

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**

**STUDIJŲ PROGRAMA (ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS)**

**Studentė Vaida Liubauskienė**  
**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

<b>ORGANIZACINĖS KULTŪROS ĮTAKA DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI IR PROFESINIAM PERDEGIMUI</b>	<b>ORGANIZATIONAL CULTURE IMPACT ON EMPLOYEES MOTIVATION AND PROFESSIONAL BURNOUT</b>
--	---

**Darbo vadovė: Docentė dr. Rasa Paulienė**

**Vilnius, 2022**

## TURINYS

ĮVADAS .....	9
1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TEORINIAI ASPEKTAI .....	10
1.1 Organizacinės kultūros samprata .....	10
1.2 Organizacinės kultūros tipai ir modeliai .....	16
2. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS TEORINĖ APŽVALGA .....	17
2.1 Motyvacijos samprata .....	17
2.2 Darbuotojų motyvacijos priemonės ir modeliai .....	17
3. DARBUOTOJŲ PROFESINIO PERDEGIMO TEORINĖ ANALIZĖ.....	23
3.1 Profesinio perdegimo samprata ir simptomai.....	23
3.2. Profesinio perdegimo modeliai.....	25
4. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI IR PROFESINIAM PERDEGIMUI TYRIMO METODIKA.....	31
4.1 Tyrimo tikslas, modelis ir hipotezės.....	31
4.2 Tyrimo imtis, instrumentas ir eiga.....	36
5. TYRIMO REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ.....	40
5.1 Tyrimo dalyvių demografinių duomenų apžvalga ir duomenų analizės metodai.....	40
5.2 Metodika ir duomenų analizės metodai.....	41
5.3 Organizacinės kultūros tyrimo duomenų analizė.....	42
5.4 Darbuotojų motyvacijos tyrimo duomenų analizė.....	47
5.5 Darbuotojų profesinio perdegimo tyrimo duomenų analizė.....	52
5.6 Organizacinės kultūros, darbuotojų motyvacijos ir profesinio perdegimo sąsajos..	55
IŠVADOS.....	60
REKOMENDACIJOS.....	63
DISKUSIJA.....	64
LITERATŪROS SĄRAŠAS .....	65
SANTRAUKA.....	71
SUMMARY.....	73
PRIEDAI.....	75

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Organizacinės kultūros lygiai.....	11
2 pav. Organizacijos tipai.....	12
3 pav. Septyni organizacinės kultūros bruožai.....	13
4 pav. Organizacinės kultūros elementai.....	14
5 pav. Organizacinės kultūros kategorijos.....	14
6 pav. Žmogaus poreikių piramidė.....	18
7 pav. Motyvacijos veiksniai.....	20
8 pav. Lūkesčių teorema.....	21
9 pav. Profesinio perdegimo dimensijos.....	25
10 pav. Profesinio sindromo raiškos stadijos.....	27
11 pav. Profesinį sindromą sukeliančių veiksnių grupės.....	29
12 pav. Profesinį sindromą sukeliančių veiksnių grupės.....	29
13 pav. Planuojamo tyrimo eiga.....	32
14 pav. Planuojamo tyrimo eiga.....	38

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Užsienio autorių organizacinės kultūros apibrėžimai.....	9
2 lentelė Užsienio autorių motyvacijos apibrėžimai.....	16
3 lentelė Užsienio autorių profesinio perdegimo apibrėžimai.....	23
4 lentelė. Organizacinės kultūros ir profesinio perdegimo ryšys.....	32
5 lentelė. Organizacinės kultūros ir motyvacijos ryšys.....	33
6 lentelė Tyrimo imties nustatymas.....	36
7 lentelė Klausimyno struktūra ir pagrindimas.....	37
8 lentelė. Apklaustos dalyvių demografiniai duomenys.....	40
9 lentelė. Tyrime naudotų skalių bei subskalių vidinio suderinamumo rodikliai.....	42
10 lentelė. Privačiame ir valstybiniame sektoriuje dirbančių specialistų požiūrio į savo darbovietės organizacinę kultūrą palyginimas.....	43
11 lentelė. Labai mažose/mažose, vidutinėse ir didelėse įstaigose dirbančių specialistų požiūrio į savo darbovietės organizacinę kultūrą palyginimas.....	43
12 lentelė. Labai mažose/mažose ir vidutinėse įstaigose dirbančių specialistų požiūrio į savo darbovietės organizacinę kultūrą palyginimas.....	44
13 lentelė. Labai mažose/mažose ir didelėse įstaigose dirbančių specialistų požiūrio į savo darbovietės organizacinę kultūrą palyginimas.....	44
14 lentelė. Vidutinėse ir didelėse įstaigose dirbančių specialistų požiūrio į savo darbovietės organizacinę kultūrą palyginimas.....	44
15 lentelė. Gydytojų, slaugytojų ir administracijos darbuotojų požiūrio į savo darbovietės organizacinę kultūrą palyginimas.....	45
16 lentelė. Gydytojų ir slaugytojų požiūrio į savo darbovietės organizacinę kultūrą palyginimas.....	45
17 lentelė. Gydytojų ir administracijos darbuotojų požiūrio į savo darbovietės organizacinę kultūrą palyginimas.....	45
18 lentelė. Slaugytojų ir administracijos darbuotojų požiūrio į savo darbovietės organizacinę kultūrą palyginimas.....	46
19 lentelė. Vyrų ir moterų požiūrio į savo darbovietės organizacinę kultūrą palyginimas...	46
20 lentelė. Darbuotojų amžiaus ir išsilavinimo koreliacijos su jų organizacinės kultūros vertinimu.....	46
21 lentelė. Skirtingą darbo stažą turinčių darbuotojų požiūrio į savo darbovietės organizacinę kultūrą palyginimas.....	47

22 lentelė. <i>Apklausoje dalyvavusių darbuotojų vidinės ir išorinės motyvacijos palyginimas</i> .....	47
23 lentelė. <i>Privataus sektoriaus darbuotojų vidinės ir išorinės motyvacijos palyginimas</i> ....	48
24 lentelė. <i>Valstybinio sektoriaus darbuotojų vidinės ir išorinės motyvacijos palyginimas</i> ..	48
25 lentelė. <i>Privačiame ir valstybiniame sektoriuje dirbančių specialistų motyvacijos palyginimas</i> .....	48
26 lentelė. <i>Skirtingo dydžio įstaigose dirbančių specialistų motyvacijos palyginimas</i> .....	49
27 lentelė. <i>Gydytojų, slaugytojų ir administracijos darbuotojų motyvacijos palyginimas</i> ....	50
28 lentelė. <i>Vyrų ir moterų motyvacijos palyginimas</i> .....	50
29 lentelė. <i>Darbuotojų amžiaus ir išsilavinimo koreliacijos su jų motyvacijos lygiu</i> .....	51
30 lentelė. <i>Skirtingą darbo stažą turinčių darbuotojų motyvacijos palyginimas</i> .....	51
31 lentelė. <i>Privačiame ir valstybiniame sektoriuje dirbančių specialistų perdegimo palyginimas</i> .....	52
32 lentelė. <i>Skirtingo dydžio įstaigose dirbančių specialistų perdegimo palyginimas</i> .....	52
33 lentelė. <i>Gydytojų, slaugytojų ir administracijos darbuotojų perdegimo palyginimas</i> .....	53
34 lentelė. <i>Vyrų ir moterų perdegimo palyginimas</i>	54
35 lentelė. <i>Darbuotojų amžiaus ir išsilavinimo koreliacijos su jų perdegimu</i>	54
36 lentelė. <i>Skirtingą darbo stažą turinčių darbuotojų perdegimo palyginimas</i>	55
37 lentelė. <i>Iki 5 m. ir didesnę stažą turinčių darbuotojų perkrovos palyginimas</i>	55
38 lentelė. <i>Organizacinės kultūros ir profesinio perdegimo koreliacijos</i>	56
39 lentelė. <i>Organizacinės kultūros ir profesinio perdegimo koreliacijos (specialistų grupės)</i> .....	56
40 lentelė. <i>Organizacinės kultūros ir motyvacijos koreliacijos</i> .....	57
41 lentelė. <i>Organizacinės kultūros regresinės lygties rezultatai</i> .....	58
42 lentelė. <i>Organizacinės kultūros ir motyvacijos koreliacijos (specialistų grupės)</i> .....	58

## ĮVADAS

**Temos naujumas ir aktualumas.** Šiandien visos organizacijos dirba aplinkoje, kuri nuolat kinta ir yra nenuspėjama. Todėl norint išlikti konkurencingiems, būtina nustatyti veiksnius, kurie daro įtaką organizacijos veiklai. Vienas iš jų yra organizacinė kultūra, ji yra pagrindinė daranti įtaką organizacijos efektyvumui ir veikimui (Vito 2020). Organizacinė kultūra yra dinaminis procesas, kuris sukuriamas sąveikaujant su kitais ir apibrėžiama kaip pagrindinės bendros vertybės, elgesio taisyklės ir įsitikinimai, turintys įtaką darbuotojų mąstymui, jausmams ir savijautai (Shein 2010).

Mokslininkai pastebėję, kad kuo organizacinė kultūra yra geresnė, tuo darbuotojų motyvacija yra aukštesnė ir darbo rezultatai našesni padarė išvadas, kad tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų motyvacijos įmonės rezultatams yra teigiamas ryšys. To pasekoje buvo pradėta skirti daugiau dėmesio šių veiksnių analizavimui ir tyrimams, bei šviesti visuomenę apie darbuotojų motyvavimo priemones (Menga, 2019).

Organizacijos skatinamos motyvuoti savo darbuotojus, kad jie dirbtų efektyviau ir to pasekoje veiklos rezultatai augtų ir gerėtų. Šiuo metu pritraukti gerų darbuotojų ir juos išlaikyti yra labai sunku, nes augančioje pasaulio rinkoje darbuotojai turi vis daugiau pasirinkimo laisvės ir yra linkę kur kas dažniau keisti darbus nei prieš tai buvusi karta. Todėl vadovai yra priversti ieškoti būdų kaip skatinti darbuotojų lojalumą ir išlaikyti juos motyvuotus (Araujo, Giri, Soares, 2020). Būtent todėl motyvacija yra viena iš pagrindinių organizacijos sėkmės dalių, kuri daro didelę įtaką darbuotojų išlaikymui ir darbo rezultatams (Budirianti 2020). Jau vos gimęs žmogus yra motyvuotas tenkinti savo poreikius tiek fizinius, saugumo, tiek vėliau socialinius, pagarbos ir savirealizacijos (Maslow, 1943). Motyvacija yra procesas, veiksmas ar priežastis, kurie skatina darbuotojus siekti tam tikro nustatyto organizacijos tikslo (Budirianti 2020, Araujo 2020). Atliktais tyrimais nustatyta, kad motyvuoti darbuotojai yra labiau įsitraukę į savo atliekamą darbą ir dirba organizacijose efektyviau (Nawawi, Syarifuddin, Sehe, Ekawati, 2018). Jie taip pat yra laimingesni ir labiau prisitaikantys prie pokyčių, bei lengviau susidoroja su stresu. Motyvuotų darbuotojų tarpe profesinio perdegimo atvejų pasitaiko gerokai mažiau, nei tarp žemos motyvacijos. (Kaliannan, 2016).

Šiuolaikiniame pasaulyje nuolat intensyvėjančiam gyvenimo tempui, darbuotojui tenka didelė atsakomybės našta, didėjantys darbo krūviai ir pasitaikantys nesklandumai su konfliktinėmis situacijomis vis dažniau darbuotojui sukelia stresą, kuris ilgainiui perauga į profesinį perdegimą. Profesinis perdegimas yra reiškinys susiformavęs dėl chroniško streso darbe, kuris laikui bėgant išsekina darbuotoją tiek emociškai, tiek fiziškai. Dažniausiai to pasėkmės

pasireiškia progresuojančiais psichologiniais ir fiziniais simptomais, kurie trukdo tinkamai atlikti savo darbą ir gali privesti prie visiško išsekimo. Profesinis perdegimas labiausiai būdingas profesijoms, kuriose darbuotojai įpareigoti bendrauti su kitais žmonėmis, o darbas susijęs su nuolat pasikartojančiomis stresinėmis situacijomis (Singh, Jain, 2017). Pagal mokslininkų atliktus tyrimus galime teigti, kad visi fiziniai darbuotojų negalavimai yra atsakas sutrikusiai psichinei būklei, o darbuotojų profesinis perdegimas yra rimta problema, kuri paveikia žmogaus ne tik profesinį, bet ir asmeninį gyvenimą (Nguyen, Kitaoka, Sukigara, Thai 2018).

Vis dažniau tarp mokslininkų ir verslo aplinkoje yra pastebima, kad darbuotojams svarbu išlaikyti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, jog jiems yra svarbu kokia organizacijos kultūra, o profesinis perdegimas pasibaigęs nelaimingu atsitikimu vis dar yra neretai pasitaikanti problema. Išanalizavus mokslinę literatūrą matoma, kad pasaulyje ir Lietuvoje vis dar trūksta sistemingai atliktų tyrimų, kuriuose būtų analizuojama organizacinės kultūros įtaka darbuotojų motyvacijai ir profesiniam perdegimui darbe.

Todėl darbo **problema** galima formuluoti kaip klausimą: kokią darbuotojų motyvacijai ir profesiniam perdegimui daro įtaką organizacinė kultūra?

**Darbo tikslas:** įvertinti organizacinės kultūros įtaką gydymo įstaigų darbuotojų motyvacijai ir profesiniam perdegimui moderuojant užimamoms pareigoms.

**Tiksliui pasiekti iškelti šie uždaviniai:**

- 1) Išsiaiškinti gydytojų, slaugytojų bei administracijos darbuotojų požiūrį į organizacinę kultūrą.
- 2) Palyginti privačių ir valstybinių įstaigų, vyrų ir moterų bei skirtingų amžiaus grupių gydymo įstaigų darbuotojų perdegimo, motyvacijos bei organizacinės kultūros pasireiškimo lygmenis.
- 3) Nustatyti ar egzistuoja statistiškai reikšmingi ryšiai tarp organizacinės kultūros ir perdegimo bei tarp organizacinės kultūros ir motyvacijos.
- 4) Identifikuoti, kokią įtaką organizacinė kultūra daro gydymo įstaigų darbuotojų perdegimui bei motyvacijai.
- 5) Įvertinti užimamų pareigų reikšmę ryšiams tarp organizacinės kultūros ir perdegimo bei tarp organizacinės kultūros ir motyvacijos.

**Darbo metodai:** Mokslinės literatūros lyginamoji šaltinių analizė, kurioje buvo naudoti Lietuvos ir užsienio autorių mokslinė literatūra apžvelgti organizacinę kultūrą, darbuotojų motyvaciją ir darbuotojų profesinį perdegimą. Tyrimui pasirinktas anketinės apklausos metodas. Matematinėi statistinei analizei naudotas kiekybinis tyrimo metodas. Jis buvo pasirinktas kaip tinkamiausias todėl, kad siekiant nustatyti, kokią įtaką organizacinės kultūros pasireiškimas daro darbuotojų motyvacijai bei profesiniam perdegimui, tyrimui reikalingus duomenis reikia gauti

skaitinėmis reikšmėmis. V. Tamoševičiaus (2015) teigimu. Pasak K. Kardelio (2016), kiekybinis tyrimo metodas yra patikimesnis nei kokybinis, nes analizuojant tyrimo duomenis yra remiamasi ne tyrėjo interpretacijomis, o statistiniais skaičiavimais.

**Darbo struktūra.** Baigiamąjį darbą sudaro: įvadas, literatūros analizė ir empirinio tyrimo dalis, išvados, rekomendacijos ir literatūros sąrašas. Pirmame baigiamojo darbo skyriuje nagrinėjama organizacinės kultūros samprata ir jos lyginimas tarp skirtingų autorių įžvalgų, aptariami organizacinės kultūros tipų išskaidymai ir modeliai. Antrame skyriuje yra aptariamos darbuotojų motyvacijos teorinės įžvalgos, apibrėžiant motyvacijos sampratą, bei analizuojant skirtingų autorių motyvacijos priemones ir modelius. Trečiame skyriuje nagrinėjama profesinio perdegimo samprata ir simptomai, bei profesinio perdegimo modeliai. Ketvirtame skyriuje pateikiama organizacinės kultūros įtakos darbuotojų motyvacijai ir profesiniam perdegimu tyrimo metodika. Penktame skyriuje pateikiamas tyrimas ir jo rezultatai, o baigiamojo darbo gale pateikiamos išvados, rekomendacijos bei literatūros sąrašas.



# 1. ORGANIZACINĖS KULTŪROS TEORINIAI ASPEKTAI

## 1.1 Organizacinės kultūros samprata

Formalus kultūros apibūdinimas - tai įsitikinimai, požiūris, vertybės, praktika ir elgesys, būdinga grupei žmonių (Warrick, 2017). Žemiau pateiktoje lentelėje pateikiama mokslinėje literatūroje apibrėžiama organizacinės kultūros samprata.

### 1 lentelė.

*Užsienio autorių organizacinės kultūros apibrėžimai.*

Autorius	Apibrėžimas
J. Menga (2019)	Organizacinė kultūra yra būtina sąlyga gerinanti darbuotojų įsitraukimą ir našumą.
D. D. Warrick (2017)	Organizacinė kultūra - tai įsitikinimai, vertybės, požiūris, elgesys ir praktika, būdinga grupei žmonių.
E. H. Schein (2010)	Organizacinė kultūra tai - įsitikinimų, nuostatų, vertybių, elgsenos visuma.
K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2011)	Organizacinė kultūra dažniausiai atpažįstama kalbos savitumu, simboliais, elgesio normomis ir nacionaliniais jausmais.
J. Vveinhardt (2011)	Organizacinę kultūrą apibūdina kaip vertybių ir elgesio normas, žmonių istorijas, ritualus ir santykius tarpusavyje.
S.P. Robbins (2006)	Organizacinė kultūra yra vienodų savybių, kurias vertina organizacija sistema. Tai apibrėžia ribas, suteikia tapatumo, padeda ugdyti atsidavimą ir formuoja darbuotojų elgesį.
E. J. Wallach (1983)	Organizacinę kultūrą apibūdina kaip bendrą suvokimą vertybių, normų ir bendrumo stiprumas.
P.T. Van den Berg ir C.P. Wilderom (2004)	Tai bendras nusistovėjęs darbo tvarkos suvokimas, kuris veikia darbuotojų elgseną, konkurencingumą ir požiūrį.
J.A.F. Stoner (2005)	Tai darbuotojų vertybių, normų bei įsitikinimų visuma, kuri būdinga tam tikros organizacijos darbuotojams.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis sisteminė mokslinės literatūros analize

Šiandien kiekviena organizacija dirba aplinkoje, kuri nuolat keičiasi. Todėl siekiant aukšto veiklos efektyvumo ir norint išlikti konkurencingiems, būtina nustatyti veiksnius, kurie daro įtaką organizacijos veiklai. Vienas iš tų veiksnių yra organizacinė kultūra ir darbuotojų įsipareigojimas, bei susitapatinimas su organizacija. Darbuotojų išmokimas spręsti problemas kartu, bei kolektyvinių vertybių, įsitikinimų ar principų turėjimas dirbant vienoje organizacijoje - tai sudedamosios dalys formuojančios individualią organizacinę kultūrą, kuriai vertybes dažniausiai suformuoja vadovai, o organizacijos taip įgauna savo išskirtinumą.

Analizuojant organizacinės kultūros sampratą matome, kad D. D. Warrick (2017), E. H. Schein (2010) ir P.T. Van den Berg su C.P. Wilderom (2004) požiūris į organizacinę kultūrą yra panašus ir autoriai organizacinę kultūrą apibūdino kaip įsitikinimų, vertybių, požiūrio ir elgesio būdingų grupei žmonių nuostatas. O tuo tarpu kiti du mokslininkai K. S. Cameron. ir R. E. Quinn (2011) teigė, kad organizacinė kultūra dažniausiai atpažįstama kalbos savitumu, simboliais, elgesio normomis ir nacionaliniais jausmais. Kas yra tarsi paantrinimas ir papildymas Warrick ir Schein apibrėžimams. Ankstesniems autoriams taip pat pritarė ir S.P. Robbins (2006) su J. Vveinhardt (2011), kurie organizacinėje kultūroje akcentavo vienodų savybių, kurias vertina organizacija sistemą. Iš pateiktų mokslinėje literatūroje dažniausiai vartojamų organizacinės kultūros apibūdinimų, galima teigti, kad nėra vieno bendro apibrėžimo organizacinei kultūrai. Didžioji dalis mokslininkų organizacinės kultūros pagrindu laiko vertybes, vyraujančias organizacijoje, kurios yra priemonė organizacijos tikslams pasiekti. Ji įtakoja organizacijos narių elgesį ir yra palaikoma tradicijų, ritualų ir simbolių

Mokslininkai pastebėję organizacinės kultūros naudą įmonės rezultatams pradėjo daugiau dėmesio skirti jos analizavimui ir tyrimams, bei šviesti visuomenę apie darbuotojų motyvavimo priemones. Taip organizacinė kultūra tapo būtina kaip organizacijos sąlyga gerinanti darbuotojų įsitraukimą ir našumą (Menga, 2019).

## **1.2 Organizacinės kultūros tipai ir modeliai**

Organizacinės kultūros, kaip tiriamo dalyko, pati atsiradimo pradžia buvo besikeičiančios ir dinamiškos mokslo bei technologijų pažangos, švietimo lygio augimo ir darbuotojų motyvacijos pokyčiai. Organizacinę kultūrą tyrinėtojai analizavo įvairiais rakursais. Vieni, kaip pavyzdžiui J. A. Stoner, organizacinę kultūrą tyrinėjo kaip darbuotojų vertybių, normų bei įsitikinimų visumą, kuri būdinga tam tikros organanizacijos darbuotojams (Stoner, 2005). Kiti organizacinę kultūrą suvokė kaip sritį ir kūrė darbuotojų vertybių sistemos modelius (Cameron, 2011). Dar kiti daugiausia dėmesio skyrė organizacinės kultūros įtakai verslui ar organizacijai.

Laikui bėgant buvo prieita prie bendros nuomonės, kad organizacijos sėkmės veiksnys yra jos kultūra, nes ji gali stipriai įtakoti veiklos efektyvumą, darbuotojų produktyvumą, bei motyvuoti pritrauktus talentingus darbuotojus, ko pasekoje jie tampa lojalūs įmonei (Warrick, 2017).

Vienas pirmųjų organizacinės kultūros teoretikų E. H. Schein (2010) teigia, kad organizacijos kultūra formuojasi per tam tikrą laiką, kai darbuotojai patiria įvairius išorinius ir vidinius pokyčius, bei sprendžia problemas ir iššūkius organizacijoje. Išsprendę sunkumus, kad prisitaikytų prie besikeičiančių aplinkybių darbuotojai pradeda geriau suprasti pačią organizaciją. Tai tyrinėdamas, autorius organizacinę kultūrą suskirstė į 3 lygius, kurie aprėpia visas organizacijos sritis: tiek išorinius atributus ar vertybes, tiek ir esmines prielaidas. (žr. 1 pav.).



