

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Jurgita Eimutienė

**ORGANIZACINĖS SVEIKATOS IR DARBUOTOJŲ EMOCINIO
ĮSIPAREIGOJIMO BEI ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ ŠĄSAJOS**

Baigiamasis magistro projektas

Vadovas

doc. dr. Živilė Stankevičiūtė

KAUNAS, 2020

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

ORGANIZACINĖS SVEIKATOS IR DARBUOTOJŲ EMOCINIO
ĮSIPAREIGOJIMO BEI ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ ŠĄSAJOS

Baigiamasis magistro projektas

Įmonių valdymas, 6211LX030

Vadovas

..... doc. dr. Živilė Stankevičiūtė
(parašas) 2019 12 ...

Recenzentas

..... prof. Violeta Šilingienė
(parašas) 2019 12 ...

Projektą atliko

..... Jurgita Eimutienė
(parašas) 2019 12 ...

KAUNAS, 2020



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Jurgita Eimutienė

Įmonių valdymas, 6211LX030

Baigiamojo magistro projekto „Organizacinės sveikatos ir darbuotojų emocinio įsipareigojimo bei įsitraukimo į darbą sąsajos“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2019 m. gruodžio d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Jurgitos Eimutienės**, baigiamasis magistro projektas tema „Organizacinės sveikatos ir darbuotojų emocinio įsipareigojimo bei įsitraukimo į darbą sąsajos“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame projekte nėra viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose sąrašė. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį projektą niekam nesu mokėjusi.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Jurgita, Eimutienė. Relationships Between Organizational Health, Employee Affective Commitment and Work Engagement. Master's Final Degree Project/ supervisor assoc. dr. Živilė Stankevičiūtė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study area, study field: Business and Public Management, Management.

Keywords: *Organizational Health, Affective Commitment, Work Engagement*

Kaunas, 2020. 64 pages.

SUMMARY

Relevance of the topic. A healthy organization is a place where employees are motivated to stay, work efficiently and be useful. Organizational health is often defined as an organization's ability to function effectively, make progress towards adequate development goals and find the right balance between its vision, strategies and culture, this way gaining an important competitive advantage. Constant monitoring and improvement of organizational health is of utmost importance for organizations striving to survive and to grow in the unstable market situation and constantly changing environment. Good organizational health makes one-time advantages turn into regular advantages. Organizational health significantly influences the business strategies, financial situation, marketing and technological environment of an organization (Lencioni, 2012). Comparing to unhealthy organization, a healthy organization is more viable, more efficient, and demonstrates better financial results. Healthy organizations have more sustainable competitive advantage, whereas their organizational structure, culture and administrative processes contribute to their overall high performance (Mc Hugh, Humpreys & Mc Ivor, 2003). Development and improvement of organizational health contribute to the decrease of operating expenses because it positively effects organizational efficiency, performance satisfaction, employee motivation, commitment and productivity. This way, as the performance and efficiency of an organization increase, the operational expenses start gradually decreasing.

The object of the research: relationships between organizational health and employee affective commitment and work engagement.

Research objectives:

1. Define organizational health by providing concept and dimensions.
2. Describe the employee's affective commitment and work engagement.
3. To define the concept of employee engagement
4. To create a theoretical model of the relationships between organizational health and employee affective commitment and work engagement.
5. To carry out an empirical research in order to substantiate the theoretical model of the relationships between the organizational health and employee affective commitment and work engagement.

Main conclusions. The research was dedicated to measuring the extent to which organizational health and employee affective commitment and work engagement were related. The obtained results revealed that there was a positive correlation among all the three constituent variables, which substantiates the theoretical model created in the second part of the paper. The analysis of the correlation coefficients revealed that the relation between organizational health and employee work

engagement was stronger than that between organizational health and affective commitment. The research results revealed a positive correlation among all the dimensions of organizational health. The strongest correlation was found between problem solving and efficient management. Meanwhile, the quantitative assessment of the respondents' answers revealed the participants of the research had a rather favorable opinion about organizational health - the mean came out to 3.1. Further calculations led to the mean 3.4 when assessing the employee work engagement and to the significantly lower mean of 3.0 when assessing the affective commitment of employees.

Jurgita, Eimutienė. Organizacinės sveikatos ir darbuotojų emocinio įsipareigojimo bei įsitraukimo į darbą sąsajos. Magistro baigiamasis projektas / vadovas doc. dr. Živilė Stankevičiūtė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų sritis, studijų kryptis: Verslas ir viešoji vadyba, Vadyba.

Reikšminiai žodžiai: *organizacinė sveikata, emocinis įsipareigojimas, įsitraukimas į darbą.*

Kaunas, 2020. 64 puslapiai.

SANTRAUKA

Temos aktualumas. Sveika organizacija yra vieta, kur darbuotojai nori likti ir dirbti, bei būti naudingi ir efektyvūs. Organizacijos sveikata dažniausiai suvokiama kaip tam tikra organizacijos būseną, kurioje ji efektyviai veikia, siekia darnaus vystymosi ir tobulėjimo bei sugeba suderinti aiškia viziją, strategiją ir kultūrą, taip įgydama svarbų konkurencinį pranašumą. Organizacijos, norinčios išgyventi ir augti, nestabiliomis rinkos ir nuolat besikeičiančiomis aplinkos sąlygomis, turi sutelkti visą savo dėmesį į nuolatinį organizacinės sveikatos stebėjimą ir tobulinimą. Gera organizacinė sveikata užtikrina, kad vienkartiniai pranašumai virstų pastoviais. Organizacinė sveikata veikia organizacijos strategiją, finansus, rinkodarą ir technologinę aplinką (Lencioni, 2012). Sveikos organizacijos, lyginant su nesveikomis, yra našesnės, produktyvesnės ir turi žymiai geresnius finansinius rodiklius. Sveikos organizacijos yra sėkmingesnės nei jų konkurentai, o jų struktūra, kultūra ir valdymo procesai prisideda prie aukštų organizacijos rezultatų (Mc Hugh, Humpreys ir Mc Ivor, 2003). Organizacinės sveikatos plėtojimas ar stiprinimas mažina organizacijos išlaidas ir turi teigiamos įtakos tokiems veiksniams kaip organizacijos efektyvumas, pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas organizacijai ir darbo našumas. Tokiu būdu organizacijos veiksmingumas ir efektyvumas didėja, o išlaidos, patiriamos dėl veiklos, mažėja.

Tyrimo objektas: organizacinės sveikatos ir darbuotojų emocinio įsipareigojimo bei įsitraukimo į darbą sąsajos.

Tyrimo uždaviniai:

6. Apibrėžti organizacinę sveikatą, pateikiant sampratą ir dimensijas.
7. Apibūdinti darbuotojų emocinį įsipareigojimą bei įsitraukimą į darbą.
8. Sudaryti organizacinės sveikatos ir darbuotojų emocinio įsipareigojimo bei įsitraukimo į darbą sąsajų teorinį modelį.
9. Atlikti empirinį tyrimą ir patvirtinti organizacinės sveikatos ir darbuotojų emocinio įsipareigojimo bei įsitraukimo į darbą sąsajų teorinį modelį.

Pagrindiniai tyrimo rezultatai. Tyrimo metu buvo vertinama kokio stiprumo koreliacinis ryšys sieja organizacinę sveikatą, darbuotojų emocinį įsipareigojimą ir įsitraukimą į darbą. Gauti rezultatai atskleidė, kad tarp visų trijų konstruktyvų yra teigiamas koreliacinis ryšys, kas patvirtina antrojoje darbo dalyje sudarytą teorinį modelį. Atlikus koreliacijos koeficientų analizę, nustatyta, kad ryšys tarp organizacinės sveikatos ir emocinio įsipareigojimo yra silpnėsnis, nei ryšys tarp organizacinės sveikatos ir įsitraukimo į darbą. Tyrimo rezultatai atskleidė teigiamą koreliaciją tarp visų organizacinės sveikatos dimensijų. Stipriausią koreliacijos ryšį turi problemų sprendimas ir vadovavimo efektyvumas. Įvertinus respondentų atsakymų vidurkius, nustatyta, kad tyrime dalyvavę darbuotojai, organizacinę sveikatą vertina gana palankiai – vertinimo vidurkis 3,1. Vidurkių analizė

parodė, kad tyrime dalyvavusių asmenų įsitraukimo į darbą vidurkis yra 3,4. Žymiau mažiau darbuotojai yra įsipareigoję emociškai. Jų įsipareigojimo vidurkis sudaro 3,0.

TURINYS

Paveiklų sąrašas.....	8
Lentelių sąrašas.....	10
Sąvokų žodynas.....	11
ĮVADAS.....	12
1. ORGANIZACINĖS SVEIKATOS IR DARBUOTOJŲ EMOCINIO ĮSIPAREIGOJIMO BEI ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ SĄSAJŲ TYRIMO PROBLEMATIKA.....	14
2. ORGANIZACINĖS SVEIKATOS IR EMOCINIO ĮSIPAREIGOJIMO BEI ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ TEORINIAI SPRENDIMAI.....	19
2.1 Organizacinės sveikatos samprata.....	19
2.2 Darbuotojų emocinio įsipareigojimo esmė.....	28
2.3 Įsitraukimo į darbą esminiai bruožai.....	32
2.4 Organizacinės sveikatos ir darbuotojų emocinio įsipareigojimo bei įsitraukimo į darbą sąsajos ir jų teorinis modelis.....	35
3. EMPIRINIO ORGANIZACINĖS SVEIKATOS IR DARBUOTOJŲ EMOCINIO ĮSIPAREIGOJIMO BEI ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ SĄSAJŲ TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS.....	37
3.1 Duomenų rinkimo metodas. Tyrimo instrumento konstravimas.....	37
3.2 Tyrimo imtis, eiga ir etika.....	39
4. ORGANIZACINĖS SVEIKATOS IR DARBUOTOJŲ EMOCINIO ĮSIPAREIGOJIMO BEI ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ SĄSAJŲ TYRIMO REZULTATAI IR INTERPRETACIJA.....	41
4.1 Tyrimo respondentų demografiniai rodikliai.....	41
4.2 Organizacinės sveikatos tyrimo rezultatų analizė.....	43
4.3 Darbuotojų emocinio įsipareigojimo tyrimo rezultatų analizė.....	52
4.4 Įsitraukimo į darbą turimo rezultatų analizė.....	54
4.5 Organizacinės sveikatos ir darbuotojų emocinio įsipareigojimo bei įsitraukimo į darbą sąsajų analizė.....	55
4.6 Diskusija.....	57
IŠVADOS.....	58
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	60
Priedai.....	65

Paveikslų sąrašas

1 pav. Integruotas keturių kintamųjų modelis	15
2 pav. Organizacinės sveikatos esminiai elementai	20
3 pav. Organizacinės sveikatos matmenys	21
4 pav. Organizacinės sveikatos dimensijos pagal Sing‘ą ir Jha‘ą (2017)	22
5 pav. Organizacinės sveikatos vertinimo etapai	25
6 pav. Organizacinės sveikatos elementai ir valdymo praktikos	26
7 pav. Organizacinės sveikatos „receptai“(valdymo praktikos derinimas)	27
8 pav. Įsipareigojimo organizacijai trijų komponentų modelis	29
9 pav. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai formavimosi etapai	29
10 pav. Emocinio įsipareigojimo veiksnių ir sąveikų klasifikacija	31
11 pav. Darbuotojų įsitraukimo į darbą lygiai	34
12 pav. Įsitraukimo į darbą veiksnių ir pasekmių modelis	35
13 pav. Teorinis organizacinės sveikatos ir darbuotojų emocinio įsipareigojimo bei įsitraukimo į darbą sąsajų modelis	36
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį	41
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	41
16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal sukauptą bendrą darbo stažą	42
17 pav. respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą dabartinėje organizacijoje	42
18. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą	43
19 pav. Respondentų nuomonė apie vadovavimo efektyvumą	43
20 pav. Vadovavimo efektyvumo vidurkio išvestys pagal respondentų išsilavinimą ir darbo stažą dabartinėje organizacijoje	44
21 pav. Respondentų nuomonė apie problemų sprendimą	44
22 pav. Problemų sprendimo vidurkio išvestys pagal respondentų išsilavinimą ir darbo stažą dabartinėje organizacijoje	45
23 pav. Respondentų nuomonė apie organizacijos adekvatumą lyginant su vangumu	45
24 pav. Organizacinio adekvatumo lyginant su vangumu vidurkio išvestys pagal respondentų išsilavinimą ir darbo stažą dabartinėje organizacijoje	45
25 pav. Respondentų nuomonė apie galios santykius organizacijoje	46
26 pav. Galios santykių vidurkio išvestys pagal respondentų išsilavinimą ir darbo stažą dabartinėje organizacijoje	47
27 pav. Respondentų nuomonė apie orientaciją į žmogiškuosius išteklius	47
28 pav. Orientacijos į žmogiškuosius išteklius vidurkio išvestys pagal respondentų išsilavinimą ir darbo stažą dabartinėje organizacijoje	48
29 pav. Respondentų nuomonė apie komandos orientaciją	48
30 pav. Komandos orientacijos vidurkio išvestys pagal respondentų išsilavinimą ir darbo stažą dabartinėje organizacijoje	49
31 pav. Respondentų nuomonė apie organizacijos vertybes	49
32 pav. Organizacijos vertybių vidurkio išvestys pagal respondentų išsilavinimą ir darbo stažą dabartinėje organizacijoje	50
33 pav. Respondentų nuomonė apie inovatyvumą	50
34. pav. Inovatyvumo vidurkio išvestys pagal respondentų išsilavinimą ir darbo stažą dabartinėje organizacijoje	51
35 pav. Respondentų nuomonė apie moralę	51

36 pav. Moralės vidurkio išvestys pagal respondentų išsilavinimą ir darbo stažą dabartinėje organizacijoje	52
37. pav. Organizacinės sveikatos ir jos dimensijų išvesties vidurkiai	52
38 pav. Respondentų emocinis įsipareigojimas	53
39 pav. Darbuotojų emocinio įsipareigojimo vidurkio išvestys pagal respondentų išsilavinimą ir darbo stažą dabartinėje organizacijoje	53
40 pav. Respondentų įsitraukimas į darbą	54
41 pav. Įsitraukimo į darbą vidurkio išvestys pagal respondentų išsilavinimą ir darbo stažą dabartinėje organizacijoje	55

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Organizacinės sveikatos apibrėžimai	19
2 lentelė. Sveikos ir nesveikos organizacijos charakteristika	26
3 lentelė. Emocinio įsipareigojimo apibrėžimai	30
4 lentelė. Įsitraukimo į darbą apibrėžimai	32
5 lentelė. Kiekybinio tyrimo struktūra	37
6 lentelė. Likerto skalė anketos teiginiams matuoti	38
7 lentelė. Koreliacijos koeficientų reikšmės	39
8 lentelė. Darbuotojų emocinio įsipareigojimo, įsitraukimo į darbą bei organizacinės sveikatos dimensijų tarpusavio koreliacija	55
9 lentelė. Organizacinės sveikatos, emocinio įsipareigojimo ir įsitraukimo į darbą tarpusavio koreliacija	56

Sąvokų žodynas

Organizacinė sveikata – Organizacinė sveikata – organizacijos būklė, kurioje ji veikia efektyviai, stiprina darbuotojų kompetencijas, siekia darnaus vystymosi, prisitaikydama prie aplinkos pokyčių ir patenkina darbuotojų lūkesčius, užtikrindama jų gerovę (Meng‘as, Zhang‘as ir Huang‘as, 2014).

Emocinis įsipareigojimas – Stiprus tikėjimas organizacijos tikslais ir jos vertybių pripažinimas, pasiryžimas dėti pastangas organizacijos labui ir didelis troškimas likti organizacijoje (Porter‘is, 1974).

Įsitraukimas į darbą - Įsitraukimas į darbą tai – patvari, visą apimanti kognityvinė būklė, kuri nėra orientuota į konkretų objektą, įvykį asmenį ar elgesį, tai teigiama su darbu susijusi būseną, kuriai būdingas gyvybiškumas, pasišventimas ir absorbcija (Schaufeli‘s, Bakker‘is ir Salanova, 2006).

ĮVADAS

Temos aktualumas. Kiekviena organizacija, kokia ji bebūtų – didelė ar maža, tarptautinė ar veiklą vykdanči tik vietinėje rinkoje – nori būti sėkminga, efektyvi, pelninga ir konkurencinga, tačiau pirmiausia ji turi būti sveika. Būtent sveika organizacija yra vieta, kur darbuotojai nori likti ir dirbti, bei būti naudingi ir efektyvūs. Organizacijos norinčios išgyventi ir augti, nestabiliomis rinkos ir sudėtingomis aplinkos sąlygomis, turi sutelkti visą dėmesį į organizacinę sveikatą. Organizacijos gebėjimas veikti efektyviai, yra viena iš esminių problemų, su kuria susiduria vadovai. Būtent organizacijos efektyvumo užtikrinimas padeda organizacijoms išlikti konkurencinėje aplinkoje. Dėl reikšmingų pasaulio ekonomikos pokyčių, organizacijos ieško novatoriškų būdų reaguoti į naujas technologijas, rinkos ir demografinės realijas. 2018 m. metinė darbuotojų kaita daugumoje Lietuvos įmonių siekė 23 proc. Tokios pat tendencijos vyrauja ir visame pasaulyje ir tai lemia didelį specialistų trūkumą (Sagatauskas, 2019). Darbuotojo pasitraukimas iš darbo yra nesveikos organizacijos rodiklis (Mc Hugh, 2001), nes manoma kad organizacijai darbuotojo pasitraukimas kainuoja labai brangiai, prarandamas produktyvumas, prastėja tarpusavio santykiai, sumažėja darbuotojų motyvacija, atsiranda neigiamas požiūris į darbą, papildomos personalo išlaidos, viršvalandžiai ir padidėjęs spaudimas kolegoms (Singh ir Jha, 2017). Yuceler'o, Dogonalp'o ir Kaya (2031) teigimu, organizacijos norėdamos to išvengti turėtų stiprinti organizacinę sveikatą ir taip išlaikyti žmogiškuosius išteklius (Yuceler, Dogonalp ir Kaya, 2013). Kaip vieną iš darbuotojų kaitos mažinimo priemonių Kumpikaitė ir Rupšienė (2008) nurodo darbuotojų įsipareigojimo didinimą, nes įsipareigoję darbuotojai rečiau keičia darbo vietas ir daro pravaikštas, jų darbo kokybė yra aukštesnė, jais labiau patenkinti klientai, jie dažniau pasiekia ir viršija organizacijos keliamus tikslus (Kumpikaitė ir Rupšienė, 2008). Nemažiau svarbus organizacijai ir turėti įsitraukusius į darbą darbuotojus. Pirmaujančių organizacijų vadovų manymu, darbuotojų įsitraukimas į darbą yra vienas svarbiausių konstruktyvų, kuris lemia organizacijos veiksmingumą ir produktyvumą. Įsitraukimas į darbą yra siejamas su didesniu darbuotojų produktyvumu (Bakker ir Demerouti, 2008), pelnu, mažesne darbuotojų kaita, retesniais nelaimingais atsitikimais darbe (Harter, Schmidt ir Hayes, 2002).

Tyrimo problema. Nors Lietuvoje tyrimai organizacinės sveikatos srityje nebuvo ir nėra atliekami, tačiau pasaulyje šia sąvoka pradėta domėtis ir pirmieji tyrimai šia kryptimi atlikti septintajame dešimtmetyje. Būtent tuo metu buvo susirūpinta darbuotojų sveikata ir gerove, kas yra aktualu ir šiandien, tačiau nemažiau svarbu ir organizacinė sveikata. Sveikos organizacijos yra sėkmingesnės nei jų konkurentai, o jų struktūra, kultūra ir valdymo procesai prisideda prie aukštų organizacijos rezultatų (Mc Hugh, ir kt., 2003). Todėl tikslinga atlikti organizacinės sveikatos tyrimą ir įvertinti jos galimas sąsajas su emociniu įsipareigojimu bei įsitraukimu į darbą.

Tyrimo objektas: organizacinės sveikatos ir darbuotojų emocinio įsipareigojimo bei įsitraukimo į darbą sąsajos.

Tyrimo tikslas: atskleisti organizacinės sveikatos ir darbuotojų emocinio įsipareigojimo bei įsitraukimo į darbą sąsajas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apibrėžti organizacinę sveikatą, pateikiant sampratą ir dimensijas.
2. Apibūdinti darbuotojų emocinį įsipareigojimą bei įsitraukimą į darbą.

3. Sudaryti organizacinės sveikatos ir darbuotojų emocinio įsipareigojimo bei įsitraukimo į darbą sąsajų teorinį modelį.
4. Atlikti empirinį tyrimą ir patvirtinti organizacinės sveikatos ir darbuotojų emocinio įsipareigojimo bei įsitraukimo į darbą sąsajų teorinį modelį.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros analizė, kuriai naudotas mokslinės literatūros sisteminės ir lyginamosios analizės metodas. Empiriniam tyrimui atlikti buvo pasirinktas kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa). Tyrimas vykdytas Alytaus mieste. Empirinio tyrimo rezultatai apdoroti statistinės analizės ir duomenų apdorojimo programine įranga SPSS.

Darbo apimtis. Baigiamąjį projektą sudaro 64 puslapiai. Darbe pateiktas 41 paveikslas, 9 lentelės, 3 priedai. Darbas parašytas remiantis 81 literatūros šaltiniu.

1. ORGANIZACINĖS SVEIKATOS IR DARBUOTOJŲ EMOCINIO ĮSIPAREIGOJIMO BEI ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ SĄSAJŲ TYRIMO PROBLEMATIKA

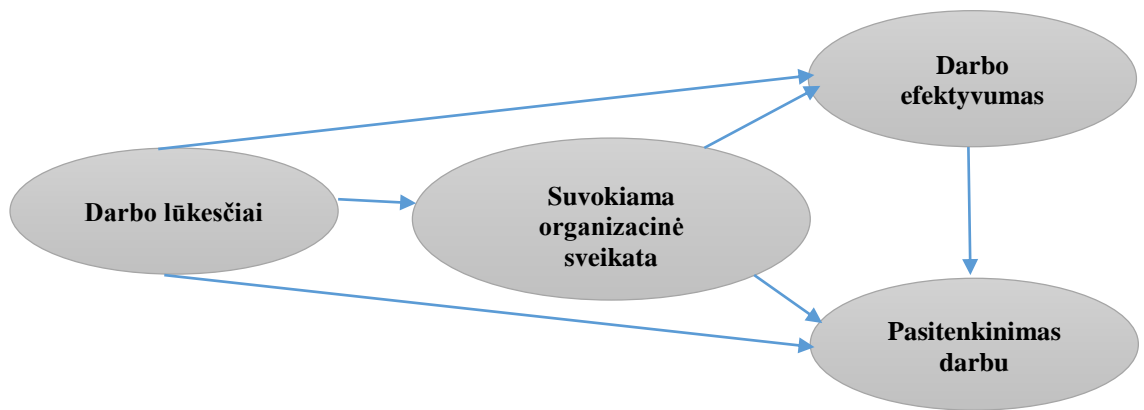
Tvari organizacinė sveikata yra vienas galingiausių turtų, kuri gali įgyti organizacija. Gera organizacinė sveikata užtikrina, kad vienkartiniai pranašumai virstų pastoviais, o reorganizacinės iniciatyvos nebūtų trumpalaikės (De Smet, Schaninger ir Smith, 2015). Lencioni's teigia, kad organizacinė sveikata gali veikti organizacijos strategiją, finansus, rinkodarą ir technologinę aplinką bei viską kas vyksta su pačia organizacija. Todėl tai yra vienas iš pagrindinių faktorių, lemiančių organizacijos sėkmę (Lencioni, 2012).

Empiriniai tyrimai organizacinės sveikatos srityje vyrauja dvejose srityse – švietimo įstaigose ir verslo, pramonės organizacijose. Būtent švietimo sektoriuje vykdomų tyrimų (Parsons, 1958; Miles, 1965; Hoy, 1991) dėka, buvo sukurtas organizacinės sveikatos indeksas (Organizational Health Index (OHI)). Nuo to laiko buvo vykdomi įvairūs kiekybiniai tyrimai organizacinės sveikatos srityje. Cemaloglu'as (2011), nustatė teigiamą ryšį tarp švietimo įstaigų vadovų vadovavimo stiliaus ir organizacinės sveikatos, o Savas'as ir Toprakas'as (2013) bei Ranjdoust'as ir Mirzaei (2012) nustatė, kad organizacinė sveikata turi reikšmingą ryšį su pasitenkinimu darbu. Kiti tyrėjai (Sauter, Lim ir Murphy, 1996; Sayeed ir Rao (1994)) bandė organizacinę sveikatą apibrėžti, pritaikyti pramonės tikslams, tačiau net ir šiandien šis konstruktas dar nėra taip plačiai ištirtas ir pritaikytas verslo, pramonės organizacijose lyginant su švietimo įstaigomis (Singh ir Jha, 2017).

Praeityje organizacijos, kurių finansiniai rezultatai būdavo puikūs, savaime buvo laikomos sveikomis. McHugh'as ir Brotherton'as (2000) atliko tyrimą Šiaurės Airijos darbužių pramonėje, kurio metu buvo siekiama nustatyti ar finansiniai rodikliai lemia organizacinės sveikatos lygį. Tyrimo rezultatai parodė, kad finansiniai rodikliai neįtakoja organizacinės sveikatos. Taip buvo paneigtas anksčiau minėtas teiginys. (Singh ir Jha, 2017). Tačiau organizacijos pagerinusios savo sveikatą padidina ir savo našumą bei pagerina finansinius rezultatus. Kaip teigia Gagnon'as, John ir Theunissen'as (2017) maždaug 80 proc. organizacijų, kurios ėmėsi konkrečių veiksmų, kad pagerintų organizacinę sveikatą, pajamas padidino 10 – 18 proc. (Gagnon, John ir Theunissen, 2017). De Smet'as, Schaninger'is ir Smith (2014) atlikę tyrimus organizacinės sveikatos srityje, nustatė, kad egzistuoja pakankamai tamprus ryšys tarp organizacinės sveikatos ir organizacijos veiklos rezultatų. Sveikų kompanijų grąža akcininkams buvo tris kartus didesnė lyginant su nesveikomis organizacijomis. Autoriai taip pat teigia, kad egzistuoja tvirtas ryšys tarp organizacinės sveikatos ir organizacijos finansinių ir veiklos rodiklių (De Smet, Shaninger ir Smith, 2014).

Meng'as, Zhang'as ir Huang'as (2014) atliko tyrimą, kurio tikslas buvo nustatyti galimą ryšį tarp suvokiamos organizacinės sveikatos ir darbo lūkesčių, pasitenkinimo darbu bei darbo efektyvumo. Išanalizavus ir apibendrinus rezultatus, autoriai pateikė integruotą keturių kintamųjų modelį (žr. 1 paveikslą) ir išvadas:

- darbo lūkesčiai yra teigiamai susiję su suvokiama organizacine sveikata ir darbo efektyvumu;
- suvokiama organizacinė sveikata teigiamai susijusi su darbo efektyvumu ir pasitenkinimu darbu;
- suvokiama organizacinė sveikata yra pagrindinis tarpininkas tarp darbo lūkesčių ir darbo efektyvumo ir pasitenkinimo darbu (Meng, Zhang ir Huang, 2014).



1 pav. Integruotas keturių kintamųjų modelis (sudaryta pagal Meng'ą ir kt., 2014)

Organizacinė sveikata turi reikšmingą ryšį su organizaciniu efektyvumu (Sayeed, 1991). Yuceler'as ir kt. (2013) analizuodami organizacinės sveikatos ir organizacinio įsipareigojimo ryšius, nustatė, kad organizacinė sveikata formuojama – stiprinama per: veiksmingus vadovus, kurie gerbia savo darbuotojus; aiškiai nustatytus vaidmenis; galimybes naudotis turimais ištekliais; darbuotojų moralės stiprinimą. Organizacinės sveikatos plėtojimas ar stiprinimas mažina organizacijos išlaidas ir turi teigiamos įtakos tokiems veiksniams kaip organizacijos efektyvumas, pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas organizacijai ir darbo našumas. Tokiu būdu organizacijos veiksmingumas ir efektyvumas didėja, o išlaidos, patiriamos dėl veiklos, mažėja. Taip įgyjamas konkurencinis pranašumas lyginant su nesveikomis organizacijomis (Yuceler ir kt., 2013).

Organizacinė sveikata yra nepaprastai svarbi darbdaviams, vadovams nes joje apibrėžiamas poreikis tuo pačiu metu sutelkti dėmesį į darbuotojų gerovę ir organizacijos esmę (Singh ir Jha, 2017). Quick'as, Frey'as ir Cooper'is (2007) teigia, kad būtent sveikas vadovas yra sveikos organizacijos širdis. Autoriai pateikia „Goolsby lyderystės modelį“ (Goolsby Leadership Model), kuris grindžiamas sveika, pozityvia lyderystės sistema, kuri remiasi šiais konceptais: sąžiningumas, drąsa, įtaka. Lyderis veikdamas sąžiningai, drąsiai daro įtaką ne tik savo, darbuotojų bet ir visos organizacijos rezultatams (Quick, Frey ir Cooper, 2007). Būtent nuo vadovo gali priklausyti ir darbuotojų emocinis įsipareigojimas bei ketinimas palikti darbą. Vandenberghe'as, Bentein ir Stinglhamber (2002), tirdami emocinio įsipareigojimo ryšį su organizacija, vadovais ir bendradarbiais, pateikė išvadą, kad mažai emociškai vadovui įsipareigoję darbuotojai, žymiai dažniau yra pasiryžę keisti darbą. Autoriai tą paaiškino, tuo, kad darbuotojams netinkamą vadovą pakeisti yra itin sunku, todėl atsiranda noras keisti organizaciją (Vandenberghe, Bentein ir Stinglhamber, 2002), o darbuotojo pasitraukimas iš darbo yra nesveikos organizacijos rodiklis (Mc Hugh, 2001), nes manoma kad organizacijai darbuotojo pasitraukimas kainuoja labai brangiai, prarandamas produktyvumas, prastėja tarpusavio santykiai, sumažėja darbuotojų motyvacija, atsiranda neigiamas požiūris į darbą, papildomos personalo išlaidos, viršvalandžiai ir padidėjęs spaudimas kolegoms (Singh ir Jha, 2017).

