais. Darbuotojas likdamas organizacijoje vien dėl to, kad neturi kitų darbo pasiūlymų, rodo, kad yra neatsidavęs savo pareigoms, nebededa didelių pastangų rezultatams pasiekti, dirba tik tiek, kiek priklauso. Taip pat stipriai pasireiškia depersonalizacija, cinizmas, tolerancijos stoka visų aplinkinių atžvilgių, padažnėja ligos ir sustiprėja beprasmybės jausmas, nes toks darbuotojas nebenori dirbti, bet vis dar lieka organizacijoje ir dirba be atsidadavimo savo profesijai. Tokiai savijautai ilgai besitęsiant darbuotojas galiausiai tampa abejingas aplinkiniams ir perdega, tuomet pasireiškia minėti profesinio perdegimo požymiai.

*Taigi, galima teigti, kad profesinis perdegimas yra susijęs su darbuotojo įsipareigojimu organizacijai. Normatyvinis ir emocinis įsipareigojimas organizacijai susijęs su silpnesniu profesiniu perdegimu, o tęstinis įsipareigojimas organizacijai susijęs su stipresniu profesiniu perdegimu. Iš to galima daryti išvadą, kad darbuotojų įsipareigojimas organizacijai yra gana svarbus veiksnys numatantis jų profesinį perdegimą. Akcentuotina, kad egzistuoja skirtingi visų įsipareigojimo organizacijai formų ryšiai su profesiniu perdegimu, t. y., emocinis ir normatyvinis įsipareigojimas mažina profesinį perdegimą, o tęstinis įsipareigojimas – didina tikimybę darbuotojams perdegti. Todėl, vertinant sąsajas tarp šių analizuojamų reiškinių, būtina įvertinti skirtingas įsipareigojimo organizacijai formas ir profesinio perdegimo dimensijas.*

#### 4. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir profesinio perdegimo sąsajos tyrimas

**VšĮ Respublikinė Panevėžio ligoninė pristatymas.** Siekiant nustatyti darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir profesinio perdegimo sąsajas yra atliktas empirinis tyrimas VšĮ Respublikinėje Panevėžio ligoninėje. VšĮ Respublikinė Panevėžio ligoninė 2023 metais minės savo 100 metų gyvavimą, nes beveik kaip prieš 100 metų, 1923 m. gruodžio 16 d. įvyko ligoninės atidarymo iškilmės. Tuo metu ligoninėje buvo tik 80 lovų. Einant metams, ligoninė plėtė savo teritoriją, lovų skaičių ir paslaugų spektrą. 2010 m. ligoninė tapo pavaldi Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijai, tada prasidėjo stambūs pastatų renovacijos darbai, atnaujinama medicinos įranga (<https://www.panevezioligonine.lt/apie-mus/>).

Šiuo metu VšĮ Respublikinė Panevėžio ligoninė yra viena iš 25 didžiausių darbdavių Lietuvoje, teikianti aukštos kokybės asmens sveikatos priežiūros paslaugas. Ligoninė aktyviai bendradarbiauja su šalies ir užsienio partneriais ir dalyvauja įvairiose projektuose, klasterių veikloje. Ligoninėje šiuo metu veikia daugiau nei 40 gydymo skyrių bei padalinių ir turi virš 700 lovų pacientams. VšĮ Respublikinėje ligoninėje, personalo skyriaus duomenimis 2022 m. sausio mėn. dirbo 2039 darbuotojai (<https://www.panevezioligonine.lt/apie-mus/>).

##### 4.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Tyrimo tikslui pasiekti yra sudarytas **tyrimo instrumentarijus** (žr. 3 priedą), kurį sudaro diagnostiniai blokai ir juos apibūdinantys kriterijai, kurių įsipareigojimo organizacijai ir darbuotojų perdegimo profesinėje veikloje tarpusavio sąsajos įvertinimui sudaryti teiginiai.

Remiantis teorinės literatūros analize, yra sudarytas tyrimo instrumentarijus (žr. 3 priedą), kuriame išskirtas pirmasis diagnostinis blokas – **darbuotojo įsipareigojimas**. Analizuojant mokslinę teoriją, pastebėta, kad darbuotojo įsipareigojimo organizacijai sąvoka dažnai yra atskleidžiama per trijų dimensijų emocinę, normatyvinę ir tęstinę formas (Mayer'is, Allen'as, 1991). Darbuotojo įsipareigojimo formos tyrimo instrumentarijuje tampa kriterijais, kurie yra išskaidomi į indikatorius, o pastarieji į teiginius.

Darbuotojo įsipareigojimo pirmuoju kriterijumi tampa *emocinis įsipareigojimas*. Emocinio įsipareigojimo kriterijus yra detalizuojamas 3 indikatoriais: emociu prierašumu, susitapatinimu su organizacija ir įsitraukimu į organizaciją. Kiekvienas indikatorius yra išskaidomas į teiginius, kurie leidžia apibūdinti emocinį įsipareigojimą. Pasak Kavaliauskienės (2012), Mikalauskaitės, Lipinskienės (2011), Veršinskienės ir Večkienės (2007), emocinis įsipareigojimas yra svarbus veiksnys, nuo kurio priklauso darbuotojo įsipareigojimo stiprumas organizacijai. Emociškai įsipareigoję darbuotojai labiau stengiasi dėl savo darbovietės ir kolegų. Jie yra lojalūs, dirba su dideliu atsidavimu ir džiaugiasi galėdami dirbti esamoje darbovietėje.

Antrasis kriterijus yra *tęstinis įsipareigojimas*. Kriterijus yra detalizuotas 3 indikatoriais: darbuotojo patiriamais nuostoliais, alternatyvų stoka ir darbuotojo investicijomis į organizaciją. Kiekvienas indikatorius yra išskaidomas į teiginius, kurie leidžia apibūdinti tęstinį įsipareigojimą. Autoriai (Lipinskienė, 2008; Meyer'is ir kt., 2002; Veršinskienė, Večkienė, 2007) akcentuoja, jog darbuotojai jausdami tęstinį įsipareigojimą dirba organizacijoje, nes jiems tai yra finansiškai naudinga ir tai suteikia saugumo jausmą. Taip pat jie yra daug laiko ir pastangų skyrę esamai darbovietai, dėl to išeiti iš jos būtų sunku ir gaila.

Trečiasis kriterijus yra *normatyvinis įsipareigojimas*. Kriterijus yra detalizuotas 2 indikatoriais, tokiais kaip darbuotojo jaučiama pareiga likti organizacijoje ir stipriu darbuotojo atsakomybės jausmu. Kiekvienas indikatorius yra išskaidomas į teiginius, kurie leidžia nusakyti normatyvinį įsipareigojimą. Pasak Karakus'o, Aslan'o (2009); Kavaliauskienės (2012); Veršinskienės ir Večkienės (2007), normatyvinį įsipareigojimą jaučiantys darbuotojai yra silpniau atsidavę savo organizacijai ir mažiausiai yra naudingi, nes jie dirba daugiau iš pareigos jausmo, o tai mažina darbuotojų našumą organizacijoje. Dėl to nustatyti, kuri darbuotojo įsipareigojimo forma pasireiškia tarp darbuotojų yra svarbu ir naudinga organizacijos vadovams, nes atsižvelgiant į tai, galima priimti atitinkamus sprendimus, kurie leistų stiprinti ypač darbuotojų emocinį įsipareigojimą.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, paaiškėjo, kad, profesinis perdegimas dažnai yra suprantamas, kaip emocinis išsekimas, cinizmas ar asmeninių siekių sumažėjimu (Abromaitienė, Stanišauskienė, 2014; Gudžinskienė, Pozdniakovas 2020; Lewin'as, Sager'is, 2007). Todėl šie trys reiškiniai tampa **diagnostinio bloko – profesinis perdegimas** – kriterijais (žr. 3 priedą). Darbuotojo profesinio perdegimo dimensijos čia tampa kriterijais, kurie yra išskaidomi į indikatorius, o pastarieji į teiginius.

Ketvirtuoju kriterijumi tampa *depersonalizacija*. Kriterijus yra detalizuotas 3 indikatoriais: darbuotojo sumažėjusiu atsidavimu aplinkiniams, darbuotojo sumažėjusiu atsidavimu darbui, darbuotojo cinišku, šaltu elgesiu su kitais. Remiantis Mikalausku ir kt. (2016) ir Vaicekauskiene (2014), depersonalizaciją jaučiantys darbuotojai yra neveiklūs, o tiksliau nenaudingi organizacijai. Todėl yra aktualu nustatyti, kokia šio reiškinio raiška yra organizacijoje. Reikšminga sumažinti tokių darbuotojų skaičių organizacijoje siekiant didesnio produktyvumo organizacijoje.

Penktasis kriterijus – *asmeninių siekių sumažėjimas*. Kriterijus yra detalizuotas 2 indikatoriais - padidėjusiomis darbuotojo pretenzijomis sau ir motyvacijos darbui sumažėjimu. Anot Gudžinskienės ir Pozdniakovo (2020), kai darbuotojas jaučiasi nebesvarbus organizacijoje, suprastėja jo efektyvumas, noras siekti bet kokių rezultatų ir stengtis dėl organizacijos. Dėl šios priežasties, nustatyti tokius darbuotojus ir juos eliminuoti ar surasti sprendimo būdus, kaip pakelti jų pasitikėjimą savimi yra svarbu ir reikalinga organizacijų vadovams.

Šeštasis kriterijus – *emocinis išsekimas*. Šis kriterijus yra detalizuotas 3 indikatoriais: per dideliu darbuotojo atsidavimu darbui, darbuotojo fiziniu nuovargiu bei emociniu išsekimu. Autoriai (Abromaitienė, Stanišauskienė, 2014; Bakker'is ir kt. 2004; Lazauskaitė – Zabielskė, Urbanavičiūtė, Rekašiūtė – Balsienė, 2017) teigia, kad emocinis išsekimas turi didžiausią poveikį darbuotojo profesiniam perdegimui. Emociškai išsekę darbuotojai negali dirbti efektyviai, nesugeba susikaupti, jie yra kamuojami nuotaikos kaitos, dirglūs, nepailsėję, o tai sukelia neigiamus padarinius tiek darbuotojo asmeniniam gyvenimui, tiek organizacijoje. Todėl išsiaiškinus ar organizacijoje dirbantys darbuotojai yra emociškai ar netgi fiziškai išsekę, galima daryti išvadas ir ieškoti būdų, kaip pagerinti darbuotojų darbo sąlygas, kad jie nepersidirbtų, neišsektų ir būtų efektyvūs savo organizacijoje.

Paskutiniu ju kriterijumi yra išskirtos *demografinės respondentų charakteristikos*. Kriterijus yra detalizuotas 5 indikatoriais: amžiumi, darbo stažu dabartinėje įstaigoje, pareigomis, lytimi ir šeimine padėtimi. Kadangi šio darbo teorinėje dalyje (žr. 1.3. Įsipareigojimą lemiantys veiksniai ir 2.3. Profesinio perdegimą lemiantys veiksniai poskyrius) aptarti individualūs ir organizaciniai minėtų reiškinų veiksniai,

tai nustatyti, koks veiksnys stipriausiai lemia darbuotojo įsipareigojimo ar profesinio perdegimo raišką yra naudinga ir reikšminga. Gavus tyrimo rezultatus, galima bus daryti išvadas, kokius veiksnius naudinga eliminuoti ar kaip tik paskatinti, kad darbas organizacijoje būtų, kuo efektyvesnis ir darbuotojai organizacijoje jaustųsi gerai ir komfortiškai.

**Tyrimo metodai:** kiekybinis tyrimo metodas – *apklausa raštu*. Anoniminė apklausa raštu pasirinkta, dėl to, kad ji leidžia sužinoti tyrimo dalyvio demografinius duomenis, tokius kaip amžių, lytį, profesinę veiklą ir pan., kuriuos po to galima sugrupuoti, ieškoti atitinkančių panašumų ar skirtumų tarp tam tikrų skirtingų grupių (Kardelis, 2002). Anketinė apklausa yra tinkamas būdas, kai norima greitai gauti informaciją iš nustatytos tiriamųjų grupės (Dikčius, 2021; Luobikienė, 2004).

Dar viena priežastis, dėl ko yra pasirinkta apklausa raštu, tai kad respondentas turi platų klausimų pasirinkimą, ilgai nereikia galvoti apie atsakymą, nes atsakinėjant tereikia tik pažymėti jam būdingą atsakymą, o analizuojant duomenis, vieno klausimų variantai padeda lengviau apdoroti duomenis, išvengti klaidingų interpretacijų. Taip pat anketoje, renkantis atsakymus, galima rasti klausimus su nominaline, intervaline ir Likerto skalėmis. Šios skalės yra nesudėtingai sudaromos, jas gana paprasta analizuoti. Pažymėtina, jog respondentas turi galimybę nusistatyti jam tinkamą pildymo greitį ir patogų sau laiką. Klausimynas, palyginus su interviu, suteikia respondentui daugiau privatumo jas pildant (Dikčius, 2021; Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014).

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, empirinėmis tyrėjų išvadomis, detalizuotomis teorinėje darbo dalyje, tyrimo instrumentarijumi bei iškelto tyrimo tikslu, tyrimui naudojamas darbo autorės sudarytas klausimynas. Tyrimo instrumentą (žr. 3 priedą) – klausimyną sudaro įvadas ir trys dalys. Įvade yra trumpai pristatoma darbo tema, tyrimo tikslas ir trumpa instrukcija, kaip pildyti klausimyną. Pirmąjį teiginių bloką (žr. 4 lentelė) sudaro 24 teiginiai apie darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, iš kurių 14 matuoja emocinį įsipareigojimą, 8 teiginiai matuoja tęstinį įsipareigojimą, 6 teiginiai nustato normatyvinį įsipareigojimą. Antrąjį teiginių bloką sudaro 51 teiginys apie darbuotojo profesinį perdegimą, iš kurių 21 teiginys matuoja depersonalizaciją, 12 teiginių rodo asmeninių siekių sumažėjimą, o 17 teiginių matuoja darbuotojo išsekimą. Trečiąją dalį sudaro 8 klausimai apie demografines charakteristikas, iš kurių 3 klausimai leidžia patvirtinti ar nėra prieštaravimų su išreikšta nuomone prieš tai žymint atitinkančius teiginius (žr. 4 priedą). Pažymėtina, kad demografinės charakteristikos lemia tiek įsipareigojimą, tiek profesinį perdegimą, tai prilygsta individualiems įsipareigojimo ir perdegimo veiksniams, kurie aptarti 1.3.1. ir 2.3.2 skyreliuose. Dėl šios priežasties, anketoje įtraukti klausimai apie lytį, amžių, šeimines padėtį, darbo stažą ir pareigybės statusą.

**4 lentelė.** Darbuotojo įsipareigojimo ir perdegimo profesinėje veikloje sąsajos tyrimo aspektai

Diagnostinis blokas	Diagnostinio bloko kriterijai	Diagnostinio bloko indikatoriai	Teiginių skaičius	Klausimai
Darbuotojo įsipareigojimo ir jo formų raiška organizacijoje	Emocinis įsipareigojimas, tęstinis įsipareigojimas, normatyvinis įsipareigojimas	Emocinis prierašumas, susitapatinimas su organizacija, išitraukimas į organizaciją, patiriami nuostoliai, alternatyvų stoka, darbuotojo investicijos į organizaciją, darbuotojo jaučiama pareigą likti, stiprus darbuotojo atsakomybės jausmas	24	1 blokas
Darbuotojo profesinio perdegimo raiška organizacijoje	Depersonalizacija, asmeninių siekių sumažėjimas, išsekimas	Darbuotojo sumažėjęs atsidavimas aplinkiniams, darbuotojo sumažėjęs atsidavimas darbui, darbuotojo ciniškas, šaltas elgesys su kitais, padidėjęs darbuotojo pretenzijos sau, motyvacijos darbui sumažėjimas, per didelis darbuotojo atsidavimas darbui, darbuotojas jaučiasi fiziškai pavargęs, darbuotojas jaučiasi pavargęs emociškai	51	2 blokas
Demografinės charakteristikos		Respondentų amžius, lytis, darbo stažas, darbo pobūdis, etatų skaičius, darbo grafikas	17	3-10
<b>Iš viso:</b>			<b>92</b>	<b>10</b>

Klausimyne pirmo klausimo bloke reikia prie teiginių pažymėti ar tyrimo dalyvis sutinka su teiginiais, kur atsakymai yra įvertinami naudojant Likerto skalę, kurią sudaro du neigiami, du teigiami ir vienas neutralus atsakymo variantas. Atsakymų variantai turi priskirtas reikšmes penkiabalėje skalėje, kur 5 – visiškai sutinku, 4 – sutinku, 3 – nesu tikras, 2 – nesutinku, 1 – visiškai nesutinku. Antro klausimo bloke reikia pažymėti teiginius, atsakančius į klausimą kaip dažnai, taip pat naudojant Likerto skalę, tik 5 atitinka reikšmę visada, 4 – dažnai, 3 – kartais, 2 – retai, 1 – niekada.

Tyrimo dalyvių įsipareigojimas ir jo formos bei profesinis perdegimas ir jo dimensijos lygis / raiška yra vertinamas pagal atsakymų vidurkių reikšmes nuo 1 iki 5. Tyrimo rezultatams vertinti taikyti tokie rodikliai:

- nuo 1,00 iki 2,29 – žemas lygis (silpna raiška);
- nuo 2,30 iki 3,59 – vidutinis lygis (vidutinė raiška);
- nuo 3,60 iki 5,00 – aukštas lygis (stipri raiška).

Darbuotojo profesinis perdegimas pasireiškia, jeigu yra gaunama emocinio išsekimo, depersonalizacijos ar asmeninių siekių sumažėjimo aukštesnis balų vidurkis (žr. 5 lentelę). Taip pat gali pasireikšti vienas iš minėtų itin aukštu rezultatu, kas taip pat rodo profesinį perdegimą. Profesinio perdegimo raiška yra vidutinė, kai visų trijų dimensijų rezultatai yra vidutiniai. Vertinant darbuotojų įsipareigojimo organizacijai raišką, aukštesni rezultatai rodo didesnę įsipareigojimo lygį bei leidžia nustatyti darbuotojų įsipareigojimo formą.

**5 lentelė.** Koreliacijos stiprumo interpretacija (Bilevičienė, Jonušauskas, 2011, 165 p.)

Koreliacijos koeficiento reikšmė	Interpretacija
Nuo 0,9 iki 1,0 arba nuo - 0,9 iki - 1,0	Labai stipri koreliacija
Nuo 0,7 iki 0,9 arba nuo - 0,7 iki - 0,9	Stipri koreliacija
Nuo 0,4 iki 0,7 arba nuo - 0,4 iki - 0,7	Vidutinė koreliacija
Nuo 0,4 iki 0,2 arba nuo - 0,4 iki - 0,2	Silpna koreliacija
Nuo 0,2 iki 0 arba nuo 0 iki - 0,2	Labai silpna koreliacija
0	Nėra koreliacijos

Tyrimo metu ieškoma sąsajų tarp įsipareigojimo ir perdegimo reiškinių, bei tarp atskirų grupių suskirstytų pagal demografines charakteristikas. Norint įvertinti statistinio ryšio stiprumą tarp pasirinktų kintamųjų yra naudojamos Pirsono (*angl. Pearson*) koreliacijos koeficientas, kai jo reikšmė artimesnė 1 ar – 1 tuo ryšys stipresnis ir atvirkščiai (žr. 5 lentelę).

Sudarytas tyrimo instrumentarijus (žr. 3 priedą), yra pagrindas, kurio pagalba yra sukurta anketa (žr. 4 priedą), kuri leidžia nustatyti darbuotojo įsipareigojimo formą organizacijai ir profesinio perdegimo raišką. Atliekant tyrimą, pirmiausia siekiama nustatyti ar ligoninės administracijos ir kitų negydomųjų skyrių darbuotojai yra jai įsipareigoję, kokia dažniausiai įsipareigojimo forma vyrauja ir apskritai, kiek metų esamoje įstaigoje jie dirba. Toliau siekiama išsiaiškinti ar darbuotojai jaučiasi pavargę, išsekę nuo dabartinio darbo ar nuo savo profesijos. Galiausiai, ieškoma sąsajų tarp atsidavusių, lojalių įstaigos darbuotojų ir profesinio perdegimo bei siekiama palyginti, kokia išryškėja tendencija, tarp skirtingų respondentų grupių. Taigi, tyrimu siekta išsiaiškinti ar darbuotojo įsipareigojimas organizacijai turi tarpusavio sąsają su profesiniu perdegimu.

**Tyrimo duomenų analizės metodai.** Kiekybinės apklausos raštu duomenys apdorojami naudojantis „Microsoft Excel“ ir „IBM SPSS Statistics 29“ statistikos programa. Norint nustatyti analizuojamų reiškinių tiesinį statistinį ryšį naudojamas Pirson'o (*angl. Pearson*) koreliacijos koeficientas, kuo koeficiento reikšmė artimesnė 1, tuo ryšys stipresnis ir atvirkščiai.

**Tyrimo imtis.** Tyrimui parinkta netikimybinis būdas – **tikslinės grupė**. Tikslinę grupę sudaro administracijos darbuotojai ir kiti ne gydomųjų skyrių darbuotojai. Tai yra slaugos administratorė, pavaduotojai, filialo Likėnų reabilitacijos ligoninės Ūkio ir Maisto paruošimo skyrių, Infekcijų kontrolės skyriaus, Dezinfekcijos poskyrio, Sterilizacijos poskyrio, Medicininės statistikos skyriaus, Vidaus kontrolės ir audito, Viešųjų pirkimų, Buhalterinės apskaitos ir ekonomikos, Teisės ir personalo, Dokumentų valdymo ir komunikacijos, Informacinių technologijų, Pastatų eksploatacijos ir ūkio, Maisto paruošimo, Transporto, Medicininės technikos priežiūros skyrių vedėjai ir darbuotojai. Ligoninėje bendrai per šiuos minėtus skyrius dirba **298 darbuotojai**. Šių skyrių darbuotojai neteikia medicinos paslaugų, nedirba tiesiogiai su pacientais. Tai skyriai, kurių darbuotojai atsižvelgdami į Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerijos strateginius tikslus ir uždavinius, padeda įstaigos vadovui kurti ir įgyvendinti strateginius ir operatyvinius tikslus, pagal kompetenciją dalyvauja rengiant vidaus tvarką, kontroliuoja vidaus tvarkos taisyklių laikymąsi, dalyvauja darbo grupių ir komisijų veikloje, įgyvendina bendradarbiavimo su šalies, kitų šalių organizacijomis projektus, padeda ligoninės vadovui kontroliuoti,

kaip asmenys, vykdo viešųjų ir privačių interesų derinimą, pagal kompetenciją nagrinėja asmenų skundus ir prašymus, užtikrina savalaikius viešųjų pirkimų procedūras, prižiūri ir remontuoja įvairią techniką, patalpas ir vykdo kitas teisės aktų nustatytas funkcijas ir įstaigos vadovo pavedimus (LR Vyriausybė, 2019).

**Tyrimo problema.** Analizuojant mokslinę literatūrą (Abromaitienė, Stanišauskienė, 2014; Freudenberg'er'is, 1974; Jakimavičiūtė, Lukianskytė, 2017; Kavaliauskienė, Balčiūnaitė, 2014; Maslach'as ir kt., 2001; Merkys, Bubelienė, 2013; Mikalauskas, Širvinskas, Macas, Padaiga, 2016) pastebėta, kad nemažai atliktų tyrimų apie perdegimą yra medicinos personalo tarpe, dėl to profesinis perdegimas dažniausiai yra nustatomas gydytojams, slaugytojams, pedagogams, tačiau, nėra gausiai analizuojama, kaip yra su administracijos darbuotojais? Nors administracijos darbuotojai realiai nekuria ekonominės naudos, tiesiogiai neteikia paslaugų, už kurias yra mokama, bet be jų daugelis kasdienių procedūrų nevyktų.

Šio baigiamojo projekto respondentai – ligoninės darbuotojai, kurie nėra priskirti medicinos personalui, tačiau turi ne ką mažiau prisiimti atsakomybės už savo kasdieninių funkcijų įgyvendinimą, turi nuolat kontroliuoti situaciją, kad niekada nepritrūktų darbo priemonių ir žaliavų pacientus prižiūrintiems medikams, turi turėti vadybos žinių ir įgūdžių. Todėl kyla klausimas, kokia išipareigojimo forma stipriausiai pasireiškia tarp administracijos ir kitų negydomųjų skyrių darbuotojų ir ar yra jų sąsajų su profesiniu perdegimu?