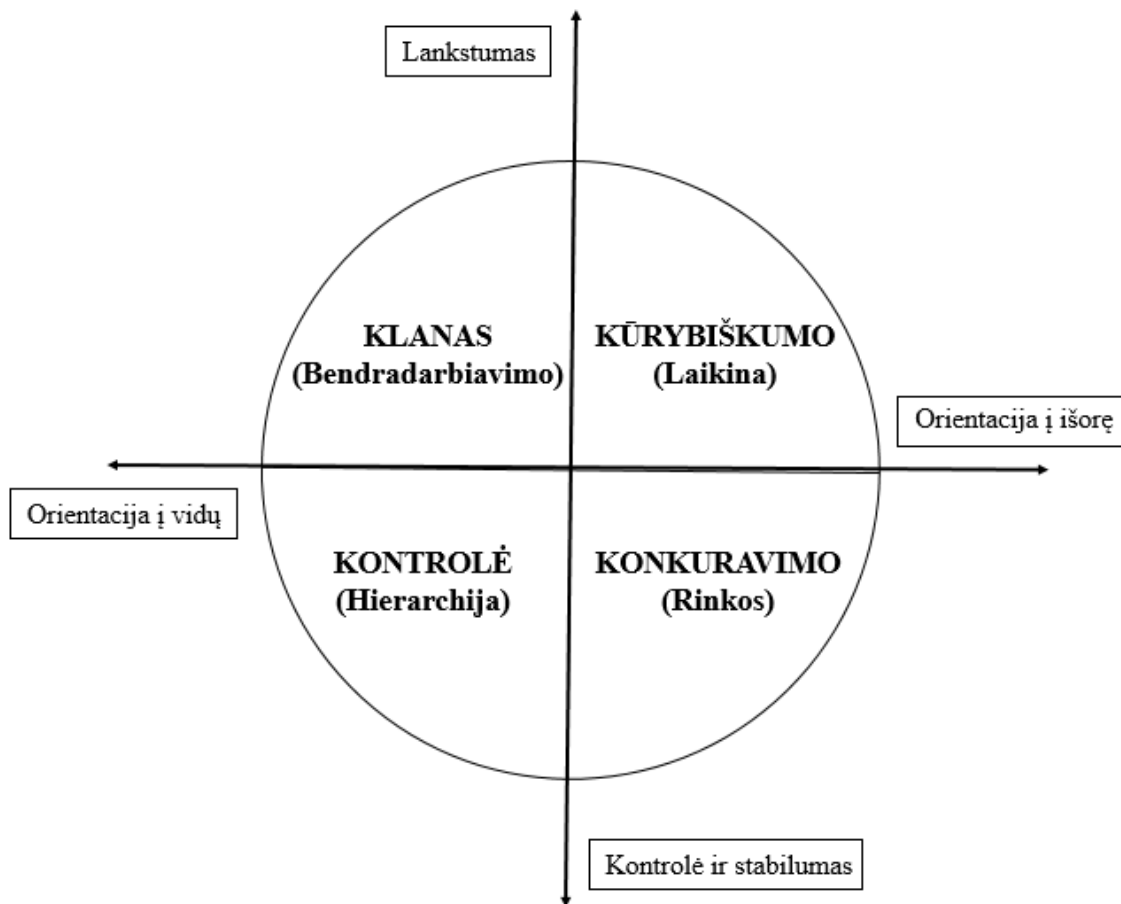
1 pav. Organizacinės kultūros lygiai

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis organizacinės kultūros lygiais pagal E. H. Schein (2010).

Pirmasis lygmuo yra organizacijos ypatybės, kurias asmenys gali lengvai pamatyti, išgirsti ir pajusti, kartu vadinamus artefaktais. Juos sudaro darbuotojų aprangos kodas, biuro baldai, darbo vieta, darbuotojų elgesys, organizacijos misija ir vizija. Antram lygmeniui autorius priskyrė vertybes ir įsitikinimus. Organizacijoje dirbančių asmenų vertybės vaidina labai svarbų vaidmenį formuojant organizacijos kultūrą, kaip ir mąstymo būdas ar darbuotojų požiūris į organizaciją. O trečią lygmenį sudaro darbuotojų vertės, vidiniai žmogaus prigimties aspektai, kurių negalima išmatuoti, tačiau jie įtakoja organizacinę kultūrą. Kaip dažnai pastebima, organizacijos laikosi tam tikros praktikos, kuri nėra dažnai aptariama, bet savaime suvokiama visiems darbuotojams. (Schein, 2010).

K. S. Cameron ir R. E. Quinn požiūris į organizacinę kultūrą panašus kaip ir autoriaus E. H. Schein. Jie taip pat orientuojasi į organizacijos kultūros vidaus ir išorės tyrimą, bei papildomai

nagrinėja organizacinių kultūrų tarpusavio konkuravimą, kuris daro įtaką organizacijos tikslams ir santykiams. Kiekviena organizacija renkasi, ar jos politika bus labiau linkusi į vidinius resursus, ar į rinką, ir ar ji bus lanksti ar labiau linkusi į stabilumą. Pagal šiuos pasirinkimus toliau formuojasi organizacijos tipai (žr. 2 pav):



2 pav. Organizacijos tipai

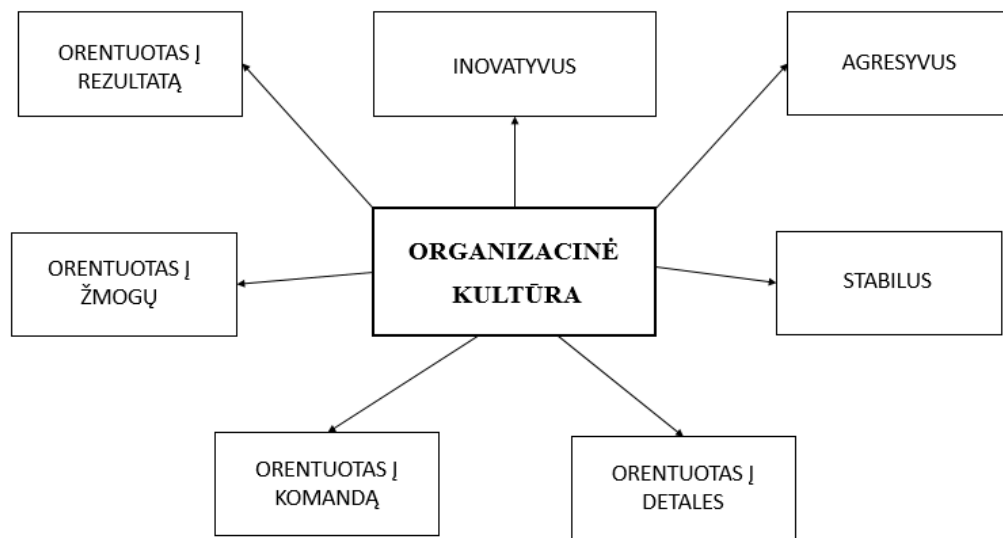
Šaltiniai: Sudaryta autorės remiantis K. S. Cameron ir R. E. Quinn (2011).

Vienoje organizacijoje galima pastebėti kelis organizacinės kultūros tipus, bet dominuojantis bus tikrai vienas. Esminis veiksnys tyrinėjant darbuotojus yra siejančios vertybės, kurios ir atspindi tikslus bei struktūrą (Cameron, 2011).

Anksčiau išvardintoms autorių ideologijoms artima ir tyrinėtojo S. P. Robbins (2006) teorija. Jis teigia, kad organizacinė kultūra atlieka kelias funkcijas: organizacijos darbuotojams suteikia susitapatino jausmą; pabrėžia vieną organizaciją iš kitų; skatina ugdyti atsidavimą didesniai tikslui, nei žmogaus asmeniniai interesai; suformuoja darbuotojų požiūrį ir elgesį bei stiprina socialinės sistemos tvarumą.

S. P. Robbins požiūriu, žmonės sukuria bendros prasmės sistemą ir tai tampa veiksmu, skiriančiu vieną organizaciją nuo kitos. Ši bendros prasmės sistema, atidžiau panagrinėjus matosi,

jog yra sudaryta iš pagrindinių organizacijos vertinamų savybių rinkinio. Tą vertybių sistemos rinkinį autorius suskirstė į septynis organizacijos kultūros esminius bruožus (žr. 3 pav.):



3 pav. Septyni organizacinės kultūros bruožai

Šaltiniai: Sudaryta autorės remiantis S. P. Robbins (2006).

Šie bruožai yra reikšmingi organizacijai ir darbuotojams, nes užkerta kelią dviprasmybėms bei pasimetimui ir palengvina supratimą, kas yra svarbu ir aktualu organizacijoje, todėl formuoja elgesio modelį, skatina bendradarbiauti ir pagerina efektyvumą bei sprendimų priėmimą (Robbins, 2006).

J. Vveinhardt (2011).organizacijos kultūrą išskirsto į dar smulkesnius elementus ir apibūdina kaip vertybių ir elgesio normas, žmonių istorijas, ritualus ir santykius tarpusavyje. Pagal autorę organizacinė kultūra yra reikšminga vykdant darbinę veiklą ir tuo remiantis pateikia organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros elementus.

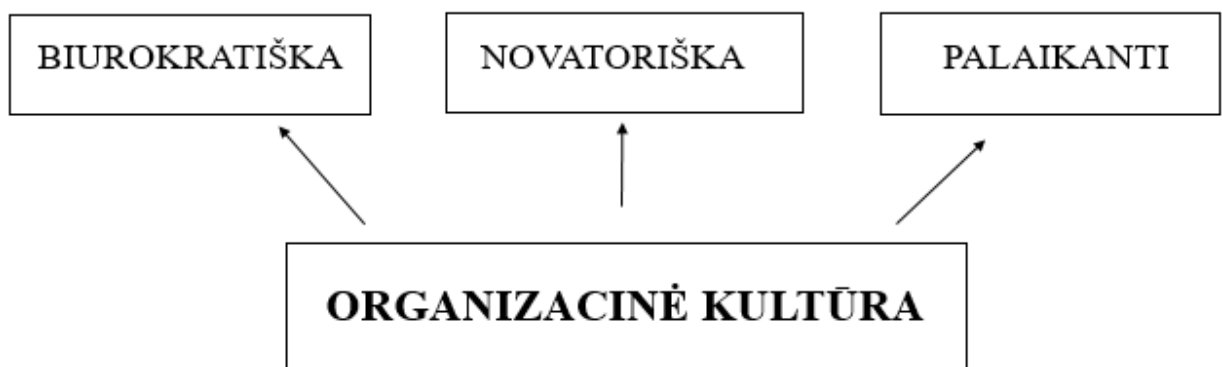
Organizacijos kultūros pagrindiniais elementais autorė išskiria: dvasingumą, mąstymą, filosofiją, įsitikinimus, išankstines nuostatas ir pasaulio suvokimą; o organizacinės kultūros elementais įvardija normas, politiką, viziją ir misiją, ideologiją, vertybes, nuostatas, filosofiją, herojus ir pasakojimus, kalbą, ritualus ir ceremonijas, materialius simbolius ir kultūrinius ryšius (žr. 4 pav.).



4 pav. Organizacinės kultūros elementai

Šaltiniai: Sudaryta autorės remiantis J. Vveinhardt (2011).

Dar vienas užsienio autorius E. J. Wallach (1983, cit. pagal Cummings, 2010). organizacinę kultūrą apibūdina kaip bendrą suvokimą vertybių, normų ir filosofijos veiklos. Analizuodamas kultūras autorius jas suskirstė į 3 kategorijas ir teigia, kad kiekviena organizacijos kultūra turi skirtingų šių trijų kategorijų elementus (žr. 5 pav.):



5 pav. Organizacinės kultūros kategorijos

Šaltiniai: Sudaryta autorės remiantis organizacinės kultūros kategorijomis pagal E. J. Wallach (1983).

Biurokratiška kultūra pasižymi gerai organizuotu ir sistemingu požiūriu su aiškiai apibrėžta atsakomybe ir įgaliojimais. Organizacijos, kurios tai priima, kultūra paprastai yra: struktūrizuota, atsargi, tvarkinga, procedūrinė, hierarchinė, reguliuojama, tvirta ir orientuota į valdžią (Taormina, 2009).

Novatoriška kultūra yra orientuota į rezultatus ir kūrybinga, stimuliuojanti, riziką prisiimanti ir iššūkių nebijanti bei iniciatyvą skatinanti (Rasool, 2012).

Palaikanti kultūra apibūdinama kaip pasitikinti, saugi, teisinga, bendraujanti, orientuota į santykius, skatinanti bendradarbiauti (Burke, 2007).

Ši kultūra yra šilta dirbti ir joje dirba žmonės, kurie apskritai yra paslaugūs ir draugiški (Wallach, 1983, cit. pagal Cummings, 2010).

Išanalizavę organizacinės kultūros modelius galime teigti, kad kiekviena organizacija turi savitą organizacinę kultūrą, kuri padeda valdyti darbuotojus, skatina novatoriškumą ir didina produktyvumą, tuo prisidėdama ir prie sėkmingos organizacijos veiklos. Kadangi organizacinė kultūra yra sunkiai apčiuopiamas ir nematerialus dalykas, ją tirti galima įvairiais būdais. Vieni mokslininkai organizacinę kultūrą tiria iš vidaus ir išorės, kiti nagrinėja organizacinės kultūros tarpusavio konkuravimą. Dar kiti pagal organizacijos politiką, ar ji bus labiau linkusi į vidinius resursus ar į rinką bei ar bus lanksti ar labiau linkusi į stabilumą. Vieningos nuomonės koks tyrimo modelis yra geriausias nėra, nes kiekviena organizacija yra unikali. Dažniausiai rekomenduojama taikyti kelis tyrimo modelius, kad tyrimo rezultatai būtų tikslesni arba galima pagal konkretų organizacijos atvejį parinkti labiausiai tinkamą tyrimo metodą, prieš tai identifikavus, kokių tikslų siekiama iširti organizacinę kultūrą.

## 2. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS TEORINĖ APŽVALGA

### 2.1 Motyvacijos samprata

Viena iš pagrindinių organizacijos sėkmės dalių yra profesionalūs ir savo sričiai bei organizacijai atsidavę darbuotojai. Šiuo metu pritraukti gerų darbuotojų ir juos išlaikyti yra gana sunku, todėl išanalizavus darbuotojų poreikius siekiama juos nuolat skatinti. Ko pasekoje jie ims dirbti našiau ir geriau realizuos savo potencialą organizacijos naudai. Žemiau pateiktoje lentelėje matomi skirtingų autorių apibrėžimai, kas yra motyvacija:

#### 2 lentelė

*Užsienio autorių motyvacijos apibrėžimai*

Autorius	Apibrėžimas
B. L. R. Budirianti at al. (2020)	Motyvacija yra noras veikti, kurį paskatina suformuotas tikslas.
Y. Huang (2018)	Motyvacija yra darbuotojo vidinis ir išorinis skatinimas, kuris priverčia darbuotoją daryti tam tikrus darbus, kad pasiektų tikslą.
K. Madhumitha ir S. Dhanabakkiyam (2019)	Motyvacija yra procesas, kuris skatina darbuotoją imtis veiklos ir tęsti darbus.
C. C. Araujo et al. (2020)	Motyvacija – tai apgalvotas elgesys darbuotojui paveikti, kad paskatintų jį siekti organizacijos tikslų.
O. J. Dorbe (2013)	Motyvacija - psichologinis procesas, kuris numato darbuotojo veržlumą savo nepatenkintus poreikius tenkinti bei tikslingai veikti procese norimo tikslo pasiekimo.
F. W. Taylor (2005)	Motyvacija yra skatinimas darbuotojų materialine išraiška.
A. H. Maslow (1943)	Jau vos gimęs žmogus turi norą tenkinti poreikius: fiziologinius, saugumo, socialinius, pagarbos ir savirealizacijos.
D. C. McClelland (1961)	Motyvacija apibrėžiama kaip aukštesnių žmogaus poreikių išpildymas, kurį sukelia įvairūs motyvai.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis sisteminė mokslinės literatūros analizė

Motyvacija yra labai svarbi kiekvienam darbuotojui, jei darbuotojų motyvacija yra didelė, tai paskatins juos dirbti daugiau ir entuziastingiau, kad galėtų prisidėti prie įmonės rezultatų (Budirianti 2020). Apibendrinant motyvacijos sampratą matome, kad nėra prieita prie vieno bendro apibdrėžimo. Vienas iš motyvacijos pradininkų teigia, kad jau vos gimęs žmogus turi norą tenkinti poreikius: fiziologinius, saugumo, socialinius, pagarbos ir savirealizacijos (Maslow, 1943). Autoriai B. L. R. Budirianti (2020) ir McClelland D. C. (1961) motyvaciją apibūdina kaip norą veikti, kurį paskatina suformuotas tikslas sukeltas įvairių motyvų. Šiuos autorius papildė O.I. Dorbe (2013) ir C. C. Araujo (2020) pridėdami, kad motyvacija yra psichologinis iš anksto apgalvotas procesas, kuris numato darbuotojo veržlumą tenkinti savo nepatenkintus poreikius paskatinant siekti organizacijos tikslų.

Išanalizavus autorių teiginius motyvacijos sampratą skirtingi autoriai, skirtingai apibūdino, tačiau esmė ta pati – motyvacija yra procesas, veiksmas ar priežastis, kurie skatina darbuotojus siekti tam tikro nustatyto tikslo.

Huang teigimu organizacijose motyvacija pasireiškia žodiniiais skatinimais ar darbo užmokesčiu, kuriuos darbdavys suteikia darbuotojams už jų rezultatus. Vis dėl to motyvacija nėra stabili ir nekintanti, nes yra tiesiogiai priklausoma nuo darbuotojo emocijų, kas įtakoja pastangas tenkinti savo nepatenkintus poreikius tikslingai (Dorbe, 2013).

## **2.2 Darbuotojų motyvacijos priemonės ir modeliai**

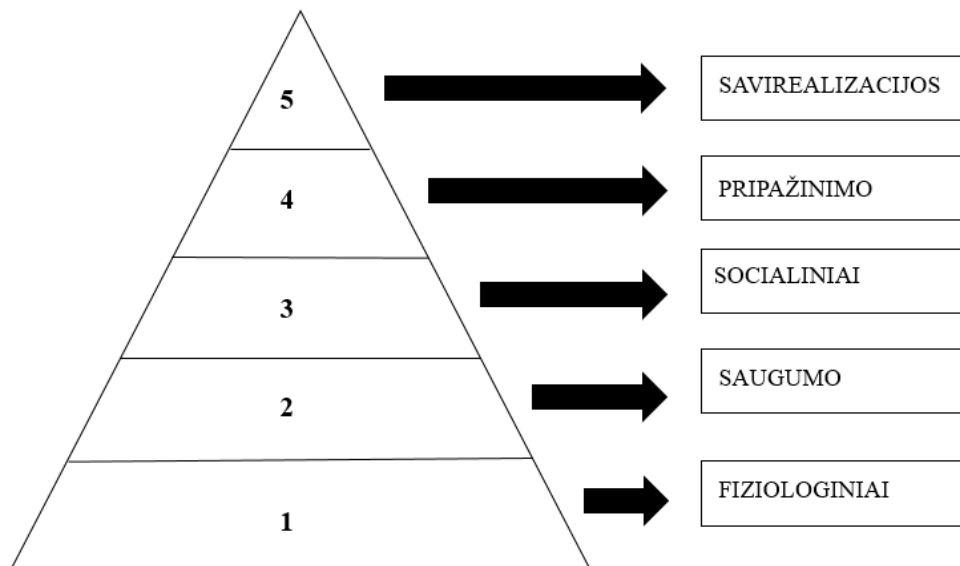
Pats pirmasis darbuotojų motyvaciją pradėjęs tyrinėti XX a. pradžioje ir sukūręs jai pagrindus, buvo F. W. Taylor (2005). Jo teorija vadinama tradicine, arba materialinės išraiškos. Autorius atlikęs tyrimą, kurio esmė buvo išsiaiškinti ar už geriau atliktą darbą gavus darbuotojui didesnę atlygį jis dirbs produktyviau, bei padarė išvadas, kad kai organizacija sutinka mokėti didesnę pinigų sumą, darbuotojas sutiks atlikti bet kokio tipo darbą. Labiausiai padidėjęs darbo našumas buvo matomas gamybos įmonėse, kur nuo padaryto kiekio darbų darbuotojas gaudavo proporcingą atlyginimo dydį. Atliktas tyrimas parodė, kad darbuotojui yra svarbiau kokią pinigų sumą jis gaus, o ne atliekamo darbo rūšis.

Pritardamas ir papildydamas F. W. Taylora teoriją, S. P. Robbin teigė, kad darbuotojams rūpi ne tik gaunamo atlyginimo dydis, bet ir jo santykis su kitų darbuotojų atlyginimu. Šią mintį plėtodamas autorius pasiūlė tris suskirstymo būdus teisingumo teorijai, atsižvelgdamas į tai su kuo dažniausiai darbuotojai lygina atlyginimo dydį:

- su kolegomis - tai yra lyginamas įdėto darbo ir atlygio santykis su tos pačios kategorijos darbuotojų;

- su organizacijos politika - kai lyginamas įdėto darbo ir atlygio santykis organizacijos atlygių hierarchija.
- su pačiu savimi - kai lyginamas įdėto darbo ir atlygio santykis su savo ankstesnio laikotarpio rezultatais.

Ši S. P. Robbins teorija yra paremta daugybe atliktų tyrimų ir padeda vadovams tinkamai nustatyti atlygio ir indėlio santykį, bei taip motyvuoti darbuotojus. Kuo ryšys tarp įdėto darbo ir atlygio bus artimesnis, tuo motyvacija darbuotojo bus stipresnė (Robbins, 2006). Labiau kvalifikuotiems darbuotojams tinkamą vertinimo metodiką pasiūlė psichologas A. H. Maslow (1943). Jis suskirstė motyvaciją į tam tikrus veiksnius ir teigė, kad žmonių tikslas patenkinti jų poreikius tampa motyvacijos šaltiniu. Tyrinėdamas šį reiškinį autorius sukūrė žmogaus poreikių piramidę, kuri yra žinomiausia ir labiausiai paplitusi iki šių dienų. Piramidę sudaro 5 punktai išvardinti pagal hierarchinius lygius ir svarbą (žr. 6 pav.).



6 pav. Žmogaus poreikių piramidė

Šaltiniai: Sukurta autorės remiantis A. H. Maslow (1943).

1-3 lygio poreikiai (fiziologiniai, saugumo ir socialiniai) pagal A. H. Maslow yra vadinami nepritekliaus poreikiais, kurie turi būti patenkinti pirmiausia, kad kiti poreikiai būtų aktualūs.

Pirmasis poreikis yra reikalingas žmogaus egzistavimui. Jam priskiriama maistas, tinkama aplinka, apranga, gyvenamoji vieta ir pan.

Antram poreikiui priskiriama savisauga, juk kiekvienam žmogui yra svarbu jaustis saugiai, nepakliūti į pavojingas situacijas ir nepatirti fizinio skausmo.

Trečias poreikis yra susijęs su bendravimu ir prisitaikymu visuomenėje, poreikiu jaustis mylimu šeimoje, priklausyti tam tikram žmonių ratui. Šis poreikis labiausiai išryškėja kai žmonės

nenori jaustis vieniši. Patenkinti šį poreikį žmonės pajaučia, kai pirmi du poreikiai jau būna patenkinti.

Dažniausiai 1-3 poreikiai yra išpildyti, o įmonės vadovų tikslas – sudaryti sąlygas patenkinti aukščiau esančius žmogaus poreikius, tokius kaip pripažinimas ir savirealizacija.

Pripažinimo poreikis atsiranda kai žmogui norisi statuso visuomenėje, jis tuo siekia pagarbos ir pripažinimo. Dažniausiai tai matoma kai darbuotojai daro karjerą ir kyla pareigose.

Penktu poreikiu A. H. Maslow įvardina savirealizaciją. Tai poreikis žmogui realizuoti savo talentą ir gabumus augimui, bei užsiimti mėgstama veikla.