Sudėtingos darbo rinkos sąlygomis išlaikyti darbuotojus yra sunku. Sunkumų sukelia ir darbuotojų pasitenkinimo darbu, išsaugojimas bei profesinis tobulėjimas. Organizacijos centruodamos dėmesį į organizacinę sveikatą, gali sumažinti šią riziką ir pagerinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei paskatinti organizacijos augimą ir sėkmę (Sime, 2019).

Organizacijos dažnai neįvertina, kokia svarbi organizacinė sveikata ir nesuteikia jai deramos reikšmės, kaip sakykime, veiklos rezultatams. Ciner (2019), straipsnyje „Kaip organizacijos sveikata

palaiko organizacijos atsparumą pokyčiams“, teigia, kad yra tiesioginis ryšys tarp organizacijų, kurios teikia pirmenybę organizacinei sveikatai ir organizacijų, kurios sėkmingai dirba. Autorė taip pat teigia, kad beveik visos organizacijos veikia geriau, kai pagerina organizacinę sveikatą, o 90 proc. apklaustų verslo lyderių, nurodo, kad gerovės didinimas darbo vietoje, daro įtaką darbuotojų produktyvumui ir rezultatams. Veiklos rodikliai žymiai pagerėja, kai darbuotojai jaučiasi vertinami ir įsitraukę į darbą, kai organizacijos strategija yra glausta ir nuosekli, o visi organizacijos departamentai ir skyriai palaiko puikų bendravimą. Nuoseklios ir atviros komunikacijos puoselėjimas yra labai svarbus palaikant organizacinę sveikatą. Pokyčiai išbando ir sveikas organizacijas, tačiau tos kurios turi sklandžią komunikaciją, lyderystės ir strategijos sistemą, gali panaudoti savo stipriąsias puses ir laikytis ilgalaikės sėkmės tikslų (Ciner, 2019).

Stipriai emociškai įsipareigojęs darbuotojas liks savo darbo vietoje, net jei jam bus pasiūlytas naujas, kiek geriau apmokamas darbas kitoje organizacijoje. Net jei naujasis darbas suteiks daugiau prestižo, pagerins darbo valandas ar sąlygas, darbuotojas greičiausiai liks su dabartiniu darbdaviu dėl prisirišimo ir įsipareigojimo jausmo. Tai padeda organizacijoms išvengti išlaidų, patiriamų dėl darbuotojų kaitos (Organizational Psychology degrees, 2018).

Grund'as ir Titz (2018) atlikdami tyrimą „Tęstinis mokymas ir emocinis įsipareigojimas“, nustatė, kad darbuotojų tęstinis mokymas, organizacijos parama mokymui yra teigiamai susiję su emociniu įsipareigojimu. Organizacijos palaikančios ir remiančios personalo ugdymą, padidina darbuotojų emocinį įsipareigojimą savo atžvilgiu. Organizacijos turėtų parodyti, kad joms rūpi darbuotojų gerovė ir tolesnis personalo profesinių žinių bei kompetencijų tobulinimas. Tyrimo rezultatai rodo, kad žmogiškųjų išteklių priemonės, susijusios su darbuotojų tobulėjimu (pvz. dalyvavimas vertinimo pokalbiuose, organizacijos parama darbuotojams) yra stipriai susiję su emociniu įsipareigojimu. Taip pat organizacijos palaikymas darbuotojų kompetencijų tobulinimo srityje, yra ypač aktualus jaunesnių ir daugiau išsilavinusių darbuotojų tarpe, tam kad paskatintų spartesnę ir didesnę emocinį įsipareigojimą (Grund ir Titz, 2018). Nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas yra vienas iš septynių, sveikos organizacijos matmenų, kuriuos išskyrė Hoy'as ir Feldman'as (1987).

Ribeiro, Gomes'as ir Kurian (2018) norėdami praplėsti žinias autentiškos lyderystės srityje, bei suprasti jos ryšius su emociniu įsipareigojimu atliko tyrimą. Tyrimo rezultatai rodo, kad vadovavimo autentiškumas skatina emocinį darbuotojų įsipareigojimą, o tai, savo ruožtu, padidina jų individualaus darbo rezultatus. Darbuotojai yra labiau emociškai atsidavę vykdydami savo užduotis, sutelkia didesnę dėmesį tikslams pasiekti, kai jų vadovų autentiškumas yra stipriai išreikštas. Santykių skaidrumas, nuoseklumas tarp žodžių ir veiksmų, kuriuos demonstruoja autentiški lyderiai, prisideda prie aukštesnio emocinio įsipareigojimo lygio ir noro dirbti ir siekti bendrų tikslų (Ribeiro, Gomes ir Kurian, 2018).

Įsitraukimo į darbą tema yra atlikta nemažai mokslinių tyrimų, kurie padeda organizacijoms pasiekti norimų veiklos rezultatų bei tvarumo. Moksliniai tyrimai parodo, kokią svarbią vietą verslo aplinkoje užima darbuotojų įsitraukimas į darbą (Lockwood, Nancy, 2007).

Organizacijų vadovai vis dažniau sutinka, kad darbuotojų indėlis yra nenuginčijamas, kai kalbama apie inovacijas, organizacijos rezultatus, konkurencingumą ir galiausiai verslo sėkmę. Šiuolaikinėse organizacijose didžiausias dėmesys skiriamas žmogiškojo kapitalo valdymui. Organizacijos tikisi, kad jų darbuotojai bus iniciatyvūs, sklandžiai bendradarbiaus su kitais, prisiims atsakomybę už savo profesinį tobulėjimą. Taigi, organizacijoms reikia įsitraukusių į darbą darbuotojų. Darbuotojų

įsitraukimo į darbą lygis, teigiamai susijęs su klientų pasitenkinimu ir lojalumu, organizacijos apyvarta, produktyvumu, pelningumu. Apibendrinant galima teigti, kad įsitraukimas į darbą yra reikšmingai susijęs su verslo sėkme (Bakker ir Schaufeli, 2008).

Įvairių šalių mokslininkų tyrėjų atlikti tyrimai rodo, kad labiau įsitraukę darbuotojai organizacijoms padeda pasiekti itin aukštų rezultatų. Dėl to jos gali pasigirti net kelis kartus aukštesniais pelno rodikliais. Kiekviena organizacija siekia arba bent jau nori pasiekti, jog dauguma jos darbuotojų būtų energingi, siekiantys darbo tikslų, pasinėrę į savo darbą. Įsitraukimas vienodai naudingas tiek darbuotojams tiek organizacijai. Būtent dėl šios priežasties paskutinįjį dešimtmetį pastebimas augantis mokslinis susidomėjimas darbuotojų įsitraukimo į darbą tematika (Bakker, Tims ir Derks, 2012).

„AON Hewitt“ konsultacijų kompanijos atliktų tyrimų analizė parodė, kad egzistuoja stiprus teigiamas ryšys tarp darbuotojų įsitraukimo į darbą ir organizacijos veiklos rezultatų. Tyrimai rodo, kad organizacijos, sugebančios užtikrinti 2/3 darbuotojų įsitraukimą į darbą, generuoja tvaresnius veiklos rezultatus. Geriausių, geidžiamiausių darbdavių organizacijose darbuotojų įsitraukimo į darbą lygis yra ženkliai aukštesnis – apie 30% daugiau įsitraukusių darbuotojų, lyginant su vidutiniškomis organizacijomis. Praktikoje tai reiškia, kad organizacija, kurioje dirba 1000 darbuotojų, tarsi įgyja dar 300 žmonių ir visi kartu jie skiria savo pastangas aptarnauti klientus, palaikyti ir didinti veiklos efektyvumą, taikyti inovacijas. Organizacijoms, kur darbuotojų įsitraukimas į darbą yra aukštas, (AON Hewitt, 2015).

Lazauskaitė – Zabielskė (2018) straipsnyje „3+1 būdas savo darbą paversti svajonių darbu“ nurodo, kad „įsitraukę į darbą darbuotojai išties daugiau deda pastangų, siekia padaryti daugiau ir geriau, dažniau imasi iniciatyvos, yra kūrybiškesni ir produktyvesni Tokie darbuotojai pasižymi geresniais veiklos rezultatais, atneša savo organizacijoms didesnę finansinę naudą (Lazauskaitė – Zabielskė, 2018).

Vadybos konsultacijų ir mokymų kompanija „OVC Consulting“ nurodo, kad įsitraukimas į darbą yra „viena esminių darbo su žmonėmis ir vadovavimo gebėjimo stiprinimo krypčių šiuolaikinėse organizacijose, ... nes darbuotojų įsitraukimas į darbą tiesiogiai susijęs su organizacijų finansiniais rezultatais, veiklos efektyvumu, klientų pasitenkinimu, reikiamų darbuotojų išlaikymu organizacijose (OVC Consulting, 2019).

Darbuotojo įsitraukimas į darbą yra naudingas ne tik organizacijai, tačiau ir pačiam darbuotojui. Įsitraukęs į darbą darbuotojas patiria mažiau streso ir profesinio išsekimo, jaučiasi sėkmingesnis, aktyvesnis ir energingesnis. Jankaitytė (2019), cituodama C. Knight, teigia, kad „įsitraukimas yra siejamas su didesne gerove, įsipareigojimu organizacijai ir geresniais darbo rezultatais. Tačiau tuo pačiu jis mažina perdegimą, dėl ligų praleidžiamas dienas bei darbuotojų kaitą“. Straipsnio autorės teigimu „Galup“ tyrimai rodo, kad įsitraukusią darbo jėgą turinčios įmonės paprastai pasižymi didesniu vienai akcijai tenkančiu pelnu“ (Jankaitytė, 2019).

Atlikus organizacinės sveikatos ir emocinio įsipareigojimo bei įsitraukimo į darbą sąsajų problematikos analizę, paaiškėjo, kad organizacinė sveikata yra vienas galingiausių turtų, kurį gali įgyti organizacija bei vienas pagrindinių faktorių, lemiančių organizacijos sėkmę (Lencioni, 2012). Organizacinė sveikata turi reikšmingus ryšius su darbuotojų pasitenkinimu darbu, jų produktyvumu, įsipareigojimu organizacijai. Taip pat organizacinė sveikata lemia organizacijos veiklos rezultatus, efektyvumą, finansinius rodiklius ir konkurencinį pranašumą. Nenuginčijamas yra ir emocinio

įsipareigojimo indėlis į organizacijos sėkmę. Emocinis įsipareigojimas taip pat susijęs su darbuotojų ketinimu palikti darbą – kuo labiau emociškai įsipareigojęs yra darbuotojas, tuo mažiau jis norės palikti organizaciją. Taip pat emociškai įsipareigoję darbuotojai rodo žymiai aukštesnius darbo rezultatus, lyginant su emociškai silpnai įsipareigojusiais ar visiškai neįsipareigojusiais darbuotojais. Įsitraukimas į darbą yra naudingas tiek organizacijai, tiek pačiam darbuotojui. Įsitraukę į darbą darbuotojai yra sėkmingesni, aktyvesni ir energingesni, bei patiria mažiau streso. Organizacijos turinčios įsitraukusius darbuotojus pasiekia žymiai geresnių veiklos rezultatų ir joms būdinga mažesnė darbuotojų kaita ir mažiau praleistų darbo dienų dėl ligos ar kitų priežasčių, didesnis klientų pasitenkinimas, didesnė bendroji grąža akcininkams, didesnės pajamos ir pelnas.

2. ORGANIZACINĖS SVEIKATOS IR EMOCINIO ĮSIPAREIGOJIMO BEI ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ TEORINIAI SPRENDIMAI

2.1 Organizacinės sveikatos samprata

Organizacinė sveikata ir jos svarba lygiagrečiai stebima tiek akademiniam, tiek pramonės pasaulyje (Lucia ir Lepsinger, 1999), tačiau kaip teigia Yuceler'as, Dagonalp'as ir Kay'as (2013) verslo vadybos literatūroje daug dėmesio skiriama tokioms sritims kaip organizacijos kultūra, organizacinis stresas, organizacinis įsipareigojimas, verslo etika, pasitenkinimas darbu ir kt., tačiau organizacinės sveikatos koncepcijai nėra skiriamas pakankamas dėmesys (Yuceler, Dagonalp ir Kaya, 2013). Kiekviena organizacija, didelė ar maža, nori būti sėkminga ir sveika, o tą lemia organizacijos sugebėjimas prisitaikyti prie esamų verslo aplinkos sąlygų bei gebėjimas anksčiau už konkurentus numatyti ateityje būsimas permainas. Organizacinės sveikatos sąvokos sampratą septintajame dešimtmetyje pateikė M. Miles'as ir W. Bennis, kuomet buvo susirūpinta elgesiu su darbuotojais organizacijoje (Singh ir Jha, 2017). W. Bennis pirmasis panaudojo organizacinės sąvoką, remdamasis tradiciniais organizacinio efektyvumo matavimo būdais, tačiau tai nepakankamai atspindėjo platesnę organizacinės sveikatos sąvoką. Autorius manė, kad galbūt yra tam tikra pusiausvyra tarp organizacijos veiklos rodiklių bei asmeninės ir organizacinės sveikatos (Macintosh, Maclean ir Burns, 2007). M. Miles'as nagrinėjo mokyklų aplinką, mokytojų funkcijas, darbo kokybę, mokyklų efektyvumą ir jų socialinės bei psichologinės būklės rodiklius (Meng, Zhang ir Huang, 2014). Nuo to laiko organizacinės sveikatos tema buvo atliekami tyrimai bei vyko intelektualios diskusijos, kurių metu buvo stengiamasi apibrėžti kas yra organizacinė sveikata, kaip ji veikia pačią organizaciją, jos finansinius rodiklius bei darbuotojus.

Kaip teigia Singh'as ir Jha'as (2017), organizacinės sveikatos sąvoka vartojama gan dažnai, tačiau ji yra mažai apibrėžta. Tą sąlygoja tai, kad autoriai naudoja skirtingus rodiklius (pasirengimas pokyčiams, efektyvumas, gebėjimas tobulėti, darbo efektyvumas, integracija ir darna, pritaikomumas ir kt.) organizacinei sveikatai apibrėžti ir nė vienas apibrėžimas neapima visų rodiklių (Singh ir Jha, 2017). Taip pat dėl kintančių verslo aplinkos sąlygų bei pačių tyrėjų skirtingo suvokimo, organizacinės sveikatos sąvoka yra vis papildoma ir plečiama. Organizacinės sveikatos apibrėžimai pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė. Organizacinės sveikatos apibrėžimai (sudaryta darbo autorės)

Autorius (-iai), publikavimo metai	Apibrėžimas
M. Miles (1969)	Organizacinė sveikata – organizacijos gebėjimas išgyventi ne tik egzistuojančiomis sąlygomis, bet ir nuolatinis tobulėjimas, gerinantis organizacijos susidorojimo ir išgyvenimo įgūdžius.
H. A. P. Nair, D. Kumar ir S. Sri Ramalu (2015)	Organizacinė sveikata - organizacijos sugebėjimas išlaikyti savo pranašumą ir aplenkti konkurentus.
Y. Xenidis, K. Theocharous (2014)	Organizacinė sveikata – oficialių, neformalių, pagrindinių ir šalutinių procesų nenutrūkstamas veikimas.
K. Gupta, C. M. Sleezer ir D. F. Russ-Eft (2007)	Organizacinė sveikata – organizacijos gebėjimas išlaikyti verslo rezultatus besikaičiančioje aplinkoje ir bėgant laikui bei jos gebėjimas mokytis greičiau už konkurentus.
T. S. Janice (2000)	Organizacinė sveikata – organizacijos pasirengimas reaguoti į kintančią verslo aplinką ir organizacijos kompetencija diegti naujoves, gaminti produktus ar teikti paslaugas greičiau ir pigiau nei konkurentai.

D. Chopra (2013)	Organizacinė sveikata – organizacijos konkurencinis pranašumas, atsirandantis dėl organizacijos integruotų vidinių sistemų.
M. Bazigos, A. De Smet ir B. Schaninger (2015)	Organizacinė sveikata – organizacijos gebėjimas suderinti aiškia viziją, strategiją ir kultūrą, turėti veiklos pranašumą bei nuolatos stebėti ir reaguoti į aplinkos pokyčius.
F. Meng, J. Zhang ir Z. Huang (2014)	Organizacinė sveikata – organizacijos būklė, kurioje ji veikia efektyviai, stiprina darbuotojų kompetencijas, siekia darnaus vystymosi, prisitaikydama prie aplinkos pokyčių ir patenkina darbuotojų lūkesčius, užtikrindama jų gerovę.
C. Gagnon, E. John ir R. Theunissen (2017)	Organizacinė sveikata - organizacijos sugebėjimas suderinti bendrą viziją, veiksmingai įgyvendinti tą viziją ir atsinaujinti pasitelkiant naujoves ir kūrybinį mąstymą.

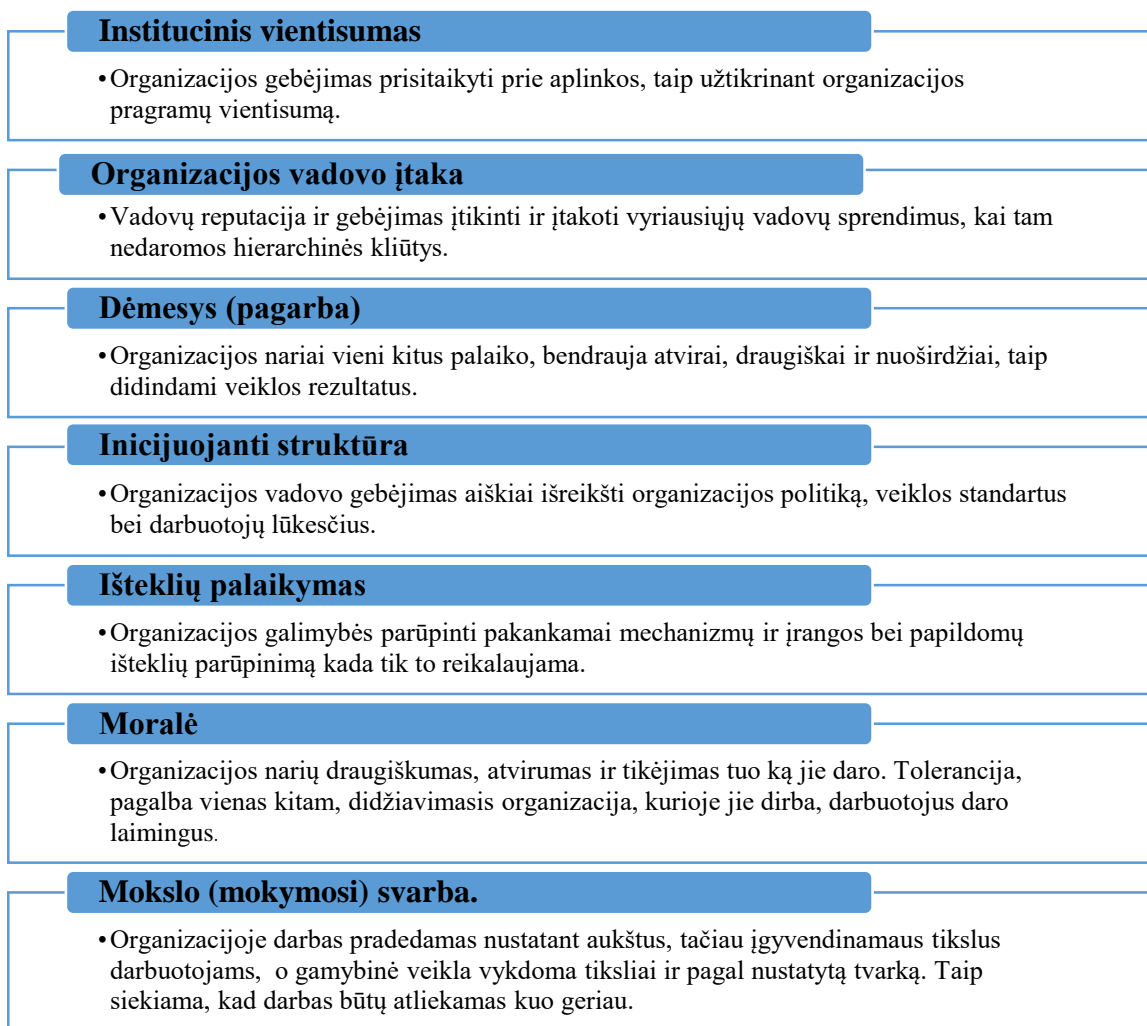
Macintosh'as ir kt. (2007) teigia, kad W. Bennis išskyrė tris organizacinės sveikatos aspektus: prisitaikymas, tapatybės darna ir teisingas pasaulio suvokimas. Šių aspektų išskyrimas yra teisingas, tačiau ne visiškai atitinka sąvokos specifiškumą tačiau tai davė teigiamą postūmį tolesniam organizacinės sveikatos tyrinėjimui (Macintosh ir kt, 2007).

Miles'as išskyrė trijų dimensijų organizacinės sveikatos modelį, kurioms priskyrė dešimt esminių elementų (žr. 2 paveikslą) (Miles, 1969).

Išgyvenimo poreikiai	Užduočių poreikiai	Augimo ir vystymosi poreikiai
<ul style="list-style-type: none"> • Išteklių panaudojimas • Organizaciniai įsipareigojimai • Moralė 	<ul style="list-style-type: none"> • Tikslų fokusavimas • Komunikacijos adekvatumas • Galios optimalumas 	<ul style="list-style-type: none"> • Savarankiškumas • Prisitaikymas • Inovatyvumas • Adekvatus problemų sprendimas

2 pav. Organizacinės sveikatos esminiai elementai (sudaryta pagal Miles'ą, 1969)

Išgyvenimo poreikiams priskiriamas išteklių panaudojimas suprantamas, kaip efektyvus užduočių paskirstymas, kur poreikiai ir reikalavimai yra nuoseklūs. Organizaciniai įsipareigojimai apima organizacijos įtaką darbuotojams, organizacijos vieningumui, o moralė suprantama, kaip darbuotojų gerovė bei visos komandos pasitenkinimas. Užduočių poreikiams pirmiausiai priskiriamas tikslo fokusavimas, kur tikslas yra lengvai suprantamas, priimtinas ir pasiekiamas visiems organizacijos nariams. Komunikacijos adekvatumas pabrėžia teisingos komunikacijos sistemos svarbą, kuri užkerta kelią bet kokiems nesusipratimams, taip užtikrindama teisingos informacijos sklidimą organizacijoje. Galia organizacijoje paskirstoma gana vienodai, kur artimiausio lygio darbuotojai gali įtakoti vieni kitus. Miles'as daugiausiai sveikos organizacijos elementų priskiria augimo ir vystymosi poreikiams. Savarankiškumas nurodomas kaip organizacijos iniciatyvumas ir nepriklausomybė nuo išorės veiksmų, o prisitaikymas apibrėžia organizacijos įgūdžius daryti reikiamus pokyčius, vardan organizacijos augimo ir vystymosi. Organizacijos tobulėjimas neįsivaizduojamas be inovatyvumo, todėl tam turi būti kuriami nauji tikslai, naujos strategijos ir procedūros. Kiekviena organizacija susiduria su problemomis, todėl itin svarbus adekvatus jų sprendimas. Jos sprendžiamos labai greitai, o jų sprendimui kuriami įvairūs mechanizmai, kurie nuolatos tobulinami ir stiprinami (Miles, 1969, Yuceler ir kt., 2013).



3 pav. Organizacinės sveikatos matmenys (sudaryta pagal Hoy'ą ir Feldman'ą, 1987)

1987 m. Hoy'as ir Feldman'as vykdydami bandomuosius tyrimus mokyklose, siekė išmatuoti jų sveikatą. Šie tyrimai leido jiems išskirti septynis organizacinės sveikatos matmenis (žr. 3 paveikslą): institucinis vientisumas, organizacijos vadovo įtaka, dėmesys (pagarba), inicijuojanti struktūra, išteklių palaikymas, moralė ir mokslo (mokymosi) svarba. Šiuos matmenis autoriai, dar sugrupavo į tris organizacinės sveikatos dimensijas: institucinis, valdymo ir techninis lygmuo. Instituciniam lygmeniui priskiriamas tik institucinis vientisumas. Valdymo lygmuo susideda iš organizacijos vadovo įtakos, dėmesio, inicijuojančios struktūros ir išteklių palaikymo. Moralė ir mokslo svarba sudaro techninį lygį (Hoy ir Feldman, 1987).

Pasaulio sveikatos organizacija (PSO) organizacinę sveikatą siūlo nagrinėti keturiais aspektais (Cooper ir Williams, 1994):

- Aplinkos sveikata: darbo vietos aplinka, triukšmas, šiluma, šviesa, pavojingos medžiagos.
- Fizinė sveikata: darbuotojų fizinė sveikata, ligos, sužalojimai darbe.
- Psichologinė sveikata: darbuotojų pasitikėjimas savimi, elgesys, stresas, nerimas ir depresijos.
- Socialinė sveikata: draugystė darbo vietoje, darbo santykiai ir santykiai už darbo ribų, socialinė parama.



4 pav. Organizacinės sveikatos dimensijos pagal Sing‘ą ir Jha‘ą (2017) (sudaryta darbo autorės)

2017 m. Singh‘as ir Jha‘as atliko tyrimus, norėdami plačiau išanalizuoti organizacinės sveikatos sąvoką bei mokslinėje literatūroje jau esančius organizacinės sveikatos matmenis. Tyrimo duomenų rinkimui, buvo remiamasi O. B. Sayeed‘o (1996) klausimynu, kuriame buvo išskiriamos septyni organizacinę sveikatą lemiantys veiksniai: vadovavimo efektyvumas, problemų sprendimas, organizacinis adekvatumas lyginant su vangumu, galios santykiai, orientacija į žmogiškuosius išteklius, komandos orientacija ir organizacijos vertybės. Tyrimų metu, autoriai nustatė, kad šių dimensijų nepakanka tiksliai apibrėžti organizacinę sveikatą, todėl prie jų pridėjo dar du: inovatyvumą ir moralę (Singh ir Jha, 2017). Šiame baigiamajame magistro darbe organizacinė sveikata suprantama ir tiriama taip pat remiantis devynių dimensijų konstruktu (žr. 4 paveikslą), kurį pateikė Sing‘as ir Jha‘as (2017).

Vadovavimo efektyvumas. Produktivi ir efektyvi organizacijos veikla neatsiejama nuo vadovavimo efektyvumo. Efektyvus vadovavimas siejamas su kasdieniu tobulėjimu ir keitimuisi, sklandžia komunikacija, kuri ir padeda įgyvendinti reikiamus pokyčius. Mokslinėje literatūroje yra išskiriamos dvi pagrindinės vadovavimo efektyvumo teorijos grupės: tradicinės ir naujosios. Tradicinės teorijos apima bruožų, elgesio, situacinės ir socialinių mainų teorijas, kurios akcentuoja instrumentinį vadovo vaidmenį, o efektyvumas matuojamas finansiniais rodikliais. Naujosios teorijos įtraukia transformacinio vadovavimo, socialinės identifikacijos, etiško, romantizuoto, dvasinio, autentiško vadovavimo bei tarnystės ir padalintų vadovavimo funkcijų ir kitas teorijas. Tiek vadovo, tiek jo santykių su pavaldiniais funkcijos čia analizuojamos platesne prasme nei tradicinėse teorijose (Stelmokienė ir Endriulaitienė, 2013). Bene svarbiausia efektyvaus vadovavimo funkcija -

organizuoti organizacijos veiklą ir netrukdyti darbuotojams dirbti, o pagrindiniu efektyvaus vadovavimo požymiu yra laikomas sugebėjimas perkelti organizacijų būklę į ateitį, kur darbuotojai yra skatinami siekti permainų ir yra motyvuoti (Rimkevičienė ir Kleivienė, 2005). Vadovas sėkmingai spęs uždavinius, jei mokės suburti skirtingų profesijų ir būdų žmones į harmoningą visumą, tobulai sugebės patraukti juos prie savęs ir gerai žinos jų nuotaikas bei elgesį (Mockaitis ir Šalčiuvienė, 2004).

Problemų sprendimas. Kiekviena organizacija susiduria su tam tikromis problemomis. Tiek vadovams, tiek darbuotojams kiekvieną dieną tenka spręsti didesnes ar mažesnes problemas. Problemų sprendimas labai priklauso nuo sistemos, metodikos pasirinkimo. Tą lemia organizacijos vertybės, ištekliai, vadovų kompetencija ir kiti veiksniai.

