



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Tvaraus žmonių išteklių valdymo įtaka darbuotojų gerovei,
elgsenai ir ketinimui išeiti iš darbo**

Baigiamasis magistro projektas

Paulius Barišauskas

Projekto autorius

doc. dr. Živilė Stankevičiūtė

Vadovė

Kaunas, 2020



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Tvaraus žmonių išteklių valdymo įtaka darbuotojų gerovei, elgsenai ir ketinimui išeiti iš darbo

Baigiamasis magistro projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Paulius Barišauskas

Projekto autorius

doc. dr. Živilė Stankevičiūtė

Vadovė

Prof. Eglė Staniškienė

Recenzentė

Kaunas, 2020



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Paulius Barišauskas

Tvaraus žmonių išteklių valdymo įtaka darbuotojų gerovei, elgsenai ir ketinimui išeiti iš darbo

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Pauliaus Barišausko, baigiamasis projektas tema „Tvaraus žmonių išteklių valdymo įtaka darbuotojų gerovei, elgsenai ir ketinimui išeiti iš darbo“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Paulius Barišauskas. Tvaraus žmonių išteklių valdymo įtaka darbuotojų gerovei, elgsenai ir ketinimui išeiti iš darbo. Magistro baigiamasis projektas vadovė doc. dr. Živilė Stankevičiūtė; Kauno technologijos universitetas, ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypties grupė): Žmonių išteklių vadyba; Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: tvarus žmonių išteklių valdymas; darbuotojų gerovė; darbuotojų elgsena; ketinimas išeiti iš darbo.

Kaunas, 2020. 93 p.

Santrauka

Šių dienų globalioje ir dinamiškoje darbo rinkos aplinkoje tvarus žmonių išteklių valdymas tampa vis svarbesniu kiekvienos organizacijos įrankiu sėkmingai konkuruojant darbo rinkoje. Pastebima, kad žmonių išteklių valdymo sistemos patiria vis daugiau iššūkių, kurie yra susiję su neigiamu darbo poveikiu darbuotojams, augančiu darbuotojų mobilumu, kvalifikuotos darbo jėgos stygiumi bei senstančia darbo jėga. Todėl natūralu, kad jei nėra tinkamai rūpinamasi darbuotojų gerove bei tenkinami jų poreikiai, jie gali palikti organizaciją. Tvarus žmonių išteklių valdymas yra ypač aktualus medicinos paslaugas teikiančiose organizacijose, nes yra pastebima, kad tarp medicinos specialistų patiriamas darbo stresas, profesinis perdegimas yra vienas aukščiausių, lyginant su kitų profesijų darbuotojais. Taip pat pastebima, kad esant ekonominiams nelygumams tarp Europos šalių, pastebimas labai didelis medicinos specialistų nutekėjimas į turtingesnes Europos šalis. Todėl, tvarus žmonių išteklių valdymas, yra vienas esminių organizacijų gyvybingumo elementų, nes užtikrinant žmonių išteklių valdymo sistemų tvarumą, organizacijos gali sėkmingai pritraukti, bei išlaikyti joje dirbančius darbuotojus.

Mokslinės problema: Formuluojuama klausimu, kokia tvaraus žmonių išteklių valdymo įtaka darbuotojų gerovei, elgsenai ir ketinimui išeiti iš darbo?

Tyrimo objektas: Tvaraus žmonių išteklių valdymo įtaka darbuotojų gerovei, elgsenai ir ketinimui išeiti iš darbo.

Darbo tikslas: Atskleisti tvaraus žmonių išteklių valdymo įtaką darbuotojų gerovei, elgsenai ir ketinimui išeiti iš darbo.

Darbo uždaviniai:

1. apibrėžti tvarų žmonių išteklių valdymą, nagrinėjant tvaraus žmonių išteklių valdymo sampratą, turinį.
2. identifikuoti tvaraus žmonių išteklių valdymo įtaką darbuotojų gerovei, elgsenai ir ketinimui išeiti iš darbo;
3. parengti tvaraus žmonių išteklių valdymo įtakos darbuotojų gerovei, elgsenai ir ketinimui išeiti iš darbo teorinį modelį;
4. pagrįsti tvaraus žmonių išteklių valdymo įtakos darbuotojų gerovei, elgsenai ir ketinimui išeiti iš darbo metodologinę prieigą ir parengti tyrimo metodiką;
5. empiriškai įvertinti tvaraus žmonių išteklių valdymo įtaką darbuotojų gerovei, elgsenai ir ketinimui išeiti iš darbo.

Tyrimo metodologija. Darbo tikslui pasiekti ir darbo uždaviniams įgyvendinti atlikta mokslinės literatūros analizė. Empirinio tyrimo duomenys surinkti taikant kiekybinį (internetinė apklausa) tyrimo metodą. Tyrimo rezultatai apdoroti statistiniu programiniu paketu SPSS ir „Microsoft Excel“ programa.

Pirmojoje darbo dalyje atlikta mokslinės problemos analizė ir aprašymas. Antroje dalyje aprašoma literatūra apie tvaraus žmonių išteklių valdymą, darbuotojų gerovę, elgseną ir ketinimą išeiti iš darbo, bei sudaromas teorinis modelis. Trečiojoje dalyje aprašoma empirinio tyrimo apimtis ir tikslas, metodika bei pasirinkto tyrimo metodo tyrimo struktūra. Ketvirtąją dalį sudaro apklausos rezultatų analizė, ekonometrinė analizė ir teorinis modelio įvertinimas. Tai taip pat apima rezultatų pristatymą ir apibendrinimą. Tyrime sudalyvavo 213 respondentų, iš kurių slaugos specialistai 39,44 proc. (84 asmenys), gydytojai – 27,23 proc. (58 asmenys), kitas medicinos personalas – 33,33 proc. (71 asmuo). Tyrimo metu buvo nustatyta, kad tvarus žmonių išteklių valdymas yra susijęs statistiškai reikšmingais ryšiais su kintamaisiais: darbuotojų patiriamu darbo stresu, perdegimu, darbo-šeimoms konfliktu, organizacinių įsipareigojimu, organizaciniu pilietišku elgesiu ir ketinimu išeiti iš darbo. Bei tai kad tvarus žmonių išteklių valdymas daro įtaką paminėtiems veiksniams.

Barišauskas Paulius. Impact of Sustainable Human Resource Management on Employee Well-Being, Behaviour and Intention to Quit. Master's Final Degree Project supervisor doc. dr. Živilė Stankevičiūtė; The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Human resource management; Business and public management.

Keywords: sustainable human resource management; employee well-being; employee behaviour; intentions to quit.

Kaunas, 2020. 93 p.

Summary

In today's global and dynamic labour market environment, sustainable human resource management is becoming an increasingly important tool for any organization to compete successfully in the job market. It is observed that human resource management systems are facing increasing challenges related to the negative impact of work on employees, increasing employee's mobility, shortages of skilled labour and an aging workforce. Therefore, it is natural that if the well-being of employees is not properly taken care of and their needs are met, they can leave the organization. Sustainable management of human resources is especially relevant in organizations providing medical services, as it is noticeable that work stress experienced by medical professionals, occupational burnout is one of the highest compared to employees of other professions. It is also noticeable that with economic disparities between European countries, there is a very large outflow of medical professionals to richer European countries. Therefore, sustainable human resource management is one of the essential elements of the viability of organizations, because by ensuring the sustainability of human resource management systems, organizations can successfully attract and retain employees.

Problem statement: Formulated by question: what is the impact of sustainable human resource management on employee well-being, behaviour, and intention to quit?

The object of the work: The impact of sustainable human resource management on employee well-being, behaviour, and intention to quit.

The aim of the work: To reveal the impact of sustainable human resource management on employee well-being, behaviour, and intention to quit.

Objectives of the work:

1. to define sustainable human resources management by examining the concept and content of sustainable human resources management;
2. to identify the impact of sustainable human resource management on employee well-being, behaviour, and intentions to quit;
3. to develop a theoretical model of the impact of sustainable human resource management on employee well-being, behaviour, and intention to quit;
4. to substantiate the methodological approach to the impact of sustainable human resource management on employee well-being, behaviour, and intention to quit and develop a research methodology;

5. to empirically assess the impact of sustainable human resource management on employee well-being, behaviour, and intention to quit.

In the first part of the work, the analysis and description of the scientific problem is performed. The second part describes the literature on sustainable human resource management, employee well-being, behaviour, and intention to quit, and develops a theoretical model. The third part describes the scope and purpose of the empirical research, methodology and research structure of the chosen research method. The fourth part consists of the analysis of the survey results, econometric analysis and theoretical evaluation of the model. This also includes presenting and summarizing the results. The study involved 213 respondents, of whom 39.44 percent were nursing professionals. (84 persons), doctors - 27.23 percent. (58 persons), other medical staff - 33.33 percent. (71 persons). The study found that sustainable human resource management is associated with statistically significant relationships with variables: employee stress, burnout, work-family conflict, organizational commitment, organizational civic behaviour, and intention to leave work. And the fact that sustainable human resource management influences these factors.

Turinys

Lentelių sąrašas	9
Paveikslų sąrašas	10
Santrumpų ir terminų sąrašas	11
Įvadas.....	12
1. Tvaraus žmonių išteklių įtakos darbuotojų gerovei, elgsenai ir ketinimui išėiti iš darbo problemos analizė.	14
2. Tvaraus žmonių išteklių valdymo įtakos darbuotojų gerovei, elgsenai ir ketinimui išėiti iš darbo teoriniai sprendimai	21
2.1. Tvaraus žmonių išteklių valdymo konceptualizavimas.....	21
2.1.1. Tvaraus žmonių išteklių valdymo genezė	21
2.1.2. Tvaraus žmonių išteklių valdymo samprata ir principai	23
2.1.3. Tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikos.....	29
2.2. Darbuotojų gerovės, elgsenos ir ketinimo išėiti iš darbo dimensijos	37
2.2.1. Darbo stresas	40
2.2.2. Perdegimas	41
2.2.3. Darbo-šeimos konfliktas.....	42
2.2.4. Organizacinis įsipareigojimas	42
2.2.5. Organizacinis pilietiškasis elgesys	44
2.2.6. Ketinimas palikti darbą.....	45
2.3. Tvaraus žmonių išteklių valdymo įtakos darbuotojų gerovei, elgsenai ir ketinimui išėiti iš darbo teorinis modelis	47
3. Tvaraus žmonių išteklių valdymo įtakos darbuotojų gerovei, elgsenai ir ketinimui išėiti iš darbo tyrimo metodika	49
3.1. Tyrimo instrumento konstravimas.....	49
3.2. Tyrimo imtis ir respondentų parinkimas	50
3.3. Duomenų rinkimas ir analizė	50
3.4. Anketos validumas	51
3.5. Tyrimo etika	52
4. Tvaraus žmonių išteklių valdymo įtakos darbuotojų gerovei, elgsenai ir ketinimui išėiti iš darbo tyrimo rezultatų analizė.....	53
4.1. Respondentų demografinės charakteristikos	53
4.2. Aprašomoji tyrimo rezultatų statistika	55
4.3. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija.....	78
Išvados ir rekomendacijos	83
Literatūros sąrašas	87
Priedai.....	95
1 priedas. Tyrimo anketa	95

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Gydytojų ir slaugytojų, įgijusių išsilavinimą užsienio valstybėse, imigracija Lietuvoje (sudaryta autoriaus pagal OECD.stat, 2020)	14
2 lentelė. Gydytojų ir slaugytojų, įgijusių išsilavinimą Lietuvoje, emigracija į kitas valstybes (sudaryta autoriaus pagal OECD.stat, 2020)	14
3 lentelė. Tvaraus žmonių išteklių valdymo apibrėžimai (sudaryta autoriaus).....	25
4 lentelė. Tvaraus ŽIV principai (sudaryta autoriaus)	26
5 lentelė. Tvaraus ŽIV praktikų literatūros analizės apibendrinimas (sudaryta autoriaus).....	29
6 lentelė. Tvaraus ŽIV praktikos (sudaryta autoriaus).....	31
7 lentelė. Pirmos klausimyno dalies struktūra ir pagrindimas (sudaryta autoriaus)	49
8 lentelė. Koreliacijos koeficiento reikšmės (Boguslauskas et al. (2009), p. 29)	51
9 lentelė. Cronbach Alpha klausimyno tinkamumo koeficiento rezultatai (sudaryta autoriaus)	51
10 lentelė. Mokymų iš ugdymo praktikos kintamųjų vidurkiai	56
11 lentelė. Veiklos vertinimo praktikos kintamųjų vidurkiai.....	57
12 lentelė. Karjeros valdymo praktikos kintamųjų vidurkiai.....	58
13 lentelė. Kompensavimo praktikos kintamųjų vidurkiai	59
14 lentelė. Darbo ir laisvalaikio derinimo praktikos kintamųjų vidurkiai	60
15 lentelė. Įvairovės valdymo praktikos kintamųjų vidurkiai.....	61
16 lentelė. Darbo saugumo ir sveikatos praktikos kintamųjų vidurkiai.....	62
17 lentelė. Darbo streso kintamųjų vidurkiai	63
18 lentelė. Perdegimo kintamųjų vidurkiai	63
19 lentelė. Darbo-šeimos konflikto kintamųjų vidurkiai	65
20 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo kintamųjų vidurkiai.....	66
21 lentelė. Organizacinio pilietiško elgesio kintamųjų vidurkiai.....	66
22 lentelė. Ketinimo palikti darbą kintamųjų vidurkiai	67
23 lentelė. Tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų geroves, elgsenos bei ketinimo palikti darbą koreliacinė lentelė (sudaryta autoriaus).....	71
24 lentelė. Darbuotojų geroves, elgsenos bei ketinimo palikti darbą koreliacinė lentelė (sudaryta autoriaus)	72
25 lentelė. Tvaraus žmonių išteklių valdymo ir darbuotojų geroves, elgsenos bei ketinimo palikti darbą dedamųjų koreliacinė lentelė (sudaryta autoriaus).	73
26 lentelė. Tvaraus žmonių išteklių praktikų įtaka darbuotojų gerovei (vieno regresoriaus modelis)	74
27 lentelė. Tvaraus žmonių išteklių praktikų įtaka darbuotojų elgsenai ir ketinimui išeiti iš darbo (vieno regresoriaus modelis)	75
28 lentelė. Tvaraus žmonių išteklių valdymo įtaka darbuotojų gerovei	77
29 lentelė. Tvaraus žmonių išteklių praktikų įtaka darbuotojų elgsenai ir ketinimui išeiti iš darbo. 77	77

Paveikslų sąrašas

1 pav. Gydytojų specialistų ir slaugytojų migracija neto (sudaryta autoriaus pagal OECD.stat, 2020)	15
2 pav. Lietuvos medicinos studentų ketinimas emigruoti (Sudaryta autoriaus pagal Goštautaitė et al., (2018))	15
3 pav. Pacientų apsilankymų skaičius tenkantis vienam gydytojui ir slaugytojui/akušeriui Lietuvoje (Sudaryta autoriaus pagal Higienos Institutas, (2020))	16
4 pav. Šeimos gydytojų perdegimas Lietuvoje (Sudaryta autoriaus pagal Styraitė, Pečeliūnienė (2019))	17
5 pav. Tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikos (adaptuota pagal Diaz-Carrion, 2018)	37
6 pav. Darbuotojų gerovės, elgsenos ir ketinimo išeiti iš darbo dimensijų dedamosios (sudaryta autoriaus)	47
8 pav. Tvaraus ŽIV poveikio darbuotojų gerovei, elgsenai ir ketinimui išeiti iš darbo teorinis modelis (sudaryta autoriaus)	48
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį	53
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigų grupes	53
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal etato dydį	54
11 pav. Kontrolinio dėl Covid-19 viruso susiklosčiusios situacijos klausimo rezultatai.....	54
12 pav. Tvaraus ŽIV skalių vidurkis (M) (n=213).....	55
13 pav. Darbuotojų gerovės, elgsenos ir ketinimo išeiti iš darbo skalių vidurkis (M) (n=213)	55
14 pav. Mokymų ir ugdymo praktikos vertinimo geometriniai vidurkiai pagal pareigų grupes	56
15 pav. Mokymų ir ugdymo praktikos vertinimo vidurkiai pagal pareigų grupes.....	57
16 pav. Karjeros valdymo praktikos vertinimo vidurkiai pagal pareigų grupes	58
17 pav. Kompensavimo praktikos vertinimo vidurkiai pagal pareigų grupes	59
18 pav. Darbo ir laisvalaikio derinimo praktikos vertinimo vidurkiai pagal pareigų grupes	60
19 pav. Įvairovės valdymo praktikos vertinimo vidurkiai pagal pareigų grupes.....	61
20 pav. Darbo saugumo ir sveikatos praktikos vertinimo vidurkiai pagal pareigų grupes	61
21 pav. Darbo streso geometriniai vidurkiai pagal pareigų grupes.....	62
22 pav. Perdegimo vidurkiai pagal pareigų grupes	63
23 pav. Darbo-šeimos konflikto vidurkiai pagal pareigų grupes	64
24 pav. Organizacinio išipareigojimo vidurkiai pagal pareigų grupes	65
25 pav. Organizacinio pilietiško elgesio vidurkiai pagal pareigų grupes	66
26 pav. Ketinimo palikti darbą vidurkiai pagal pareigų grupes	67
27 pav. Tvaraus žmonių išteklių valdymo, darbuotojų gerovės, elgsenos ir ketinimo išeiti iš darbo skalių vidurkis (M) pagal pareigų grupes (n=213) (sudaryta autoriaus)	68
28 pav. Tvaraus žmonių išteklių valdymo, darbuotojų gerovės, elgsenos ir ketinimo išeiti iš darbo skalių vidurkis (M) pagal lytį (n=213) (sudaryta autoriaus)	69
29 pav. Tvaraus žmonių išteklių valdymo įtakos darbuotojų gerovės, elgsenos ir ketinimo išeiti iš darbo dedamosioms modelis (sudaryta autoriaus).....	80

Santrumpų ir terminų sąrašas

Terminai:

Gydytojas rezidentas – asmuo, kuris studijuoja medicinos rezidentūroje pagal medicinos krypties rezidentūros studijų programą ir prižiūrimas gydytojo rezidento vadovo dirba gydytoju rezidentu bei savarankiškai verčiasi medicinos praktika pagal rezidentūros studijų programos metu įgytas kompetencijas, patvirtintas jam išduotu pakopinių kompetencijų patvirtinimo pažymėjimu.

Rezidentas – gydytojas, studijuojantis pirmame medicinos rezidentūros kurse pagal medicinos rezidentūros studijų programą, kurios apimtis (trukmė) yra mažiau kaip ketveri metai, ar studijuojantis pirmame arba antrame medicinos rezidentūros kurse pagal medicinos rezidentūros studijų programą, kurios apimtis (trukmė) yra ketveri arba daugiau metų.