A. M. Bland ir E. M. DeRobertis, išanalizavę A. H. Maslow piramidę, teigia, kad be individualumo, suinteresuotumo ir bendrumo nebūtų įmanoma kurti tobulą visuomenę (Bland 2017).

Apibendrinant A. H. Maslow poreikių piramidę galima teigti, kad žmogaus poreikiai turėtų būti motyvacijos pagrindas darbuotojams, į kuriuos vadovai turėtų atsižvelgti motyvuojant savo pavaldinius. Kaip teigia Taormina (2013) - nefinansinė nauda yra daug galingesnė motyvavimo priemonė.

Artimas A. H. Maslow požiūriui nagrinėjant darbuotojų poreikius ir motyvaciją yra ir psichologo F. Herzberg nuomonė (1965, cit. pagal Robbins 2006). Jis analizuodamas darbuotojų motyvaciją ją suskirstė į dviejų veiksmų teoriją, teigdamas, kad pasitenkinimas ir nepasitenkinimas nepriklauso vienai dimensijai. Pagal šią teoriją veiksmų visuma susijusi su pasitenkinimo jausmu ir vadinama motyvatoriais, o veiksmų sistema kuri susijusi su nepasitenkinimo jausmu yra vadinama higienos veiksniais.

F. Herzberg teigė, kad motyvatoriai yra susiję su pačiu darbu, pripažinimu, atsakomybe, pasiekimais ir saviugdodos galimybėmis. Tuo tarpu higienos veiksniai yra susiję su darbo sąlygomis ir aplinka, atlyginimu, išmokomis, tarpasmeniniais santykiais ir įmonės politika (žr. 7 pav.).



7 pav. Motyvacijos veiksniai

Šaltiniai: Sudaryta autorės remiantis F. Herzberg Dviejų veiksmų teorija (1965).

Iš šios teoremos galime daryti išvadą, kad motyvavimo veiksniai dažniausiai yra kuriami darbe ir darbo užduotys, kurios skatins darbuotojo asmenines savybes bus priežastis patenkinti poreikį tobulėti. Motyvuotas darbuotojas visada dirbs produktyviau ir padės įmonei siekti savo tikslų.

Vadovaujantis A. H. Maslow ir F. Herzberg motyvacijos teorijomis pastebime, kad žmones motyvuoja jų aukštesniųjų poreikių išpildymas. Būtent D. C. McClelland analizuodamas žmonių motyvaciją ir orientavosi į šiuos poreikius bei teigė, kad yra trys darbuotojų vidiniai poreikiai (paskatos) kuriuos galime atpažinti kiekviename žmoguje (McClelland, 1961, cit. pagal McMullen, 2010):

- Valdžios - šis poreikis matomas žmonėse, kurie nori dominuoti ir siekti asmeninių laimėjimų. Taip pat būdingas noras valdyti kitus.
- Sėkmės poreikis būdingas žmonėms, kurie viską nori daryti geriausiai ir siekti aukščiausių darbo rezultatų.
- Narystės (priklausymo kitiems) poreikis būdingas žmonėms, kurie mėgsta komandinį darbą, siekia palaikyti gerus santykius, priklausyti tam tikrai žmonių grupei.

Anksčiau paminėti tyrėjai akcentus dėjo žmonių poreikiams ir skatinimui, o psichologas V. H. Vroom (1964) buvo pradininkas motyvacijos, kaip proceso tyrinėjimo (cit. pagal Saleem, 2017). Jis teigė, kad žmonės pasirenka tokias veiksmų kryptis, kurios jų nuomone gali sumažinti diskomfortą arba padidinti malonumą. Būtent šiomis prielaidomis remiantis autorius ir sukūrė lūkesčių teoremą, kurią sudarė trys elementai (žr. 8 pav.):



8 pav. Lūkesčių teorema

Šaltiniai: Sukurtas autorės remiantis V. H. Vroom lūkesčių teoriją (1964).

Pirmas elementas yra lūkesčiai, tai aiškinama kaip teorija laukiant rezultato už atliktą darbą ir įdėtas pastangas. Antrasis elementas instrumentalumas apibrėžiamas kaip tikimybė galimų rezultatų, kuriuos bandoma numatyti kaip pasitenkinimo ar nepasitenkinimo laipsnį.

O trečiajame valentingumo elemente yra vertinamas darbuotojo rezultatas ir vertė, kurie lemia darbuotojo atlyginimo vertę.

Pagal šią teoremą darbdaviai siekdami išsaugoti žmonių motyvaciją, turėtų suvokti, kad darbuotojai alyginimą vertina kaip kompensaciją už atliktas užduotis. Ir pasijutę vertinami neteisingai ieškos bet kokių būdų teisybei atstatyti (Parijat, 2014; Saleem, 2017).

Kitokį motyvacijos skirstymą siūlo dar vienas autorius M.A.Tremblay (2009), jis motyvaciją skirstė į vidinę ir išorinę. Jo teigimu išorine motyvacija pasižymintys darbuotojai yra labiau priklausomi nuo darbo, linkę dirbti perdėtai sunkiai ir nevalingai, jiems trūksta pasitikėjimo savimi. O stipresnės vidinės darbo motyvacijos darbuotojai pasižymi aukštesne saviverte ir noru siekti tikslo, nori būti laimėtojais ir patys iš savęs yra ryžtingesni ir atkaklesni.

Apibendrinant motyvacijos priemones ir modelius galime teigti, kad mokslinėje literatūroje nėra vieno modelio, kurį būtų galima naudoti visose organizacijose ir kuris tiktų kiekvienam darbuotojui, todėl skirtingi autoriai, skirtingoms darbuotojų grupėms siūlo atitinkamus motyvacijos metodus. F. W. Taylor ir S. P. Robbins motyvacijos teoremos panašios ir motyvatoriumi aprašo finansus, kurie skatina darbuotojus dirbti našiau ir yra labiau tinkama fizinį ir monotonišką darbą dirbantiems darbuotojams, kur reikalingi greiti darbo rezultatai. Čia S. P. Robbins tik papildė F. W. Taylor, kad darbuotojams be gauto atlyginimo dar yra svarbu ir

santykis su kitų darbuotojų atlyginimu už tą patį darbą. Tuo tarpu A. H. Maslow teigė, kad noras patenkinti poreikius yra pagrindinis motyvacijos kintamasis ir motyvacijos veiksnius suskirstė nuo fiziologinių iki psichologinių. Čia jam pritarė ir F. Herzberg bei pripažino, kad yra darbuotojų poreikių įvairovė ir tai pavaizdavo taip pat pagal tam tikrą hierarchiją. Panašios nuomonės, tik išskyręs iš poreikių įvairovės orientavosi labiau į aukštesnius ir vidinius žmogaus poreikius autorius D. McClelland (1961, cit. pagal McMullen, 2010). O visai kitu kampu į motyvaciją pažvelgė tyrinėtojas V. H. Vroom, jis motyvaciją tyrinėjo kaip procesą ir teigė, kad žmonės pasirenka tokias veiksmų kryptis, kurios gali sumažinti diskomfortą arba padidinti malonumą.

Skirtingi autoriai skirtingai apibrėžė motyvaciją, bet vieningai pritarė, kad ji yra reikalinga ir glaudžiai susijusi su organizacijos našumu ir sėkme.

### 3. DARBUOTOJŲ PROFESINIO PERDEGIMO TEORINĖ ANALIZĖ

#### 3.1 Profesinio perdegimo samprata ir simptomai

Spartėjant gyvenimo tempui, patiriamas stresas darosi dažnas reiškinys, kuris perauga į profesinį perdegimą. Prieš pradėdant analizuoti profesinio perdegimo simptomus, svarbu aptarti ir susipažinti su profesinio perdegimo samprata.

#### 3 lentelė

*Užsienio autorių profesinio perdegimo apibrėžimai*

Autorius	Apibrėžimas
J. P. Unger (2019)	Profesinis perdegimas- yra patologinė būklė, kuri yra susijusi su emociniu išsekimu, valios praradimu ir bejėgiškumu.
S. Bajwa, A. Butt ir kt. (2020)	Profesinis perdegimas apibrėžiamas kaip padidėjęs ilgalaikis stresas susijęs su darbo lygiu ir keliantis įtampą.
J. M. Marin ir kt. (2020)	Profesinis perdegimas yra gili lėtinio streso pasekmė.
L. Wallace (2017)	Profesinis perdegimas apibūdinamas kaip rezultatas, įdedant labai daug pastangų darbe ir už tai gaunant per mažą įvertinimą.
C. Maslach ir kt.(2016)	Profesinis perdegimas- tai ilgą laiko tarpą pasikartojanti darbe patiriamo streso pasekmė, kurią apibrėžia 3 simptomai: emocinis išsekimas, depersonalizacija ir sumažėjęs savo pasiekimų mėgavimasis.
C. Fernet ir kt.. (2013)	Profesinį perdegimą apibrėžė kaip nepriimtina santykį tarp darbo ir žmogaus.
A. Rod (2011)	Profesinis perdegimas apibūdinamas kaip sumažėjusios galimybės kokybiškai atlikti paskirtas darbo užduotis.
V. E. Della, G. De Pascale ir kt. (2006)	Profesinį perdegimą apibūdino kaip emocinį ir psichinį išsekimą, dėl darbe esančio fizinio ir emocinio nuovargio, bei esant nesėkmingai profesinei savirealizacijai.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis sisteminė mokslinės literatūros analize.

Analizuojant profesinio perdegimo sampratą galime teigti, kad vienareikšmio apibrėžimo kas yra profesinis perdegimas nėra, nes autoriai šį reiškinį vertina skirtingai. Jie išskiria atskirus simptomus, bet užuot prieštaravę vienas kitą tik papildo savo apibrėžimais.

J.P. Unger (2019), C. Maslach ir kt. (2016) ir V. E. Della ir kt., (2006) profesinį perdegimą sieja su emociniu darbuotojo išsekimu, kai prarandama valia ir užplūsta bejėgiškumo jausmas, kuris atsiranda dėl fizinio ir emocinio nuovargio. Pagal S. Bajwa, A. Butt ir kt., (2020) ir J. M. Marin ir kt., (2020) profesinio perdegimo reiškiniui didžiausią įtaką daro padidėjęs ilgalaikis stresas darbe, kuris kelia įtampą. L. Wallace, (2017) traktuoja profesinio perdegimo sindromą kaip, darbuotojo perdegimą kai įdedama labai daug pastangų darbe, bet už tai gaunamas per mažas įvertinimas. Pritardamas ir papildydamas ankstesnius autorius J. J. Hakanen ir A. B. Bakker (2017), teigia, kad profesinio perdegimo sindromas yra ilgą laiko tarpą trunkantis reiškinys, kuris turi neigiamas pasekmes darbuotojų elgesiui ir sveikatai, bei pasireiškia polinkiu į savidestrukciją. Išanalizavus profesinio perdegimo sampratą, toliau apžvelgsime profesinio perdegimo skirstymą pagal simptomus.

Profesinio perdegimo simptomai skirstomi į psichologinius bei fizinius, jie gali trukti gana ilgą laikotarpį ir pasireikšti vieniems intensyviau, kitiems ne taip aktyviai. Dažniausiai pasireiškiantys psichologiniai simptomai yra apatija, prislėgta nuotaika, nesugebėjimas susidoroti su emocijomis ir irzlumas. (L. Wallace, 2017). Psichologinis profesinis perdegimas tapatinamas su nepasitenkinimu savimi, nukritusia motyvacija, prastesniais santykiais ir išaugusiu klaidų skaičiumi. (Hall ir kt., 2016; Skok, Zoroja, Bach, 2013; Shanafelt ir kt., 2010). Psichologiniai simptomai palaipsniui pradeda kontroliuoti darbuotojo jausmus ir veiksmus, ko pasekoje atsiranda ir fiziniai simptomai. Fiziniai perdegimo simptomai gali būti: galvos skausmai, migrenos priepuoliai, dažnai pasireiškiančios peršalimo ligos, ilgai trunkantys miego ir virškinimo sutrikimai, taip pat kiti negalavimai. Dažnu atveju profesinis perdegimas išaukia darbuotojų demotivaciją, paskatina jų pasišalinimą iš darbo ir padidina klaidų pasikartojimą, kas sumažina darbo efektyvumą (C.P. West, L.N. Dyrbye, et al., 2016).

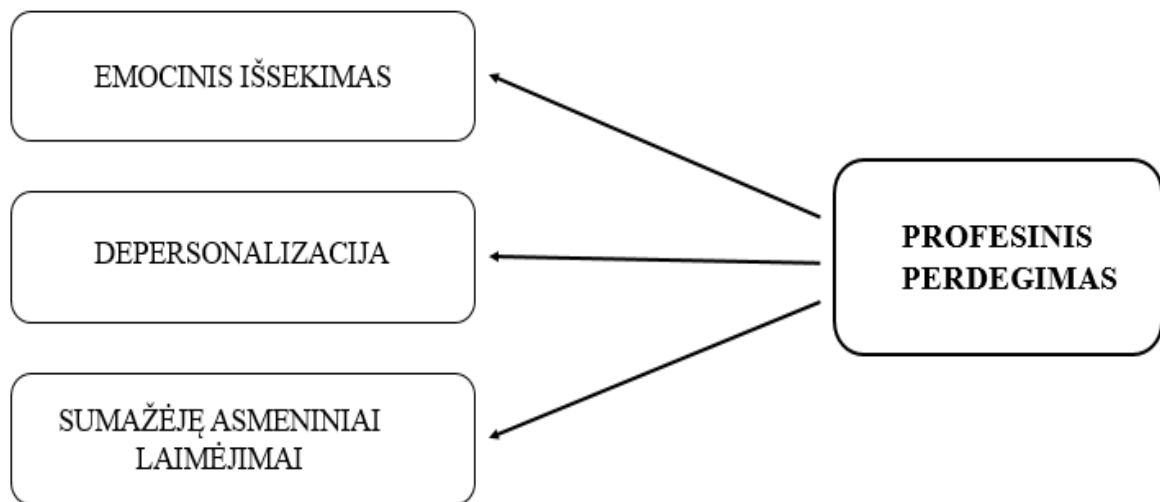
Apibendrinant profesinio perdegimo sampratą ir simptomus galima teigti, kad profesinis perdegimas yra reiškinys susiformavęs dėl chroniško streso darbe, kuris laikui bėgant išsekina darbuotoją tiek emociškai, tiek fiziškai. Dažniausiai to pasėkmės pasireiškia progresuojančiais psichologiniais ir fiziniais simptomais, kurie trukdo tinkamai atlikti savo darbą ir gali privesti prie visiško išsekimo. Pagal mokslininkų išvadas galime teigti, kad visi fiziniai darbuotojų negalavimai yra atsakas sutrikusiai psichinei būklei (Nguyen, Kitaoka, Sukigara, Thai 2018).



### 3.2. Profesinio perdegimo modeliai

Mokslinės literatūros apžvalgoje nėra vieningos nuomonės, kaip apibrėžti profesinio perdegimo sąvoką, tačiau vieningai sutariama, kad profesinio perdegimo pagrindinės dimensijos yra emocinio išsekimo, depersonalizacijos ir sumažėjusių asmeninių laimėjimų. Šias dimensijas tirti dažniausiai naudojama yra autorių C. Maslach, M. P. Leiter (2016) sukurta perdegimo išmatavimo priemonė, pagal kurią darbuotojai patiriantys visus dimensijų simptomus buvo laikomi turintys didžiausią profesinio perdegimo laipsnį.

Mokslininkė C. Maslach (2016) pateikė pripažintą ir dažniausiai pasaulyje vartojamą perdegimo apibūdinimą bei sukūrė profesinio perdegimo vertinimo įrankį - Maslach Burnout Inventory (MBI). Pagal C. Maslach (2016) profesinis perdegimas skirstomas į tris dimensijas: emocinį išsekimą, depersonalizaciją arba cinizmą ir sumažėjusius asmeninius laimėjimus, kitaip dar įvardijamus kaip profesinį neveiksmingumą.



9 pav. Profesinio perdegimo dimensijos

Šaltiniai: Sukurtas autorės remiantis C. Maslach, M. P. Leiter (2016).

Pirmoji dimensija yra emocinis išsekimas, ji yra esminė ir apimanti psichinį bei fizinį darbuotojo išsekimą, kuris atsiranda dėl ilgai trunkančio monotoniško darbo. Kai darbuotojas bendraudamas su kolegomis pradeda jaustis blogai. Šiai dimensijai būdingas energijos trūkumas, įtampa ir nusivylimas, o pagrindinė to priežastis yra didelis darbo krūvis ir neigiamas požiūris, pasireiškiantis intensyviu nuovargiu. Pasak C. Maslach, M. P. Leiter (2016) emocinis išsekimas

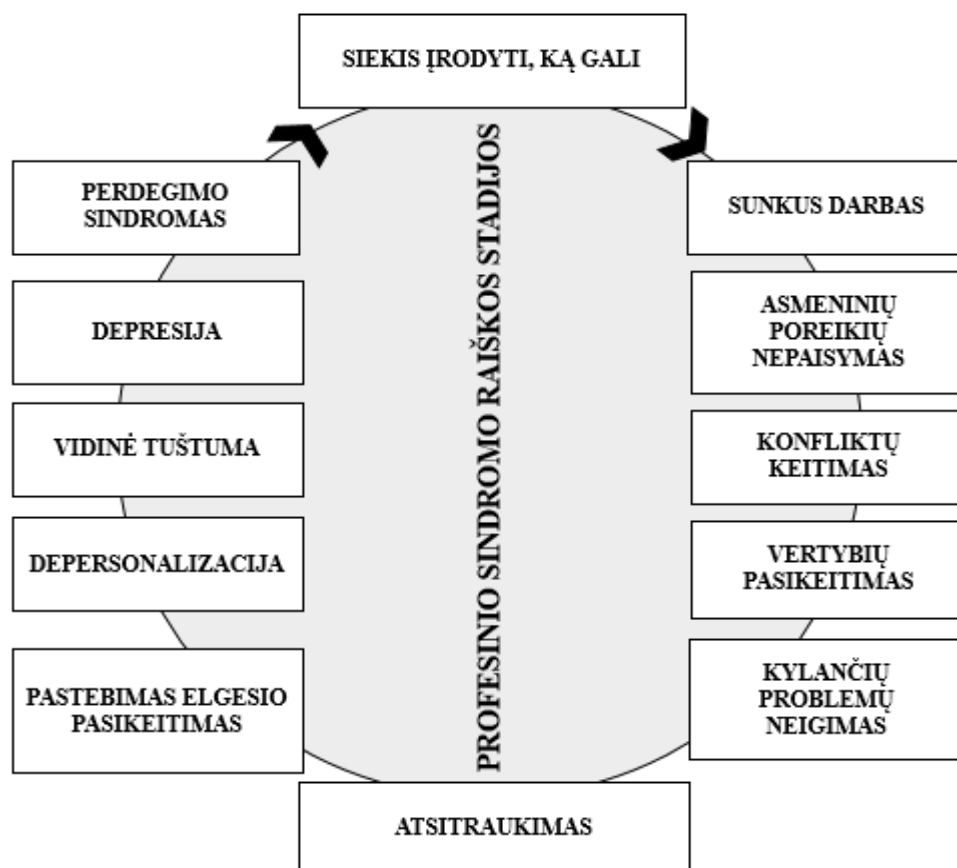
yra pirma ir pagrindinė reakcija į stresą, kuri pasireiškia frustracijos būseną, dirglumu bei iššaukia pykčio protrūkius.

Antroji dimensija depersonalizacija pastebima darbuotojų elgesyje pasireiškianti per abejingumą ir cinišką požiūrį į darbą, bei yra siejama su atsiribojimu nuo žmonių. Depersonalizaciją išgyvenančio darbuotojo elgesys dažnai būna pilnas žargono, menkinantis kitus, o santykiai su kolegomis formalūs, paremti taisyklių vykdymu.

Trečioji profesinio perdegimo dimensija yra susijusi su asmeniniais pasiekimais, produktyvumu ir kompetencijos mažėjimu. Darbuotojas ima nuvertinti save ir laiko nesugebančiu progresuoti asmeniui. Asmeninių pasiekimų sumažėjimą jaučiantis darbuotojas nėra pajėgus dirbti savo darbo kompetetingai ir tinkamai atlikti priskirtas pareigas (C. Maslach, M. P. Leiter 2016).

Pagal naujausio C. Maslach (2016) tyrimo rezultatus buvo paneigtas profesinio perdegimo sindromo tapatinimas tik su emociniu išsekimu ir išgryninti 5 perdegimo profiliai. Du kraštutiniai profiliai yra įsitraukęs į darbą ir perdegęs, o tarpiniai profiliai skirstomi į persidirbantis, praradęs efektyvumą ir atsiribojęs. Tarpiniai profiliai labiau negatyvūs negu perdegęs, bet mažiau neigiami nei įsitraukęs į darbą. Profilis atsiribojęs yra labiausiai priartėjęs prie neigiamo taško ir siejasi su socialiniu kontekstu, pasitenkinimu bei resursais, persidirbantis yra priskiriamas prie vidutiniškai negatyvaus profilio, kuris siejasi su darbo krūviais, o mažiausiai neigiamas tarpinis profilis yra praradęs efektyvumą (Leiter MP, Maslach C. 2016)

Mokslininkai H.J. Freudenberger ir J. Northand (2006) profesinį perdegimą skirsto į fizinius ir psichinius požymius ir juos grupavo į 12 stadijų, pagal, kurias rekomendavo tirti darbuotojų profesinį perdegimą. Pateiktas schematiškas vaizdas padeda geriau suvokti ir pamatyti, kaip pereinama profesinio perdegimo link palaipsniui ir nuo ko prasideda, bei kokia seka pasibaigia (žr.10 pav.).



10 pav. Profesinio sindromo raiškos stadijos

Šaltiniai: Sukurtas autorės remiantis H. J.Freudenberger ir J. Northand (2006.)

Toliau apžvelgsime kiekvieną iš stadijų išsamiau:

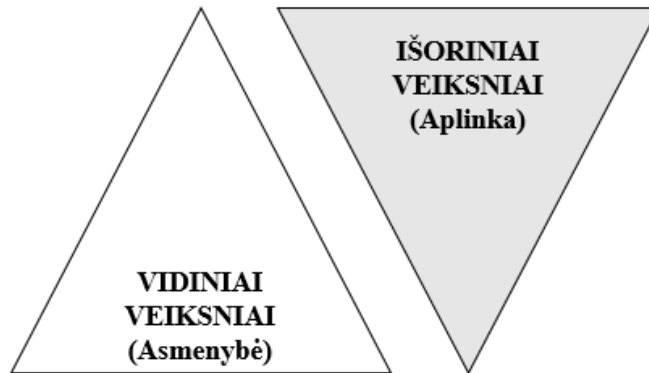
- Nepaliamamas siekis įrodyti, ką gali dažnai yra sukeltas apsėsto noro kažką įrodyti sau ar kolegoms, kad sugebi padaryti daug. Ilgainiui toks bandymas įrodinėti savo sugebėjimus išsekina darbuotoją.
- Sunkus darbas atspindi kai visos dienos ir naktys yra darbo metas, vardan to, kad rezultatas būtų pasiektas. Darbuotojui pasidaro sunku atskirti darbą ir poilsį, nes visas laikas ir mintys yra apie darbą.
- Asmeninių poreikių nepaisymas pradeda nuo tokių kaip valgymas, miegas, bendravimas su artimais žmonėmis, yra suprantami kaip malonumai, kurie atitraukia nuo darbo. Tai apsunkina žmogaus gyvenimą, jis netenka artimą ryšį su aplinkiniais, o nepaisydamas savo poreikių sulaukia ir fizinės sveikatos sutrikimų.
- Konfliktų keitimas pasižymi žmogaus nesupratimu kokią problemą jis turi, jaučia grėsmę, paniką ir diskomfortą.