Problemų sprendimas - procesas, kuris susideda iš problemos identifikavimo, analizės ir sprendimo būdų. Galutinis problemos sprendimo tikslas - įveikti kliūtis ir rasti sprendimą, kuris geriausiai išspręstų problemą.

Daugelis sisteminio problemų sprendimo procesų, vienokiu ar kitokiu būdu sudaryti iš šių etapų:

- Informacija
- Problemos formulavimas
- Idėjos
- Sprendimas
- Pritarimas

Šie etapai gali būti kitaip pavadinti, gal kita tvarka išdėstyti, bet iš esmės tokie patys. Taip yra todėl, kad šie penki etapai apibūdina svarbiausius daugumos problemų sprendimo situacijų aspektus.

Organizacijos adekvatumas lyginant su vangumu. Ši organizacinės sveikatos dimensija suprantama, kaip organizacijos gebėjimas atitikti būtiniausius reikalavimus bei sėkmingai prisitaikyti prie vidinių pokyčių. Ši dimensija apibrėžia tokius organizacijos vidaus reiškinius kaip darbuotojų pravaikštos, neveiklumas darbe, asmeniniai konfliktai.

Galios santykiai. Organizacijoje visi socialiniai tarpusavio santykiai siejasi su galios naudojimu. Kaip organizacijos padaliniai ir darbuotojai yra kontroliuojami priklauso nuo galių ir įtakos naudojimo. Galios įgijimas, išlaikymas ir naudojimas yra vieni svarbiausių darbuotojų elgsenos organizacijose aspektų (Staniulienė, 2008). Vertinant organizacinę sveikatą itin pabrėžiami draugiški galios santykiai, todėl čia priskiriamas nuoširdus, atviras bendravimas tarp darbuotojų ir vadovų nepaisant hierarchijos lygių.

Orientacija į žmogiškuosius išteklius. Žmogiškieji ištekliai yra konkurencinio pranašumo šaltinis, o organizacijos juos tinkamai valdydamos gali susikurti savo konkurencinį pranašumą. Efektyviai valdant žmogiškuosius išteklius, pritraukiant ir išlaikant aukštos kvalifikacijos ir gerai motyvuotus darbuotojus, kuriami dideli pajėgumai. Tai maža rotacija, aukšta produkcijos kokybė, mažos gamybos išlaidos, greitai ir sparčiai įgyvendinama organizacijos strategija (Išoraitė, 2011). Žmogiškųjų išteklių valdymas apima efektyvų darbo jėgos planavimą; įdarbinimo ir atrankos politiką; realistiškus veiklos planus ir plėtrą, orientuotus į veiklos rezultatų vertinimą; efektyvią mokymo sistemą, paremtą pagalba mokantis, mentoryste. Tinkamai valdant žmogiškuosius išteklius, skatinamos tokios vertybės kaip atvirumas, pasitikėjimas, delegavimas, orientacija į kokybę, tinkama

atlygio ir apdovanojimų sistema, kokybiška organizacijos komunikacija (Hassan, Hashim ir Ismail, 2005).

Komandos orientacija. Komandos orientacija pasireiškia tinkamu informacijos dalijimusi su visais komandos nariais, siekiant tikslo, strategijos ar priimant sprendimą. Aiškiai informuoti komandos nariai prisideda ir deda visas pastangas, kad pasiektų tikslą ir visuomet gauna grįžtamąjį ryšį. Organizacijos pabrėžiančios komandinį darbą ir bendradarbiavimą, žymiai geriau išnaudoja darbuotojų stipriąsias puses. Kai komandos yra veiksmingos, galutinis produktas, gaunamas komandinių pastangų dėka, yra žymiai didesnis, nei produktas gautas individualių pastangų pasekoje. Į komandinį darbą orientuotos organizacijos supranta, kad į komandą įtraukus skirtingus požiūrius, atsiranda naujų idėjų, kūrybiškų problemų sprendimo galimybių (Eigen, 2019). Esant aukštai komandos orientacijai, komandos nariai yra labiau atsidavę darbui, nepaisant juos skiriančių skirtumų (lytis, amžius, išsilavinimas, pareigos, įsitikinimai ir kt.) (Mahammed ir Angell, 2004). Singh'as ir Jha'as (2017) komandos orientacijoje pabrėžia protingą konkurenciją ir bendradarbiavimą tarp komandos narių, darbuotojų formalų ir neformalų dalyvavimą organizacijos veikloje (Singh ir Jha, 2017).

Organizacijos vertybės. Organizacijos vertybės suvokiamos kaip įsitikinimas ir moraliniai principai, kurie slypi organizacijos kultūroje ir suteikia reikšmę normoms ir elgesio standartams joje (Campbell ir Yeung, 2002). Dažniausiai organizacijos vertybių sąvoka apibūdinama tokiais kategorijomis, kaip įsitikinimai, principai, ilgalaikiai troškimai, kas atspindi nekintamumą ir vidinį nusiteikimą. Kitaip tariant, organizacijos vertybės yra tai, kas patikrinta laiko, stabilu ir plaukia iš vidaus – kaip organizacija laiko elgesio standartu. Organizacijos vertybių sistema suteikia kryptingumą jos veiklos tikslams, politikai ir strategijoms (Monkevičienė ir Liugailaitė – Radzvičienė, 2009).

Inovatyvumas. Organizacijos inovatyvumas – vienas esminių organizacijos sėkmės garantų. Inovacijų svarbą taip pat pagrindžia trijų kritinių jėgų veiksmas: intensyvi tarptautinė konkurencija, rinkos įmantrumas ir sparti technologijų kaita. Mokslinėje literatūroje (Tidd, Bessant ir Pavitt, 2005) teigiama, kad konkurencinį pranašumą gali lemti tokie veiksniai kaip išteklių dydis ar nuosavybė, tačiau autoriai pastebi, kad organizacijos, kurios geba sutelkti žinias, technologinius pajėgumus ir patirtį kuriant naujus produktus, procesus ar paslaugas, geba diegti naujoves, įgyja žymiai didesnį konkurencinį pranašumą (Faco ir Csillang, 2010).

Moralė. Bentley'is ir Rampel (2003) moralę apibrėžia kaip profesinį susidomėjimą ir entuziazmą, kurį asmuo patiria siekdamas organizacijos tikslų, tam tikroje darbinėje situacijoje (Bentley ir Rampel, 2003). Singh'as ir Jha'as (2017) moralę apibūdina kaip darbuotojų nuotaikos būseną – kiek darbuotojai gali būti entuziastingi ir ištikimi organizacijai, ypač susidūrę su sunkumais ar pasipriešinimu (Sing ir Jha, 2017). Aukšta darbuotojų moralė parodo, kad darbuotojai yra laimingi ir tai atsispindi jų darbe. Kai darbuotojai yra laimingi, jie yra efektyvesni, nes jie mėgaujasi savo darbu. Kita vertus, žema darbuotojų moralė lemia mažesnę produktyvumą ir skatina pesimizmą darbuotojų tarpe. Darbuotojų moralė lemia organizacijos kultūrą ir tai kaip darbdaviai ugdo darbo jėgą. Darbuotojų moralė gali būti ugdoma remiantis jo požiūriu į organizaciją (Arunchand ir Ramanathan, 2013).

Keletas autorių (Quick ir kt., 2007) organizacinę sveikatą tapatina su asmens sveikata. Jie išskiria šiuos sveiko asmens požymius, kuriuos galima pritaikyti ir organizaciniu lygmeniu:

- Pagrindinis gyvenimo tikslas.

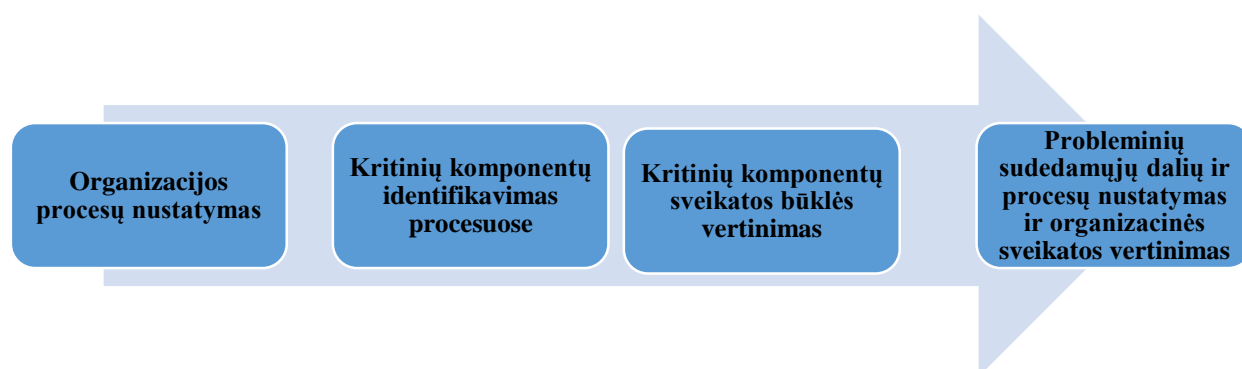
- Kokybiški ryšiai su aplinka.
- Pozityvus savęs vertinimas ir meistriškumas.

Šie trys sveikatos aspektai, taikomi sprendžiant asmens sveikatos problemas, tačiau taikant juos organizaciniu lygmeniu, pastebėta, kad sveikos organizacijos palaiko ir pabrėžia savo narių sveikatą įvairiais aspektais (Quick ir kt., 2007).

Organizacinės sveikatos struktūra suteikia perspektyvą suprasti, kaip įvairūs individualūs ir organizaciniai veiksniai sąveikauja tarpusavyje ir įtakoja darbuotojų bei visos organizacijos rezultatus (Cotton ir Hart, 2003).

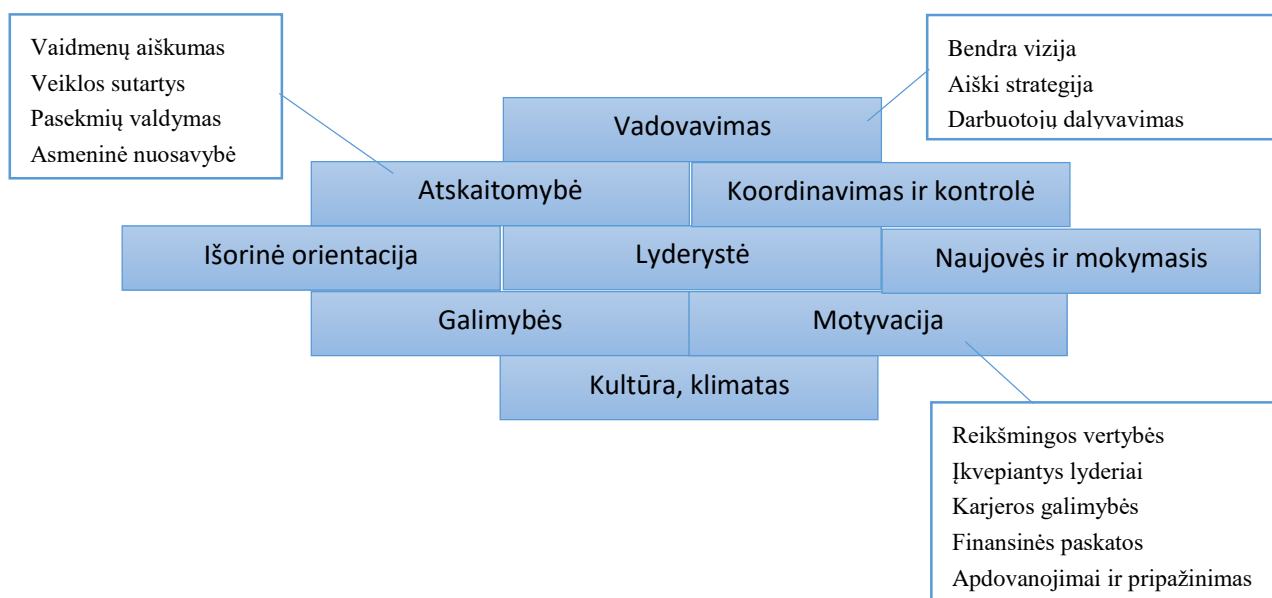
Sveikata dažnai pradedama rūpintis tik tuomet kai susergama ar pasirodžius pirmiems ligos simptomams. Taip yra ir su organizacine sveikata. Organizacijų vadovai ja susirūpina tuomet, kai nepavyksta įgyvendinti užsibrėžtų tikslų, suprastėja finansiniai rodikliai, atsiranda personalo ar kitų problemų. Siekiant to išvengti, organizacinė sveikata turėtų būti matuojama ir stebima periodiškai.

Pagrindiniu organizacinės sveikatos matavimo tikslu laikomas realios situacijos atskleidimas organizacijoje bei tobulinimo planų parengimas, remiantis gautais matavimo rezultatais. Organizacinės sveikatos lygmuo parodo pokyčių ir inovacijų poreikį. Taip pat išmatavus organizacinę sveikatą, nustatomi problemų identifikavimo ir sprendimo būdai, organizacijos stipriosios ir silpnosios pusės bei jos galimybės ir grėsmės (Yuceler ir Doganalp, 2013). Organizacinė sveikata turėtų būti vertinama taikant oficialųjį metodą, kuris užtikrintų rezultatų nuoseklumą ir tęstinumą bei palyginimą (Xenidis ir Theocharous, 2014). Šis metodas apima keturis etapus (žr. 5 paveikslą).



5 pav. Organizacinės sveikatos vertinimo etapai (sudaryta pagal Henidis'ą ir Theocharous'ą, 2014)

Keller'is ir Price'as (2011) teigia, kad yra trys pagrindiniai organizacinės sveikatos požymiai - vidinis suderinamumas, kokybiškas vykdymas ir gebėjimas atsinaujinti – ir devyni elementai, kurie skirtingais būdais šiuos požymius palaiko (žr. 6 paveikslą). Savo ruožtu šiuos elementus pagrindžia valdymo praktikos (autorių teigimu jų yra 37) (keletas jų pateiktos 6 paveiksle), kurios organizacinės sveikatos elementus daro apčiuopiamus, matomus ir pritaikomus. Remiantis šiomis praktikomis buvo sukurtas organizacinės sveikatos indeksas (Organizational Health Index (OHI)) kaip tyrimo įrankis, tam, kad būtų galima tiksliai išmatuoti organizacinę sveikatą. Autorių teigimu, organizacijos norėdamos nustatyti organizacinę sveikatą, turėtų naudoti OHI su visų lygių darbuotojais, vėliau atlikti išsamią analizę bei pateikti išvadas ir pasiūlymus (Keller ir Price, 2011).



6 pav. Organizacinės sveikatos elementai ir valdymo praktikos (Keller‘as ir Price‘as 2011; Bazigos‘as ir kt., 2015).

Sveika organizacija tokia, kuri vykdo savo misiją bei tuo pačiu metu įgalina asmenis mokytis, augti ir tobulėti, turi optimalų lyderystės lygmenų skaičių, kurie sukuria akivaizdžią pridėtinę vertę. Tai apima misijos ir strategijos planavimą bei jų įgyvendinimą (Dive, 2004). Sveikos organizacijos yra pakankamai iniciatyvios, kad imtųsi būtinų priemonių, apsisaugoti nuo aplinkos grėsmių ir prisitaikytų prie technologinių, veiklos ir rinkos pokyčių (Raya ir Panneerselvam, 2013). Tuo tarpu nesveika organizacija yra tokia organizacija, kurioje kai kurie procesai veikia blogai ar iš viso neveikia (Xenidis ir Theocharous, 2014). Norint gauti kuo didžiausią naudą iš organizacinės sveikatos analizės bei tinkamai pašalinti trūkumus, būtina gerai žinoti sveikos ir nesveikos organizacijos savybes (žr. 2 lentelę) (Yuceler ir kt., 2013).

2 lentelė. Sveikos ir nesveikos organizacijos charakteristika (sudaryta pagal Yuceler‘ą ir kt., 2013)

Sveika organizacija	Nesveika organizacija
Atvira naujovėms ir tobulinimui	Nėra atvira naujovėms ir tobulinimui
Aukštas ilgalaikis veiksmingumas	Mažas ilgalaikis veiksmingumas
Darbuotojai pasirengę dalyvauti sprendimų priėmimo	Darbuotojai vykdo vadovų priimtus sprendimus
Išplėtotas organizacinis įsipareigojimas	Organizacinis įsipareigojimas neišvystytas
Organizacija yra atsakinga už aplinką ir darbuotojus	Organizacija nėra atsakinga už aplinką ir darbuotojus
Organizacija iniciatyviai imasi prevencinių priemonių	Organizacija reaguoja ir imasi korekcinų veiksmų
Žemas darbo stresas	Aukštas darbo stresas
Didelis pasitenkinimas darbu ir santarve darbo vietoje	Mažas pasitenkinimas darbu ir santarve darbo vietoje
Darbuotojams suteikiamas svarbus vaidmuo	Darbuotojai nėra svarbūs
Mažas pravaikštų ir pasišalinimo iš darbo skaičius	Didelis pravaikštų ir pasitraukimo iš darbo skaičius
Stiprūs ryšiai tarp darbuotojų ir vadovų	Silpni ryšiai tarp vadovų ir darbuotojų
Egzistuoja darbuotojų sauga, nelaimingų atsitikimų darbe beveik nėra	Nėra darbuotojų saugos, todėl dažni nelaimingi atsitikimai darbe

Darbuotojai motyvuoti, aukštas darbo našumas	Darbuotojai nemotyvuoti, žemas darbo našumas
Nepalankios vidinės ir išorinės aplinkos sąlygos nepadaro žalos organizacijai	Nepalankios vidinės ir išorinės aplinkos sąlygos pridaro žalos organizacijai
Vyrauja komandos dvasia, vyrauja bendri organizacijos interesai	Nėra komandinės dvasios, darbuotojai tenkina tik asmeninius interesus
Darbuotojai jaučiasi saugūs	Darbuotojai nesijaučia saugūs
Informacijos srautas yra patikimas ir savalaikis	Informacija yra neprieinama
Strategijos sėkmingai įgyvendinamos	Strategijos neįgyvendinamos
Organizacijos kultūra yra atvira, orientuota į pasitikėjimą ir paskatinius	Organizacijos kultūra uždara, orientuota į atlaidumą ir nesąžiningumą
Problemos sprendžiamos šalinant jų priežastis	Problemos šalinamos, neieškant jų priežasčių
Organizacija produktyvi ir efektyvi	Organizacija nenaši ir neefektyvi

Pamatavus organizacinę sveikatą ir išanalizavus duomenis, dažnai nustatoma, kad organizacinė sveikata yra žemo lygio. Todėl vadovams tenka nelengva užduotis, kaip tai pakeisti, o dėl nuolatos vykstančių pokyčių rinkoje, tai reikia daryti skubiai. Organizacijų lyderiai, norėdami sukurti sveiką, į rezultatus orientuotą organizaciją, turėtų investuoti į keturias sritis. Labai svarbu, kad tai būtų suderinta su bendra organizacijos strategija. Organizacijos vadovai turėtų pasirinkti tinkamą „receptą“ arba dar kitaip valdymo praktikos derinį, kaip kurti sveiką organizaciją, kuris labiausiai artimas jų strateginiams siekiams (Bazigos ir kt., 2015) (žr. 7 paveikslą). „Lyderystės fabriką“ laikomos tokios organizacijos, kurios gerina veiklos rezultatus, ugdydamos ir išdėstydamos stiprius lyderius, remdamos juos per instruktavimą, oficialius mokymus ir tinkamas augimo galimybes. „Nuolatinio tobulinimo variklio“ pavadinimu, įvardijamos organizacijos, kurios įgyja savo konkurencinį pranašumą įtraukdamos visus darbuotojus į valdymo veiklą ir inovacijas, rinkdamos išvalgas ir dalijantis žiniomis. Organizacijos, pritraukiančios ir įkvėpiančios geriausius savo srities talentus, ir taip gerindamos savo veiklos rezultatus, vadinamos „talentų ir žinių branduoliu“. Su „rinkos formuotojais“ siejamos organizacijos, kurios žengia į priekį diegdamos inovatyvius sprendimus visais lygmenimis, o tam, kad įgyvendintų naujoves, išigilina į klientų poreikius, analizuoja konkurentus (Gagnon, John ir Theunissen, 2017).



7 pav. Organizacinės sveikatos „receptai“ (valdymo praktikos derinimas) (sudaryta pagal Gagnon‘ą ir kt., 2017)

Gagnon'as ir kt. (2017) teigimu, organizacijos neišgali vienu metu pritaikyti visų praktikos derinių, todėl dėmesys turėtų būti koncentruojamas į vieną iš jų, o likusius priderinti prie strategijos ir jais papildyti valdymo praktiką. Tai padeda pasiekti geresnių ir greitesnių rezultatų organizacinės sveikatos srityje.

Norėdamos pagerinti savo sveikatą, organizacijos gali naudoti konkrečius metodus ar priemones, pvz. keisti organizacijos struktūrą, komunikacijos tinklą, tačiau Miles'as (1969) teigia, kad užtenka naudoti vos penkis metodus šiam tikslui pasiekti:

- asmeninio tobulėjimo rėmimas;
- didelis dėmesys komunikacijai;
- informacijos srauto stiprinimas;
- atviros pokyčiams kultūros formavimas;
- specialistų pagalba.

Apžvelgus mokslinę literatūrą, pastebėta, kad organizacinės sveikatos sąvoką, skirtingi autoriai pateikia vis kitokią, tačiau daugelyje apibrėžimų vyrauja šie organizacinės sveikatos bruožai:

- *Organizacijos gebėjimas nusistatyti aiškius tikslus bei jų įgyvendinimo kelią;*
- *Organizacijos gebėjimas laiku reaguoti į aplinkos pokyčius jiems prisitaikyti;*
- *Organizacijos gebėjimas išlaikyti konkurencinį pranašumą, tobulėjant ir diegiant naujoves;*
- *Organizacijos gebėjimas stiprinti darbuotojų kompetencijas ir užtikrinti jų gerovę.*

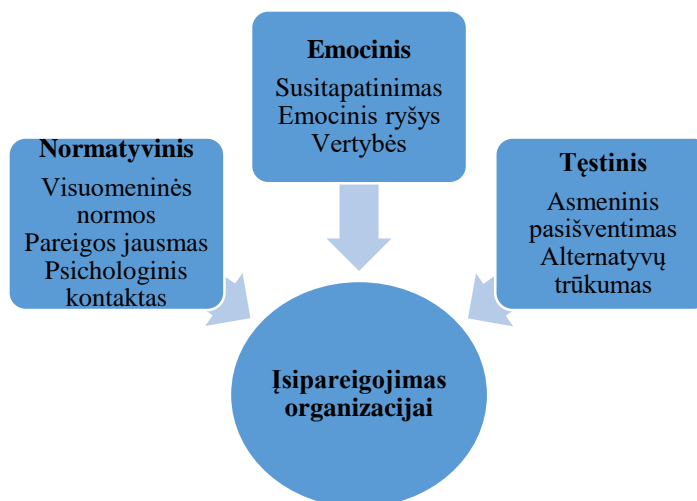
Esminiai organizacinės sveikatos matmenys yra apibrėžti, tačiau mokslininkai vis dar intensyviai dirba šiuo klausimu, stengdamiesi pateikti kuo tikslesnius, jų nusakančius, aspektus. Dažniausiai mokslinėje literatūroje autoriai pateikia šiuos sveikos organizacijos matmenis:

- *Tikslo fokusavimas;*
- *Vadybinis efektyvumas;*
- *Organizacinės vertybės;*
- *Optimalus išteklių panaudojimas;*
- *Problemų sprendimas;*
- *Tinkamas galios paskirstymas;*
- *Inovatyvumas;*
- *Moralė.*

2.2 Darbuotojų emocinio įsipareigojimo esmė

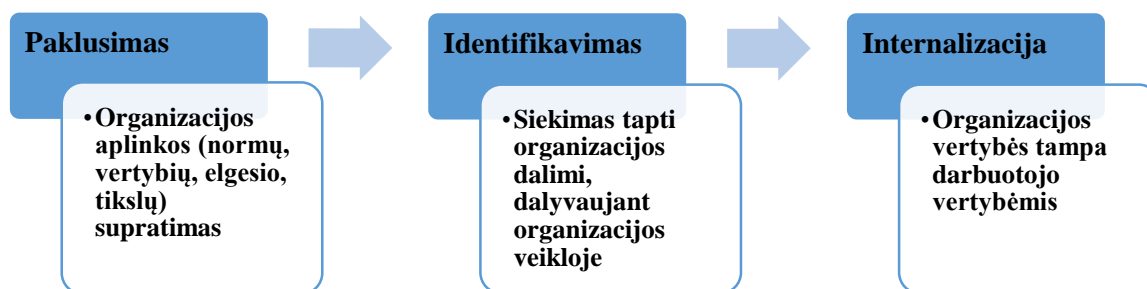
Ekonominis nestabilumas, didėjanti konkurencija, globalizacija ir nuolatiniai pokyčiai paskatino mokslininkus, praktikus ir organizacijų vadovus atkreipti dėmesį į darbuotojų įsipareigojimą. Tyrėjai (Mathieu ir Zajac, 1990; Meyer ir Allen, 1991) per pastaruosius dvidešimt metų iš esmės sutarė, kad emocinio įsipareigojimo konstrukta galima apibūdinti kaip emocinį prisirišimą prie organizacijos, kuris pasireiškia per asmens tapatinimąsi su organizacija ir aktyvų dalyvavimą jos veikloje.

Šeštajame dešimtmetyje mokslinių studijų metu, kuomet buvo tiriami darbuotojai ir jų sąsajos su organizacija, atsirado nauja sąvoka – organizacinis įsipareigojimas. Atlikus išsamius tyrimus ir jų analizę, Allen'as ir Meyer'is (1991) teigė, kad įsipareigojimas gali būti trijų rūšių: emocinis, tęstinis ir normatyvinis (žr. 8 paveikslą).



8 pav. Įsipareigojimo organizacijai trijų komponentų modelis (sudaryta pagal Allen'ą ir Meyer'į, 1991)

O'Reilly ir Chatman (1986) išskiria tris darbuotojų įsipareigojimo organizacijai etapus: paklusimas, identifikavimas ir internalizacija (žr. 9 paveikslą). Patekę į organizaciją, darbuotojai pirmiausia turi apsiprasti juos supančioje naujoje aplinkoje, taip pat perprasti vertybes, normas, tikslus. Kiek vėliau darbuotojas, siekdamas ne tik išlikti organizacijoje, bet joje ir įsitvirtinti, dalyvauti joje vykstančiose veiklose, susitapatina su organizacija, žino jos tikslus ir kartu jų siekia. Tai antrasis įsipareigojimo organizacijai formavimosi etapas, kurį O'Reilly ir Chatman (1986) pavadino – identifikavimas. Paskutiniajame etape darbuotojas jau žino savo vietą organizacijoje, perima joje esančias vertybes ir ima jas laikyti savomis (O'Reilly ir Chatman, 1986). Taigi, galima daryti išvadą, kad įsipareigojimas organizacijai yra kintantis ir priklauso nuo darbuotojo praleisto laiko organizacijoje bei pokyčių joje.



9 pav. Darbuotojų įsipareigojimo organizacijai formavimosi etapai (sudaryta pagal O'Reilly ir Chatman, 1986)

Allen'o ir Meyer'io (1991) teigimu, darbuotojas tuo pačiu metu gali būti įsipareigojęs emocinėmis, tęstinėmis ir normatyvinėmis formomis, bet skirtingu lygiu. Įsipareigojęs darbuotojas gali jausti ir normatyvinį, ir tęstinį įsipareigojimą, kuomet darbuotojas siekia ir gauna naudos bei yra susitapatinę su organizacijos vertybių sistema, vizija, misija ir tikslais (Girdauskienė, 2011).

Kai darbuotojams ima patikti jų atliekamas darbas, jie jį vertina ir atlieka su malonumu, ima tapatintis su organizacija ir ja tikėti, atsiranda emocinis įsipareigojimas. Bendrąja prasme emocinis

įsipareigojimas suprantamas kaip darbuotojo asmenis įsipareigojimas organizacijai, susitapatinimas su ja, jos tikslų priėmimas kaip savo bei entuziastingas įsitraukimas į atliekamus darbus bei užduotis (Kumpikaitė ir Rupšienė, 2008). Kaip teigia Kavaliauskienė, net pats įsipareigojimas organizacijai nėra apibrėžiamas tapačiai, nes dėl tyrėjų suvokimo ir pokyčių aplinkoje, tenka sąvoką vis praplėsti ir papildyti (Kavaliauskienė, 2012). Todėl ir emocinio įsipareigojimo sąvoka yra įvairiai interpretuojama ir mokslinėje literatūroje apibūdinama nevienareikšmiškai (žr. 3 lentelę).