Slaugytojas – sveikatos apsaugos darbuotojas, prižiūrintis ligonius ir padedantis juos gydyti.

Įvadas

Tyrimo aktualumas. Ilgą laiką valdymo procesas verslo aplinkoje buvo sutelktas tik į trumpalaikių finansinių tikslų siekimą, ignoruojant platesnius ilgalaikius tikslus, susijusius su žmogaus problemomis (Maley, 2014). Kita vertus, madingas sąmoningumo rodymas apie ekonomines, aplinkosaugos ir socialines problemas, kurios gali atsirasti iš verslo, labiau padėjo organizacijoms pademonstruoti savo įsipareigojimą tvarumui (Ehnert, Parsa, Roper, Wagner, Muller-Camen, 2016). Tačiau, tvarus vystymasis visuomenėje be tvarumo įtvirtinimo verslo pasaulyje yra neįmanomas (Wagner, 2015). Mokslinėje literatūroje akcentuojama, kad žmonių išteklių valdymo sistemos patiria žmonių išteklių stygių, senėjančių darbuotojų, su darbu susijusių sveikatos problemų ir neigiamo poveikio darbuotojams augimą. Siekiant ilgalaikio organizacijų gyvybingumo, būtina užtikrinti žmonių išteklių valdymo sistemų tvarumą (Ehnert, Harry, 2012). Mak, Cheung, Mak ir Leung (2014) atkreipia dėmesį, kad tokie demografiniai pokyčiai kaip kvalifikuotos darbo jėgos stygius, visuomenės senėjimas ir panašios problemos, sąlygoja tvarumo žmonių išteklių valdyme svarbos augimą.

Tvarus žmonių išteklių valdymas tampa viena svarbiausių šių dienų organizacijų užduočių, ne tik dėl anksčiau išsakytų problemų, bet ir dėl to, kad auga darbuotojų mobilumas, o tai gali reikšti, kad jei nėra tinkamai su jais elgiamasi ir nėra tinkamai tenkinami jų poreikiai, jie lengvai gali palikti organizaciją, kas paverčia juos konkurenciniu objektu (Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, 2007). Tvarus žmonių išteklių valdymas yra labai aktualus sveikatos priežiūros paslaugas teikiančių organizacijų kontekste, kadangi esant ekonominiams nelygumams tarp Europos šalių, yra pastebima medicinos paslaugas teikiančių specialistų – slaugytojų ir gydytojų nutekėjimas į turtingesnes Europos šalis (Goštautaitė, Bučiūnienė, Milašauskienė, Bareikis, Bertašiūtė, Mikelionienė, 2018), ko pasekoje įmonės ir pati valstybė netenka kompetentingiausių medicinos specialistų, nes darosi vis sunkiau juos išlaikyti. Tyrimais nustatyta, kad emigruoja jaunesni bei vidutinio amžiaus kompetentingiausi medicinos specialistai (Goštautaitė et al., 2018), o tai reiškia, kad mažiau turtingose Europos valstybėse auga vyresnio amžiaus ir mažiau kompetentingų medicinos specialistų kiekis, kas lemia žemesnę paslaugų kokybę ir prastesnę veiklos efektyvumą. Kadangi žmonių ištekliai yra vienas esminių veiksnių, nuo kurių priklauso organizacijos veiklos sėkmė ir efektyvumas, o tvarus jų valdymas yra tiesus kelias į ilgalaikį konkurencinį pranašumą (De Prins, Van Beirendonck, De Vos, Segers, 2014), tai įmonės turėtų diegti tvarias žmonių išteklių valdymo praktikas, kad neigiamos pasekmės būtų kuo labiau sumažintos.

Mokslinės problema: Formuluojuama klausimu, kokia tvaraus žmonių išteklių valdymo įtaka darbuotojų gerovei, elgsenai ir ketinimui išėiti iš darbo?

Tyrimo objektas: Tvaraus žmonių išteklių valdymo įtaka darbuotojų gerovei, elgsenai ir ketinimui išėiti iš darbo.

Darbo tikslas: Atskleisti tvaraus žmonių išteklių valdymo įtaką darbuotojų gerovei, elgsenai ir ketinimui išėiti iš darbo.

Darbo uždaviniai:

1. apibrėžti tvarų žmonių išteklių valdymą, nagrinėjant tvaraus žmonių išteklių valdymo sampratą, turinį.

2. identifikuoti tvaraus žmonių išteklių valdymo įtaką darbuotojų gerovei, elgsenai ir ketinimui išeiti iš darbo;
3. parengti tvaraus žmonių išteklių valdymo įtakos darbuotojų gerovei, elgsenai ir ketinimui išeiti iš darbo teorinį modelį;
4. pagrįsti tvaraus žmonių išteklių valdymo įtakos darbuotojų gerovei, elgsenai ir ketinimui išeiti iš darbo metodologinę prieigą ir parengti tyrimo metodiką;
5. empiriškai įvertinti tvaraus žmonių išteklių valdymo įtaką darbuotojų gerovei, elgsenai ir ketinimui išeiti iš darbo.

Tyrimo metodologija. Darbo tikslui pasiekti ir darbo uždaviniams įgyvendinti atlikta mokslinės literatūros analizė. Empirinio tyrimo duomenys surinkti taikant kiekybinį (internetinė apklausa) tyrimo metodą. Tyrimo rezultatai apdoroti statistiniu programiniu paketu SPSS ir „Microsoft Excel“ programa.

Darbą sudaro: 4 dalys, 29 lentelės, 29 paveikslai. Panaudoti 136 literatūros šaltiniai.

1. Tvaraus žmonių išteklių įtakos darbuotojų gerovei, elgsenai ir ketinimui išeiti iš darbo problemos analizė.

Mokslinėje literatūroje žmonių ištekliai yra pripažįstami kaip kritinis organizacijos sėkmės veiksnys (Wright, Gardner, Moynihan, Allen, 2005). Brewster (2002) nurodo, kad „įdiegti gebėjimai ir žinios į organizacijos žmonių išteklius, yra raktas į sėkmę“ (126 psl.). Todėl nėra netikėta, kad per pastaruosius kelis dešimtmečius susidomėjimas žmonių išteklių valdymu ir atliekamų tyrimų skaičius žmonių išteklių valdymo tematika yra stipriai išaugęs. Tačiau, nepaisant to, kad yra atliktą begalė įvairių tyrimų, žmonių išteklių valdymas nėra idealioje stadijoje ir dar turi nemažai potencialo, kuris nėra pilnai išnaudotas (Pfeffer, 2007).

Šių dienų verslo aplinkoje yra jaučiamas padidėjęs kompetentingų darbuotojų stygius (Pfeffer, 2007), o viena to priežasčių – išaugęs darbuotojų mobilumas, t. y. darbuotojams nėra sudėtinga palikti organizaciją ir panaudoti savo potencialą kitoje organizacijoje, ar svetur už šalies ribų (Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, 2007). Darbuotojų mobilumo problema labai opi kai kalbama apie darbuotojų mobilumą medicinos paslaugas teikiančių žmonių kontekste. Remiantis Europos Sąjungos vidaus rinkos informacinės sistemos statistiniais 2017 metų duomenimis, viso 740 gydytojų ir 472 slaugytojų/akušerių iš Lietuvos buvo užsiregistravę dirbti kitose Europos Sąjungos šalyse, t. y. 8 proc. ir 2 proc. vidaus (gydytojų ir slaugytojų) darbo jėgos (Goštautaitė et al., 2018). Šie medicininio personalo nutekėjimo iš Lietuvos į kitas Europos sąjungos šalis duomenys yra panašūs, lyginant su kitų Europos Sąjungos šalių duomenimis, tačiau, priešingai nei kitose šalyse, užsienio sveikatos priežiūros specialistų, įgijusių medicininį išsilavinimą užsienio valstybėse, imigracijos srutai į Lietuvą išlieka labai maži (žr. 1 lent.).

1 lentelė. Gydytojų ir slaugytojų, įgijusių išsilavinimą užsienio valstybėse, imigracija Lietuvoje (sudaryta autoriaus pagal OECD.stat, 2020)

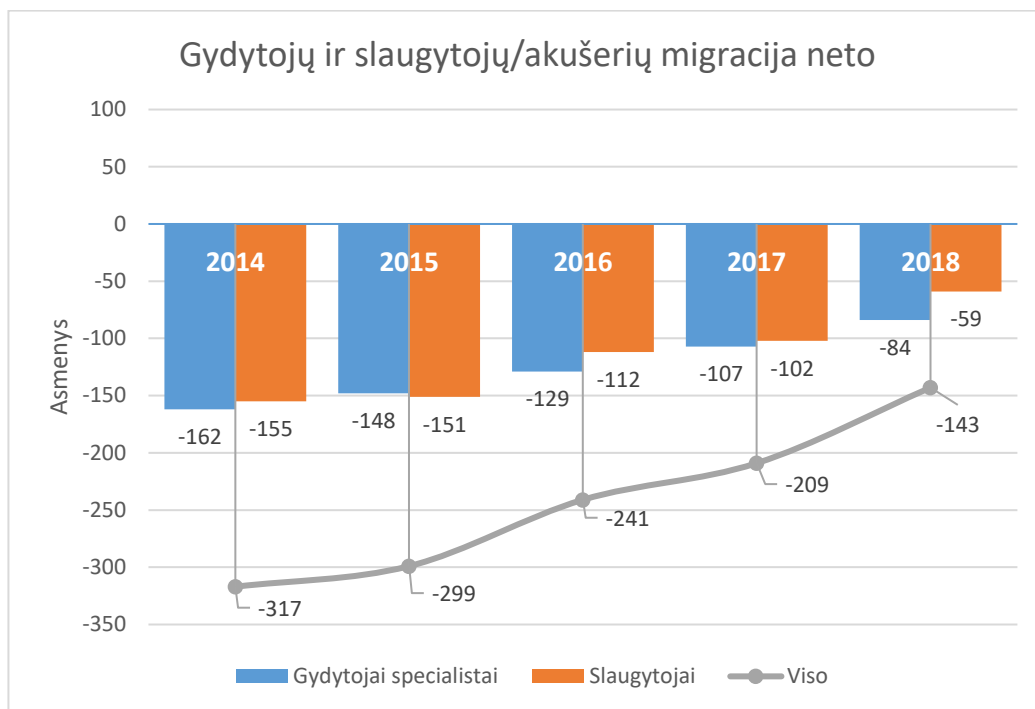
Imigravę sveikatos priežiūros specialistai	Metai				
	2014	2015	2016	2017	2018
Gydytojai specialistai asmenų skaičius	6	5	8	15	9
Slaugytojai, akušeriai asmenų skaičius	5	9	8	4	4
Viso:	11	14	16	19	13

Remiantis Ekonominio Bendradarbiavimo ir Plėtros Organizacijos (OECD) pateikiamais medicininio personalo migracijos 2014-2018 metų statistiniais duomenimis, yra matoma, kad Lietuvoje įgijusių medicininį išsilavinimą gydytojų ir slaugytojų emigracijos į kitas valstybes srutai yra kur kas didesni (žr. 2 lent.), nei įmigruojančiųjų sveikatos priežiūros specialistų į Lietuvą.

2 lentelė. Gydytojų ir slaugytojų, įgijusių išsilavinimą Lietuvoje, emigracija į kitas valstybes (sudaryta autoriaus pagal OECD.stat, 2020)

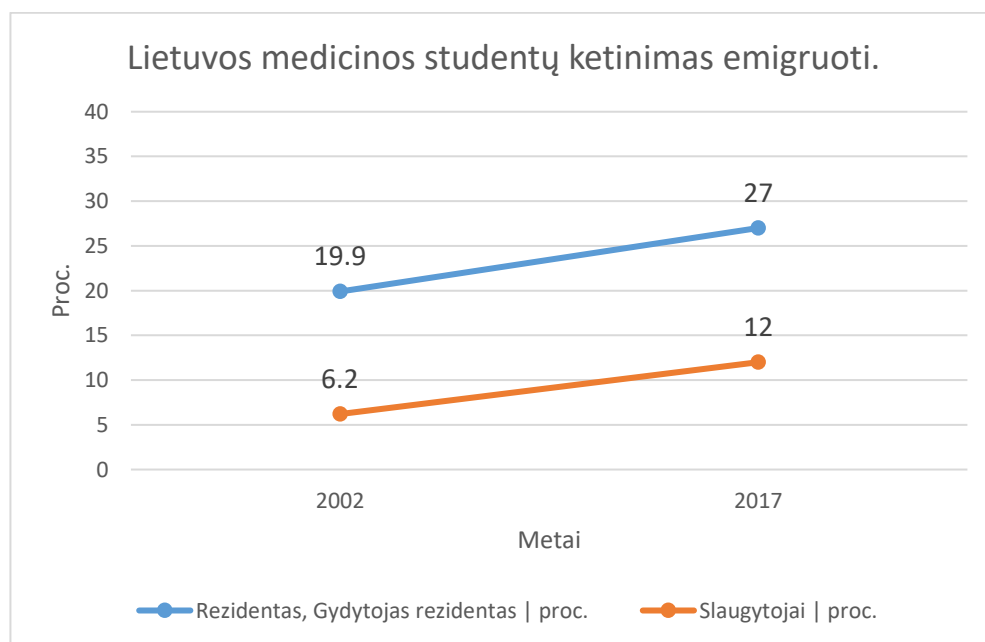
Emigravę sveikatos priežiūros specialistai	Metai				
	2014	2015	2016	2017	2018
Gydytojai specialistai asmenų skaičius	168	153	137	122	93
Slaugytojai, akušeriai asmenų skaičius	160	160	120	106	63
Viso:	328	313	257	228	156

Nors iš Ekonominio Bendradarbiavimo ir Plėtros Organizacijos (OECD) pateikiamų medicininio personalo migracijos 2014-2018 metų statistinių duomenų yra matoma, kad emigracijos srautai mažėja. Tačiau jie vis tiek išlieka labai dideli, o imigruojančių medicininio personalo specialistų srautai nekompensuoja iš šalies išvykstančių medicinos specialistų kiekio (žr. 1 pav.).



1 pav. Gydytojų specialistų ir slaugytojų migracija neto (sudaryta autoriaus pagal OECD.stat, 2020)

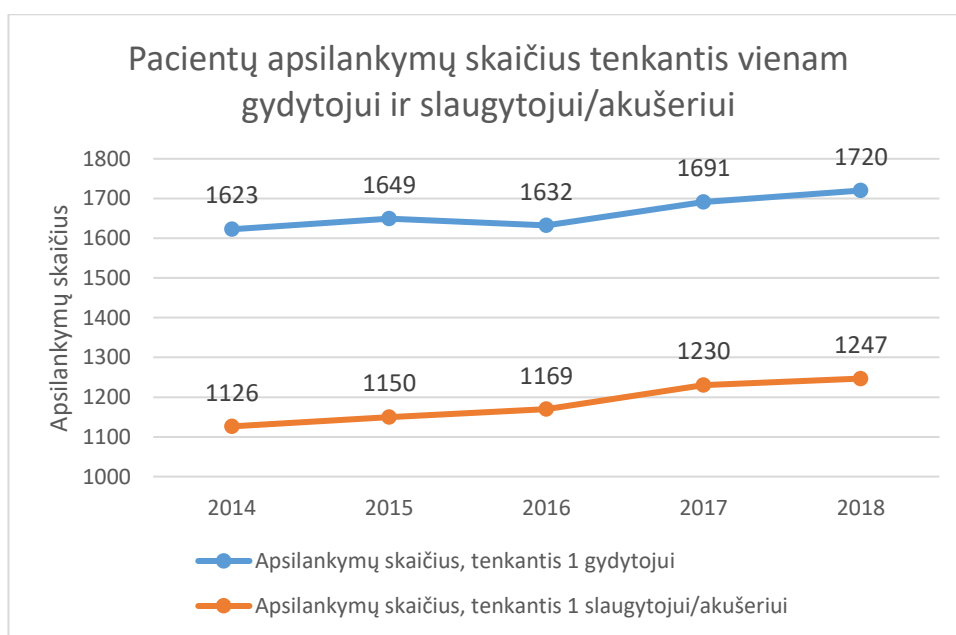
2017 metais Lietuvoje atliktų tyrimu buvo nustatyta, kad net 39 proc. iš visų 1080 tyrime dalyvavusiųjų medicinos studentų (žr. 2 pav.) turėjo ketinimų išvykti dirbti į kitas Europos Sąjungos šalis (Goštautaitė et al., 2018).



2 pav. Lietuvos medicinos studentų ketinimas emigruoti (Sudaryta autoriaus pagal Goštautaitė et al., (2018))

Tai yra viena pagrindinių priežasčių, dėl kurios, nepaisant didėjančio medicinos mokyklų absolventų skaičiaus, medicininio personalo darbo jėga Lietuvoje sparčiai sensta, kas sukelia nemažus iššūkius žmonių išteklių valdymo sistemoms (Goštautaitė et al., 2018). 2019 metais Eurostat paskelbtoje sveikatos priežiūros personalo statistinėje ataskaitoje teigiama, kad medicinos personalo senėjimo problema yra akivaizdi visos Europos Sąjungos mastu. Ataskaitoje teigiama, kad didelėje Europos Sąjungos dalyje sparčiai senėjo sveikatos priežiūros darbuotojai. Tai atspindi gydytojų, vyresnių nei 55 metų, dalis bendrame gydytojų skaičiuje, kuri padidėjo nuo 28 proc. 2007 m. iki 38 proc. 2017 metais, šis palyginimas pagrįstas informacija surinkta iš 21 Europos Sąjungos valstybių narių, kas 2017 metais sudarė 85 proc. visų Europos Sąjungoje dirbančių gydytojų (Eurostat, 2019). Todėl, mažesnių pragyvenimo lygiu pasižyminčioms valstybėms, darosi vis sudėtingiau konkuruoti su turtingesnėmis valstybėmis dėl jaunų ir perspektyvių medicinos specialistų pritraukimo ir išlaikymo.