- Vertybių pasikeitimo stadijoje žmogus visiškai susikoncentravęs į darbą, tradicinės vertybės, tokios kaip draugai ar pomėgiai, yra užmiršamos. Svarbiausia vertybe lieka sėkmė ir buvimas geriausiu savo darbe.
- Kylančių problemų neigimas pasireiškia cinizmu, netolerancija ir agresija. Visos atsiradusios problemos deklaruojamos kaip laiko stoka, bendradarbių kompetencijos trūkumu bei netolygiai paskirstytu krūviu.
- Atsitraukimo metu bandoma atsiriboti nuo socialinės aplinkos. Atsiranda noras išsivaduoti nuo patiriamo streso, įtampos. Tuo metu pradeda vartoti alkoholį ar vaistų, kurie slopina ir gali atrodyti malonus atsipalaidavimo būdas.
- Pastebimas elgesio pasikeitimas matomas kai asmens elgesys pasidaro nepastovus ir akivaizdus draugams, kolegoms.
- Depersonalizacija yra kai darbuotojas jaučiasi taip, lyg viską būtų padaręs ką gali geriausio, bet negavo tinkamo įvertinimo.
- Kai jaučiama vidinė tuštuma žmogus ieško paguodos vartodamas alkoholį, persivalgydamas, ar netgi pradėdamas propaguoti keistą jam nebūdingą elgesį.
- Depresijos stadijoje žmogus jaučiasi beviltiškai, išsekęs ir pasimetęs.
- Perdegimo sindromas yra labai pavojingas, nes pačiame aukščiausiame lygyje žmogus gali būti linkęs net į savižudybę. Tuomet išsenkama fiziškai ir psichiškai, bei yra būtinas medicininis dėmesys ir pagalba (Freudenberger ir Northand 2006).

Visos anksčiau aptartos perdegimo stadijos parodo, kaip stadijos veda paeiliui viena prie kitos, kol pasiekiamas perdegimo sindromas, kuris yra pats pavojingiausias taškas.

Kadangi kiekvienas darbuotojas patiria atskirus jam būdingus požymius, todėl ir kiekviena stadija gali pasireikšti skirtingu metu, trukmė gali būti taip pat skirtinga, bei keistis būsenų eiliškumas.

Pagal mokslininkus G.A. Canadas De la Fuente (2016) profesinio perdegimo atsiradimą lemia keli pagrindiniai veiksniai: išoriniai ir vidiniai. Autorių teigimu vidinius veiksnius sudaro pati asmenybė, kuri save nualina ir taip atsiranda aktyvus perdegimas. Tuo tarpu išoriniai veiksniai yra pasireiškiantis aplinkos įtaka, kai darbuotojai tampa aplinkybių aukomis ir tai vadinama pasyviu perdegimu (G. A. Canadas-De la Fuente ir kiti 2016).



11 pav. Profesinį sindromą sukeliančių veiksnių grupės

Šaltiniai: Sukurtas autorės remiantis G. A. Canadas-De la Fuente ir kiti (2016)

Išanalizavę kelis mokslinius tyrimus G. A. Canadas-De la Fuente (2016) padarė išvadą, kad vidiniai veiksniai dažnu atveju įvardijami kaip mažiau įtaką darančios savybės nei aplinkos veiksniai. Tačiau išoriniai veiksniai gali sukelti skirtingų lygių perdegimą, kadangi kiekvieno žmogaus reakcija į stresą yra labai skirtinga.

Kitas profesinio perdegimo tyrimo modelis yra resursų (išteklų) konservavimo modelis pagal autorių J.R.B. Halbesleben (2006). Šis modelis paremtas asmenybės charakteristikos, žmogaus tikslais, energingumu bei aplinkos veiksniais, kurie yra glaudžiai susiję su darbuotojų ištekliais, gebančiais sukelti stresą 3 būdais: pirmiausia kai pajaučiama grėsmė savo turimiems ištekliams, vėliau prarandami tam tikri ištekliai ir galiausiai jaučiamas trūkumas papildomų išteklių, nors įdėtos didelės žmogaus pastangos (Halbesleben 2006).

A. B. Bakker ir kiti (2003) sukūrė profesinio perdegimo modelį ir jį pavadino Darbo reikalavimų – išteklių modeliu. Autoriai profesinio perdegimo priežastis suskirstė į darbo išteklius ir darbo reikalavimus.



12 pav. Profesinį sindromą sukeliančių veiksnių grupės

Šaltiniai: Sukurtas autorės remiantis A. B. Bakker ir kiti (2003)

- Darbo reikalavimai yra fiziniai, socialiniai, psichologiniai ir organizaciniai darbo aspektai. Jie reikalauja pastovių fizinių ir psichologinių pastangų, tokių kaip emociniai reikalavimai organizacijoje iš darbuotojų ar blogos darbuotojams suteikiamos darbo sąlygos.
- Darbo ištekliai yra tie fiziniai, psichologiniai ir socialiniai bei organizaciniai aspektai, kurie padeda pasiekti organizacijos iškeltus tikslus ir skatina darbuotoją tobulėti. Tai gali būti suteikiamos karjeros galimybės, grįžtamasis ryšys ar socialinė pagalba.

A.B. Bakker (2003) sukurtas modelis teigia, jog darbo krūvis gali daryti įtaką emociniam darbuotojo išsekimui, o emocinis išsekimas neigiamai paveikti darbo atlikimą. Kitu atveju, darbo išteklių trūkumas gali daryti įtaką depersonalizacijos atsiradimui.

Apibendrinant galima teigti, kad profesinio perdegimo sindromas turi tendenciją pasireikšti žmonėms, dalyvaujantiems darbinėje veikloje, kuriai būdingas neigiamas fiziologinių ir psichologinių požymių derinys. Autorė C. Maslach (2016) naujausiame savo tyrime, paneigė profesinio perdegimo sindromo tapatinimą tik su emociniu išsekimu ir teigė, kad svarbiausi ir kraštutiniai profesinio perdegimo profiliai yra darbuotojo įsitraukimas į darbą ir perdegimas, kai persidirbęs darbuotojas tampa nebeefektyvus.

H.J. Freudenberger ir J. Northand (2006) profesinį perdegimą skirstė pagal fizinius ir psichinius požymius, juos skaidydami į smulkesnius etapus. O anksčiau paminėtiems autoriams pritarė A. B. Bakker (2003) ir profesinio perdegimo aspektus papildė dar socialiniais ir organizaciniais, kurie pagal autorių taip pat turi didelę įtaką profesiniam perdegimui darbe.

G. A. Canadas-De la Fuente (2016) skirstė profesinį perdegimą pagal vidinius ir išorinius veiksnius ir teigė, kad vidiniai veiksniai daro mažiau įtaką darbuotojo perdegimui nei išoriniai.

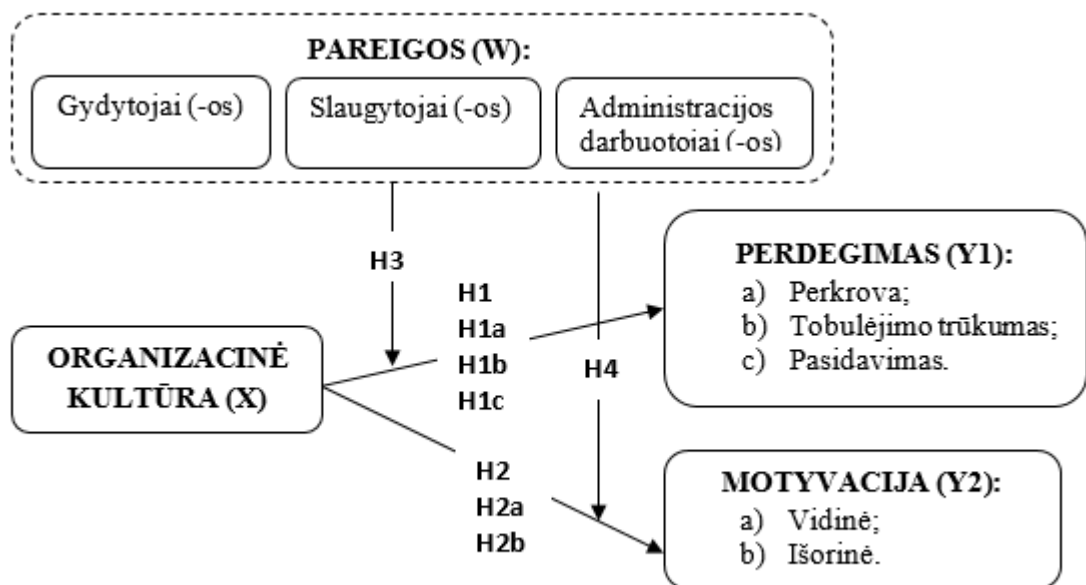
G. A. Canadas-De la Fuente (2016) pritardamas autorius J.R.B. Halbesleben (2006) teigė, kad profesinis perdegimas paremtas asmenybės charakteristikos, žmogaus tikslais bei aplinkos veiksniais, kurie yra glaudžiai susiję su darbuotojų ištekliais. Iš pateikto apibendrinimo matome, kad nors grupavimas profesinio perdegimo skirtingų autorių ir skiriasi, bet visi autoriai profesinį perdegimą sukeliančius faktorius sieja su darbuotojo charakteriu bei darbo aplinka. Labiausiai akcentuojami visų autorių tokie faktoriai kaip perdėtas atsakomybės jausmas ir užsitęsęs stresas bei emocinis disbalansas.

## **4. ORGANIZACINĖS KULTŪROS ĮTAKOS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI IR PROFESINIAM PERDEGIMUI TYRIMO METODIKA**

### **4.1 Tyrimo tikslas, modelis ir hipotezės.**

Šiuo tyrimu siekiama (tyrimo tikslas) įvertinti organizacinės kultūros įtaką gydymo įstaigų darbuotojų motyvacijai ir profesiniam perdegimui moderuojant užimamoms pareigoms. Tyrimo tikslui pasiekti keliami šie tyrimo uždaviniai:

- Išsiaiškinti gydytojų, slaugytojų bei administracijos darbuotojų požiūrį į organizacinę kultūrą.
- Palyginti privačių ir valstybinių įstaigų, vyrų ir moterų bei skirtingų amžiaus grupių gydymo įstaigų darbuotojų perdegimo, motyvacijos bei organizacinės kultūros pasireiškimo lygmenis.
- Nustatyti ar egzistuoja statistiškai reikšmingi ryšiai tarp organizacinės kultūros ir perdegimo bei tarp organizacinės kultūros ir motyvacijos.
- Identifikuoti, kokią įtaką organizacinė kultūra daro gydymo įstaigų darbuotojų perdegimui bei motyvacijai.
- Įvertinti užimamų pareigų reikšmę ryšiams tarp organizacinės kultūros ir perdegimo bei tarp organizacinės kultūros ir motyvacijos.



13 pav. Konceptualus tyrimo modelis.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Zamini ir kiti (2011), Mijakoski ir kiti (2015), Kheirandish ir kiti (2016), Yusof ir kiti (2017), Sokro (2012), Fernandes (2018), Nawawi ir kiti (2018), Nasrun ir Dody (2017), Panagiotis ir kiti (2014), Copuš (2019).

Iš paveiksle pateikto tyrimo modelio matyti, kad planuojamu tyrimu yra siekiama išmatuoti nepriklausomojo kintamojo organizacinės kultūros sąsajas su priklausomais kintamaisiais: motyvacija bei profesiniu perdegimu moderuojant užimamoms pareigoms. Tad remiantis šiuo modeliu tyrime yra keliamos aštuonios pagrindinės hipotezės.

Lentelėje susistemintos kitų atliktų tyrimų pagrįstos statistiškai reikšmingos sąsajos tarp organizacinės kultūros ir profesinio perdegimo.

#### 4 lentelė.

*Organizacinės kultūros ir profesinio perdegimo ryšys*

Autoriai	Tyrimo išvados
S.Zamini ir kt. (2011)	Apklausus Tabriz universiteto administracijos darbuotojus ir profesorius (n = 209), nustatytos reikšmingos organizacinės kultūros sąsajos su perdegimu ir perdegimo subkategorijomis tarp administracijos darbuotojų.
D. Mijakoski ir kt. (2015)	Apklausus Makedonijos universiteto ligoninės gydytojus ir slaugytojus (n = 286) atrastos neigiamos organizacinių kultūrų sąsajos su perdegimu.
M. Kheirandish ir kt.(2016)	Apklausus Meli banko (Tehrano mieste) darbuotojus (n = 380), nustatytas neigiamas organizacinės kultūros ryšys su profesiniu perdegimu.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis sistetine mokslinės literatūros analize

S. Zamini ir kiti (2011) atlikę tyrimą ir apklausę 209 Tabriz universiteto darbuotojus ir profesorius nustatė, kad tarp organizacinės kultūros ir profesinio perdegimo egzistuoja reikšmingas



ryšys. D. Mijakoski ir kiti (2015) tyrė Makedonijos universiteto ligoninės gydytojus (-as) ir slaugytojus (-as) ir nustatė, kad kuo labiau yra pasireiškusi gydymo įstaigoje klaninė (angliškai clan) ar rinkos kultūra (angliškai market), tuo gydytojų ir slaugytojų profesinis perdegimas yra mažesnis. M. Kheiradish ir kiti (2016) tyrė Meli banko Tehrano mieste darbuotojus, taip pat atrado neigiamas organizacinės kultūros sąsajas su darbuotojų profesiniu perdegimu. Tad remiantis šių autorių atliktais tyrimais, keliami pirmoji hipotezė:

- **H1 - Organizacinė kultūra daro neigiamą įtaką Lietuvos gydytojų, slaugytojų bei administracijos darbuotojų profesiniam perdegimui.**

Kadangi darbuotojų profesinis perdegimas turi tris latentinius veiksnius (subkategorijas), papildomai buvo iškeltos hipotezės organizacinės kultūros ryšių su perdegimo subkategorijomis: perkrova, tobulėjimo trūkumu bei pasidavimu patikrinimui:

- **H1a - Organizacinė kultūra daro neigiamą įtaką Lietuvos gydytojų, slaugytojų bei administracijos darbuotojų perkrovai.**
- **H1b - Organizacinė kultūra daro neigiamą įtaką Lietuvos gydytojų, slaugytojų bei administracijos darbuotojų tobulėjimo trūkumui.**
- **H1c - Organizacinė kultūra daro neigiamą įtaką Lietuvos gydytojų, slaugytojų bei administracijos darbuotojų pasidavimui.**

Atlikti tyrimai patvirtina organizacinės kultūros sąsajas su darbuotojų motyvacija, šie susisteminti lentelėje.

## 5 lentelė.

*Organizacinės kultūros ir motyvacijos ryšys*

<b>Autoriai</b>	<b>Tyrimo išvados</b>
H. S. M. Yusof ir kiti (2017)	Visos organizacinės kultūros dimensijos turi statistiškai reikšmingas teigiamas sąsajas su darbuotojų motyvacija (n = 260).
E. Sokro (2012)	Kuo organizacinė kultūra labiau išreikšta, tuo didesnė darbuotojų bendra motyvacija bei tiek vidinė, tiek išorinė (n = 50).
A.A.R. Fernandes (2018)	Organizacinė kultūra daro teigiamą įtaką darbuotojų motyvacijai ir motyvacijos subkategorijoms (vidinei ir išorinei) (n = 300).
M. Nawawi ir kt. (2018)	Tarp organizacinės kultūros ir motyvacijos yra teigiamas ir statistiškai reikšmingas ryšys (n = 370).
D. Nasrun ir kt. (2017)	Organizacinė kultūra daro tiesioginį poveikį darbuotojų motyvacijai darbe. (n = 110)
M. Panagiotis ir kt. (2014)	Teigiami ryšiai tarp klaninės kultūros ir motyvacijos (n = 50).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis sisteminė mokslinės literatūros analize

H.S.M. Yusof ir kt. (2017), E. Sokro (2012), A.A.R. Fernandes (2018), M. Nawawi ir kt. (2018), D.Nasrun ir kt (2017) ir M. Panagiotis ir kt. (2014) tyrė organizacinės kultūros sąsajas su darbuotojų motyvacija ir nustatė, kad tarp organizacinės kultūros ir motyvacijos yra teigiamas ryšys. Kitaip tariant kuo organizacinė kultūra geresnė, tuo darbuotojų motyvacija darbe yra didesnė. Tad remiantis anksčiau mokslinėje literatūroje kitų autorių atliktais tyrimais, patvirtinančiais organizacijos kultūros sąsajas su darbuotojų motyvacija, formuojama antroji šio darbo hipotezė:

- **H2 - Organizacinė kultūra daro teigiamą įtaką Lietuvos gydytojų, slaugytojų bei administracijos darbuotojų motyvacijai.**

Motyvacijos konstruktas turi dvi subkategorijas, todėl atitinkamai buvo iškeltos papildomos dvi hipotezės apie organizacinės kultūros sąsajas su motyvacijos subkategorijomis:

- **H2a - Organizacinė kultūra daro teigiamą įtaką Lietuvos gydytojų, slaugytojų bei administracijos darbuotojų vidinei motyvacijai.**
- **H2b - Organizacinė kultūra daro teigiamą įtaką Lietuvos gydytojų, slaugytojų bei administracijos darbuotojų išorinei motyvacijai.**

Mokslinėje literatūroje tyrimais nustatyta, kad skirtingos pareigos organizacijoje lemia skirtingą darbuotojų organizacinės kultūros suvokimą, motyvaciją bei profesinio perdegimo pasireiškimą. L. Copuš (2019) atlikęs tyrimą gamybinėje įmonėje (n = 259) nustatė, kad pareigos moderuoja ryšį tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų motyvacijos. Nustatyta, kad administracijos darbuotojų organizacinės kultūros įtaka motyvacijai yra stipresnė nei gamybos darbuotojų. Preziumuojant, kad pareigos moderuoja ryšį tarp organizacinės kultūros ir motyvacijos, keliami šie tyrimo hipotezės:

- **H3 - Teigiama organizacinės kultūros įtaka darbuotojų motyvacijai administracijos darbuotojų socialinėje grupėje yra stipresnė nei slaugytojų ar gydytojų socialinėje grupėje.**

Nagrinėjant pareigų įtaką ryšiui tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų profesinio perdegimo, pastebėta, kad mokslinėje literatūroje nėra pakankamai tyrimų, kuriuose būtų tiriama pareigų įtaka organizacinės kultūros ir motyvacijos ryšiui. Išanalizavus mokslines publikacijas, rastas vienas S. Zamini ir kitų (2011) tyrimas, kuriame apklausus Tabriz universiteto administracijos darbuotojus ir profesorius (n = 209), nustatytos reikšmingos organizacinės kultūros sąsajos su perdegimu ir perdegimu administracijos darbuotojų. Tačiau nagrinėjant ryšį universiteto profesorių bei visų universiteto darbuotojų (profesorių ir administracijos darbuotojų) suvokiamos organizacinės kultūros ir perdegimo, statistiškai reikšmingų sąsajų nebuvo nustatyta. Autoriai taip pat nustatė, kad universiteto profesijų ir administracijos darbuotojų profesinio

perdegimo lygiai skiriasi: fakulteto profesorių profesinio perdegimo lygis buvo mažesnis nei administracijos darbuotojų. Preziumuojant, kad pareigos moderuoja ryšį tarp organizacinės kultūros ir profesinio perdegimo, keliama ši hipotezė:

- **H4 - Neigiama organizacinės kultūros įtaka darbuotojų profesiniam perdegimui administracijos darbuotojų socialinėje grupėje yra stipresnė nei slaugytojų ar gydytojų socialinėje grupėje.**

**Tyrimo, duomenų rinkimo ir statistinės analizės metodai.** Šiame magistriniame darbe tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas. Šis tyrimo metodas pasirinktas kaip tinkamiausias todėl, kad siekiant nustatyti, kokią įtaką organizacinės kultūros pasireiškimas daro darbuotojų motyvacijai bei profesiniam perdegimui, tyrimui reikalingus duomenis reikia gauti skaitinėmis reikšmėmis. V. Tamoševičiaus (2015) teigimu, kiekybinis tyrimas yra tinkamas būdas, kai yra siekiama įvertinti reiškinį, situaciją, problemą skaičiais. Be to, pasak K. Kardelio (2016), kiekybinis tyrimo metodas yra patikimesnis nei kokybinis, nes analizuojant tyrimo duomenis yra remiamasi ne tyrėjo interpretacijomis, o statistiniais skaičiavimais.

Duomenų rinkimui buvo pasirinkta šie duomenų rinkimo būdai: apklausa internetu ir apklausa el. paštu. Pasak V. Dikčiaus (2011), apklausa elektroniniu paštu yra patogus duomenų rinkimo metodas, nes galima greičiau ir pigiau surinkti reikiamus duomenis tyrimui, tačiau šiam metodui būdingas žemas anketų grįžimo laipsnis. Todėl papildomai pasirinkta duomenis rinkti internetu talpinant apklausos nuorodą į socialinių tinklų grupes, vienijančias gydymo įstaigų darbuotojus. V. Tamoševičiaus (2015) teigimu, apklausos internetu metodas yra vienas iš lengviausių anketos platinimo būdų. Be to Covid 19 pandemijos atveju, kai ribojamas pašalinių asmenų patekimas į gydymo įstaigas, apklausos internetu ir apklausos el. paštu metodai tai patogiausi metodai, norint pasiekti reikiamus respondentus gydymo įstaigose.

Siekiant išanalizuoti tyrimo duomenis planuojama naudoti šiuos statistinius duomenų analizės metodus: vidinių klausimyno skalių suderinamumui ir patikimumui patikrinti Cronbach alfa reikšmes, aprašomąją charakteristiką (procentiniai dažniai, vidurkiai, standartiniai nuokrypiai), skirstinių normalumui (Shapiro-Wilk testas), skirstinių palyginimui pagal dvi grupes – Mann-Whitney testas, pagal tris ir daugiau grupių – Kruskal Wallis testas, tų pačių tiriamųjų dviejų skirstinių palyginimui – Wilcoxon testas, sąsajoms tarp kintamųjų nustatyti apskaičiuoti Spearmano koreliacijos koeficientai, organizacinės kultūros įtakai perdegimui ir motyvacijai išmatuoti taikyta regresinė analizė.

## 4.2 Tyrimo imtis, instrumentas ir eiga

Šiuo tyrimu siekiama tyrimo populiacija - Lietuvos Respublikos gydymo įstaigose dirbantys darbuotojai: gydytojai, slaugytojai bei administracijos darbuotojai. Siekiant nustatyti šiam tyrimui reikalingą imtį buvo remtasi panašių ankstesnių tyrimų imtimis, išvedant atliktų tyrimų imčių aritmetinį vidurkį. Žemiau pateiktoje lentelėje pateikti šaltiniai, tyrimų išvados ir šių tyrimų imtys, kuriais remiantis buvo apskaičiuota šiam tyrimui reikalingą imtį.

Analizuojant panašius atliktus tyrimus, susijusius su organizacinės kultūros, perdegimo bei motyvacijos sąsajomis, remiantis lentelėje surinktų tyrimų imtis, buvo nustatyta, kad šio tyrimo reikiama imtis yra 227 respondentai. Tai reiškia, kad tiek reikia apklausti gydymo įstaigose dirbančių specialistų: gydytojų, slaugytojų bei administracijos darbuotojų.