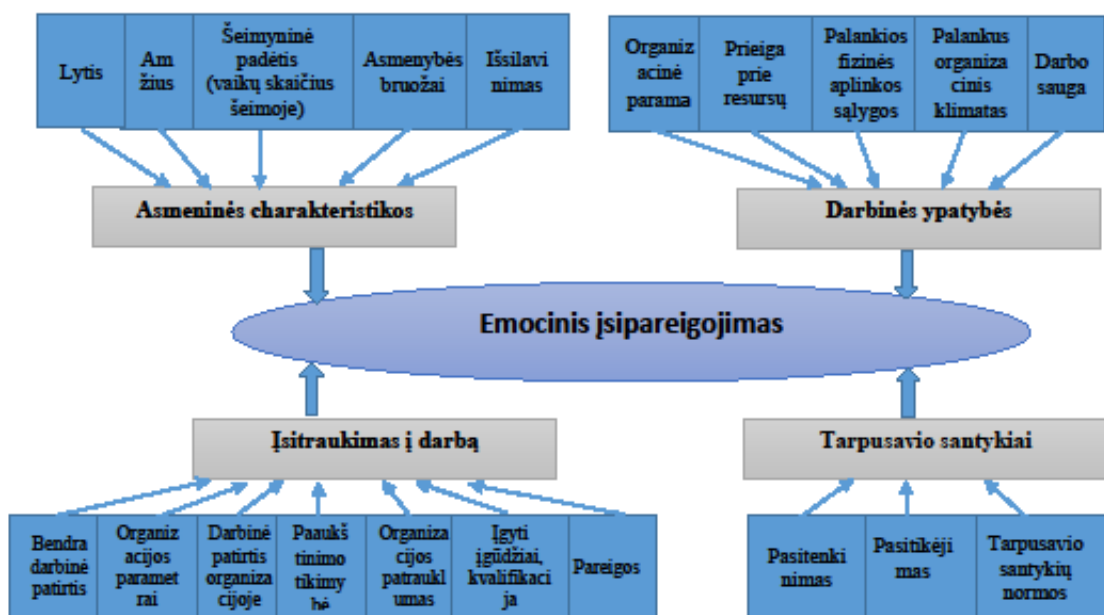
3 lentelė. Emocinio įsipareigojimo apibrėžimai (sudaryta pagal Kavaliauskienę, 2012)

Autorius (-iai), publikavimo metai	Apibrėžimas
H. C. Kelman (1958)	Tarpusavio susitarimo laikymasis, susitapatinimas su organizacija arba buvimas organizacijos nariu bei organizacijos ir individo vertybių sutapimas.
L. W. Porter (1974)	Stiprus tikėjimas organizacijos tikslais ir jos vertybių pripažinimas, pasiryžimas dėti pastangas organizacijos labui ir didelis troškimas likti organizacijoje.
R. T. Mowday (1982)	Asmens emocinės reakcijos į jį samdančios organizacijos charakteristikas; atsidavimas organizacijos tikslams ir vertybėms, asmens vaidmuo ir lojalumas organizacijai.
K. R. Ferris (1983)	Atitinkamo stiprumo individo susitapatinimas su organizacija, įsitraukimas į jos veiklą bei noras dėti pastangas tam, kad joje likti.
A. Bar-Hayim (1992)	Susitapatinimas ir įsitraukimas į organizaciją, bei troškimas likti įsidarbinusiam.
I. Bučiūnienė (2006)	Asmens savęs tapatinimo su organizacija ir įsitraukimo į ją stiprumas, t.y. kiek jis nori joje dirbti arba nenori palikti organizacijos.
O. N. Solinger (2008)	Psichologinė būseną, ryšys ar jungtis, emocinis prierašumas, orientacija, pasirengimas veikti ar neprieštaringa vidinio apsisprendimo būseną.
G. Passarelli (2011)	Psichologinės identifikacijos ir darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklą stiprumas.

Emocinį įsipareigojimą, kaip atskirą konstruktą pirmieji pradėjo tirti Karter'is (1968) ir Sheldon'as (1971). Jie teigė, kad asmenys neturintys socialinių ryšių su organizacija, nepaisant daromų investicijų, yra linkę pasitraukti iš organizacijos. Vėlesni tyrimai, emocinio įsipareigojimo srityje, buvo vykdomi norint suprasti kaip šis konstruktas gali paveikti darbuotojų išlikimą organizacijoje. Mercurio (2015) teigia, kad emocinis įsipareigojimas yra organizacinio įsipareigojimo pagrindas, jis labiau nei kiti įsipareigojimo tipai, lemia tokius veiksnius kaip darbuotojų kaita, pravaikštos, viršvalandžių priimtumas, organizacinis pilietiškumas, (Mercurio, 2015).

Darbo jėgos kontekste, emocinis įsipareigojimas atspindi darbuotojo emocinį įsitraukimą į organizacijos veiklą, susidomėjimą organizacinėmis vertybėmis ir tikslais bei darbuotojo susitapatinimą su savo organizacija (Allen, Meyer, 1990; Martin, 2008; Meyer, Allen, 1997; Zangaro, 2001). Todėl tikima, kad šiuo požiūriu įsipareigoję darbuotojai, atsidavę juos samdančiai organizacijai, dirba savanoriškumo principu (Malik ir kt., 2010). Kitaip tariant, kadangi emocinio pobūdžio įsipareigojime dėl panašių vertybių aptinkama pozityvi individo ir organizacijos sąsaja, tai tie, kurie lieka organizacijoje ir yra stipriai jai įsipareigoję emociniu požiūriu, palaiko šią savo poziciją ne tik dėl to, kad jiems reikia užimamų pareigų, bet ir todėl, kad jie to nori (Allen, Meyer, 1990)

Kavaliauskienės (2012) teigimu, darbuotojo emocinio pobūdžio įsipareigojimas organizacijai yra palaikomas savanoriškumo ir asmeniškumo principo, nedera kaltinti dirbančiojo, tarkim per menku emocinio pobūdžio įsipareigojimo organizacijai laipsniu, nes tikslingiau būtų nustatyti, kokie specifiniai veiksniai inicijuoja atitinkamos įsipareigojimo organizacijai formos raišką (Kavaliauskienė, 2012). Emocinio įsipareigojimo veiksniai ir sąveikos pateiktos 10 paveiksle.



10 pav. Emocinio įsipareigojimo veiksnių ir sąveikų klasifikacija (sudaryta pagal Kavaliauskienę, 2012)

Pateiktoje veiksnių ir sąveikų klasifikacijoje, matyti, kad emocinio įsipareigojimo asmeninių charakteristikų kategorijai priskiriama: lytis, amžius, išsilavinimas, asmenybės bruožai bei šeimyninė padėtis (vaikų skaičius šeimoje ir kokio amžiaus yra jauniausias vaikas).

Darbinių ypatybių veiksnių grupei priklauso organizacinė gerovė, kuri apima vadovų palaikymą ir bendradarbių paramą. Šiai veiksnių grupei, lemiančių darbuotojo emocinio įsipareigojimo lygį taip pat priskiriama: prieiga prie resursų, palanki fizinė aplinka, darbo sauga bei palankus organizacijos klimatas. Palankaus organizacinio klimato veiksniai apjungia organizacijos vizijos suvokimą, aiškius organizacijos strateginius tikslus ir suvokiamus lūkesčius.

Įsitraukimo į darbą veiksnių kategorija apima darbuotojo darbinę patirtį organizacijoje, bendrą darbinę patirtį, pareigas, paaukštinimo tikimybę, įgytus įgūdžius ir kvalifikaciją, organizacijos patrauklumą individui, kuris susideda iš organizacijos patikimumo, tikėtinų darbinių iššūkių bei galimų viršvalandžių priimtimumo, ir organizacijos parametrų. Organizacijos parametrų priskiriami šie veiksniai: organizacijos veiklos sektorius, sritis, forma ir padalinys/skyrius.

Plačiausia emocinio įsipareigojimo veiksnių grupė yra tarpusavio santykiai. Ši kategorija apima tarpusavio normas, pasitenkinimą ir pasitikėjimą. Tarpusavio normų samprata apjungia šiuos veiksnius: atviras ir sąžiningas komunikacijos tinklas organizacijoje, grįžtamasis ryšys iš vadovų, investavimas į darbuotojus, vaidmenų pasiskirstymo modelio buvimas organizacijoje, statuso lygybė tarp kolegų ir decentralizuota organizacinė struktūra. Decentralizuota organizacinė kultūra apjungia

bendradarbiavimo skatinimą, savarankiškumo suteikimą darbuotojams, vadovavimą siekiant visų pritarimo, dalyvavimą sprendimų priėmimo, kai dėmesys koncentruojamas į strateginių sprendimų priėmimą, ir sąžiningą ir teisingą elgesį su darbuotojais. Pasitenkinimo veiksnys apima tokias dimensijas, kaip pasitenkinimas pačiu darbu, darbo užmokesčiu, darbinėmis užduotimis ir pačia organizacijos politika. Siauriausia šios emocinio įsipareigojimo veiksnių grupės dalis yra pasitikėjimas. Jis nusakomas kaip pasitikėjimas vadovu, kolegomis ar visa organizacija.

Apibendrinant galima teigti, kad pirminis konstruktas, kurį nagrinėjo mokslininkai, norėdami nustatyti darbuotojų sąsajas su organizacija ir siekiant kuo ilgiau išlaikyti juos organizacijoje, skatinti jų rezultatyvumą bei lojalumą organizacijai, buvo įsipareigojimas organizacijai. Labiausiai paplitęs ir dažniausiai naudojamas įsipareigojimo organizacijai klasifikavimas, kurį pateikė Allen 'as ir Meyer 'is (1990). Pagal šį klasifikavimą įsipareigojimas organizacijai skirstomas į emocinį, tęstinį ir normatyvinį. Emocinis įsipareigojimas yra sudėtingas bei daugialypis reiškinys, kuris susideda iš daugelio komponentų, tačiau dažniausiai jis apibrėžiamas kaip darbuotojo prisirišimas prie organizacijos, susitapatinimas su ja, jos vertybių ir tikslų perėmimas. Darbuotojo emocinį įsipareigojimą inicijuoja keturios konceptualių veiksnių kategorijos: asmeninės charakteristikos, įsitraukimas į darbą, darbinės ypatybės ir tarpusavio santykiai.

2.3 Įsitraukimo į darbą esminiai bruožai

Sparčiai kintanti verslo aplinka, ekonominiai rodikliai ir darbinė situacija, organizacijų vadovus bei mokslininkus ir tyrėjus paskatino aktyviai domėtis reiškiniais, kurie skatina darbuotojus dirbti efektyviau ir našiau, motyvuotų ir gerintų darbuotojo savijautą. Vienas iš tai lemiančių reiškinų yra įsitraukimas į darbą, todėl jau daugiau nei 40 metų tyrėjai jį įvardija kaip vieną pagrindinių veiksnių, sąlygojančių darbuotojo vidinę motyvaciją bei jo ir organizacijos efektyvumą (Diefendorff ir kt., 2002). Vieno žymiausių įsitraukimo į darbą sąvokos tyrinėtojų Kahan'o (1990) teigimu, žmonės yra iš prigimties bendruomenės, sistemos nariai, todėl ieško narystės ir vengia izoliacijos. Individai ieško ir bando įsisavinti savo vaidmenį, kuris padeda jiems susidoroti su vidinėmis ir išorinėmis sąlygomis. Šia teorija remiasi darbuotojo įsitraukimo į darbą sąvoka. Ši sąvoka siejama su elgesiu, kurio pagalba asmenys susitapatina su savo darbo vaidmeniu organizacijoje (Kahan, 1990). Tačiau mokslininkai, tyrėjai įsitraukimą į darbą interpretuoja ir matuoja savaip, kiekvienas pagal savo suvokimą. To padarinyje, dabar yra ne vienas apibrėžimas darbuotojų įsitraukimui į darbą įvardinti (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Įsitraukimo į darbą apibrėžimai (sudaryta darbo autorės)

Autorius (-iai), publikavimo metai	Apibrėžimas
T. M. Lodahl ir M. M. Kejner (1965)	Įsitraukimas į darbą - viena iš individo nuostatų į savo darbą, atspindinti laipsnį, kuriuo asmuo psichologiškai įsitraukia į savo darbą, bei laipsnį, kiek darbas yra reikšmingas darbuotojo „Aš“ vaizdui.
R. N. Kanungo (1979)	Įsitraukimas į darbą – žmogaus psichologinės identifikacijos su darbu būseną, nurodanti, kiek asmuo užsiėmęs ir rūpinasi savo turimu darbu.
W. A. Kahn (1990)	Įsitraukimas į darbą – asmens kaip organizacijai priklausančio nario įsisaugojimas bei savo darbo vaidmens priėmimas.
J. K. Harter, F. L. Schmidt ir T. L. Hayes (2002)	Įsitraukimas į darbą - asmens įsitraukimas ir pasitenkinimas bei entuziazmas darbe.

N. Vazirani (2005)	Įsitraukimas į darbą – lygis, kuriuo matuojamas darbuotojo įsipareigojimas ir dalyvavimas siekiant organizacijos tikslų.
W. B. Schaufeli, A. B. Bakker ir M. Salanova (2006)	Įsitraukimas į darbą tai – patvari, visą apimanti kognityvinė būklė, kuri nėra orientuota į konkretų objektą, įvykį asmenį ar elgesį, tai teigiama su darbu susijusi būseną, kuriai būdingas gyvybiškumas, pasišventimas ir absorbcija.
B. Shuck ir K. Wollard (2010)	Įsitraukimas į darbą – tai atskiro darbuotojo pažinimo, emocijų ir elgesio būseną, nukreipta norimų organizacinių rezultatų link.

Kahn'o (1990) teigimu, įsitraukę į darbą darbuotojai atlikdami savo darbus geba save išreikšti per fizinius, kognityvinius bei emocinius vaidmenis. Šiuos vaidmenis autorius apibūdina taip: kognityviniai aspektai apibūdina darbuotojo lūkesčius, įsitikinimus apie organizaciją, vadovus bei darbo sąlygas. Fiziniai darbuotojo įsitraukimo aspektai apibūdina darbuotojo fizinę energiją bei kylančią įtampą įgyvendinant savo darbinį vaidmenį. Ir galiausiai emocinis aspektas apibūdina darbuotojų nuotaikas šių aspektų atžvilgiu, taip formuojant jo nuostatas apie organizaciją bei jos vadovus (Kahn, 1990).

Schaufelis, Bakker'is ir Salanova (2006) tvirtina, kad įsitraukimas - tai pozityvi, daug pasitenkinimo teikianti su darbu susijusi būseną, kuri charakterizuojama pagal tris kriterijus: energija, atsidavimas ir įsigilinimas.

Energija – jaučiamas didelis energijos antplūdis, psichinis atsparumas, noras dėti visas pastangas į savo darbą ir atkaklumas, net ir iškilus sunkumams. Atsidavimui būdingas labai aktyvus dalyvavimas savo darbo veikloje, patiriamas didelis entuziazmas, įkvėpimo jausmas, didžiavimasis ir iššūkių priėmimas. Įsigilinimas pasižymi visišku susikoncentravimu bei įnikimu į savo darbą taip jaučiantis laimingu (Schaufeli, Bakker ir Salanova, 2006).

Įsitraukimas į darbą kartais painiojamas su įsipareigojimu organizacijai, nes abu konstruktai glaudžiai susiję su darbuotojo darbine patirtimi bei jo susitapatinimu, bet reiktų pabrėžti, kad įsitraukimas į darbą daugiau susijęs su tiesiogine darbuotojo veikla, darbu, o įsipareigojimas organizacijai – su ištikimybe organizacijai. Tyrimu metu yra nustatyta, kad darbuotojas gali būti labai įsitraukęs į savo veiklą, tiesioginį darbą, tačiau visiškai neįsipareigojęs savo organizacijai (Chughtai, 2008).

Dėl nuolatinio konkretaus darbo ir organizacinių savybių buvimo, įsitraukimas į darbą moksliniuose tiriamuosiuose darbuose paprastai apibrėžiamas kaip gana stabilus kintamasis (Macey ir Schneider, 2008). Nepaisant to, galima manyti, kad kiekvienas asmuo patiria trumpalaikį įsitraukimo į darbą lygio svyravimą. Bakker'is ir Bal'as (2010) teigia, kad įsitraukimo į darbą lygis yra skirtingas ne tik tarp darbuotojų, bet ir rodo asmeninį kintamumą laikui bėgant (Bakker ir Bal, 2010). Yra išskiriami trys įsitraukimo į darbą lygiai (žr. 11 paveikslą), kuriais matuojamas darbuotojo įsipareigojimas ir dalyvavimas siekiant organizacijos tikslų. Darbuotojas, rodantis aukštą įsitraukimo į darbą lygį, suvokia organizacijos ir darbo su kolegomis konteksto svarbą ir siekia pagerinti organizacijos efektyvumą. Organizacija privalo formuoti įsitraukimo į darbą ugdymo koncepciją, kuri reikalauja tvirto darbuotojų ir darbdavio ryšio (Vazirani, 2005).



11 pav. Darbuotojų įsitraukimo į darbą lygiai (sudaryta pagal Vazirani, 2005)

Darbuotojai, pasižymintys aukštu įsitraukimo į darbą lygiu, labai dažnai tapatina save su darbo užduotimis ir yra motyvuoti bei produktyvūs. Tokių darbuotojų teikiama nauda teigiamai veikia organizaciją, o pats įsitraukimas į darbą pozityviai nuteikia ir patį darbuotoją. Darbuotojai, kurie pasižymi aukštu įsitraukimo į darbą lygiu, nurodo, kad:

- dirbant savo darbą, jie efektyviai išnaudoja savo žinias ir įgūdžius;
- sunkumai, kuriuos jie patiria dirbant, veikia stimuliuojančiai;
- geri darbo rezultatai, skatina didžiavimąsi.

Įsitraukę į darbą darbuotojai, efektyviau tenkina klientų poreikius ir taip didina jų lojalumą. Taip pat tokie darbuotojai rečiau palieka, keičia darbą (Roberts ir Davenport, 2002). Darbuotojo įsitraukimą į darbą Bakker'is (2011) nurodo kaip rodiklį, kuris geriausiai nusako darbuotojų darbo našumą. Autoriaus teigimu, darbuotojų įsitraukimas prognozuojamas remiantis darbo ir asmens ištekliais, o tai lemia aukštą darbo našumą (Bakker, 2011).

Kavaliauskienės (2012) teigimu, įsitraukimas į darbą yra vienas iš veiksnių, lemiančių darbuotojų emocinį įsipareigojimą (Kavaliauskienė, 2012). Kaip matyti 10 paveiksle įsitraukimą į darbą sąlygoja šie veiksniai: bendra darbinė patirtis, darbinė patirtis organizacijoje, pareigos, paaukštinimo tikimybė, įgyti įgūdžiai ir kvalifikacija, organizacijos patrauklumas (organizacijos patikimumas, tikėtini darbiniai iššūkiai, galimų viršvalandžių priimtumas), organizacijos parametrai (veiklos sektorius, sritis, forma, organizacijos padalinys/skyrius).

Taylor'as (2012) teigia, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą yra darbuotojų sugebėjimas ir noras prisidėti prie organizacijos sėkmės bei darbuotojų ypatingas pasiryžimas dėti didesnes pastangas, nei reikalauja jų pareigybė, kad tik organizacija būtų sėkminga. Autoriaus teigimu, įsitraukimą į darbą

lemia keturi veiksniai: patikima lyderystė, bendradarbių parama, pasitenkinimas darbu ir karjera, aukštas organizacijos produktyvumas. Aukštas įsitraukimo į darbą lygis, atneša teigiamą naudą organizacijai: įsipareigojusius darbuotojus, produktyvų kolektyvą, patenkintus ir lojalius klientus lemia organizacijos pelningumą ir produktyvumą (žr. 12 paveikslą) (Taylor, 2012).



12 pav. Įsitraukimo į darbą veiksnių ir pasekmių modelis (sudaryta pagal Taylor'ą, 2012)

Įsitraukimas į darbą vienas iš pagrindinių veiksnių sąlygojančių darbuotojo vidinę motyvaciją, jo ir organizacijos efektyvumą. Įsitraukimas į darbą itin svarbus veiksnys tiek organizacijos, tiek darbuotojo gyvenime, kurį galima apibūdinti kaip abipusiai naudingą ryšį. Įsitraukimą į darbą lemia asmens ir darbo išteklių bei darbo reikalavimai. Kuo didesni reikalavimai, tuo didesnis ir įsitraukimas (Bakker, 2011). Aukštą įsitraukimo į darbą lygį turintis darbuotojas yra inovatyvus, nuolat besimokantis ir tobulėjantis, vertinantis savo darbą ir įsipareigojęs organizacijai. Toks asmuo jaučiasi naudingas, savo žinias ir įgūdžius sėkmingai pritaikantis darbinėje veikloje. Aukštas įsitraukimo į darbą lygis teikia neabejotiną naudą organizacijai: įsipareigojusius darbuotojus, produktyvų kolektyvą, patenkintus ir lojalius klientus bei prisideda prie organizacijos pelningumo ir produktyvumo (Taylor, 2012).

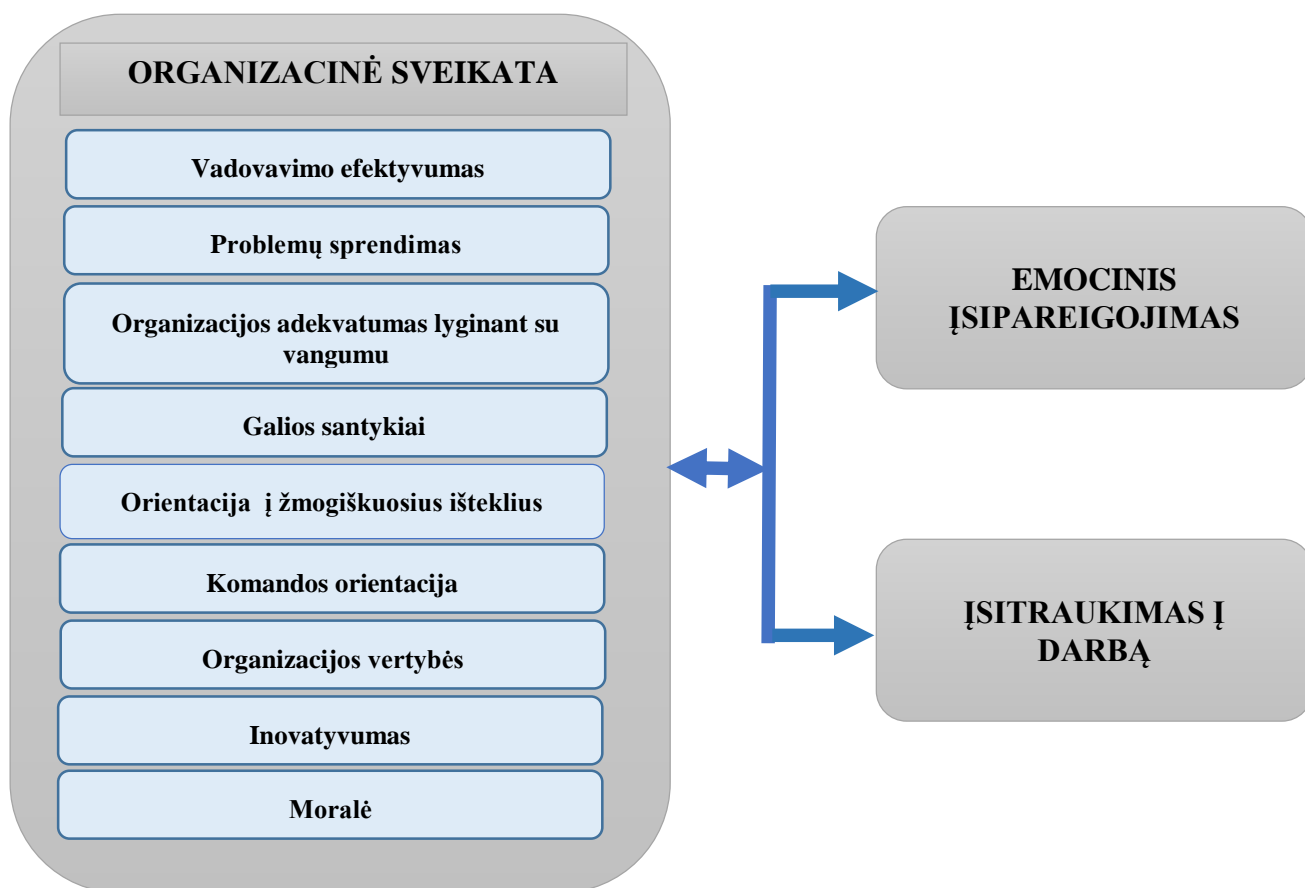
2.4 Organizacinės sveikatos ir darbuotojų emocinio įsipareigojimo bei įsitraukimo į darbą sąsajos ir jų teorinis modelis

Organizacinė sveikata ir darbuotojų emocinis įsipareigojimas. Organizacinės sveikatos tyrėjai atkreipia dėmesį į darbuotojų į darbuotojų įsipareigojimą, pagrįstą įsitikinimu, kad organizacijos turinčios atsidavusių darbuotojų, pasiekia puikių ilgalaikių rezultatų. Yra atlikta nemažai tyrimų (Pordeli ir Vazifeh, 2017; Shirali, Feizi ir Alipour, 2013; Doganalp ir kt., 2013; Bachramian ir Saeidian, 2013), kurie nustatė teigiamus ryšius tarp organizacinės sveikatos ir organizacinio įsipareigojimo. Todėl tikėtina, kad teigiamų sąsajų galima atrasti ir tarp organizacinės sveikatos ir emocinio įsipareigojimo, nes pastarasis yra viena iš sudedamųjų organizacinio įsipareigojimo dalių.

Taip pat Sing'as (2014) norėdamas nustatyti ar organizacinė sveikata padidina policijos pareigūnų įsipareigojimo lygį, į tyrimą įtraukė visus organizacinio įsipareigojimo matmenis (emocinis, normatyvinis ir tęstinis įsipareigojimai) atskirai. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad organizacijos sveikata teigiamai koreliuoja su emociniu įsipareigojimu (Singh, 2014).

Organizacinė sveikata ir įsitraukimas į darbą. Atlikus mokslinės literatūros analizę, paaiškėjo, kad tyrimų, įrodančių organizacinės sveikatos ir įsitraukimo į darbą sąsajas, praktiškai nėra. Tačiau Keller'as ir Price'as teigia, kad pagerinus organizacinę sveikatą Australijos ir Naujosios Zelandijos bankų grupėje „ANZ“, darbuotojų įsitraukimo į darbą lygis padidėjo. Darbuotojų, kurie pritaria teiginiams „mes gyvename savo vertybėmis“ ir „mes pelnome bendruomenės pasitikėjimą“ buvo 85 proc. ir 81 proc. atitinkamai (Keller ir Price, 2011).

Organizacinė sveikata, darbuotojų emocinis įsipareigojimas ir įsitraukimas į darbą. Mokslinėje literatūroje nėra studijų, aprėpiančių visus tris konstruktus bei jų tarpusavio sąsajas, tačiau tikėtina, kad darbuotojai dirbdami sveikoje organizacijoje jaučia didesnę emocinį įsipareigojimą, kas lemia aukštesnio lygio įsitraukimą į darbą. Remiantis šia tikimybe, buvo sudarytas organizacinės sveikatos ir darbuotojų emocinio įsipareigojimo bei įsitraukimo į darbą sąsajų teorinis modelis (žr. 13 paveikslą).



13 pav. Teorinis organizacinės sveikatos ir darbuotojų emocinio įsipareigojimo bei įsitraukimo į darbą sąsajų modelis (sudaryta darbo autorės)

3. EMPIRINIO ORGANIZACINĖS SVEIKATOS IR DARBUOTOJŲ EMOCINIO ĮSIPAREIGOJIMO BEI ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ TYRIMO METODOLOGIJOS PAGRINDIMAS

Siekiant atskleisti organizacinės sveikatos ir emocinio įsipareigojimo bei įsitraukimo į darbą sąsajas ir šių konstruktyvų svarbą organizacijos sėkmei, ankstesniuose skyriuose buvo analizuojama mokslinė literatūra. Remiantis moksline literatūra ir moksliniais tyrimais buvo išskirti pagrindiniai veiksniai, lemiantys organizacijos sėkmingumą, kuriuos įtakoja organizacinė sveikata, emocinis įsipareigojimas bei įsitraukimas į darbą. Šioje darbo dalyje pateikiama tyrimo metodologija – informacija apie duomenų rinkimo metodus, tyrimo instrumento konstravimą.

Tyrimo tikslas – nustatyti organizacinės sveikatos ir darbuotojų emocinio įsipareigojimo bei įsitraukimo į darbą sąsajas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Iširti ir įvertinti organizacinę sveikatą.
2. Nustatyti kiek darbuotojai yra emociškai įsipareigoję ir įsitraukę į darbą.
3. Įvertinti galimas visų trijų konstruktyvų (organizacinės sveikatos, emocinio įsipareigojimo, įsitraukimo į darbą) sąsajas ir patvirtinti teorinį sąsajų modelį.

3.1 Duomenų rinkimo metodas. Tyrimo instrumento konstravimas

Tyrimo metodas – kiekybinė anketinė apklausa. Tai tinkamiausias metodas, norint greitai gauti informaciją iš didelės žmonių grupės ir siekiant išsiaiškinti bendro pobūdžio informaciją apie tiriamą objektą (Creswell, 2009). Taip pat anketinė apklausa, kaip tyrimo metodas, buvo pasirinkta dėl jos privalumų: užtikrinamo pakankamo atrankos dydžio; garantuojamo anketų grąžinimo lygio; iškilus būtinumui, galimybės apklausėjui instruktuoti respondentą; galimybės apklausėjui kontroliuoti situaciją: galimybės sekti atsakymo klausimus, eigą, gauti papildomą informaciją stebėjimo būdu, pagal respondentų reakciją, preliminariai spręsti apie problemos reikšmingumą, anketos klausimų sudarymo ir išdėstymo techniką; anketavimas trumpiau trunka ir yra pigesnis, nei interviu (Luobikienė, 2004). Kiekybinės apklausos pagalba, bus analizuojama organizacinė sveikata, darbuotojų emocinio įsipareigojimo ir įsitraukimo į darbą lygis, bei galimos šių konstruktyvų sąsajos.