Tyrimo imtis apskaičiuota pagal Paniotto formulę (Kardelis, 2002):

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1/N), \text{ kur}$$

*n* – reikiamas apklausti respondentų skaičius;

*Δ* – galima paklaida (5 proc.);

*N* – administracijos ir kitų ne gydomųjų skyrių darbuotojų skaičius (298 darbuotojai).

Įrašius turimus duomenis į formulę, atliekamas paskaičiavimas:

$$n = 1 / (5^2 + 1/298) = 1 / (0,0025 + 0,0034) = 1 / 0,0059 = 169 \text{ darbuotojai.}$$

Taigi, remiantis skaičiavimais reikia apklausti 169 ligoninės darbuotojus, kurie dirba administracijos ir kitose negydomuose skyriuose.

**Tyrimo eiga.** Tyrimui pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas apklausa raštu. Prieš atliekant tyrimą sudarytas tyrimo instrumentarijus (žr. 3 priedą) bei klausimynas – anketa (žr. 4 priedą). Parengus klausimyną yra kreiptasis į VšĮ Respublikinės Panevėžio ligoninės Etikos komisiją ir gautas leidimas „Dėl leidimo atlikti tyrimą“ 2022-09-27 Nr. 4250 (žr. 5 priedą) atlikti tyrimą analizuojama tema ligoninėje. Gavus leidimą ir nustačius imtį, buvo planuojama visiems tyrimo dalyviams anketas išsiuntinėti darbiniais el. paštais, bet kaip teigia Dikčius (2021), siunčiama anketa elektroniniu paštu gali pasimesti tarp kitų žinučių, o ir apklausos paštu dažniausi sugrįžta negausiai, dėl to sunku sukontroliuoti, kad išsiuntinėta anketa tikrai bus pamatyta ir perskaityta, o ir ją pamačius respondentai gali būti nesusidomėję gaišti laiką atsakinėjant. Dėl šių priežasčių atsiranda imties kontrolės problema, todėl anketos yra išdalintos asmeniškai siekiant 100 proc. grįžtamumo. Be to, kaip teigia Dikčius (2021), išankstinis bendravimas su



respondentu, asmenišką kreipimąsi, asmenišką prašymą užpildyti anketą yra gera galimybė padidinti atsakymų skaičių. Anketos yra anoniminės, dėl to jas užpildyti prašoma kiekvieno respondento savarankiškai, tik jiems tinkamu ir patogiu laiku.

200 anketų išdalinta 2022-10-04 vykstant rytiniams susirinkimams, kurie būna atskirai klinikoms su padalinių vadovais, išskyrus filialo Likėnų reabilitacijos ligoninės darbuotojams. Jiems 25 anketas 2022-10-05 pristatė filialo administratorė su mano nuoširdžiu prašymu jas užpildyti. Ligoninėje skyrių vedėjų buvo prašoma pasidalinti anketomis ir su specialistais ir kitais pavaldžiais darbuotojais, o jas užpildžius pristatyti į sekretoriatą ir įmesti į balsadėžę, kad niekam nekiltų klausimų, dėl anonimiškumo užtikrinimo. Prieš dalinant anketą buvo pristatyta atliekamo tyrimo tema ir trumpai supažindinama su įsipareigojimo ir profesinio perdegimo sąvokomis, akcentuota kaip pildyti ir pabrėžiama, kad bet kokie atsakymų variantai neturės jokios lemiamos reikšmės jų karjerai. Užpildytas anketas buvo prašoma pristatyti į sekretoriatą iki 2022-10-17, duotos beveik dvi savaitės laiko, nors jau tą pačią dieną, iš arčiausiai esančių kabinetų anketų dalis sugrįžo, o iš filialo Likėnų reabilitacijos ligoninės užpildytas anketas atgal gražino administratorė. Spausdintų anketų buvo 200 vienetų, sugrįžo 173 anketos. Trys buvo nepilnai užpildytos, pirmas lapas užpildytas, o antras nepalietas ir pan. Iš viso korektiškai užpildytų anketų – 170, pagal paskaičiavimus tyrimo imtis – 169, tai visų 170 anketų atsakymus galima naudoti rezultatų interpretacijai.

Gavus užpildytas anketas, duomenys suvedami į statistinę programą – SPSS ir su gautais rezultatais yra atliekama tyrimo rezultatų analizė, aprašomoji statistikos analizė, nustatoma koreliacija ir daromos tyrimo išvados.

## 4.2. Tyrimo rezultatai

### 4.2.1. Tyrimo dalyvių demografinės charakteristikos

6 lentelėje pateikti tyrime dalyvavusių VšĮ Respublikinės Panevėžio ligoninės administracijos ir kitų negydomųjų skyrių darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį, amžių, šeimines padėtis, pareigas ir darbo stažą. (žr. 6 lentelę). Remiantis tyrimo duomenimis (žr. 6 lentelę), tyrime dalyvavo 170 respondentų. Didžioji dalis sudaro moterys (71,8 proc.). Respondentų pasiskirstymas pagal amžių rodo, kad didžiausia dalis jų yra nuo 31 iki 45 metų (30,6 proc.). Vertinant tyrimo dalyvių šeimines padėtis, nustatyta, kad didžioji dalis jų yra vedę / ištekęsios (60,6 proc.) ir užima nevadovaujančias pareigas (88,2 proc.) (žr. 6 lentelę).

**6 lentelė.** Tyrimo dalyvių demografinės charakteristikos VšĮ Respublikinėje Panevėžio ligoninėje

	Demografinės charakteristikos	Dažnis	Procentai	Iš viso
<b>Lytis</b>	Vyras	38	22,4	N = 170 100 proc.
	Moteris	122	71,8	
	Nenori nurodyti lyties	10	5,9	

6 lentelės tęsinys sekančiame puslapyje

**6 lentelės tęsinys.** Tyrimo dalyvių demografinės charakteristikos VšĮ Respublikinėje Panevėžio ligoninėje

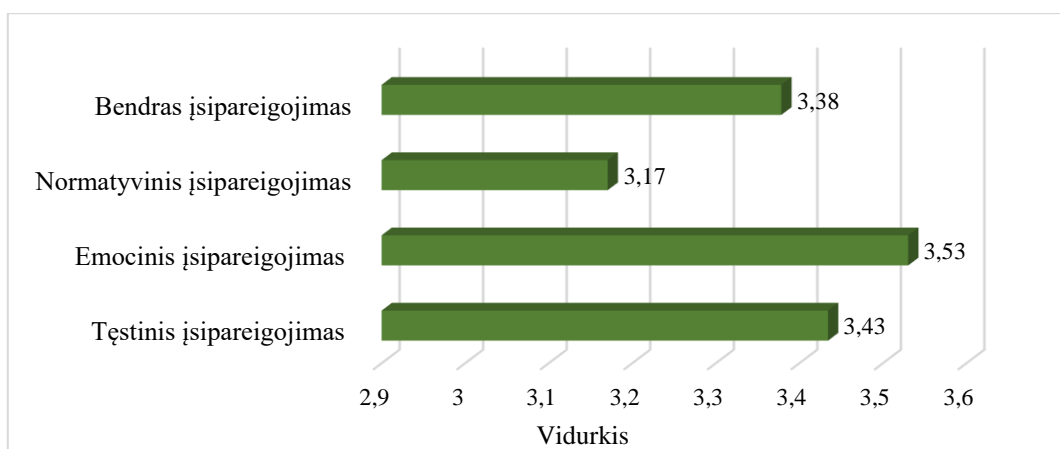
	Demografinės charakteristikos	Dažnis	Procentai	Iš viso
<b>Amžius</b>	Iki 30 m.	8	4,7	N = 170 100 proc.
	Nuo 31 iki 45 m.	52	30,6	
	Nuo 46 iki 50 m.	39	22,9	
	Nuo 51 iki 60 m.	46	27,1	
	Nuo 61 m. ir daugiau	25	14,7	
<b>Šeiminė padėtis</b>	Gyvena viena (- as)	33	19,4	N = 170 100 proc.
	Vedęs / ištekėjusi	103	60,6	
	Gyvena su partnere (- iu)	24	14,1	
	Kita	10	5,9	
<b>Pareigos</b>	Vadovaujančios pareigos	20	11,8	N = 170 100 proc.
	Nevadovaujančios pareigos	150	88,2	
<b>Darbo stažas darbovietėje</b>	Nuo 1 iki 5 m.	48	28,2	N = 170 100 proc.
	Nuo 6 iki 15 m.	47	27,6	
	Nuo 16 iki 25 m.	29	17,1	
	Nuo 26 iki 35 m.	27	15,9	
	Nuo 36 iki 45 m.	19	11,2	

Pagal darbo stažą dabartinėje darbovietėje dirbančių nuo 1 iki 5 m. sudaro 45 (28,2 proc.) respondentai, 47 (27,6 proc.) respondentai dirba nuo 6 iki 15 m., 29 (17,1 proc.). Režimuojant galima teigti, kad didesnę respondentų dalį sudaro moterys, ištekėjusios, nuo 45 iki 60 m., užimančios nevadovaujančias pareigas. Sekančiame poskyryje analizuojama tyrimo dalyvių įsipareigojimo raiška organizacijoje.

#### **4.2.2. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai raiškos tyrimo rezultatai**

Suvedus respondentų atsakymus į SPSS programą, pirmiausia yra patikrintas anketos skalių patikimumas, kuris leidžia įvertinti, kiek tiksliai anketos teiginiai nustato įsipareigojimo ir jo formų raišką organizacijoje. Kuo koeficientas Kronbacho alfa ( $\alpha$ ) (*angl. Cronbach's alpha*) yra arčiau 1, tuo anketos skalė yra patikimesnė (Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014). Pirmojo bloko 24 teiginiai apie darbuotojų įsipareigojimą rodo vidinį patikimumą gerą ir pakankamą, nes Kronbacho alfa ( $\alpha$ ) koeficientas yra 0,916. Vadinasi visi 24 teiginiai apie įsipareigojimą yra tinkami ir galima juos naudoti rezultatų interpretacijai.

Įvertinus teiginių patikimumą toliau nustatoma darbuotojų įsipareigojimo ir įsipareigojimo formų raiška. Vertinant darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, galima matyti, kad VšĮ Respublikinės Panevėžio ligoninės administracija ir kitų negydomųjų skyrių darbuotojai pasižymi vidutiniu įsipareigojimo lygiu (3,38) (žr. 5 pav.).



**5 pav.** Darbuotojų įsipareigojimo raiška įstaigoje

Kaip matyti iš paveikslo, darbuotojų įsipareigojimo formų raiška yra vidutinė, tačiau stipriausiai jie yra emociškai įsipareigoję (3,53), kiek mažiau tęstinį įsipareigojimą (3,43), o normatyvinio įsipareigojimo raiška iš trijų minimų yra silpniausia (3,17) (žr. 5 pav.). Tokie rezultatai iš dalies yra naudingi organizacijai, nes būtent emocinis įsipareigojimas labiausiai prisideda prie organizacijos sėkmingos veiklos ir darbuotojų gerovės. Pasak Kavaliauskienės (2012), būtent emociškai įsipareigoję darbuotojai yra stipriai atsidavę savo organizacijai ir dirba daugiau ir atsakingiau, nei iš jų reikalaujama, nes jie patys nori dirbti ir stengtis organizacijos labui. Įvertinus tyrimo rezultatus apie emocinį įsipareigojimą, galima išskirti teiginius, kurie nulemia aukštą emocinio įsipareigojimo lygį (žr. 7 lentelę).

**7 lentelė.** Emocinio įsipareigojimo raiška pagal teiginius (aprašomoji statistika)

Emocinis įsipareigojimas	N	Min.	Maks.	Vidutinė vertė	Standartinis nuokrypis
Aš jaučiuosi prisirišęs prie savo darbovietės	170	1	5	3,53	1,033
Aš noriu dirbti šioje įstaigoje dar daug metų	170	1	5	3,57	,928
Man būtų liūdna, jeigu reikėtų palikti šią darbo vietą	170	1	5	3,61	,925
Man būtų liūdna, jeigu tektų išsiskirti su kolegomis	170	1	5	3,85	,942
Aš džiaugiuosi galėdamas dirbti šioje įstaigoje	170	1	5	3,78	,827
Darbas šioje įstaigoje man sukelia saugumo jausmą	170	1	5	3,56	,903
Mano vertybės sutampa su įstaigos vertybėmis	170	1	5	3,56	,941
Aš jaučiuosi šios įstaigos dalimi	170	1	5	3,61	,925
Aš manau, kad savo darbu padedu vadovui įgyvendinti išsikeltus tikslus, siekti rezultatų	170	1	5	3,60	,913
Aš nekeisčiau esamo darbo, net jei atsirastų geresnis pasiūlymas	170	1	5	2,95	1,078
Man patinka, tai ką dirbu šioje darbovietėje	170	1	5	3,75	,990
Aš jaučiuosi svarbus ir vertinamas šioje įstaigoje	170	1	5	3,28	,885
Aš esu įtraukiamas į sprendimo priėmimo procesus	170	1	5	3,08	1,011
Esu pasiryžęs dėti dideles pastangas įstaigos labui	170	1	5	3,69	,904

Respondentai pažymi, jog jiems būtų liūdna palikti kolegas (3,85), taip pat dalis jų džiaugiasi galėdami dirbti šioje įstaigoje (3,78), patinka, tai ką dirba (3,75) ir yra pasiryžę dėti dideles pastangas įstaigos labui (3,69). Šių teiginių vidutinė vertė rodo aukštą emocinio įsipareigojimo lygį. Tačiau pastebima, kad jeigu atsirastų kitas ir geresnis darbo pasiūlymas (2,95), respondentai dar pagalvotų ar nepriimtų naujojo pasiūlymo (žr. 7 lentelę). Dar vienas teiginys, kuris rodo žemesnį emocinio įsipareigojimo lygį yra apie darbuotojų įtraukimą į sprendimo priėmimo procesus (3,08). Vertinant šį rezultatą, galima daryti prielaidą, kad vadovaujančias pareigas užimantys respondentai yra įtraukiami į sprendimo priėmimo procesus labiau nei darbuotojai užimantys nevadovaujančias pareigas, t. y. specialistai, valytojai, virėjai, statistikai, buhalteriai, medicininės technikos priežiūros darbuotojai, vairuotojai ir kt. yra mažiau arba visai neįtraukiami į sprendimo priėmimo procesus. Vertinant bendrai respondentų atsakymus, galima teigti, jog jie esamoje darbovietėje jaučiasi pakankamai gerai, yra emociškai įsipareigoję, o tai sukuria pozityvią darbinę atmosferą.

Analizuojant darbuotojų tęstinio įsipareigojimo raiškos priežastis, paaiškėjo, kad darbuotojai yra įdėję daug laiko ir pastangų, dėl įstaigos gerovės (3,86), dėl to nenorėtų viso to prarasti. Jie bijo netekti pagrindinio pajamų šaltinio (3,60). Taip pat daugelis netiki, kad kitur galėtų rasti geresnį darbo pasiūlymą (3,22) ar sugebėtų uždirbti daugiau (2,95) (žr. 8 lentelę). Vadinasi, dalis darbuotojų dirba šioje įstaigoje, nes darbas čia jiems yra finansiškai naudingas, o gaunamas laiku ir pastovus darbo užmokesčio dydis, jiems nekelia papildomo streso. Taip pat galima daryti išvadą, kad atlygis atitinka jų lūkesčius bei poreikius, dėl to respondentai suvokia, kad išeidami iš šios darbovietės daug ką prarastų. Taip pat didelė dalis respondentų dirba jau daugiau nei 20 metų šioje įstaigoje, jiems viskas pažįstama, tai lyg jų antrieji namai, dėl to savaime suprantama, kad jiems būtų gaila prarasti, tai ką susikūrė per savo ilgus darbo metus ir kad likimas pas dabartinį darbdavį yra geriausia alternatyva, tai ką jie turi.

**8 lentelė.** Tęstinio įsipareigojimo raiška pagal teiginius (aprašomoji statistika)

Tęstinis įsipareigojimas	N	Min.	Maks.	Vidutinė vertė	Standartinis nuokrypis
Aš bijau netekti šio pagrindinio pajamų šaltinio	170	1	5	3,60	1,029
Aš asmeniškai jausčiausi daug praradęs, jeigu tektų išeiti iš šio darbo	170	1	5	3,44	1,031
Aš įdėjau daug pastangų ir laiko, dėl šios įstaigos	170	1	5	3,86	,870
Man sunku patikėti, kad kitur galėčiau rasti geresnį darbo pasiūlymą su geresnėmis darbo sąlygomis	170	1	5	3,22	1,025
Aš netikiu, kad kitur galėčiau uždirbti daugiau	170	1	5	2,95	1,092
Man svarbus mano indėlis į šią įstaigą ir to nenorėčiau prarasti	170	1	5	3,53	,815

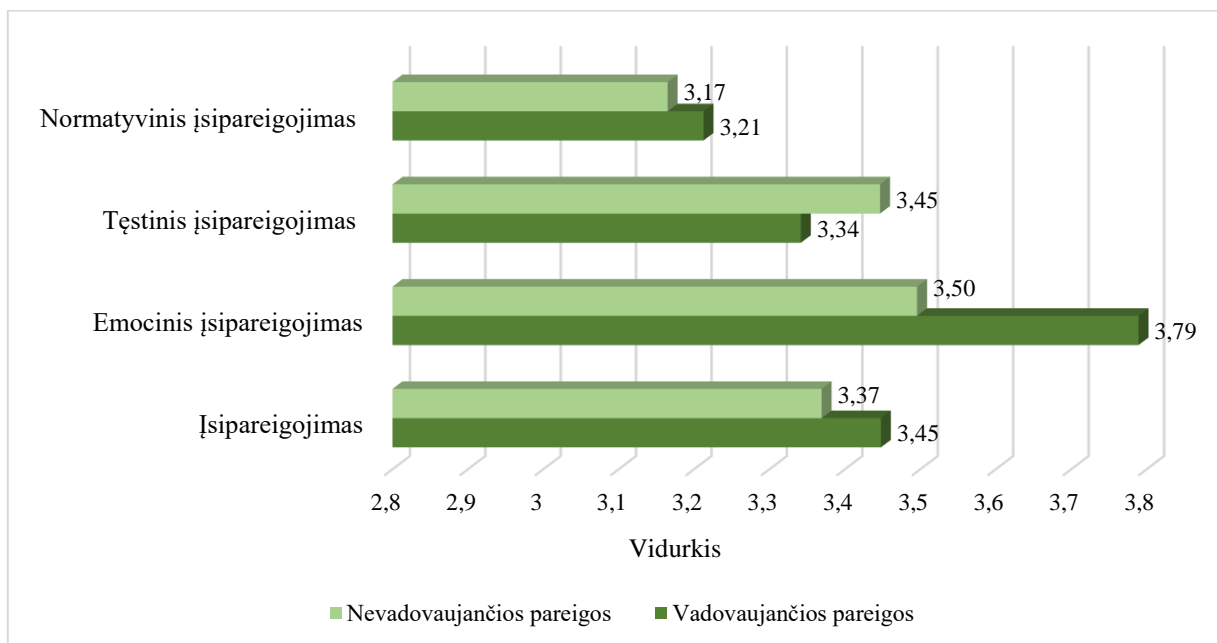
Darbuotojų normatyvinio įsipareigojimo raiška yra vidutinė (žr. 9 lentelę). Nors teiginio „Aš dėkingas darbdaviui, kad minimi pasitiki“ vidutinė vertė yra 3,65 ir tai rodo, jog didžioji dalis respondentų vertina darbdavį ir yra jam labai dėkingi už tai, kad suteikia palankias sąlygas jiems dirbti šioje organizacijoje. Nepaisant šio aukštesnio įverčio, kitų teiginių vidurkių rezultatai nėra aukštesni už vidutines vertes. Teiginio „Aš jaučiuosi skolingas savo darbovietei už tai, kiek ji man yra suteikusi“ įvertis yra žemiausias (2,74) lyginti su kitais. Galima daryti išvadą, kad vis dėl to respondentai jaučiasi įstaigai, jos vadovams skolingi ir jie neišdrįstų nutraukti darbinį santykių. Darbovietė jiems yra suteikusi visas socialines

garantijas, pastovų ir konkurencingą darbo užmokestį, kvalifikacijos kėlimo kursus ir pan. Dėl to, kol respondantai jaučiasi skolingi darbovietei, tol jie nekeičia esamos darbovietės į kitą, nes jaustųsi labai nesmagiai prieš darbdavį ir kolegas, jeigu reikėtų palikti šią įstaigą. Taigi, dalis respondentų jaučia normatyvinį įsipareigojimą ir lieka organizacijoje, nes nenori nuvilti darbdavio, kolegų, jaučia pareigos jausmą, todėl ir nesvarsto kitų galimybių.

**9 lentelė.** Normatyvinio įsipareigojimo raiška pagal teiginius (aprašomoji statistika)

Normatyvinis įsipareigojimas	N	Min.	Maks.	Vidutinė vertė	Standartinis nuokrypis
Aš jaučiu moralinę pareigą pasilikti šioje įstaigoje	170	1	5	3,36	,953
Aš dėkingas darbdaviui, kad manimi pasitiki	170	1	5	3,65	,976
Aš jausčiausi kaltas prieš kolektyvą ir vadovą, jeigu reikėtų palikti šią įstaigą	170	1	5	2,93	1,030
Aš jaučiuosi skolingas savo darbovietei už tai, kiek ji man yra suteikusi	170	1	5	2,74	1,005

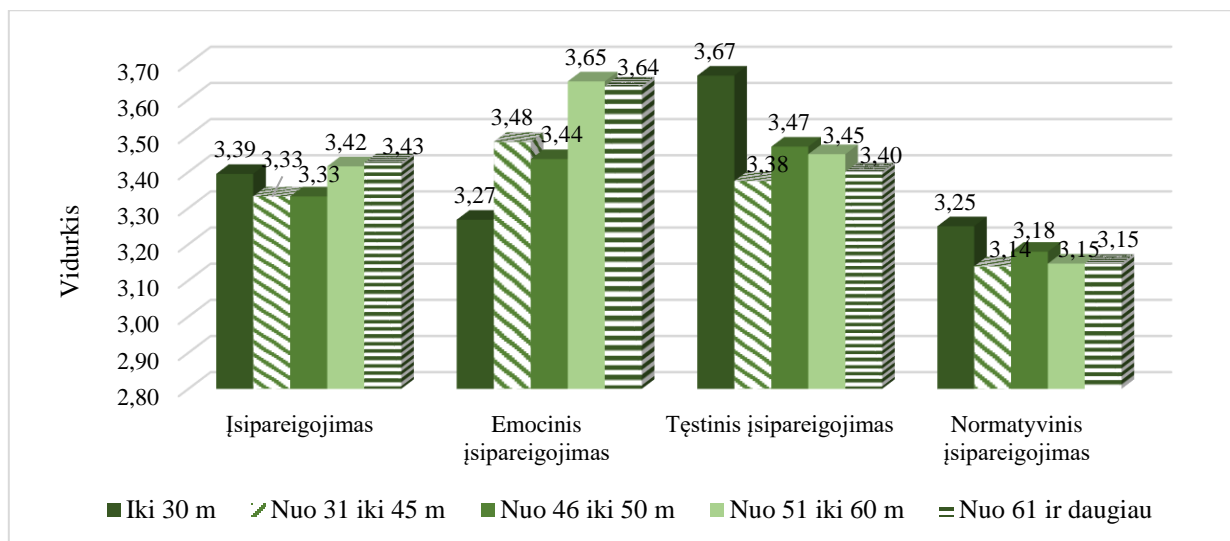
Toliau analizuojant įsipareigojimo raišką VšĮ Respublikinėje Panevėžio ligoninėje, galima aptarti, kaip darbuotojų įsipareigojimą lemia individualūs ir organizaciniai veiksniai. Vienas iš organizacinių veiksnių yra darbo pobūdis, į kurį įeina darbuotojo užimamos pareigos. Remiantis Petkevičiūtės, Kalininos (2004), Tilindės ir Fominienės (2020) nuomone, galima daryti prielaidą, kad vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai gali daugiau išreikšti save, panaudoti turimas žinias ir įgūdžius, gauna įvairių užduočių, jiems yra suteikiama veiklos laisvė. Dėl to jie gali jausti didesnę pasitenkinimą darbu ir jų įsipareigojimo lygis yra aukštesnis lyginant su nevadovaujančias pareigas užimančiais darbuotojais (žr. 6 pav.).