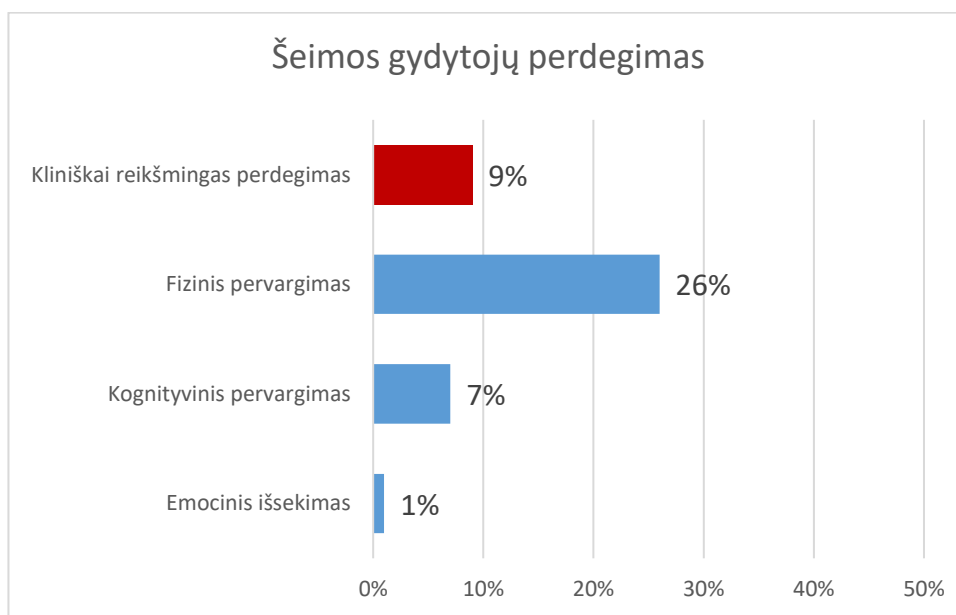
Tačiau, sveikatos priežiūros darbuotojų mobilumas ir senėjimas nėra vienintelės problemos, su kuriomis susiduria žmonių išteklių valdymo sistemos medicinos paslaugas teikiančių žmonių kontekste. Didelis darbo krūvis yra viena pagrindinių priežasčių, dėl kurios Lietuvoje medicinos paslaugas teikiantys specialistai yra linkę palikti organizaciją ir emigruoti į kitas valstybes (Goštautaitė et al., 2018). Iš Higienos Instituto pateiktųjų statistinių duomenų yra matoma tendencija, kad gydytojų darbo krūvis Lietuvoje yra linkęs didėti. Atkreiptinas dėmesys, kad nepaisant mažėjančio medicinos personalo emigracijos masto (žr. 1 pav.), vertinant 2014–2018 metų laikotarpio pacientų apsilankymų skaičiaus tenkančio vienam gydytojui ir slaugytojui/akušeriui per metus, duomenis (žr. 3 pav.), yra matoma, kad pacientų apsilankymų skaičius tenkantis vienam gydytojui paauga kasmet vidutiniškai po 1,3 proc.



3 pav. Pacientų apsilankymų skaičius tenkantis vienam gydytojui ir slaugytojui/akušeriui Lietuvoje (Sudaryta autoriaus pagal Higienos Institutą, (2020))

2018 metais Lietuvoje atliktas tyrimas, kurį užsakė Lietuvos medikų sąjūdžio iniciatyvinė grupė. Šio tyrimo metu buvo apklausta 2800 Lietuvos medikų, o gauti rezultatai buvo šokiruojantys, tyrimo metu gautų duomenų analizė parodė, kad net 74 proc. visų apklaustųjų turėjo perdegimo sindromą, iš kurių 11 proc. – sunkų perdegimo sindromą, tai yra siejama su medikų patiriamu dideliu darbo krūviu (Aranauskas, Dūdonienė, 2018). Kaip teigia Styraitė ir Pečeliūnienė (2019), yra pastebimi didėjantys

darbo reikalavimai gydytojams, t. y. pastebimai didėja ne tik jų patiriamas darbo krūvis, bet yra pastebimas ir atsakomybių bei darbo intensyvumo augimas. Todėl tikėtina, kad šios priežastys dar labiau stumia juos į dar rizikingesnę grupę, susijusią su profesiniu perdegimu. 2019 metais Lietuvoje buvo atliktas tyrimas, kuris buvo atliktas Vilniaus Universiteto ir kuriuo buvo siekiama atskleisti perdegimo masto lygų šeimos gydytojų tarpe. Tyrimo metu buvo apklausti 97 šeimos gydytojai iš tokių Lietuvos miestų ir miestelių kaip Vilnius, Ukmergė, Utena, Raseiniai, Biržai, Jurbarkas, Pabradė, Švenčionys ir Švenčionėliai. Atlikto tyrimo metu buvo siekiama įvertinti tokias perdegimo dedamąsias kaip emocinis išsekimas, kognityvinis perdegimas ir fizinis pervargimas, kurios leidžia kliniškai reikšmingai diagnozuoti perdegimo sindromą (Styraitė, Pečeliūnienė, 2019). Tyrimo rezultatai pateikiami 4 pav.



4 pav. Šeimos gydytojų perdegimas Lietuvoje (Sudaryta autoriaus pagal Styraitė, Pečeliūnienė (2019))

Gautai tyrimo rezultatais buvo atskleista, kad bendras kliniškai reikšmingas perdegimas pasireiškė pas 9 proc. iš 97 tyrime dalyvavusių šeimos gydytojų. Tyrimas parodė, kad net 26 proc. visų tiriamųjų patyrė fizinį pervargimą. Tuo tarpu kognityvinis perdegimas pasireiškė pas 7 proc. tiriamųjų, ir tik 1 proc. tiriamųjų patyrė emocinį išsekimą. Atkreiptinas dėmesys, kad 2019 metų duomenimis, tokiose valstybėse kaip Airija ir Vokietija, perdegimo raiška tarp šeimos gydytojų yra žemesnė nei Lietuvoje. Airijoje perdegimo sindromo raiška tarp šeimos gydytojų sudaro 6,6 proc., o Vokietijoje – 7,5 proc. Remiantis atlikto tyrimo duomenimis, galima pasakyti, kad Lietuvoje perdegimo sindromo pasireiškimas tarp šeimos gydytojų yra dažnas reiškinys, nes beveik kas 10 iš tirtų šeimos gydytojų patyrė kliniškai reikšmingą perdegimą (Styraitė, Pečeliūnienė, 2019).

Pabrėžtina, kad perdegimo pasekmės neapsiriboja sveikatos priežiūros darbuotojų asmenine gerove. Atliktų mokslinių tyrimų rezultatai parodė, kad medicininio personalo perdegimas kenkia pacientų ir priežiūrai. Pavyzdžiui, chirurgo padarytų pagrindinių medicininių klaidų skaičius yra tiesiogiai susijęs su chirurgo perdegimo laipsniu. Taip pat perdegimas yra susijęs su tikimybe būti patrauktam teisinėn atsakomybėn už padarytas klaidas (Balch, Oreskovich, Dyrbye, Colaiano, Satele, Sloan, Shanafelt, 2011). Tarp slaugytojų perdegimas yra tiesiogiai susijęs su didesniu pacientų mirtingumu ir hospitalinių infekcijų plitimu. Medicinos studentų perdegimas susijęs su nesąžiningu klinikiniu

elgesiu, sumažėjusiu altruizmo jausmu ir piktnaudžiavimu alkoholiu. Didelis gydytojų perdegimas taip pat susijęs su mažesniais pacientų pasitenkinimo rodikliais (Reith, 2018).

Aranauskas ir Dūdonienė (2018) antrina Goštautaitė (2018), kad medicinos paslaugas teikiančių specialistų polinkis emigruoti yra teigiamai susijęs su patiriamu dideliu darbo krūviu. Šioje vietoje išryškėja neigiamų pasekmių inercinė spiralė: net 39 proc. visų medicinos studentų linkę išvykti panaudoti savo potencialą į kitas Europos Sąjungos šalis (Goštautaitė et al., 2018), todėl Lietuvoje sparčiai sensta medicinos paslaugas teikiantis medicininis personalas, nepaisant didėjančio medicinos mokyklų absolventų skaičiaus (Goštautaitė et al., 2018). Augant darbo krūviui, likusiems darbuotojams didėja perdegimo tikimybė, kas taip pat yra tiesiogiai susiję ir su senėjančiu medicinos personalu, nes patys darbingiausi 40–49 metų amžiaus grupės medikai yra tie, kurie dažniausiai patiria perdegimo sindromą bei patiria jo neigiamas pasekmes (Aranauskas, Dūdonienė, 2018).

Šios ir kitos nepaminėtos priežastys verčia ieškoti naujų žmonių išteklių valdymo būdų, kurie padėtų išvengti, ar bent kaip įmanoma labiau minimizuoti kylančias neigiamas pasekmes. Tvaraus žmonių išteklių valdymo svarba ir aktualumas yra akivaizdūs, nes, visų pirma, tvarus žmonių išteklių valdymas, yra įsipareigojimas susilaikyti nuo trumpalaikių sąnaudomis grindžiamų žmonių išteklių valdymo praktikų, kurios kenkia darbuotojams, jų šeimoms ir bendruomenėms (Mariappanadar, 2003; Mariappanadar 2012). Antra, tvarus žmonių išteklių valdymas apima aktyvius veiksmus, siekiant plėtoti abipusiai naudingus ir regeneracinius ryšius tarp vidaus ir išorės „išteklių teikėjų“ (pvz., darbuotojų, jų šeimų, švietimo sistemų, gamtinės aplinkos) (Ehnert, 2009; Kramar, 2014). Tai reiškia didesnę įsipareigojimą puoselėti darbuotoją kaip ilgalaikę investiciją, siekiant didesnio funkcinio lankstumo (Harcourt, Wood, Roper, 2007). Vedami organizacinio spaudimo, pavyzdžiui: susioptimizavimo, padidėjusio darbo krūvio ir laiko spaudimo, pailgėjusių darbo valandų, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros konflikto, darbuotojai pradeda ieškoti organizacijų, kurios rodo didesnę susidomėjimą jų interesais. Savo ruožtu, organizacijos, siekdamos ilgalaikių ekonominių tikslų, priklauso nuo aukštos kvalifikacijos ir motyvuotos darbo jėgos (Ehnert, 2009). Taipogi, atliktais moksliniais tyrimais yra nustatyta, jog egzistuoja abipusis ryšys tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu ir jos klientų pasitenkinimo teikiamomis paslaugomis, taip pat yra nustatytas teigiamas ryšys tarp žmonių išteklių valdymo praktikų ir įmonės finansinių rezultatų (Arthur, 1994; Combs, Liu, Hall, Ketchen, 2006; Gómez-Cedeño, Castán-Farrero, Guitart-Tarrés, Matute-Vallejo, 2015). Geriems veiklos rezultatams pasiekti yra būtina sukurti ir išlaikyti efektyvią darbo jėgą, todėl organizacijos turėtų peržiūrėti žmonių išteklių valdymo strategijas ir praktikas (Karen, Ferguson Thomas, Reio, 2010). Taigi, tvarios žmonių išteklių valdymo sistemos, kurios atliepia darbuotojų interesus, vaidina svarbų vaidmenį siekiant aukštų veiklos rezultatų, nes netinkamas žmonių išteklių valdymas, kuris neatliepia darbuotojų poreikių, gali sukelti tokias neigiamas pasekmes kaip: neigiamas klientų požiūris į teikiamų paslaugų kokybę; sumažę pardavimai; klientų nusiskundimai, ar net jų praradimas; padidėjęs darbuotojų tekamumas ir kitos neigiamos pasekmės. Dėl šių priežasčių, tvarumui, žmonių išteklių valdymo kontekste, dėmesys didėja tiek mokslinių tyrimų, tiek ir praktikos srityse (Clarke, 2011; Ehnert, 2009; Jabbour, Santos, 2008), tokios didžiosios organizacijos kaip, pavyzdžiui, pavyzdžiui, „BMW“, „Volkswagen“, „L'Oréal“ ir „Siemens“, pripažįsta tvarumo svarbą žmonių išteklių kontekste ir įtraukia tvaraus žmonių išteklių valdymo temą į tvarumo ataskaitas.

Įgyvendindamos tvarų žmonių išteklių valdymą, organizacijos gali pasiekti du pagrindinius tikslus: pirma, tenkinant darbuotojų poreikius ir lūkesčius (pavyzdžiui, per nuolatinį vystymąsi, sveikatą,

streso mažinimą, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros išlaikymą) išlaikyti ir padidinti jų produktyvumą. Antrasis tikslas yra tai, kad taip organizacijos gali padidinti savo konkurencingumą dėl aukštos kokybės darbuotojų pritraukimo darbo rinkoje, o tai yra vertingas konkurencinio pranašumo šaltinis (Ehnert, 2009; Jabbour, Santos, 2008). Taigi, tvarų žmonių išteklių valdymą organizacijos gali panaudoti savęs orientavimui į darbuotoją ir tokiu būdu išskirti save nuo konkurentu darbo rinkoje, tokiu būdu pritraukiant jaunos ir kompetentingus specialistus. Tai yra ypač aktualu medicinos paslaugas teikiančių įmonių kontekste, nes, kaip rodo tyrimai 39 proc. visų medicinos studentų linkę išvykti panaudoti savo potencialą į kitas Europos Sąjungos šalis (Goštautaitė et al., 2018), kas stipriai padidina konkurenciją dėl darbuotojų, medicinos paslaugas teikiančių įmonių rinkoje. Šiame kontekste didelis vaidmuo tenka tvaraus žmonių išteklių valdymo panaudojimui darbdavio įvaizdžio, kaip „puikios vietos dirbti“ formavime (Arachchige, Robertson, 2011). Tokios problemos kaip žmonių išteklių stygius, senėjantys darbuotojai, su darbu susijusios sveikatos problemos ir neigiamo poveikio darbuotojams augimas, kelia ne mažus iššūkius žmonių išteklių valdymo sistemoms. Moksliniais tyrimais nustatyta, kad vyrauja darbuotojų sveikatos prastėjimas, ko pasekoje auga neatvykimų į darbą skaičius, kuris yra susijęs su sveikatos problemomis ir iš jų kylančiomis ligomis, taip pat, krenta darbuotojų pasitenkinimas darbu bei auga darbuotojų perdegimo atvejų skaičius (Pfeffer, 2010). Organizacijų vizijos ir strategijos visada turėtų būti grindžiamos žmonių ištekliais kaip verslo pagrindu, dedant daugiau pastangų žmogiškojo kapitalo kompetencijos ir efektyvumo didinimui (Cherian, Farouq, 2013). Organizacijos vizijos įgyvendinimas priklausys nuo tikslingų teigiamų rezultatų, kuriuos organizacijos apibūdina kaip pagrindinius tikslus. Efektyvių metodų, skirtų teigiamiems rezultatams pasiekti, sukūrimas, yra bendras strateginis požiūris į ilgalaikę sėkmę puoselėjant žmonių išteklius (Suliman, Al-Sabri, 2009), daug investuojant į efektyvių žmonių išteklių valdymo sistemų, turinčių didelę įtaką tokiems teigiamiems rezultatams, sukūrimą (Paré, Tremblay, 2007). Kaip teigia, Almarzooqi, Khan, Khalid (2019), remiantis socialinių mainų teorija galima teigti, kad tvarus žmonių išteklių valdymas turės įtakos teigiamiems organizacijos rezultatams, nes tvarus žmonių išteklių valdymas gali palengvinti tų rezultatų įgyvendinimą ir sukurti teigiamą požiūrį darbuotojų lygmeniu, o tai savo ruožtu sustiprins sąveikos ryšiai, tarpininkaujant įvairiems organizaciniams elementams ir praktikoms (Almarzooqi, et al., 2019).

Mokslinėje literatūroje vis labiau pripažįstama, kad žmonių išteklių politika ir valdymas turi būti bet kokios tvarios sveikatos sistemos veikimo pagrindu. Sprendžiant iš turimų duomenų bazių, susijusių su sveikatos priežiūros paslaugų kontekstu ir žmonių išteklių valdymo dimensija, ar jos poveikiu yra labai mažai (Almarzooqi, et al., 2019). Daugelyje šalių sveikatos priežiūros specialistų rengimas ir įsidarbinimas yra kontroliuojami profesijų nustatytais standartais ir reikalavimais, jų darbo aspektai yra griežtai reglamentuojami. Sveikatos sektorius yra pagrindinis valstybės ir (arba) privačių išlaidų gavėjas, o sveikatos priežiūros paslaugų teikimas yra politizuotas procesas. Naujausi tyrimai taip pat išryškino vadinamąjį „svarbiausią žmonių išteklių valdymo elementą“ – „AMO“ principą. Turi būti pakankamai darbuotojų, turinčių reikiamų sugebėjimų (įgūdžių, žinių ir patirties), kad galėtų atlikti darbą; jie turi būti tinkamai motyvuoti, kad jie galėtų pritaikyti savo sugebėjimus; ir jiems turi būti suteikta galimybė užsiimti „savo nuožiūra“ – pasirinkti, kaip atliekamas jų darbas. Autoriai siūlo, kad organizacijos, norinčios maksimaliai padidinti savo darbuotojų indėlį, turėtų turėti veiksmingą politiką šiose trijose plačiose srityse (Almarzooqi, et al., 2019). Tačiau, žvelgiant praktiniu lygmeniu, nepaisant tvaraus žmonių išteklių svarbos didinant teigiamus organizacijos veiklos rezultatus, organizacijos ne visada tai pakankamai pabrėžia, todėl jų žmonių ištekliai nėra pakankamai panaudojami (Ehnert, Harry, 2012; Jibrin-Bida, Abdul-Majid, Ismail, 2017).

Apibendrinant tvaraus žmonių išteklių įtakos darbuotojų nuostatomis, elgsenai ir ketinimui išeiti iš darbo problemos analizę, galima pasakyti, kad vienos pagrindinių problemų su kuriomis susiduria medicinos paslaugas teikiančio įmonės yra medicinos specialistų trūkumas, kuris susidaro dėl medicinos specialistų nutekėjimo į turtingesnes valstybes. Susidaręs medicinos specialistų trūkumas sukelia kitas problemas, tokias kaip senėjantis medicinos personalas bei augantis darbo krūvis neišvykusiems. Todėl medicinos paslaugas teikiantys specialistai dažnai patiria darbo stresą ir profesinį perdegimą, kuris yra ypač paplitęs medicinos specialistų tarpe. Būtent tvarus žmonių išteklių valdymas yra vienas esminių įrankių, kurį organizacijos gali sėkmingai panaudoti minimizuojant neigiamą poveikį darbuotojams puoselėjant jų gerovę ir taip pritraukti bei išlaikyti darbuotojus.