Tyrimo instrumentas – anketa (žr. 1 priedą), skirta apklausti darbuotojus. Anketa paruošta, remiantis šio darbo teorine dalimi, kurioje analizuojama organizacinės sveikatos samprata, jos matavimo principai, reikšmė bei darbuotojų emocinio įsipareigojimo ir įsitraukimo į darbą esmė. Anketa sudaro 63 teiginiai, kurie sugrupuoti į 4 blokus (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Kiekybinio tyrimo struktūra (sudaryta darbo autorės)

Dimensija	Subdimensija	Teiginių formulavimo šaltinis	Teiginių skaičius	Teiginių numeriai klausimyne
Organizacinė sveikata	Vadovų efektyvumas	Singh ir Jha (2017)	2	1.1 – 1.2
	Praktiškumas ir problemų sprendimas	Singh ir Jha (2017)	5	1.3 – 1.7

	Organizacijos pakankumas palyginti su vangumu	Singh ir Jha (2017)	3	2.1 – 2.3
	Galios santykių palyginimas	Singh ir Jha (2017)	6	2.4 – 2.9
	Žmogiškųjų išteklių plėtros orientacija ir praktika	Singh ir Jha (2017)	5	3.1 – 3.5
	Komandos orientacija	Singh ir Jha (2017)	4	3.6 – 3.9
	Organizacijos vertybės	Singh ir Jha (2017)	5	4.1 – 4.5
	Inovatyvumas	Singh ir Jha (2017)	4	5.1 – 5.4
	Moralė	Singh ir Jha (2017)	5	5.5 – 5.9
Įsitraukimas į darbą	Įsitraukimo į darbą vertinimo identifikavimas	Schaufeli ir Bakker (2003)	9	6.1 – 6.9
Emocinis įsipareigojimas	Emocinio įsipareigojimo vertinimo identifikavimas	Allen ir Meyer (1990)	8	7.1 – 7.8
Demografinis blokas	Respondentų pagrindinės charakteristikos	Sudaryta darbo autorės atsižvelgiant į bendras gyventojų charakteristikas	7	8 - 14

Anketinės apklausos metu gauti duomenys yra grupuojami, o tam naudojamos skalės. Kardelis (2002) teigia, kad yra nominalinės, intervalinės ir ranginės skalės. Nominalinės skalės naudojamos objektyvių duomenų apie respondentus nustatymui (amžius, lytis, šeimyninė padėtis ir kt. požymiai). Intervalinės skalės pagalba išmatuojami ir palyginami požymiai, kurie turi skaitinę išraišką (amžius, išsilavinimas, darbo stažas ir pan.). Plačiausiai naudojamas duomenų grupavimo būdas - ranginė skalė. Jos esmė, kas visi atsakymai eina griežtai didėjančia ar mažėjančia tvarka. Šiuo principu sukonstruota ir Likerto skalė (Kardelis, 2002). Tyrimo anketos teiginiai vertinti būtent panaudojus Likerto skalę. Respondentų buvo prašoma pagal penkiabalę skalę nurodyti savo sutikimo ar nesutikimo su kiekvienu teiginiu laipsnį (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Likerto skalė anketos teiginiams matuoti (sudaryta pagal Kardelį, 2002)

Anketos teiginių vertinimo skalė				
1	2	3	4	5
Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku

Empirinių socialinių tyrimų praktikoje apklausos validumas ir patikimumas tikrinami specialiomis statistinėmis priemonėmis. Standartiniai matai, kurie taikyti šio tyrimo metu pateikti 2 priede. Skalių kokybei patikrinti taikyta faktorinės validacijos technika (žr. 3 priedą). Visi atitinkamo bloko

klausimai buvo faktorizuojami principinių komponentių metodu, taikant faktorių ašių sukį pagal didžiausią sklaidą (VARIMAX rotaciją). Siekiant nustatyti, ar tyrimo metu naudotas klausimynas patikimas, jis buvo patikrintas pagal Chronbach's Alpha koeficientą. Remiantis Pukėnu (2009) klausimynas yra gerai sudarytas, jeigu Cronbach Alpha koefiniciento reikšmė yra nuo 0,7 iki 1, tai rodo aukštą skalės patikimumą. Bendras viso klausimyno Cronbach's Alpha koeficientas - ,930 ir tai leidžia daryti išvadą, kad naudotas klausimynas yra patikimas.

Norint nustatyti ryšį tarp organizacinės sveikatos, darbuotojų emocinio įsipareigojimo ir išitraukimo į darbą buvo atlikta koreliacinė analizė. Koreliacinis metodas taikytas naudojant statistinės analizės programą SSPS. Rodiklių ryšio stiprumas tirtas apskaičiuojant Pearson koreliacijos koeficientus. Koreliacijos stiprumo interpretacija atlikta pasitelkiant Burns (2000) siūlymus (žr. 7 lentelę). Plačiaja prasme, koreliacijos koeficientas parodo tam tikrą ryšį tarp pasirinktų konstrukto. Kuo koeficiento reikšmė artimesnė 1, tuo ryšys stipresnis.

7 lentelė. Koreliacijos koeficientų reikšmės (sudaryta pagal Burns, 2000)

Koreliacijos koeficientas	Koreliacijos dydis	Ryšys
0,90-1,00	Labai aukšta koreliacija	Labai stiprus ryšys
0,70-0,90	Aukšta koreliacija	Labai stiprus ryšys
0,40-0,70	Vidutinė koreliacija	Vidutinio stiprumo ryšys
0,20-0,40	Žema koreliacija	Silpnas ryšys
Mažiau negu 0,20	Nežymi koreliacija	Labai silpnas, nežymus ryšys

3.2 Tyrimo imtis, eiga ir etika

Tyrimo imtis - siekiant gauti statiškai patikimus duomenis, prieš atliekant tyrimą buvo apskaičiuota reikalinga tyrimo imtis. Imties dydis buvo nustatytas remiantis Pannioto formule :

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

n- imties dydis;

Δ - leistina paklaida;

N- tiriamos visumos skaičius.

Remiantis Lietuvos Statistikos departamento duomenimis, darbingo amžiaus gyventojų Lietuvoje 2019 metų pradžioje buvo 1 721 700. Skaičiuojant su 5,4 paklaida ir 95% tikimybe, nustatytas imties dydis 329 respondentai. Tyrimo metu išplatinta 329 anketos.

Tyrimo eiga. Apklausa vykdyta 2019 metų spalio – lapkričio mėnesiais. Tyrimo metu anketų popieriniai variantai buvo tiesiogiai pateikiami apklausiamiems darbuotojams. Jų buvo pateikta 172. Taip pat tuo pačiu metu, respondentams, pageidaujantiems anketą pildyti internete, buvo siunčiama nuoroda į internetinį klausimyno variantą. Internetinė anketa buvo patalpinta www.apklausa.lt ir šiuo būdu buvo apklausti 157 respondentai. Viso buvo gautos 329 anketos, tačiau 4 buvo netinkamai ar nepilnai užpildytos, todėl rezultatų skaičiavimui buvo naudojami 325 anketų duomenys.

Tyrimo etika. Vykdam tyrimus, būtina laikytis bendrų tyrimo etikos principų:

- Tyrėjų etika tiriamųjų požiūriu
- Tyrėjų etika užsakovų požiūriu
- Užsakovų etika tyrėjų ir tiriamųjų požiūriu.

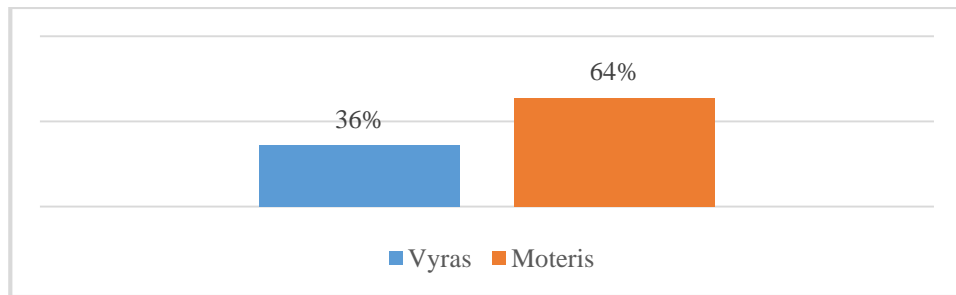
Atliekant tyrimą būtina vengti bet kokio šališkumo. Šališkumu laikomas toks tyrėjo elgesys, kai tyrėjas „nepagrįstai ir sąmoningai palaiko kurią nors šalį, nuslepia tam tikrus tyrimo faktus arba pabrėžia smulkmenas, bet nutyli pagrindinius dalykus“ (Bitinas, Rupšienė ir Žydžiūnaitė, 2008). Tyrimo metu reikia naudoti tikslingą tyrimo metodologiją bei rekomenduojama vengti neetiškų metodų ar procedūrų. Analizuojant duomenis ir rengiant tyrimo ataskaitą „negalima sąmoningai iškreipti faktų, rengti išvadas, vadovaujantis kieno nors interesais“ (Bitinas ir kt., 2008).

Vykdamas organizacinės sveikatos ir emocinio įsipareigojimo bei įsitraukimo į darbą sąsajų kiekybinį tyrimą, buvo laikomasi pagrindinių etikos principų: savanoriškumo, geranoriškumo, privatumo ir pagarbos, sąžiningumo. Tyrimo metu buvo užtikrintas tyrimo dalyvių konfidencialumas ir anonimiškumas bei respondentų laisvos valios dalyvauti tyrime principas.

4. ORGANIZACINĖS SVEIKATOS IR DARBUOTOJŲ EMOCINIO ĮSIPAREIGOJIMO BEI ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ SAŠAJŲ TYRIMO REZULTATAI IR INTERPRETACIJA

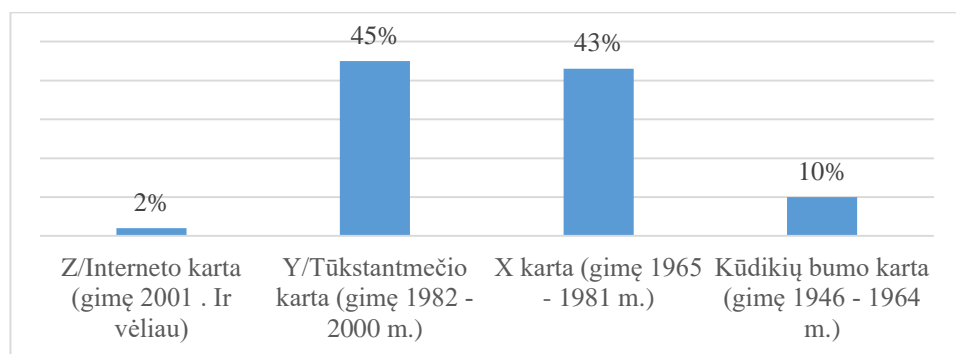
4.1 Tyrimo respondentų demografiniai rodikliai

Išanalizavus organizacinės sveikatos ir darbuotojų emocinio įsipareigojimo bei įsitraukimo į darbą sąsajų tyrimo rezultatus paaiškėjo, kad tyrime dalyvavo 117 vyrų ir 207 moterys. Procentinis respondentų pasiskirstymas pagal lytį pateiktas 14 paveiksle.



14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

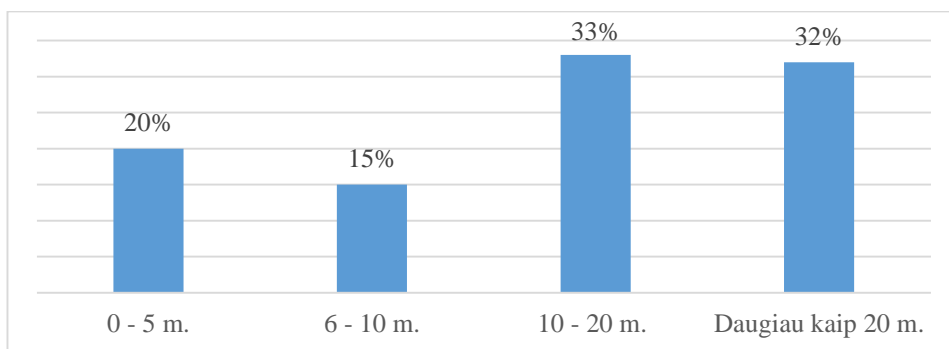
Tyrimo apklausos anketoje respondentai galėjo pasirinkti savo amžių pagal jiems priskiriamą amžiaus kartą, o viso buvo galimi 6 kartų pasirinkimo variantai. Pasibaigus apklausai paaiškėjo, kad tarp tyrimo respondentų vyriausias apklaustasis galėjo būti gimęs 1946 metais, o jauniausias – 2001 metais ar vėliau o, tai reiškia, kad tyrime dalyvavo keturių kartų atstovai iš šešių galimų. Tyrime nedalyvavo nei vienas respondentas pagal savo amžių priskiriamas „Didžiąjai“ kartai (gimę 1901 – 1924 m.), „Tyliajai, tradicinei“ kartai (gimę 1925 – 1945 m.). Tuo tarpu didžiausia respondentų dalis pasisakė esantys „Tūkstantmečio“ kartos (gimę 1982 – 2000 m.) atstovai – 45 proc. Kiek mažiau apklaustųjų (43 proc.) nurodė priklausantys „X“ kartai (gimę 1965 – 1981 m.). Mažiausiai respondentų (2 proc.) yra iš „Z“ kartos (gimę 2001 m. ir vėliau)(žr. 15 paveikslą).



15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

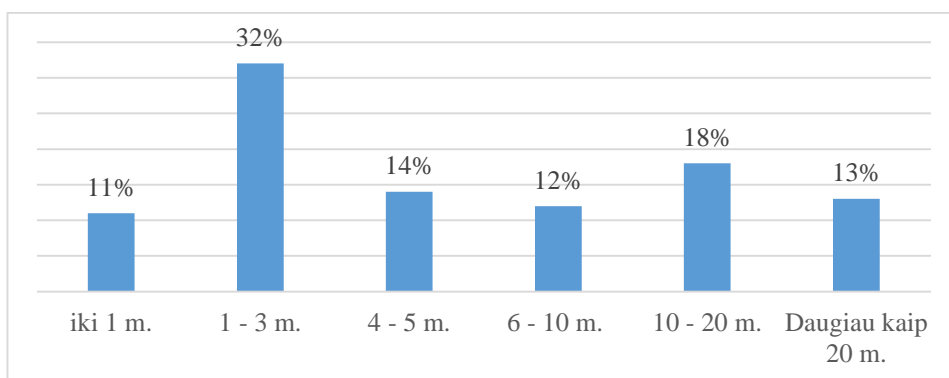
Tyrimo metu buvo siekiama sužinoti, kokį bendrą darbo stažą turi sukaupę respondentai (žr.16 paveikslą). Apibendrinus rezultatus paaiškėjo, kad daugiausiai (33 proc.) respondentų tarpe yra asmenų turinčių 10 – 20 m. darbo stažo. Vos vienu procentu mažiau (32 proc.) apklaustųjų turi 20 m.

ir daugiau bendro darbo stažo. 0 – 5 m. darbo stažo turi 20 proc. respondentų, o 6 – 10 m. darbo stažo – 15 proc. apklaustųjų.



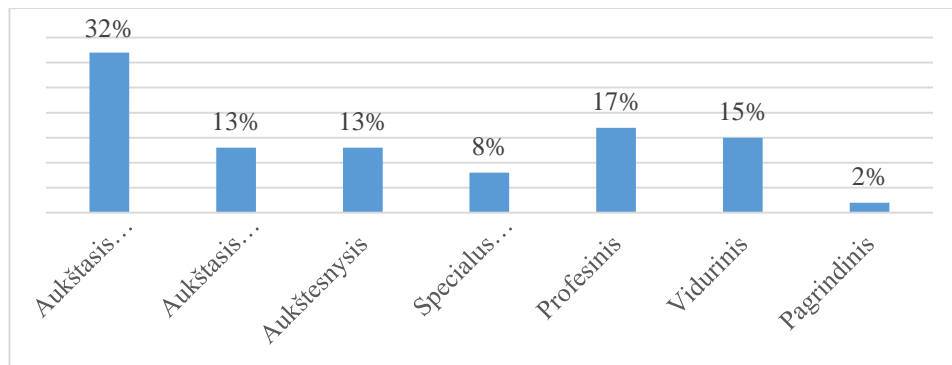
16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal sukauptą bendrą darbo stažą

Vienas iš tyrimo klausimų, buvo apie respondentų turimą darbo stažą dabartinėje organizacijoje (žr. 17 paveikslą). Tai yra pakankamai svarbus rodiklis, nuo kurio priklauso kaip darbuotojas yra emociškai įsipareigojęs, įsitraukęs į darbą bei kaip jis vertina organizacinę sveikatą. Paaiškėjo, kad daugiausiai respondentų (32 proc.) dabartinėje organizacijoje dirba 1 – 3 metus. 18 proc. apklaustųjų nurodė, kad dabartinėje organizacijoje dirba 10 – 20 m., o iki 1 metų – 11 proc. respondentų.



17 pav. respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą dabartinėje organizacijoje

Vienas iš demografinio bloko klausimų buvo apie respondentų išsilavinimą. Rezultatų analizė parodė, kad daugiausiai respondentų (32 proc.) nurodė turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Šie duomenys praktiškai atitinka „Lietuvos statistikos departamento“ skelbiamus duomenis. 2018 m. Lietuvoje 25 – 64 metų amžiaus gyventojai, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą, sudarė 32,2 proc. visų šalies gyventojų. 17 proc. tyrime dalyvavusių asmenų nurodė turintys profesinį išsilavinimą, o 15 proc. respondentų – vidurinį. Mažiausiai (2 proc.) apklaustųjų turi pagrindinį išsilavinimą. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateiktas 18 paveiksle.

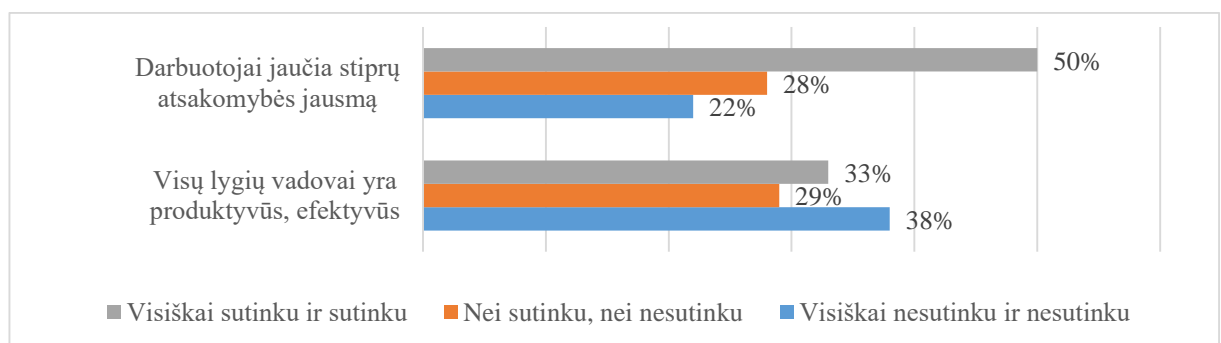


18. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Tyrimo dalyviai, pildydami anketą nurodė, kad 19 proc. iš jų užima vadovaujančias pareigas, o likusieji – 81 proc. ne. Į klausimą „Jūs gyvenate“ respondentai nurodė, kad 49 proc. apklaustųjų gyvena su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e) ir vaiku (-ais), 28 proc. – su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e), 12 proc. – vienas (-a), 6 proc. – su tėvais, draugais ar kitais giminaičiais ir 5 proc. – vienas (-a) su vaiku (-ais).

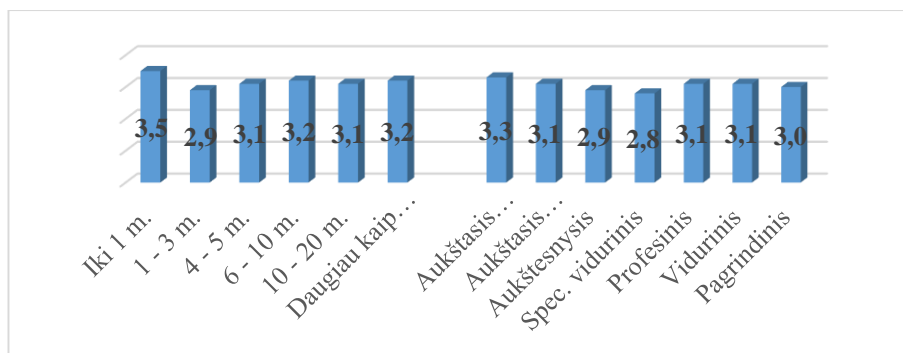
4.2 Organizacinės sveikatos tyrimo rezultatų analizė

Viena iš organizacinės sveikatos dimensijų yra vadovavimo efektyvumas. Klausimyne šią dimensiją nusako du teiginiai (žr. 19 paveikslą). Matome, kad 50 proc. respondentų nurodo, kad jie visiškai sutinka ir sutinka, kad „darbuotojai jaučia stiprų atsakomybės jausmą“. Šiek tiek blogiau respondentai vertina vadovų produktyvumą ir efektyvumą. 38 proc. apklaustųjų nurodo, kad jie visiškai nesutinka ir nesutinka, kad „vadovai yra produktyvūs, efektyvūs“. Tačiau tuo pačiu net 33 proc. apklaustųjų nurodo, kad visiškai sutinka ir sutinka, kad vadovai yra produktyvūs ir efektyvūs.



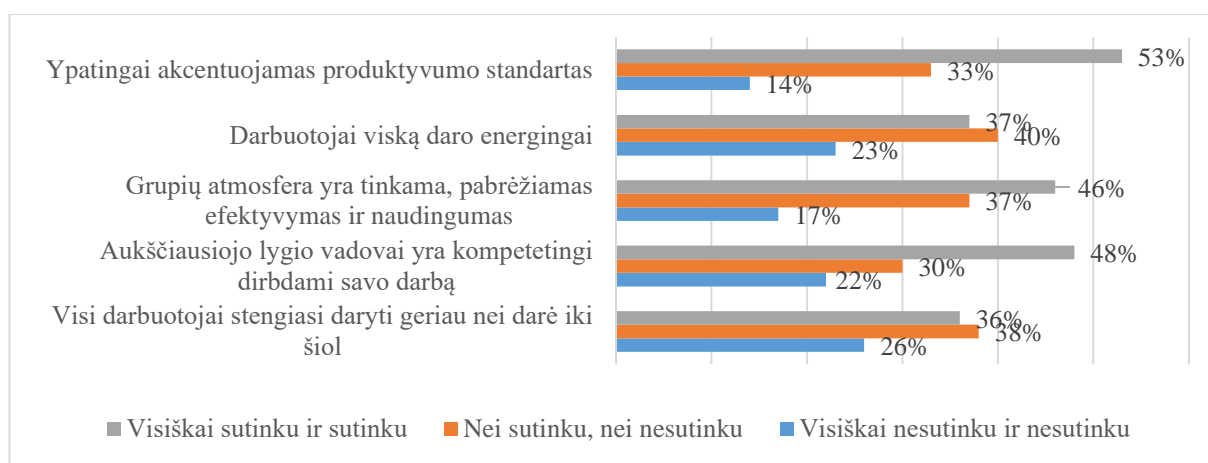
19 pav. Respondentų nuomonė apie vadovavimo efektyvumą

Tyrimo metu naudota penkių balų vertinimo skalė išnagrinėti pagrindinius klausimyno blokus. Išvestų vidurkių pagrindu nustatyta, kaip respondentai vertina vadovavimo efektyvumą. Bendras vadovavimo efektyvumo vertinimo vidurkis sudaro 3,1. Skaičiuojant vadovavimo efektyvumo vidurkį, buvo pasirinkta įvertinti vidurkį pagal respondentų išsilavinimą bei stažą dabartinėje organizacijoje (žr. 20 paveikslą). Palankiausiai vadovavimo efektyvumą vertina darbuotojai dirbantys organizacijoje iki 1 m. (3,5) ir darbuotojai turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą (3,3). Mažiausiai palankus vadovavimo efektyvumo vertinimas yra tarp darbuotojų dirbančių organizacijoje 1 – 3 m. (2,9) ir darbuotojų turinčių spec. vidurinį išsilavinimą (2,8).



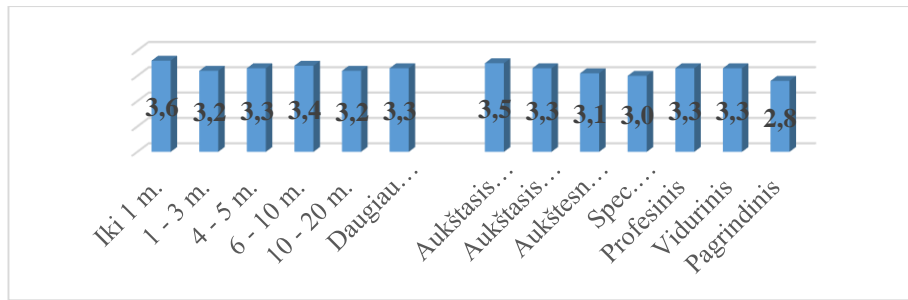
20 pav. Vadovavimo efektyvumo vidurkio išvestys pagal respondentų išsilavinimą ir darbo stažą dabartinėje organizacijoje

Problemų sprendimo dimensijai įvertinti klausimyne skirti penki teiginiai. Šių teiginių vertinimas pateiktas 21 paveiksle. Daugiau nei pusė respondentų (53 proc.) nurodo, kad visiškai sutinka ir sutinka, kad organizacijoje yra „akcentuojamas produktyvumo standartas“. Taip pat 48 proc. apklaustųjų pažymi, kad visiškai sutinka ir sutinka, kad vadovai yra kompetetingi, o kad „darbuotojai daro viską energingai“ 40 proc. respondentų nei sutinka nei nesutinka. Tik 17 proc. asmenų, dalyvavusių tyrime, visiškai nesutinka ir nesutinka, kad „grupių atmosfera yra tinkama, pabrėžiamas efektyvumas ir naudingumas“, ir net 46 proc. su šiuo teiginiu visiškai sutinka ar sutinka. Kiek daugiau nei trečdalis respondentų (36 proc.) nurodo, kad visiškai sutinka ir sutinka, kad „darbuotojai stengiasi daryti viską geriau nei darė iki šiol“.



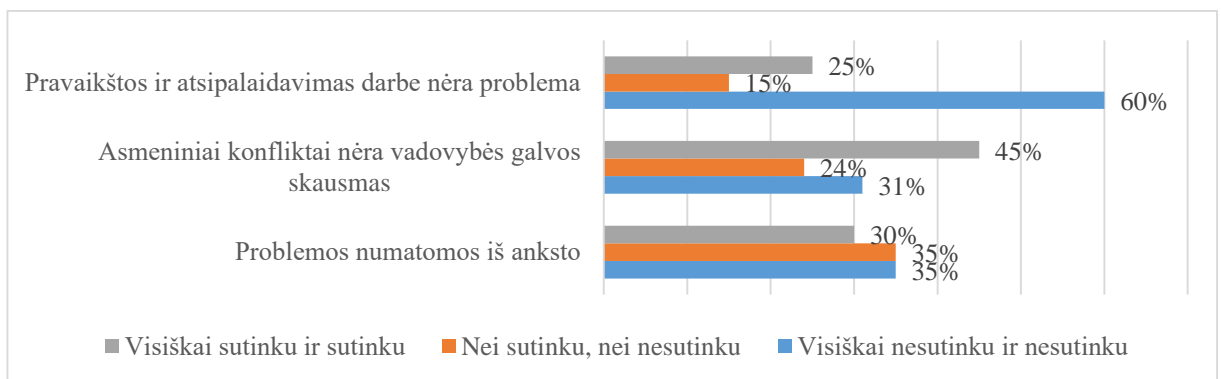
21 pav. Respondentų nuomonė apie problemų sprendimą

Bendras problemų sprendimo išvesties vidurkis yra 3,3. Plačiau apie šios dimensijos vidurkį galime padiskutuoti, analizuodami 22 paveikslo duomenis. Aukščiausias vertinimo vidurkis (3,6) yra tarp darbuotojų, kurie organizacijoje dirba mažiau nei 1 m., bei tarp darbuotojų turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojai neseniai pradėję dirbti organizacijoje, susiduria su tokiomis problemomis, kurios pakankamai gerai ir greitai sprendžiamos (problemos susijusios su naujų darbuotojų įvedimu, apmokymu, adaptacija), o įsigilinti į tai kaip organizacijoje yra sprendžiamos problemos dar paprasčiausiai neturėjo laiko. Žemiausias problemų sprendimo vertinimo vidurkis (2,8) yra tarp darbuotojų turinčių pagrindinį išsilavinimą.