**6 pav.** Darbuotojų įsipareigojimo raiška pagal užimamas pareigas

Analizuojant gautus įsipareigojimo tyrimo rezultatus pagal užimamas pareigas išryškėjo, kad vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai pasižymi aukštu emociniu įsipareigojimo lygiu (3,78), tuo tarpu nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų emocinio įsipareigojimo lygis yra vidutinis (3,49) (žr. 6 pav.). Vadinas vadovai yra labiau atsidavę esamai darbovietai, jie jaučiasi reikalingi ir naudingi bei džiaugiasi, galėdami dirbti šioje įstaigoje. Tęstinė įsipareigojimo forma stipriau pasireiškia tarp nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų (3,45), nei tarp vedėjų (3,34). Tai reiškia, kad specialistai ir kiti anksčiau minėti darbuotojai šioje įstaigoje dirba, dėl finansinio saugumo ir neturi ar neieško jokie kito varianto. Vertinant bendrą įsipareigojimo lygį, išryškėjo tendencija, kad vadovai pasižymi aukštesniu įsipareigojimo lygiu (3,45) nei nevadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai (3,37). Tai tik patvirtina, kad darbo sąlygos, autonomija ir darbo pobūdis didesnę pasitenkinimą kelia vadovams, o tai stiprina vadovaujančias pareigas užimančių respondentų įsipareigojimo jausmą esamai darbovietai.

Toliau analizuojama įsipareigojimo raiška skirtingose respondentų amžiaus grupėse. Apdoroti tyrimo duomenys leidžia teigti, kad stipriausiai esamai darbovietai įsipareigoję yra vyresnio amžiaus darbuotojai (žr. 7 pav.).

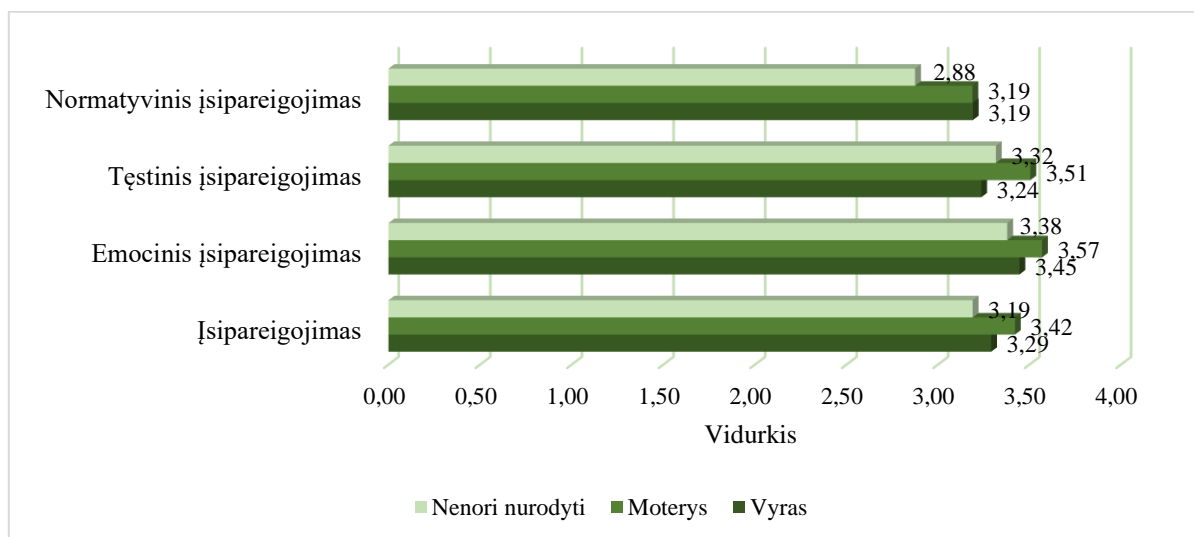


**7 pav.** Įsipareigojimo raiška pagal darbuotojų amžiaus grupes

Kaip matyti iš paveikslo, darbuotojų įsipareigojimo vidutinė vertė yra aukščiausia amžiaus kategorijoje nuo 51 iki 60 metų (3,42) ir nuo 61 metų ir daugiau (3,43), taip pat yra ir su emociniu įsipareigojimu. Nuo 51 iki 60 metų darbuotojai pasižymi gana aukštu emociniu įsipareigojimu (3,65) ir nuo 61 metų ir daugiau (3,64) (žr. 7 pav.). Tai reiškia, vyresnio amžiaus darbuotojai nebeieško papildomos atsakomybės, yra labiau prisirišę ir įsitvirtinę esamoje darbovietėje, dėl to vertina esamą darbą labiau nei jauni darbuotojai. Silpniausiai įsipareigoję darbuotojai nuo 31 iki 45 metų (3,33). Mažiausiai emociškai įsipareigoję yra darbuotojai iki 30 metų (3,27), pastarąją tendenciją patvirtina ir išanalizuota teorija, jog jauni, tik ką pradėję dirbti darbuotojai susikuria lūkesčius, idealizuoja savo pirmąją darbovietę, tikisi greitos sėkmės. Deja, ne visada būna viskas taip kaip buvo įsivaizduojama, tuomet jauni darbuotojai nusivilia savo darbu, tampa mažiau įsipareigoję. Normatyvinio įsipareigojimo vidutinės vertės yra gana tolygiai pasiskirstę

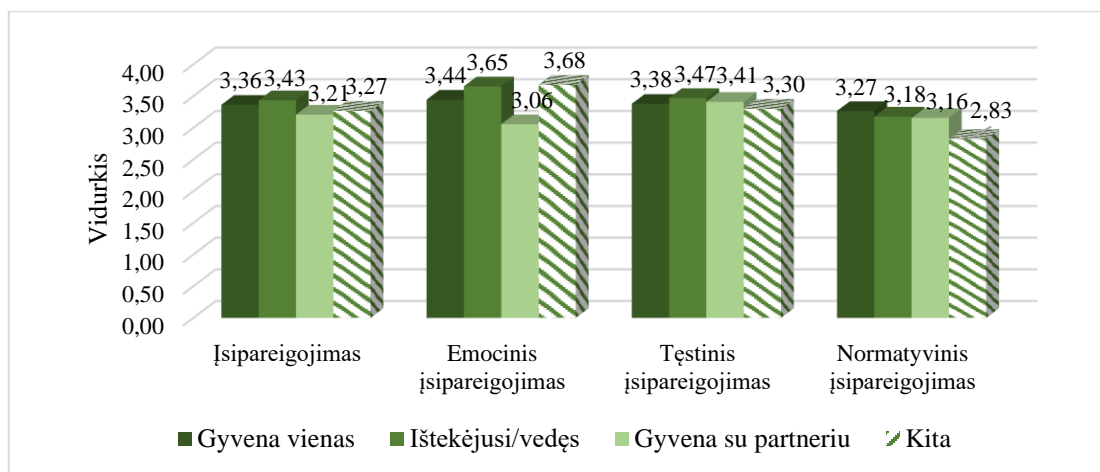
pagal amžiaus grupes, kas rodo, kad darbuotojai jaučiasi dėkingi darbdaviui, kad gali dirbti šioje įstaigoje ir dėl to darbuotojai jaučia pareigos jausmą nepavesti kolegų ir vadovų.

Mokslinėje literatūroje (Kavaliauskienė, 2009; Tilindė, Fominienė, 2020; Valiūnas, Drejeris, 2019) teigiama, kad nėra nustatytos aiškios sąsajos tarp įsipareigojimo ir lyties. Analizuojant tyrimo rezultatus (žr. 8 pav.), pastebėtina, kad tarp moterų, vyrų ir asmenų, kurie nenorėjo nurodyti savo lyties įsipareigojimo lygis yra labai panašus. Vis dėl to, kad ir labai minimalus skirtumas, bet galima pastebėti, kad moterys yra stipriau įsipareigoję savo darbovietai (3,42), nei vyrai (3,29).



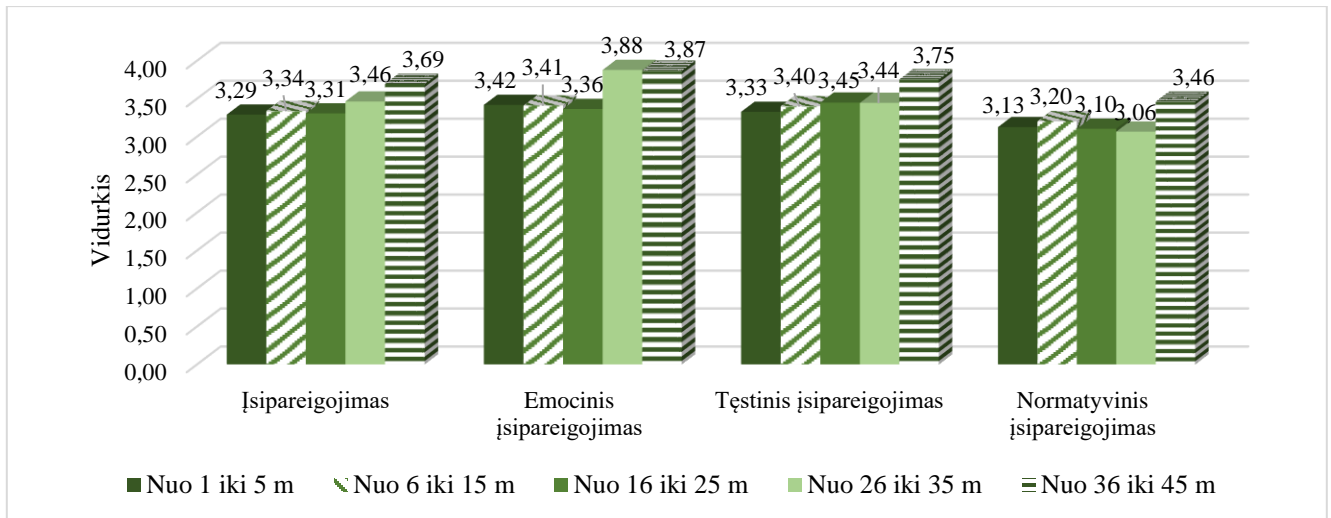
8 pav. Įsipareigojimo raiška pagal lytį

Įvertinus tyrimo duomenis išryškėjo, kad žymių skirtumų tarp įsipareigojimo lygio ir šeiminės padėties neišryškėjo (žr. 9 pav.). Nustatyta, kad tiek vieni gyvenantys darbuotojai, tiek sukūrę šeimas ar gyvenantys su partneriu jaučia vidutinį įsipareigojimo lygį savo darbovietai. Išskyrus ištekėjusios ir vedę darbuotojai jaučia stipresnį įsipareigojimą savo darbovietai (3,65), tai galima susieti su tuo, jog vedę asmenys yra labiau sėslūs, nebieško nuotykių ir džiaugiasi turėdami darbą, kad galėtų išlaikyti savo kitus šeimos narius.



9 pav. Įsipareigojimo raiška pagal šeimines padėtį

Toliau analizuojama įsipareigojimo raiška skirtingose respondentų grupėse, atsižvelgiant į jų darbo stažą (žr. 10 pav.). Apdorojus atsakymų į klausimus rezultatus nustatyta, kad stipriausiai įsipareigoję savo darbovietai yra respondentai, turintys ilgiausią darbo stažą nuo 36 iki 45 m. (3,69) ir išdirbę nuo 26 iki 35 m. (3,88).



**10 pav.** Įsipareigojimo raiška pagal darbo stažą esamoje darbovietėje

Tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad pirmaisiais darbo metais jaučiamas silpniausias darbuotojų įsipareigojimas organizacijai, nes neseniai pradėję dirbti darbuotojai dar nespėjo įsilieti į kolektyvą, pažinti įstaigoje vyraujančių procesų, dėl to yra mažiau emociškai priklausantys nuo jos ir dar bijo sieti savo ateitį su savo darbovieta (žr. 10 pav.). Režiuuojant galima teigti, kad ilgamečiai darbuotojai jaučiasi organizacijos dalimi, jie yra vertinami ir gerbiami, pažįsta visus organizacijos darbuotojus ir supranta darbo procesus, dėl to įsipareigojimo lygis yra aukštesnis.

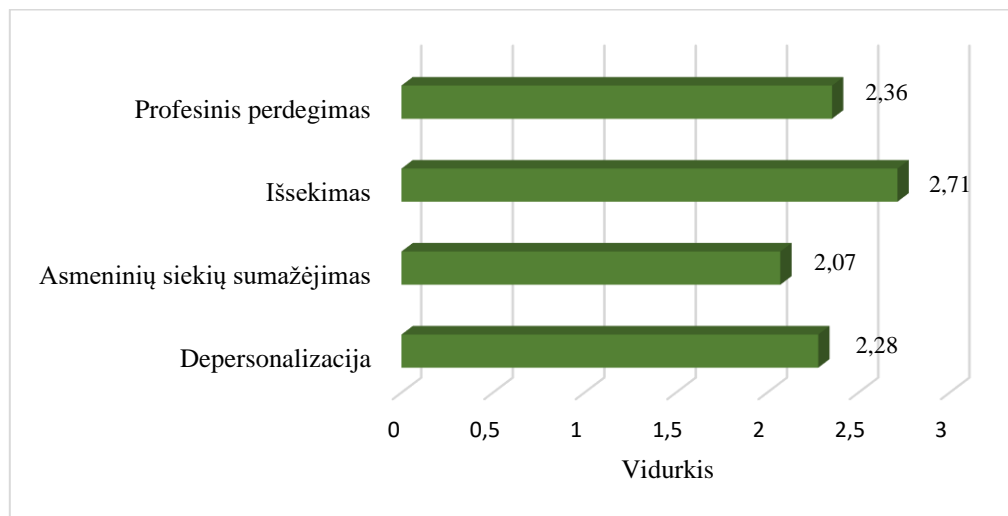
Tyrimo metu buvo vertinama ar emocinis, normatyvinis ir tęstinis įsipareigojimas koreliuoja su užimamomis pareigomis, amžiumi, lytimi ir darbo stažu dar kitaip laikomus individualius veiksnius. Koreliacinės analizės rezultatai rodo, kad tarp vadovaujančias pareigas užimančių respondentų ir emocinio įsipareigojimo yra statistiškai reikšmingas, stiprus ryšys ( $r = 0,790$ ,  $p < 0,01$ ), tuo tarpu su respondents užimančiais nevadovaujančias pareigas ryšys yra vidutinis ( $r = 0,657$ ,  $p < 0,01$ ) (žr. 12 priedą). Nustatytas labai stiprus ryšys ( $r = 0,957$ ,  $p < 0,01$ ) tarp respondentų, kurie yra vadovai ir normatyvinio įsipareigojimo. Vertinant koreliacinės analizės rezultatus išryškėjo, kad tarp moterų ir emocinio įsipareigojimo yra stipresnis ryšys ( $r = 0,717$ ,  $p < 0,01$ ) nei tarp vyrų ( $r = 0,405$ ,  $p < 0,05$ ) (žr. 13 priedą). Analizuojant koreliacinės analizės rezultatus matyti, kad tarp respondentų, kurie yra vyresni nei 61 metų amžiaus ir normatyvinio įsipareigojimo yra stiprus ryšys ( $r = 0,919$ ,  $p < 0,01$ ) (žr. 9 priedą). Tarp respondentų, turinčių ilgesnį darbo stažą ir normatyvinio įsipareigojimo ( $r = 0,954$ ,  $p < 0,01$ ) bei tarp emocinio įsipareigojimo ( $r = 0,914$ ,  $p < 0,01$ ) nustatytas stiprus ryšys (žr. 10 priedą). Režiuuojant, vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, didžiuojasi savo profesija, juos tenkina esamos darbo sąlygos, autonomija ir darbo pobūdis, dėl to jie jaučia stipresnį emocinį įsipareigojimą, kuris kaip nustatyta, mažina tikimybę perdegti.



Apibendrinant įsipareigojimo raiškos tyrimo rezultatus, akcentuotina, kad respondentai pasižymi vidutiniu įsipareigojimo lygiu. Atskirai vertinant įsipareigojimo formas, nustatyta, kad stipriausiai respondentai jaučia emocinį įsipareigojimą, kiek mažiau tęstinį įsipareigojimą, o normatyvinio įsipareigojimo raiška yra silpniausia. Tyrimo rezultatai parodė, kad vadovai pasižymi aukštu emociniu įsipareigojimo lygiu, taip pat jie jaučia stipresnį normatyvinį įsipareigojimą nei nevadovaujančias pareigas užimančios darbuotojai. Tęstinė įsipareigojimo forma stipriau pasireiškia tarp nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų. Tai reiškia, kad specialistai ir kiti darbuotojai šioje įstaigoje dirba daugiau dėl finansinio saugumo, užtikrinto darbo užmokesčio. Nustatyta, kad vyresnio amžiaus darbuotojai yra stipriau įsipareigoję savo darbovietebei bei pasižymi stipresniu emociniu įsipareigojimu nei jaunuoliai iki 30 metų. Moterys yra stipriau įsipareigoję savo darbovietebei, nei vyrai, o taip pat ištekėjusios ar vedę darbuotojai jaučia stipresnį įsipareigojimą savo darbovietebei, nei vieni gyvenantys asmenys. Ilgiausią darbo stažą turintys darbuotojai jaučiasi stipriausiai įsipareigoję savo darbovietebei, o silpniausias įsipareigojimas nustatytas tarp darbuotojų, kurie turi trumpiausią darbo stažą esamoje darbovieteje.

#### 4.2.3. Profesinio perdegimo raiškos tyrimo rezultatai

Siekiant atskleisti profesinio perdegimo raišką pirmiausia buvo patikrintas skalių patikimumas su Kronbacho alfa ( $\alpha$ ) (angl. Cronbach's alpha). Nustatyta, kad antrojo bloko 51 teiginys apie darbuotojų profesinį perdegimą rodo vidinį patikimumą labai gerą, nes Kronbacho alfa koeficientas yra 0,944. Vadinasi visi teiginiai apie profesinį perdegimą yra tinkami ir galima juos visus naudoti rezultatų interpretacijai. Įvertinus teiginių patikimumą toliau nustatoma profesinio perdegimo ir jo dimensijų raiška VŠĮ Respublikinėje Panevėžio ligoninėje (žr. 11 pav.).



11 pav. Darbuotojų profesinio perdegimo raiška įstaigoje

Vertinant profesinio perdegimo tyrimo rezultatus nustatytas vidutinis profesinio perdegimo lygis (2,36). Analizuojant profesinio perdegimo priežastis išryškėjo, kad tokį lygį lėmė žemas asmeninių siekių sumažėjimas (2,07), žema depersonalizacija (2,27) bei vidutinis išsekimo lygis (2,71). Tokie rezultatai yra gana palankūs įstaigos valdžiai ir darbuotojams bei pačiai įstaigos vidinei kultūrai, nes žemesni perdegimo rodikliai, rodo, kad darbuotojai nežiūri į darbą paviršutiniškai, yra suinteresuoti tinkamai atlikti savo pareigas be neigiamų reakcijų, o santykiai su kolegomis nėra šalti ir vien tik formalūs. Tyrime

dalyvavusiems darbuotojams nestinga pasitikėjimo savimi, teigiamai vertina savo kompetencijas ir jų darbas pateisina jų lūkesčius. Visgi pažymėtina, kad kiek kitaip yra su išsekimu, kadangi jis pasireiškia stipriausiai iš minėtų trijų dimensijų, vadinasi, darbuotojai jaučiasi pervargę, jaučia silpnumo jausmą, energijos stoką, kuri gali atsirasti dėl nuolatinės įtampos darbe ar dėl per didelių keliamų reikalavimų, kas su laiku priverčia darbuotoją nusivilti ne tik savimi bet ir savo profesija.

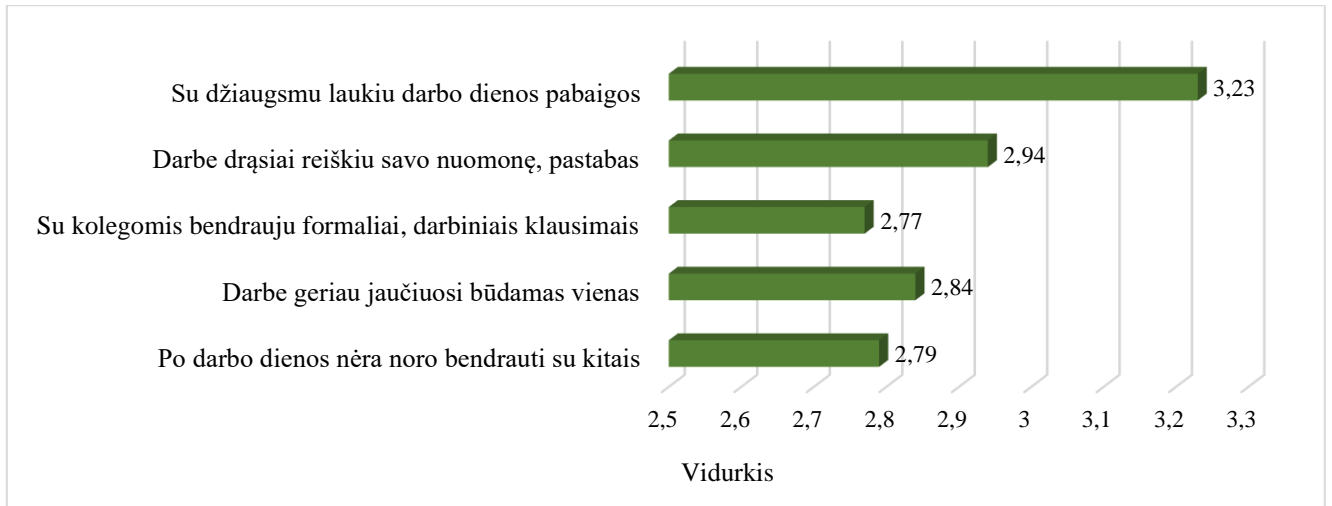
Apdoroti tyrimo duomenys leidžia teigti, kad repondentai jaučia vidutinį išsekimo lygį (žr. 10 lentelę).

**10 lentelė.** Išsekimo dimensijos raiška pagal teiginius (aprašomoji statistika)

Išsekimas	N	Min.	Maks.	Vidutinė vertė	Standartinis nuokrypis
Aš labai stengiuosi, kad galėčiau pateisinti kitų lūkesčius	170	1	5	3,84	1,064
Jeigu tik reikia, aš pasilieku darbe ilgiau	170	1	5	3,45	1,192
Aš jaučiu, kad esu svarbus ir reikalingas darbe	170	1	5	3,25	1,120
Aš jaučiuosi fiziškai išsekęs, nuolat pavargęs	170	1	5	2,69	1,111
Aš daug laiko skiriu darbui (net ir po savo darbo valandų)	170	1	5	2,91	1,082
Aš jaučiuosi persidirbęs, dėl per didelių darbo reikalavimų	170	1	5	2,61	1,039
Aš jaučiu silpnumo jausmą, energijos stoką	170	1	5	2,65	1,028
Mane kankina įvairūs negalavimai	170	1	5	2,38	,973
Aš jaučiuosi emociškai išsekęs	170	1	5	2,46	1,105
Aš jaučiu pastovią įtampą darbe	170	1	5	2,65	1,142
Aš į viską reaguojau labai jautriai	170	1	5	2,85	1,118
Man viskas nebeįdomu, nebenuoriu nieko veikti, bendrauti	170	1	5	1,94	1,004
Mane viskas aplinkui erzina	170	1	5	2,03	,939
Aš jaučiuosi nusivylęs darbu ir savo gyvenimu	170	1	5	1,89	1,044
Aš nepajėgiu spręsti kitų problemų darbe	170	1	5	2,26	,964

Analizuojant išsekimo priežastis pagal atskirus teiginius išryškėjo, kad vidutinį lygį labiausia lemia tai, kad respondentai labai stengiasi pateisinti kitų lūkesčius (3,84), jeigu tik yra poreikis pasilieka darbe ilgiau (3,45), tyrimo dalyviai jaučia, kad yra svarbūs ir reikalingi esamai darbovietai (3,25) (žr. 10 lentelę). Taip pat jie pripažįsta, kad skiria daug laiko darbui, net ir po darbo valandų (2,91), jaučiasi fiziškai išsekę (2,69), jaučia pastovią įtampą darbe (2,65), todėl tikėtina, kad tai sukelia respondentų silpnumo jausmą, energijos stoką (2,65). Vadinasi administracijos ir kitų ūkio skyrių darbuotojai investuoja daugiau laiko ir pastangų atlikdami savo kasdieninį darbą, o kartais neskaičiuodami savo darbo valandų stengiasi dėl įstaigos, o tai priveda prie išsekimo. Nustatyta, kad tyrimo dalyviai dirba daugiau viršvalandžių dėl jiems priskirtų per didelių darbo krūvių, didelių reikalavimų. Pavyzdžiui, vadovai turi prisiimti daugiau atsakomybės, jie turi sugebėti spręsti sudėtingo lygio problemas, kontroliuoti savo pavaldinius, o kartu ir motyvuoti. Dėl to pusiausvyros nebūvimas tarp darbo krūvio ir darbuotojo galimybių priveda prie darbuotojo emocinio ir fizinio išsekimo.