2. Tvaraus žmonių išteklių valdymo įtakos darbuotojų gerovei, elgsenai ir ketinimui išeiti iš darbo teoriniai sprendimai

2.1. Tvaraus žmonių išteklių valdymo konceptualizavimas

2.1.1. Tvaraus žmonių išteklių valdymo genezė

Hopwood, Mellor, O'Brien (2005) teigimu, Pasaulinės aplinkos ir plėtros komisijos (World Commission on Environment and Development, WCED) „Brundtland Report“ ataskaita, kuri buvo pristatyta 1987 m., yra pirmasis svarbus etapas, kuris labai prisidėjo prie plačiai paplitusio vystymosi, populiarumo ir tvarumo koncepcijos taikymo. „Brundtland Report“ ataskaitoje tvarus vystymasis apibrėžiamas kaip: „*vystymasis, atitinkantis dabarties poreikius, nekeliant pavojaus būsimų kartų galimybėms patenkinti savo poreikius*“. Darnaus vystymosi koncepcijos atsiradimas yra didėjančio supratimo apie aplinkosaugos problemas, socialinius bei ekonominius klausimus, įskaitant skurdą bei nelygybę ir susirūpinimo dėl sveikos žmonijos ateities, rezultatas. Platus šios koncepcijos paplitimas, padėjo geriau suprasti žmonių tarpusavio ir žmonijos su gamta santykius (Hopwood, Mellor, O'Brien, 2005).

Po pateiktos „Brundtland Report“ ataskaitos, darnaus vystymosi koncepcija vis dar buvo atvira interpretacijoms (Hopwood et al., 2005), todėl daugelis mokslininkų bandė konceptualizuoti „Brundtland Report“ teorijas, kad verslo organizacijos galėtų geriau jas suprasti (Dentchev, 2009). Terminas „organizacijos tvarumas“ perkelia makroekonominį socialinės plėtros principą į įmonių lygmenį. Būtent todėl, kad įmonės gali labai stipriai paveikti socialinį ir aplinkos vystymąsi, jos privalo įtraukti tvarumą į savo veiklos politiką. Dentchev (2009) teigimu, „Triguba apatinė eilutė“ (angl. „Triple bottom line“) yra svarbiausia įmonių tvarumo koncepcija.

Kalbant tradicine verslo kalba, teikiant metines veiklos ataskaitas, kaip taisyklė, apatinėje ataskaitos eilutėje yra nurodomas gautas pelnas, arba patirti nuostoliai. Tai akivaizdžiai yra vienpusis organizacijos veiklos rezultatų vertinimo būdas. Vadovaujantis „Trigubos apatinės eilutės“ koncepcija, organizaciją siekiama įvertinti kur kas platesniu būdu. Ekington (1997) šią tradicinę viengubos apatinės eilutės koncepciją išplėtė, įtraukdamas du papildomus – aplinkosauginį ir socialinį, matmenis. Taigi, „trigubos apatinės eilutės“ koncepcija turi ne tik ekonominį, bet ir aplinkosauginį bei socialinį aspektus, kurie yra pažymėti kaip *3P*: planet (liet. planeta); people (liet. Žmonės); profit (liet. Pelnas). Norint pasiekti tvarią verslo politiką, šiuos tris komponentus reikia subalansuoti. Organizacija turi prisiimti atsakomybę visais trimis aspektais. Ko pasekoje atsirado nauja disciplina, kuri buvo pavadinta kaip *ISA* (įmonių socialinė atsakomybė).

Aštuntajame ir devintajame dešimtmetyje buvo pradėta taikyti strateginio žmonių išteklių valdymo koncepcija, kuria buvo vadovujamasi per pastaruosius 30 metų. Strateginis žmonių išteklių valdymas išsivystė iš mokslininkų noro parodyti žmonių išteklių praktikų svarbą organizacijos veiklai (Delery, Doty, 1996). Pasak Kramar (2014), strateginis žmonių išteklių valdymas aiškiai susieja žmonių valdymo politiką ir praktikas su organizacijos pasiekimais, o ypač su finansiniais ir rinkos rezultatais. Armstrong (2016) teigia, kad atsiradus strateginiam žmonių išteklių valdymui, buvo atsisakyta tradicinių žmonių išteklių valdymo metodų. Pagrindinė idėja buvo žvelgti į žmonių išteklius kaip į strateginį partnerį. Strateginis žmonių išteklių valdymas naudoja strateginius valdymo metodus, siekiant plėtoti ir įgyvendinti žmonių išteklių valdymo politiką ir praktiką. Jame derinami žmonių išteklių valdymo ir strateginio valdymo procesai.

Armstrong (2016) strateginį žmonių išteklių valdymą apibrėžia kaip: „*žmonių valdymo metodą, kuris sprendžia, kaip organizacijos tikslai bus pasiekti per žmonių išteklius, taikant integruotas žmonių išteklių strategijas, politiką ir praktikas*“ (p. 37). Armstrong (2016) savo apibrėžimą grindžia šiais penkiais įsitikinimais: 1) organizacijos žmonių ištekliai vaidina strateginį vaidmenį jos sėkmei; 2) žmonių išteklių strategija ir planai turėtų būti integruoti į verslo strategijas ir planus; 3) žmonių ištekliai yra pagrindinis konkurencinio pranašumo šaltinis, 4) darbuotojai įgyvendina verslo strategiją, todėl 5) turėtų būti taikomas sistemingas požiūris į žmonių išteklių strategijų planavimą ir įgyvendinimą.

Strateginis žmonių išteklių valdymas pakeitė verslą, transformuodamas žmonių išteklių funkciją iš griežtai administracinės disciplinos į strateginę discipliną. Nepaisant šio didelio indėlio, vėl atėjo laikas peržiūrėti žmonių išteklių funkciją: „*Tai, kad strateginis žmonių išteklių valdymas atrodo naudingas daugeliui organizacijų ir parodė savo privalumus, nereiškia, kad strateginis žmonių išteklių valdymas yra ideali žmonių išteklių valdymo būseną.*“ (Vanderstraeten, 2015, p. 11)

Per pastaruosius kelis dešimtmečius kietas žmonių išteklių valdymas (nukreiptas į ekonominius aspektus) dominavo prieš minkštąjį žmonių išteklių valdymą (nukreiptą į žmogiškąjį faktorių). Šių abiejų požiūrių į žmonių išteklius subalansavimas tiek teorijoje, tiek ir praktikoje, laikomas vienu pagrindinių žmonių išteklių valdymo iššūkių (Legge, 1995). Vienašališkas dėmesys organizacinėms veikloms, kurios dažnai apsiriboja tik finansiniais rezultatais, nėra pritaikytas šiuolaikinėms aplinkybėms, kur vis labiau didėja susidomėjimas socialiniais ir ekologiniais aspektais bei auga žmonių išteklių trūkumas. Todėl perėjimas prie tvaraus žmonių išteklių valdymo požiūrio, kuriame tokie minkštieji žmonių išteklių valdymo aspektai kaip: žmonių santykiai, darbo saugumas, įsipareigojimas bei darbo-gyvenimo balansas nėra apleisti, yra būtinas (Vanderstraeten, 2015). To pasekoje atsirado naujas požiūris į žmonių išteklių valdymą, kuris buvo pavadintas tvariu žmonių išteklių valdymu ir kuriuo yra siekiama susieti tvarumą ir žmonių išteklių valdymą į vieną discipliną (Kramar, 2014). Tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas yra palyginti nauja koncepcija. Nepaisant to, esama literatūra buvo pakankamai išvystyta, siekiant paaiškinti tvarų žmogiškųjų išteklių valdymą visais aspektais. Tačiau pabrėžtina, kad tvaraus žmonių išteklių valdymo atsiradimas nereiškia strateginio žmonių išteklių valdymo pabaigos. Tvarus žmonių išteklių valdymas nesiekia pakeisti strateginio žmonių išteklių valdymo, o siūlo tam tikras korekcijas, kurios perkelia žmonių išteklių valdymą į kitą brandos etapą, įvertindamas platesnį rezultatų spektrą (De Prins et al., 2014).

Tvaraus žmonių išteklių valdymo tyrimų sritis laikoma strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo pratęsimu, kuris susiformavo prieš dešimtmetį, su tikslu susieti žmonių makro tvarumo lygmenį su žmonių išteklių valdymo praktikomis (Ehnert, 2009; Järnlström, Saru, Vanhala, 2018). Iš tiesų, atrodo, kad tvarus žmonių išteklių valdymas perkėlė minkštojo žmonių išteklių valdymo modelį į naują lygį (Järnlström et al., 2016). Tačiau tvarus žmonių išteklių valdymas atkreipė dėmesį ir į minkštojo žmonių išteklių valdymo trūkumus, siūlydamas išvalgas apie teigiamus ryšius, kurie egzistuoja tarp žmonių išteklių valdymo ir finansinių rezultatų, bei tuo pat metu pripažindamas dviprasmybes, susijusias su žmonių išteklių valdymo praktikomis ir jų rezultatais (Kramar, 2014; Ehnert, Harry, 2012). Tvarus žmonių išteklių valdymas apima daugybę skirtingų interpretacijų ir išlieka nevienareikšmiškas savo koncepciniame kontekste (Ehnert, 2014; Järnlström et al., 2016). Pavyzdžiui, tvarus žmonių išteklių valdymas buvo laikoma strateginio žmonių išteklių valdymo pratęsimu, kuris susijęs su „*strateginiais pasirinkimais, susijusiais su darbo organizavimu ir darbo jėgos panaudojimu įmonėse bei paaiškinimu, kodėl vienos organizacijos juos valdo efektyviau nei kitos*“ (Boxall, Purcell, 2011, p.

65). Tuo tarpu kai kurie mokslininkai daug dėmesio skyrė tvarioms darbo sistemoms. Ši studijų sritis yra suinteresuota vystyti žmonių išteklių vadybos praktikas, kurios leistų pasiekti teigiamų žmogiškųjų ar socialinių rezultatų, pavyzdžiui, veiklos vertinimas, kurio tikslas – stiprinti darbuotojų stipriąsias puses ir taip palengvinti jų veiklą (Ehnert, 2009; Järnlström, Saru, Vanhala, 2018; Kramar, 2014). Mokslininkai, susitelkę į tvarių darbo sistemų tyrimus pasisako už tai, kad darbuotojams turėtų būti leista augti, mokytis, dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose ir tai už tai, kad jų intelektas ir kūrybiškumas būtų panaudoti darbe. Manoma, kad tokia vystymosi tvarumo perspektyva paskatins organizacijos suinteresuotųjų šalių konkurencingumą ir vertės kūrimą (Ehnert, 2009). Tvarių darbo sistemų perspektyva yra verta paminėjimo, nes atkreipė dėmesį į gana kritinį poveikį darbuotojo darbiniam gyvenimui ir nusipelno vadovybės dėmesio siekiant tvarumo žmonių išteklių valdymo srityje. Kita tyrimų sritis, kuriai būdinga aplinkos apsauga, yra „Žaliojo žmonių išteklių valdymas“ (Järnlström et al., 2016). Ši tyrimų sritis pirmiausia palaiko žmogaus teisių valdymo praktiką, kuria siekiama sumažinti taršą spausdinant ar keliaujant mažiau, taikant aplinkai nekenksmingas praktikas. Tvarių darbo sistemų ir „Žaliojo žmonių išteklių valdymo“ tyrimų sričių paminėjimo priežastis yra tam, kad parodyti, jog tvarus žmonių išteklių valdymas yra gan plati sritis ir apima abi paminėtas dimensijas (Järnlström et al., 2016).

Apžvelgus tvaraus žmonių išteklių valdymo genezę, toliau sekančiame skyrelyje bus aptarta tvaraus žmonių išteklių valdymo samprata, bei principai.

2.1.2. Tvaraus žmonių išteklių valdymo samprata ir principai

Kaip jau buvo paminėta ankstesniame skyriuje, tvarumo ir žmonių išteklių valdymo sąveika buvo tirama iš skirtingų perspektyvų, todėl buvo išskiriamos skirtingos tyrimų sritys, kurios apima tvarias darbo sistemas, tvarų žmonių išteklių valdymą ir „žaliąjį žmonių išteklių valdymą“.

Mariappanadar (2003) tvarų žmonių išteklių valdymą apibrėžė kaip žmonių išteklių strategiją, nukreiptą tiek į organizacijos ir bendruomenės dabarties poreikių patenkinimą, tiek ir į galimybę juos patenkinti ateityje (žr. 3 lent.). Ehnert (2009) teigia, kad pagrindinė tvarių darbo sistemų tyrimų idėja yra ta, kad žmonių išteklių panaudojimas lemia darbo intensyvumą ir neigiamą poveikį žmonių sveikatai, organizacijų suinteresuotosioms šalims ir visuomenei, todėl įmonės privalo prisiimti atsakomybę ir stengtis užkirsti kelią šiam neigiamam poveikiui (Ehnert, 2009). Nors tvarias darbo sistemas aprašančioje literatūroje daugiausia dėmesio yra skiriama darbo intensyvumo neigiamam poveikiui asmenims, tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas yra labiau paremtas Brundtlando komisijos tvaraus vystymosi apibrėžimu: „*vystymasis, tenkinantis dabarties poreikius, nepakenkiant ateities kartų galimybėms patenkinti savo pačių poreikius*“ (WCED, 1987, p. 43). Remiantis šiuo požiūriu, darbuotojai laikomi ištekliais, kurie turėtų būti atnaujinami, o ne „sunaudojami“. Ir tai, kad organizacijos ir jų darbuotojai yra atsakingi už neigiamą poveikį žmonių ištekliams (Ehnert, 2009).

Remiantis Thom ir Zaugg (2004) požiūriu, individuali nauda darbuotojams susideda iš geresnio užimtumo, darbo ir asmeninio gyvenimo balanso bei dalyvavimo priimant sprendimus. Todėl tvaraus žmonių išteklių valdymo diegimas turėtų būti naudinga tiek organizacijoms, tiek ir jose dirbantiems darbuotojams, nes darbuotojai pradeda jausti pagerėjusią asmeninę gerovę bei atsakomybę už save, o organizacijos padidina savo ekonominę pridėtinę vertę ir pagerina organizacinės struktūros lankstumą bei gyvybingumą (Ehnert, 2009). Thoma ir Zaugg (2004) tvarų žmonių išteklių valdymą apibūdina kaip ilgalaikį orientuotą konceptualų požiūrį ir socialiai atsakingą bei ekonomiškai

naudingą veiklą. Vadovaujantis šiuo požiūriu, tvarumas laikomas ir kaip socialinė atsakomybė, ir kaip ekonominis principas (Ehnert, 2009).

Tvarus išteklių valdymas yra sutelktas į įmonės ir jos aplinkos santykį, atsižvelgiant į išteklių srautus. Dažnai, įmonės ištekliai, įskaitant ir žmonių išteklius, laikomi menkais, o organizacijų aplinka yra suprantama kaip tai, kas kartais vadinama „išteklių šaltiniais“. Ir tik ta įmonė, kuri supranta savo aplinką ir išteklių trūkumą, sugebės išlaikyti šiuos išteklius, kad galėtų užtikrinti ilgalaikį jų eksploatavimą (Ehnert 2009). Žvelgiant iš šios perspektyvos, tvarus žmonių išteklių valdymas yra tai, ką pačios įmonės turi daryti savo aplinkoje, kad galėtų nuolat naudotis kvalifikuotais žmonių ištekliais (Ehnert, 2009). Žmonių išteklių valdymo požiūriu, žmonių išteklių šaltiniai yra, pavyzdžiui, darbo rinkos, švietimo sistemos bei šeimos (Mariappanadar, 2012; Ehnert, 2009; Kramar, 2014).

Ehnert (2009) pasiūlė „paradokso perspektyvą“ tvaraus žmonių išteklių valdymo srityje, išplėsdamas strateginį žmonių išteklių valdymą. Autorius daug dėmesio skiria tiek neigiamo žmonių išteklių praktikų padarinių šalinimui suinteresuotosioms šalims, tiek ir žmonių išteklių atkūrimui bei atnaujinimui (Ehnert, 2014). Ehnert (2014) rašo, kad tvarumas yra suprantamas kaip idėja subalansuoti organizacijos praeities, esamų ir būsimų žmonių išteklių vartojimą ir atnaujinimą (Ehnert, 2009). Autoriaus pateikiamas tvaraus žmonių išteklių valdymo apibrėžimas (žr. 3 lent.) išryškina du tvaraus žmonių išteklių valdymo komponentus. Pirma: įvairių galimai prieštarūnų, ekonominių, ekologinių ir socialinių tikslų, tokių kaip žmogaus tvarumas (Docherty, Kira, Shani, 2009) arba ekologinis tvarumas, pripažinimas. (Jackson, Renwick, Jabbour, Muller-Camen, 2011). Antra: sudėtingus žmonių išteklių valdymo sistemų ir jų vidinės bei išorinės aplinkos ryšius, ypač pabrėžiant tuos ryšius, kurie kontroliuoja išorės veiksnius, leidžiančius ilgalaikį išteklių atkūrimą (Mariappanadar, 2003, Ehnert, 2009).

Guerci, Shan ir Solar apsvairstė žmonių išteklių valdymo tvarumą iš suinteresuotųjų šalių perspektyvos, rašydami, kad „*XXI amžiaus žmonių išteklių valdymo praktikos susiduria su iššūkiu patenkinti ir integruoti augančius suinteresuotųjų šalių poreikius bei palaikyti ilgalaikį įmonės gyvybingumą*“ (2014, p. 207). Autoriai teigia, kad žmonių išteklių valdymo sistemos turėtų vadovautis į daugelį suinteresuotų šalių orientuota strategija, kad jos išliktų suderintos su organizacijos strategija, nes, žmonių išteklių tvarumo strategija, nukreipta vien tik į apatinės eilutės vertės kūrimą ir darbuotojus, nėra pakankama (Guerci et al., 2014).

Kaip rašo Kramar (2014), tvarus žmonių išteklių valdymas įvardija ir neigiamą, ir teigiamą žmonių išteklių valdymo poveikį įvairioms suinteresuotosioms šalims. Vadovaujantis šiuo požiūriu, yra pripažįstamas žmonių išteklių valdymo politikų poveikis ne tik žmogiškiesiems ir finansiniams rezultatams, bet taip pat ir platesniam rezultatų spektrui, įskaitant, pavyzdžiui, poveikį individams ar grupėms organizacijoje (žmogiškieji padariniai) ir poveikį žmonių grupėms bei santykiams tarp žmonių (socialiniai padariniai) (Kramar, 2014).