### 6 lentelė

*Tyrimo imties nustatymas*

<b>Autoriai</b>	<b>Straipsnio pavadinimas lietuvių kalba</b>	<b>Tyrimo imtis (n)</b>
S.Zamini ir kt. (2011)	Ryšys tarp organizacinės kultūros ir profesinio perdegimo tarp Tabriz universiteto profesorių ir darbuotojų.	209
D. Mijakoski ir kt. (2015)	Profesinis perdegimas, įsitraukimas ir organizacinė kultūra: gydytojų ir slaugytojų skirtumai.	286
M. Kheirandish ir kt. (2016)	Organizacijos kultūros įtaka darbuotojų profesiniam perdegimui.	380
H.S.M. Yusof ir kt. (2017)	Ryšys tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų motyvacijos moderuojant požiūriui į darbą.	260
E. Sokro (2012)	Analizė ryšių, kurie egzistuoja tarp organizacinės kultūros, motyvacijos ir veiklos veiklos rezultatų.	50
A.A.R. Fernandes (2018)	Organizacijos kultūros ir technologijų poveikis motyvacijai, žinių turtui ir žinių valdymui.	300
M. Nawawi ir kt. (2018)	Kompensavimo ir organizavimo kultūros poveikis motyvacijai ir organizaciniam išipareigojimui anglių kasybos bendrovėje Rytų Kalimantano provincijoje.	370
D. Nasrun ir kt. (2017)	Organizacinės kultūros ir darbo motyvacijos įtaka Tebing Tinggi valstybinės vidurinės mokyklos mokytojų rezultatams.	110
L. Copuš (2019)	Organizacinė kultūra ir jos motyvacinis potencialas apdirbamojoje pramonėje: subkultūros perspektyva.	259
M. Panagiotis ir kt. (2014)	Organizacinė kultūra ir motyvacija viešajame sektoriuje. Zografou miesto atvejis.	50
<b>Reikiama tyrimo imtis (vidurkis):</b>		<b>227</b>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis sisteminė mokslinės literatūros analize.

**Tyrimo instrumento pagrindimas.** Šio magistrinio darbo planuojamo tyrimo klausimyną (žr. 1 priedas) sudaro dvi dalys: informacinė ir diagnostinė. Informacinėje dalyje pateikiamas tyrėjos prisistatymas, respondentams įvardinamas tyrimo tikslas, pabrėžiamas apklausos anonimiškumas, surinktų duomenų naudojimo paskirtis, prašoma užpildyti klausimyną bei supažindinama su klausimyno pildymo taisyklėmis. Diagnostinė klausimyno dalis yra skirta surinkti informaciją nagrinėjama tema. Klausimyno diagnostinės dalies struktūra pavaizduota lentelėje.

**7 lentelė**

*Klausimyno struktūra ir pagrindimas*

Skalės	Subskalės/ klausimų tipai	Klausimų numeriai	Šaltinis	Originalaus šaltinio Cronbach alfa reikšmė	Pirminės Cronbach alfa reikšmės
<b>Organizacinės kultūros skalė</b>	-	1.1. - 1.10.	Van den Berg ir Wilderom (2004)	0,872	0,886
<b>Motyvacijos skalė</b> (WEIMS skalė)	Vidinė	2.1, 2.4., 2.5., 2.7, 2.8., 2.10, 2.14, 2.15, 2.18.	Tremblay ir kiti (2009)	0,759	0,937
	Išorinė	2.2., 2.3., 2.6., 2.9., 2.11., 2.12, 2.13, 2.16, 2.17.			
<b>Perdegimo skalė</b> (BCSQ-12)	Perkrova	3.1., 3.4., 3.7., 3.10.	Montero - Marin ir kiti (2011)	> 0,85	0,834
	Tobulėjimo trūkumas	3.2., 3.5., 3.8., 3.11.			
	Pasidavimas	3.3., 3.6., 3.9., 3.12.			
<b>Demografiniai klausimai</b>	Organizacinės charakteristikos	4, 5.	sudaryta autorės	-	-
	Asmeninės respondentų charakteristikos	6 - 10	sudaryta autorės	-	-

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis P. T. Van den Berg ir C. P. Wilderom (2004), M. A. Tremblay ir kt. (2009), J. M. Marin ir kt (2011).

Iš pateiktos lentelės matyti, jog klausimyno diagnostinę dalį sudaro keturios dalys: organizacinės kultūros, perdegimo, motyvacijos skalės bei demografiniai klausimai, kurie skirti gauti

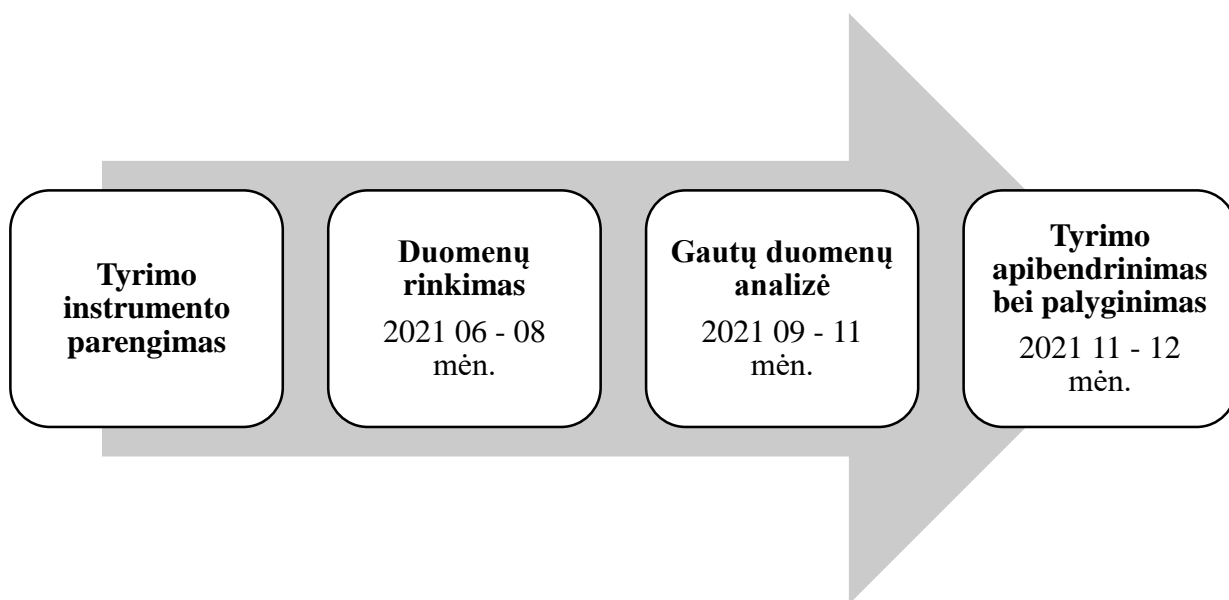
informaciją apie organizacijos, kurioje respondantai dirba charakteristikas bei asmenines pačių respondentų charakteristikas. Iš viso tyrimo klausimyną sudaro 10 klausimų.

Klausimyne buvo naudojamos originalios organizacinės kultūros, profesinio perdegimo bei motyvacijos skalės, kurios darbo autorės buvo išverstos iš anglų kalbos į lietuvių kalbą, taikant dvigubo vertimo taisyklę. Siekiant patikrinti, ar respondentams klausimyno teiginiai suprantami, buvo atliktas žvalgomasis tyrimas, kurio metu apklausta 30 respondentų ( $n = 30$ ). Gavus respondentų pastebėjimus, klausimyno teiginiai buvo pakoreguoti, kad būtų aiškūs ir suprantami.

Skalių teiginių vertinimui buvo naudojama septynių taškų Likerto skalė, kurios reikšmės yra šios: 1 - visiškai nesutinku, 2 - nesutinku, 3 - labiau nesutinku, nei sutinku, 4 - nei sutinku, nei nesutinku, 5 - labiau sutinku, nei nesutinku, 6 - sutinku, 7 - visiškai sutinku.

Atsirenkant klausimynui tinkamas skales, buvo remiamasi originalių skalių autorių Cronbach alfa reikšmėmis atlikus pilotinį žvalgomąjį tyrimą, buvo paskaičiuotos skalių Cronbach alfa rodikliai. Iš 7 lentelėje pateiktų kiekvienos nagrinėjamos skalės originalaus šaltinio ir pirminių Cronbach alfa reikšmių, galima daryti išvadą, kad duomenų rinkimui pasirinktos skalės yra patikimos ir tinkamos. V. Pakalniškienės (2012) teigimu, kai Cronbach alfa reikšmė yra daugiau už 0,7, klausimyno skalių vidinis suderinamumas yra geras ir tokia skalė yra tinkama naudoti moksliniuose darbuose.

**Planuojamo tyrimo eiga.** Planuojamo tyrimo eiga pavaizduota paveiksle.



14 pav. Planuojamo tyrimo eiga

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo vykdymui visų pirma svarbu yra turėti tinkamai parengtą tyrimo instrumentą, tad tyrimo instrumento parengimas yra pirmas planuojamo tyrimo etapas. Tyrimo instrumentas buvo parengtas rengiant šio antrojo baigiamojo darbo projekto metodologinę dalį. Vėliau bus renkami tyrimui reikalingi duomenys siunčiant klausimyno nuorodą el. paštu į privačias ir valstybines gydymo įstaigas su prašymu užpildyti klausimyną. Tyrimui reikalingi duomenys bus renkami internetu talpinant apklausos nuorodą į socialinių tinklų grupes, kurios vienija sveikatos priežiūros įstaigose dirbančius specialistus. Planuojamas duomenų rinkimo laikotarpis 2021 m. birželio - rugpjūčio mėnesiai. Surinkti duomenys bus analizuojami. Planuojama duomenų analizę vykdyti 2021 rugsėjo - lapkričio mėnesiais. Galiausiai tyrimo metu gauti rezultatai bus apibendrinami ir palyginami su panašių autorių atliktais tyrimais.

## 5. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

### 5.1 Tyrimo dalyvių demografinių duomenų apžvalga ir duomenų analizės metodai

Tyrimo anketas užpildė 235 gydymosi įstaigose dirbantys asmenys. 82,1 % respondentų sudarė moterys, 17,9 % vyrai. Tiriamųjų amžius – nuo 18 iki 70 metų, amžiaus vidurkis 42 metai, standartinis nuokrypis 10,45. Didžioji dalis respondentų (82,5 %) turėjo aukštąjį arba nebaigtą aukštąjį išsilavinimą. 75,3 % apklaustųjų dirbo valstybinio sektoriaus įstaigose, kiti 24,7 % – privataus. Dauguma respondentų (66,0 %) – dirbantys didelėse gydymo įstaigose (250 ir daugiau darbuotojų), 15,7 % dirbo vidutinio dydžio įstaigose (50 - 249 darbuotojai), likusieji 18,3 % – mažose arba labai mažose įstaigose (mažiau nei 50 darbuotojų). Vertinant pagal pareigas – 51,9 % apklausos dalyvių buvo gydytojai, 20,9 % slaugytojai, 27,2 % – administracijos darbuotojai. Apklaustųjų imtį sudarė įvairių darbo stažą dabartinėje darbovietėje turintys asmenys: dirbančių iki 1 metų dalis – 5,5 %, nuo 1 iki 5 metų – 29,8 %, 6-10 metų – 22,1 %, 11-20 metų – 22,6 %, daugiau nei 20 metų – 20,0 % (8 lentelė).

#### 8 lentelė.

*Apklausos dalyvių demografiniai duomenys*

		N	%
<b>Kokiam sektoriui priklauso gydymo įstaiga, kurioje dirba</b>	Privačiam sektoriui	58	24,7
	Valstybiniam sektoriui	177	75,3
<b>Kokio dydžio yra gydymo įstaiga, kurioje dirba</b>	Labai maža įstaiga (1 - 9 darbuotojai)	9	3,8
	Maža įstaiga (10 - 49 darbuotojai)	34	14,5
	Vidutinė įstaiga (50 - 249 darbuotojai)	37	15,7
	Didelė įstaiga (250 ir daugiau darbuotojų)	155	66,0
<b>Lytis</b>	Vyras	42	17,9
	Moteris	193	82,1
<b>Pareigos</b>	Gydytojas (-a)	122	51,9



	Slaugytojas (-a)	49	20,9
	Administracijos darbuotojas (-a)	64	27,2
<b>Išsilavinimas</b>	Pagrindinis	1	0,4
	Vidurinis	1	0,4
	Profesinis/ spec. Vidurinis	4	1,7
	Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis	35	14,9
	Nebaigtas aukštasis	5	2,1
	Aukštasis universitetinis	189	80,4
<b>Darbo stažas dabartinėje darbovietėje</b>	Iki 1 metų	13	5,5
	1 - 5 metai	70	29,8
	6 - 10 metai	52	22,1
	11 - 20 metų	53	22,6
	Daugiau nei 20 metų	47	20,0

## 5.2 Metodika ir duomenų analizės metodai

Remiantis surinktais duomenimis patikrintas naudotų skalių – Organizacinės kultūros, Motyvacijos bei Perdegimo – patikimumas (jas sudarančių teiginių vidinis suderinamumas). Kronbacho alfa koeficientai gauti ne žemesni nei 0,7, tai rodo labai aukštą teiginių suderinamumą su atitinkama skale/subskale. Taigi, minėtų skalių pagalba surinktus duomenis galima naudoti analizuojant tyrimo duomenis bei tikrinant hipotezes.

## 9 lentelė.

Tyrime naudotų skalių bei subskalių vidinio suderinamumo rodikliai

Skalės	Subskalės/ klausimų tipai	Klausimų numeriai	Apskaičiuotos Cronbach alfa reikšmės	
<b>Organizacinės kultūros skalė</b>	-	1.1. - 1.10.	0,887	0,887
<b>Motyvacijos skalė</b> (WEIMS skalė)	Vidinė	2.1, 2.4., 2.5., 2.7, 2.8., 2.10, 2.14, 2.15, 2.18.	0,864	0,861
	Išorinė	2.2., 2.3., 2.6., 2.9., 2.11., 2.12, 2.13, 2.16, 2.17.	0,723	
<b>Perdegimo skalė</b> (BCSQ-12)	Perkrova	3.1., 3.4., 3.7., 3.10.	0,831	0,891
	Tobulėjimo trūkumas	3.2., 3.5., 3.8., 3.11.	0,840	
	Pasidavimas	3.3., 3.6., 3.9., 3.12.	0,882	

Siekiant išanalizuoti tyrimo duomenis, pirmiausia taikyti aprašomosios statistikos metodai (apskaičiuoti dažniai, procentiniai dažniai, vidurkiai, standartiniai nuokrypiai). Skirstinių normalumui įvertinti pasirinktas Shapiro-Wilk testas. Remiantis šio testo rezultatais nustatyta, kad dauguma sudarytų skalių neatitinka normaliojo skirstinio, todėl statistinei duomenų analizei taikyti neparametriniai kriterijai: skirstinių palyginimui pagal dvi grupes – Mann-Whitney testas, pagal tris ir daugiau grupių – Kruskal Wallis testas, tų pačių tiriamųjų dviejų skirstinių palyginimui – Wilcoxon testas, sąsajoms tarp kintamųjų nustatyti apskaičiuoti Spearmano koreliacijos koeficientai, organizacinės kultūros įtakai perdegimui ir motyvacijai išmatuoti taikyta regresinė analizė.

### 5.3 Organizacinė kultūros tyrimo duomenų analizė

Šio tyrimo dalyviai įstaigos, kurioje dirba, organizacinę kultūrą įvertino šiek tiek geriau nei vidutiniškai (mediana 39 balai iš galimų 70).

Tarpusavyje palyginus privačiame ir valstybiniame sektoriuje dirbančiųjų vertinimus, tarp jų nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas ( $p < 0,001$ ). Kaip galima matyti iš 10 lentelėje pateiktų duomenų, privataus sektoriaus organizacinė kultūra vertinama daug palankiau.

### 10 lentelė.

*Privačiame ir valstybiniame sektoriuje dirbančių specialistų požiūrio į savo darbovietės organizacinę kultūrą palyginimas*

	Kokiam sektoriui priklauso gydymo įstaiga, kurioje dirba	N	Mediana	Mann-Whitney vidutiniai rangai	p reikšmė
Organizacinė kultūra	Privačiam sektoriui	58	47,0	155,59	<b>&lt;0,001</b>
	Valstybiniam sektoriui	177	36,0	105,68	

Remiantis statistinio palyginimo rezultatais galima teigti, kad labai mažų/mažų įstaigų (iki 49 darbuotojų) ir vidutinio dydžio įstaigų (50 - 249 darbuotojai) organizacinė kultūra vertinama panašiai (statistiškai reikšmingų skirtumų nepastebima,  $p > 0,05$ ), taip pat reikšmingai nesiskiria vidutinių įstaigų (50 - 249 darbuotojai) ir didelių įstaigų (250 ir daugiau darbuotojų) organizacinė kultūra ( $p > 0,05$ ). Tačiau nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp labai mažų /mažų įstaigų (iki 49 darbuotojų) ir didelių įstaigų (250 ir daugiau darbuotojų) organizacinės kultūros įverčių ( $p < 0,01$ ), labai mažose/mažose įstaigose organizacinės kultūros rodikliai yra geresni lyginant su didelėmis įstaigomis (11-14 lentelės).

**11 lentelė.** *Labai mažose/mažose, vidutinėse ir didelėse įstaigose dirbančių specialistų požiūrio į savo darbovietės organizacinę kultūrą palyginimas*

	Kokio dydžio yra gydymo įstaiga, kurioje dirba	N	Mediana	Kruskal-Wallis vidutiniai rangai	p reikšmė
Organizacinė kultūra	Labai maža įstaiga/maža įstaiga (iki 49 darbuotojų)	43	45,0	141,73	<b>0,021</b>
	Vidutinė įstaiga (50 - 249 darbuotojai)	37	40,0	124,22	
	Didelė įstaiga (250 ir daugiau darbuotojų)	155	37,0	109,93	

**12 lentelė.** *Labai mažose/mažose ir vidutinėse įstaigose dirbančių specialistų požiūrio į savo darbovietės organizacinę kultūrą palyginimas*

	Kokio dydžio yra gydymo įstaiga, kurioje dirba	N	Mediana	Mann-Whitney vidutiniai rangai	p reikšmė
Organizacinė kultūra	Labai maža įstaiga/maža įstaiga (iki 49 darbuotojų)	43	45,0	42,93	0,313
	Vidutinė įstaiga (50 - 249 darbuotojai)	37	40,0	37,68	

**13 lentelė.**

*Labai mažose/mažose ir didelėse įstaigose dirbančių specialistų požiūrio į savo darbovietės organizacinę kultūrą palyginimas*

	Kokio dydžio yra gydymo įstaiga, kurioje dirba	N	Mediana	Mann-Whitney vidutiniai rangai	p reikšmė
Organizacinė kultūra	Labai maža įstaiga/maža įstaiga (iki 49 darbuotojų)	43	45,0	120,80	<b>0,006</b>
	Didelė įstaiga (250 ir daugiau darbuotojų)	155	37,0	93,59	

**14 lentelė.**

*Vidutinėse ir didelėse įstaigose dirbančių specialistų požiūrio į savo darbovietės organizacinę kultūrą palyginimas*

	Kokio dydžio yra gydymo įstaiga, kurioje dirba	N	Mediana	Mann-Whitney vidutiniai rangai	p reikšmė
Organizacinė kultūra	Vidutinė įstaiga (50 - 249 darbuotojai)	37	40,0	105,54	0,270
	Didelė įstaiga (250 ir daugiau darbuotojų)	155	37,0	94,34	

Statistinio palyginimo rezultatai atskleidė, kad požiūris į įstaigos organizacinę kultūrą skiriasi priklausomai nuo darbuotojo pareigų ( $p < 0,001$ ). Tarpusavyje palyginus gydytojų ir slaugytojų vertinimus statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta, tuo tarpu pastebėta, kad stipriai išsiskiria administracijos darbuotojų vertinimai, jie yra statistiškai reikšmingai aukštesni lyginant su slaugytojų ( $p < 0,001$ ) ir gydytojų ( $p < 0,001$ ) (15-18 lentelės).

### 15 lentelė.

*Gydytojų, slaugytojų ir administracijos darbuotojų požiūrio į savo darbovietės organizacinę kultūrą palyginimas*

	Pareigos	N	Mediana	Kruskal-Wallis vidutiniai rangai	p reikšmė
Organizacinė kultūra	Gydytojas (-a)	122	37,0	106,65	<b>&lt;0,001</b>
	Slaugytojas (-a)	49	35,0	100,76	
	Administracijos darbuotojas (-a)	64	45,5	152,84	

### 16 lentelė.

*Gydytojų ir slaugytojų požiūrio į savo darbovietės organizacinę kultūrą palyginimas*

	Pareigos	N		Mann-Whitney vidutiniai rangai	p reikšmė
Organizacinė kultūra	Gydytojas (-a)	122	37,0	87,56	0,516
	Slaugytojas (-a)	49	35,0	82,12	

### 17 lentelė.

*Gydytojų ir administracijos darbuotojų požiūrio į savo darbovietės organizacinę kultūrą palyginimas*

	Pareigos	N		Mann-Whitney vidutiniai rangai	p reikšmė
Organizacinė kultūra	Gydytojas (-a)	122	37,0	80,59	<b>&lt;0,001</b>
	Administracijos darbuotojas (-a)	64	45,5	118,11	

**18 lentelė.**

*Slaugytojų ir administracijos darbuotojų požiūrio į savo darbovietės organizacinę kultūrą palyginimas*

	Pareigos	N		Mann-Whitney vidutiniai rangai	p reikšmė
Organizacinė kultūra	Slaugytojas (-a)	49	35,0	43,63	<b>&lt;0,001</b>
	Administracijos darbuotojas (-a)	64	45,5	67,23	

Vyrai ir moterys savo įstaigos organizacinę kultūrą įvertino panašiais balais, statistiškai reikšmingų nuomonių skirtumų nepastebėta ( $p > 0,05$ ) (19 lentelė).

**19 lentelė.**

*Vyrų ir moterų požiūrio į savo darbovietės organizacinę kultūrą palyginimas*

	Lytis	N	Mediana	Mann-Whitney vidutiniai rangai	p reikšmė
Organizacinė kultūra	Vyras	42	39,5	117,30	0,941
	Moteris	193	39,0	118,15	

Apskaičiavus koreliacijos koeficientus nenustatyta statistiškai reikšmingų sąsajų tarp darbuotojo amžiaus, išsilavinimo lygio ir jo požiūrio į savo darbo vietos organizacinę kultūrą ( $p > 0,05$ ) (20 lentelė).

**20 lentelė.**

*Darbuotojų amžiaus ir išsilavinimo koreliacijos su jų organizacinės kultūros vertinimu*

		Organizacinė kultūra
Išsilavinimas	Koreliacijos koeficientas	-0,074
	P reikšmė	0,261
	N	235
Amžius	Koreliacijos koeficientas	-0,103
	P reikšmė	0,116
	N	235

Iki 5 metų, 6-10 metų, 11-20 metų ir didesnį nei 20 metų darbo stažą turinčiųjų organizacinės kultūros vertinimai yra panašūs, statistiškai reikšmingų nuomonių skirtumų nepastebėta ( $p>0,05$ ) (21 lentelė).