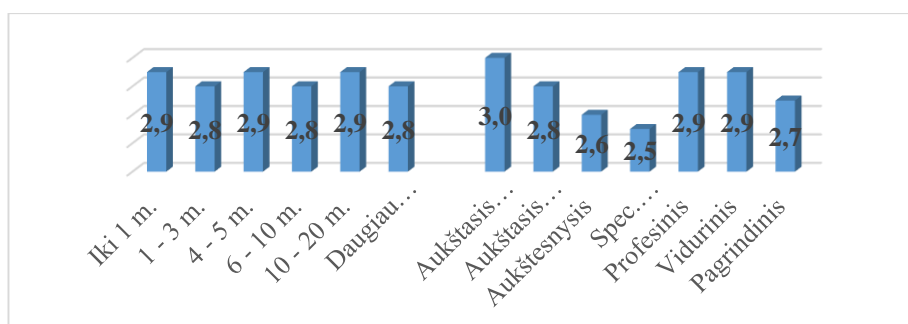


22 pav. Problemų sprendimo vidurkio išvestys pagal respondentų išsilavinimą ir darbo stažą dabartinėje organizacijoje

Organizacinis adekvatumas lyginant su vangumu parodo kaip organizacija sugeba reaguoti į jos viduje vykstančius procesus, pokyčius (pravaikštos, asmeniniai konfliktai). 23 paveiksle pateikiama respondentų nuomonė šiuo klausimu. Pastebėtina, kad net 60 proc. respondentų visiškai nesutinka ir nesutinka, kad „pravaikštos ir atsipalaidavimas darbe nėra problema“. Tai rodo, kad organizacijos dažnai susiduria su pravaikštų ar nebuvimo darbe problema. Vienodai pasiskirstė respondentų nuomonė apie problemų numatymą iš anksto. Su šiuo teiginiu visiškai nesutinka ir nesutinka, bei nei sutinka nei nesutinka po 35 proc. apklaustųjų. Iš respondentų atsakymų galime matyti, kad vadovai per mažai reaguoja, sprendžia darbuotojų asmeninius konfliktus. Tą parodo tai, kad net 45 proc. respondentų visiškai sutinka ir sutinka, kad „asmeniniai konfliktai nėra vadovybės galvos skausmas“.

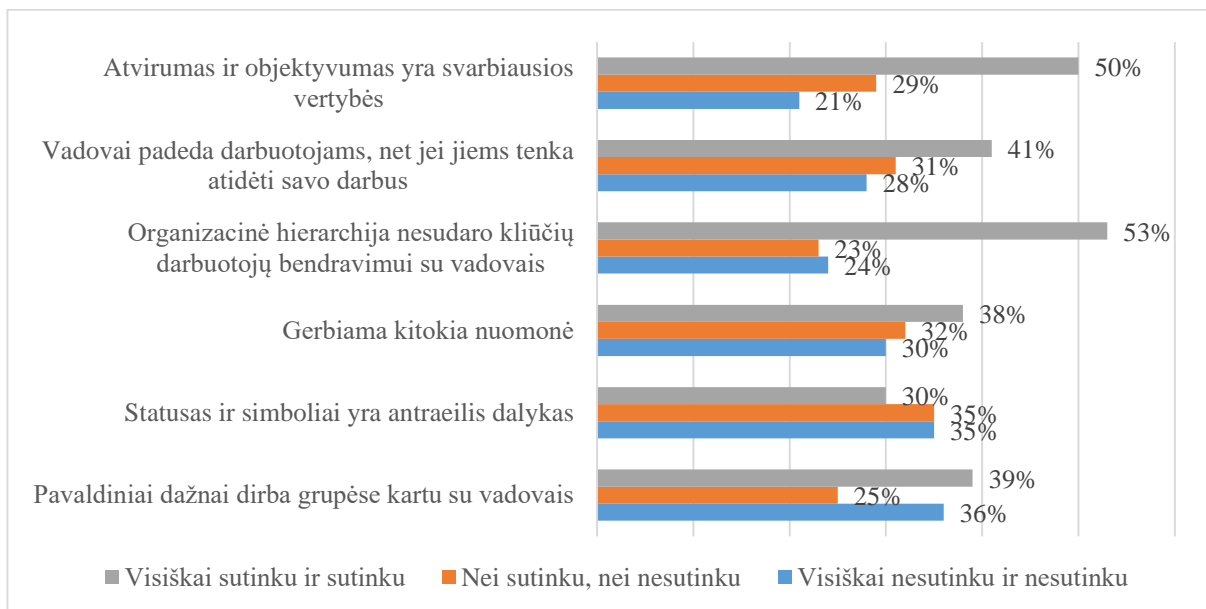


23 pav. Respondentų nuomonė apie organizacijos adekvatumą lyginant su vangumu



24 pav. Organizacinio adekvatumo lyginant su vangumu vidurkio išvestys pagal respondentų išsilavinimą ir darbo stažą dabartinėje organizacijoje

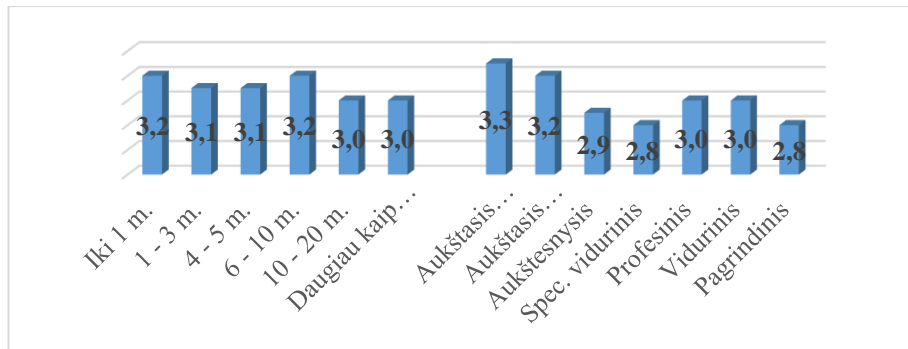
Organizacinio adekvatumo lyginant su vangumu bendras vertinimo vidurkis yra mažiausias (2,8) tarp visų organizacinės sveikatos dimensijų. Dar žemesnis vidurkis nei bendras vertinimo vidurkis (2,5) yra tarp darbuotojų turinčių spec. vidurinį išsilavinimą. Darbuotojai, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą, organizacijos adekvatumą lyginant su vangumu vertina 3. Šios dimensijos vertinimo vidurkis, atsižvelgiant į darbuotojų darbo stažą dabartinėje organizacijoje, pasiskirstė gana tolygiai ir vienodai nuo 2,8 iki 2,9 (žr. 24 paveikslą).



25 pav. Respondentų nuomonė apie galios santykius organizacijoje

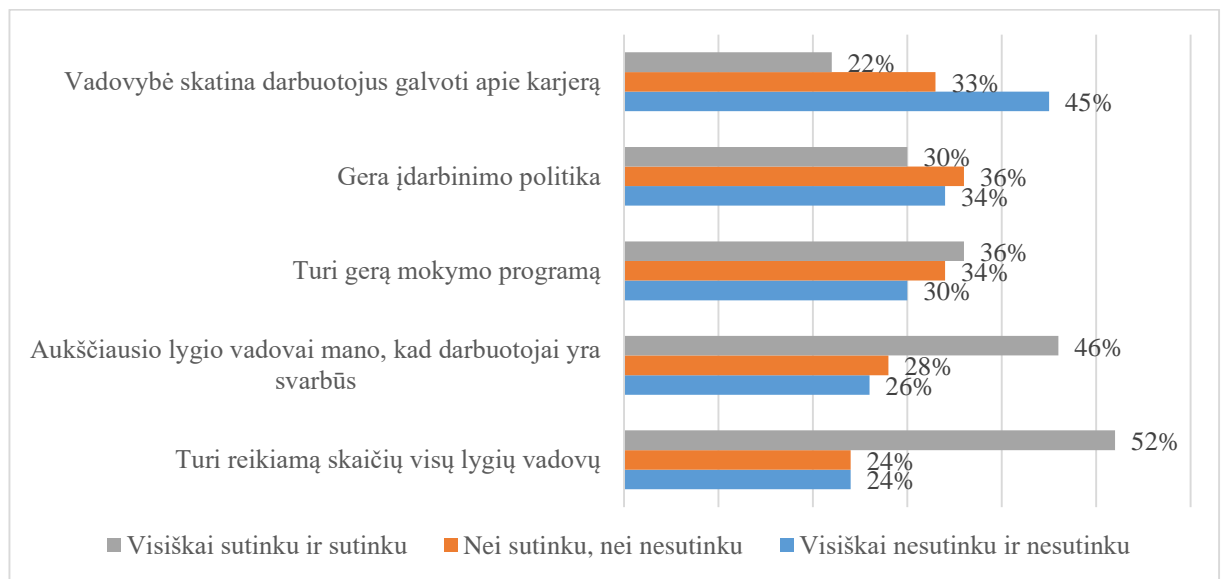
Galios santykiai organizacijoje parodo kaip savo galiomis naudojasi vadovai. Net 53 proc. respondentų (žr. 25 paveikslą) nurodo, kad organizacinė hierarchija nesudaro kliūčių bendravimui su vadovais, o 50 proc. apklaustųjų visiškai sutinka ir sutinka su tuo, kad „atvirumas ir objektyvumas yra svarbiausios vertybės“. Tą patvirtina ir kito teiginio vertinimas. 38 proc. respondentų visiškai sutinka ir sutinka, kad yra gerbiama kitokia nuomonė. Apie tinkamą galių pasiskirstymą organizacijoje galima spręsti iš to, kad 41 proc. apklaustųjų nurodo visiškai sutinkantys ir sutinkantys su teiginiu „vadovai padeda darbuotojams, net jei jiems tenka atidėti savo darbus“. 39 proc. respondentų nurodo, kad dirba grupėse kartu su savo vadovais.

Galios santykių išvesties vidurkiai pateikti 26 paveiksle. Aukščiausias vidurkis (3,3) yra tarp respondentų turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Kiek žemesnis vidurkis (3,2) yra tarp tyrime dalyvavusių asmenų, kurie organizacijoje dirba iki 1 m. ir 6 – 10 m., bei turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Mažiausias vertinimo vidurkis (2,8) pastebimas tarp respondentų, kurie turi spec. vidurinį ir pagrindinį išsilavinimą.



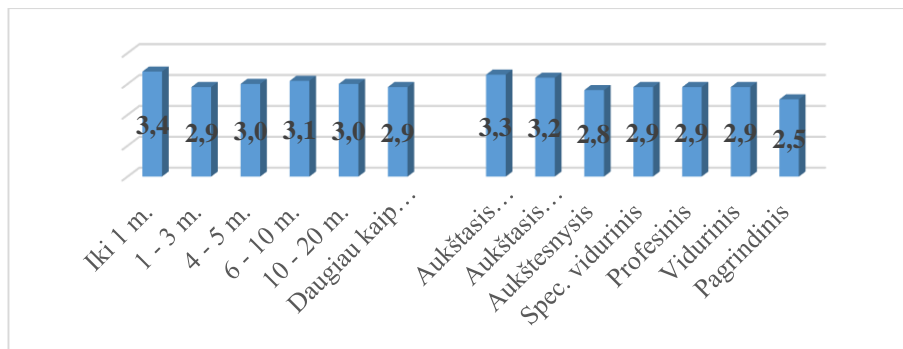
26 pav. Galios santykių vidurkio išvestys pagal respondentų išsilavinimą ir darbo stažą dabartinėje organizacijoje

Orientacijai į žmogiškuosius išteklius nusakyti klausimyne skiriami penki teiginiai. Respondentų nuomonė šių teiginių atžvilgiu pateikta 27 paveiksle. 52 proc. asmenų dalyvavusių tyrime pasisako, kad visiškai sutinka ir sutinka, kad organizacija „turi reikiamą skaičių visų lygių vadovų“. Taip pat analizuojant respondentų atsakymus, matome, kad darbuotojai jaučiasi svarbūs, nes 46 proc. respondentų nurodo, kad visiškai sutinka ir sutinka su tuo, kad „aukščiausio lygio vadovai mano, kad darbuotojai yra svarbūs“. Apklaustųjų nuomonė apie įdarbinimo politiką ir mokymo programą organizacijoje gana tolygiai pasidalijo į tris dalis (žr. 28 paveikslą). Net 45 proc. respondentų nurodo, kad organizacijos neskatina galvoti apie karjerą.



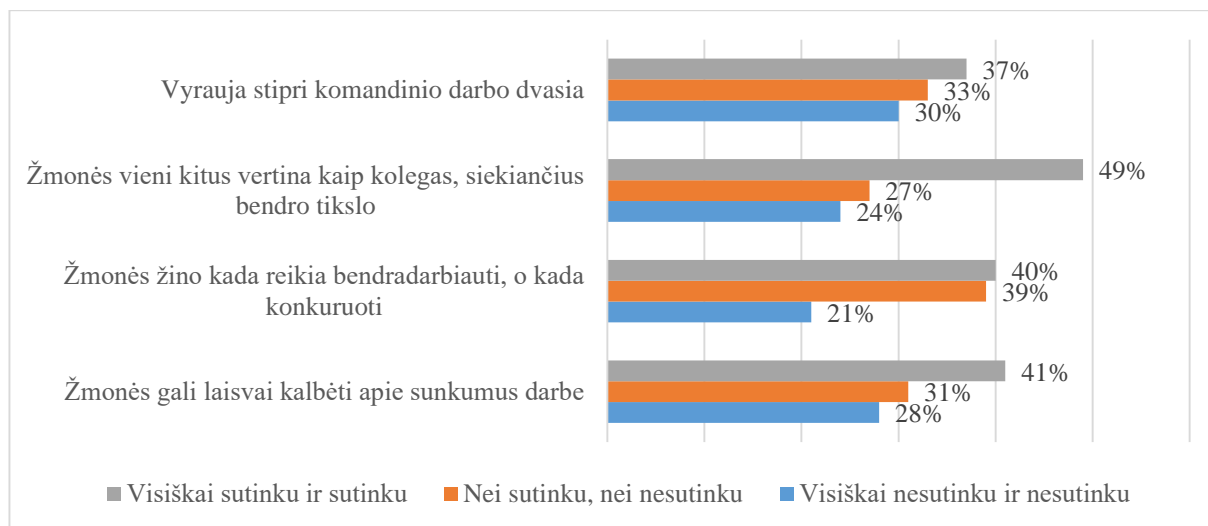
27 pav. Respondentų nuomonė apie orientaciją į žmogiškuosius išteklius

Bendras orientacijos į žmogiškuosius išteklius išvesties vidurkis yra 3,0. 28 paveiksle pateiktos vidurkio išvestys, atsižvelgiant į respondentų išsilavinimą ir darbo stažą dabartinėje organizacijoje. Aukščiausias vertinimo vidurkis (3,4) yra tarp respondentų dirbančių organizacijoje iki 1 m. Kiek žemesnis (3,3) vidurkis yra tarp asmenų turinčių aukštąjį išsilavinimą. Žemiausias vertinimo vidurkis aptinkamas pagrindinį išsilavinimą turinčių respondentų tarpe.



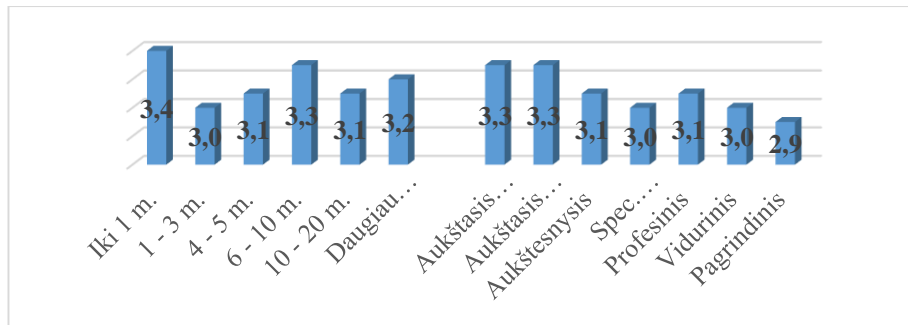
28 pav. Orientacijos į žmogiškuosius išteklius vidurkio išvestys pagal respondentų išsilavinimą ir darbo stažą dabartinėje organizacijoje

Komandos orientacija nusako kiek organizacijos nariai dirba kaip vieninga komanda. Iš duomenų pateiktų 29 paveiksle matyti, kad kiekvieną teiginį, nusakantį šią dimensiją, respondentai dažniausiai vertina visiškai sutinku ir sutinku. Daugiausiai respondentų (49 proc.) nurodo, kad visiškai sutinka ir sutinka, kad „žmonės vertina vieni kitus kaip kolegas, siekiančius bendro tikslo“. Tai byloja apie tai, kad organizacijose labiau pasikliaujama komandiniu darbu. Kad organizacijose vyrauja komandinis darbas patvirtina ir respondentų atsakymai apie komandinio darbo dvasią. 37 proc. jų nurodo, kad visiškai sutinka ir sutinka, kad „vyrauja stipri komandinio darbo dvasia“. Tačiau asmenų, dalyvavusių tyrime, nuomonė apie konkuravimą ir bendradarbiavimą, rodo tai, kad darbuotojai dažnai nežino kada konkuruoti, o kada bendradarbiauti. 39 proc. respondentų nei nutinka nei nesutinka su teiginiu - „žino kada reikia bendradarbiauti, o kada konkuruoti“.



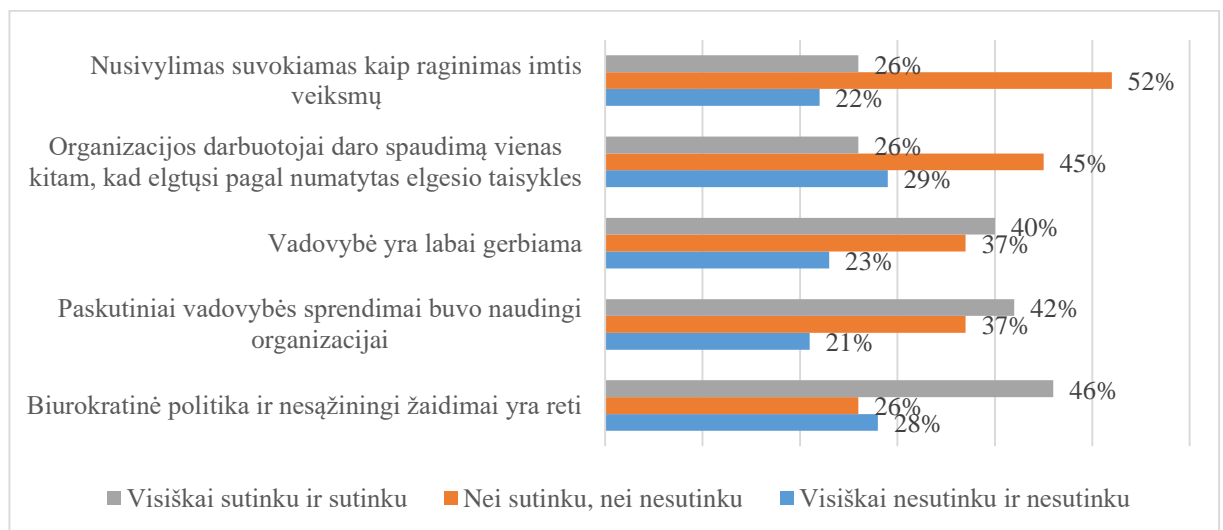
29 pav. Respondentų nuomonė apie komandos orientaciją

Atliekant vidurkių išvesties analizę, atsižvelgiant į respondentų išsilavinimą ir darbo stažą dabartinėje organizacijoje, (žr. 30 paveikslą) pastebėta, kad didžiausias vertinimo vidurkis (3,4) yra tarp asmenų, dirbančių organizacijoje iki 1 m. Kiek mažesnis išvesties vidurkis (3,3) pastebimas tarp respondentų organizacijoje dirbančių 6 – 10 m. ir turinčių aukštąjį universitetinį ir aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Mažiausias vidurkis (2,9) yra tarp asmenų turinčių pagrindinį išsilavinimą.

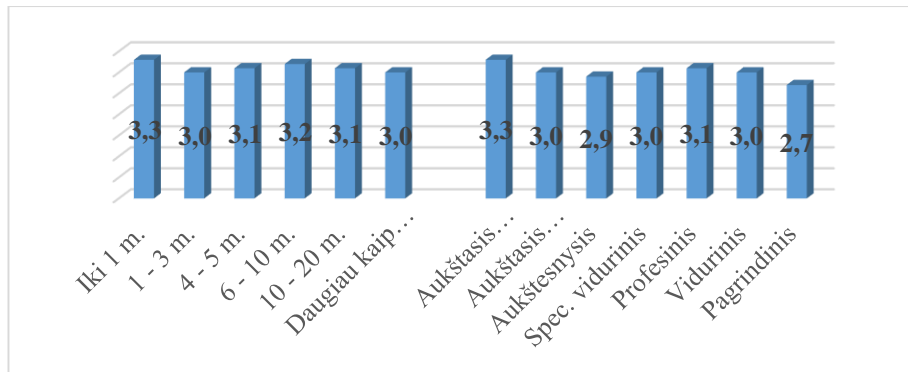


30 pav. Komandos orientacijos vidurkio išvestys pagal respondentų išsilavinimą ir darbo stažą dabartinėje organizacijoje

Organizacijos vertybės yra tai, kas patikrinta laiko, stabilu ir ką organizacija laiko elgesio standartu. Šio tyrimo metu, tiriant organizacinę sveikatą, organizacijos vertybės klausimyne buvo nusakomos penkiais teiginiais. Daugiausiai (52 proc.) asmenų dalyvavusių tyrime, nurodo, kad nei sutinka nei nesutinka jog „nusivylimas suvokiamas kaip raginimas imtis veiksmų“. 40 proc. respondentų nurodo, kad visiškai sutinka ir sutinka, kad vadovybė yra gerbiama (žr. 31 paveikslą). Tai, kad vadovybė yra gerbiama, galima paaiškinti kaip atsaką į tai, kad darbuotojai jaučiasi svarbūs savo organizacijoje (žr. 28 paveikslą). Gerai sudėliotą organizacijos vertybių sistemą gali iliustruoti ir tai, kad 46 proc. apklaustųjų visiškai sutinka ir sutinka su teiginiu: „biurokratinė politika ir nesąžiningi žaidimai yra reti“. 42 proc. asmenų dalyvavusių tyrime mano, kad paskutiniai vadovybės sprendimai, buvo naudingi organizacijai. Tokį vertinimą gali lemti pakankamas darbuotojų įtraukimas į organizacijos sprendimų priėmimą.

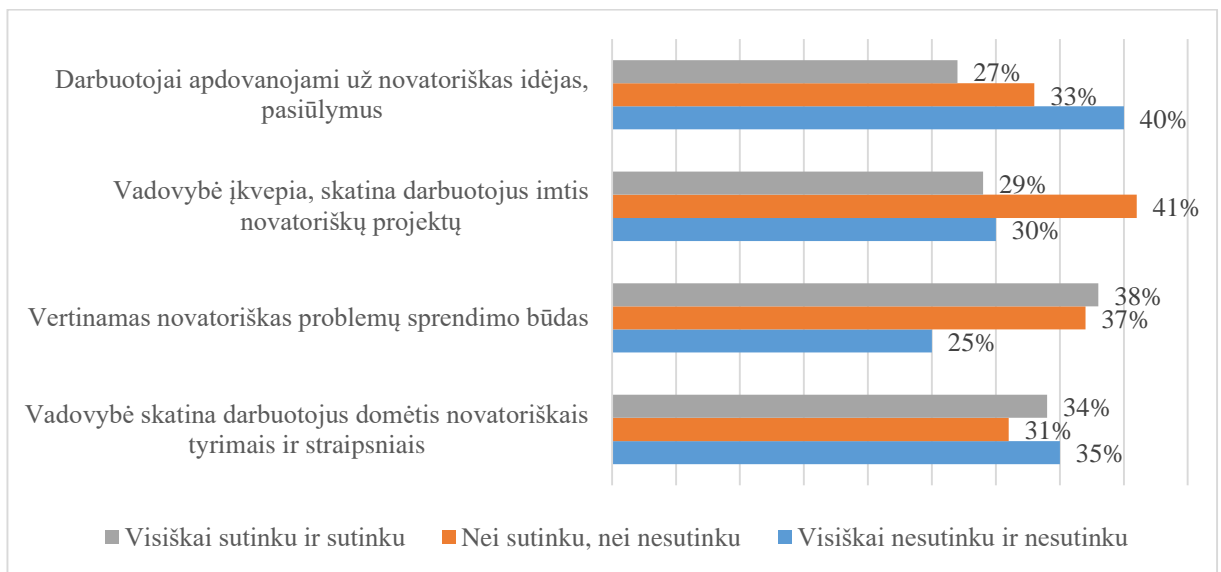


31 pav. Respondentų nuomonė apie organizacijos vertybes



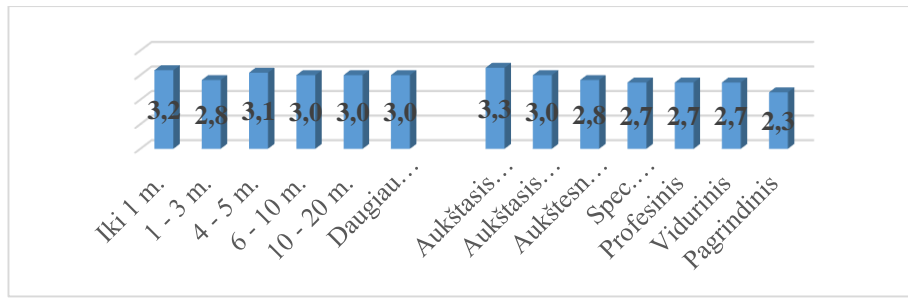
32 pav. Organizacijos vertybių vidurkis išvestys pagal respondentų išsilavinimą ir darbo stažą dabartinėje organizacijoje

Bendras organizacijos vertybių bendras išvesties vidurkis siekia 3,1, tačiau atlikus vidurkio skaičiavimus pagal respondentų išsilavinimą ir darbo stažą dabartinėje organizacijoje (žr. 32 paveikslą), matyti, kad aukštesnis vertinimo vidurkis nei bendras (3,3) yra tarp respondentų dirbančių organizacijoje mažiau nei 1 m. ir turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Mažiausia vidurkio išvestis, kaip ir daugeliu atvejų, matoma tarp apklaustųjų, įgijusių pagrindinį išsilavinimą.



33 pav. Respondentų nuomonė apie inovatyvumą

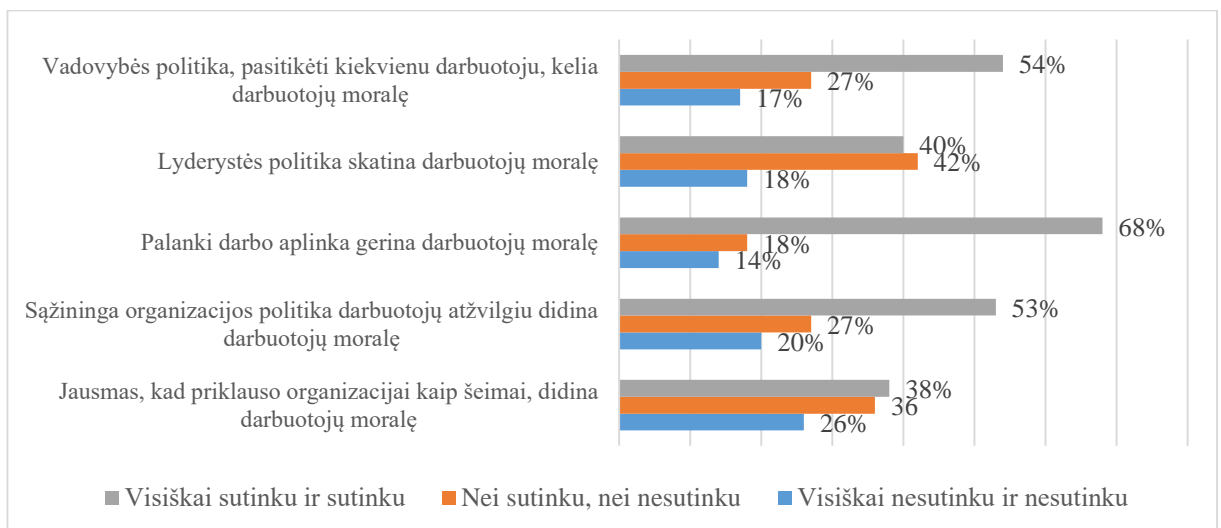
Organizacijos inovatyvumas dažnai nulemia organizacijos visokeriopą sėkmę. Tyrimo rezultatų analizės metu paaiškėjo, kad net 40 proc. respondentų teigia, kad darbuotojai yra nėra apdovanojami už novatoriškas idėjas ir pasiūlymus (žr. 33 paveikslą). Tai ganėtinai auštas rodiklis, rodantis, kad organizacijose darbuotojai neturi motyvacijos teikti savo pasiūlymus procesų ar veiklos tobulinimui. 29 proc. apklaustųjų teigia, kad vadovai juos įkvepia imtis novatoriškų projektų, tačiau tik vienu procentu daugiau (30 proc.) respondentų teigia, kad vadovai jų neskatina imtis novatoriškų projektų. Problemų sprendimui novatoriški sprendimo būdai taikomi gana dažnai, ir tą įrodo tai, kad su tuo visiškai sutinka ir sutinka 38 proc. apklaustųjų.