Nors tvarus žmonių išteklių valdymas yra labai populiarus tema tarp akademinės visuomenės atstovų, tačiau yra pabrėžtina, kad tvarus žmonių išteklių valdymas vis dar yra formavimo stadijoje, todėl bendro sutarimo dėl tvaraus žmonių išteklių valdymo sampratos ir apibrėžimo nėra (De Prins et al., 2014; Stankevičiūtė, 2015), o jų įvairovė pateikiama 3 lentelėje:

3 lentelė. Tvaraus žmonių išteklių valdymo apibrėžimai (sudaryta autoriaus)

Autorius	Apibrėžimas
Müller-Christ, Remer (1999)	„Tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas, yra susijęs su veiksmis, kuriuos organizacija turėtų įgyvendinti, kad galėtų turėti ilgalaikę prieigą prie kvalifikuotų žmonių išteklių.“
Gollan (2000, p. 60)	„Organizacijų gebėjimas kurti vertę savo viduje ir taip gebėti bei turėti pajėgumą atkurti vertę ir atnaujinti turtą taikant žmogiškųjų išteklių politikas ir praktikas.“
Zaugg, Blum, Thom, (2001, p. 1)	„Tvarus ŽIV tai Instrumentai ir metodai, kurių tikslai yra ilgalaikiai, socialiai atsakingi ir ekonomiškai efektyvus darbuotojų samdymas, mokymas ir išlaikymas.“
Mariappanadar (2003, p. 910)	„Žmonių išteklių valdymas yra siekis patenkinti optimalius dabartinius įmonės ir bendruomenės poreikius, nekeliant pavojaus ateities kartoms patenkinti savuosius poreikius“.
Thom ir Zaugg (2004)	„Ilgalaikiai koncepciniai metodai, tokie kaip socialinė atsakomybė ir ekonominis gyvybingumas, įdarbinimas, atranka, kūrimas, išlaikymas ir atleidimas.“
Ehnert (2009, p. 74)	„Struktūra suplanuotų arba naujų žmonių išteklių strategijų ir veiklų, skirtų įgalinti organizaciją pasiekti tikslus tuo pat metu atnaujinant žmonių išteklių pagrindą ilgalaikėje perspektyvoje bei kontroliuojant ŽIV veiklų neigiamų padarinių įtaką darbuotojams bei pačiai organizacijai“
Freitas, Jabbour, Santos (2011, p. 226)	„Tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas susijęs su organizacijos tvarumo užtikrinimu plėtojant žmonių išteklių politiką, strategijas ir praktikas, palaikančias ekonominius, socialinius ir aplinkos aspektus tuo pačiu metu.“
Cohen et al. (2012, p. 3)	„Tvarus žmonių išteklių valdymas yra žmonių išteklių valdymo priemonių panaudojimas, siekiant padėti įmonėje įdiegti tvarumo strategiją ir sukurti žmonių išteklių valdymo sistemą, kuri prisidėtų prie tvarių įmonės veiklos rezultatų. Tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas sukuria įgūdžius, motyvaciją, vertybes ir pasitikėjimą, kad būtų pasiekta „triple bottom line“ esmė, ir tuo pačiu metu užtikrinami tiek vidinių, tiek išorinių suinteresuotųjų šalių ilgalaikė sveikata ir tvarumas įgyvendinant politiką, atspindinčią teisingumą, vystymąsi ir gerovę bei padėti palaikyti aplinkai nekenksmingas praktikas.“
Wagner (2013, p. 443)	„I tvarumą orientuotas (tvarus) žmonių išteklių (ŽI) valdymas, tai žmonių išteklių (ŽI) valdymas, tenkinantis dabartinius įmonės ir visos visuomenės poreikius nepakenkiant jų galimybėms patenkinti bet kokius ateities poreikius.“
Kramar (2014, p. 1084)	„Suplanuotų ar naujų žmonių išteklių strategijų ir praktikų modelis, skirtas pasiekti finansinius, socialinius ir ekologinius tikslus, tuo pačiu atkuriant žmonių išteklių pagrindą ilgalaikėje perspektyvoje, kuriuo siekiama sumažinti neigiamą poveikį aplinkai ir žmonėms bei bendruomenėms ir pripažįstama, kad aukščiausio, vidutinio lygio bei tiesioginiai vadovai, ŽIV specialistai ir darbuotojai turi lemiamą vaidmenį perteikiant savitas, nuoseklias ir sprendimų priėmėjų sutarimą atspindinčias žinutes.“
Ehnert et al. (2016, p. 90)	„Žmonių išteklių valdymo strategijų ir praktikų, leidžiančių pasiekti finansinius, socialinius ir ekologinius tikslus, turinčius poveikį organizacijos viduje ir išorėje ilgajame laikotarpyje, priėmimas, kontroliuojant nenumatytą šalutinį poveikį ir neigiamą grįžtamąjį ryšį.“
Jarlstrom, Saru, Vanhala (2016, p. 4)	„Pagrindinė tvaraus ŽIV diskusijos koncepcija yra ta, kad organizacijos siekia įvairių rūšių rezultatų, kad patenkinti savo suinteresuotųjų pusių lūkesčius. Šie rezultatai gali būti ekonominiai, socialiniai, žmogiškieji ir ekologiniai, todėl organizacijos dažnai jų siekia tuo pat metu, net ir tada, kai bet kuris iš rezultatų organizacijai gali būti svarbesnis nei kiti.“

Apibendrinant mokslinėje literatūroje autorių pateikiamas tvaraus žmonių išteklių valdymo apibrėžtis yra pastebima, kad tvarus žmonių išteklių valdymas yra siejamas su investicijomis į žmonių žinias per nuolatinį mokymąsi ir tokių žinių taikymą bei plėtojimą per darbuotojų dalyvavimą ir įtraukimą (Gollan, 2000). Šiek tiek vėliau Thom ir Zaugg (2004) praplėtė tvarus žmonių išteklių valdymo sampratą, teigdami, kad tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas gali būti įgyvendintas tik tuo atveju, jei jis grindžiamas individualia darbuotojų atsakomybe ir yra orientuotas į ateitį, o įsidarbinimo galimybių didinimas, darnios darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinimas bei asmeninės atsakomybės didinimas yra svarbios tvaraus žmonių išteklių valdymo koncepcijos dedamosios.

Nepaisant to, kad bendro sutarimo dėl tvaraus žmonių išteklių valdymo apibrėžimo nėra, pateikiamų apibrėžimų gausoje yra matomos tam tikros tendencijos. Galima pastebėti, kad tvarus žmonių išteklių valdymas yra siejamas su orientacija į ateitį (Müller-Christ, Remer, 1999; Zaugg, et al., 2001; Thom, Zaugg, 2004; Ehnert, 2009; Cohen et al., 2012; Wagner, 2013; Kramar, 2014; Ehnert et al., 2016), bei akcentuojamas tvaraus žmonių išteklių valdymo poveikis organizacijos suinteresuotosioms šalims, išskiriami aplinkosauginiai, socialiniai ir ekonominiai aspektai (Zaugg, et al., 2001; Mariappanadar, 2003; Ehnert, 2009; Cohen et al., 2012; Wagner, 2013; Kramar, 2014; Ehnert et al., 2016; Jarlstrom, Saru, Vanhala, 2016). Taip pat tvarus žmonių išteklių valdymas yra identifikuojamas kaip tam tikrų suplanuotų veiksmų ar sistemos sudedamoji dalis (Müller-Christ, Remer, 1999; Gollan, 2000; Zaugg, et al., 2001; Thom, Zaugg, 2004; Ehnert, 2009; Cohen et al., 2012; Kramar, 2014; Ehnert et al., 2016).

Toliau šiame darbe bus vadovaujama Ehnert (2009) tvaraus žmonių išteklių valdymo apibrėžtimi laikantis nuostatos, kad tvarus žmonių išteklių valdymas yra *struktūra suplanuotų arba naujų žmonių išteklių strategijų ir veiklų, skirtų įgalinti organizaciją pasiekti tikslus tuo pat metu atnaujinant žmonių išteklių pagrindą ilgalaikėje perspektyvoje bei kontroliuojant ŽIV veiklų neigiamų padarinių įtaką darbuotojams bei pačiai organizacijai*.

Žmonių išteklių valdymą vadinti tvariu galima vadinti tik tada, kai jis pasižymi tam tikrais principais, kurie yra gan plačiai aptarti tokių akademinės visuomenės atstovų kaip Stankevičiūtė, Savanevičienė (2018), Ehnert (2011, 2014), Wells (2011) ir Zaugg (2009). Savo moksliniuose darbuose paminėti autoriai išskiria tokias tvaraus žmonių išteklių valdymo dedamąsias (žr. 4 lent.):

4 lentelė. Tvaraus ŽIV principai (sudaryta autoriaus)

Autorius	Tvaraus žmonių išteklių valdymo principai
Stankevičiūtė, Savanevičienė (2018)	Ilgalaikiškumo orientacija; žmonių išteklių tausojimas; aplinkos tausojimas; ekonominis veiksmingumas; darbuotojų dalyvavimas ir socialinis dialogas; darbuotojų vystymas; partnerystė su išore; lankstumas; darbo teisės aktų imperatyvų viršijimas; darbuotojų bendradarbiavimas; teisingumas ir lygybė.
Ehnert (2014)	Orientacija į ilgalaikę perspektyvą; poveikio kontrolės orientacija; orientacija į pagrindą ir savęs išlaikymą; orientacija į partnerystę; orientacija į veiklos minimumus; orientacija į paradoksus.
Ehnert (2011)	Ilgalaikių ir trumpalaikių tikslų bei neigiamo poveikio nagrinėjimas; sėkmės sampratos išplėtimas sujungiant tris E; moralinių etinių aspektų įvertinimas; žmonių išteklių valdymo gebėjimo vystyti ir išlaikyti žmonių išteklių pagrindą skatinimas; paradoksų, dualumo, dilemų ir įtampos balansavimas
Wells (2011)	Išsilavinimas; gausumas; palengvinimas; vientisumas; autentiškumas.
Zaugg (2009)	Darbuotojų dalyvavimas; lankstumas; strateginė orientacija; suinteresuotųjų šalių orientacija; vertės kūrimo orientacija; žinių ir kompetencijos orientacija.

Apžvelgiant tyrėjų pateikiamus tvaraus žmonių išteklių valdymo principus galima teigti, kad nors ir skiriasi autorių pateikiami tvaraus žmonių išteklių valdymo principai, galima išvelgti tam tikras bendras dedamąsias. Kaip pavyzdžiui, yra matoma, kad orientacija į poveikį suinteresuotosioms šalims atsispindi daugeliu atveju, tik naudojamos skirtingos sampratos. Zauggo (2009) principas „*Suinteresuotųjų šalių orientacija*“ nusako suinteresuotųjų šalių poreikių tenkinimą (Stankevičiūtė, 2015), o tai gali būti tiesiogiai siejama su teigiamu ar neigiamu poveikiu suinteresuotosioms šalims. Ehnert (2011) principas „*Ilgalaikių ir trumpalaikių tikslų bei neigiamo poveikio nagrinėjimas*“ pabrėžia, kad organizacija priimant sprendimus turi įvertinti tų sprendimų pasekmės .t. y koks bus

galimas tų sprendimų poveikis tiek joje dirbantiems darbuotojams, tiek aplinkai, kurioje veikia organizacijai, tiek ir pačiai organizacijai (Stankevičiūtė, 2015). Ehnert (2014) principas „*Poveikio kontrolės orientacija*“ nusako tai, kad nėra atsakinga ignoruoti neigiamą žmonių išteklių valdymo praktikų poveikį suinteresuotosioms šalims (Stankevičiūtė, 2015), o principas „*orientacija į partnerystę*“ (Ehnert, 2014), nusako gebėjimą vystyti santykius su suinteresuotomis šalimis (Stankevičiūtė, 2015).

Apžvelgus autorių pateikiamas tvaraus žmonių išteklių valdymo dedamąsias yra pastebima, kad Stankevičiūtė ir Savanevičienė (2018) pateikia plačiausią ir išsamiausią tvaraus žmonių išteklių valdymo principų sąrašą.

Stankevičiūtės ir Savanevičienės (2018) teigimu, *ilgalaikiškumo orientacija* bendrąja prasme yra svarbi žmonių išteklių valdymo dedamoji atsižvelgiant į įvairias žmonių išteklių valdymo praktikas, nuo darbuotojų planavimo iki atleidimo. Žvelgiant iš tvaraus valdymo perspektyvos „geriausias“ kandidatas turėtų būti suprantamas kaip atitinkantis organizacijos poreikius ilgalaikėje perspektyvoje už tokią kainą, kokią organizacija sau gali leisti (Harry, 2014), o toks požiūris kaip „samdyti ir atleisti“ ir/arba „atleisti ir užmiršti“ yra prieštaraujantis tvaraus žmonių išteklių valdymo principams Stankevičiūtės ir Savanevičienės (2018). Tvarumas yra neatsiejamas nuo didesnių pastangų dėjimo atrenkant kandidatus, kurie ilgajame laikotarpyje ir besikeičiančiomis aplinkybėmis prisidės prie organizacijos veiklos (Harry, 2014).

Principas *žmonių išteklių tausojimas* apima darbuotojų sveikatą ir saugą, darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, atlygį bei darbo krūvį (Stankevičiūtė, Savanevičienė, 2018). Žvelgiant iš tvaraus žmonių išteklių valdymo perspektyvos, kiekviena organizacija nešą atsakomybę už sveikos ir produktyvios darbo jėgos išlaikymą ilgajame laikotarpyje (Ehnert, 2009). Kitas labai svarbus tvaraus žmonių išteklių valdymo aspektas, kuris yra susijęs su žmonių išteklių tausojimu – darbo-gyvenimo balansas (Stankevičiūtė, Savanevičienė, 2018), harmoninga darbo-gyvenimo pusiausvyra yra vienas pagrindinių tvaraus žmonių išteklių valdymo tikslų (Zaugg et al., 2001). Ne mažiau svarbu yra teisingas darbo užmokestis, darbinė veikla turi užtikrinti tam tikrą minimalų pragyvenimo lygį apsaugant darbuotojus nuo streso, kuris gali kilti svarstant „išgyvenimo“ galimybes, o minimalaus darbo užmokesčio pagrindimas turėtų būti aiškus ir suprantamas (Stankevičiūtė, Savanevičienė, 2018).

Kaip teigia Stankevičiūtė ir Savanevičienė (2018), *aplinkos tausojimo* principas yra svarbus norint pritraukti jaunus ir talentingus darbuotojus, kuriems aplinkos tausojimo klausimai yra aktualūs renkantis organizaciją, kurioje jie norėtų dirbti. Dėl šios priežasties įmonės reputacija aplinkosaugos klausimais tampa vienu svarbiausių veiksnių konkuruojant dėl jaunų ir kompetentingų darbuotojų (Renwick, Redman, Maguire, 2013). Todėl rūpinimasis aplinka turėtų būti išreiškiamas per darbuotojų veiklos valdymą ir vertinimą, įvertinant darbuotojo darbo rezultatus įtraukiant aplinkosauginius kriterijus ir pateikiant grįžtamąjį ryšį apie pažangą (Opatha, Arulrajah, 2014). O darbuotojų švietimas aplinkos tausojimo klausimais galėtų būti įtrauktas į darbuotojų vystymo ir mokymo programas (Stankevičiūtė, Savanevičienė, 2018).

Ekonominis veiksmingumas yra labai svarbus tvaraus žmonių išteklių valdymo principas, kadangi ilgalaikis organizacijos išlikimas priklauso nuo jos finansinio pajėgumo ir konkurencingumo aplinkoje, kurioje ji veikia (Stankevičiūtė, Savanevičienė, 2018) ir bene visi verslo sprendimai yra susiję su organizacijos ekonominiu veiksmingumu (Clarke, 2011). Tai reiškia, kad ekonominio

veiksmingumo pajėgumai sukuria lėšas, reikalingas visoms klasikinėms žmonių išteklių valdymo funkcijoms įgyvendinti (Stankevičiūtė, Savanevičienė, 2018).

Kaip teigia Stankevičiūtė ir Savanevičienė (2018), *darbuotojų dalyvavimas ir socialinis dialogas* sudaro sąlygas produktyviam dialogui tarp darbdavio, darbuotojų ir profesinių sąjungų ar kitų kolektyvinių organų. Zaugg (2009) teigimu, darbuotojų dalyvavimas yra pagrindinis tvaraus žmonių išteklių valdymo tikslas ir plačiąja prasme turėtų būti suprantamas kaip daugiapusiai santykiai, kurie apima tokias šalis kaip: bendradarbiai, išorės patarėjai, giminaičiai, biudžetinės organizacijos ir kt. Stankevičiūtės ir Savanevičienės (2018) teigimu, darbuotojų dalyvavimas priimant su darbu susijusius sprendimus yra žmonių išteklių valdymo tvarumą skatinantis veiksnys.

Darbuotojų vystymo principas, žvelgiant iš tvarumo perspektyvos, reiškia, kad dėmesys turėtų būti sutelktas ne tik į esamų įgūdžių ir gebėjimų ugdymą, bet ir į įgūdžių rinkinius bei gebėjimus, kurių darbuotojams reikės ateityje (Stankevičiūtė, Savanevičienė, 2018), o požiūris į darbuotojus turėtų būti ne kaip į sąnaudas, o kaip į investiciją (Becker, 2011) ir jei organizacija sau gali leisti, tai turėtų tiek į infrastruktūrą bei įrangą, tiek ir į darbuotojų mokymus investuoti vienodai, ar net didesne dalimi į darbuotojus (Hirsig, Rogovsky, Elkin, 2014).

Partnerystė su išore tvarumo požiūriu reiškia ne tik tai, kad organizacija pritraukia ir išlaiko darbo jėgą šiai dienai, bet ir tai, kad nuolatos palaiko prieigą prie tam tikrų tikslinių žmonių grupių ir/ar išteklių šaltinių (Stankevičiūtė, Savanevičienė, 2018). Ehnert (2014), pabrėžia, kad glaudūs ryšiai ir bendradarbiavimas su tokiais išteklių šaltiniais kaip darbo rinka, švietimo įstaigos, nevyriausybinės organizacijos ir netgi darbuotojų šeimos, kuria pridėtinę vertę formuojant tvarų žmonių išteklių valdymą organizacijoje.

Lankstumą tvaraus žmonių išteklių valdymo kontekste galima būtų suskirstyti į keletą tipų: kiekinį ir funkcinį bei darbo laiko dimensiją (Stankevičiūtė, 2015). Funkcinis lankstumas priklauso nuo ilgalaikių abipusių investicijų į darbo santykius ir paprastai laikomas gebėjimu reaguoti į verslo pokyčius, turint daugialypius įgūdžius turinčius, prisitaikančius ir viduje mobilius darbuotojus (Carvalho, Cabral-Cardoso, 2008). Tuo tarpu kiekinis lankstumas sietinas su išlaidų sumažinimu ir organizacijos gebėjimu keisti įdarbintų darbuotojų skaičių, kad jis atitiktų verslo poreikius (Carvalho, Cabral-Cardoso, 2008). Darbo laiko lankstumas suteikia galimybę atsižvelgti į kiekvieno darbuotojo ar jų grupių asmeninius interesus ir juo derinti su organizacijos interesais (Stankevičiūtė, Savanevičienė, 2018).