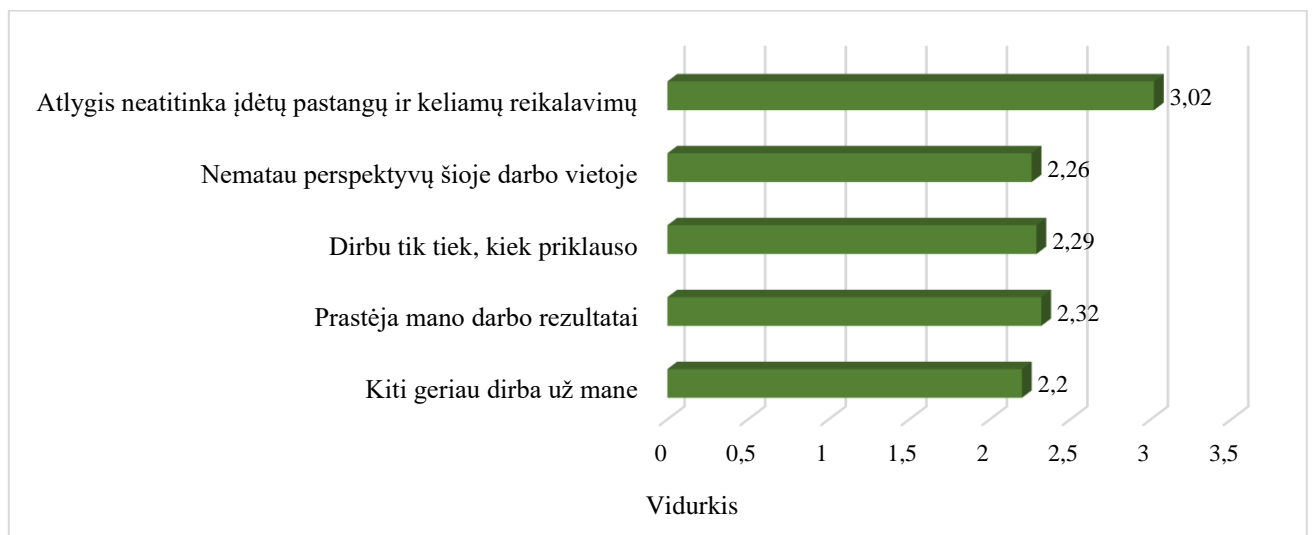
Vertinant depersonalizaciją, nustatyta, kad esamoje darbovietėje jos raiška yra žema (2,27) (žr. 7 priedą).



12 pav. Depersonalizaciją rodantys požymiai

Remiantis tyrimo duomenimis nustatyta, kad respondentai po darbo dienos nebeturi noro bendrauti su aplinkiniais (2,79), su kolegomis bendrauja tik formaliai ir tik darbiniais klausimais (2,77), darbo aplinkoje geriau jaučiasi būdami vieni (2,84) ir laukia darbo dienos pabaigos (3,23) (žr. 12 pav.). Galima daryti išvadą, kad vieniems būnant galima skirti daugiau laiko darbui, mažiau išskyla konfliktų. Nepaisant šių rodiklių vidutinių reikšmių, depersonalizacijos raiška tarp tyrimo dalyviu yra žema. Įstaigos valdžiai tai yra geras rezultatas, kuris rodo, kad tyrime dalyvaujantys darbuotojai organizacijoje susikoncentruoja į darbą, nes jie nėra nusivylę gyvenimu (1,89), nekankina jų įvairūs negalavimai (2,38) nėra stipriai emociškai išsekę (2,46) bei neblaško jų nuotaikų kaita (2,85) (žr. 7 priedą). Įvertinus duomenis išryškėjo, kad kuo žemesnės depersonalizacijos teiginių vidurkių reikšmės, tuo geresnė situacija yra organizacijoje.

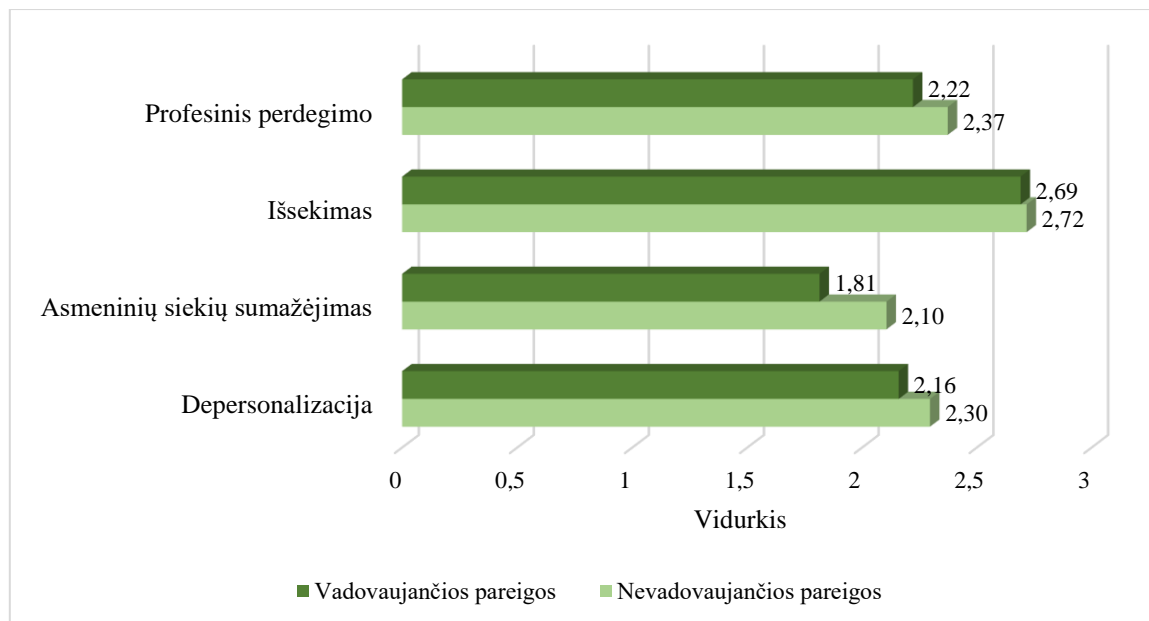
Analizuojant profesinio perdegimo dimensijų raišką nustatytas žemas asmeninių siekių sumažėjimas (2,07) (žr. 8 priedą ir 13 pav.).



13 pav. Asmeninių siekių sumažėjimą rodantys požymiai

Žemą asmeninių siekių lygį lėmė tai, kad respondentai save nusivertina, nes jiems atrodo, kad kiti geriau dirba (2,20), jie nemato jokių perspektyvų šioje darbo vietoje (2,26), nemato prasmės rodyti iniciatyvos (2,29), dirba tiek, kiek priklauso (2,32) (žr. 13 pav.). Didesnė dalis respondentų pareiškė savo nuomonę, jog jų atlygis neatitinka jų įdėtų pastangų ir darbo keliamų reikalavimų (3,02). Vadinasi, darbo krūviai šioje įstaigoje yra nemaži, reikalavimai yra dideli, todėl arba darbuotojas randa pusiausvyrą tarp poilsio režimo ir darbo, arba yra tikėtina, kad jis galiausiai perdegs.

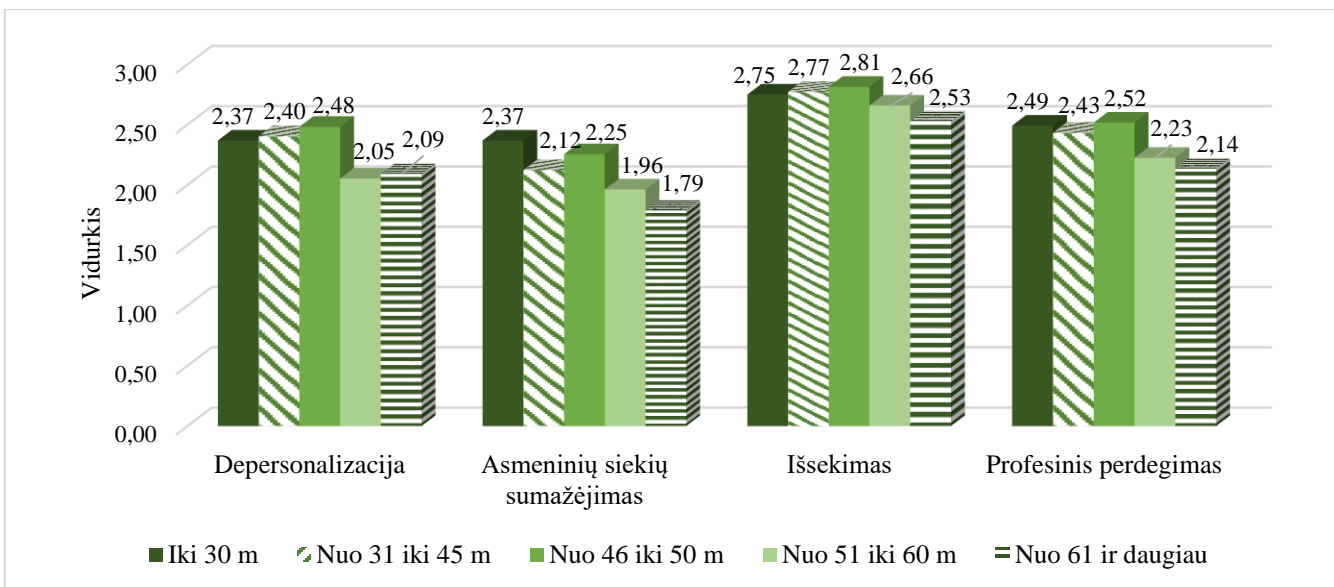
Apdoroti tyrimo duomenys leidžia palyginti, kokia profesinio perdegimo ir jo dimensijų raiška yra tarp vadovaujančias pareigas užimančių respondentų ir nevadovaujančių (žr. 14 pav.).



**14 pav.** Profesinio perdegimo raiška pagal užimamas pareigas

Iš 14 pav. matyti, kad vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai pasižymi žemesniu (2,22) profesiniu perdegimo lygiu palyginti su nevadovaujančias pareigas užimančiais darbuotojais (2,37) (žr. 14 pav.). Išsekimo lygis taip pat pas vadovus yra nežymiai žemesnis (2,69) nei pas nevadovaujančias pareigas užimančius darbuotojus (2,72). Tokia pati tendencija yra ir prie asmeninių siekių sumažėjimo ir depersonalizacijos. Vadinasi, skyrių vadovai nesijaučia perdege, dėl to profesinio perdegimo raiška tarp vadovų yra žema.

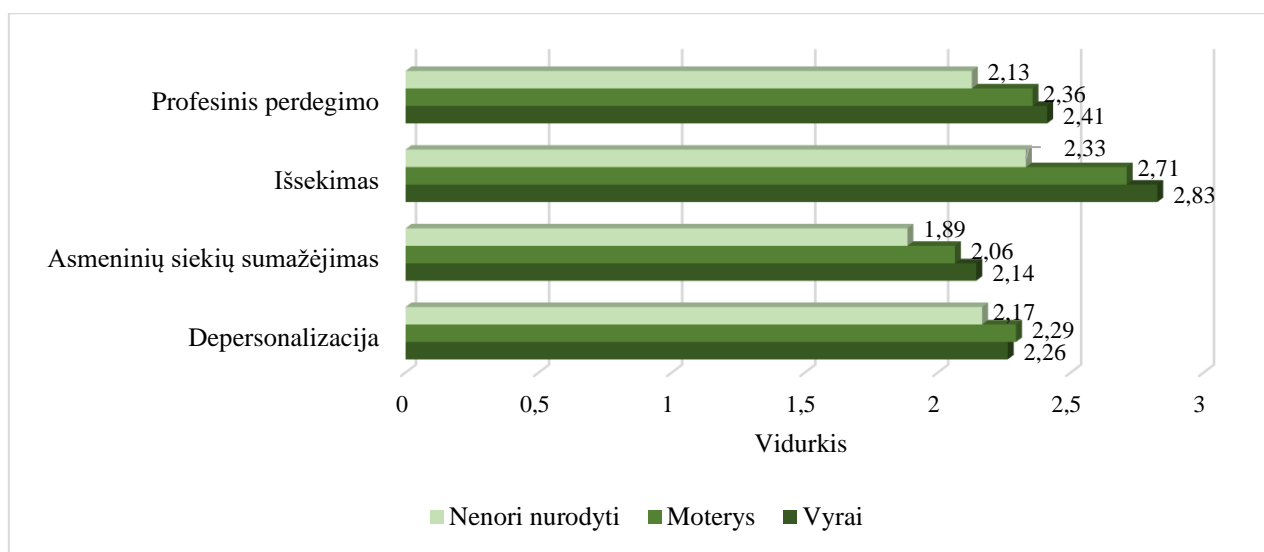
Tyrimo duomenys rodo, jog tarp vyresnio amžiaus darbuotojų nuo 51 metų ir vyresnių silpniausiai pasireiškia profesinis perdegimas (2,14), nors išsekimo lygis yra vidutinis (2,53) (žr. 15 pav.). Stipresnė profesinio perdegimo raiška nustatyta taip jaunesnių darbuotojų, iki 30 metų amžiaus (2,49). Pasak Pacevičiaus (2006), Kumpikaitės ir Rupšienės (2008), jauni darbuotojai save nuvertina ir nepasitiki savo jėgomis naujoje darbovietėje, nes jiems gali atrodyti, kad jų kompetencijos neužtenka tinkamai atlikti savo pareigas. Darbuotojai gali jaustis nebe tokie svarbūs, todėl gali suprastėti darbo efektyvumas ir noras siekti rezultatų. Nustatyta, kad išsekimas visose amžiaus grupėse pasireiškia stipriausiai. Darbuotojų nuo 46 iki 50 metų (2,81) ir nuo 31 iki 45 metų (2,77) išsekimo lygis yra vidutinis (žr. 15 pav.).



**15 pav.** Profesinio perdegimo raiška pagal darbuotojų amžiaus grupes

Depersonalizacijos stipresnės raiška išryškėjo taip pat jaunuolių iki 30 metų amžiaus grupėje (2,37), nuo 31 iki 45 (2,40). Apdoroti tyrimo duomenys leidžia teigti, kad dažniausiai perdega jaunesnio amžiaus respondentai (žr. 15 pav.). Pasak Maslach'ą ir kt. (2001), jaunuoliai, kurie dar neturi daug darbinės patirties, dažnai patiria emocinį šoką, nes įsidarbinus pasirodo, jog jų svajonių darbas neatitinka jų lūkesčių ar poreikių, todėl tikėtina, kad jie yra labiau linkę perdegti savo karjeros pradžioje. Vyresnio amžiaus darbuotojai turi didelę darbinę patirtį, jie daug ką išmano, sugeba savo darbus susiplanuoti taip, kad nereikėtų verstis per galva juos dirbant, vyresniems darbuotojams po darbo lieka daugiau laiko produktyviam poilsiui, dėl to jų išsekimo lygis yra žemiausias, vertinant visas amžiaus grupes.

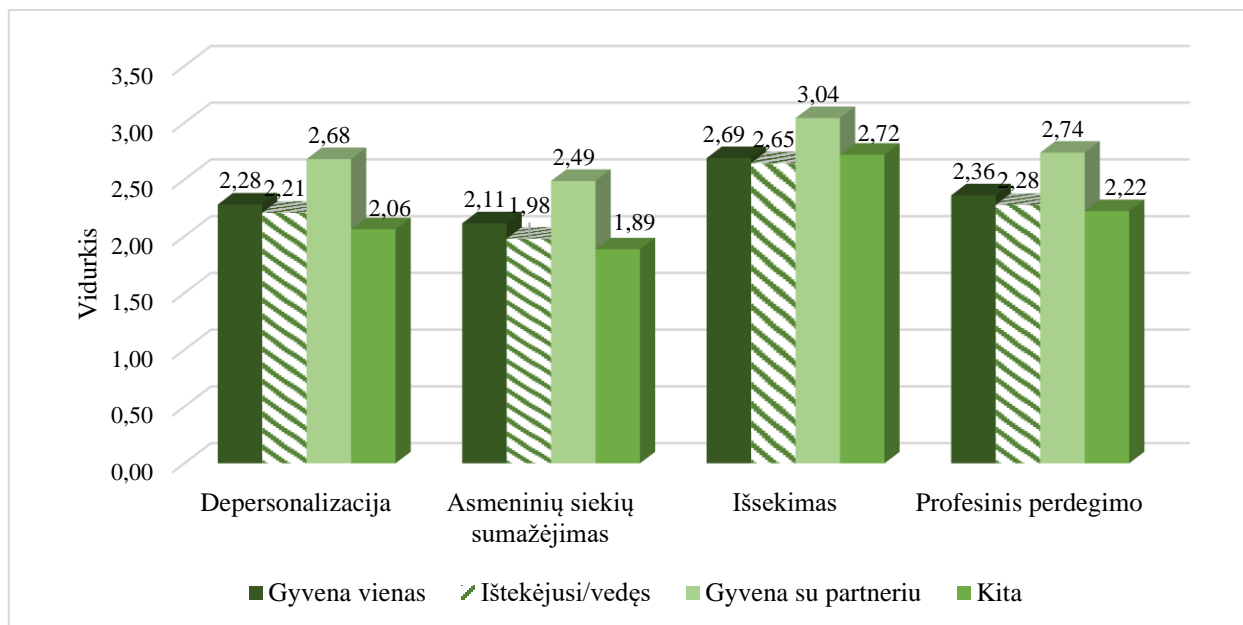
Maslach'as ir kt. (2001) teigia, jog moterys yra linkusios labiau patirti profesinį perdegimą nei vyrai. Įvertinus tyrimo duomenis išryškėjo priešinga tendencija šių autorių nuomonei (žr. 16 pav.).



**16 pav.** Profesinio perdegimo raiška pagal lytį

Įvertinus duomenis išsryškėjo, kad respondentai vyrai yra labiau perdegę (2,41) nei moterys (2,35). Taip pat vyrai jaučiasi labiau išsekę (2,82) nei moterys (2,71) ir jų asmeniniai siekiai yra sumažėję stipriau (2,14) (žr. 16 pav.). Tyrimo duomenys leidžia daryti išvadą, kad šioje įstaigoje vyrai jaučiasi efektyvesni, įdeda daugiau fizinių ir emocinių pastangų. Pavyzdžiui, informacinių technologijų specialistai, vairuotojai, ūkio skyriaus darbuotojai yra visada reikalingi aplinkiniams, gali būti, dėl per didelio krūvio jie nebe visada spėja viską padaryti, dėl to nuolatinės pastangos padėti išspręsti kitų problemas nulemia profesinio perdegimo stipresnę raišką.

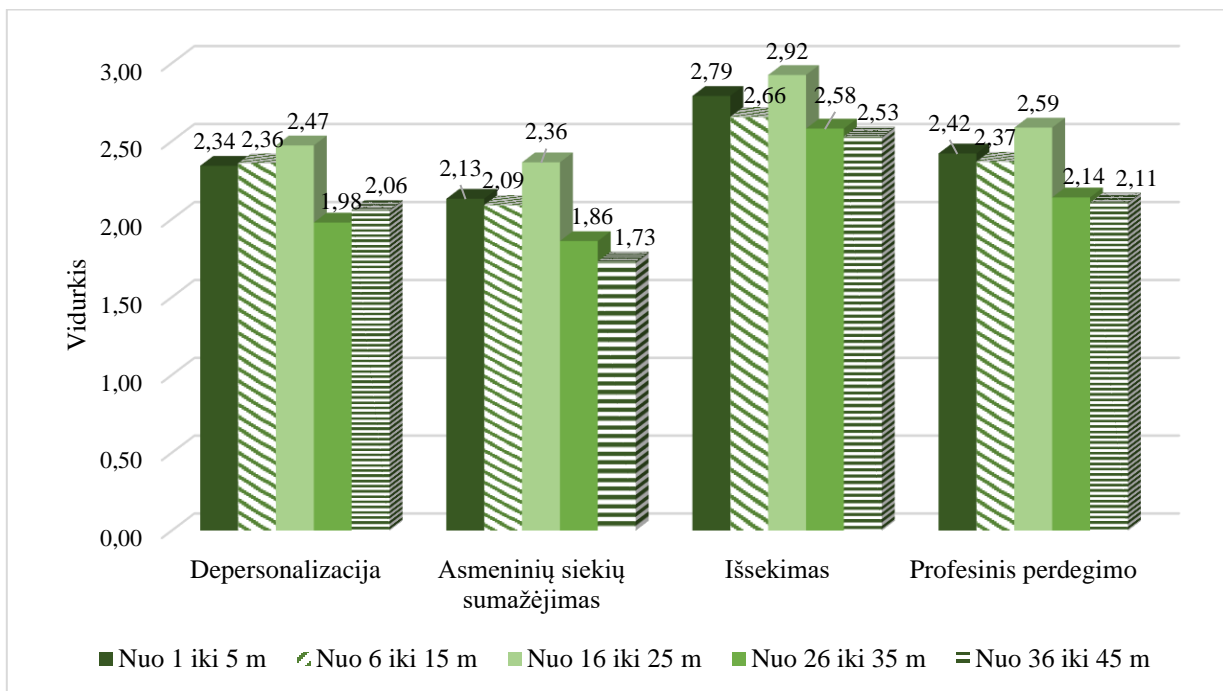
Remiantis tyrimo rezultatais nustatyta, kad vidutinis išsekimo lygis (~ 2,77) pasireiškia per visas grupes pagal šeimines padėtis. Asmenys, kurie gyvena vieni (2,36) ar su partneriais (2,74) jaučia vidutinį profesinio perdegimo lygį (žr. 17 pav.). Čeponienės, Lazauskaitės – Zabielskės (2017) ir Pacevičius (2006) nuomone, darbuotojai gyvenantys vieni ar su partneriais neturi sukūrę oficialios šeimos ir tai gali jiems kelti papildomą įtampą. Gali būti, kad šie respondentai ne tik sau bet ir kitiems kelia labai didelius reikalavimus, turi didesnių siekių nei šeimos sukūrimas, turintys perdėtą polinkį į darbą, idealistai ir gali būti linkę prisiimti kitų darbus, kad viskas būtų atlikta nepriekaištingai, toks nuolatinis stengimasis įtikti kitiems, o gal kaip tik asmeniniame gyvenime pastovumo nebuvimas gali po truputį sekinti respondentą emociškai, kankinti nerimas, todėl nuo darbuotojo asmeninių savybių, nuo požiūrio į gyvenimą, priklauso jo savijautą ir polinkis į perdegimą.



**17 pav.** Profesinio perdegimo raiška pagal šeimines padėtis

Toliau analizuojant profesinio perdegimo dimensijų raišką pagal respondentų darbo stažą, nustatyta, kad asmenys dirbantys dabartinėse pareigose 26 m. ir daugiau silpniausiai jaučia profesinį perdegimą (2,14). Kaip matyti iš paveikslo vidutinį profesinį perdegimą jaučia asmenys išdirbę ligoninėje nuo 6 iki 15 metų (2,37), nuo 1 iki 5 metų (2,42) ir nuo 16 iki 25 metų (2,59) (žr. 18 pav.). Išsekimas stipriausiai jaučiamas respondentams išdirbusiems įstaigoje nuo 16 iki 25 metų (2,92), nuo 1 iki 5 metų (2,79) ir nuo 6 iki 15 metų (2,66). Remiantis Pagojytės (2006) ir Šunokaitės (2008) nuomonėmis, ilgiausiai išdirbę darbuotojai jau yra susitaikę su esama padėtimi, dirba taip kaip jie įpratę, turbūt, nebėra tokių situacijų, kurios jiems

keltų įtampą ar stresą ir būtų nežinomos. Per ilgus darbo metus įgyta kompetencija ir patirtis leidžia komfortiškai jaustis savo darbo vietoje (žr. 18 pav.).