### 21 lentelė.

*Skirtingą darbo stažą turinčių darbuotojų požiūrio į savo darbovietės organizacinę kultūrą palyginimas*

	Darbo stažas dabartinėje darbovietėje	N	Mediana	Kruskal-Wallis vidutiniai rangai	p reikšmė
Organizacinė kultūra	Iki 5 metų	83	41,0	130,09	0,213
	6-10 metų	52	37,0	109,38	
	11-20 metų	53	37,0	108,62	
	Daugiau nei 20 metų	47	39,0	116,76	

### 5.4 Darbuotojų motyvacijos tyrimo duomenų analizė

Šio tyrimo dalyviai savo darbinę motyvaciją įvertino šiek tiek geriau nei vidutiniškai (vidinės motyvacijos mediana – 41 balas, išorinės – 34 iš galimų 63 balų).

Atlikus statistinį palyginimą Wilcoxon kriterijumi, nustatyta, kad tiek privataus, tiek valstybinio sektoriaus darbuotojų vidinė motyvacija yra daug aukštesnė negu išorinė (skirtumai statistiškai reikšmingi,  $p<0,01$ ) (15-17 lentelės).

### 22 lentelė.

*Apklausoje dalyvavusių darbuotojų vidinės ir išorinės motyvacijos palyginimas*

		N	Wilcoxon vidutiniai rangai	Rangų suma	Z reikšmė	p reikšmė
Išorinė motyvacija - Vidinė motyvacija	Išorinė motyvacija < Vidinė motyvacija	161	127,07	20458,50	-8,439	<b>&lt;0,001</b>
	Išorinė motyvacija > Vidinė motyvacija	61	70,40	4294,50		
	Išorinė motyvacija = Vidinė motyvacija	13				

**23 lentelė. Privataus sektoriaus darbuotojų vidinės ir išorinės motyvacijos palyginimas**

		N	Wilcoxon vidutiniai rangai	Rangų suma	Z reikšmė	p reikšmė
Išorinė motyvacija - Vidinė motyvacija	Išorinė motyvacija < Vidinė motyvacija	34	30,26	1028,00	-3,098	<b>0,002</b>
	Išorinė motyvacija > Vidinė motyvacija	18	19,39	349,00		
	Išorinė motyvacija = Vidinė motyvacija	6				

**24 lentelė. Valstybinio sektoriaus darbuotojų vidinės ir išorinės motyvacijos palyginimas**

		N	Wilcoxon vidutiniai rangai	Rangų suma	Z reikšmė	p reikšmė
Išorinė motyvacija - Vidinė motyvacija	Išorinė motyvacija < Vidinė motyvacija	127	97,02	12321,50	-7,867	<b>&lt;0,001</b>
	Išorinė motyvacija > Vidinė motyvacija	43	51,48	2213,50		
	Išorinė motyvacija = Vidinė motyvacija	7				

Tarpusavyje palyginus privačiame ir valstybiniame sektoriuje dirbančių asmenų atsakymus, nustatyta, kad statistiškai reikšmingai skiriasi jų išorinės motyvacijos įverčiai ( $p < 0,05$ ), tačiau nesiskiria vidinės ( $p > 0,05$ ). Kaip parodoma 25 lentelėje, privataus sektoriaus darbuotojų išorinė motyvacija yra aukštesnė lyginant su valstybinio sektoriaus darbuotojų išorine motyvacija.

**25 lentelė.***Privačiame ir valstybiniame sektoriuje dirbančių specialistų motyvacijos palyginimas*

	Kokiam sektoriui priklauso gydymo įstaiga, kurioje dirba	N	Mediana	Mann- Whitney vidutiniai rangai	p reikšmė
Vidinė motyvacija	Privačiam sektoriui	58	41,0	115,14	0,712
	Valstybiniam sektoriui	177	41,0	118,94	
Išorinė motyvacija	Privačiam sektoriui	58	37,0	135,19	<b>0,026</b>
	Valstybiniam sektoriui	177	34,0	112,37	
Bendra motyvacija	Privačiam sektoriui	58	77,0	126,09	0,296
	Valstybiniam sektoriui	177	75,0	115,35	



Skirtingo dydžio gydymo įstaigose dirbančių asmenų motyvacijos (tiek vidinės, tiek išorinės) įverčiai gauti panašūs, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta ( $p>0,05$ ) (26 lentelė).

**26 lentelė.**

*Skirtingo dydžio įstaigose dirbančių specialistų motyvacijos palyginimas*

	Kokio dydžio yra gydymo įstaiga, kurioje dirba	N	Mediana	Kruskal-Wallis vidutiniai rangai	p reikšmė
Vidinė motyvacija	Labai maža įstaiga/maža įstaiga (iki 49 darbuotojų)	43	41,0	113,77	0,323
	Vidutinė įstaiga (50 - 249 darbuotojai)	37	39,0	104,55	
	Didelė įstaiga (250 ir daugiau darbuotojų)	155	42,0	122,38	
Išorinė motyvacija	Labai maža įstaiga/maža įstaiga (iki 49 darbuotojų)	43	35,0	134,31	0,194
	Vidutinė įstaiga (50 - 249 darbuotojai)	37	34,0	119,32	
	Didelė įstaiga (250 ir daugiau darbuotojų)	155	34,0	113,16	
Bendra motyvacija	Labai maža įstaiga/maža įstaiga (iki 49 darbuotojų)	43	76,0	123,83	0,668
	Vidutinė įstaiga (50 - 249 darbuotojai)	37	76,0	110,18	
	Didelė įstaiga (250 ir daugiau darbuotojų)	155	77,0	118,25	

Lyginant gydytojų, slaugytojų ir administracijos darbuotojų motyvaciją statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta ( $p>0,05$ ) (27 lentelė).

**27 lentelė.***Gydytojų, slaugytojų ir administracijos darbuotojų motyvacijos palyginimas*

	Pareigos	N	Kruskal-Wallis vidutiniai rangai	p reikšmė
Vidinė motyvacija	Gydytojas (-a)	122	123,15	0,436
	Slaugytojas (-a)	49	115,72	
	Administracijos darbuotojas (-a)	64	109,93	
Išorinė motyvacija	Gydytojas (-a)	122	118,48	0,180
	Slaugytojas (-a)	49	103,99	
	Administracijos darbuotojas (-a)	64	127,81	

Tarpusavyje palyginus vyrų ir moterų motyvacijos įverčius nustatyta, kad statistiškai reikšmingai skiriasi jų išorinė motyvacija ( $p < 0,05$ ), didesne išorine motyvacija pasižymi vyrai (28 lentelė).

**28 lentelė.***Vyrų ir moterų motyvacijos palyginimas*

	Lytis	N	Mediana	Mann-Whitney vidutiniai rangai	p reikšmė
Vidinė motyvacija	Vyras	42	43,5	128,11	0,287
	Moteris	193	41,0	115,80	
Išorinė motyvacija	Vyras	42	36,0	137,81	<b>0,037</b>
	Moteris	193	34,0	113,69	
Bendra motyvacija	Vyras	42	81,0	134,32	0,086
	Moteris	193	76,0	114,45	

Apskaičiavus koreliacijos koeficientus nenustatyta statistiškai reikšmingų sąsajų tarp darbuotojo amžiaus, išsilavinimo lygio ir jo išorinės ar vidinės motyvacijos lygio ( $p > 0,05$ ) (29 lentelė).

**29 lentelė.***Darbuotojų amžiaus ir išsilavinimo koreliacijos su jų motyvacijos lygiu*

		Motyvacijos skalė		
		Vidinė motyvacija	Išorinė motyvacija	Bendra motyvacija
Amžius	Koreliacijos koeficientas	0,045	-0,053	-0,013
	p reikšmė	0,495	0,422	0,847
	N	235	235	235
Išsilavinimas	Koreliacijos koeficientas	0,067	-0,012	0,024
	p reikšmė	0,305	0,854	0,712
	N	235	235	235

Iki 5 metų, 6-10 metų, 11-20 metų ir didesnę nei 20 metų darbo stažą turinčiųjų motyvacijos (tiek išorinės, tiek vidinės) įverčiai yra panašūs, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta ( $p > 0,05$ ) (30 lentelė).

**30 lentelė. Skirtingą darbo stažą turinčių darbuotojų motyvacijos palyginimas**

	Darbo stažas dabartinėje darbovietėje	N	Mediana	Kruskal-Wallis vidutiniai rangai	p reikšmė
Vidinė motyvacija	Iki 5 metų	83	40,0	109,07	0,387
	6-10 metų	52	41,5	117,38	
	11-20 metų	53	43,0	122,25	
	Daugiau nei 20 metų	47	44,0	129,66	
Išorinė motyvacija	Iki 5 metų	83	34,0	123,28	0,589
	6-10 metų	52	32,0	107,53	
	11-20 metų	53	35,0	116,50	
	Daugiau nei 20 metų	47	35,0	121,96	
Bendra motyvacija	Iki 5 metų	83	75,0	115,75	0,764
	6-10 metų	52	76,0	112,35	
	11-20 metų	53	76,0	119,92	
	Daugiau nei 20 metų	47	78,0	126,05	

## 5.5 Darbuotojų profesinio perdegimo tyrimo duomenų analizė

Remiantis šio tyrimo rezultatais, darbuotojų perdegimo lygis nėra aukštas – apklaustieji savo perdegimą įvertino kaip žemesnį nei vidutinį (Perkrovos subskalės mediana – 18 balų, Tobulėjimo trūkumo subskalės – 14 balų, Pasidavimo subskalės – 10 balų iš galimų 28).

Privačiame ir valstybiniame sektoriuose dirbančių specialistų perdegimo lygis reikšmingai nesiskiria ( $p>0,05$ ) (24 lentelė). Statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta ir tarp skirtingo dydžio įstaigų darbuotojų ( $p>0,05$ ) (25 lentelė). Gydytojų, slaugytojų ir administracijos darbuotojų perdegimo lygis taip pat panašus, reikšmingų skirtumų nenustatyta ( $p>0,05$ ) (33 lentelė).

### 31 lentelė.

*Privačiame ir valstybiniame sektoriuje dirbančių specialistų perdegimo palyginimas*

	Kokiam sektoriui priklauso gydymo įstaiga, kurioje dirba	N	Mediana	Mann-Whitney vidutiniai rangai	p reikšmė
Perkrova	Privačiam sektoriui	58	16,00	107,47	0,174
	Valstybiniam sektoriui	177	18,00	121,45	
Tobulėjimo trūkumas	Privačiam sektoriui	58	16,00	130,30	0,112
	Valstybiniam sektoriui	177	14,00	113,97	
Pasidavimas	Privačiam sektoriui	58	10,00	128,56	0,171
	Valstybiniam sektoriui	177	9,00	114,54	
Bendras perdegimas	Privačiam sektoriui	58	44,50	122,72	0,543
	Valstybiniam sektoriui	177	42,00	116,45	

### 32 lentelė.

*Skirtingo dydžio įstaigose dirbančių specialistų perdegimo palyginimas*

	Kokio dydžio yra gydymo įstaiga, kurioje dirba	N	Mediana	Kruskal-Wallis vidutiniai rangai	p reikšmė
Perkrova	Labai maža įstaiga/maža įstaiga (iki 49 darbuotojų)	43	15,00	100,86	0,127
	Vidutinė įstaiga (50 - 249 darbuotojai)	37	19,00	130,62	
	Didelė įstaiga (250 ir daugiau darbuotojų)	155	18,00	119,74	

Tobulėjimo trūkumas	Labai maža įstaiga/maža įstaiga (iki 49 darbuotojų)	43	15,00	123,63	0,055
	Vidutinė įstaiga (50 - 249 darbuotojai)	37	17,00	140,15	
	Didelė įstaiga (250 ir daugiau darbuotojų)	155	13,00	111,15	
Pasidavimas	Labai maža įstaiga/maža įstaiga (iki 49 darbuotojų)	43	11,00	131,12	0,314
	Vidutinė įstaiga (50 - 249 darbuotojai)	37	10,00	120,96	
	Didelė įstaiga (250 ir daugiau darbuotojų)	155	9,00	113,65	
Bendras perdegimas	Labai maža įstaiga/maža įstaiga (iki 49 darbuotojų)	43	42,00	118,00	0,317
	Vidutinė įstaiga (50 - 249 darbuotojai)	37	46,00	133,22	
	Didelė įstaiga (250 ir daugiau darbuotojų)	155	42,00	114,37	

### 33 lentelė.

*Gydytojų, slaugytojų ir administracijos darbuotojų perdegimo palyginimas*

	Pareigos	N	Mediana	Kruskal-Wallis vidutiniai rangai	p reikšmė
Perkrova	Gydytojas (-a)	122	18,00	120,21	0,545
	Slaugytojas (-a)	49	20,00	122,70	
	Administracijos darbuotojas (-a)	64	16,00	110,18	
Tobulėjimo trūkumas	Gydytojas (-a)	122	13,50	112,91	0,489
	Slaugytojas (-a)	49	15,00	123,26	
	Administracijos darbuotojas (-a)	64	15,50	123,69	
Pasidavimas	Gydytojas (-a)	122	10,00	116,22	0,853
	Slaugytojas (-a)	49	9,00	117,16	
	Administracijos darbuotojas (-a)	64	10,00	122,03	
Bendras perdegimas	Gydytojas (-a)	122	42,00	116,18	0,828
	Slaugytojas (-a)	49	43,00	123,20	
	Administracijos darbuotojas (-a)	64	42,00	117,48	

Vyrų ir moterų perdegimo lygis statistiškai reikšmingai nesiskiria ( $p>0,05$ ) (34 lentelė).

### 34 lentelė.

*Vyrų ir moterų perdegimo palyginimas*

	Lytis	N	Mediana	Mann-Whitney vidutiniai rangai	p reikšmė
Perkrova	Vyras	42	18,00	132,55	0,125
	Moteris	193	18,00	114,83	
Tobulėjimo trūkumas	Vyras	42	16,00	135,12	0,071
	Moteris	193	14,00	114,27	
Pasidavimas	Vyras	42	11,00	131,87	0,143
	Moteris	193	9,00	114,98	
Bendras perdegimas	Vyras	42	45,50	135,37	0,068
	Moteris	193	42,00	114,22	

Apskaičiavus koreliacijos koeficientus nenustatyta statistiškai reikšmingų sąsajų tarp darbuotojo išsilavinimo lygio ir jo Perdegimo skalės įverčių ( $p>0,05$ ). Statistiškai reikšmingos sąsajos tarp darbuotojo amžiaus ir jo bendro Perdegimo skalės įverčio negauta ( $p>0,05$ ). Nustatytas tik silpnas statistiškai reikšmingas ryšys tarp jo amžiaus ir Perkrovos skalės įverčio ( $r=0,138$ ,  $p<0,05$ ), kuris rodo, kad vyresni darbuotojai labiau jaučia perkrovą darbe (35 lentelė).

### 35 lentelė.

*Darbuotojų amžiaus ir išsilavinimo koreliacijos su jų perdegimu*

		Perdegimo skalė			
		Perkrova	Tobulėjimo trūkumas	Pasidavimas	Bendras perdegimas
Amžius	Koreliacijos koeficientas	<b>0,138</b>	-0,071	-0,122	-0,002
	p reikšmė	<b>0,034</b>	0,278	0,061	0,972
	N	235	235	235	235
Išsilavinimas	Koreliacijos koeficientas	0,028	-0,068	-0,076	-0,049
	p reikšmė	0,665	0,299	0,244	0,452
	N	235	235	235	235

Iki 5 metų, 6-10 metų, 11-20 metų ir didesni nei 20 metų darbo stažą turinčiųjų perdegimo rodikliai reikšmingai skyrėsi tik vienu, perkrovos aspektu ( $p < 0,05$ ). Iš visų tiriamųjų išsiskyrė iki 5 metų darbo stažą turinčiųjų grupė, jų Perkrovos subskalės įverčiai gauti žemesni lyginant su ilgiau dirbančių specialistų įverčiais ( $p < 0,01$ ) (36-37 lentelės).

### 36 lentelė.

*Skirtingą darbo stažą turinčių darbuotojų perdegimo palyginimas*

	Darbo stažas dabartinėje darbovietėje	N	Mediana	Kruskal-Wallis vidutiniai rangai	p reikšmė
Perkrova	Iki 5 metų	83	15,00	100,22	<b>0,029</b>
	6-10 metų	52	18,00	124,44	
	11-20 metų	53	19,00	129,81	
	Daugiau nei 20 metų	47	19,00	128,96	
Tobulėjimo trūkumas	Iki 5 metų	83	15,00	121,11	0,712
	6-10 metų	52	13,50	119,50	
	11-20 metų	53	14,00	120,78	
	Daugiau nei 20 metų	47	15,00	107,70	
Pasidavimas	Iki 5 metų	83	10,00	122,78	0,796
	6-10 metų	52	9,50	118,70	
	11-20 metų	53	9,00	116,48	
	Daugiau nei 20 metų	47	9,00	110,49	
Bendras perdegimas	Iki 5 metų	83	43,00	113,04	0,815
	6-10 metų	52	41,00	120,25	
	11-20 metų	53	42,00	124,20	
	Daugiau nei 20 metų	47	43,00	117,28	

### 37 lentelė.

*Iki 5 m. ir didesni stažą turinčių darbuotojų perkrovos palyginimas*

	Darbo stažas dabartinėje darbovietėje	N	Mann-Whitney vidutiniai rangai	p reikšmė
Perkrova	Iki 5 m.	83	100,22	<b>0,003</b>
	> 5 m.	152	127,71	

## 5.6 Organizacinės kultūros, darbuotojų motyvacijos ir profesinio perdegimo sąsajos

Remiantis koreliacinės analizės rezultatais, nustatytas silpnas, bet statistiškai reikšmingas ryšys

tarp darbuotojo Organizacinės kultūros skalės įverčio ir jo bendro Perdegimo skalės įverčio ( $r = -0,149$ ,  $p < 0,05$ ), bei tarp Organizacinės kultūros skalės įverčio ir Perkrovos ir Tobulėjimo trūkumo subskalių įverčių ( $r = -0,144$ ,  $p < 0,05$ ;  $r = -0,153$ ,  $p < 0,05$ ). Tai reiškia, jog kuo geresnis organizacijos kultūros vertinimas, tuo darbuotojo perdegimo lygis žemesnis (38 lentelė).

### 38 lentelė.

#### *Organizacinės kultūros ir profesinio perdegimo koreliacijos*

		Perdegimo skalė			
		Perkrova	Tobulėjimo trūkumas	Pasidavimas	Bendras perdegimas
Organizacinės kultūros skalė	Koreliacijos koeficientas	<b>-0,144</b>	<b>-0,153</b>	0,003	<b>-0,149</b>
	P reikšmė	<b>0,027</b>	<b>0,019</b>	0,959	<b>0,022</b>
	N	235	235	235	235

Analizuojant organizacinės kultūros ir profesinio perdegimo sąsajas atskirai gydytojų, slaugytojų bei administracijos darbuotojų grupėse, statistiškai reikšmingos koreliacijos patvirtintos tik gydytojų grupėje (39 lentelė). Todėl negalime patvirtinti hipotezės H4, Neigiama organizacinės kultūros įtaka darbuotojų profesiniam perdegimui administracijos darbuotojų socialinėje grupėje yra stipresnė nei slaugytojų ar gydytojų socialinėje grupėje.

### 39 lentelė.

#### *Organizacinės kultūros ir profesinio perdegimo koreliacijos (specialistų grupės)*

		Perdegimo skalė			
		Perkrova	Tobulėjimo trūkumas	Pasidavimas	Bendras perdegimas
Organizacinės kultūros skalė (gydytojų grupė)	Koreliacijos koeficientas	-0,150	<b>-0,242</b>	-0,129	<b>-0,225</b>
	p reikšmė	0,099	<b>0,007</b>	0,156	<b>0,013</b>
	N	122	122	122	122
Organizacinės kultūros skalė (slaugytojų grupė)	Koreliacijos koeficientas	-0,134	-0,190	-0,013	-0,157
	p reikšmė	0,360	0,191	0,928	0,282
	N	49	49	49	49
Organizacinės kultūros skalė (administracijos darbuotojų grupė)	Koreliacijos koeficientas	-0,030	0,022	0,242	0,029
	p reikšmė	0,814	0,863	0,054	0,820
	N	64	64	64	64



Sudarytas tiesinės regresijos modelis, kuriame priklausomas kintamasis – bendras perdegimo įvertis, o nepriklausomas kintamasis – organizacinės kultūros skalės įvertis. Tačiau šio modelio patikimumas nepakankamas (ANOVA  $p > 0,05$ ).

H1 hipotezė „Organizacinė kultūra daro neigiamą įtaką Lietuvos gydytojų, slaugytojų bei administracijos darbuotojų profesiniam perdegimui“ patvirtinta iš dalies.

H1a hipotezė „Organizacinė kultūra daro neigiamą įtaką Lietuvos gydytojų, slaugytojų bei administracijos darbuotojų perkrovai“ patvirtinta.

H1b hipotezė „Organizacinė kultūra daro neigiamą įtaką Lietuvos gydytojų, slaugytojų bei administracijos darbuotojų tobulėjimo trūkumui“ patvirtinta.

H1c hipotezė „Organizacinė kultūra daro neigiamą įtaką Lietuvos gydytojų, slaugytojų bei administracijos darbuotojų pasidavimui“ nepatvirtinta.

Apskaičiavus koreliacijos koeficientus nustatytos statistiškai reikšmingos sąsajos tarp darbuotojų Organizacinės kultūros skalės įverčių ir jų Vidinės motyvacijos, Išorinės motyvacijos įverčių bei bendro motyvacijos įverčio ( $r = 0,260, p < 0,001$ ;  $r = 0,289, p < 0,001$ ;  $r = 0,312, p < 0,001$ ) (40 lentelė). Taigi, kuo geriau vertinama organizacijos kultūra, tuo didesnė darbuotojo vidinė bei išorinė motyvacija.

#### 40 lentelė.

##### *Organizacinės kultūros ir motyvacijos koreliacijos*

		Motyvacijos skalė		
		Vidinė motyvacija	Išorinė motyvacija	Bendra motyvacija
Organizacinės kultūros skalė	Koreliacijos koeficientas	<b>0,260</b>	<b>0,289</b>	<b>0,312</b>
	p reikšmė	<b>&lt;0,001</b>	<b>&lt;0,001</b>	<b>&lt;0,001</b>
	N	235	235	235

Sudarytas tiesinės regresijos modelis, kuriame priklausomas kintamasis – bendras motyvacijos įvertis, o nepriklausomas kintamasis – organizacinės kultūros skalės įvertis. Gautas modelis statistiškai reikšmingas (ANOVA  $F=36,427, p < 0,001$ ), jis paaiškina apie 13,5 % priklausomo kintamojo sklaidos ( $R^2 = 0,135$ ). Remiantis 41 lentelėje pateiktais sudaryto modelio duomenimis galima daryti išvadą, kad organizacinė kultūra nors ir nežymiai, tačiau teigiamai veikia motyvaciją, vienas papildomas Organizacinės kultūros skalės balas Motyvacijos skalės įvertį padidintų 0,52 balo.

**41 lentelė.***Organizacinės kultūros regresinės lygties rezultatai*

<b>Koeficientai<sup>a</sup></b>						
Modelis		Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	p
		B	St. paklaida	Beta		
1	(Konstanta)	55,398	3,527		15,706	<b>&lt;0,001</b>
	Organizacinė kultūra	0,522	0,087	0,368	6,035	<b>&lt;0,001</b>

a. Priklausomas kintamasis: Bendra motyvacija

Analizuojant organizacinės kultūros ir motyvacijos sąsajas atskirai gydytojų slaugytojų bei administracijos darbuotojų grupėse, gauti panašūs rezultatai, Organizacinės kultūros ir Bendros motyvacijos koreliacijos koeficientai gydytojų grupėje žemiausi ( $r=0,227$ ,  $p<0,05$ ), o administracijos darbuotojų grupėje – aukščiausi ( $r=0,435$ ,  $p<0,001$ ) (42 lentelė). Šie rezultatai leidžia patvirtinti H3 hipotezę. “Teigiama organizacinės kultūros įtaka darbuotojų motyvacijai administracijos darbuotojų socialinėje grupėje yra stipresnė nei slaugytojų ar gydytojų socialinėje grupėje.”