Principas *darbo teisės aktų ir imperatyvų viršijimas* nusako platesnį požiūrį, kuris yra siejamas ne tik su darbo reglamentų laikymusi, bet ir jų peržengimu. Nors atitiktis darbo reglamentams ir yra esminis tvaraus žmonių išteklių valdymo atspirties taškas, tačiau institucinių reikalavimų laikymasis nebūtinai reiškia, kad organizacija yra tvari (Stankevičiūtė, Savanevičienė, 2018).

Stankevičiūtės ir Savanevičienės (2018) teigimu, *darbuotojų bendradarbiavimas*, vertinant ekonominių ir socialinių rezultatų prasme, yra kur kas naudingesnis už konkuravimą, nes konkuruodami darbuotojai turi ketinimų pakenkti savo bendradarbių veiklai, kad pagerintų savo pačių rezultatus. Hirsig ir kt., (2014) pabrėžia, kad bendradarbiavimas skatina geresnę kokybę bei produktyvumą, mažina pravaikštas ir darbo ginčų riziką, didina bendrą pasitenkinimą darbu.

Principas *Teisingumas ir lygybė*. Stankevičiūtės ir Savanevičienės (2018) teigimu, sąžiningas elgesys su darbuotojais reiškia, kad siekiama, jog taisyklės, atsakomybė ir teisės būtų vienodos visiems visoje organizacijoje. Kalbant apie tvarumą, tvariam žmonių išteklių valdymui reikia ne tik užtikrinti nediskriminavimą, bet ir žengti vieną žingsnį į priekį bei skatinti darbo jėgos įvairovę. Teisingumas ir lygybė turėtų būti rodomas visose žmonių išteklių vadybos srityse (Stankevičiūtė, Savanevičienė, 2018).

Apžvelgus tvaraus žmonių išteklių valdymo sampratą ir principus galima teigti, kad nors ir bendro sutarimo dėl tvaraus žmonių išteklių valdymo nėra, pavyko nustatyti tam tikras tendencijas. Visų pirma, tvarus žmonių išteklių valdymas yra neatsiejamas nuo orientacijos į ateitį, bei neigiamo poveikio suinteresuotosioms šalims mažinimo, bei jų poreikių tenkinimo. Antra, turi būti atsižvelgiama ne tik į ekonominius, bet ir į aplinkosauginius bei socialinius aspektus. Taip pat nustatyta, kad norint, kad žmonių išteklių valdymas pasižymėtų tvarumu, žmonių ištekliai turėtų būti valdomi vadovaujantis tvaraus žmonių išteklių valdymo principais.

2.1.3. Tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikos

Žmonių išteklių valdymo praktikos yra tai, kas formuoja bei iššaukia darbuotojų elgesį, nukreiptas į darbą bei pačią organizaciją (Martell, Carroll, 1995). Todėl tvarių žmonių išteklių praktikų charakteristikos leidžia formuoti žmonių išteklių valdymą taip, kad jis padėtų pasiekti tvarių įmonės veiklos rezultatų (Mariappanadar, 2019). Kaip teigia Mariappanadar (2019), tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų bruožai yra darbuotojo suvokiami organizaciniai motyvai, gerinantys darbuotojo elgesį ir nuostatas į veiklos gerinimą, kartu su organizacinėmis intervencijomis, siekiant sumažinti tuo pat metu daromą neigiamą poveikį organizacijos suinteresuotosioms šalims (t.y. darbuotojams ir jų šeimos nariams, visuomenei ir kt.) (Mariappanadar, 2019). Augant poreikiui apibrėžti tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų turinį, buvo atlikta nemažai moksliniu tyrimu, kuriuose buvo bandyta nustatyti tvarios strategijos ir praktikų rinkinį darbuotojų valdymo srityje. (žr. 5 lent.)

5 lentelė. Tvaraus ŽIV praktikų literatūros analizės apibendrinimas (sudaryta autoriaus)

Autorius	Praktikos
Zaugg et al. (2001)	Žmonių išteklių atranka ir įdarbinimas, žmonių išteklių vystymas; žmonių išteklių marketingas; darbuotojų išlaikymas; valdymas ir lyderystė.
Zaugg (2009)	Strateginis žmonių išteklių valdymas; asmeninė lyderystė ir vadybos vystymas; žinių valdymas; vidinė komunikacija; pokyčiai ir transformacija; žmonių išteklių planavimas; įdarbinimas; vystymas; darbuotojų išlaikymas; žmonių išteklių marketingas; organizavimas; kontrolė; palaikymas.
Ehnert (2009)	Vystymas; įdarbinimas; žmonių išteklių marketingas; rūpinimasis darbuotojais; pasitikėjimui jautrus, aktyvus vadovavimas; talentų pritraukimas; įvairovė; atsakomybė; etika; karjeros vystymas; atlygis.
Jerome (2013)	Įdarbinimas; atranka; žmonių išteklių planavimas; atlygis; dalyvavimas; mokymai; darbuotojų priežiūra.
De Prins, Van Beirendonck, De Vos, Segers (2014)	Talentai; išpareigojimas; įgalinimas; sveikata ir gerovė; darbuotojų dalyvavimas; įvairovė; darbo-gyvenimo balansas; ekologija; darbo rinka; užimtumas; karjera; besimokanti organizacija; tvarus įdarbinimas; atranka; mokymai; vystymas; kompensavimas; lyderystė; pokyčiai; kultūra.
Pološki Vokić, (2015)	Teisingas elgesys su darbuotojais; įvairovės valdymas; humaniškas ir socialiai atsakingas darbo dizainas; vidinis tiekimas; pagrįstas, bet teisingas kompensavimas; nuolatinės investicijos į mokymus ir vystymą; darbo-gyvenimo balansas; humaniški darbuotojų santykiai.

Autorius	Praktikos
Diaz-Carrion, López-Fernández, Romero-Fernandez, (2018);	„Staffing“ (darbuotojų įdarbinimas įvertinant jų įgūdžius, žinias ir atitinkamai pasiūlant jiems konkrečius vaidmenis); mokymai; veiklos vertinimas; karjeros valdymas; kompensavimas; darbo-gyvenimo balansas; įvairovės skatinimas; darbo saugumas ir sveikata;
Lee (2019)	Įvairovės valdymas; organizacinis teisingumas; darbo-gyvenimo balansas.
Manzoor, Wei, Bányai, Nurunnabi, Subhan, (2019)	Atranka; dalyvavimas; darbuotojų įgalinimas; mokymai.

Tačiau yra pabrėžtina, kad mokslinėje literatūroje bendro sutarimo dėl tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų rinkinio nėra (Pološki Vokić, 2015). Coheno (2012) teigimu, siekiant tvaraus žmonių išteklių valdymo, visos žmonių išteklių valdymo praktikos turėtų būti peržiūrimos ir atnaujinamos vadovaujantis tvarumo principais. O iš pateikiamų tyrėjų siūlomų tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų rinkinių yra matoma, kad tyrėjų interpretavimas yra gan įvairus. Pavyzdžiui, Zauggas (2009) pateikė tvaraus žmonių išteklių valdymo modelį į kurį įtraukė tokias žmonių išteklių valdymo praktikas kaip: meta praktikas (strateginis žmonių išteklių valdymas, asmeninės lyderystės ir vadybos vystymas, žinių valdymas, vidinė komunikacija, pokyčiai ir transformacijos); proceso praktikas (žmonių išteklių planavimas, įdarbinimas, vystymas, darbuotojų išlaikymas), horizontaliąsias funkcijas (žmonių išteklių marketingas, organizavimas, kontrolė) ir palaikymo funkcija. Ehnert (2009) į praktikomis paremtą darnaus žmonių išteklių valdymo modelį įtraukia su žmonių ištekliais susijusius tvarumo tikslus (pritraukti talentus ir būti pripažintam „pasirinktinu darbdaviu“; išlaikyti sveiką ir produktyvią darbo jėgą; investuoti į esamos ir būsimos darbo jėgos įgūdžius) ir su žmonių ištekliais susijusią veiklą, tokią kaip: įvairovės skatinimą, atsakomybę, etiką, gerus darbuotojų santykius, atlygį, karjeros vystymą ir pan. Diaz-Carrion ir kt. (2018), atliko tyrimą, kurio metu išsikėlė du tikslus. Pirma, sukurti tvaraus žmonių išteklių valdymo politiką ir praktikų sistemą. Antra, sudaryti tvaraus žmonių išteklių valdymo matavimo skalę (Diaz-Carrion et al., 2018). Šio tyrimo metu buvo atlikta išsami literatūros analizė, bei atliktas tyrimas 194 Europos organizacijų, turinčių reikšmingų institucinių skirtumų, tvarumo atskaitų nuodugni analizė. Taip pat buvo išanalizuoti pagrindiniai žmonių Socialinės Atsakomybės standartai žmonių išteklių valdymo srityje, bei atliktas anksčiau sukurtos tvaraus žmonių išteklių valdymo matavimo skalės validavimas, kurį atliko įvairių Europos šalių žmonių išteklių vadybos ir žmonių Socialinės Atsakomybės sričių akademinė ekspertų grupė, atliekant „Delphi“ tyrimą (Diaz-Carrion et al., 2018). Autoriai pabrėžia, kad tyrimo rezultatai gali būti laikomi logiškais ir pagrįstais, nes visi vertinamų praktikų elementai buvo vertinami komisijos ir įvertinti kaip veiksmi, kuriuos mokslinė literatūra pabrėžia kaip tvarius ir suderintus su žmonių Socialinės Atsakomybės standartais. Kaip vieną iš šio tyrimo rezultatų autoriai pareikia svarbiausių žmonių išteklių valdymo praktikų rinkinį, kurių elementams akademikai skyrė didžiausią dėmesį, jos yra: „Staffing“; mokymai; veiklos vertinimas; karjeros valdymas; kompensavimas; darbo-gyvenimo balansas; įvairovės skatinimas; darbo saugumas ir sveikata (Diaz-Carrion et al., 2018). Remiantis Carrion ir kt. (2018), atliktu tyrimu, bei tuo, kad autorių pateiktos praktikos yra dažnai minimos ir kitų tvarų žmonių išteklių valdymą tiriančių autorių, empiriniam tyrimui atlikti bus naudojamas adaptuotas Carrion ir kt. (2018) pateiktas tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų sąrašas. Kadangi viena iš pateiktų Carrion ir kt. (2018), tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų – „staffing“, kuri neatitinka numatomo empirinio tyrimo konteksto, nes tiriamoji generalinė visuma – medicinos paslaugas teikiantis personalas, ji buvo pašalinta iš autoriaus siūlomo praktikų sąrašo (žr. 6 lent.)

6 lentelė. Tvaraus ŽIV praktikos (sudaryta autoriaus)

Praktika	Autorius
Mokymai ir ugdymas	Diaz-Carrion et al. (2018); Jerome (2013); De Prins et al. (2014); Pološki Vokić, (2015); Manzoor et al. (2019)
Veiklos vertinimas	Diaz-Carrion et al. (2018); Zaugg (2009)
Karjeros valdymas	Diaz-Carrion et al. (2018); Ehnert (2009); De Prins et al. (2014);
Kompensavimas	Diaz-Carrion et al. (2018); Ehnert (2009); Jerome (2013); De Prins et al. (2014); Pološki Vokić, (2015)
Darbo ir gyvenimo derinimas	Diaz-Carrion et al. (2018); De Prins et al. (2014); Pološki Vokić, (2015); Lee (2019)
Įvairovės valdymas	Diaz-Carrion et al. (2018); Ehnert (2009); De Prins et al. (2014); Pološki Vokić, (2015); Lee (2019)
Darbo saugumas ir sveikata	Diaz-Carrion et al. (2018); Ehnert (2009); Jerome (2013); De Prins et al. (2014)

Toliau šiame skyriuje bus aptariamos 6 lentelėje išskirtos žmonių išteklių valdymo praktikos, kurios bus naudojamos empiriniam tyrimui atlikti.

Mokymai ir ugdymas. Darbuotojų mokymai yra svarbūs ne tik nuolatiniam žmonių išteklių augimui, bet taip pat garantuoja tvarų žmonių išteklių valdymą organizacijose. Darbuotojų mokymai, vaidina gyvybiškai svarbų vaidmenį organizacijos veiklai, išgyvenamumui ir plėtrai, bei yra vienas iš pagrindinių būdų, kaip organizacija gali pagerinti savo konkurencingumą. Taip pat, padeda tobulinti organizacijoms reikalingas darbuotojų žinias, gerina darbuotojų požiūrį į darbą, veiklą ir darbo rezultatus (Zhang, Guo, Lei, Lim, 2019). Mokslininkai Hanayshas ir Tahiras (2016) darbuotojų mokymus apibūdina kaip sistemingą procesą, kuris padeda darbuotojams išmokti tobulinti savo žinias, įgūdžius ar elgesį, pasitelkiant naudingas programas, kuriomis siekiama pagerinti jų darbo efektyvumą ir įmonės veiklą (Hanaysha, Tahira, 2016). Manzooras ir kt. (2019) darbuotojų mokymus apibūdina kaip padedančių ir naudingų įgūdžių, idėjų ir žinių suteikimą, mokant darbuotojus gebėti kvalifikuotai atlikti praktinį darbą. Ir teigia, kad mokymai – tai nuolatinės pastangos ir bandymai pagerinti darbuotojo įgūdžius ir veiklos rezultatus. Pabrėžtina, kad apmokomi darbuotojai gali lengvai dalintis savo įgūdžiais bei atnaujintomis žiniomis ir naudodamiesi savo kūrybiškumu pagerinti organizacijos veiklos rezultatus. (Manzoor et al., 2019). Kaip teigia Zhangas ir kt. (2019), Ugandoje atliktu kokybiniu tyrimu, kuris buvo atliktas telekomunikacijų įmonėse, buvo nustatyta, kad mokymai daro teigiamą poveikį darbuotojų darbo rezultatams. Hanayshas ir Tahiras (2016) pabrėžia, kad apskritai mokymai pagerina darbuotojų elgesį ir įsitraukimą į darbą bei padeda gerinti darbuotojų veiklos rezultatus. Mokslininkai šiuos teiginius grindžia atliktu tyrimu, kuriuo buvo siekiama nustatyti mokymų poveikį Somalio valstybės tarnautojams. Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad egzistuoja ryšys tarp mokymų skaičiaus ir darbuotojų elgesio, įsitraukimo į darbą bei veiklos rezultatų. Hanaysho ir Tahiro (2016) teigimu, papildomi mokymai padidina darbuotojų entuziazmą dirbti, trumpai tariant, mokymai ir darbuotojų darbas yra reikšmingai susiję teigiamais ryšiais. Manzooras ir kt. (2019) teigia, kad Pakistane atliktu tyrimu, kuris buvo atliktas viešbučių pramonėje, buvo nustatyta, jog mokymai yra procesas, kuris akivaizdžiai pagerina darbuotojų žinias ir pagilina įgūdžius, kas stipriai pagerina jų darbo rezultatus, ko pasekoje gerėja darbuotojų nusistatymas į darbą, auga jų entuziazmas, bei gerėja darbuotojų savijauta (Manzoor et al., 2019). Kai organizacija rengia mokymus, tai paprastai lemia didesnę darbuotojo atsivėmimą, kuris gali būti vertinamas kaip „psichologinis kontraktas“. Tai yra abipusis darbuotojų požiūris ir elgesys, pagrįstas jų suvokimu į

organizacijos pastangas tobulinti jų įgūdžius, kompetencijas ir suteikti jiems ateities tobulėjimo galimybes (Jehanzeb, Rasheed, Rasheed, 2013; Dockel, Basson, Coetzee, 2006). Moksliniai tyrimais yra įrodyta, kad mokymai prisideda prie tokių nematerialių rezultatų kaip, aukštas pasitikėjimas savimi, sustiprintas organizacinis įsipareigojimas ir geresnės darbuotojų žinios, o tai galiausiai gali padėti išlaikyti darbuotojus ir padidinti organizacinį efektyvumą (Jehanzeb et al., 2013; Armstrong, 2016). Organizacija privalo sąžiningai vykdyti darbuotojų mokymus, nes mokymai gali sustiprinti įsipareigojimus organizacijai ir užkirsti kelią ketinimams palikti organizaciją (Manzoor et al., 2019). Todėl, remiantis paminėtais mokslininkų pastebėjimais ir teiginiais, kurie yra paremti atliktais moksliniais tyrimais, galima teigti, kad mokymai vaidina svarbų vaidmenį, siekiant tvaraus žmonių išteklių valdymo. Nes mokymai yra su teigiamu darbuotojų elgesiu, įsitraukimu į darbą, entuziazmu bei teigiamais veiklos rezultatais ir savijauta bei ketinimais palikti organizaciją.

Veiklos vertinimas. Atliktais moksliniais tyrimais darbuotojų veiklos vertinimo kontekste buvo nustatyta, kad organizacijų atliekamas darbuotojų veiklos vertinimas turi reikšmingą ryšį su darbuotojų įsipareigojimu organizacijoms (Kadiresan, Selamat, Selladurai, Ramendran, Mohamed, 2015). Atliekant mokslinius tyrimus buvo pastebėta, kad organizacijos rodo nemažą dėmesį vienai iš specifinių žmonių išteklių valdymo praktikų – veiklos vertinimui, bei tai, kad veiklos vertinimas gali turėti įtakos organizacijos veiklos efektyvumui ir rezultatyvumui (Kadiresan et al., 2015). Darbuotojų veiklos vertinimas yra naudojamas kaip darbuotojų veiklos rezultatų įvertinimo priemonė, siekiant pagerinti darbuotojų veiklos rezultatus, paskirstyti atlygį ir patobulinti kompetencijas. Svarbu yra tai, kad atliekant darbuotojų veiklos vertinimą, organizacijos geba išsiaiškinti stipriausias darbuotojų plėtros reikmes (Moulik, Mazumdar, 2012). Nors darbuotojų veiklos vertinimą atlikti yra gan brangu, bet, nepaisant didelių patiriamų kaštų, organizacijos vis tiek noriai naudoja šią žmonių išteklių valdymo praktiką. Nes darbuotojų veiklos vertinimas yra esminė veikla, kurios pagalba yra nustatomi darbuotojų paaukštinimai, premijos ir mokymo poreikiai, kurie potencialiai sukuria motyvaciją ir atsidavimą organizacijai. Todėl darbuotojų veiklos vertinimas yra neatsiejama organizacijos dalis (Kadiresan et al., 2015; Moulik, Mazumdar, 2012; Obeidat, Masa'deh, Abdallah, 2014). Kadiresan et al. (2015), teigia, kad darbuotojų veiklos vertinimą organizacijos dažniausiai naudoja, siekdamos įvertinti savo darbuotojų darbą ir juos paskatinti. Be to, tyrimais atskleista, kad ši veiklos vertinimo praktika gali būti naudojama siekiant nustatyti darbuotojo suvokimą, nuostatas, įsitikinimus ir vystymosi sritis atsižvelgiant į organizacijos tikslus (Kadiresan et al., 2015; Zaugg 2009). Keletas mokslinių tyrimų patvirtina nuostatą, kad veiklos vertinimo teisingumo suvokimas yra glaudžiai susijęs su darbuotojų atsidavimu savo organizacijai. Jei darbuotojas suvokia, kad priimti sprendimai yra teisingi, jie atsakys aukštu atsidavimu ir norės daugiau prisidėti siekiant organizacinių tikslų (Ikramullah et al., 2011; Getnet et al., 2014; Bekele, Shigutu, Tensay, 2014). Taigi, galima daryti išvadą, kad darbuotojo suvokimas apie veiklos vertinimo veiklą yra svarbus, nes tai lemia atsidavimo organizacijai lygį (Moulik, Mazumdar, 2012; Kadiresan et al., 2015).