**18 pav.** Profesinio perdegimo raiška pagal darbo stažą

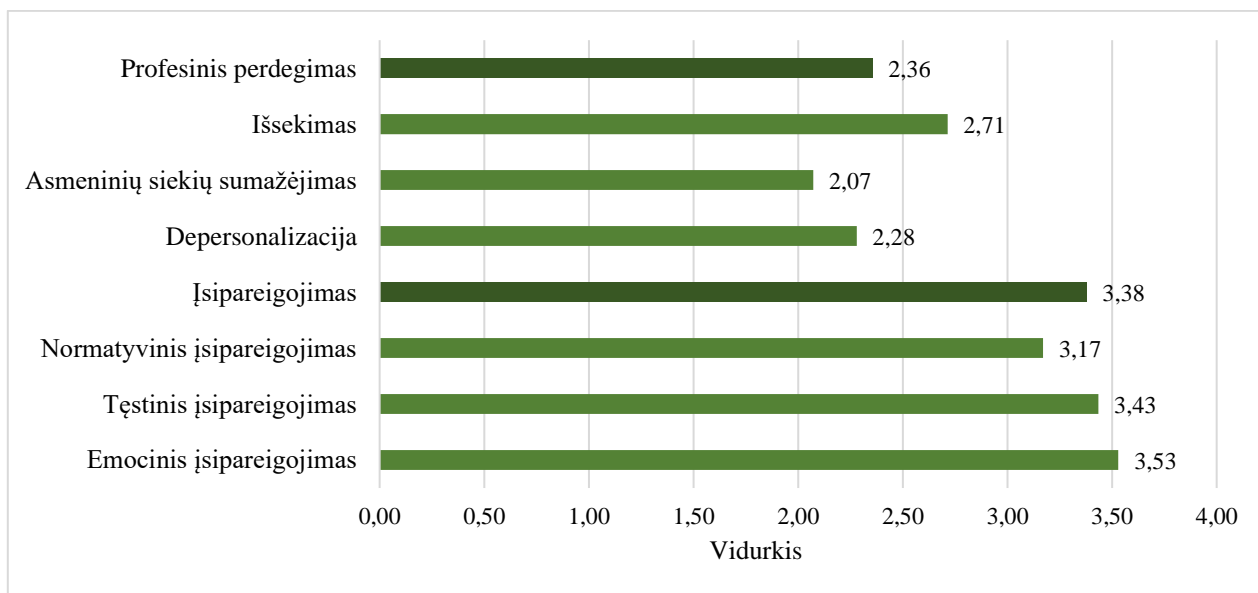
Pasak Pagojytės (2006), Valiūno ir Drejerio (2019), darbuotojai, kurių darbo stažas nuo 1 iki 15 metų dar turi didelių tikslų, turi perspektyvų, vis dar bando prisitaikyti prie naujų technologijų, prie įvairių organizacinių procesų, nori pateisintų savo ir kitų lūkesčius, dėl to pastovios pastangos įtikti, susikurti gerą reputaciją gali palaipsniui sekinti darbuotoją, kas ilgainiui sukelia polinkį į perdegimą. Įvertinus tyrimo duomenis, galima teigti, jog ilgamečiai darbuotojai yra išipareigoję savo darbovietai, dėl šios priežasties jų profesinio perdegimo raiška yra silpna.

Tyrimo metu buvo vertinama ar depersonalizacija, asmeniniai siekių sumažėjimas ir išsekimas koreliuoja su profesinio perdegimo individualiais veiksniais, tokiais kaip respondentų užimamomis pareigomis, amžiumi, lytimi ir darbo stažu. Analizuojant koreliacinės analizės rezultatus matyti, kad tyrimo dalyvių, kurie yra vadovai, ryšys su perdegimo dimensijomis yra kiek silpnesnis nei respondentų, užimančių nevadovaujančias pareigas, pavyzdžiui, tarp nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų išsekimas didesnis ( $r = 0,790$ ,  $p < 0,01$ ) nei vadovų ( $r = 0,784$ ,  $p < 0,01$ ) (žr. 12 priedą). Taip pat tarp nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų ir asmeninių siekių sumažėjimo yra stiprus ryšys ( $r = 0,932$ ,  $p < 0,01$ ) ir jis didesnis nei tarp respondentų vadovų ( $r = 0,719$ ,  $p < 0,01$ ). Koreliacinės analizės rezultatai rodo, kad tarp respondentų vyrų ir asmeninių siekių sumažėjimo yra labai stiprus ryšys ( $r = 0,927$ ,  $p < 0,01$ ). Taip pat stiprus ryšys nustatytas tarp asmeninių siekių ir respondentų jaunesnių nei 30 metų amžiaus ( $r = 0,972$ ,  $p < 0,01$ ). Reziumuojant, vadovaujančias pareigas užimančius respondentus tenkina esamos darbo sąlygos, darbo pobūdis, dėl to jų ryšys su profesiniu perdegimu yra silpnesnis.

Apdoroti tyrimo duomenys leidžia teigti, kad respondentai pasižymi vidutiniu profesinio perdegimo lygiu. Atskirai pažymint profesinio perdegimo dimensijas, išryškėjo, jog darbuotojų išsekimo lygis yra vidutinis, o depersonalizacijos ir asmeninių siekių sumažėjimo raiška yra žema. Gauti tyrimo rezultatai rodo, jog respondentai nejaučia stiprių profesinio perdegimo požymių. Nustatyta, jog vadovaujančias pareigas užimantys respondentai pasižymi žemesniu profesiniu perdegimo lygiu nei nevadovaujančias pareigas užimančių respondentų. Vadovų išsekimo lygis yra žemesnis nei nevadovaujančias pareigas užimančių respondentų. Tokia pati tendencija yra ir prie asmeninių siekių sumažėjimo ir depersonalizacijos rodiklių. Vadinasi, skyrių vadovai yra labiau patenkinti savo profesija ir darbu, dėl to profesinio perdegimo raiška tarp vadovų yra žema. Įvertinus tyrimo duomenis, išryškėjo, kad tarp vyresnio amžiaus darbuotojų profesinio perdegimo raiška yra žema. Vidutinė profesinio perdegimo raiška pastebima jaunesnių darbuotojų iki 30 metų tarpe. Visose amžiaus grupės nustatytas vidutinis išsekimo lygis. Respondentai vyrai yra labiau perdegę nei moterys. Respondentai, kurie gyvena vieni ar su partneriais profesinio perdegimo raiška yra vidutinė. Galiausiai, analizuojant darbuotojų darbo stažą ir jo priklausomybę nuo profesinio perdegimo, nustatyta, kad asmenys dirbantys šiose pareigose 26 metus ir daugiau nejaučia profesinio perdegimo, jo raiška yra žema. Apibendrinant šiuos rezultatus, galima teigti, kad ilgiausiai išdirbę darbuotojai jau yra susitaikę su esama padėtimi, dirba taip kaip jie įpratę.

#### 4.2.4. Darbuotojų įsipareigojimo ir profesinio perdegimo sąsajų tyrimo rezultatai

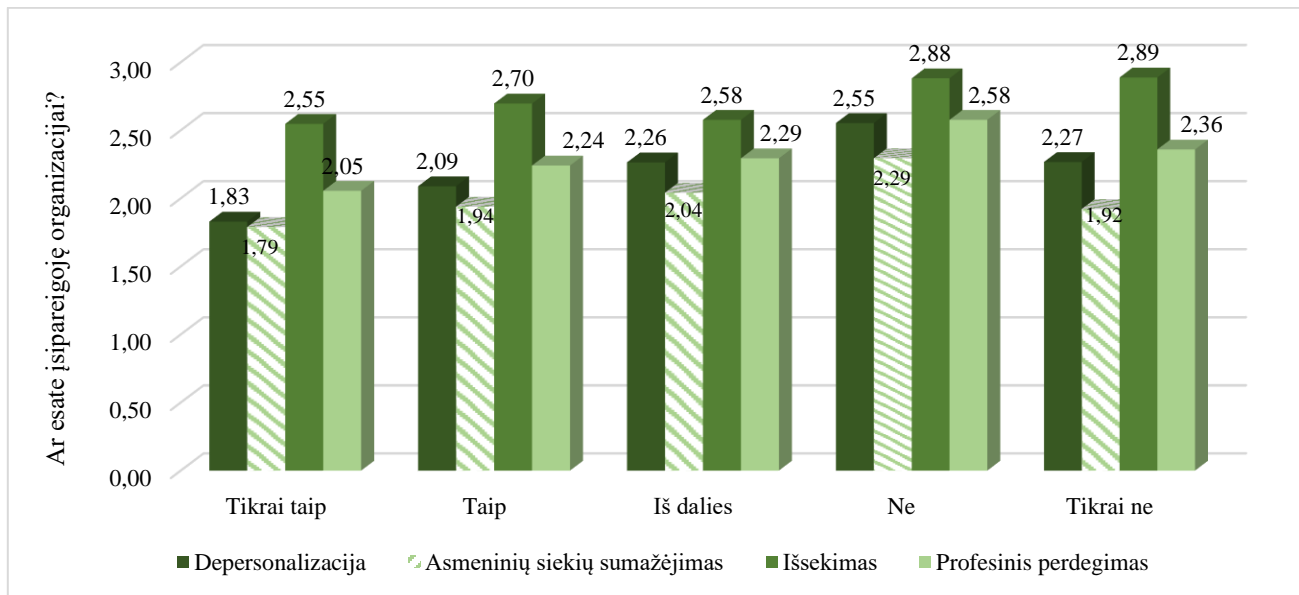
Analizuojant tyrimo rezultatus, nustatyta, kad administracijos ir kitų negydomųjų skyrių darbuotojų įsipareigojimas VšĮ Respublikinėje Panevėžio ligoninei yra vidutinis (3,38). Palyginti su įsipareigojimo formomis, stipriausiai yra jaučiamas emocinis įsipareigojimas (3,53) (žr. 19 pav.). Kaip matyti iš 19 pav. pateiktų rezultatų profesinio perdegimo lygis yra žemesnis nei darbuotojų įsipareigojimas, tačiau jo raiška taip pat vidutinė (2,35), kur iš visų perdegimo dimensijų stipriausiai respondentai jaučia išsekimą (2,71) (žr. 19 pav.). Todėl, toliau šiame poskyryje atliekama koreliacinė analizė, leidžianti nustatyti ar yra ryšys tarp įsipareigojimo, jo formų ir profesinio perdegimo su perdegimo dimensijomis.



19 pav. Darbuotojų įsipareigojimo ir profesinio perdegimo raiška VšĮ Respublikinėje Panevėžio ligoninėje



Respondentų atsakymai į klausimą „Ar jūs esate įsipareigojęs savo darbovietai?“ rodo nuomonę apie tai, kaip jie patys vertina savo įsipareigojimą organizacijai, kurioje dirba ir šie rezultatai lyginami su profesinio perdegimo dimensijų raiška (žr. 20 pav.).



**20 pav.** Darbuotojų jaučiamas įsipareigojimas lyginant su profesiniu perdegimu ir jo dimensijomis

Kaip matyti iš 20 pav. pateiktų duomenų, respondentai, kurie jaučiasi stipriai įsipareigoję savo darbovietai silpniau jaučiasi perdegę (2,05) nei neįsipareigoję savo darbovietai respondentai, jų perdegimo lygis yra stipresnis (2,36). Respondentai labiausiai yra išsekę (2,89), tačiau tie, kurie jaučiasi stipriai įsipareigoję, išsekimo lygis (2,55) yra žemesnis nei neįsipareigojusių darbuotojų (2,88). Ta pati tendencija yra ir su kitomis profesinio perdegimo dimensijomis, jeigu tyrime dalyvavęs darbuotojas yra įsipareigojęs, tai visų perdegimo dimensijų rodikliai yra žemesni nei neįsipareigojusių respondentų.

Galima daryti prielaidą, jog papildomas darbas po darbo valandų, dideli reikalavimai darbe, gaunamo atlygio ir darbo neatitikimas priveda prie išsekimo (žr. 10 lentelę), kuris neigiamai veikia įsipareigojimą organizacijai ar profesijai. Sarisik‘as ir kt. (2019) patvirtino, jog kasmet didėjanti konkurencija tarp organizacijų, dėl darbuotojams keliamų didesnių reikalavimų, standartų laikymosi, didina profesinio perdegimo tikimybę. Kaip matyti iš 19 pav. išsekimo lygis yra vidutinis (2,71), todėl, galima daryti išvadą, jog darbuotojai nėra stipriai išsekę ir jie nejaučia stiprių profesinio perdegimo požymių, kurie yra paminėti šio darbo 3 lentelėje (žr. 3 lentelę).

Išanalizavus tyrimo duomenis apie įsipareigojimą ir profesinio perdegimo raišką minėtoje įstaigoje, toliau pristatomos analizuotų reiškinių tarpusavio sąsajos. Norint įvertinti statistinio ryšio stiprumą tarp analizuojamų reiškinių yra naudojamas Pirson‘o koreliacijos koeficientas. Jis yra tinkamas, nes tyrimo duomenys yra pasiskirstę pagal normalųjį dėsnį ir nėra nustatyta išskirčių. Apdorojus gautus duomenis nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys, tarp darbuotojų įsipareigojimo ir jų profesinio perdegimo (žr. 11 lentelę).

**11 lentelė.** Sąsaja tarp darbuotojų įsipareigojimo ir profesinio perdegimo (koreliacija)

Koreliacija		Darbuotojų įsipareigojimas	Profesinis perdegimas
Darbuotojų įsipareigojimas	Pearson'o koreliacija	1	-,493**
	Statistinis reikšmingumas		<,001
	Respondentų skaičius (N)	170	170
Profesinis perdegimas	Pearson'o koreliacija	-,493**	1
	Statistinis reikšmingumas	<,001	
	Respondentų skaičius (N)	170	170

\*\* Koreliacija reikšminga 0,01 lygyje

Tarp darbuotojų įsipareigojimo ir profesinio perdegimo egzistuoja vidutinė neigiama koreliacija ( $r = -0,493$ ,  $p < 0,01$ ). Neigiama koreliacija reiškia, jog vienam kintamajam didėjant, kitas kintamasis mažėja (Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014). Tai reiškia, kad stiprėjant įsipareigojimui profesinis perdegimas silpnėja ir atvirkščiai.

Vertinant profesinio perdegimo statistinį ryšį su įsipareigojimo formomis išryškėjo, kad statistiškai reikšmingas ryšys egzistuoja tik tarp emocinio įsipareigojimo ( $r = -0,681$ ,  $p < 0,01$ ), tuo tarpu su tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo formomis statistiškai reikšmingo ryšio nenustatyta (žr. 12 lentelę).

**12 lentelė.** Sąsaja tarp profesinio perdegimo ir darbuotojų įsipareigojimo formų (koreliacija)

		Emocinis įsipareigojimas	Tęstinis įsipareigojimas	Normatyvinis įsipareigojimas	Profesinis perdegimas
Emocinis įsipareigojimas	Pearson'o koreliacija	1	,298**	,306**	-,681**
	Statistinis reikšmingumas		<,001	<,001	<,001
	Respondentų skaičius (N)	170	170	170	170
Tęstinis įsipareigojimas	Pearson'o koreliacija	,298**	1	,681**	0,014
	Statistinis reikšmingumas	<,001		<,001	0,855
	Respondentų skaičius (N)	170	170	170	170
Normatyvinis įsipareigojimas	Pearson'o koreliacija	,306**	,681**	1	-0,037
	Statistinis reikšmingumas	<,001	<,001		0,639
	Respondentų skaičius (N)	170	170	170	170
Profesinis perdegimas	Pearson'o koreliacija	-,681**	0,014	-0,037	1
	Statistinis reikšmingumas	<,001	0,855	0,639	
	Respondentų skaičius (N)	170	170	170	170

\*\* Koreliacija reikšminga 0,01 lygyje

Remiantis tyrimo rezultatais nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp darbuotojų emocinio įsipareigojimo ir profesinio perdegimo dimensijų (žr. 13 lentelę). Vidutiniai neigiami ryšiai egzistuoja tarp emocinio įsipareigojimo ir depersonalizacijos ( $r = -0,638$   $p < 0,01$ ), asmeninių siekių sumažėjimo ( $r = -0,617$ ,  $p < 0,01$ ) ir tarp išsekimo ( $r = -0,486$ ,  $p < 0,01$ ). Vadinasi, kuo administracijos ir kitų negydomųjų skyrių darbuotojai yra stipriau emociškai įsipareigoję, tuo silpniau reiškiasi depersonalizacija, asmeninių siekių sumažėjimas ir išsekimas.

**13 lentelė.** Sąsaja tarp darbuotojų emocinio įsipareigojimo ir profesinio perdegimo dimensijų (koreliacija)

		Emocinis įsipareigojimas	Tęstinis įsipareigojimas	Normatyvinis įsipareigojimas	Depersonalizacija	Asmeninių siekių sumažėjimas	Išsekimas
Emocinis įsipareigojimas	Pearson'o koreliacija	1	,298**	,306**	-,638**	-,617**	-,486**
	Statistinis reikšmingumas		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	Respondentų skaičius (N)	170	170	170	170	170	170

\*\* Koreliacija reikšminga 0,01 lygyje

Pažymėtina, jog nuo darbuotojų emocinio įsipareigojimo raiškos stiprumo priklauso profesinio perdegimo raiška. Įvertinus emocinį įsipareigojimo lygį atsiranda galimybė prognozuoti profesinį darbuotojų perdegimą. Dėl to galima daryti išvadą, kad būtent dėl emocinio įsipareigojimo stipresnės raiškos (žr. 20 pav.) tyrime dalyvavę darbuotojai nėra linkę į depersonalizaciją, nori siekti rezultatų ir jie save vertina kaip našiai ir efektyviai dirbančius darbuotojus.

Koreliacinės analizės rezultatai rodo, kad tarp profesinio perdegimo dimensijų ir darbuotojų įsipareigojimo yra statistiškai reikšmingas ryšys (žr. 14 lentelę). Vidutinio stiprumo neigiamas ryšys nustatytas tarp įsipareigojimo ir depersonalizacijos ( $r = -0,476$   $p < 0,01$ ) ir asmeninių siekių sumažėjimo ( $r = -0,408$   $p < 0,01$ ), o su išsekimu nustatytas silpnas neigiamas ryšys ( $r = -0,375$   $p < 0,01$ ). Vadinasi, kai organizacija rūpinasi darbuotojų visapusiška gerove, skatina lojalumą, yra mažesnė tikimybė, kad darbuotojai kentės nuo profesinio perdegimo, kuris neigiamai veikia darbo kokybę, darbuotojo efektyvumą ir netgi kenkia jų sveikatai. Remiantis Genevičiūtės – Janonienės ir kt. (2015) bei Li, Zhang'o ir kt. (2020) nuomone, esant optimalioms darbo sąlygoms, normaliam darbo krūviui, balanso buvimui tarp poilsio, asmeninio gyvenimo ir darbo, emociškai įsipareigojusiam darbuotojui pajauti pirmuosius profesinio perdegimo požymius yra minimali tikimybė. Todėl Sarisik'as ir kt. (2019) akcentuoja, kad emociškai įsipareigoję darbuotojai patys nori susitapatinti su organizacija, kurioje jie dirba, o tai saugo juos nuo emocinio ir fizinio išsekimo.

**14 lentelė.** Sąsaja tarp darbuotojų įsipareigojimo ir profesinio perdegimo dimensijų (koreliacija)

		Depersonalizacija	Asmeninių siekių sumažėjimas	Išsekimas	Darbuotojų įsipareigojimas
<b>Depersonalizacija</b>	Pearson'o koreliacija	1	,753**	,526**	-,476**
	Statistinis reikšmingumas		<,001	<,001	<,001
	Respondentų skaičius (N)	170	170	170	170
<b>Asmeninių siekių sumažėjimas</b>	Pearson'o koreliacija	,753**	1	,583**	-,408**
	Statistinis reikšmingumas	<,001		<,001	<,001
	Respondentų skaičius (N)	170	170	170	170
<b>Išsekimas</b>	Pearson'o koreliacija	,526**	,583**	1	-,375**
	Statistinis reikšmingumas	<,001	<,001		<,001
	Respondentų skaičius (N)	170	170	170	170
<b>Įsipareigojimas</b>	Pearson'o koreliacija	-,476**	-,408**	-,375**	1
	Statistinis reikšmingumas	<,001	<,001	<,001	
	Respondentų skaičius (N)	170	170	170	170

\*\* Koreliacija reikšminga 0,01 lygyje

*Apibendrinant tyrimo rezultatus, nustatyta, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas vidutinis neigiamas ryšys tarp darbuotojų įsipareigojimo ir profesinio perdegimo. Taip pat nustatyta sąsajų su šiais reiškiniais ir respondentų demografinėmis charakteristikomis. Pažymėtina, kad stipriausiai su depersonalizacija, asmeninių siekių sumažėjimu koreliuoja emocinis įsipareigojimas. Statistiškai reikšmingo ryšio nenustatyta tarp normatyvinio įsipareigojimo ir tęstinio įsipareigojimo su profesinio perdegimo dimensijomis. Taigi, galima daryti išvadą, kad kuo respondentų emocinis įsipareigojimas yra stipresnis, tuo profesinio perdegimo raiška yra silpnesnė.*

## Išvados ir rekomendacijos

1. *Darbuotojo įsipareigojimas organizacijai* yra stiprus emocinis prisirišimas prie organizacijos bei noras, kuo ilgiau joje dirbti. Įsipareigoję darbuotojai tiki organizacijos tikslais, yra pasiryžę dėti pastangas organizacijos labui. Kiekvieno darbuotojo įsipareigojimas organizacijai gali būti nusakomas tam tikra įsipareigojimo forma: emocine, normatyvine ir tęstine. *Emocinis įsipareigojimas* atspindi darbuotojo stiprų ryšį ir norą likti organizacijoje. *Tęstinis įsipareigojimas* reiškia, kad darbuotojas lieka organizacijoje, nes jam tai naudinga. *Norminis įsipareigojimas* nusako darbuotojo jausmą likti organizacijoje iš pareigos. Darbuotojų įsipareigojimą organizacijai lemia *individualūs ir organizaciniai veiksniai*. Prie individualių veiksnių priskiriamos demografinės charakteristikos. Prie organizacinių veiksnių priskiriami veiksniai susiję su darbo aplinka ir organizacine atmosfera.
2. *Profesinis perdegimas* yra ilgai besitęsianti būseną, kai darbuotojai jaučiasi išsekę fiziškai ir emociškai, atitolsta nuo kitų žmonių, tampa abejingi ir užsidarę savyje. Profesinis perdegimas atsiranda dėl nuolatinio rūpinimosi kitais, pastoviai patiriamo streso, išsekimo fiziškai, kai darbas nebeteikia džiaugsmo. Yra išskiriamos trys profesinio perdegimo dimensijos, kurios charakterizuoja profesinį perdegimą: emocinis išsekimas, depersonalizacija bei asmeninių siekių sumažėjimas. *Emocinis išsekimas* atsiranda dėl ilgesnį laiką trunkančių nuolatinių stresorių poveikio, po kurių išsekusiam asmeniui nebesinori imtis naujų veiklų ar bendrauti su kitais. *Depersonalizacija* gali pasireikšti emociniu atsiribojimu nuo aplinkinių, cinizmu, formaliais santykiais darbe, atsainiu požiūriu į darbą. *Asmeninių siekių sumažėjimas* pasireiškia darbuotojo nepasitikėjimu savimi, sustiprėjusiu neefektyvumo jausmu. Profesinį perdegimą lemia *individualūs ir organizaciniai veiksniai*, kurių nesuderinamumas tarp organizacijos ir darbuotojo priveda prie profesinio perdegimo. Kiekviename profesinio perdegimo etape yra išskirti skirtingi *darbuotojo perdegimo požymiai*.
3. Tyrimo metu nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys, tarp darbuotojų įsipareigojimo ir jų profesinio perdegimo. Tarp darbuotojų įsipareigojimo ir profesinio perdegimo egzistuoja vidutinė neigiama koreliacija, kuri nulemia tai, jog darbuotojų įsipareigojimui stiprėjant, profesinis perdegimas silpnėja ir priešingai. Taip pat nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp emocinio įsipareigojimo ir depersonalizacijos, asmeninių siekių ir išsekimo. Tuo tarpu su tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo formomis statistiškai reikšmingo ryšio nenustatyta.