34. pav. Inovatyvumo vidurkio išvestys pagal respondentų išsilavinimą ir darbo stažą dabartinėje organizacijoje

Inovatyvumo vidurkio išvestys, atsižvelgiant į respondentų išsilavinimą ir darbo stažą dabartinėje organizacijoje, svyruoja nuo 2,3 iki 3,3 (žr. 34 paveikslą). Žemiausias vidurkis – 2,3 yra tarp respondentų, turinčių pagrindinį išsilavinimą, o aukščiausias vidurkis (3,3) pastebimas aukštąjį universitetinį išsilavinimą turinčių asmenų tarpe. Galime daryti prielaidą, kad darbuotojai, turintys aukštesnį išsilavinimą, organizacijos inovatyvumą vertina geriau. Tą gali sąlygoti ir pačių darbuotojų noras mokytis, domėjimasis naujais technologiniais pasiekimais.

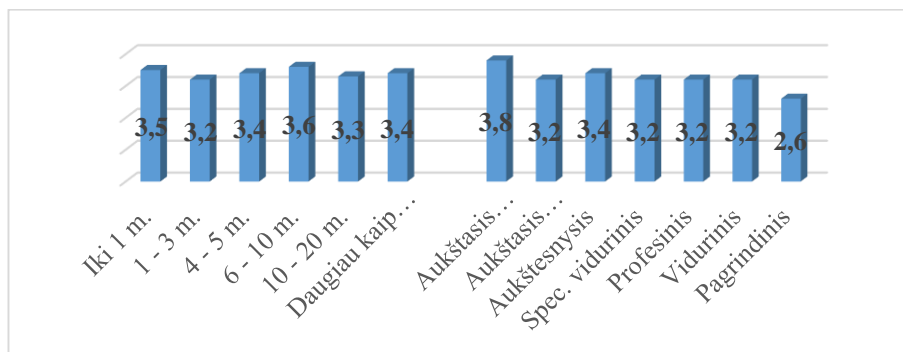
Paskutinė organizacinės sveikatos dimensija yra moralė. Moralė nusako vyraujančias darbuotojų nuotaikas, entuziazmą, elgseną susidūrus su sunkumais. 35 paveiksle pateikiama respondentų nuomonė apie moralę. 68 proc. asmenų dalyvavusių tyrime visiškai sutinka ir sutinka, kad „palanki darbo aplinka gerina darbuotojų moralę“. Šie duomenis parodo, kokia svarbi yra darbo aplinka. Tai, kad vadovai pasitiki darbuotojais, ir taip didina jų moralę, rodo 54 proc. respondentų atsakę, kad visiškai sutinka ir sutinka su teiginiu „vadovybės politika, pasitikėti kiekvienu darbuotoju, kelia darbuotojų moralę“. Daugiau kaip pusė respondentų (53 proc.) visiškai sutinka ir sutinka, kad organizacijos politika darbuotojų atžvilgiu yra sąžininga ir taip didina jų moralę. Visi šie duomenys rodo, kad organizacijose vyrauja pakankamai aukšta darbuotojų moralė.



35 pav. Respondentų nuomonė apie moralę

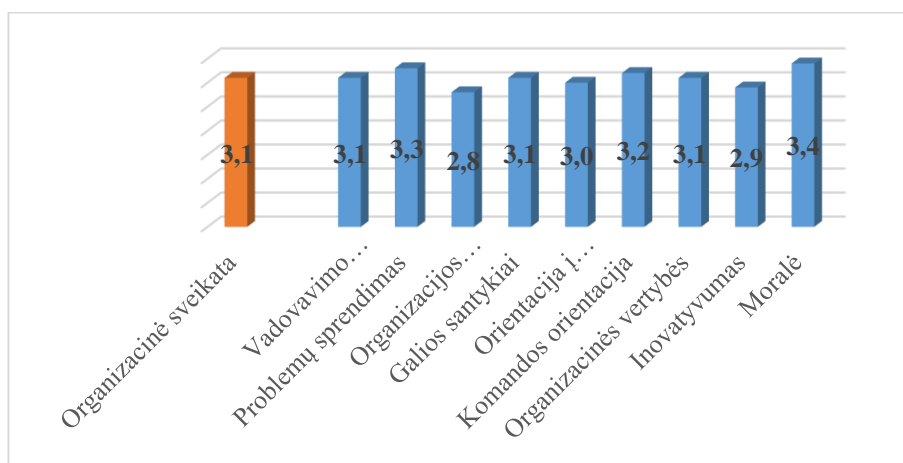
Moralės išvesties vidurkiai yra vieni aukščiausių iš visų organizacinės sveikatos dimensijų (žr. 36 paveikslą). Net 3,8 vertinimo vidurkis yra respondentų tarpe, kurie turi aukštąjį universitetinį

išsilavinimą. Šiek tiek mažesnis vertinimo vidurkis (3,5) matomas tarp asmenų, kurie organizacijoje dirba iki 1 m. Žemiausias išvesties vidurkis (2,6) yra, kaip ir daugumoje dimensijų, tarp respondentų turinčių pagrindinį išsilavinimą.



36 pav. Moralės vidurkio išvestys pagal respondentų išsilavinimą ir darbo stažą dabartinėje organizacijoje

Atlikus tyrimą ir išanalizavus rezultatus buvo išvesti vidurkiai, kurių pagrindu identifikuota, kaip respondentai vertina organizacinę sveikatą bendrai ir atskirai kiekvieną ją sudarančią dimensiją. Gauti rezultatų vidurkiai iliustruoti 37 paveiksle. Pažymėtina, kad organizacinės sveikatos vertinimo vidurkis sudaro 3,1. Vertinant kiekvieną dimensiją atskirai palankiausiai respondentai įvertino moralę (3,4) ir problemų sprendimą (3,3). Būtina akcentuoti, kad nepalankiausio vertinimo susilaukė organizacijos adekvatumas lyginant su vangumu (2,8) ir inovatyvumas (2,9).



37 pav. Organizacinės sveikatos ir jos dimensijų išvesties vidurkiai

4.3 Darbuotojų emocinio įsipareigojimo tyrimo rezultatų analizė

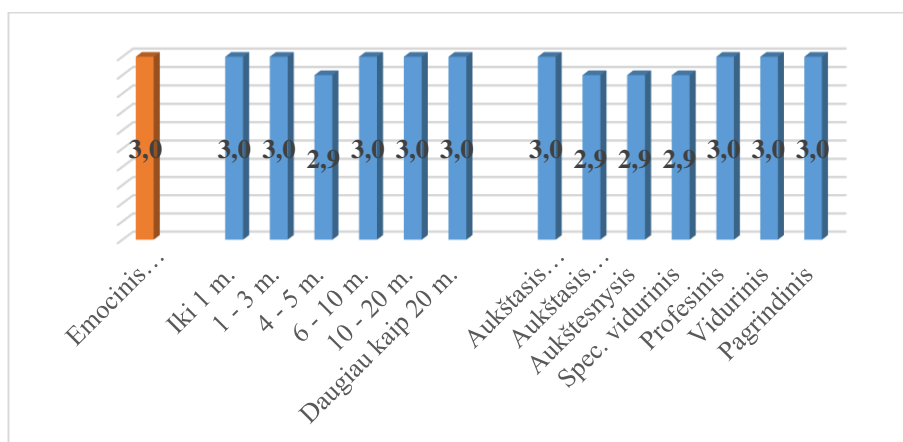
Darbuotojų emocinis įsipareigojimas pasižymi tuo, kad darbuotojams patinka jų atliekamas darbas, jie jį vertina ir atlieka su malonumu, o tai lemia darbuotojo tikėjamą organizacija ir susitapatinimą su ja. Atlikus tyrimo rezultatų analizę, galime teigti, kad darbuotojų emocinis įsipareigojimas yra pakankamai aukštas. Darbuotojų emocinio įsipareigojimo tyrimo rezultatai iliustruoti 38 paveiksle. 41 proc. respondentų nurodo, kad jiems patinka diskutuoti apie savo organizaciją su žmonėmis, kurie joje nedirba. 38 proc. apklaustųjų visiškai sutinka ir sutinka likusią karjeros dalį praleisti dabartinėje organizacijoje. Visiškai sutinka ir sutinka, kad ši organizacija jiems reiškia labai daug. 37 proc. tyrime

dalyvavusių asmenų. Po 38 proc. respondentų nurodė, kad visiškai nesutinka ir nesutinka bei nei sutinka nei nesutinka, jog nesijaučia labai stipriai priklausantys šiai organizacijai. Darbuotojų emocinio įsipareigojimo tvirtumu verčia šiek tiek abejoti tai, kad 42 proc. apklaustųjų nurodo, kad galėtų lengvai prisirišti prie kitos organizacijos.



38 pav. Respondentų emocinis įsipareigojimas

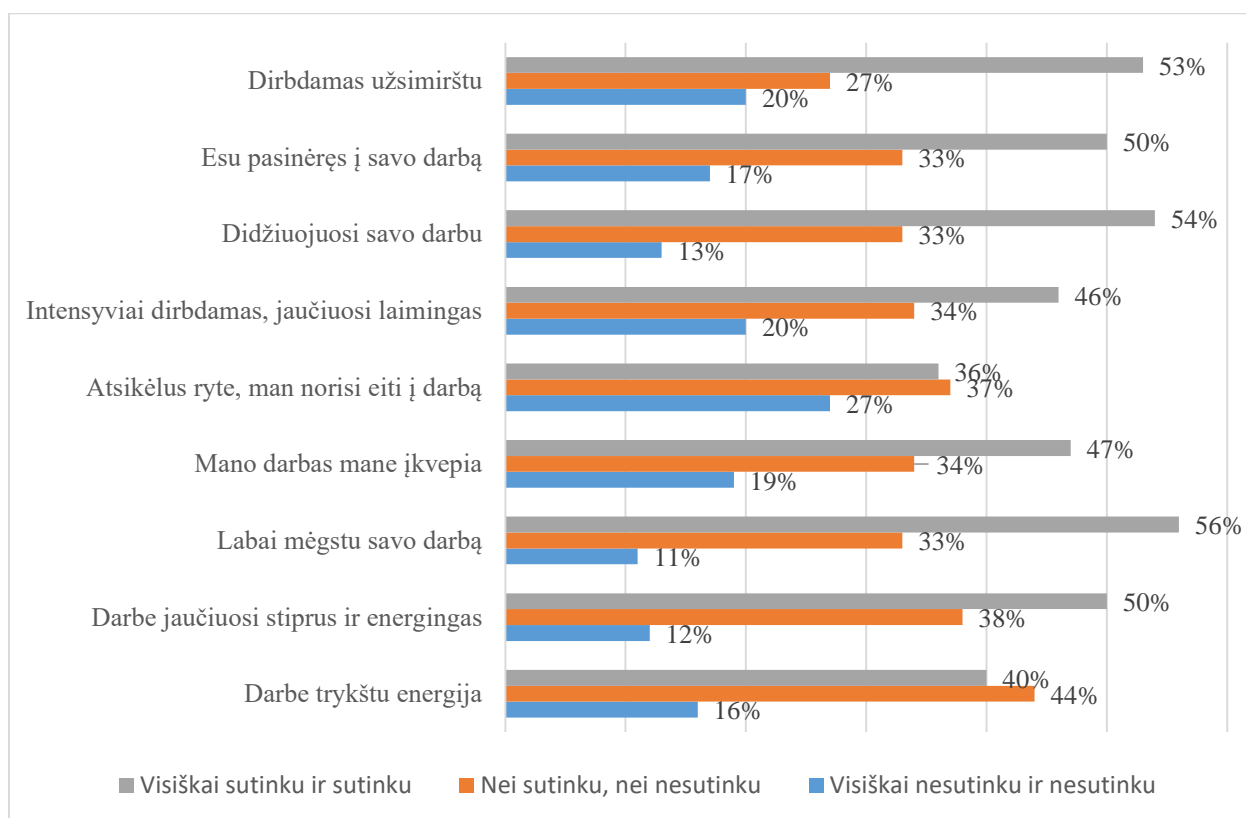
Siekiant nustatyti kaip tyrimo dalyviai yra įsipareigoję organizacijai, buvo išvesti vidurkiai. Bendras respondentų emocinio įsipareigojimo vidurkis (žr. 39 paveikslą) yra 3,0. Išvesti vidurkiai, atsižvelgiant į respondentų išsilavinimą ir darbo stažą dabartinėje organizacijoje, svyruoja nuo 2,9 iki 3,0. Maža svyravimo amplitudė rodo, kad visi apklaustieji yra beveik vienodai emociškai įsipareigoję organizacijai.



39 pav. Darbuotojų emocinio įsipareigojimo vidurkio išvestys pagal respondentų išsilavinimą ir darbo stažą dabartinėje organizacijoje

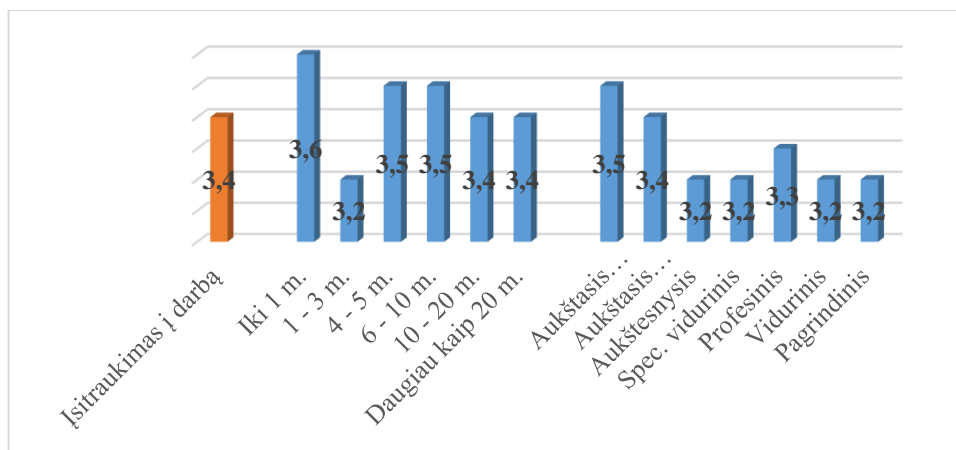
4.4 Įsitraukimo į darbą turimo rezultatų analizė

Įsitraukimas į darbą pasižymi darbuotojo įsitraukimu, pasitenkinimu ir entuziazmu darbe, bei dalyvavimu siekiant organizacijos tikslų. Siekiant nustatyti įsitraukimo į darbą lygį, tyrimo klausimyne respondentai turėjo pareikšti savo nuomonę devyniuose teiginiuose. Kaip matyti grafiniame tyrimo rezultatų pavaizdavime (žr. 40 paveikslą), į daugumą teiginių respondentai atsakė visiškai sutinku ir sutinku. Net 56 proc. asmenų, dalyvavusių tyrime, nurodo, kad labai mėgsta savo darbą. Vos keliais procentais mažiau respondentų (54 proc.) pažymi, kad didžiuojasi savo darbu, o 53 proc. – dirbdami užsimiršta. Net pusė apklaustųjų (50 proc.) yra pasinėrę į savo darbą. Šio konstrukto blogiausiai vertinamas teiginys buvo „atsikėlus ryte man norisi eiti į darbą“. 37 proc. respondentų nurodė, kad nei sutinka, nei nesutinka su šiuo teiginiu, o 27 proc. – visiškai nesutinka ir nesutinka. Tokių respondentų vertinimą gali lemti ne tiek žemas įsitraukimas į darbą, kiek apklaustųjų asmeninės savybės – mėgsta anksti keltis, ar mėgsta ilgiau pamiegoti. 47 proc. respondentų nurodo, kad jų darbas juos įkvepia, o 46 proc. – intensyviai dirbdami, jaučiasi laimingi.



40 pav. Respondentų įsitraukimas į darbą

Išvestų vidurkių pagrindu buvo nustatyta, kad bendras respondentų įsitraukimo į darbą vidurkis siekia net 3,4. Vidurkiai, atsižvelgiant į respondentų darbo stažą dabartinėje organizacijoje ir išsilavinimą, grafiškai pavaizduoti 41 paveiksle. Labiausiai įsitraukę į darbą yra asmenys, kurie organizacijoje dirba iki 1 m (3,6). Kiek mažiau (3,5) įsitraukę asmenys, kurie dirba 4 – 5 m., 6 – 10 m. ir asmenys kurie turi aukštąjį išsilavinimą. Mažiausiai įsitraukę tie darbuotojai (3,2), kurie dirba 1 – 3m. ir turi įgiję aukštesnįjį, spec. vidurinį, vidurinį ir pagrindinį išsilavinimą.



41 pav. Įsitraukimo į darbą vidurkio išvestys pagal respondentų išsilavinimą ir darbo stažą dabartinėje organizacijoje

4.5 Organizacinės sveikatos ir darbuotojų emocinio įsipareigojimo bei įsitraukimo į darbą sąsajų analizė

Organizacinės sveikatos ir darbuotojų emocinio įsipareigojimo bei įsitraukimo į darbą sąsajų tyrimo duomenys apdoroti taikant koreliacinę analizę. Gauti koreliaciniai koeficientai pateikti 8 ir 9 lentelėse. Koreliacija parodo ryšį tarp tiriamų konstruktyvų. Vieno kintamojo reikšmei didėjant, kito kintamojo reikšmė gali didėti arba mažėti, statistinio ryšio stiprumas tarp tiriamų kintamųjų yra išreiškiamas koeficientu. Koreliacijos koeficientai įgyja reikšmes nuo -1 iki 1. Teigiama reikšmė – tiesioginė koreliacija, neigiama reikšmė – atvirkštinė koreliacija. Kuo reikšmė arčiau -1 arba 1, tuo priklausomybė tarp kintamųjų yra stipresnė (Janilionis, 1999).

8 lentelė. Darbuotojų emocinio įsipareigojimo, įsitraukimo į darbą bei organizacinės sveikatos dimensijų tarpusavio koreliacija (sudaryta darbo autorės)

	Vadovavimo efektyvumas	Problemų sprendimas	Organizacijos adekvatumas lyginant su vangumu	Galios santykiai	Orientacija į žmogiškuosius santykius	Komandos orientacija	Organizacijos vertybės	Inovatyvumas	Moralė	Emocinis įsipareigojimas	Įsitraukimas į darbą
Vadovavimo efektyvumas	1										
Problemų sprendimas	,698**	1									
Organizacijos adekvatumas lyginant su vangumu	,125*	,209**	1								
Galios santykiai	,460**	,545**	,306**	1							
Orientacija į žmogiškuosius santykius	,468**	,556**	,149**	,647**	1						

Komandos orientacija	,458**	,542**	,180**	,573**	,662**	1					
Organizacijos vertybės	,419**	,540**	,281**	,582**	,632**	,557**	1				
Inovatyvumas	,408**	,485**	,158**	,540**	,646**	,551**	,527**	1			
Moralė	,372**	,541**	,188**	,571**	,590**	,568**	,588**	,605**	1		
Emocinis įsipareigojimas	,195**	,287**	,204**	,246**	,223**	,212**	,356**	,211**	,277**	1	
Įsitraukimas į darbą	,412**	,528**	,176**	,393**	,480**	,495**	445**	,449**	,440**	,476**	1

Apibendrinant koreliacinės analizės rezultatus būtina pažymėti, kad tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Tyrimo metu nustatyta, kad tarp organizacinės sveikatos dimensijų didžiausias koreliacijos koeficientas ($,698^{**}$) yra tarp problemų sprendimų ir vadovavimo efektyvumo. Tai parodo vidutinio stiprumo ryšį. Būtina atkreipti dėmesį į tai, kad labai silpnas, nežymus ryšys sieja organizacijos adekvatumą lyginant su vangumu su visomis organizacinės sveikatos dedamosiomis (išskyrus organizacines vertybes ir galios santykius). Tarp visų kitų organizacinės sveikatos dimensijų pastebimas vidutinio stiprumo ryšys (koreliacijos koeficientai svyruoja nuo $,408^{**}$ iki $,662^{**}$).

Analizuojant emocinio įsipareigojimo ryšių stiprumą su organizacinės sveikatos dimensijomis, pažymėtina, kad emocinį įsipareigojimą ir vadovavimo efektyvumą sieja labai silpnas, nežymus ryšys (koeficientas $,195^{**}$). Visos kitos organizacinės sveikatos dimensijos ir emocinis įsipareigojimas susiję silpnu ryšiu (koreliacijos koeficientai svyruoja nuo $,204^{**}$ iki $,356^{**}$).

Tyrimo metu nustatyta, kad tarp įsitraukimo į darbą ir organizacijos adekvatumo, lyginant su adekvatumu yra labai silpnas, nežymus ryšys (koeficientas $,176^{**}$). Silpnai tarpusavyje koreliuoja galios santykius ir įsitraukimas į darbą, o tai patvirtina ir nedidelis koreliacijos koeficientas – $,393^{**}$. Įsitraukimas į darbą ir likusios organizacinės sveikatos dimensijos tarpusavyje susiję vidutinio stiprumo ryšiais (koreliacijos koeficientai svyruoja nuo $,412^{**}$ iki $,528^{**}$).

9 lentelė. Organizacinės sveikatos, emocinio įsipareigojimo ir įsitraukimo į darbą tarpusavio koreliacija (sudaryta darbo autorės)

	Organizacinė sveikata	Emocinis įsipareigojimas	Įsitraukimas į darbą
Organizacinė sveikata	1		
Emocinis įsipareigojimas	,332**	1	
Įsitraukimas į darbą	,579**	,476**	1

Iš tyrimo metu gautų ir lentelėje pateiktų duomenų galima teigti, kad organizacinę sveikatą ir įsitraukimą į darbą sieja vidutinio stiprumo ryšys, nes koreliacijos koeficientas yra $,579^{**}$. Galime teigti, kad pagerėjus organizacinei sveikatai, vidutiniškai padidės ir įsitraukimas į darbą, ir atvirkščiai: padidėjus įsitraukimui į darbą, vidutiniškai pagerės ir organizacinė sveikata. Koreliacijos koeficientas $,332^{**}$ rodo, kad organizacinę sveikatą ir emocinį įsipareigojimą sieja silpnas ryšys. Remiantis šiuo rezultatu, darytina prielaida, kad šių konstruktyvų (emocinio įsipareigojimo ir organizacinės sveikatos)

sąsajos yra ganėtinai silpnos. Emocinį įsipareigojimą ir įsitraukimą į darbą sieja vidutinio stiprumo ryšys (koreliacijos koeficientas ,476**).

4.6 Diskusija

Atlikto tyrimo tikslas buvo nustatyti organizacinės sveikatos ir darbuotojų emocinio įsipareigojimo bei įsitraukimo į darbą sąsajas. Antrajame šio darbo skyriuje buvo atlikta mokslinės literatūros apžvalga, parengtas teorinis modelis (žr. 13 paveikslą). Šiame modelyje išskirtos organizacinės sveikatos dimensijos: vadovavimo efektyvumas, problemų sprendimas, organizacijos adekvatumas lyginant su vangumu, galios santykiai, orientacija į žmogiškuosius išteklius, komandos orientacija, organizacijos vertybės, inovatyvumas ir moralė bei darbuotojų emocinio įsipareigojimo ir įsitraukimo į darbą konstruktai. Tyrimo metu buvo vertinama kokio stiprumo koreliacinis ryšys sieja organizacinę sveikatą, darbuotojų emocinį įsipareigojimą ir įsitraukimą į darbą. Gauti rezultatai atskleidė, kad tarp visų trijų konstrukčių yra teigiamas koreliacinis ryšys, kas patvirtina antrojoje darbo dalyje sudarytą teorinį modelį. Atlikus koreliacijos koeficientų analizę, nustatyta, kad ryšys tarp organizacinės sveikatos ir emocinio įsipareigojimo yra silpnesnis, nei ryšys tarp organizacinės sveikatos ir įsitraukimo į darbą.

Tyrimo rezultatai atskleidė teigiamą koreliaciją tarp visų organizacinės sveikatos dimensijų. Kaip teigia Bazigos'as ir kt. (2015), norint pagerinti organizacinę sveikatą, nebūtina imtis pokyčių visose dimensijose iš karto. Pakanka pasirinkti keletą ir pradėti pokyčius (Bazigos ir kt., 2015). Atsižvelgiant į koreliacijos rezultatus, organizacinės sveikatos dedamosios – problemų sprendimas ir vadovavimo efektyvumas – turi stipriausią koreliacijos ryšį. Todėl tikėtina, kad pradėjus pokyčius ir tobulinimus būtent šiose dimensijose, bus greičiausiai pastebimas organizacinės sveikatos gerėjimas.

Įvertinus respondentų atsakymų vidurkius, nustatyta, kad tyrime dalyvavę darbuotojai, organizacinę sveikatą vertina gana palankiai – vertinimo vidurkis 3,1. Tačiau atsižvelgus į atskirų organizacinės sveikatos dimensijų vertinimo vidurkius, pakankamai žemus vertinimo vidurkius turi organizacijos adekvatumas lyginant su vangumu (2,8) ir inovatyvumas (2,9). Darbuotojų įsitraukimas į darbą yra vienas pagrindinių veiksnių, sąlygojančių darbuotojo vidinę motyvaciją bei jo ir organizacijos efektyvumą (Diefendorff ir kt., 2002). Tyrime dalyvavusių asmenų įsitraukimo į darbą vidurkis yra 3,4. Žymiau mažiau darbuotojai yra įsipareigoję emociškai. Jų įsipareigojimo vidurkis sudaro 3,0.

IŠVADOS

1. Organizacinės sveikatos samprata užsienio tyrėjų ir mokslininkų tarpe pradėta tyrinėti septintajame dešimtmetyje ir gan plačiai analizuojama lig šiol. Lietuvoje šio konstrukto atžvilgiu atliktų tyrimų nėra. Mokslinės literatūros analizės metu nustatyta, kad autoriai nepateikia vieningos organizacinės sveikatos sampratos. Todėl šiame darbe pasirinktas Meng'o, Zhang'o ir Huang'o apibrėžimas, kuris teigia, kad organizacinė sveikata tai organizacijos būklė, kurioje ji veikia efektyviai, stiprina darbuotojų kompetencijas, siekia darnaus vystymosi, prisitaikydama prie aplinkos pokyčių ir patenkina darbuotojų lūkesčius, užtikrindama jų gerovę. Atlikus mokslinės literatūros analizę, buvo išskirtos organizacinės sveikatos dimensijos: vadovavimo efektyvumas, problemų sprendimas, , organizacijos adekvatumas lyginant su vangumu, galios santykiai, orientacija į žmogiškuosius išteklius, komandos orientacija, organizacijos vertybės, inovatyvumas ir moralė. Būtent šiomis organizacinės sveikatos dimensijomis remiantis, ir buvo tirama organizacinė sveikata ir jos sąsajos su emociniu įsipareigojimu bei įsitraukimu į darbą šiame baigiamajame projekte.
2. Siekiant apibūdinti darbuotojų emocinį įsipareigojimą ir įsitraukimą į darbą, buvo atlikta mokslinės literatūros analizė šių konstrukto atžvilgiu. Galima teigti, kad emocinis įsipareigojimas yra sudėtingas bei daugialypis reiškinys, kuris susideda iš daugelio komponentų, tačiau dažniausiai jis apibrėžiamas kaip darbuotojo prisirišimas prie organizacijos, susitapatinimas su ja, jos vertybių ir tikslų perėmimas. Darbuotojo emocinį įsipareigojimą inicijuoja keturios konceptualių veiksmų kategorijos: asmeninės charakteristikos, įsitraukimas į darbą, darbinės ypatybės ir tarpusavio santykiai. Įsitraukimas į darbą vienas iš pagrindinių veiksmų sąlygojančių darbuotojo vidinę motyvaciją, jo ir organizacijos efektyvumą ir apibrėžiamas kaip darbuotojo teigiama su darbu susijusi būseną, kuriai būdingas gyvybiškumas, pasišventimas ir absorbcija. Aukštas įsitraukimo į darbą lygis teikia neabejotiną naudą organizacijai: įsipareigojusius darbuotojus, produktyvų kolektyvą, patenkintus ir lojalius klientus bei prisideda prie organizacijos pelningumo ir produktyvumo
3. Empiriniam tyrimui atlikti, sudarytas tyrimo instrumentas – anketa. Anketa sudarė 56 teiginiai, kurių pagalba buvo vertinama organizacinė sveikata ir darbuotojų emocinio įsipareigojimo bei įsitraukimo į darbą lygis. Taip pat anketoje buvo ir 7 teiginiai, kurie padėjo nustatyti respondentų demografinius duomenis. Apklausos validumas patikrintas pagal Cronbach's Alpha koeficientą. Nustatyta, jog viso klausimyno koeficientas yra (,930) ir tai rodo aukštą naudoto instrumento patikimumą.
4. Atlikus empirinį tyrimą, galima teigti, kad:
 - 4.1 Empiriškai įvertinus organizacinės sveikatos sąsajas su darbuotojų emociniu įsipareigojimu ir įsitraukimu į darbą, nustatytas silpnas ir vidutinio stiprumo ryšys. Organizacinę sveikatą ir darbuotojų emocinį įsipareigojimą sieja silpnas ryšys (koreliacijos koeficientas ,332^{**}). Vidutinio stiprumo ryšys (koreliacijos koeficientas ,579^{**}) nustatytas tarp organizacinės sveikatos ir įsitraukimo į darbą.
 - 4.2 Tyrimo metu nustatyta, kad tarp organizacinės sveikatos dimensijų didžiausias koreliacijos koeficientas (,698^{**}) yra tarp problemų sprendimų ir vadovavimo efektyvumo. Tai parodo vidutinio stiprumo ryšį. Nežymus ryšys sieja organizacijos adekvatumą lyginant su vangumu su visomis organizacinės sveikatos dedamosiomis (išskyrus organizacines vertybes ir galios santykius). Likusias organizacinės sveikatos dedamasias sieja vidutinio stiprumo ryšys.