Karjeros valdymas. Adekolas (2011) teigimu, karjeros valdymas yra dar viena dažnai mokslinėje literatūroje minima žmonių išteklių valdymo ir vystymo veikla. Karjeros valdymas yra tai, kas padeda darbuotojams pasiekti suplanuotus karjeros tikslus, nes suteikia jiems reikalingų įgūdžių, kompetencijų ir vertybių, sėkmingam jų pasiekimui. Kitaip tariant, kitas žingsnis po karjeros planavimo yra planų įgyvendinimas per atitinkamas karjeros valdymo praktikas (Adekola, 2011). Karjeros valdymas yra nuolatinis karjeros planų ir strategijų rengimo, tobulinimo, įgyvendinimo ir stebėjimo procesas, kurio individas imasi vienas, arba kartu pasitelkiant ir organizacijos karjeros valdymo sistemą (Hall, 1986; Greenhaus, 2000). Iš tikrųjų karjeros valdymas yra nenutrūkstamas

profesinio gyvenimo procesas. Be to, patenkinama karjera gali padidinti darbuotojo pilnavertiškumo jausmą, o prasti sprendimai dėl karjeros, gali turėti pragaištingą poveikį darbuotojo savijautai (Greenhaus, 2000; Adekola, 2011). Martino, Romero, Valleso ir Dolano (2001) teigimu, karjeros valdymas yra viena esminių žmonių išteklių valdymo veiklų pokyčių metu, kaip pavyzdžiui, keičiant verslo strategijas ir kryptį, mažinant organizaciją, jungiantis bei vykstant technologiniams pokyčiams, reikės nuolatinio karjeros valdymo, nes tai yra priemonė, kuria pasitelkus reikės peržiūrėti karjeros planus ir pakeisti jos įgyvendinimo kelius (Martino et al., 2001). Greenhausas ir kt. (2000) moksliniais tyrimais nustatė, kad efektyvus karjeros valdymas gali sudaryti sąlygas individams priimti pagrįstus sprendimus, atitinkančius jų talentus, siekius ir vertybes, bei taip pagerinti organizacijos efektyvumą. Daugelis tyrėjų, tyrinėjančių karjeros valdymą, laikosi nuostatos, kad karjeros valdymas yra ryšys tarp organizacijų ir jų darbuotojų, kai organizacijos bando suderinti individualius darbuotojų interesus ir sugebėjimus su organizacinėmis galimybėmis per suplanuotą programą, apimančią tokias veiklas kaip karjeros sistemas, karjeros konsultavimą, darbo rotaciją ir kitas karjeros valdymo priemones bei išteklius. (Hall, 1986, Martin et al, 2001). Be to, Adekolas (2011) tvirtina, kad karjeros valdymo praktikos skatina asmenis stengtis tobulinti žinias, įgūdžius ir elgesį, įgalinantį juos būti sėkmingiems. Tiek individualios karjeros planavimo, tiek institucinės karjeros valdymo procesų integracija lemia karjeros vystymąsi, kai asmuo pasiekia nustatytus karjeros tikslus (Hall, 1986). Karjeros valdymas atspindi organizacinę perspektyvą karjeros raidos procese. Ši savybė pademonstruojama, kai organizacijos stengiasi suderinti individualius interesus ir galimybes su organizacinėmis perspektyvomis per suplanuotą programą, apimančią tokias veiklas kaip veiksmingų vidinių karjeros sistemų kūrimas, darbuotojų konsultavimas, darbo rotacija ir pozicinės patirties derinimas per darbo ir nedarbo mokymo programas (Adekola, 2011). Greenhausas ir kt. (2000) teigimu, karjeros valdymas apima konkrečias žmonių išteklių valdymo veiklas, tokias kaip rotacija, potencialo vertinimas, karjeros konsultavimas, mokymai ir švietimas, skirti padėti suderinti darbuotojų interesus ir galimybes su organizacinėmis perspektyvomis. Veiksmingos karjeros valdymo praktikos padės skatinti darbuotojų išvalgumą, tikslų ir strategijų plėtojimą, rinkti tinkamus atsiliepimus bei padės darbuotojams naudoti ir plėtoti įgūdžius bei žinias. O tai savo ruožtu bus naudinga pačiai organizacijai ir jos darbuotojų augimui bei didins darbuotojų savigarbos jausmą (Greenhaus, 2000, Martin et al., 2001).

Kompensavimas. Kompensavimas žmonių išteklių valdyme mokslinėje literatūroje sulaukia ypatingo dėmesio, nes jis yra viena iš svarbiausių žmonių išteklių valdymo funkcijų, vaidinančių esminį vaidmenį pritraukiant geriausius darbuotojus, išlaikant sėkmingiausius darbuotojus ir motyvuojant visus darbuotojus siekti aukštesnių rezultatų (Berber, Slavić, 2018; Deadrick, 2015). Patrauklesnių, lyginant su konkurentais, kompensavimo strategijų įgyvendinimas, dažnai yra pristatomas kaip investicija į žmonių išteklių valdymo sistemą ir laikomas organizacinio požiūrio į žmogiškojo kapitalo kaupimą ir išlaikymą signalu. (Pološki Vokić, 2015). Pabrėžtina, kad kompensavimo strategijos ir praktikos daro įtaką ir kitoms žmonių išteklių valdymo sritims, tokioms kaip įdarbinimas, atranka, veiklos valdymas, mokymai, karjeros valdymas ir darbo santykiai. Ir tai, kad jos turi atsižvelgti į įvairius suinteresuotųjų šalių poreikius (Berber, Slavić, 2018). Kompensavimą darbuotojams sudaro bazinis atlyginimas su įvairiais priedais įvairiose paskatinimų formose, suprojektuotose individualiu, grupės ar organizacijos lygiu, taip pat išmokos, susijusios su materialiais ir nematerialiais elementais (Berber, Slavić, 2018; Pološki Vokić, 2015; Deadrick, 2015). Hassano (2016) teigimu, kompensavimą gali sudaryti tokios dalys kaip bazinis darbo užmokestis, paskatinimai (kintama darbo užmokesčio dalis), apmokėjimas už viršvalandžius, premijos, kelionės/apgyvendinimo išmokos, akcijų pasirinkimo galimybės, papildomas sveikatos draudimas,

komisiniai ir pelno paskirstymas. Tarp kurių ypač svarbi yra skatinamoji darbo užmokesčio dalis, kaip dalis viso darbo užmokesčio, nes ji yra susijusi su darbuotojų darbo rezultatais. Paskatinimai yra naudojami motyvuoti darbuotojus ištraukti į individualių tikslų ir darbo užduočių įgyvendinimą. Ši atlyginimo dalis yra kintama atsižvelgiant į tikslus ir standartus – organizacinius, grupinius ar individualius tikslus. Šis apdovanojimo būdas pabrėžia ryšio tarp darbuotojų pastangų, veiklos rezultatų ir atlygio svarbą (Slavić, Berber, 2016). Tuo tarpu išmokos, yra netiesioginė atlygio dalis, kuri yra mokama darbuotojui papildomai prie bazinės ir skatinamosios atlyginimo dalių. Išmoku tikslas – išlaikyti darbuotojus įmonėje, patenkinti jų poreikius ir padidinti darbuotojų lojalumą. Išmokos nenaudojamos darbuotojų motyvacijai didinti, nes jų dydis nepriklauso nuo darbuotojų veiklos rezultatų; jos labiau susijusios su bendru darbuotojų pasitenkinimu ir įsipareigojimu (Deadrick, 2015; Berber, Slavić, 2018; Pološki Vokić, 2015). Jeromo (2013) teigimu, atliktų mokslinių tyrimų rezultatai rodo, kad egzistuoja tendencija, jog vidutiniškai apie 20 proc. organizacijų darbuotojų planuoja pakeisti savo dabartines pareigas per penkerių metų laikotarpį, todėl darbuotojų išlaikymo klausimai tampa svarbiu organizacijos gyvenimo aspektu. Ko pasekoje yra pastebima, kad kompensavimo strategijų, nukreiptų į darbuotojų išlaikymą, įgyvendinimas pastebimai išaugo. (Jerome, 2013). Berberio ir Slavičiaus (2018) teigimu, moksliniais tyrimais nustatyta, jog egzistuoja teigiamas ryšys tarp kompensavimo ir organizacijos veiklos rezultatų ir tai kad kompensavimo strategijos vaidina svarbų vaidmenį įdarbinant ir išlaikant kvalifikuotus darbuotojus. Pastebima, kad daugelis organizacijų naudoja atlygiui darbuotojams naudoja rezultatais grįsta kompensavimo strategiją, nes tokia strategija, kuri yra grįsta darbuotojų darbo rezultatais, daro teigiamą poveikį darbuotojams, ko pasekoje yra rodomi geresni veiklos rezultatai (Berber, Slavić, 2018). Kaip teigia Jeromas (2013), kad veiksminga žmonių išteklių valdymo strategija yra integruoti kompensavimo sistemą, kuri padidintų darbuotojo norą efektyviai ir produktyviai dirbti, nes egzistuoja reikšmingas ryšys tarp kompensacijos ir darbuotojo darbo, todėl svarbu, kad darbdaviai į kompensavimo praktikas žiūrėtų palankiai, nes kompensavimo praktikos daro didelę įtaką darbuotojų įdarbinimui, ketinimams palikti organizaciją ir produktyvumui (Jerome, 2013).

Darbo ir gyvenimo derinimas. Darbo ir gyvenimo suderinimas – ta su vaidmenimis susijusių lūkesčių, dėl kurių deramasi bei dalijamasi tarp asmenų ir su vaidmenimis susijusių partnerių darbe ir šeimoje, išsipildymas (Dousin, Collins, Kaur Kler, 2019). Kitaip sakant, tai yra veiksmingai valdoma pusiausvyra trijose asmenų gyvenimo srityse, įskaitant organizaciją, socialinį ir asmeninį gyvenimą (De Prins et al., 2014). Keletas atliktų mokslinių tyrimų išryškino pagrindinius darbo-gyvenimo balanso praktikos konstruktus ir jų rezultatus. Taip pat nustatyta, kad darbo vietos politikos ir parama teikiant dargo-gyvenimo balanso planus padidina darbuotojų gerovę, organizacinį įsipareigojimą ir pasitenkinimą darbu (Pološki Vokić, 2015; Lee, 2019). Dousino ir kt. (2019) teigimu, darbuotojai gali būti labiau linkę į asmeninius konfliktus, jei nesugeba suderinti savo darbo ir asmeninio gyvenimo poreikių. Kaip teigia Moenas ir kt. (2008), konfliktą apibūdinti galima kaip darbo ir šeimos vaidmenų sankirtą, kuri sukelia įtampą individams, kaip tiesioginį nesuderinamo spaudimo padarinį dėl asmens darbo ir šeimos vaidmenų. Todėl organizacijos turėtų įgyvendinti žmonių išteklių valdymo politikas, kurios padidintų darbuotojų darbo-gyvenimo balansą, kas pagerintų darbuotojų gerovę ir galiausiai padidintų organizacijos produktyvumą bei efektyvumą (Dousin et al., 2019). Viena iš ankstyviausių darbo-gyvenimo balanso teorijų, yra pasklidimo efekto teorija (Westman, 2002; Googins, 1991). Tai reiškia asmens jausmus, požiūrius ir elgesį į darbą, kuriam įtakos turi kitos sritys, pavyzdžiui, šeima, kas tikėtina sukels pasklidimą tarp šių dviejų sričių. Teigiamas pasklidimas gali pagerinti asmenų darbo rezultatus, o neigiamas – duoti priešingą efektą (Googins, 1991). Kalbant apie darbo ir gyvenimo derinimo praktiką, tai ji gali būti realizuota

pasitelkiant palaikančius vadovus ar bendradarbius, kurie galėtų palengvinti darbo ir šeimos vaidmenų pasklidimą (Dousin et al., 2019). Be to, į darbuotojus orientuotas lankstus darbo grafikas taip pat turės teigiamą įtakos darbo ir šeimos vaidmenų pasklidimui. Todėl, į darbuotojus orientuotos, lanksčios darbo praktikos užtikrina tinkamą darbo ir šeimos vaidmenų pusiausvyrą (Lott, 2018). Malaizijoje buvo atlikta keletas mokslinių tyrimų, nukreiptų į darbo-gyvenimo balansą, kurių metų buvo tiriami medicinos specialistai. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad medicinos specialistai patiria dideli darbo spaudimą, dėl kurio stipriai padidėja jų patiriamas stresas ir dažniau pasireiškia perdegimas. Šio patiriamo spaudimo priežastis – medicinos specialistų trūkumas, dėl ko padidėja pacientų skaičius tenkantis vienam medicinos specialistui, todėl kasdienis klinikinis režimas tampa labai intensyvus, pavyzdžiui, ilgos darbo valandos ir darbas esant spaudimui laiko atžvilgiu (Dousin et al., 2019). Tyrimais buvo nagrinėta darbo perkrovos, sutuoktinių paramos ir darbo įtraukimo į darbo-šeimos konfliktus problemos medicinos specialistų tarpe. Tyrimas parodė, kad per didelis darbo krūvis neigiamai veikia vaidmenų atlikimą šeimoje ir sukelia išsekimą bei nuovargį, kurie ilgainiui daro įtaką medicinos specialistų motyvacijai. Bei buvo pateikti pastebėjimus, kad socialinė parama, vadovo ir darbuotojo santykiai, mentorystės programos, skaidrus ir teisingas veiklos vertinimas, lankstus darbo laiko grafikas, pagalba naujiems darbuotojams, gali užkirsti kelią neigiamam poveikiui darbuotojų gerovei (Dousin et al., 2019; Lott, 2018).

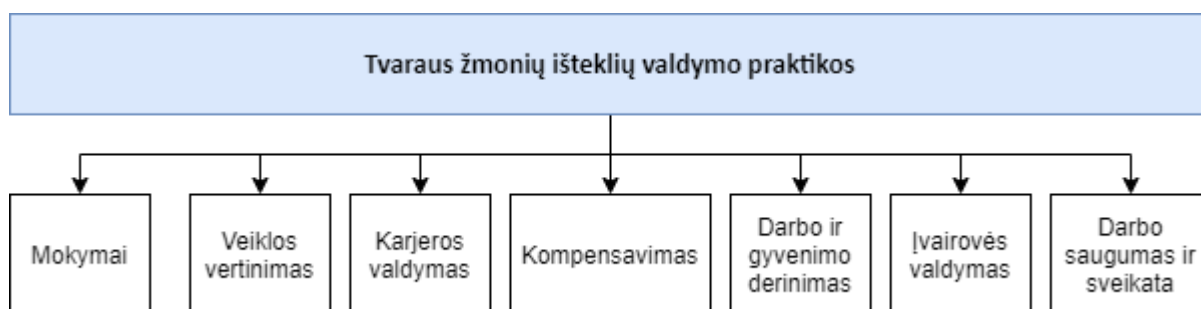
Įvairovės valdymas. Kaip teigia Thevanesas ir Arulrajahas (2017), įvairovės valdymo pasitelkimas organizacijoje daro teigiamą poveikį organizacijos rezultatams. Todėl pažangios organizacijos rimtai atsižvelgia į įvairovės valdymo praktikas tam, kad sukurtų ir palaikytų įvairią darbo jėgą, ir taip pagerintų organizacijos tvarumą. Nes kad įvairovės valdymas laikomas viena iš efektyvių tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų, siekiant sustiprinti organizacijos tvarumą, vienodai prisidedant prie organizacijos ekonominių ir socialinių rezultatų gerinimo (Thevanes, Arulrajah, 2017). Įvairovės valdymas reiškia savanoriškus organizacinius veiksmus, kurių tikslas – apgalvotų politikų ir programų dėka labiau integruoti įvairių grupių darbuotojus į oficialią ir neformalią organizacinę struktūrą (Ehnert, 2009). Thevanesas ir Arulrajahas (2017) darbuotojų įdarbinimą ir atranką, mokymus ir vystymą, darbuotojų veiklos vertinimą ir kompensavimą įvardijo kaip pagrindines žmonių išteklių įvairovės valdymo praktikas, kurios yra įrankiai praturtinti darbo jėgos įvairovę organizacijose. Taikant įvairovės valdymo praktikas, galima padidinti įvairialypę darbo jėgą, kurios reikia norint išlaisvinti kūrybiškumą, siekiant pagerinti organizacijos ekonominius rezultatus. Be to, organizacijos, taikydamos įvairovės valdymo praktikas, gali pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus (Pološki Vokić, 2015). Todėl, įvairovės valdymas gali būti veiksminga priemonė organizacijoms išlikti konkurencingoms darbo rinkoje pritraukiant talentus. Keliuose tyrimuose pabrėžiama, kad efektyvus įvairovės valdymas gali padaryti teigiamą poveikį organizacijai, pavyzdžiui, suteikti konkurencinį pranašumą, pagerinti įmonės įvaizdį, padidinti organizacijos efektyvumą, pagerinti organizacijos gyvenimo kokybę, sumažinti darbuotojų kaitą ir pravaikštas, pagerinti sprendimų priėmimą, padidinti organizacinį lankstumą (Thevanes, Arulrajah, 2017; Ehnert, 2009; Pološki Vokić, 2015; De Prins et al., 2014). Be to, efektyvus organizacijos įvairovės valdymas prisideda prie ekonominių organizacijos rezultatų, pašalinant diskriminacinius kaltinimus organizacijos link. Todėl įvairovės valdymas laikomas galingu varikliu praturtinti organizacijos ekonominius rezultatus (Thevanes, Arulrajah, 2017). Jabboras ir Santosas (2008) teigia, kad socialinė veikla yra susijusi su organizacijų įvairovės valdymu. Efektyvus organizacijos įvairovės valdymas reiškia, kad pritraukiama ir išlaikoma įvairi darbo jėga organizacijoje uždraudžiant diskriminaciją dėl darbuotojo lyties, rasės, etninės priklausomybės, socialinės padėties, kultūrinių skirtumų ir pan. Vienodos galimybės įsidarbinti užtikrina, kad sprendimai dėl įdarbinimo (pvz., samdymas,

paaukštinimas, atlyginimas) būtų priimami neatsižvelgiant į tokias savybes kaip darbuotojo rasė, spalva, religija, lytis, ar tautinė kilmė (Pološki Vokić, 2015). Be to, darbo jėgos įvairovės gerinimas organizacijoje yra laikomas teisinga ir etine organizacijos piliečių funkcija kurti ir palaikyti socialinę sanglaudą ir socialinį teisingumą. Įvairovės valdymas ne tik prisideda prie teisiųjų reikalavimų laikymosi, bet ir padeda pagerinti etinę organizacijos orientaciją. Todėl organizacijos įvairovės valdymas gali būti efektyvus sprendimas siekiant išspręsti socialinę neteisybę, socialinę segregaciją ir socialinius konfliktus. Įvairovės valdymas suteikia daugiau naudos organizacijai ir atveria kelią įgyti gerą įvaizdį tiek bendruomenėje, tiek pramonės asociacijose. Žmonių išteklių įvairovės valdymo praktikos, tokios kaip įdarbinimas ir atranka, mokymas ir vystymas, veiklos įvertinimas ir atlygis, darbuotojams suteikia lygias galimybes įsitraukti į organizaciją ir plėtoti savo karjerą, panaikinant diskriminaciją ir nelygybę lyčių, rasės, negalios, seksualinės orientacijos ir kiti požymių atžvilgiu.. Taigi įvairovės valdymas laikomas vienu pagrindiniu indėliu į organizacijos socialinius rezultatus (Thevanes, Arulrajah, 2017).