## Rekomendacijos

- Atlikus tyrimą, paaiškėjo, kad darbuotojai yra įsipareigoję, nes nenori palikti savo kolegų, yra prie jų prisirišę. Atsižvelgiant į tai, siekiant sumažinti darbuotojų kaitą ir dar labiau sustiprinti kolegų tarpusavio santykius galima paskatinti tarpusavio bendravimą, **suorganizuojant dažnesnius laisvalaikius su kolegomis**. Kartą per ketvirtį suorganizuoti atskirų skyrių ir kartą per pusmetį bendrą administracijos laisvalaikio praleidimą. Tai gali būti renginio suorganizavimas, išvykos suplanavimas, edukacinė programa ar tiesiog pokalbiai prie arbatos puodelio pakeitus aplinką. Kiekvieną kartą galėtų programą pasiūlyti vis kitas skyrius, taip išvengiant rutinos ir neapkraunant vieno darbuotojo.
- Taip pat stiprinant kolegų bendrystę, stiprinant įsipareigojimą galima kartą per savaitę, pavyzdžiui, ketvirtadienį užsakyti ar **suorganizuoti bendrus pietus visiems**. Tai būtų proga nors kartą neskubant, prisėsti, papietauti ir pabendrauti, pasidalinti kylančiomis problemomis ar geromis patirtimis.
- Remiantis tyrimo duomenimis, darbuotojai norėtų būti daugiau įtraukti į sprendimo priėmimo procesus. Dėl to galima **dažniau padaryti apklausą raštu ar žodžiu ieškant tinkamiausio sprendimo** varianto. Surengti oficialius **susirinkimus kartą per mėnesį**, paskutinįjį mėnesio trečiadienį, sukviesti administracijos darbuotojus ir suteikti galimybę jiems išsakyti savo nuomonę, pasiūlyti idėjas, paklausti, kaip jie mano, kuris variantas geresnis ir pan. Tai leistų darbuotojams pasijausti vertinamais. Tokių susirinkimų metu reikėtų informuoti apie artėjančius renginius, permainas, kad darbuotojai tai, kas aktualu, išgirstų iš pirmųjų lūpų.
- Norint užkirsti kelią profesiniam perdegimui, reikėtų paskatinti darbuotojus išmokti atsipalaiduoti. Dėl to **dovanų kortelės**, su galimybe jas panaudoti, tik tam tikrai atsipalaidavimo formai, padėtų darbuotojams susirasti jiems tinkamiausią atsipalaidavimo būdą. Tai galėtų būti skirta programoms, **kurios leistų išmokti suvaldyti stresą, fizinę ir emocinę įtampą**, paskatinti sukcentruoti dėmesį į malonius dalykus. Tai galėtų būti panaudojama meditacijai, sportui, meninėms terapijoms, masažams, pirtims, knyginiams ir kitoms veikloms, kurios padėtų kovoti su neigiamomis emocijomis.
- Norint imtis priemonių prieš profesinį perdegimą reikia **parengti tvarkos aprašą** apie tai, kokių prevencinių priemonių reikia imtis, norint išvengti ar sumažinti profesinio perdegimo atsiradimo tikimybę. Apraše turi būti sudarytas tikslus planas, kada ir kokiomis priemonėmis būtų valdomas profesinis perdegimas, kurie asmenys yra atsakingi už viso to įgyvendinimą ir kontrolę.
- Tyrimo rezultatai, leidžia daryti išvadą, jog darbuotojams yra keliami per dideli reikalavimai, dėl to jie nebesugeba susitvarkyti su per dideliais krūviais. Visų pirma, reikėtų **sumažinti biurokratiją**. Dokumentų, žurnalų, ataskaitų pastovus pildymas ir pan. didina darbų apimtį darbuotojams. Reikia **peržiūrėti kiekvieno skyriaus metinius planus** ir nustatyti, kas yra privaloma, prioritetas, o kas nėra pirmo būtinumo, o gal galima iš viso eliminuoti iš darbų sąrašo. Skyriaus viduje reikia **pasiskirstyti darbus tolygiai**, jeigu patiems darbuotojams sudėtingiau sekasi susiplanuoti darbus, už juos tai galėtų padaryti vedėjas.

## Literatūros sąrašas

1. Abromaitienė, L. ir Stanišauskienė, V. (2014). Profesinis perdegimas karjeros raidos kontekste: ikimokyklinio ugdymo pedagogų atvejis. *Andragogika*, 1(5), 10 – 26.
2. Adriaenssens J., De Gucht V., & Maes, S. (2015). Determinants and prevalence of burnout in emergency nurses: systematic review of 25 years of research. *International journal of nursing studies*, 52(2), 649 – 661.
3. Akdemir, O., A. (2019). The effect of teacher burnout on organizational commitment in Turkish context. *Journal of education and training studies*, 7(4), 171 – 179 [žiūrėta 2022-10-05]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.11114/jets.v7i4.4067>
4. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 [žiūrėta 2021-11-08]. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/105348229190011Z>
5. Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1 – 18.
6. Alonderienė, R. ir Juknevičienė L. (2017). Psichologinės sutarties veiksnių poveikis darbuotojų įsipareigojimui organizacijai: X ir Y kartų perspektyva. *Regional formation and development studies*, 3(22), 6 – 20.
7. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83 – 104.
8. Baldelli, M. V., Boiardi, R., Fabbo, A., Santopoli, A. & Neri, M. (2002). Institutionalized elderly, professional burden and job burnout. *Archives of gerontology and geriatrics*, 8, 23 – 28.
9. Baršauskienė, V. ir Janulevičiūtė, B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas, Technologija, 387.
10. Basami, A., Chizari, M. & Abbasi, E. (2013). Investigating relationship between job burnout and organizational commitment among extension workers in Kurdistan province, Iran. *International journal of humanities and social science invention*, 2(10), 63 – 67.
11. Bilevičienė, T. ir Jonušauskas, S. (2011). Statsitinių duomenų taikymas rinkos tyrimuose. Vadovėlis. Vilnius, Mykolo Romerio universitetas. 310 [žiūrėta 2022-11-05]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16758/9789955192770.pdf>
12. Byrne, B. M. (1994). Burnout: testing for the validity, replication, and invariance of causal structure across elementary, intermediate, and secondary teachers. *American educational research journal*, 31(3), 645 – 673.
13. Bučiūnienė, I. (2006). Sėkmės veiksniai, lemiantys darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. *Vadovo pasaulis*, 4, 8 – 10.
14. Bukartienė, L., Jakimavičiūtė, G. ir Lukianskytė, R. (2017). Skubiosios medicinos pagalbos slaugos specialistų profesinio perdegimo sindromo raiška. *Mokslo taikomieji tyrimai Lietuvos kolegijose*, 1(3), 39 – 44.
15. Burke, R. J. & Greenglass, E. R. (2001). Hospital restructuring, work-family conflict and psychological burnout among nursing staff. *Psychology and health*, 16(5), 583 – 594.
16. Çiftçioğlu, A. & Sabuncuoğlu, Z. (2011). An Investigation On Perceived External Prestige And Related Work Variables In A Turkish Context. *Industrial Relations and Human Resources Journal*, 1(13), 105 – 126.

17. Čeponienė, D. ir Lazauskaitė – Zabielskė, J. (2017). Mokytojų individualaus ir suvokiamo kolektyvinio veiksmingumo sąsajos su perdegimu darbe. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 38, 25 – 41.
18. Darrough, O., G. (2006). An examination of the relationship between organizational trust and organizational commitment in the workforce. Doctoral dissertation, Nova Southeastern University. Dissertation Abstracts International.
19. Dikčius, V. (2021). Anketos sudarymo principai. Vilniaus universitetas: Marketingo katedra.
20. Gaižauskaitė, I. ir Mikėnė, S. (2014). Socialinių tyrimų metodai: apklausa. Vadovėlis. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
21. Genevičiūtė – Janonienė, G., Skučaitė, R. ir Endriulaitienė, A. (2015). Įsipareigojimas organizacijai – darbuotojų profesinio perdegimo rizikos ar saugos veiksnys? *Psichologija*, 52, 77 – 90.
22. Genevičiūtė – Janonienė, G. ir Endriulaitienė, A. (2010). Darbuotojų asmenybės bruožų, subjektyviai vertinamo transformacinio vadovavimo stiliaus, darbo motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai sąveikos modelis. *Psichologija*, 41, 50 – 67.
23. Girdauskienė, L. (2011). Ar reikia kūrybinės organizacijos lyderiams ugdyti darbuotojų lojalumą? *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 16, 743 – 752.
24. Gudžinskienė, V. (2012). Socialinių darbuotojų, dirbančių vaikų globos namuose, laiko vadyba kaip perdegimo sindromo prevencija. *Societal Innovations for Global Growth*, 1(1), 976 – 988.
25. Gudžinskienė, V. ir Pozdniakovas, A. (2020). Socialinių darbuotojų, dirbančių priklausomybės ligų reabilitacijos bendruomenėje, profesinio perdegimo sindromo raiška. *Socialinis darbas. Mokslo darbai*, 18(2), 6 – 24.
26. Gudžinskienė, V. ir Pozdiniakovas, A. (2021). Socialinių darbuotojų profesinio perdegimo sindromą nulemiančios organizacinės priežastys. *Socialinės gerovės tyrimai*, 19(1), 26 – 47.
27. Ide, P. (2018). Perdegimo sindromas: gebėjimo duoti liga: suprasti, pripažinti, gydyti. *Vilnius: Magnificat leidiniai*, 160.
28. Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis, strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*, 3(1), 31 – 58.
29. Iqbal, O. (2016). Organizational commitment is significantly related to productivity of employees and performance of organizations. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 12, 837 – 851.
30. Jagelavičienė, A., Stravinskienė, J. ir Rūtelionė, A. (2006). Image factors which determine the choice of the bank. *Inžinerinė ekonomika*, 4(49), 87 – 94.
31. Janonienė, G. G., Skučaitė, R. ir Endriulaitienė, A. (2015). Įsipareigojimas organizacijai – darbuotojų profesinio perdegimo rizikos ar saugos veiksnys? *Psichologija* [žiūrėta 2021-11-05]. Prieiga per internetą: <http://www.journals.vu.lt/psichologija/article/download/9333/7156>
32. Jenaro, C., Flores, N. & Arias, B. (2007). Burnout and coping in human service practitioners. *Professional psychology: research and practice*, 38(1), 80 – 87.
33. Jucevičienė, P. (1996). Organizacijos elgsena. 2-asis leidimas. Kaunas, 284.
34. Kaye, J. & Jordan-Evans, Sh. (2006). Mylėkite juos, arba praraskite: priverskite gerus žmones pasilikti: 26 motyvavimo strategijos užsiėmusiems vadovams. Vilnius, 328.
35. Karakus, M. & Aslan, B. (2009). Teachers commitment focuses: a three-dimensional view. *Journal of management development*, 28(5), 425 – 438.
36. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis leidimas. Kaunas, 142.



37. Kavaliauskienė, Ž. (2012). Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai koncepto evoliucija vadybos moksle. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 1(30), 72 – 80.
38. Kavaliauskienė, Ž. (2012). Darbuotojo formalųjį įsipareigojimą organizacijai inicijuojantys veiksniai konceptualiuoju aspektu. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, 2(9), 69 – 74.
39. Kavaliauskienė, Ž. (2009). Organizacinis įsipareigojimas kaip teorinis konstruktas, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2(15), 82 – 93.
40. Kavaliauskienė, Ž. (2011). Darbuotojo įsipareigojimas organizacijai kaip organizacijos funkcionalumo prielaida. *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, 8, 213 – 219.
41. Kavaliauskienė, V. ir Balčiūnaitė, R. (2014). Profesinis perdegimas ir jo raiška socialinio darbo profesionalizacijos kontekste. *Tiltai*, 69(4), 17 – 36.
42. Khan, M. R., Jam, F. A. & Ramay, M. I. (2010). The impacts of organizational commitment on employee job. *European journal of social sciences*, 15(3), 292 – 298.
43. Kim, H., & Stoner, M. (2008). Burnout and turnover intention among social workers: effects of role stress, job autonomy and social support. *Administration in Social work*, 32(3), 5 – 25.
44. Kinzl, J.F., Knotzer, H., Traweger, C. & Lederer, W. (2005). Influence of working conditions on job satisfaction in anaesthetists. *British journal of anaesthesia*, 94(2), 211 – 215.
45. Kinderis, R. (2009). Darbuotojų lojalumo stiprinimas smulkaus verslo įmonėse. *Tiltai* 1, 39 – 54 [žiūrėta 2022-10-01]. Prieiga per internetą: [J.04~2009~1367166617090.pdf \(lituanistikadb.lt\)](https://www.lituanistikadb.lt/j04~2009~1367166617090.pdf)
46. Koruklu, N., Özenoglu-Kjremjt, H., Feyzioglu, B., & Ladag, E. (2012). Teachers Burnout Levels in Terms of Some Variables. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 12(3), 1823 – 1830.
47. Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A New Tool for the Assessment of Burnout. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 19(3), 192 – 207.
48. Kumpikaitė, V. ir Rupšienė, K. (2008). Darbuotojų įsipareigojimų didinimas: teorinis ir praktinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba*, 13, 374 – 380.
49. Lazauskaitė – Zabielskė, J., Urbanavičiūtė, I. ir Rekašiūtė – Balsienė, R. (2017). Meistriškumo dirbti strategijų vaidmuo išsekimo ir darbo išteklių sąsajoms: pedagogų imties tyrimas. *Psichologija*, 56, 20 – 36.
50. Leiter, M. P. & Maslach, Ch. (1999). Six areas of worklife: a model of the organizational context of burnout. *Journal of health and human services administration*, 21, 472 – 489.
51. Leiter, M.P. & Schaufeli, W. B. (1996). Consistency of the burnout construct across occupation. *Anxiety, stress and coping, an International Journal*, 9, 229 – 243.
52. Leiter, M. P. (1992). Burnout as a crisis in professional role structures: measurement and conceptual issues. *Anxiety, stress and coping, an International Journal*, 5(1), 79 – 93.
53. Lewin, J. E. & Sager, J. K. (2007). A process model of burnout among salespeople: Some new thoughts. *Journal of Business Research*, 60(12), 1216 – 1224.
54. Li, N., Zhang, L., XueJing, L. & Lu, Q. (2020). The influence of operating room nurses job stress on burnout and organizational commitment: The moderating effect of over-commitment. *Original research: empiricalresearch – quantitative*, 77, 1772 – 1782.
55. Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2019-10-11 Personalo administravimo skyriaus veiklos sritys (funkcijos) [žiūrėta 2022-10-01]. Prieiga per internetą: <https://eimin.lrv.lt/lt/personalo-administravimo-skyriaus-veiklos-sritys-funkcijos>

56. Lipinskienė, D. (2008). The examination of relationship between organizational commitment and job satisfaction of employees. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4, 282 – 289.
57. Luobikienė, I. (2004). Sociologinių tyrimų metodika / mokomoji knyga. Kaunas: Technologija
58. Marčinskas, A., Drūteikienė, G. ir Paulauskaitė, L. (2007). Darbdavio įvaizdis Lietuvoje: ekonominis kontekstas. *Ekonomika*, 77, 35 – 49.
59. Marek, T., Schaufeli, W. B. & Maslach, C. (2017). *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Routledge, Taylor & Francis, 33, 312. [žiūrėta 2021-11-02]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.4324/9781315227979>
60. Maslach, Ch. (2003). Job burnout: new directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189 – 192.
61. Maslach, Ch. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of occupational behaviour*, 2(1), 99 – 113.
62. Maslach, Ch., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397 – 422.
63. Mathieu, J. E. & Zajac, D. M., (1990). A review and meta- analysis of the antecedents, correlates, and consequences oforganizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171 – 194.
64. Meng, H., Luo, Y., Huang, L., Wen, J., Ma, J. & Xi, J. (2019). On the relationships of resilience with organizational commitment and burnout: a social exchange perspective. *The International journal of human resource management*, 30(15), 2231 – 2250.
65. Meichior, M. E. (1995). Burnout in nursing long-term residential settings. *Journal of Psychiatry and Mental Health Nursing*, 2, 183 – 187.
66. Merkys, G. ir Bubelienė, D. (2013). Profesinio perdegimo įveika ir hobis: mokytojų apklausos duomenys. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 31, 110 – 125.
67. Mazur P. J.& Lynch M. D. (1989). Differential impact of administrative, organizational and personality factors on teacher burnout. *Teaching and Teacher Education*, 5(4). P. 337 – 353.
68. Meyer, J. P., Stanley, D., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normatyve commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Juornal of vocational behavior*, 61, 20 – 52.
69. Mishra, G.P. (2005). Role of employee commitment in organizational effectiveness. *Delhi business review*, 6(2), 89 – 93.
70. Mikalauskaitė, K. ir Lipinskienė, D. (2001). Įsipareigojimas organizacijai formos. *Mūsų socialinis kapitalas – žinios*, 111 – 114.
71. Mikalauskas, A., Širvinskas, E., Macas, A. ir Padaiga, Ž. (2016). Profesinis perdegimas tarp anesteziologiją ir reanimatologiją studijuojančių rezidentų. *Visuomenės sveikata, sveikatos mokslai*, 26(6), 109 – 113. doi: <http://doi.org/10.5200/sm-hs.2016.100>
72. Mižutavičius, M. ir Šimkus, A. (2015). Savanorių įsipareigojimo sporto organizacijai veiksnių vertinimas. *Mokslo taikomieji tyrimai Lietuvos kolegijose*, 1(11), 149 – 155. ISSN 1822-1068
73. Mohamed, H. E., Mohamed, H. S. Z., Essmat, W. S. A. (2020). The impact of job burnout on employees' commitment in tourism enterprises. *Minia journal of tourism and hospitality research*, 10(1), 1 – 26. Online ISSN 2735-4741
74. Nagar, K. (2012). Organizational commitment and job satisfaction among teachers during times of burnout. *Vikalpa*, 37(2), 43 – 60.

75. Nehmeh, R. (2009). What is organizational commitment, why should managers want it in their workforce and is there any cost effective way to secure it. *SMC working paper, Swiss management center*, 5, 1 – 11.
76. Oktay J.S. (1992). Burnout in hospital social workers who work with AIDS patients. *Social-Work*, 37(5), 432 – 439.
77. Pacevičius, J. (2006). Profesinis perdegimas kaip organizacinės elgsenos problema. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2(7), 125 – 129.
78. Pagojytė, I. (2006). Konsultantų pasitenkinimo darbu didinimas organizacijoje. *Studentų mokslinė konferencija „Jaunasis mokslininkas – 2006“ straipsnių rinkinys*, 1 – 5.
79. Pakalkaitė, L. (2006). Emocinis įsipareigojimas. *Vadovo pasaulis*, 6, 4 – 9.
80. Passarelli, G. (2011). Employees Skills and Organisational Commitment. *International Business Research*, 4(1), 28 – 42.
81. Petkevičiūtė, N. ir Kalinina, I. (2004). Veiksniai, didinantys darbuotojų organizacinį įsipareigojimą. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 31, 79 – 191.
82. Pikčiūnas, A. (2002). Organizacijos ryšių ir institucinio įvaizdžio valdymo patirtis Lietuvos įmonėse. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 21, 147 – 165.
83. Pines, A. & Aronson, E. (1981). *Burnout: from tedium to personal growth*. New York, 229.
84. Pociūtė, B. ir Pečiūra, Ž. (2014). Studentų akademinio cinizmo raiškos studijose sąsajos su akademinio perdegimu ir įsipareigojimu profesijai. *Acta paedagogica vilnensia*, 32, 101 – 115.
85. Rana, I. (2010). Asmens ir darbo suderinamumo bei įsipareigojimo organizacijai sąsajos. *Tarptautinis psichologijos žurnalas: biopsichosocialinis požiūris*, 6, 139 – 154.
86. 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.
87. Rashad, D. M., Rosari, R. (2020). The impact of burnout toward affective commitment and turnover intention. *Jurnal siasat bisnis*, 24(1), 18-33. doi: 10.20885/jsb.vol24.iss1.art2
88. Rekašiūtė – Balsienė, R. (2005). Verslo organizacijų klimato įvertinimo galimybės. *Psichologija*, 31, 86 – 100.
89. Ross, R. R. & Altmaier, M. E. (1994). *Intervention in Occupational Stress: a Handbook of Counselling for Stress at Work*. 1st edition. SAGE Publications: London, 196.
90. Sarisik, M., Bogan, E., Zengin, B., & Dedeoglu, B. B. (2019). The impact of burnout on organizational commitment: a study of public sector employees in Turkey. *Journal of global business insights*, 4(2), 106-118. doi:10.5038/2640-6489.4.2.1066
91. Schaufeli W.B. & Van Dierendonck, D. (1996). Burnout and Reciprocity: Turnover in Health Care Social Works. *Work and Stress*, 10, 225 – 237.
92. Schaufeli, W. B. & Greenglass, E. R. (2001). Introduction to Special Issue on Burnout and Health. *Psychology and Health*, 16, 501 – 510.
93. Schyns, B., van Veldhoven, M. & Wood, S. (2008). Organizational climate, relative psychological climate and job satisfaction: the example of supportive leadership climate. *Leadership and organization development journal*, 30(7), 649 – 663.
94. Semmer, N. K. (1996). Individual differences, work stress, and health. *The Handbook of work and health psychology, second edition*, John Wiley & Sons, LTD, 83 – 120.