**42 lentelė.***Organizacinės kultūros ir motyvacijos koreliacijos (specialistų grupės)*

		Motyvacijos skalė		
		Vidinė motyvacija	Išorinė motyvacija	Bendra motyvacija
Organizacinės kultūros skalė (gydytojų grupė)	Koreliacijos koeficientas	<b>0,232</b>	0,128	<b>0,227</b>
	p reikšmė	<b>0,010</b>	0,160	<b>0,012</b>
	N	122	122	122
Organizacinės kultūros skalė (slaugytojų grupė)	Koreliacijos koeficientas	<b>0,309</b>	<b>0,360</b>	<b>0,374</b>
	p reikšmė	<b>0,031</b>	<b>0,011</b>	<b>0,008</b>
	N	49	49	49
Organizacinės kultūros skalė (administracijos darbuotojų grupė)	Koreliacijos koeficientas	<b>0,369</b>	<b>0,414</b>	<b>0,435</b>
	p reikšmė	<b>0,003</b>	<b>0,001</b>	<b>&lt;0,001</b>
	N	64	64	64

H2 hipotezė „Organizacinė kultūra daro teigiamą įtaką Lietuvos gydytojų, slaugytojų bei administracijos darbuotojų motyvacijai” patvirtinta.

H2a hipotezė „Organizacinė kultūra daro teigiamą įtaką Lietuvos gydytojų, slaugytojų bei administracijos darbuotojų vidinei motyvacijai” patvirtinta.

H2b hipotezė „Organizacinė kultūra daro teigiamą įtaką Lietuvos gydytojų, slaugytojų bei administracijos darbuotojų išorinei motyvacijai” patvirtinta.

## IŠVADOS

1. Apibendrinant įvairių autorių organizacinės kultūros apibrėžimus, galima teigti, kad nėra vieno bendro apibrėžimo organizacinei kultūrai. Didžioji dalis mokslininkų organizacinės kultūros pagrindu laiko vertybes, vyraujančias organizacijoje, kurios yra priemonė organizacijos tikslams pasiekti. Ji įtakoja organizacijos narių elgesį ir yra palaikoma tradicijų, ritualų ir simbolių.

Mokslininkai pastebėję organizacinės kultūros naudą įmonės rezultatams pradėjo daugiau dėmesio skirti jos analizavimui ir tyrimams, bei šviesti visuomenę apie darbuotojų motyvavimo priemones. Taip organizacinė kultūra tapo būtina kaip organizacijos sąlyga gerinanti darbuotojų įsitraukimą ir našumą.

Išanalizavę organizacinės kultūros modelius galime teigti, kad kiekviena organizacija turi savitą organizacinę kultūrą, kuri padeda valdyti darbuotojus, skatina novatoriškumą ir didina produktyvumą, tuo prisidėdama ir prie sėkmingos organizacijos veiklos. Kadangi organizacinė kultūra yra sunkiai apčiuopiamas ir nematerialus dalykas, ją tirti galima įvairiais būdais.

Vieni mokslininkai organizacinę kultūrą tiria iš vidaus ir išorės, kiti nagrinėja organizacinės kultūros tarpusavio konkuravimą. Dar kiti pagal organizacijos politiką, ar ji bus labiau linkusi į vidinius resursus ar į rinką bei ar bus lanksti ar labiau linkusi į stabilumą.

Vieningos nuomonės koks tyrimo modelis yra geriausias nėra, nes kiekviena organizacija yra unikali. Dažniausiai rekomenduojama taikyti kelis tyrimo modelius, kad tyrimo rezultatai būtų tikslesni.

2. Norint, kad darbuotojai produktyviai dirbtų, juos reikia laikas nuo laiko įvairiais atitinkamai pagal situaciją ir individo poreikius būdais motyvuoti dirbti. Motyvacija yra labai svarbi kiekvienam darbuotojui, jei darbuotojų motyvacija yra didelė, tai paskatins juos dirbti daugiau ir entuziastingiau, kad galėtų prisidėti prie įmonės rezultatų. Išanalizavus autorių teiginius motyvacijos sampratą skirtingi autoriai, skirtingai apibūdino, tačiau esmė ta pati – motyvacija yra procesas, veiksmas ar priežastis, kurie skatina darbuotojus siekti tam tikro nustatyto tikslo. Tačiau motyvacija nėra stabili ir nekintanti, nes yra tiesiogiai priklausoma nuo darbuotojo emocijų, kas įtakoja pastangas tenkinti savo nepatenkintus poreikius tikslingai.

Apibendrinant motyvacijos priemones ir modelius galime teigti, kad mokslinėje literatūroje nėra vieno modelio, kurį būtų galima naudoti visose organizacijose ir kuris

tiktų kiekvienam darbuotojui, todėl skirtingi autoriai, skirtingoms darbuotojų grupėms siūlo atitinkamus motyvacijos metodus. Vieni autoriai motyvatoriumi aprašo finansus, kurie skatina darbuotojus dirbti našiau ir yra labiau tinkama fizinę ir monotonišką darbą dirbantiems darbuotojams. Kiti autoriai teigė, kad noras patenkinti poreikius yra pagrindinis motyvacijos kintamasis ir motyvacijos veiksnys suskirstė nuo fiziologinių iki psichologinių. Dar kiti autoriai siūlo motyvaciją tirti kaip procesą ir teigia, kad žmonės pasirenka tokias veiksmų kryptis, kurios gali sumažinti diskomfortą arba padidinti malonumą. Skirtingi autoriai skirtingai apibrėžė motyvaciją, bet vieningai pritarė, kad ji yra reikalinga ir glaudžiai susijusi su organizacijos našumu ir sėkme.

3. Dėl per didelio nuolatinio darbo krūvio ir emocinio streso darbuotojų motyvacija nukrenta ir tai juos gali privesti net iki profesinio perdegimo. Išanalizavus profesinio perdegimo sampratą ir simptomus galima teigti, kad profesinis perdegimas yra reiškinys susiformavęs dėl chroniško streso darbe, kuris laikui bėgant išsekina darbuotoją tiek emociškai, tiek fiziškai. Dažniausiai to pasėkmės pasireiškia progresuojančiais psichologiniais ir fiziniais simptomais, kurie trukdo tinkamai atlikti savo darbą ir gali privesti prie visiško išsekimo. Pagal mokslininkų išvadas galime teigti, kad visi fiziniai darbuotojų negalavimai yra atsakas sutrikusiai psichinei būklei.
4. Profesinio perdegimo sindromas turi tendenciją pasireikšti žmonėms, dalyvaujantiems darbinėje veikloje, kuriai būdingas neigiamas fiziologinių ir psichologinių požymių derinys. Naujausiuose tyrimuose buvo nustatyta, kad svarbiausi ir kraštutiniai profesinio perdegimo profiliai yra darbuotojo išitraukimas į darbą ir perdegimas, kai persidirbęs darbuotojas tampa nebeefektyvus. Skirtingi autoriai profesinį perdegimą skirsti pagal skirtingus kriterijus, vieni tai darė pagal fizinius ir psichinius požymius, juos skaidydami į smulkesnius etapus. Kiti papildė juos pridėdami dar socialinius ir organizacinius. Dar kiti autoriai profesinį perdegimą klasifikavo pagal vidinius ir išorinius veiksnius ir teigė, kad vidiniai veiksniai daro mažiau įtaką darbuotojo perdegimui nei išoriniai. Iš pateikto apibendrinimo matome, kad nors grupavimas profesinio perdegimo skirtingų autorių ir skiriasi, bet visi autoriai profesinį perdegimą sukeliančius faktorius sieja su darbuotojo charakteriu bei darbo aplinka. Labiausiai akcentuojami visų autorių tokie faktoriai kaip perdėtas atsakomybės jausmas ir užsitęsęs stresas bei emocinis disbalansas.
5. Nustačius gydytojų, slaugytojų bei administracijos darbuotojų požiūrį į organizacinę kultūrą buvo gautas rezultatas, kad privataus sektoriaus organizacinė kultūra vertinama daug palankiau. Įvertinus organizacinės kultūros įtaką darbuotojų motyvacijai ir profesiniam perdegimui moderuojant pareigoms, buvo nustatyta, kad organizacinė kultūra

darą teigiamą įtaką darbuotojų motyvacijai ir profesiniam perdegimui. Tarpusavyje palyginus gydytojų ir slaugytojų vertinimus statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta, tuo tarpu pastebėta, kad stipriai išsiskiria administracijos darbuotojų vertinimai, jie yra statistiškai reikšmingai aukštesni lyginant su slaugytojų ( $p < 0,001$ ) ir gydytojų.

Palyginus skirtingus sektorius nustatyta, kad privataus sektoriaus organizacinė kultūra vertinama daug palankiau negu valstybinio, o tarp vyrų ir moterų ar amžiaus grupių statistiškai reikšmingų nuomonių skirtumų nepastebėta.

Remiantis koreliacinės analizės rezultatais, nustatytas silpnas, bet statistiškai reikšmingas ryšys tarp darbuotojo Organizacinės kultūros skalės įverčio ir jo bendro Perdegimo skalės įverčio ( $r = -0,149$ ,  $p < 0,05$ ), bei tarp Organizacinės kultūros skalės įverčio, Perkrovos ir Tobulėjimo trūkumo subskalių įverčių ( $r = -0,144$ ,  $p < 0,05$ ;  $r = -0,153$ ,  $p < 0,05$ ). Tai reiškia, jog kuo geresnis organizacijos kultūros vertinimas, tuo darbuotojo perdegimo lygis žemesnis. Apskaičiavus koreliacijos koeficientus nustatytos statistiškai reikšmingos sąsajos tarp darbuotojų Organizacinės kultūros skalės įverčių ir jų Vidinės motyvacijos, Išorinės motyvacijos įverčių bei bendro motyvacijos įverčio ( $r = 0,260$ ,  $p < 0,001$ ;  $r = 0,289$ ,  $p < 0,001$ ;  $r = 0,312$ ,  $p < 0,001$ ) (33 lentelė). Taigi, kuo geriau vertinama organizacijos kultūra, tuo didesnė darbuotojo vidinė bei išorinė motyvacija.

## **REKOMENDACIJOS**

### **(gydymo įstaigų vadovams)**

Įvertinus organizacinės kultūros įtaką darbuotojų motyvacijai ir profesiniam perdegimui privataus ir valstybinio sektoriaus gydymo įstaigose buvo nustatyta, kad kuo geriau darbuotojai vertina organizacinę kultūrą, tuo jų motyvacija yra didesnė ir profesinis perdegimas pasireiškia silpniau. Remiantis prasčiausiai įvertintais teiginiais sudaryti pasiūlymai, kaip būtų galima gerinti organizacinę kultūrą, tobulinti darbuotojų motyvaciją ir mažinti profesinį perdegimą.

Pasiūlymai:

1. Reikėtų atkreipti dėmesį, kad darbuotojams organizacinėje kultūroje svarbu bendras skirtingų skyrių požiūris į darbą, aiški vizija, konkrečios taisyklės ir saugumo jausmas. Siūlome kuo aiškiau visoje organizacijoje iškomunikuoti organizacijos požiūrį, viziją ir nustatytas taisykles, kas darbdaviui yra priimtina ir ko yra tikimasi iš darbuotojų bendrai ir kiekvienos pozicijos atskirai. Kuo daugiau komunikuoti informacijos apie tai, kas vyksta įmonėje, kad darbuotojai žinotų ir jaustūsi saugūs.
2. Iš motyvacijos veiksnių darbuotojams svarbu darbo užmokestis, tobulėjimo galimybė ir karjera. Rekomenduotume sukurti konkurencingą ir motyvuojančią atlygio sistemą taip pat atkreipti dėmesį ir į nematerialias priemones (įvertinimą, grįžtamąjį ryšį, pripažinimą). Paskirti metinį mokymų biudžetą skirtą kiekvienai darbo pozicijai ir sukurti kiekvienai pozicijai karjeros planą. Reguliariai kartoti darbuotojų motyvacinių priemonių vertinimą ir koreguoti naudų paketą atsižvelgiant į darbuotojų poreikius.
3. Atkreipti dėmesį į vyresnio amžiaus darbuotojų darbo ir poilsio režimą, nes jie yra jautresni profesinio perdegimo simptomams ir linkę dirbti daugiau viršvalandžių bei atiduoti visą savo energiją. Rekomenduotume atlikti tyrimą siekiant nustatyti darbuotojų darbo krūvį.

## DISKUSIJA

Atlikus organizacinės kultūros įtakos darbuotojų motyvacijai ir profesiniam perdegimui duomenų analizę buvo nustatyta, kad yra statistiškai reikšmingas ryšys tarp organizacinės kultūros ir profesinio perdegimo. Gautus duomenis lyginant su kitais tyrimais analogiškus rezultatus gavo ir anksčiau panašų tyrimą atlikęs mokslininkas S.Zamini ir kt. (2011). Jis teigia, kad kuo geresnis organizacinės kultūros vertinimas, tuo darbuotojo perdegimo lygis žemesnis.

Taip pat atlikus tyrimą buvo patvirtintas teigiamas statistiškai reikšmingas ryšys tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų motyvacijos. Galima teigti, kad kuo geresnis organizacinės kultūros vertinimas tuo didesnė darbuotojo vidinė bei išorinė motyvacija. Lyginant su kitais anksčiau vykdytais moksliniais tyrimais H. S. M. Yusof ir kiti (2017) ir A.A.R. Fernandes (2018) tirdami organizacinės kultūros įtaką darbuotojų motyvacijai gavo analogiškus rezultatus, kurie rodo, kad organizacinės kultūros poveikis motyvacijai yra teigiamas ir pastebėta, kad kuo labiau išreikšta organizacinė kultūra, tuo didesnė darbuotojų bendra motyvacija.

Apibendrinant galima daryti prielaidą, kad organizacinė kultūra turi reikšmingą ryšį tarp darbuotojų motyvacijos ir profesinio perdegimo.



## LITERATŪROS SARAŠAS

- Araujo C. C., Giri E. E., Soares A. D. C. (2020). *The Effect of Leadership and Employee Motivation on Business Success and Organizational Performance (Study at Aeroporto Presidente Nicolau Lobato, Dili and Timor Leste)*. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(7), p. 706–714. [doi.org/10.18415/ijmmu.v7i7.1887](https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i7.1887)
- Bajwa S., Butt A., Mazhar N., Warris S., Tariq M., Ashrat R. (2020). *Relationship between work flow and burnout in medical professionals*. *The Professional Medical Journal*. [doi.org/10.29309/TPMJ/2020.27.11.4650](https://doi.org/10.29309/TPMJ/2020.27.11.4650)
- Van den Berg P. T., Wilderom C. P. (2004). *Defining, measuring, and comparing organisational cultures*. *Applied Psychology*, 53(4), 570-582. [doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00189.x](https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00189.x)
- Bland A. M., DeRobertis E. M. (2017). *Maslow's Unacknowledged Contributions to Developmental Psychology*. *Journal of Humanistic Psychology*. [doi.org/10.1177/0022167817739732](https://doi.org/10.1177/0022167817739732)
- Budirianti, B. L. R., Agusdin A., Surati S. (2020). *The Influence of Work Discipline, Motivation, Job Satisfaction and the Work Environment on the Performance of Contract Employees*. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(11). [doi.org/10.18415/ijmmu.v7i11.2174](https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i11.2174)
- Burke C. S., Sims D. E., Lazzara E. H., Salas E. (2007). *Trust in leadership: a multi-level review and integration*. Elsevier: *The Leadership Quarterly*, 18(6). p.606-632. [doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.006](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.006)
- Cameron K. S., Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. 3 ed. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN: 978-1-118-00332-9.
- Canadas De la Fuente G. A., Vargas C., San Luis C. (2015). *Risk factors and prevalence of burnout syndrome in the nursing profession*. *IJANS*, vol. 52, p. 240–249. [doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2014.07.001](https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2014.07.001)
- Centers for Disease Control and Prevention, U.S. (2019). *2014-2016 Ebola outbreak in West Africa*. Internetinė priediga (žiūrėta 2021-01-02): <https://www.cdc.gov/vhf/ebola/history/2014-2016-outbreak/index.html>

- Copuš L., Šajgaliková H. Wojčák E. (2019). *Organizational Culture and its Motivational Potential in Manufacturing Industry: Subculture Perspective*. *Procedia Manufacturing*, vol. 32, p. 360–367. [doi.org/10.1016/j.promfg.2019.02.226](https://doi.org/10.1016/j.promfg.2019.02.226)
- Della V. E., De Pascale G., Cuccaro A., Di Mare M., Padovano L., Carbone U., Farinaro E. (2006). *Burnout: rising interest phenomenon in stressful workplace*. *Medicina Preventiva E Di Comunità* Mar-Apr; vol. 18 (2). *PMID: 16649514*
- Dikčius V. (2011). *Anketos sudarymo principai*. Vilnius. ISBN:978-9955-634-14-0  
*Internetinė prieiga (žiūrėta 2021-05-15):*  
[https://www.evaf.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros\\_katedra/Medziaga\\_studentams/Anketos\\_sudarymo\\_principai.pdf](https://www.evaf.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros_katedra/Medziaga_studentams/Anketos_sudarymo_principai.pdf)
- Dobre O. I. (2013). *Employee motivation and organizational performance*. *Review of Applied SocioEconomic Research*, 5(1), p.53-60. *Internetinė prieiga (žiūrėta 2021-01-02):*  
[http://reaser.eu/RePec/rse/wpaper/R5\\_5\\_DobreOvidiuIliuta\\_p53\\_60.pdf](http://reaser.eu/RePec/rse/wpaper/R5_5_DobreOvidiuIliuta_p53_60.pdf)
- Fayol H. (2005). *Administravimas: teorija ir praktika*. Vilnius: Eugrimas. ISBN: 9789955501916.
- Fernandes A. A. R. (2018). *The effect of organization culture and technology on motivation, knowledge asset and knowledge management*. *International Journal of Law and Management*, 60(5), p. 1087-1096. [doi.org/10.1108/IJLMA-05-2017-0105](https://doi.org/10.1108/IJLMA-05-2017-0105)
- Fernet C., Austin S., Trépanier S. G., Dussault M. (2013). *How do job characteristics contribute to burnout? Exploring the distinct mediating roles of perceived autonomy, competence, and relatedness*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(2), p. 123-137. [doi.org/10.1080/1359432X.2011.632161](https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.632161)
- Freudenberger H. J. (1974). *Staff burnout*. *J Social Issues* vol. 30, p. 159-165. [doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x)
- Hakanen J. J. ir Bakker A. B. (2017). *Born and bred to burn out: A life-course view and reflections an job burnout*. *Journal of Occupation Health Psychology*, 22(3), p. 354-364. [doi.org/10.1037/ocp0000053](https://doi.org/10.1037/ocp0000053)
- Halbesleben J. R. B. (2006). *Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model*. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 91, p. 1134-1145. [doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1134](https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1134)
- Herzberg F. (1965). *The motivation to work among Finnish supervisors*. *Personnel psychology*, 18(4), p.393–402. [doi.org/10.1111/j.1744-6570.1965.tb00294.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1965.tb00294.x)
- Huang Y. (2018). *Motivation Exchange Rate: the Real Value of Incentives*. *Journal of Management Development*, 37(4), 353-362. [doi.org/10.1108/JMD-08-2017-0255](https://doi.org/10.1108/JMD-08-2017-0255)

- Yusof H. S. M., Munap R., Badrillah M. I. M., Hamid N. R. A., Khir R. M. (2017). The Relationship Between Organizational Culture and Employee Motivation As Moderated by Work Attitude. *Journal of Administrative and Business Studies*, 3(1), p. 21-25. [doi.org/10.20474/jabs-3.1.3](https://doi.org/10.20474/jabs-3.1.3)
- Jooste K., Hamani M. (2017). *The motivational needs of primary health care nurses to acquire power as leaders in a mine clinic setting*. *IJHS*, 22, p.43-51. [doi.org/10.1016/j.hsag.2016.09.005](https://doi.org/10.1016/j.hsag.2016.09.005)
- Kardelis K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras, p. 91–418. ISBN 9785420017715
- Kheirandish M., Farahani A., Nikkhoo B. (2016). The impact of Organizational Culture on employees ' Job Burnout. *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management*, 3(2), p. 42-56. *Internetinė prieiga (žiūrėta 2021-02-22):* <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:8ISraWiy9l4J:https://www.iaiest.com/data-cms/articles/20191107123238pmIAJOBHRM1510012.pdf+&cd=3&hl=lt&ct=clnk&gl=lt>
- Leiter M. P., Maslach C. (2016). *Latent burnout profiles: A new approach to understanding the burnout experience*. *Burnout Research*, 3(4), p. 89–100. [doi.org/10.1016/j.burn.2016.09.001](https://doi.org/10.1016/j.burn.2016.09.001)
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill. [doi.org/10.2307/2391318](https://doi.org/10.2307/2391318)
- Madhumitha K., Dhanabakkiyam S. (2019). *Managing Work Place Motivation*. *Shanlax International Journal of Commerce*, 7(S2), p. 57–60. [doi.org/10.5281/zenodo.2563775](https://doi.org/10.5281/zenodo.2563775)
- Maslach C., Leiter M. P. (2016). *Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry*. *World Psychiatry*, 15, 103-111. [doi.org/10.1002/wps.20311](https://doi.org/10.1002/wps.20311)
- Maslow H. A. (2006). *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa. ISBN: 9955-605-19-7
- McClelland D.C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton (N.J.): Van Nostrand. ISBN: 0029205107
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill. ISBN: 0070450927.
- McMullen J. S., Shepherd D. A. (2006). *Entrepreneurial Action And The Role Of Uncertainty In The Theory Of The Entrepreneur*. *Academy of Management Review*, 31(1), p.132–152. [doi.org/10.5465/amr.2006.19379628](https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379628)

- Menga J., Bruce B. K. (2019). *The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust*. Amsterdam: Elsevier. doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002
- Mijakoski D., Karadzinska-Bislimovska J., Basarovska V., Montgomery A., Panagopoulou E., Stoleski S., Minov J. (2015). *Burnout, Engagement, and Organizational Culture: Differences between Physicians and Nurses*. Open access Macedonian journal of medical sciences, 3(3), p.506–513. doi.org/10.3889/oamjms.2015.091
- Montero-Marín J., Skapinakis P., Araya R. (2011). *Towards a brief definition of burnout syndrome by subtypes: Development of the "Burnout Clinical Subtypes Questionnaire" (BCSQ-12)*. Health Qual Life Outcomes 9(74). doi.org/10.1186/1477-7525-9-74
- Montero-Marin J., Zubiaga F., Cereceda M., Marcos Piva Demarzo M., Trenc P., Garcia-Campayo J. (2020). *Correction: Burnout Subtypes and Absence of Self-Compassion in Primary Healthcare Professionals: A Cross-Sectional Study*. PLoS ONE 15(4). doi.org/10.1371/journal.pone.0231370
- Nasrun D., Ambarita D. (2017). *The Effect of Organizational Culture and Work Motivation on Teachers Performance of Public Senior High School in Tebing Tinggi*. Proceedings of the 9th International Conference for Science Educators and Teachers. doi.org/10.2991/icset-17.2017.53
- Nawawi M., Syarifuddin A., Sehe M., Ekawati H. (2018). *The Effect Compensation And Organization Culture On The Motivation And Commitment Organization Coal Company In East Kalimantan Province*. International Journal of Scientific & Technology Research, vol. 7, p. 11-14.
- Nguyen H. T. T., Kitaoka K., Sukigara M., Thai A. L. (2018). *Burnout Study of Clinical Nurses in Vietnam: Development of Job Burnout Model Based on Leiter and Maslach's Theory*. Asian Nursing Research, 12(1), p.42-49. doi.org/10.1016/j.anr.2018.01.003
- Palkalniškienė V. (2012). *Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. Metodinė priemonė*. Vilnius: VU leidykla. ISBN 978-609-459-096-2.  
Internetinė prieiga (žiūrėta 2021-04-20):  
[https://www.vu.lt/leidyba/images/knygos/Filosofija/Tyrimo\\_ir\\_įvertinimo\\_priemonių\\_patikimumo\\_ir\\_validumo\\_nustatymas.pdf](https://www.vu.lt/leidyba/images/knygos/Filosofija/Tyrimo_ir_įvertinimo_priemonių_patikimumo_ir_validumo_nustatymas.pdf)
- Panagiotis M., Sahinidis A., Polychronopoulos G. (2014). *Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The Case of the City of Zografou*. Procedia Economics and Finance, vol. 14, p. 415-424. doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00730-8
- Parijat, P., & Bagga, S. (2014). *Victor Vroom's expectancy theory of motivation – An evaluation*. International Research Journal of Business and Management, 7(9), p.1-8.