- 4.3 Tyrime dalyvavę darbuotojai, organizacinę sveikatą vertina gana palankiai – vertinimo vidurkis 3,1. Vertinimo vidurkių analizė parodė, kad darbuotojai yra labiau įsitraukę į darbą (vidurkis 3,4) nei emociškai įsipareigoję (vidurkis 3,0). Tačiau koreliacijos analizė parodė, kad šiuos du konstruktus sieja vidutinio stiprumo ryšys.
- 4.4 Organizacinės sveikatos dimensijų vertinimo vidurkių analizės metu nustatyta, kad pakankamai žemus vertinimo vidurkius turi organizacijos adekvatumas lyginant su vangumu (2,8) ir inovatyvumas (2,9). Tačiau moralės (3,4) ir inovatyvumo (3,3) vertinimo vidurkiai yra pakankamai aukšti ir net aukštesni už bendrą organizacinės sveikatos vidurkį (3,1).
- 4.5 Tyrimo metu vidurkių analizė buvo atlikta atsižvelgiant į respondentų išsilavinimą ir darbo stažą dabartinėje organizacijoje. Paaiškėjo, kad labai dažnai tyrimo konstruktai palankesnio vertinimo susilaukia iš respondentų, kurie turi aukštąjį išsilavinimą ir dirba organizacijoje iki 1 m. Mažiausiai palankius vertinimus pateikė asmenys turintys pagrindinį išsilavinimą ir organizacijoje dirbantys 1 – 3 m.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Allen N. J., Meyer J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
2. Albrecht S. L., Andreetta M. (2010). The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers. *Leadership in Health Service*, 24 (3), 229-237.
3. Allen, N.J., Meyer, J.P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. *JAI Press, Inc*, 1(1), 61–89.
4. Aon H. (2015). Aon Hewitt's Model of Employee Engagement. [žiūrėta 2019-1015]. Prieiga per internetą https://www.academia.edu/34109036/Aon_Hewitts_Model_of_Employee_Engagement
5. Arunchand. C. H., Ramanathan H. N. (2013). Organizational culture and employee morale: a public sector enterprise experience. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 2 (1).
6. Bagdžiūnienė, D., Zabielskė, L. J., Urbanavičiūtė, I. (2013). Pilietiškas darbuotojų elgesys organizacijoje-prabanga ar būtinybė? *Spectrum*, 1(18).
7. Bahramian A., Saeidi N. (2013). The Relationship between Organizational Health, Teachers' Organizational Commitment and their Perception of Elementary Schools Principals at Region 2, Esfahan in the Academic Year 2012-2013. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2 (3), 2388-2396.
8. Bakker A.B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*. 20 (4), 265-269.
9. Bakker A. B., Bal P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189-206.
10. Bakker A. B., Schaufeli W. B. (2008). Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147–154.
11. Bakker A. B., Tims M., Derks D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human relations*, 65(10) 1359-1378.
12. Bazigos M., De Smet A., Schaninger B. (2015). Securing Lasting Value through Organizational Health. *People and strategy*, 38 (1), 36-41.
13. Bentley, L. T and Rampel, C. M. (2003). Working strategies towards fostering workers morale at workplace. *Journal of Industrial Relations*, 12 (3), 81-90.
14. Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V. (2008). Kokybiųjų tyrimų metodologija : vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. Klaipėda : S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
15. Burns R. B.(2000). Introduction to Research Methods, 4th ed., London.
16. Campbell, A., Yeung, S. (2002). Creating a sense of mission. *Long Range Planning*, 24 (4), 10-20.
17. Chughtai, A. A. Zafar S.(2006), Antecedents and Consequences of Organisational Commitment Among Pakistani University Teachers. *Applied HRM Research*, 11(1), 39-64.
18. Ciner, L. (2019). How organizational health keeps your company resilient amid change. [žiūrėta 2019-10-04]. Prieiga per internetą <https://blog.walkme.com/organizational-health/>
19. De Smet A., Schaninger B., Smith M. (2011). The hidden value of organizational health– and how to capture it.[žiūrėta 2019-09-27]. Prieiga per internetą https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/Retail/Articles/Perspectives%20Summer%202014/05%20Org%20health.ashx

20. Diefendorff, J. M., Brown, D. J., Kamin, A. M., Lord, R. G. (2002). Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 93-108.
21. Dive B. (2004). The Healthy Organization. A Revolutionary Approach to People and Management. [žiūrėta 2019-10-28]. Prieiga per internetą http://www.r-5.org/files/books/ethology/corporate/structure/Brian_Dive-The_Healthy_Organization-EN.pdf
22. Eigen D. Team Orientation in a Businesses Culture. [žiūrėta 2019-11-18]. Prieiga per internetą <https://smallbusiness.chron.com/team-orientation-businesses-culture-48497.html>
23. Facó, J. F. B., Csillag, J. M. (2010). Innovativeness of Industry Considering Organizational Slack and Cooperation. *Journal of Operations and Supply Chain Management* 3 (2), 108 – 120.
24. Fiorelli J. S., Alarcon, G. A., Taylor, E., Woods, K. (1998). The Organization Health Report: An HR Metric to Mobilize Executives into Action. *Human Resource Planning*, 21 (2), 12-19.
25. Forsth L. R. (2014). Naujas praktinis mąstymas. Sisteminis ir kūrybiškas problemų sprendimas. Vilnius: Eugrimas.
26. Gagnon C., John E., Theunissen, R. (2017). Organizational health: A fast track to performance improvement. [žiūrėta 2019-10-01]. Prieiga per internetą <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/organizational-health-a-fast-track-to-performance-improvement>
27. Girdauskienė, L. (2012). Ar reikia kūrybinės organizacijos lyderiams ugdyti darbuotojų lojalumą? *Ekonomika ir Vadyba*, 16, 43-752.
28. Grund C., Titz K. (2018). Further Training and Affective Commitment. *IZA – Institute of Labor Economics*.
29. Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: a Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
30. Hassan A., Hashim J., Ismail A. Z. H. (2005). Human Resource Development Practices as Determinant of HRD Climate and Quality Orientation. *Journal of European Industrial Training* 30 (1), 4-18.
31. Hoy W. K., Feldman J. A. Organizational Health: The Concept and its Measure. [žiūrėta 2019-10-04]. Prieiga per internetą https://www.researchgate.net/publication/234565328_Organizational_Health_The_Concept_and_Its_Measure.
32. Išoraitė M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*, 3 (1), 31-58.
33. Yuceler A., Doganalp B., Kaya D. (2013). The Relation Between Organizational Health and Organizational Commitment. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4 (10), 781-789.
34. Jankaitytė G. (2019). Kaip išlikti išitraukus į savo darbą. [žiūrėta 2019-10-20]. Prieiga per internetą <https://www.vz.lt/verslo-valdymas/personalo-valdymas/2019/04/15/kaip-islikti-isitraukus-i-savo-darba>
35. Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
36. Kanungo, R. N. (1979). The concepts of alienation and involvement revised. *Psychological Bulletin* 86(1), 119–238.
37. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: JUDEX.
38. Kavaliauskienė Ž. (2012). Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai koncepto Evoliucija vadybos moksle. *Management theory and studies for rural business and infrastructure Development*, 1 (30).

39. Kavaliauskienė Ž. (2012). Darbuotojo afekcinio įsipareigojimo organizacijai veiksniai ir sąsajos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 61, 45-54.
40. Keller S., Price C. (2011). Organizational Health: The Ultimate Competitive Advantage. [žiūrėta 2019-11-08]. Prieiga per internetą <https://pdfs.semanticscholar.org/5fbf/c926412aaf4497c1ddac0e9861208e114588.pdf>
41. Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. [žiūrėta 2019-10-11]. Prieiga per internetą https://scholar.harvard.edu/files/hckelman/files/Compliance_identification_and_internalization.pdf
42. Kumpikaitė V., Rupšienė K. (2008). Darbuotojų įsipareigojimų didinimas: Teorinis ir praktinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba*, 13, 374-380.
43. Lazauskaitė-Zabielskė J. (2018). 3+1 būdas savo darbą paversti svajonių darbu. [žiūrėta 2019-11-19]. Prieiga per internetą <http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2018-03-05-3-1-budas-savo-darba-paversti-svajoniu-darbu/168675>
44. Lencioni P. M. (2012). The Advantage— Why Organizational Health Trumps Everything Else In Business. [žiūrėta 2019-11-06]. Prieiga per internetą https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=Q6tDxt5tg8oC&oi=fnd&pg=PP15&dq=organizational+health+&ots=bbrljaiSOG&sig=Beu0o4xf9K-O30_QoGvQ3ggT0NA&redir_esc=y#v=onepage&q=organizational%20health&f=false
45. Llorens, S., A.B. Bakker, W.B. Schaufeli, M., Salanova. (2006). Testing the Robustness of The Job Demands-resources Model. *International Journal of Stress Management*, 13, 378-391.
46. Lockwood N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage. *Society for Human Resource Management Research Quarterly*, 1, 1-12.
47. Luobikienė I. (2004). Sociologinių tyrimų metodika / mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
48. Macey, W. H., Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30.
49. Meng F., Zhang J., Huang Z. (2014). Perceived Organizational Health as a Mediator for Job Expectations: A Multidimensional Integrated Model. *Public Personnel Management*, 43 (3), 355-370.
50. Mercurio Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14(4) 389–414.
51. Mockaitis A. I., Šalčiuvienė L. (2004). Darbuotojų požiūrių į vadovavimą Rytų Europos šalyse lyginamoji analizė. Kaunas: VDU.
52. Mohammed S., Angell L.C. (2004). Surface- and Deep-Level Diversity in Workgroups: Examining the Moderating Effects of Team Orientation and Team Process on Relationship Conflict *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1015–1039.
53. Monkevičienė Z., Liugailaitė – Radzvičienė I. (2009). Organizacijos strategijos ir vertybių sąsaja. *Ekonomika ir vadyba*, 14, 315-322.
54. Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press.
55. Nair H. A. P., Kumar D., Sri ramalu S. (2015). Instrument Development for Organizational Health. *Asian Social Science*, 11 (12), 200-212.
56. O'Reilly, CH. A., Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.

57. Pordeli F., Vazifeh Z. (2017). Examination of the Impact of Promotion of Organizational Health on Organizational Commitment Among Employees of Zabol University of Medical Sciences. *QUID*, 1, 2444-2455
58. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. [žiūrėta 2019-10-20]. Prieiga per internetą <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED099485.pdf>
59. Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė spss programa. Mokomoji knyga*. Kaunas: LKKA.
60. Raya R. P., Panneerselvam S. (2013). The Healthy Organization construct: A Review and Research Agenda. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 17(3), 89-93
61. Rekašiūtė Balsienė R., Lazauskaitė-Zabielskė J., Urbanavičiūtė I. (2015). Įsitraukimas į darbą: klausimai ir atsakymai. Praktinės rekomendacijos. [žiūrėta 2019-10-29]. Prieiga per internetą https://www.fsf.vu.lt/dokumentai/Projektai/LMT/Praktines_rekomendacijos_specialistams_isitraukimas.pdf
62. Ribeiro, N., Gomes, D., Kurian, S. (2018). Authentic leadership and performance: the mediating role of employees' affective commitment. *Social Responsibility Journal*, 14(1), 213-225.
63. Rimkevičienė A., Kleivienė J. (2005). Efektyvų vadovavimą lemiančios vadovo savybės verslo įmonių vadovų požiūriu. Klaipėda: Vakarų Lietuvos verslo kolegijos leidykla.
64. Sagatauskas A. (2019). Penki išbandymai verslui 2019 metais. [žiūrėta 2019-11-18]. Prieiga per internetą <https://www.delfi.lt/verslas/nuomones/antanas-sagatauskas-penki-isbandymai-verslui-2019-metais.d?id=80156131>
65. Saks, A.M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-19.
66. Schaufeli W.B., Bakker A.B., Salanova M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4), 701-716.
67. Schaufeli, W.B., Bakker A. B. (2004). Job Demands, Job Resources and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
68. Shirali M., Feizi M., Alipour H. (2013). Studying the Relationship Between Organizational Health and Organizational Commitment. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 1 (9), 45-53.
69. Shuck, B., Wollard, K. (2010). Employee Engagement and HRD: a Seminal Review of the Foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110.
70. Sime C. (2019). Are You Prioritizing Organizational Health? If Not You Probably Should Be. [žiūrėta 2019-11-19]. Prieiga per internetą <https://www.forbes.com/sites/carleysime/#199c28845efe>
71. Singh A. P. (2014). Does Organizational Health Enhance the Level of Commitment in Police Employees? *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 5 (1), 808-827.
72. Singh A., Jha S. Scale Development of Organizational Health Construct. *Global Business Review*, 19 (2), 357-375.
73. Staniulienė S. (2008). Vadovų galių naudojimas Lietuvos įmonėse jų pavaldinių požiūriu. *Organizacijų vadyba – sisteminiai tyrimai*, 48, 121-137.
74. Stelmokienė A, Endriulaitienė A. (2013). Vadovo efektyvumo vertinimo pagrindimas: ar reikalinga teorinių požiūrių gausa? [žiūrėta 2019-10-28]. Prieiga per internetą <https://ejournals.vdu.lt/index.php/management-organizations/article/viewFile/738/668>.
75. Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market, and Organizational Change*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd .

76. Vandenberghe C., Bentein K., Stinglhamber F. (2004). Affective Commitment to the Organization, Supervisor, and Work Group: Antecedents and Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 47–71.
77. Vazirani N. (2007). Employee engagement. SIES College of Management Studies Working Paper Series. [žiūrėta 2019-10-03]. Prieiga per internetą https://www.academia.edu/33624588/Employee_Engagement_SIES_College_of_Management_Studies_Working_Paper_Series
78. Večkienė, N, Veršinskienė, R. (2007). Dėstytojų lojalumas organizacijai: teoriniai aspektai. *Vocational Education: Research and Reality*, 13.
79. What is affective comitment? (2018). In organizational psychology degrees. [žiūrėta 2019-11-16]. Prieiga per internetą <https://www.organizationalpsychologydegrees.com/faq/what-is-affective-commitment/>
80. Įsitraukimas ir motyvacija. (2019). OVC Consulting. [žiūrėta 2019-11-22]. Prieiga per internetą <https://ovc.lt/paslaugos/darbuotoju-motyvacija-darbe/>
81. Xenidis Y., Theocharous K. Organizational Health: Defination and Assessment. *Procedia Engineering*, 85, 562-570.

Tyrimo anketa

Gerb. Respondente,

Esu Kauno technologijos universiteto magistrantūros 2 kurso studentė, rašau magistro baigiamąjį darbą tema „Organizacinės sveikatos ir darbuotojų emocinio įsipareigojimo bei įsitraukimo sąsajos“. Mokslinė vadovė – dr. Živilė Stankevičiūtė. Šiuo klausimynu siekiama sužinoti, kaip įmonių sveikata siejasi su darbuotojų įsitraukimu ir emociniu įsipareigojimu. Tyrimas yra mokslinio pobūdžio. Visi duomenys bus pateikiami apibendrinta forma, kurioje nebus įmanoma identifikuoti konkrečios tyrimo dalyvavusios organizacijos ir darbuotojo. Garantuojame Jūsų pateiktos informacijos konfidencialumą.

Jeigu Jums kiltų kokių nors klausimų, galite kreiptis el. paštu jurgita.eimutiene@ktu.edu.

PILDYMO INSTRUKCIJA

Jums pateikiami teiginiai, su kuriais Jūs galite sutikti arba jiems nepritarti. Pagalvokite apie organizaciją, kurioje dirbate, ir pažymėkite, kiek sutinkate su pateiktais teiginiais. Prie kiekvieno iš teiginių skalėje nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“ pažymėkite Jums labiausiai tinkantį atsakymą.

Prašome įvertinti kiekvieną anketoje pateiktą teiginį.

1. Organizacijoje, kurioje aš dirbu:	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.1 Visų lygių vadovai yra produktyvūs, efektyvūs					
1.2 Darbuotojai jaučia stiprų atsakomybės jausmą					
1.3 Visi darbuotojai stengiasi viską daryti geriau nei darė iki šiol					
1.4 Aukščiausio lygio vadovai yra kompetetingi dirbdami savo darbą					
1.5 Grupių atmosfera yra tinkama, pabrėžiamas efektyvumas ir naudingumas					
1.6 Darbuotojai viską daro energingai					
1.7 Ypatingai akcentuojamas produktyvumo standartas					

2. Organizacijoje, kurioje aš dirbu:	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
2.1 Problemos, bendrai kalbant, yra numatomos iš anksto					
2.2 Asmeniniai konfliktai nėra „vadovybės galvos skausmas“					
2.3 Pravaikštos ir atsipalaidavimas darbe nėra problema					
2.4 Pavaldiniai dažnai dirba darbo grupėse kartus su vadovais					
2.5 Statusas ir simboliai yra antraeiliai dalykai					
2.6 Gerbiama kitokia nuomonė (pvz.; kitokia nuomonė nei vadovo dėl įmonės)					
2.7 Organizacinė hierarchija nesudaro kliūčių darbuotojų bendravimui su vadovais					
2.8 Vadovai padeda darbuotojams, nepaisant to, kad jiems tenka atidėti savo darbus					
2.9 Atvirumas ir objektyvumas yra svarbiausios vertybės					

3. Organizacijoje, kurioje aš dirbu:	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
3.1 Panašu, jog turi reikiamą skaičių visų lygių vadovų					
3.2 Aukščiausio lygio vadovai mano, kad darbuotojai yra labai svarbūs					
3.3 Turi gerą mokymo programą					
3.4 Yra labai gera įdarbinimo politika					
3.5 Vadovybė skatina darbuotojus galvoti apie įdomią ir neįprastą karjerą					
3.6 Žmonės gali laisvai kalbėti apie sunkumus darbe					
3.7 Žmonės žino kada reikia bendradarbiauti, o kada konkuruoti					
3.8 Žmonės vieni kitus vertina kaip kolegas, siekiančius bendro tikslo					

3.9 Vyrauja stipri komandinio darbo dvasia					
--	--	--	--	--	--

4. Organizacija, kurioje aš dirbu:

4.1 Biurokratinė politika ir nesąžiningi žaidimai yra reti					
4.2 Paskutiniai vadovybės sprendimai buvo akivaizdžiai naudingi organizacijai					
4.3 Vadovybė yra labai gerbiama					
4.4 Organizacijos darbuotojai daro spaudimą vienas kitam, kad elgtųsi pagal numatytas elgesio taisykles					
4.5 Nusivylimas suvokiamas kaip raginimas imtis veiksmų, t.y. „išgelbėti laivą yra mano paties atsakomybė“					

5. Organizacijoje, kurioje aš dirbu:

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
5.1 Vadovybė skatina darbuotojus domėtis novatoriškais tyrimais ir straipsniais					
5.2 Vertinamas novatoriškas problemų sprendimo būdas					
5.3 Vadovybė įkvepia, skatina darbuotojus imtis novatoriškų projektų					
5.4 Darbuotojai apdovanojami už novatoriškas idėjas, pasiūlymus					
5.5 Jausmas, kad priklauso organizacijai kaip šeimai, didina darbuotojų moralę					
5.6 Sąžininga organizacijos politika darbuotojų atžvilgiu didina darbuotojų moralę					
5.7 Palanki darbo aplinka gerina darbuotojų moralę					
5.8 Lyderystės politika skatina darbuotojų moralę					
5.9 Vadovybės politika, pasitikėti kiekvienu darbuotoju, kelia darbuotojų moralę					

Pagalvokite apie savo darbą organizacijoje ir įvertinkite žemiau pateiktus teiginius:

6. Dirbat šioje organizacijoje:

6.1 Darbe trykštu energija					
6.2 Darbe jaučiuosi stiprus ir energingas					
6.3 Labai mėgstu savo darbą.					
6.4 Mano darbas mane įkvepia					
6.5 Atsikėlus ryte, man norisi eiti į darbą					
6.6 Intensyviai dirbdamas, jaučiuosi laimingas					
6.7 Didžiuojuosi savo darbu					
6.8 Esu pasinėręs į savo darbą					
6.9 Dirbdamas užsimirštu					

7. Dirbant šioje organizacijoje:

7.1 Aš mielai likusią karjeros dalį praleisčiau šioje organizacijoje					
7.2 Man patinka diskutuoti apie savo organizaciją su žmonėmis, kurie nedirba mano organizacijoje					
7.3 Jaučiuosi taip, lyg šios organizacijos problemos būtų mano paties (pačios)					
7.4 Manau galėčiau lengvai prisirišti prie kitos organizacijos					
7.5 Savo organizacijoje aš nesijaučiu „šimos dalimi“					
7.6 Aš nesijaučiu „prisirišęs emociškai“ prie šios organizacijos					
7.7 Ši organizacija man asmeniškai reiškia labai daug					
7.8 Nesijaučiu labai stipriai priklausantis šiai organizacijai					

8. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

9. Kuriai kartai Jūs priklausote pagal savo amžių?

- (gimiau 2001 m. arba vėliau) Z/Interneto karta
- (gimiau 1982 m. - 2000 m.) Y/Tūkstantmečio karta
- (gimiau 1965 m. - 1981 m.) X karta
- (gimiau 1946 m. – 1964 m.) Kūdikių bumo karta
- (gimiau 1925 m. - 1945 m.) Tylioji, tradicinė karta
- (gimiau 1901 m. – 1924 m.) Didžioji karta

10. Bendras darbo stažas (metais):

- 0-5
- 6-10
- 10-20
- Daugiau kaip 20

11. Darbo stažas dabartinėje organizacijoje (metais):

- iki 1 metų
- 1-3 metai
- 4-5 metai
- 6-10
- 10-20
- Daugiau kaip 20

12. Jūsų išsilavinimas:

- Aukštasis universitetinis
- Aukštasis neuniversitetinis (kolegija)
- Aukštesnysis
- Specialus vidurinis
- Profesinis
- Vidurinis
- Pagrindinis
- Pradinis

13. Ar užimate vadovaujamas pareigas?

- Taip
- Ne

14. Jūs gyvenate:

- Vienas (-a)
- Su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e)
- Su sutuoktiniu (-e) / partneriu (-e) ir vaiku/ais
- Vienas su vaiku/vaikais
- Su tėvais, draugais ar kitais giminaičiais

Rodiklių paaiškinimo lentelė

Rodiklio sutrumpintas pavadinimas	Rodiklio pilnas pavadinimas
L	Testo žingsnio faktorinis svoris
Mean	Respondentų nuomonės vidurkis
i/tt	Testo žingsnio skiriamoji geba subskalėje (Item – total – correlation)
r_{mean}	Vidutinė koreliacija tarp įverčių
r_{min}	Minimali koreliacija tarp įverčių
r_{max}	Maksimali koreliacija tarp įverčių
%	Faktoriaus aprašomoji galia (paaiškinta sklaida)
KMO	Kaizerio-Mėjerio-Olkinso imties adekvatumo kriterijus

Anketos validavimas

Principas/ index	Požymis /Item	L	i/tt	r (mean)	r (min)	r (max)	%	KMO
Vadovavimo efektyvumas	1.1 Visų lygių vadovai yra produktyvūs, efektyvūs	,860	,739	,479	,479	,479	73,946	,500
	1.2 Darbuotojai jaučia stiprų atsakomybės jausmą	,860	,739					
Problemų sprendimas	1.3 Visi darbuotojai stengiasi viską daryti geriau nei darė iki šiol	,730	,533	,398	,299	,513	52,047	,789
	1.4 Aukščiausiojo lygio vadovai yra kompetetingi dirbdami savo darbą	,704	,496					
	1.5 Grupių atmosfera yra tinkama, pabrėžiamas efektyvumas ir naudingumas	,788	,622					
	1.6 Darbuotojai viską daro energingai	,735	,540					
	1.7 Ypatingai akcentuojamas produktyvumo standartas	,642	,412					
Organizacijos adekvatumas lyginant su vangumu	2.1 Problemos, bendrai kalbant, yra numatomos iš anksto	,228	,052	,086	,008	,197	40,213	,501
	2.2 Asmeniniai konfliktai nėra „vadovybės galvos skausmas“	,747	,558					
	2.3 Pravaikštos ir atsipalaidavimas darbe nėra problema	,773	,597					
Galios santykiai	2.4 Pavaldiniai dažnai dirba darbo grupėse kartus su vadovais	,648	,420	,390	,234	,505	49,514	,833
	2.5 Statusas ir simboliai yra antraeiliai dalykai	,570	,324					
	2.6 Gerbiama kitokia nuomonė (pvz.; kitokia nuomonė nei vadovo dėl įmonės)	,731	,534					
	2.7 Organizacinė hierarchija nesudaro kliūčių darbuotojų bendravimui su vadovais	,747	,558					
	2.8 Vadovai padeda darbuotojams, nepaisant to, kad jiems tenka atidėti savo darbus	,764	,584					
	2.9 Atvirumas ir objektyvumas yra svarbiausios vertybės	,742	,550					
Orientacija į žmogiškuosius išteklius	3.1 Panašu, jog turi reikiamą skaičių visų lygių vadovų	,655	,428	,467	,307	,578	57,574	,827
	3.2 Aukščiausiojo lygio vadovai mano, kad darbuotojai yra labai svarbūs	,788	,621					
	3.3 Turi gerą mokymo programą	,801	,641					

	3.4 Yra labai gera įdarbinimo politika	,793	,628					
	3.5 Vadovybė skatina darbuotojus galvoti apie įdomią ir neįprastą karjerą	,748	,560					
Komandos orientacija	3.6 Žmonės gali laisvai kalbėti apie sunkumus darbe	,727	,529	,464	,383	,651	60,079	,746
	3.7 Žmonės žino kada reikia bendradarbiauti, o kada konkuruoti	,704	,496					
	3.8 Žmonės vieni kitus vertina kaip kolegas, siekiančius bendro tikslo	,853	,727					
	3.9 Vyrauja stipri komandinio darbo dvasia	,807	,652					
Organizacijos vertybės	4.1 Biurokratinė politika ir nesažiningi žaidimai yra reti	,723	,600	,266	,096	,507	38,502	,678
	4.2 Paskutiniai vadovybės sprendimai buvo akivaizdžiai naudingi organizacijai	,751	,669					
	4.3 Vadovybė yra labai gerbiama	,776	,661					
	4.4 Organizacijos darbuotojai daro spaudimą vienas kitam, kad elgtųsi pagal numatytas elgesio taisykles	,418	,709					
	4.5 Nusivylimas suvokiamas kaip raginimas imtis veiksmų, t.y. „išgelbėti laivą yra mano paties atsakomybė“	497	,678					
Inovatyvumas	5.1 Vadovybė skatina darbuotojus domėtis novatoriškais tyrimais ir straipsniais	,862	,743	,598	,448	,745	70,320	,801
	5.2 Vertinamas novatoriškas problemų sprendimo būdas	,872	,761					
	5.3 Vadovybė įkvepia, skatina darbuotojus imtis novatoriškų projektų	,898	,807					
	5.4 Darbuotojai apdovanojami už novatoriškas idėjas, pasiūlymus	,708	,502					
Moralė	5.5 Jausmas, kad priklauso organizacijai kaip šeimai, didina darbuotojų moralę	,791	,626	,564	,435	,679	65,269	,843
	5.6 Sąžininga organizacijos politika darbuotojų atžvilgiu didina darbuotojų moralę	,815	,665					
	5.7 Palanki darbo aplinka gerina darbuotojų moralę	,861	,741					
	5.8 Lyderystės politika skatina darbuotojų moralę	,737	,544					
	5.9 Vadovybės politika, pasitikėti kiekvieno darbuotoju, kelia darbuotojų moralę	,830	,688					
Įsitraukimas į darbą	6.1 Darbe trykštu energija	,791	,626					
	6.2 Darbe jaučiuosi stiprus ir energingas	,706	,498					
	6.3 Labai mėgstu savo darbą.	,859	,738					

	6.4 Mano darbas mane įkvepia	,874	,763					
	6.5 Atsikėlus ryte, man norisi eiti į darbą	,797	,635					
	6.6 Intensyviai dirbdamas, jaučiuosi laimingas	,755	,570					
	6.7 Didžiuojuosi savo darbu	,825	,680	,566	,303	,827	61,855	,909
	6.8 Esu pasinėręs į savo darbą	,813	,660					
	6.9 Dirbdamas užsimirštu	,629	,396					
Emocinis įsipareigojimas	7.1 Aš mielai likusią karjeros dalį praleisčiau šioje organizacijoje	-,749	,728					
	7.2 Man patinka diskutuoti apie savo organizaciją su žmonėmis, kurie nedirba mano organizacijoje	-,552	,627					
	7.3 Jaučiuosi taip, lyg šios organizacijos problemos būtų mano paties (pačios)	-,639	,666					
	7.4 Manau galėčiau lengvai prisirišti prie kitos organizacijos	,573	,459	,060	-,410	,622	32,529	,823
	7.5 Savo organizacijoje aš nesijaučiu „šeimos dalimi“	,618	,663					
	7.6 Aš nesijaučiu „prisirišęs emociškai“ prie šios organizacijos	,770	,721					
	7.7 Ši organizacija man asmeniškai reiškia labai daug	-,709	,545					
	7.8 Nesijaučiu labai stipriai priklausantis šiai organizacijai	,718	,667					