95. Simonavičius, G. ir Kavaliauskienė, Ž. (2019). Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai raiška: logistikos įmonės atvejis. *Mokslų taikomieji tyrimai Lietuvos kolegijose*, 15, 94 – 104.
96. Smith, M., Segal, J., & Segal, R. (2015). Preventing burnout: signs, symptoms, causes, and coping strategies [žiūrėta 2021-11-02]. Prieiga per internetą: <https://www.homelesshub.ca/resource/preventing-burnout-signs-symptoms-causes-and-coping-strategies>
97. Stanišauskienė, V. ir Večkienė, N. (1999). Karjeros samprata: mokslinio požiūrio kaita ir jos refleksijos Lietuvoje problema. *Socialiniai mokslai*, 2(19), 23 – 31.
98. Šalkauskienė, L., Stankevičienė, J. & Gedvilienė, M. (2006). Darbuotojų motyvavimo empirinis tyrimas Šiaulių miesto įmonių pavyzdžiu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(6), 156-162.
99. Šmaižienė, I. (2006). Organizacijos reputacijos valdymas: prabanga ar būtinybė? *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(6), 163 – 169.
100. Tilindė, A., Fominienė, V. B. (2020). Veiksniai, turintys įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu. *Mokslas ir praktika: aktualijos ir perspektyvos. Tarptautinė mokslinė – praktinė konferencija*, 2020 m. gegužės 21 – 22 d., 125.
101. Tuulik, K. & Alas, R. (2005). The impact of values and management style upon subordinate commitment, effectiveness and satisfaction – ethical consideration. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 36, 178 – 191.
102. Vaicekauskienė, V. (2014). Profesinio perdegimo sindromo įveikos ir prevencijos prielaidos socialiniame darbe. *Socialinis ugdymas*, 39(3), 188 – 202.
103. Valiūnas, D. ir Drejeris, R. (2019). Darbuotojų pasitenkinimą darbu formuojantys veiksniai. *Ekonomika ir vadyba*. „Mokslas – Lietuvos ateitis“ teminė konferencija, 2019 m. vasario 13 d. [žiūrėta 2022-09-19]. Prieiga per internetą: <http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/Verslas/2019/paper/viewFile/414/178>
104. Vance, R. J. (2006). Employee engagement and commitment. *A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*. Shrm Foundation, 53.
105. Veršinskienė, R. ir Večkienė, N. (2007). Dėstytojų lojalumas organizacijai: teoriniai aspektai. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 13, 250 – 261.
106. Vireliūnienė, L. (2007). Darbuotojų pasitenkinimą darbu lemiančių veiksnių analizė teoriniu apsketu. *Mūsų socialinis kapitalas – žinios*, 114 – 119.
107. Vimantaitė, R. (2007). Slaugytojų, dirbančių Lietuvos ligoninių kardiologijos centruose „Perdegimo“ sindromo raiškos ir paplitimo įvertinimas. *Daktaro disertacija. Biomedicinos mokslai, slauga*. Kaunas, 2007, 121.
108. Vimantaitė, R. ir Šeškevičius, A. (2006). „Perdegimo“ sindromas tarp Lietuvos kardiologijos centruose dirbančių slaugytojų. *Medicina*, 42(7), 600 – 605.
109. Zeffane, R. (2009). Pride and commitment in organizations: exploring the impact of satisfaction and trust climate. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 51, 163 – 175.
110. Zangaro, G.A. (2001). Organisational commitment: a concept analysis. *Nursing Forum*, 36(2), 14 – 22.
111. Žakaitis, P. ir Puškorienė, J. (2007). Pedagogų pasitikėjimo savimi ir perdegimo sindromo raiškos sąsajų ypatumai. *Ugdymo psichologija*, 18, 46 – 54.
112. Žiedelis, A. ir Pajarskienė, B. (2018). Higienos institutas slaugytojų profesinio perdegimo prevencija sveikatos priežiūros įstaigose. *Metodinės rekomendacijos*. Vilnius, 21

## Priedai

### 1 priedas. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai apibrėžimai

Šaltinis	Apibrėžimas
Angle, Perry, 1981 (iš Kavaliauskienė, 2009)	Įsipareigojimas organizacijai – pozityvi sąsaja su organizacija, darbuotojas pritaria ir pažįsta organizacijos tikslus, bet kartu tai ir ekonominiai mainai, išskaičiavimas, darbuotojai pasilieka, nes nėra kitų įdarbinimo galimybių.
Mathieu, Zajac'as, 1990	Organizacinis įsipareigojimas nurodo ryšį tarp asmens ir organizacijos.
Allen'as, Meyer'is, 1991; (Janonienė, Skučaitė, Endriulaitienė, 2015)	Emocinis įsipareigojimas – darbuotojų emocinis prisirišimas prie organizacijos, susitapatinimas su ja. Tęstinis įsipareigojimas remiasi nuostoliais, kuriuos darbuotojas galėtų patirti palikdamas organizaciją arba dėl kitų alternatyvų stokos. Normatyvinis įsipareigojimas, tai pareigos jausmas likti organizacijoje.
Greenberg'as, Baron'as, 2000; (iš Bučiūnienė, 2006)	Įsipareigojimas organizacijai – darbuotojo identifikavimosi su savo organizacija laipsnis, parodantis, kiek jis įsitraukęs į organizacijos veiklą ir nenori jos palikti.
Petkvičiūtė, Kalinina, 2004	Įsipareigojimas organizacijai gali būti apibūdintas kaip asmens individualinės identifikacijos ir įsitraukimo į tam tikrą organizaciją santykinė jėga.
Darrough'as, 2006	Organizacinis įsipareigojimas apima stiprų tikėjimą organizacijos tikslais ir vertybėmis, pasiryžimą dėti dideles pastangas organizacijos labui bei stiprų troškimą išlaikyti narystę joje.
Bučiūnienė, 2006	Įsipareigojimas organizacijai apima žmonių jausmus organizacijai, kurioje jie dirba. Tai tarsi emocinis komfortas, kurį suteikia darbas organizacijoje.
Meyer'is ir kt., 2006	Įsipareigojimas yra tarsi energijos suteikianti galia, ji paskatina darbuotoją imtis veiklos. Įsipareigojimas organizacijai yra motyvacijos dirbti dalis.
Kumpikaitė, Rupšienė, 2008	Įsipareigojimas organizacijai įvardijamas, kaip darbuotojo psichologinis prisijungimas prie organizacijos.
Nehmeh'as, 2009	Įsipareigojimas organizacijai, tai psichologinė darbuotojų būseną, nusakanti jų ryšį su organizacija, kuris įtakoja darbuotojų apsisprendimą pasilikti joje arba ją palikti.
Passarelli, 2011	Darbuotojo įsipareigojimas apibrėžiamas uoliu darbu, įsitraukimu į organizacijos veiklą bei numanomu ir akivaizdžiu susitapatinimu su organizacijos vertybėmis.
Kavaliauskienė, 2011	Įsipareigojimas organizacijai traktuojamas rišančiąja jėga, susiejančia individą su tam tikromis pareigomis organizacijoje ir skatinančias žmones imtis veiklos ar ją tęsti. Darbuotojo įsipareigojimas organizacijai nusakomas organizacijos – individo ekonominio pobūdžio mainais, tikslų ir vertybių sutapimu bei potencialiai gyvenimiškos prasmės suteikiančiais pozityviais santykiais su organizacija.
Mikalauskaitė, Lipinskienė, 2011	Įsipareigojimas organizacijai – tai požiūris į darbą, kuris tiesiogiai susijęs su darbuotojo dalyvavimu organizacijoje veikloje, ketinant likti organizacijoje ir akivaizdžiai susijęs su darbo atlikimu.
Janonienė, Skučaitė, Endriulaitienė, 2015	Įsipareigojimas organizacijai – darbuotojo nuostata organizacijos, kurioje dirba, atžvilgiu, atskleidžianti, kiek individas tapatinasi su konkrečia organizacija, tiki jos vertybėmis bei tikslais ir nori likti dirbti.
Genevičiūtė-Janonienė, 2015	Įsipareigojimas organizacijai yra tikslesnis kintamasis, numatantis tam tikrus rezultatus (pvz. , pasitenkinimą atliekama veikla, skatinimą dirbti našiau). Įsipareigojimas yra kai darbuotojas susitapatina su organizacija, įsitraukia į darbą, susitapatina su juo tuo pačiu metu mėgaudamasis atliekama veikla.
Kavaliauskienė, Simonavičius, 2019	Darbuotojo įsipareigojimas yra tam tikra jo sinergija su atliekamomis funkcijomis, kuri leidžia geriau atlikti darbą bei teikia abipusės naudos organizacijai ir jos darbuotojui.

## 2 priedas. Profesinio perdegimo apibrėžimai

Šaltinis	Apibrėžimas
Freudenberger'is, 1974	Profesinis perdegimas (angl. burnout) atsiranda sąveikaujant fiziniam ir emociniam išsekimui, kuris pasireiškia darbuotojo neigiamu požiūriu į darbą, vidiniu susirūpinimu.
Maslach'as, 1993	Perdegimas – susiformuoja dėl chroniško streso darbe, kuris ilgai besitęsiantis išsekvoja darbuotojo emocijus, kitaip vadinamus energetinius asmens išteklius.
Ross'as, Altmaier'is, 1994; Pines'as, Aronson'as, 1981	Profesinis perdegimas yra ilgalaikio nekoreguoto darbinio streso pasekmė.
Schaufeli, Leiter'is, Maslach'as, 2001	Perdegimas, tai emocinio išsekimo sindromas, depersonalizacija ir sumažėję asmeniniai laimėjimai, kuriuo susirgti gali dirbantys žmonės.
Schaufeli, Greenglass'as, 2001	Perdegimas yra emocinis, fizinis ir protinis išsekimas, kylantis, dėl ilgalaikio dalyvavimo emociškai sunkiomis situacijomis darbe.
Kristensen'as, 2005	Perdegimas yra nuovargis ar išsekimas, pasireiškiantis konkrečiose žmogaus gyvenimo srityse, t. y. darbe ar asmeniniame gyvenime.
Smith'as, Segal'as 2015	Profesinis perdegimas – tai, emocinis išsekimas ir sumažėjęs asmeninis pasitenkinimas profesine veikla, išsivystantis kaip atsakas į chronišką profesinį stresą.
Pacevičius, 2006	Perdegimo sindromas nusako psichinio, emocinio ir fizinio išsekimo būseną, susiformavusią dėl ilgalaikių neišspręstų stresų, kurie kyla darbe.
Kavaliauskienė, Balčiūnaitė, 2014; Kim'as, Stoner'is, 2008	Profesinis perdegimas – susiformuoja dėl per ilgą laiką besitęsiančio streso, teigiamų emocijų resursų išnaudojimo, kai darbuotojai privalo nuolat rūpintis kitais ir spręsti jų nesibaigiančias problemas.
Gudžinskienė, 2012	Profesinis perdegimas pasireiškia fiziniu ir emociniu nuovargiu, abejingumu viskam, kas aplinkui, nepasitenkinimu savo lūkesčiais ir darbo rezultatais.
Abromaitienė, Stanišauskienė, 2014	Profesinis perdegimas dažnai pasireiškia tokiose karjeros raidos etapuose, kai žmogui tenka daugelis vienodai reikšmingų socialinių vaidmenų – darbuotojo, tėvo / mamos, savo tėvų vaiko.
Marek'as, Schaufeli, Maslach'as, 2017	Perdegimo sindromas, pirmiausia, tai socialinė problema, o ne mokslinis konstruktas.
Ide, 2018	Profesinis perdegimas yra kilęs iš anglų kalbos žodžio „to burn out“, kuris reiškia sudegti, išsekti.
Žiedelis, Pajarskienė, 2018	Profesinis perdegimas yra ilgalaikės nepalankios darbo aplinkos situacijos sukelta būseną, kuriai būdingas išsekimas, negatyvi nuostata darbo atžvilgiu bei sumažėjęs produktyvumas.

### 3 priedas. Tyrimo instrumentarijus

<b>Diagnostinis blokas:</b> Darbuotojo įsipareigojimas		<i>Mathieu, Zajac 'as, 1990; Allen 'as, Meyer 'is, 1991; Petkvičiūtė, Kalinina, 2004; Bučiūnienė, 2006; Darrough 'as, 2006; Kumpikaitė, Rupšienė, 2008; Nehmeh 'as, 2009; Mikalaukaitė, Lipinskienė, 2011; Kavaliauskienė, 2012; Genevičiūtė–Janonienė, 2015; Janonienė, Skučaitė, Endriulaitienė, 2015; Aleliūnaitė, 2003; Kavaliauskienė, Simonavičius 2019; Kavaliauskienė, 2011</i>
<b>Kriterijai</b>	<b>Indikatoriai</b>	<b>Kintamieji</b>
1. Emocinis įsipareigojimas	Emocinis prierašumas	<i>Darbuotojas jaučiasi emociškai susietas su organizacija. Darbuotojas jaučia didelį norą dirbti organizacijoje. Darbuotojui būtų liūdna palikti organizaciją ir kolegas. Darbuotojas džiaugiasi galėdamas dirbti šioje organizacijoje. Darbuotojas jaučiasi saugus organizacijoje.</i>
	Susitapatinimas su organizacija	<i>Darbuotojas jaučiasi šeimos dalimi šioje organizacijoje. Darbuotojas jaučiasi priklausęs organizacijai. Darbuotojas siekia įgyvendinti įstaigos tikslus, tarsi tai būtų jo tikslai. Darbuotojo asmeninės vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis.</i>
	Įsitraukimas į organizaciją	<i>Darbuotojas nekeistų esamo darbo, net jei atsirastų geresnis pasiūlymas. Darbuotojui patinka, tai ką dirba organizacijoje. Darbuotojas jaučiasi svarbus ir vertinamas. Darbuotojas yra įtraukiamas į sprendimo priėmimo procesus. Darbuotojas pasiryžęs dėti dideles pastangas organizacijos labui.</i>
2. Tęstinis įsipareigojimas	Patiriami nuostoliai	<i>Darbuotojas bijo netekti pagrindinio pajamų šaltinio. Išėjimas iš darbo, kuriame dirba labai ilgai, būtų didelė asmeninė auka. Darbuotojas jaučia baimę, kad gali daug prarasti palikęs organizaciją. Darbuotojas per daug skyrė savęs šiai organizacijai.</i>
	Alternatyvų stoka	<i>Darbuotojas neranda geresnių darbo pasiūlymų, neturi kur kitur eiti. Darbuotojas dirbęs daug metų vienoje organizacijoje netiki, kad kitur jis gali uždirbti daugiau.</i>
	Darbuotojo investicijos į organizaciją	<i>Darbuotojui svarbus jo indėlis į organizaciją ir jo nenorėtų prarasti. Darbuotojas yra daug investavęs į organizaciją, tiek emociniu, socialiniu ir ekonominiu požiūriu.</i>
3. Normatyvinis įsipareigojimas	Darbuotojo jaučiama pareiga likti	<i>Darbuotojas jaučia moralinę pareigą pasilikti esamame darbe. Organizacija nusipelnė, kad darbuotojas liktų, dėl to, kaip su juo elgiamasi, kad juo patikėjo. Darbuotojas jaustųsi kaltas palikęs organizaciją.</i>
	Stiprus darbuotojo atsakomybės jausmas	<i>Organizacija daug investavo į darbuotoją, dėl to jis jaučia atsakomybę likti joje. Darbuotojas jaučiasi skolingas savo organizacijai. Darbuotojas turi likti, dėl darbdavio investicijų į jį.</i>
<b>Diagnostinis blokas:</b> Darbuotojo profesinis perdegimas		<i>Burisch 'as, 2002; Bakker 'is ir kt. 2004; Lewin 'as, Sager 'is, 2007; Vimantaite, 2007; Abromaitienė, Stanišauskienė, 2014; Vaicekauskienė, 2014; Mikaluskas ir kt., 2016; Lazauskaitė-Zabielskė, Urbanavičiūtė, Rekašiūtė-Balsienė, 2017; Žiedelis, Pajarskienė, 2018; Higienos institutas, 2018; Ide, 2018; Gudžinskienė, Pozdniakovas, 2020;</i>
<b>Kriterijai</b>	<b>Indikatoriai</b>	<b>Kintamieji</b>

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

### 3 priedo tęsinys. Tyrimo instrumentarijus

<b>Kriterijai</b>	<b>Indikatoriai</b>	<b>Kintamieji</b>
4. Depersonalizacija	Darbuotojo sumažėjęs atsidavimas aplinkiniams	<i>Darbuotojas vengia, bet kokio kontakto su aplinkiniais. Darbuotojas geriau jaučiasi būdamas vienas. Bendravimas su kitais yra šaltas ir oficialus. Darbuotojo bendravimo tonas su kitais yra žeminantis. Darbuotojas „klįjuoja etiketes“ kitiems. Darbuotojas nepaiso kitų nuomonės. Darbuotojas nebesugeba užjausti, įsiklausyti į kitus.</i>
	Darbuotojo sumažėjęs atsidavimas darbei	<i>Darbai atliekami paviršutiniškai. Darbuotojas neberodo susidomėjimo savo darbu. Darbo atlikimo terminai yra vilkinami. Darbuotojas vengia atlikti svarbius darbus. Darbuotojas jaučia kančią, kad kasdien reikia eiti į darbą. Darbuotojas kasdien laukia darbo pabaigos. Darbuotojas jaučia nuobodulį darbe. Darbuotojas nepriima pokyčių.</i>
	Darbuotojo ciniškas, šaltas elgesys su kitais	<i>Darbuotojas pastoviai priekaištuoja aplinkiniams. Darbuotojas nepripažįsta savo klaidų. Darbuotojas elgiasi aikštingai. Darbuotojas pastebi, kad vis dažniau elgiasi nepagarbiai su kitais. Darbuotojas kabinėjasi prie kitų dėl menkniekių. Darbuotojas dažnai konfliktuoja su kitais.</i>
5. Asmeninių siekių sumažėjimas	Padidėjęs darbuotojo pretenzijos sau	<i>Darbuotojas dažnai nuvertina savo jėgas, atliktą darbą. Darbuotoją kankina nepasitikėjimo savimi jausmas. Darbuotojui atrodo, kad jis yra niekam tikęs. Darbuotojui atrodo, kad jo kompetencijos nebeužtenka tinkamai atlikti pavestas užduotis. Darbuotojas jaučia nepasitenkinimą ir nusivylimą savo darbu ir savimi. Darbuotoją kankina mintys, kad tai ne jo profesija, kad tai neatitinka jo lūkesčių.</i>
	Motyvacijos darbei sumažėjimas	<i>Darbuotojo rezultatyvumas, efektyvumas sumažėja. Darbuotojas dirba tik tiek, kiek priklauso, nedaugiau. Darbuotojas neberodo iniciatyvos. Darbuotojas galvoja, kad būdamas darbe jis tik eikvoja savo laiką. Darbuotojas nebemato perspektyvos savęs realizavimui šioje darbo vietoje. Darbuotojo gaunamas atlygis neatitinka įdėtų pastangų.</i>
6. Emocinis ir fizinis išsekimas	Per didelis darbuotojo atsidavimas darbei	<i>Darbuotojas deda visas pastangas, kad galėtų pateisinti lūkesčius. Darbuotojas savanoriškai dirba neapmokamų viršvalandžių. Darbuotojas jaučia, jog yra nepakeičiamas, dėl to dirba daugiau. Darbuotojui atrodo, kad nebeturi savo asmeninio gyvenimo, nes per daug savęs atiduoda darbei. Darbuotojas jaučiasi persidirbęs, dėl per didelę darbo reikalavimų.</i>
	Darbuotojas jaučiasi fiziškai pavargęs	<i>Darbuotojas jaučia pastovų nuovargį. Darbuotojas jaučia silpnumo jausmą, enegrijos stoką. Darbuotoją kankina įvairūs negalavimai.</i>
	Darbuotojas jaučiasi pavargęs emociškai	<i>Darbuotojas jaučia pastovią įtampą darbe. Darbuotoją kankina nuotaičių kaita. Darbuotojas jaučiasi beprasmiškai atlikdamas pareigas darbe.</i>

Lentelės tęsinys kitame puslapyje



### 3 priedo tęsinys. Tyrimo instrumentarijus

<i>Kriterijai</i>	<i>Indikatoriai</i>	<i>Kintamieji</i>
		<p><i>Darbuotojas viskam yra apatiškas.</i></p> <p><i>Darbuotojas yra dirglus, irzlus, kankina pykčio priepuoliai.</i></p> <p><i>Darbuotojas nusivylęs darbu ir savo gyvenimu.</i></p> <p><i>Darbuotojas nesugeba susikaupti.</i></p> <p><i>Darbuotojas nebepajėgia spręsti kitų problemų.</i></p> <p><i>Darbuotojas niekuo aplink nebesidomi, atsisakoma pomegių..</i></p>
<b>Diagnostinis blokas:</b> Demografinės charakteristikos		
7. Demografinės darbuotojo charakteristikos	Amžius	<p><i>Darbuotojo amžius iki 30 m.</i></p> <p><i>Darbuotojo amžius nuo 31 iki 45 m.</i></p> <p><i>Darbuotojo amžius nuo 46 iki 50 m.</i></p> <p><i>Darbuotojo amžius nuo 51 iki 60 m.</i></p> <p><i>Darbuotojo amžius nuo 61 ir daugiau</i></p>
	Darbo stažas dabartinėje įstaigoje	<p><i>Darbuotojas dabartinėje įstaigoje dirba nuo 1 iki 5 m.</i></p> <p><i>Darbuotojas dabartinėje įstaigoje dirba nuo 6 iki 15 m.</i></p> <p><i>Darbuotojas dabartinėje įstaigoje dirba nuo 16 iki 25 m.</i></p> <p><i>Darbuotojas dabartinėje įstaigoje dirba nuo 26 iki 35 m.</i></p> <p><i>Darbuotojas dabartinėje įstaigoje dirba nuo 36 iki 45 m.</i></p>
	Užimamos pareigos	<p><i>Darbuotojas užima vadovujančios pareigos.</i></p> <p><i>Darbuotojas užima nevadovujančios pareigos.</i></p>
	Lytis	<p><i>Darbuotojas yra vyras.</i></p> <p><i>Darbuotoja yra moteris.</i></p>
	Šeiminė padėtis	<p><i>Darbuotojas gyvena vienas.</i></p> <p><i>Darbuotojas turi sukūręs šeimą.</i></p> <p><i>Darbuotojas gyvena su partneriu (-re).</i></p>

#### 4 priedas. Tyrimo instrumentas - anketa

##### *Gerbiamas tyrimo dalyvi,*

*Esu Kauno technologijos universiteto magistrantūros studentė. Atlikdama šį tyrimą, siekiu nustatyti tarpusavio ryšį tarp darbuotojo įsipareigojimo ir profesinio „perdegimo“ pasireiškimo organizacijoje. Gauti rezultatai bus panaudoti tik rašant baigiamąjį projektą. Anketa yra anoniminė, todėl tikimasi nuoširdžių Jūsų atsakymų.*



#### 1. Perskaitykite kiekvieną teiginį ir Jums tinkantį atsakymo variantą pažymėkite (X).

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nesu tikras	Sutinku	Visiškai sutinku
Aš jaučiuosi prisirišęs prie savo darbovietės.					
Aš noriu dirbti šioje įstaigoje dar daug metų.					
Man būtų liūdna, jeigu reikėtų palikti šią darbo vietą.					
Man būtų liūdna, jeigu tektų išsiskirti su kolegomis.					
Aš džiaugiuosi galėdamas dirbti šioje įstaigoje.					
Darbas šioje įstaigoje man sukelia saugumo jausmą.					
Mano vertybės sutampa su įstaigos vertybėmis (pagarba, atsakomybė, profesionalumas).					
Aš jaučiuosi šios įstaigos dalimi.					
Aš manau, kad savo darbu padedu vadovui įgyvendinti išsikeltus tikslus, siekti rezultatų.					
Aš nekeisčiau esamo darbo, net jei atsirastų geresnis pasiūlymas.					
Man patinka, tai ką dirbu šioje darbovietėje.					
Aš jaučiuosi svarbus ir vertinamas šioje įstaigoje.					
Aš esu įtraukiamas į sprendimo priėmimo procesus.					
Esu pasiryžęs dėti dideles pastangas įstaigos labui.					
Aš bijau netekti šio pagrindinio pajamų šaltinio.					
Aš asmeniškai jausčiausi daug praradęs, jeigu tektų išeiti iš šio darbo.					
Aš įdėjau daug pastangų ir laiko, dėl šios įstaigos.					
Man sunku patikėti, kad kitur galėčiau rasti geresnį darbo pasiūlymą su geresnėmis darbo sąlygomis.					
Aš netikiu, kad kitur galėčiau uždirbti daugiau.					
Man svarbus mano indėlis į šią įstaigą ir to nenorėčiau prarasti.					
Aš jaučiu moralinę pareigą pasilikti šioje įstaigoje.					
Aš dėkingas darbdaviui, kad manimi pasitiki.					
Aš jausčiausi kaltas prieš kolektyvą ir vadovą, jeigu reikėtų palikti šią įstaigą.					
Aš jaučiuosi skolingas savo darbovietai už tai, kiek ji man yra suteikusi.					

2. Nurodykite, kaip dažnai sutinkate su išvardintais teiginiais, kur retai atitinka keletą kartų per metus, kartais – kartą per mėnesį ar rečiau, dažnai – keletą kartų per mėnesį ar dažniau, labai dažnai – keletą kartų per savaitę ar kasdien). Jums tinkantį atsakymo variantą pažymėkite (X).

	Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Visada
Po darbo dienos aš nebeturiu noro bendrauti su aplinkiniais.					
Darbo aplinkoje aš geriau jaučiuosi būdamas vienas.					
Aš su kolegomis bendrauju formaliai, tik darbiniais klausimais.					
Aš darbe nebeturiu kantrybės.					
Aš jaučiu, kad mano bendravimo tonas kitiems kelia įtampą.					
Aš darbe darau, taip kaip man atrodo geriau, o ne kitiems.					
Aš nenoriu klausytis kitų problemų nei darbe, nei namuose.					
Aš nematau prasmės per daug stengtis darbe.					
Man mano darbas nebėra įdomus.					
Aš darbus atideliuju iki paskutinės minutės.					
Aš stengiuosi išvengti atlikti svarbius darbus.					
Aš nesijaučiu naudingas šioje įstaigoje.					
Ėjimas į darbą man kelia neigiamas emocijas.					
Aš su džiaugsmu laikiu darbo dienos pabaigos.					
Aš jaučiu nuobodulį darbe.					
Aš nepalankiai žiūriu į bet kokius pokyčius darbe.					
Aš drąsiai reiškiu savo nuomonę, pastabas darbe.					
Aš nesugebu pripažinti savo klaidų.					
Kolegos sako, kad aš elgiuosi aiškiai.					
Kolegos sako, kad aš kabinėjusi prie kitų, dėl menkniekių.					
Aš drąsiai reiškiu nuomonę darbe, dėl to kyla konfliktai.					
Man atrodo, kad visi kiti geriau dirba už mane.					
Aš jaučiu, kad man trūksta pasitikėjimo savimi.					
Man atrodo, kad aš esu niekam tikęs.					
Mano kompetencijos nebeužtenka tinkamai atlikti pavestas užduotis.					
Aš jaučiu nusivylimą savo darbu ir savimi.					
Aš galvoju, kad mano profesija, neatitinka mano lūkesčių.					
Aš jaučiuosi nenaudingas savo darbovietai.					
Aš jaučiu, kad prastėja mano darbo rezultatai.					
Aš dirbu tik tiek, kiek priklauso, nepersistengiu.					
Aš nematau prasmės, rodyti iniciatyvos darbe.					
Aš jaučiuosi kaltas, nes nesugebu pateisinti kitų lūkesčių.					
Aš manau, kad darbe aš tik eikvoju savo laiką.					
Aš nematau jokių perspektyvų šioje darbo vietoje.					
Mano atlygis neatitinka mano įdėtų pastangų ir darbo keliamų reikalavimų.					
Aš labai stengiuosi, kad galėčiau pateisinti kitų lūkesčius.					
Aš pamąstau, kad jeigu reikėtų, aš ir vėl rinkčiausi savo profesiją dar kartą.					
Jeigu tik reikia, aš pasilieku darbe ilgiau.					
Aš jaučiu, kad esu svarbus ir reikalingas darbe.					
Aš jaučiuosi fiziškai išsekęs, nuolat pavargęs.					

Kaip dažnai sutinkate su išvardintais teiginiais, pažymėkite (X)	Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Visada
Aš daug laiko skiriu darbui (net ir po savo darbo valandų).					
Aš jaučiuosi persidirbęs, dėl per didelių darbo reikalavimų.					
Aš jaučiu silpnumo jausmą, enegrijos stoką.					
Mane kankina įvairūs negalavimai.					
Aš jaučiuosi emociškai išsekęs.					
Aš jaučiu pastovią įtampą darbe.					
Aš į viską reaguju labai jautriai.					
Man viskas nebeįdomu, nebeneriu nieko veikti, bendrauti.					
Mane viskas aplinkui erzina.					
Aš jaučiuosi nusivylęs darbu ir savo gyvenimu.					
Aš nepajėgiu spręsti kitų problemų darbe.					

### 3. Kokias pareigas užimate savo darbovietėje?

- Vadovaujančios pareigos
- Nevadovaujančios pareigos

### 5. Ar rekomenduotumėte savo specialybę neapsibrendusiam jaunam žmogui?

- Tikrai taip
- Pagalvotumėte
- Tikrai ne
- Rekomenduotumėte kitą specialybę

### 7. Koks Jūsų darbo stažas esamoje darbovietėje?

- Nuo 1 iki 5 m.
- Nuo 6 iki 15 m.
- Nuo 16 iki 25 m.
- Nuo 26 iki 35 m.
- Nuo 36 iki 45 m.

### 9. Kokia Jūsų šeiminė padėtis?

- Gyvenate vienas (-as)
- Ištekėjusi/vedęs
- Gyvenu su partneriu (-re)
- Kita \_\_\_\_\_

### 4. Jeigu Jums atsirastų galimybė pakeisti profesiją, tai padarytumėte?

- Tuoj pat
- Pagalvotumėte
- Niekada nekeistumėte savo profesijos

### 6. Ar galite teigti, kad Jūs esate įsipareigojęs savo darbovietai?

- Tikrai taip
- Taip
- Iš dalies
  - Ne
- Tikrai ne

### 8. Koks Jūsų amžius?

- Iki 30 m.
- Nuo 31 iki 45 m.
- Nuo 46 iki 50 m.
- Nuo 51 iki 60 m.
- Nuo 61 ir daugiau

### 10. Kas Jūs esate?

- Vyras
- Moteris
- Nenoriu nurodyti

*Dėkoju už Jūsų atsakymus!*



## 5 priedas. Leidimas atlikti tyrimą VšĮ Respublikinėje Panevėžio ligoninėje



### VIEŠOJI ĮSTAIGA RESPUBLIKINĖ PANEVĖŽIO LIGONINĖ

Smėlynės g. 25, LT-35144 Panevėžys, tel. (8 45) 501 530, el. p. info@panevezioligonine.lt  
Duomenys kaupiami ir saugomi Juridinių asmenų registre, kodas 191340120

Kauno technologijų universiteto Panevėžio  
technologijų ir verslo fakultetui

2022-09-21 Nr. S-4250  
I 2022-09-21 prašymą

#### DĖL LEIDIMO ATLIKTI TYRIMĄ

Vadovaujantis 2022 m. rugsėjo 23 d. Medicinos etikos komisijos posėdžio protokolu Nr. ME-8 leidžiame Kauno technologijų universiteto Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto Vadybos magistratūros studentei Deimantei Gapšienei atlikti baigiamojo magistro projektui tyrimą tema „Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir perdegimo profesinėje veikloje tarpusavio sąsajos“.

Tyrimo rezultatus prašome pateikti VšĮ Respublikinės Panevėžio ligoninės Medicinos etikos komisijai.

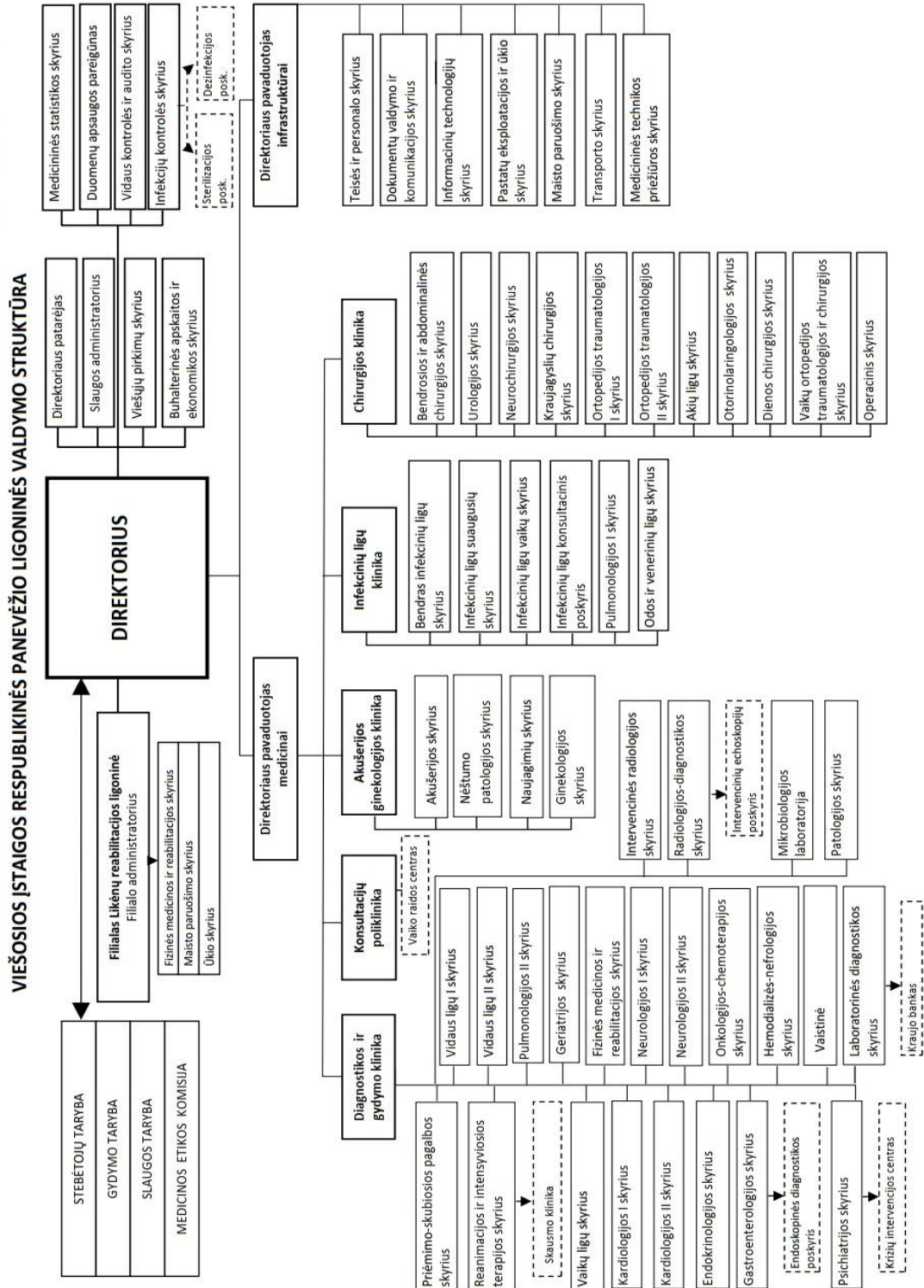
Direktorius

Arvydas Skorupskas

Jolanta Damošienė, tel. (8 45) 507132, el.p. info@panevezioligonine.lt

## 6 priedas. VšĮ Respublikinės Panevėžio ligoninės valdymo struktūra

**PATVIRTINTA**  
Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro  
2017 m. kovo 27 d. įsakymu Nr. V-345  
(Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro  
2021 m. lapkričio 4 d. įsakymo Nr. V-2469)



## 7 priedas. Depersonalizacijos dimensijos raiška pagal teiginius (aprašomoji statistika)

Depersonalizacija	N	Min.	Maks.	Vidutinė vertė	Standartinis nuokrypis
Po darbo dienos aš nebeturiu noro bendrauti su aplinkiniais	170	1	5	2,79	1,043
Darbo aplinkoje aš geriau jaučiuosi būdamas vienas	170	1	5	2,84	,983
Aš su kolegomis bendrauju formaliai, tik darbiniais klausimais	170	1	5	2,77	1,207
Aš darbe nebeturiu kantrybės	170	1	5	2,21	,998
Aš jaučiu, kad mano bendravimo tonas kitiems kelia įtampą	170	1	5	2,11	1,094
Aš darbe darau, taip kaip man atrodo geriau, o ne kitiems	170	1	5	2,48	1,212
Aš nenoriu klausytis kitų problemų nei darbe, nei namuose	170	1	5	2,51	1,121
Aš nematau prasmės per daug stengtis darbe	170	1	5	2,05	1,062
Man mano darbas nebėra įdomus	170	1	5	2,08	1,099
Aš darbus atidėliuju iki paskutinės minutės	170	1	5	1,92	1,000
Aš stengiuosi išvengti atlikti svarbius darbus	170	1	5	1,74	1,011
Aš nesijaučiu naudingas šioje įstaigoje	170	1	5	2,28	1,094
Ėjimas į darbą man kelia neigiamas emocijas	170	1	5	2,37	1,191
Aš su džiaugsmu laikiu darbo dienos pabaigos	170	1	5	3,23	1,131
Aš jaučiu nuobodulį darbe	170	1	5	2,10	1,013
Aš nepalankiai žiūriu į bet kokius pokyčius darbe	170	1	5	2,29	1,047
Aš drąsiai reiškiu savo nuomonę, pastabas darbe	170	1	5	2,94	1,099
Aš nesugebu pripažinti savo klaidų	170	1	5	2,11	,936
Kolegos sako, kad aš elgiuosi aiškiai	170	1	5	1,56	,883
Kolegos sako, kad aš kabinėjusi prie kitų, dėl menkniekių	170	1	5	1,66	,986
Aš drąsiai reiškiu nuomonę darbe, dėl to kyla konfliktai	170	1	5	1,85	,967
<b>Respondentų skaičius (N)</b>	170			2,27	

## 8 priedas. Asmeninių siekių sumažėjimo dimensijos raiška pagal teiginius (aprašomoji statistika)

	N	Min.	Maks.	Vidutinė vertė	Standartinis nuokrypis
Man atrodo, kad visi kiti geriau dirba už mane	170	1	5	2,20	,927
Aš jaučiu, kad man trūksta pasitikėjimo savimi	170	1	5	2,10	,946
Man atrodo, kad aš esu niekam tikęs	170	1	5	1,64	,881
Mano kompetencijos nebeužtenka tinkamai atlikti pavestas užduotis	170	1	5	1,81	,931
Aš jaučiu nusivylimą savo darbu ir savimi	170	1	5	1,80	1,012
Aš galvoju, kad mano profesija, neatitinka mano lūkesčių	170	1	5	1,97	1,117
Aš jaučiuosi nenaudingas savo darbovietai	170	1	5	1,88	1,087
Aš jaučiu, kad prastėja mano darbo rezultatai	170	1	5	1,96	1,084
Aš dirbu tik tiek, kiek priklauso, nepersistengiu	170	1	5	2,32	1,205
Aš nematau prasmės, rodyti iniciatyvos darbe	170	1	5	2,29	1,194
Aš jaučiuosi kaltas, nes nesugebu pateisinti kitų lūkesčių	170	1	5	1,95	1,073
Aš manau, kad darbe aš tik eikvoju savo laiką	170	1	5	1,81	1,079
Aš nematau jokių perspektyvų šioje darbo vietoje	170	1	5	2,26	1,238
Mano atlygis neatitinka mano įdėtų pastangų ir darbo keliamų reikalavimų	170	1	5	3,02	1,262
<b>Respondentų skaičius (N)</b>	170				

## Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai ir profesinio perdegimo raiška įstaigoje

	Min.	Maks.	Vidutinė vertė	Standart. nuokrypis	Tiriamąjį reiškinių raiškos lygis
Tęstinis įsipareigojimas	1,00	5,00	3,4343	,70368	Vidutinis
Emocinis įsipareigojimas	1,71	5,00	3,5303	,68906	Vidutinis (arčiau aukšto)
Normatyvinis įsipareigojimas	1,00	5,00	3,1706	,78088	Vidutinis
<b>Įsipareigojimas</b>	1,24	4,78	3,3784	,57218	Vidutinis
Depersonalizacija	1,33	4,43	2,2798	,65142	Žemas
Asmeninių siekių sumažėjimas	1,00	4,07	2,0718	,72108	Žemas
Išsekimas	1,44	4,00	2,7140	,51457	Vidutinis
<b>Profesinis perdegimas</b>	1,44	4,00	2,3552	,55043	Vidutinis (arčiau žemo)



## 9 priedas. Darbuotojų amžiaus grupių koreliacija su profesiniu perdegimu (aprašomoji statistika)

Koks Jūsų amžius?		Depersonalizacija	Asmeninių siekių sumažėjimas	Išsekimas	Profesinis perdegimas
Profesinis perdegimas Iki 30 m	Pearson'o koreliacija	,897**	,972**	,840**	1
	Statistinis reikšmingumas	0,003	<,001	0,009	
	Respondentų skaičius (N)	8	8	8	8
Profesinis perdegimas Nuo 31 iki 45 m	Pearson'o koreliacija	,919**	,902**	,733**	1
	Statistinis reikšmingumas	<,001	<,001	<,001	
	Respondentų skaičius (N)	52	52	52	52
Profesinis perdegimas Nuo 46 iki 50 m	Pearson'o koreliacija	,905**	,941**	,810**	1
	Statistinis reikšmingumas	<,001	<,001	<,001	
	Respondentų skaičius (N)	39	39	39	39
Profesinis perdegimas Nuo 51 iki 60 m	Pearson'o koreliacija	,777**	,911**	,810**	1
	Statistinis reikšmingumas	<,001	<,001	<,001	
	Respondentų skaičius (N)	46	46	46	46
Profesinis perdegimas Nuo 61 ir daugiau	Pearson'o koreliacija	,945**	,896**	,695**	1
	Statistinis reikšmingumas	<,001	<,001	<,001	
	Respondentų skaičius (N)	25	25	25	25

\*\* Koreliacija reikšminga 0,01 lygyje

## 10 priedas. Koreliacijos su darbuotojų darbo stažu (aprašomoji statistika)

Darbuotojų darbo stažas koreliacija su profesiniu perdegimu (aprašomoji statistika)

Koks Jūsų darbo stažas esamoje darbovietėje?		Depersonalizacija	Asmeninių siekių sumažėjimas	Išsekimas	Profesinis perdegimas
Profesinis perdegimas Nuo 1 iki 5 m	Pearson'o koreliacija	,875**	,897**	,625**	1
	Statistinis reikšmingumas	<,001	<,001	<,001	
	Respondentų skaičius (N)	48	48	48	48
Profesinis perdegimas Nuo 6 iki 15 m	Pearson'o koreliacija	,913**	,911**	,770**	1
	Statistinis reikšmingumas	<,001	<,001	<,001	
	Respondentų skaičius (N)	47	47	47	47
Profesinis perdegimas Nuo 16 iki 25 m	Pearson'o koreliacija	,943**	,949**	,932**	1
	Statistinis reikšmingumas	<,001	<,001	<,001	
	Respondentų skaičius (N)	29	29	29	29
Profesinis perdegimas Nuo 26 iki 35 m	Pearson'o koreliacija	,744**	,969**	,874**	1
	Statistinis reikšmingumas	<,001	<,001	<,001	
	Respondentų skaičius (N)	27	27	27	27
Profesinis perdegimas Nuo 36 iki 45 m	Pearson'o koreliacija	,948**	,922**	,757**	1
	Statistinis reikšmingumas	<,001	<,001	<,001	
	Respondentų skaičius (N)	19	19	19	19

\*\* Koreliacija reikšminga 0,01 lygyje

Darbuotojų darbo stažo koreliacija su įsipareigojimu (aprašomoji statistika)

Koks Jūsų darbo stažas esamoje darbovietėje?		Įsipareigojimas	Emocinis įsipareigojimas	Tęstinis įsipareigojimas	Normatyvinis įsipareigojimas
Įsipareigojimas Nuo 1 iki 5 m	Pearson'o koreliacija	1	,598**	,825**	,832**
	Statistinis reikšmingumas		<,001	<,001	<,001
	Respondentų skaičius (N)	48	48	48	48
Įsipareigojimas Nuo 6 iki 15 m	Pearson'o koreliacija	1	,671**	,889**	,879**
	Statistinis reikšmingumas		0	<,001	<,001
	Respondentų skaičius (N)	47	47	47	47
Įsipareigojimas Nuo 16 iki 25 m	Pearson'o koreliacija	1	,486**	,792**	,858**
	Statistinis reikšmingumas		0,007	<,001	<,001
	Respondentų skaičius (N)	29	29	29	29
Įsipareigojimas Nuo 26 iki 35 m	Pearson'o koreliacija	1	,721**	,765**	,817**
	Statistinis reikšmingumas		<,001	<,001	<,001
	Respondentų skaičius (N)	27	27	27	27
Įsipareigojimas Nuo 36 iki 45 m	Pearson'o koreliacija	1	,914**	,862**	,954**
	Statistinis reikšmingumas		<,001	<,001	<,001
	Respondentų skaičius (N)	19	19	19	19

## 11 priedas. Koreliacija tarp įsipareigojimo formų ir profesinio perdegimo dimensijų

		Emocinis įsipareigojimas	Tęstinis įsipareigojimas	Normatyvinis įsipareigojimas	Depersona- lizacija	Asmeninių sieklių sumažėjimas	Išsekimas
Emocinis įsipareigojimas	Pearson'o koreliacija	1	,298**	,306**	-,638**	-,617**	-,486**
	Statistinis reikšmingumas		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	Respondentų skaičius (N)	170	170	170	170	170	170
Tęstinis įsipareigojimas	Pearson'o koreliacija	,298**	1	,681**	-,023	,084	-,020
	Statistinis reikšmingumas	<,001		<,001	,764	,280	,801
	Respondentų skaičius (N)	170	170	170	170	170	170
Normatyvinis įsipareigojimas	Pearson'o koreliacija	,306**	,681**	1	-,046	,033	-,089
	Statistinis reikšmingumas	<,001	<,001		,556	,675	,249
	Respondentų skaičius (N)	170	170	170	170	170	170
Depersonalizacija	Pearson'o koreliacija	-,638**	-,023	-,046	1	,753**	,526**
	Statistinis reikšmingumas	<,001	,764	,556		<,001	<,001
	Respondentų skaičius (N)	170	170	170	170	170	170
Asmeninių sieklių sumažėjimas	Pearson'o koreliacija	-,617**	,084	,033	,753**	1	,583**
	Statistinis reikšmingumas	<,001	,280	,675	<,001		<,001
	Respondentų skaičius (N)	170	170	170	170	170	170
Išsekimas	Pearson'o koreliacija	-,486**	-,020	-,089	,526**	,583**	1
	Statistinis reikšmingumas	<,001	,801	,249	<,001	<,001	
	Respondentų skaičius (N)	170	170	170	170	170	170

\*\* Koreliacija reikšminga 0,01 lygyje

## 12 priedas. Koreliacijos pagal pareigas (aprašomoji statistika)

Vadovaujančių ir nevadovaujančių pareigų užimančių darbuotojų koreliacija su įsipareigojimu

Kokias pareigas užimate savo darbovietėje?		Įsipareigojimas	Emocinis įsipareigojimas	Tęstinis įsipareigojimas	Normatyvinis įsipareigojimas
Įsipareigojimas Vadovaujančios pareigos	Pearson'o koreliacija	1	,790*	,889*	,957*
	Statistinis reikšmingumas		<,001	<,001	<,001
	Respondentų skaičius (N)	20	20	20	20
Įsipareigojimas Nevadovaujančios pareigos	Pearson'o koreliacija	1	,657*	,842*	,847*
	Statistinis reikšmingumas		<,001	<,001	<,001
	Respondentų skaičius (N)	150	150	150	150

\* Koreliacija reikšminga 0,01 lygyje

Vadovaujančių ir nevadovaujančių pareigų užimančių darbuotojų koreliacija su profesiniu perdegimu

Kokias pareigas užimate savo darbovietėje?		Depersonalizacija	Asmeninių siekių sumažėjimas	Išsekimas	Profesinis perdegimas
Profesinis perdegimas Nevadovaujančias pareigas užima	Pearson'o koreliacija	,902**	,932**	,790**	1
	Statistinis reikšmingumas	<,001	<,001	<,001	
	Respondentų skaičius (N)	150	150	150	150
Profesinis perdegimas Vadovaujančias pareigas užima	Pearson'o koreliacija	,812**	,713**	,784**	1
	Statistinis reikšmingumas	<,001	<,001	<,001	
	Respondentų skaičius (N)	20	20	20	20

\*\* Koreliacija reikšminga 0,01 lygyje

### 13 priedas. Koreliacija pagal lytį (aprašomoji statistika)

Darbuotojų lyties koreliacija su įsipareigojimu (aprašomoji statistika)

Kokia Jūsų lytis?		Įsipareigojimas	Emocinis įsipareigojimas	Tęstinis įsipareigojimas	Normatyvinis įsipareigojimas
Įsipareigojimas Vyrai	Pearson'o koreliacija	1	,405*	,721**	,867**
	Statistinis reikšmingumas		0,012	<,001	<,001
	Respondentų skaičius (N)	38	38	38	38
Įsipareigojimas Moteris	Pearson'o koreliacija	1	,717**	,866**	,858**
	Statistinis reikšmingumas		<,001	<,001	<,001
	Respondentų skaičius (N)	122	122	122	122
Įsipareigojimas Nenori nurodyti	Pearson'o koreliacija	1	,803**	,892**	,976**
	Statistinis reikšmingumas		0,005	<,001	<,001
	Respondentų skaičius (N)	10	10	10	10

\* Koreliacija reikšminga 0,05 lygyje

\*\* Koreliacija reikšminga 0,01 lygyje

Darbuotojų lyties koreliacija su profesiniu perdegimu (aprašomoji statistika)

Kokia Jūsų lytis?		Depersonalizacija	Asmeninių siekių sumažėjimas	Išsekimas	Profesinis perdegimas
Profesinis perdegimas Vyrai	Pearson'o koreliacija	,900**	,927**	,776**	1
	Statistinis reikšmingumas	<,001	<,001	<,001	
	Respondentų skaičius (N)	38	38	38	38
Profesinis perdegimas Moterys	Pearson'o koreliacija	,907**	,926**	,784**	1
	Statistinis reikšmingumas	<,001	<,001	<,001	
	Respondentų skaičius (N)	122	122	122	122
Profesinis perdegimas Nenori nurodyti	Pearson'o koreliacija	,841**	,784**	0,441	1
	Statistinis reikšmingumas	0,002	0,007	0,203	
	Respondentų skaičius (N)	10	10	10	10

\*\* Koreliacija reikšminga 0,01 lygyje