Internetinė prieiga (žiūrėta 2020-12-19):

[https://docs.google.com/viewer?url=https%3A%2F%2Fotek.pw%2F986511\\_digital.pdf](https://docs.google.com/viewer?url=https%3A%2F%2Fotek.pw%2F986511_digital.pdf)

- Pasaulio sveikatos organizacija. (2016). *Open mindsets: paricipitory leadership for health*. PSO. ISBN: 9789241511360
- Rasool S., Kiyani A. A., Aslam M. J., Akram M. U. and Rajput A. A. (2012). *Impact of organizational culture on employees' career salience: an empirical study of banking sector in Islamabad, Pakistan*. International Journal of Business and Social Science, 3(7), p.299-306.

Internetinė prieiga (žiūrėta 2020-12-11):

[http://www.ijbssnet.com/journals/Vol\\_3\\_No\\_7\\_April\\_2012/33.pdf](http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_7_April_2012/33.pdf)

- Robbins S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p.66–77,188. ISBN: 9986850460.
- Saleem R. (2017). *Organizational Commitment as a Predictor of job Satisfaction among Private Sector Employees*. International Journal of Indian Psychology, 4(4), p.159-167. [doi.org/10.25215/0404.098](https://doi.org/10.25215/0404.098)
- Schein E. H. (2010). *Organisational Culture and Leadership, 2 ed.* John Wiley & Sons, p.17. ISBN: 0-7879-0362-0
- Singh R. K., Jain M. (2017). *Efficacy of self-management techniques in reducing perceived occupational stress among nursing staff*. Indian Journal Of Positive Psychology, 8(3), p. 360-365. [doi.org/10.15614/IJPP/2017/V8I3/161982](https://doi.org/10.15614/IJPP/2017/V8I3/161982)
- Sokro E. (2012). *Analysis of the relationship that exists between organizational culture, motivation and performance*. Problems of management in the 21st century. Vol. 3, p. 106 - 119. ICID: 993202
- Stoner J. A. F. et al. (2005). *Vadyba (4-asis. leid.)*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p.178. ISBN: 9986-850-30-4
- Taylor F.W. (2005). *Moksliniai valdymo principai*. Vilnius: Eugrimas, p.17-18. ISBN: 9955-501-83-9
- Tamoševičius V. (2015). *Tyrimų metodai. Mokomoji knyga*. Vilnius: VU leidykla. ISBN: 9786094594946.
- Taormina R. J. (2009). *Organizational socialization: the missing link between employee needs and organizational culture*. Journal of Management Psychology, 24(7), p.650-679, [doi.org/10.1108/02683940910989039](https://doi.org/10.1108/02683940910989039)
- Taormina R. J., Gao J. H. (2013). *Maslow and the motivation hierarchy: Measuring satisfaction of the needs*. The American Journal of Psychology, 126(2), p.155–177. [doi.org/10.5406/amerjpsyc.126.2.0155](https://doi.org/10.5406/amerjpsyc.126.2.0155)

- Tepper B. J. et al. (2018). *Examining follower responses to transformational leadership from a dynamic, person-environment fit perspective*. AOMJ. 61(4). [doi.org/10.5465/amj.2014.0163](https://doi.org/10.5465/amj.2014.0163)
- Tremblay M. A., Blanchard C. M., Taylor S., Pelletier L. G., Villeneuve M. (2009). *Work extrinsic and intrinsic motivation scale: its value for organizational psychology research*. Canadian Journal of Behavioural Science, 41:213-226. [doi.org/10.1037/a0015167](https://doi.org/10.1037/a0015167)
- Unger J.P. (2019). *Physicians' Burnout (and That of Psychologists, Nurses, Magistrates, Researchers, and Professors) For a Control Program*. Sage Publications. [doi.org/10.1177/0020731419883525](https://doi.org/10.1177/0020731419883525)
- Vito R. (2020). *Key variations in organizational culture and leadership influence: A comparison between three children's mental health and child welfare agencies*. Children and Youth Services Review, Vol. 108. [doi.org/10.1016/j.chilyouth.2019.104600](https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2019.104600)
- Vroom V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley. ISBN: 0471912050
- Vveinhardt J. (2011). *Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos*. Management theory and studies for rural business and infrastructure development, 29, p.221–230. Internetinė prieiga (žiūrėta 2020-12-30): <http://mts.asu.lt/mtsrbid/article/view/330>
- Wallach E. J. (1983). *Individuals and organizations: the cultural match*. Training and Development Journal. 37(2), p.28–36. Internetinė prieiga (žiūrėta 2020-12-20): <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=b89a32c5-8c7c-43f6-b46e-f2562e59f572%40sessionmgr103>
- Warrick D. D. (2017). *What leaders need to know about organizational culture*. Amsterdam: Elsevier. [doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011](https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011)
- West C. P., Dyrbye L. N., Erwin P. J., Shanafelt T. D. (2016). *Interventions to prevent and reduce physician burnout: a systematic review and meta-analysis*. The Lancet., 388(10057): 2272–2281. [doi.org/10.1016/S0140-6736\(16\)31279-X](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(16)31279-X)
- Zamini S., Zamini S., Barzegary L. (2011). *The Relationship Between Organizational Culture and Job Burnout Among the Professors and Employees in the University of Tabriz*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 30, p.1964-1968. [doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.381](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.381)

# **ORGANIZACINĖS KULTŪROS ĮTAKA DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI IR PROFESINIAM PERDEGIMUI**

Vaida Liubauskienė

Magistro baigiamasis darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymas

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovė: Docentė dr. Rasa Paulienė

Vilnius, 2022

## **SANTRAUKA**

82 puslapiai, 42 lentelės, 14 paveikslų, 66 literatūros šaltinių nuorodos.

Magistro darbo tikslas - analizuojant internetinės apklausos rezultatus įvertinti organizacinės kultūros įtaką gydymo įstaigų darbuotojų motyvacijai ir profesiniam perdegimui moderuojant užimamoms pareigoms.

Tikslui pasiekti išskelti šie uždaviniai:

- 1) Išsiaiškinti gydytojų, slaugytojų bei administracijos darbuotojų požiūrį į organizacinę kultūrą.
- 2) Palyginti privačių ir valstybinių įstaigų, vyrų ir moterų bei skirtingų amžiaus grupių gydymo įstaigų darbuotojų perdegimo, motyvacijos bei organizacinės kultūros pasireiškimo lygmenis.
- 3) Nustatyti ar egzistuoja statistiškai reikšmingi ryšiai tarp organizacinės kultūros ir perdegimo bei tarp organizacinės kultūros ir motyvacijos.
- 4) Identifikuoti, kokią įtaką organizacinė kultūra daro gydymo įstaigų darbuotojų perdegimui bei motyvacijai.
- 5) Įvertinti užimamų pareigų reikšmę ryšiams tarp organizacinės kultūros ir perdegimo bei tarp organizacinės kultūros ir motyvacijos.

Baigiamąjį darbą sudaro: įvadas, literatūros analizė ir empirinio tyrimo dalis, išvados, rekomendacijos, diskusija ir literatūros sąrašas.

Autorė atliko Lietuvos ir užsienio mokslinės literatūros apie organizacinę kultūrą, darbuotojų motyvaciją ir profesinį perdegimą lyginamąją šaltinių analizę.

Norėdama įvertinti organizacinės kultūros įtaką gydymo įstaigų darbuotojų motyvacijai ir profesiniam perdegimui, autorė tyrimui pasirinko anketinės apklausos metodą, į tyrimą įtraukė Lietuvos privataus ir valstybinio sektoriaus gydymo įstaigų darbuotojų užpildytas 235 anketas. Matematinėi statistinei analizei panaudojo kiekybinį tyrimo metodą.

Organizacinės kultūros, Motyvacijos bei Perdegimo skalių patikimumą įrodė pasitelkusi Kronbacho alfa koeficientus (gauti ne žemesni nei 0,7). Analizuojant tyrimo duomenis, pritaikė aprašomosios statistikos metodus. Pritaikiusi Shapiro-Wilk testą nustatė, kad dauguma sudarytų skalių neatitinka normaliojo skirstinio, todėl statistinei duomenų analizei taikė neparimetrinius kriterijus: skirstinių palyginimui pagal dvi grupes – Mann-Whitney testą, pagal tris ir daugiau grupių – Kruskal Wallis testą, tų pačių tiriamųjų dviejų skirstinių palyginimui – Wilcoxon testą, sąsajoms tarp kintamųjų nustatyti apskaičiavo Spearmano koreliacijos koeficientus, o organizacinės kultūros įtakai perdegimui ir motyvacijai išmatuoti pritaikė regresinę analizę.

Kurdama lenteles autorė pasitelkė Microsoft Office Excel, o skaičiavimus atliko IBM SPSS statistics v17.0 programomis.

Atlikusi tyrimą autorė nustatė, kad privataus sektoriaus darbuotojai organizacinę kultūrą vertina palankiau nei valstybinio sektoriaus darbuotojai, o labai mažose/mažose įstaigose organizacinės kultūros rodikliai yra geresni lyginant su didelėmis įstaigomis. Administracijos darbuotojų požiūris į savo įstaigos organizacinę kultūrą buvo žymiai geresnis, nei gydytojų ar slaugytojų, bet darbuotojų lytis, amžius, išsilavinimo lygis ar darbo stažas neturėjo reikšmingos įtakos įstaigos organizacinės kultūros įvertinimui.

Atlikusi statistinį palyginimą Wilcoxon kriterijumi, autorė nustatė, kad privataus sektoriaus darbuotojų išorinė motyvacija yra aukštesnė lyginant su valstybinio sektoriaus darbuotojais, bet tiek privataus, tiek valstybinio sektoriaus darbuotojų vidinė motyvacija yra daug aukštesnė negu išorinė. Taip pat nustatyta, kad didesne išorine motyvacija pasižymi vyrai. Tiek vidinei, tiek išorinei motyvacijai reikšmingos įtakos neturėjo nei medicinos įstaigos dydis, užimamos pareigos, darbuotojo amžius, išsilavinimas ar darbo stažas.

Nustatyta, kad darbuotojų perdegimo lygis nėra aukštas – apklaustieji savo perdegimą įvertino kaip žemesnį nei vidutinį. Reikšmingo skirtumo tarp privataus ir valstybinio sektoriaus darbuotojų, dirbamos įstaigos dydžio, užimamų pareigų, lyties, amžiaus, išsilavinimo lygio nenustatyta.

Autorė nustatė, jog kuo geresnis organizacijos kultūros vertinimas, tuo darbuotojo perdegimo lygis žemesnis ir tuo didesnė darbuotojo vidinė bei išorinė motyvacija.



# **ORGANIZATIONAL CULTURE IMPACT ON EMPLOYEES MOTIVATION AND PROFESSIONAL BURNOUT**

Vaida Liubauskienė

Master thesis

Human resource management

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – Assist. prof. Rasa Paulienė, PhD

Vilnius, 2022

## **SUMMARY**

82 pages, 42 charts, 14 pictures, 66 references.

The aim of this master's thesis is, by analyzing the results of the online survey, to evaluate the influence of organizational culture on the motivation and professional burnout of the staff of medical institutions by job positions moderation.

To achieve this goal, the following tasks have been set:

- 1) To find out the attitude of doctors, nurses and administrative staff towards organizational culture.
- 2) To compare the levels of burnout, motivation and organizational culture of employees of private and public sector, men and women and of different age groups.
- 3) To determine whether there are statistically significant relationships between organizational culture and overtraining and between organizational culture and motivation.
- 4) To identify the influence of organizational culture on overwork and motivation of employees of medical institutions.
- 5) Evaluate how job position influences the relationship between organizational culture and burnout and between organizational culture and motivation.

The work consists of introduction, literature analysis and empirical research, conclusions, recommendations, discussion and bibliography.

The author performed a comparative analysis of Lithuanian and foreign scientific literature on organizational culture, employee motivation and occupational burnout.

In order to assess the influence of organizational culture on the motivation and professional burnout of the staff of medical institutions, the method of the questionnaire survey was chosen for the research, 235 questionnaires filled in by employees of Lithuanian private and public sector medical institutions were included in the study. A quantitative research method was used for mathematical statistical analysis.

The reliability of the Organizational culture, Motivation and Burnout scales was proved by using Kronbach's alpha coefficients (obtained not lower than 0.7). Descriptive statistical methods were applied in the analysis of the research data. By applying the Shapiro-Wilk test, it was found that most of the scales did not correspond to the normal distribution, therefore non-parametric criteria for statistical analysis was used: comparison of distributions between two groups - Mann-Whitney test, by three and more groups - Kruskal Wallis test, for comparison of two distributions. - Wilcoxon test, Spearman correlation coefficients were calculated to determine the relationships between variables, and regression analysis was applied to measure the influence of organizational culture on burnout and motivation.

The author used Microsoft Office Excel to create the tables, and the calculations were performed using IBM SPSS statistics v17.0.

The author of the study found that private sector employees rate organizational culture more favorably than public sector employees, and very small / small institutions have better organizational culture indicators compared to large institutions. The attitude of the administrative staff towards the organizational culture of their institution was significantly better than that of the doctors or nurses, but the gender, age, level of education or work experience of the staff did not significantly affect the assessment of the organizational culture of the institution.

After a statistical comparison using the Wilcoxon criterion, the author found that the external motivation of private sector employees is higher compared to that of public sector employees, but the internal motivation of both private and public sector employees is much higher than the external one. It was also found that men have higher external motivation. Both internal and external motivation were not significantly affected by the size of the medical institution, the position held, the employee's age, education, or work experience. It was found that the burnout rate of employees was not high - the respondents rated their burnout as lower than average. Significant differences between private and public sector employees, size of institution employed, position held, gender, age, level of education not established.

The author found that the better the evaluation of the organization's culture, the lower the employee's burnout rate and the higher the employee's internal and external motivation.

1 priedas. Tyrimo instrumentas

Sveiki,

Aš esu Vaida Liubauskienė. Studijuoju Žmogiškųjų Išteklių valdymo magistro programą Vilniaus universitete ir atlieku tyrimą, kuriuo siekiu išsiaiškinti, kokią įtaką organizacinė kultūra daro darbuotojų perdegimui ir motyvacijai. Todėl šiuo tyrimu noriu sužinoti jūsų nuomonę šia tema. Būsiu dėkinga, jeigu skirsite laiko sudalyvauti šioje apklausoje. Apklausa yra anoniminė. Duomenys bus naudojami tik mano magistriniam darbui.

*Pildydami klausimyną x pažymėkite atsakymą, kuris labiausiai atspindi Jūsų nuomonę.*

**1. Įvertinkite žemiau esančius teiginius apie jūsų organizacijos kultūrą. Teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 7, kur 1 reiškia, kad visiškai nesutinkate su teiginiu, o 7, kad visiškai sutinkate su teiginiu apie darbą jūsų organizacijoje.**

	Vertinimas						
	1	2	3	4	5	6	7
Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.1. Skirtinguose skyriuose dirbantys asmenys turi bendrą požiūrį.							

1.2. Mes turime etines vertybes, kurios padeda mums atskirti gera nuo blogo ir kuriomis vadovaujamės vykdydami veiklą.							
1.3. Mes turime vertybių sistemą, kuria vadovaujamės savo organizacijoje.							
1.4. Mano organizacija suteikia darbuotojams laisvę nukrypti nuo taisyklių.							
1.5. Mūsų darbuotojai turi galimybę pristatyti savo idėjas prieš vadovybei priimant sprendimus.							
1.6. Yra etikos kodeksas, kuriuo vadovaujamės ir kuris nurodo, kas yra teisinga ir neteisinga.							
1.7. Mano organizacija turi labai stipriai išreikštą kultūrą.							
1.8. Mano organizacijoje lengva susitarti net ir sudėtingais klausimais.							
1.9. Mano organizacijoje yra aiškus susitarimas, kaip dalykus atlikti teisingai ir neteisingai.							
1.10. Žmonės iš skirtingų šios organizacijos skyrių turi bendrą viziją.							

2. Įvertinkite žemiau esančius teiginius: kiek kiekviena iš žemiau išvardintų priežasčių lemia motyvaciją darbe. Teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 7, kur 1 reiškia, kad visiškai nesutinkate su teiginiu, o 7, kad visiškai sutinkate su teiginiu apie jūsų motyvaciją darbe.

Teiginiai	Vertinimas						
	1 Visiškai nesutinku	2 Nesutinku	3 Labiau nesutinku, nei sutinku	4 Nei sutinku, nei nesutinku	5 Labiau sutinku, nei nesutinku	6 Sutinku	7 Visiškai sutinku
2.1. Dabartinį (esamą) darbą pasirinkau tam, kad turėčiau tam tikrą gyvenimo būdą.							
2.2. Dabartinį (esamą) darbą pasirinkau dėl pajamų, kurias gaunu iš darbo.							
2.3. Man atrodo, kad nesugebu susitvarkyti su svarbiomis užduotimis, susijusiomis su šiuo darbu.							
2.4. Dabartinį (esamą) darbą pasirinkau, nes man labai patinka mokytis naujų dalykų.							
2.5. Dabartinį (esamą) darbą pasirinkau, nes darbas tapo pagrindine mano gyvenimo dalimi.							

2.6. Dabartinį (esamą) darbą pasirinkau nes noriu, kad man šiame darbe pasisektų, nes jei ne, man būtų labai gėda..							
2.7. Dabartinį (esamą) darbą pasirinkau, kad galėčiau pasiekti savo karjeros tikslus.							
2.8. Dabartinį (esamą) darbą pasirinkau dėl pasitenkinimo, kurį patiriu susidurdamas (-a) su įdomiais iššūkiais.							
2.9. Dabartinį (esamą) darbą pasirinkau, nes šis darbas leidžia man užsidirbti pinigų.							
2.10. Dabartinį (esamą) darbą pasirinkau, nes darbas yra pasirinkto mano gyvenimo būdo dalis.							
2.11. Dabartinį (esamą) darbą pasirinkau, nes noriu būti labai sėkmingas šiame darbe, kitaip jausčiausi nusivylęs (-usi).							
2.12. Aš nežinau, kodėl mums yra suteikiamos tokios puikios darbo sąlygos.							
2.13. Dabartinį (esamą) darbą pasirinkau, nes aš noriu būti "laimėtoju (-a)" gyvenime.							
2.14. Esamą darbą aš pasirinkau tam tikriems svarbiems tikslams pasiekti.							

2.15. Dabartinį (esamą) darbą pasirinkau dėl pasitenkinimo, kurį patiriu, kai man sekasi atlikti sunkias užduotis.							
2.16. Dabartinį (esamą) darbą pasirinkau dėl to, kad šis darbas suteikia man saugumo.							
2.17. Aš nežinau, ar ne per daug yra tikimasi iš mūsų dabartiniame mano darbe.							
2.18. Dabartinį (esamą) darbą pasirinkau dėl to, kad šis darbas yra mano gyvenimo dalis.							

**3. Įvertinkite kiek sutinkate su žemiau išvardintais teiginiais apie jūsų darbo krūvį ir pastangas darbe. Teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 7, kur 1 reiškia, kad visiškai nesutinkate su teiginiu, o 7, kad visiškai sutinkate su teiginiu apie jūsų darbo krūvį ir pastangas darbe.**

		Vertinimas						
		1	2	3	4	5	6	7
Teiginiai		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Labiau nesutinku, nei sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Labiau sutinku, nei nesutinku	sutinku	Visiškai sutinku

3.1. Aš manau, kad darbui savęs atiduodu per daug ir dėl to nukenčia mano sveikata.							
3.2. Norėčiau dirbti kitą darbą, keliantį daugiau iššūkių mano gebėjimams.							
3.3. Kai darbe viskas klostosi ne taip gerai kaip turėtų, nustoju stengtis.							
3.4. Kai siekiu svarbių laimėjimų savo darbe, aš nepaisau savo asmeninio gyvenimo.							
3.5. Aš jaučiu, kad mano darbas yra kliūtis mano gebėjimų lavinimui.							
3.6. Kai darbe susiduriu su sunkumais, aš pasiduodu.							
3.7. Kai siekiu gerų rezultatų savo darbe, aš rizikuoju savo sveikata.							
3.8. Aš norėčiau dirbti kitą darbą, kuriame galėčiau geriau lavinti savo talentus.							
3.9. Kai susiduriu su bet kokiais darbo užduočių sunkumais, aš pasiduodu.							



3.10. Siekiant įgyvendinti darbo reikalavimus, aš nepastebiu savo paties(-čios) poreikių.							
3.11. Mano darbas nesuteikia man galimybių vystyti(lavinti, tobulinti) mano gebėjimus.							
3.12. Kai mano pastangos darbe yra nepakankamos, aš pasiduodu.							

**4. Kokiam sektoriui priklauso jūsų gydymo įstaiga, kurioje dirbate?**

- Privačiam sektoriui;
- Valstybiniam sektoriui.

**5. Kokio dydžio yra jūsų gydymo įstaiga, kurioje dirbate?**

- Labai maža įstaiga (1 - 9 darbuotojai)
- Maža įstaiga (10 - 49 darbuotojai)
- Vidutinė įstaiga (50 - 249 darbuotojai)
- Didelė įstaiga (250 ir daugiau darbuotojų)

**6. Jūsų lytis:**

- Vyras
- Moteris

**7. Jūsų amžius.... (įrašykite)**

**8. Jūsų pareigos:**

- Gydytojas (-a);
- Slaugytojas (-a);
- Administracijos darbuotojas (-a)

**9. Jūsų išsilavinimas:**

- Pagrindinis
- Vidurinis
- Profesinis/ spec. vidurinis
- Aukštesnysis/ aukštasis neuniversitetinis
- Nebaigtas aukštasis
- Aukštasis universitetinis

**10. Jūsų darbo stažas dabartinėje darbovietėje:**

- Iki 1 metų
- 1 – 5 metai
- 6 - 10 metai
- 11 – 20 metų
- Daugiau nei 20 metų

Dėkoju už jūsų atsakymus