Darbo saugumas ir sveikata. Žvelgiant iš ekonominės perspektyvos, nelaimingi atsitikimai, traumos ir ligos yra labai nepageidaujamos organizacijose, nes tai atneša labai ženkliai papildomas išlaidas tiek darbdaviams, tiek ir patiems darbuotojams (Gopang, 2015). Su darbuotojais susiję nepageidaujami padariniai yra atlyginimo praradimas, gydymas, skausmas ir gyvenimo kokybės pablogėjimas. Tuo tarpu darbdaviui pasireiškiantys nepageidaujami padariniai apima pinigines kompensacijas, įrangos ar kito turto žalą bei nuostolius dėl gamybos ar veiklos nutraukimo. Kita darbdaviui patiriamų išlaidų rūšis yra naujo darbuotojo pakeitimas ir mokymas, jei darbuotojas nebegali toliau eiti pareigų ar tampa neįgalus. Šias išlaidas galima sumažinti pagerinus sveikatos ir saugos sąlygas darbo vietoje (Gopang, Nebhwani, Khatri, Marri, 2017). Darbo sąlygas galima pagerinti efektyviai įgyvendinant darbo saugumo ir sveikatos valdymą darbo vietoje. Darbo saugumo ir sveikatos valdymas yra organizacinio valdymo dalis, kurią vykdo aukščiausioji vadovybė saugos priemonėmis. Svarbiausiu prioritetu laikoma nelaimingų atsitikimų darbe ir traumų prevencija. Dėl to pagerėja darbo sąlygos, sumažėja nelaimingų atsitikimų ir sužeidimų skaičius (Gopang et al., 2017; Gopang, 2015). Taigi, darbo saugumo ir sveikatos valdymo praktikos sukuria saugesnes darbo vietas, kurios taip pat gali padėti pagerinti produktyvumą, sumažinti sąnaudas, padidinti pelningumą ir efektyvumą (Bakri et al., 2006). Gopang ir kt. (2017) pabrėžia, kad darbuotojų saugos vadybos praktikų įgyvendinimas daro įtaką bendrai organizacijos veiklai (konkurencinei, finansinei ir pan.). Nes sumažina nelaimingų atsitikimų, materialinės žalos, traumų ir neatvykimo į darbą atvejų skaičių ir pagerina darbo sąlygas, našumą, pardavimus bei pelną. Darbo saugumo ir sveikatos praktikos taip pat daro teigiamą įtaką organizacijos reputacijai, nes gera darbuotojų saugos valdymo kultūra gerina reputaciją, mažina sąnaudas ir palaiko organizacijos konkurencingumą. Taip pat pastebima kad organizacijos, kurios nediegia saugos valdymo sistemų, pasižymi mažesniu našumu, nei tos, kurios tai daro (Gopang et al., 2017). Darbuotojų sveikatos ir saugos valdymas yra susijęs su visais veiksmiais, susijusiais su sveikatos ir saugos gerinimu ir palaikymu, galimo sveikatos ir saugos pavojaus ir rizikos prevencija bei sumažinimu darbo vietoje. Sembe ir Ayuo (2017) pateikia saugos pavojus, t. y. darbo aplinkos aspektus, kurie gali pakenkti darbuotojui. Pavyzdžiui, fiziniai veiksniai, tokie kaip: triukšmas, vibracija ir karštis; cheminiai veiksniai: nuodai ir toksinai; pavojingos medžiagos, tokios kaip: dulkės, nafta ir anglis; darbo vietų organizavimo: darbo kartojimas, priežiūra, mokymai, stresas ir smurtas. Profesinės, sveikatos ir saugos praktikos yra gan įvairios, kaip pavyzdžiui: streso valdymo ir reabilitacijos programos, triukšmo kontrolė, bendras sveikatos stiprinimas, sveikos gyvensenos skatinimas ir t.t. (Gopang et al., 2017; Sembe, Ayuo, 2017). Taigi įgyvendinant žmonių išteklių valdymo praktikas, kuriose pagrindinis dėmesys skiriamas darbuotojų

sveikatai ir saugai darbo vietoje, galima pagerinti darbuotojų fizinę, psichinę ir socialinę gerovę (Sembe, Ayuo, 2017).

Apibendrinant tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikas, toliau pateikiamas išskirtų praktikų vizualus modelis (žr. 5 pav.).



5 pav. Tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikos (adaptuota pagal Diaz-Carrion, 2018)

Empiriniam tyrimui atlikti, kurio metus bus siekiama nustatyti tvaraus žmonių išteklių raišką organizacijoje, bus naudojamas Carrion ir kt. (2018) rekomenduojamas tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų rinkinys.

2.2. Darbuotojų gerovės, elgsenos ir ketinimo išeiti iš darbo dimensijos

Darbuotojų gerovė. Gerovė buvo apibrėžta žvelgiant iš dviejų, tačiau skirtingų perspektyvų. Remiantis hedonine perspektyva, gerovė apibūdinama kaip laimė. Ši perspektyva pabrėžia trijų komponentų svarbą: pasitenkinimą gyvenimu, teigiamos nuotaikos buvimą bei neigiamos nuotaikos nebuvimą (Marescaux, De Winne, Forrier, 2019). Žvelgiant iš antrosios, eudemoninės perspektyvos, gerovė apibūdinama kaip savęs aktualizavimas, teigiant, kad išreiškiant save, galima atrasti tikrąją laimę. Eudemoninėje perspektyvoje įsitraukiamas žmogaus augimą skatinančią veiklą, tokią kaip savarankiškumas, asmeninis tobulėjimas, savęs pripažinimas, gyvenimo tikslas, meistriškumas ir pozityvūs ryšiai, kas yra būtini gerovės komponentai (Cooper, Dewe, 2008). Šiame darbe, atsižvelgiant į mokslininkų siūlymus, gerovė bus suprantama kaip daugialypis reiškinys, kuris apima ir eudaimoninius, ir hedoninius aspektus, t. y. kaip geros savijautos (hedonizmas) ir gero funkcionavimo (eudemonija) derinys (Marescaux, De Winne, Forrier, 2019).

Gera savijauta darbe reiškia subjektyvų bendro pasitenkinimo darbu ir teigiamų jausmų, susijusių su darbu, suvokimą. Mokslininkai nagrinėjantys darbuotojų gerovę siūlo, kad gerovės darbe konceptualizavimas turėtų apimti socialinių santykių dimensiją, nes tai yra pagrindinis individo teigiamos darbo patirties komponentas (Cooper, Dewe, 2008, Fisher, 2014, Marescaux, De Winne, Forrier, 2019). Tyrimai rodo, kad darbuotojai, pasižymintys aukštu gerovės lygiu, imasi didesnių pastangų ir rodo didesnę dėmesį darbui (Fisher, 2014, Marescaux, De Winne, Forrier, 2019). Prasta psichologinė sveikata, tokia kaip prislėgta nuotaika, nerimas ir nuovargis, yra susijusi su kognityvinių resursų sumažėjimu ir padidėjusiu dėmesiu neigiamai ar nesvarbiai informacijai, o tai savo ruožtu yra susiję su prastesniu darbo atlikimu (Cooper, Dewe, 2008). Prasta psichologinė sveikata taip pat yra susijusi su mažesne energija ir motyvacija domėtis pozityviu elgesiu darbe, dėl to pasireiškia prastesni kontekstiniai rezultatai, tokie kaip sumažėjęs organizacinis pilietiškasis elgesys (Marescaux, De Winne, Forrier, 2019). Moksliniuose tyimuose darbuotojų gerovė taip pat yra siejama su komandine darbuotojų darna ir įsitraukimu į darbą (Cooper, Dewe, 2008).

Nors egzistuoja daugybė darbuotojų gerovės koncepcijų (Marescaux, De Winne, Forrier, 2019), darbuotojų gerovę galima apibrėžti kaip bendrą darbuotojo patirties ir funkcionavimo kokybę (Warr, 1987) ir galima suskirstyti į tris dimensijas: laimės (pvz., pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas), sveikatos (pvz., stresas, išsekimas, perdegimas) ir socialinę gerovę (pvz., pasitikėjimas, socialinė parama) (Heffernan, Dundon, 2016). Laimės dimensija atspindi subjektyvią darbuotojų patirtį ir apima tokias pažiūras kaip pasitenkinimas darbu, ir emocinis organizacinis įsipareigojimas (Marescaux et al., 2019; Heffernan, Dundon, 2016). Sveikatos dimensija apima fizinės ir psichinės sveikatos problemas, susijusias su patiriamu stresu, ligomis, išsekimu ir perdegimu. Galiausiai, socialinė gerovė reiškia tokius sąveikos aspektus kaip sąžiningumas, socialinė parama ir pasitikėjimas kitais darbo aplinkoje (Marescaux et al., 2019; Heffernan, Dundon, 2016).

Guestas (2017) pabrėžia, kad anksčiau atliktų tyrimų rezultatai pateikia svarių įrodymų apie tai, kad žmonių išteklių politikos ir praktikos gali teigiamai skatinti darbuotojų gerovę ir pateikia tris skirtingais požiūriais paremtus įrodymus, atskirai pabrėžiant kiekvieną iš trijų darbuotojų gerovės dimensijų bei nurodant atitinkamas žmonių išteklių valdymo praktikas kiekvienai iš dimensijų. Pirmo tipo įrodymai yra Warrso (1987) atlikta literatūros apžvalga, kurios metu jis nustatė dešimt su darbuotojų gerove susijusių aspektų. Kurie yra: galimybė kontroliuoti, galimybė įgyti įgūdžių, įvairovė darbe, galimybė užmegzti ryšius, iš išorės iškelti tikslai, aiškumas darbo aplinkoje, finansai, fizinis saugumas ir socialinis statusas. Šis sąrašas išryškina darbo turinį ir socialinį kontekstą, todėl daugiausia dėmesio turėtų būti skiriama žmogiškųjų išteklių praktikoms, susijusioms tiek su pačiu darbu, tiek ir užimtumu. Warrsas (1987) savo požiūri apibūdina kaip „vitaminų“ modelį remdamasis tuo, kad tinkama „dozė“ pagerina darbuotojų gerovę, tačiau pabrėžia, kad įmanoma turėti per daug kai kurių darbo ypatybių, tokių kaip galimybė kontroliuoti ar išorės keliama tikslai, taigi, labai svarbu nustatyti teisingą „dozę“, subalansuojant atitinkamas žmonių išteklių praktikas (Guest, 2017). Antro tipo įrodymai gaunami iš *darbo poreikio-išteklių* modelio (Bakker, Demerouti, 2007). Tai reiškia, kad darbuotojų gerovė atspindima mažu perdegimu ir streso lygiu bei dideliu užimtumo lygiu, o pagrindinė žmonių išteklių praktikų funkcija – suderinti darbo poreikius ir turimus išteklius, reikalingus darbui atlikti (Van de Voorde, Veld, van Veldhoven, 2016). Šiems reikalavimams išpildyti reikia sutelkti dėmesį į darbuotojų patiriamą darbo krūvį, emocinę būklę, kylančius darbo-nedarbo konfliktus. Todėl šiuo atveju yra svarbus pakankamas darbo savarankiškumo užtikrinimas, socialinė parama, asmeninio augimo galimybės ir grįžtamasis ryšys. Šiuo modeliu pagrįsti tyrimai patvirtina, kad kai reikiama žmonių išteklių praktika yra aprūpinama reikiamais ištekliais, tai padeda sušvelninti fizinio diskomforto jausmus ir sustiprina tiek darbuotojų savijautą, tiek individualią veiklą (Marescaux et al., 2019; Heffernan, Dundon, 2016; Forrier, 2019).

Trečio tipo įrodymai, yra susiję su darbinio gyvenimo kokybe (angl. Quality of working life). Susidomėjimas darbinio gyvenimo kokybe atsirado praėjusio amžiaus septintojo dešimtmečio pabaigoje, siekiant identifikuoti žmonių išteklių valdymo praktikų rinkinį, kuriomis būtų galima pagerinti darbuotojų gerovę darbe ir už jos ribų (Marescaux et al., 2019). Waltonas (1974) apibendrino aštuonias pagrindines aukštos darbinio gyvenimo kokybės sąlygas, kurios apima: saugią ir sveiką darbo aplinką, žmogaus gebėjimų ugdymą, augimą ir saugumą, socialinę integraciją, teises ir atstovavimą, socialinių darbo aspektų aktualumą, tinkamą bei teisingą kompensavimą (Marescaux et al., 2019; Heffernan, Dundon, 2016; Forrier, 2019). Grotesas ir Guestas (2017) šį sąrašą papildė, įtraukdami lankstumą ir individualų iniciatyvumą kaip būtinas aukštos darbinio gyvenimo kokybės sąlygas. Aukšto darbinio gyvenimo kokybės sąlygų sąrašas nurodo žmonių išteklių valdymo praktikų, susijusių tiek su darbu, tiek su platesniais darbo santykiais, spektrą, kuris, tikėtina, skatina darbuotojų

gerovę. Peccei (2004) ištyrė 33 žmonių išteklių valdymo praktikas ir nustatė, kad tos, kurios susijusios su darbuotojų gerove, gana skiriasi nuo tų, kurios paprastai yra siejamos su veiklos rezultatais. Jei pagrindinis žmonių išteklių vadybos tikslas yra skatinti darbuotojų gerovę, tada dėmesys turi būti nukreiptas nuo daugelio praktikų, paprastai susijusių su darbo rezultatais, link tų, kurios galėtų pagerinti darbuotojų gerovę.

Atliktais moksliniais tyrimais yra nustatyta, kad tvarios žmonių išteklių praktikos yra teigiamai susijusios su darbuotojų gerove organizacijoje ir tai, kad darbuotojų gerovės vystymas organizacijoje duoda abipusę naudą tiek darbuotojams, tiek ir pačiai organizacijai (Marescaux et al., 2019). Neigiamas žmonių išteklių valdymo praktikų poveikis dažnai yra siejamas su į aukštą našumą orientuotomis darbo praktikomis, kurias organizacijos naudoja siekdamos išgauti maksimalius darbuotojų įgūdžius, sugebėjimus ir motyvaciją (Mariappanadar, 2012), tačiau tuo pat metu ir apribojančias pasiekti gerus su darbu susijusios sveikatos ir darbuotojų gerovės rodiklius (Mariappanadar, 2014; Kramar, 2014). Kaip teigia Mariappanadaras (2019), tiek teigiamas, tiek ir neigiamas žmonių išteklių valdymo poveikis darbuotojams gali pasireikšti įvairiomis formomis. Tačiau šiame darbe dėmesys sutelkiamas į darbuotojų patiriamą neigiamą su žmonių išteklių valdymu susijusį poveikį, tokį kaip: su darbu susijusį stresą, perdegimą bei darbo ir šeimos konfliktą.

Darbuotojų elgsena. Kaip teigia Pradhan ir Jena (2017), darbuotojų veikla yra daugiakomponentė sąvoka, o kaip jos pagrindą galima būtų išskirti proceso atlikimo aspektą – darbuotojų elgesį numatomo rezultato link. Čia elgsensys reiškia veiksmus, kuriuos žmonės demonstruoja atlikdami darbą, o rezultato aspektas nurodo asmens elgesio darbe pasekmes (Pradhan, Jena, 2017). Darbo vietoje elgsensys ir numatomas rezultatas yra susiję vienas su kitu (Borman, Motowidlo, 1993), tačiau visiškai abiejų konstrukcijų sutapimas dar nėra akivaizdus, nes laukiamiems rezultatams turi įtakos tokie veiksniai kaip motyvacija ir kognityviniai gebėjimai, o ne elgesio aspektas. Elgsena kaip užduoties atlikimas apima aiškų darbo elgesį, į kurį įeina pagrindinės darbinės pareigos, aprašytos pareiginėse instrukcijose. Organizaciniame kontekste užduoties atlikimas yra sutartinis vadovo ir pavaldinio supratimas atlikti paskirtą užduotį. Patikimas užduoties atlikimas yra padalintas į du segmentus: techninės – administracinės užduoties atlikimas ir lyderio užduoties atlikimas (Pradhan, Jena, 2017).

Asmens gebėjimas dinamiškoje darbo situacijoje aklimatizuotis ir tinkamai atlikti pareigas yra vadinamas adaptyviu elgesiu (Pradhan, Jena, 2017). Atliktais tyrimais nustatyta, kad kai darbuotojai įgyja tam tikrą tobulumo lygį atlikdami jiems pavestas užduotis, jie bando pritaikyti savo požiūrį ir elgesį įvairiems su jų darbo vaidmenimis susijusiems reikalavimams (Pulakos, 2000). Efektyvus adaptyvus elgsensys reikalauja, kad darbuotojai sugebėtų efektyviai susitvarkyti su nestabiliomis darbo aplinkybėmis (Baard, Rench, Kozlowski, 2014), tokioms kaip, technologiniai pertvarkymai, pagrindinio darbo paskirstymo pakeitimai, organizaciniai pertvarkymai ir pan. (Pradhan, Jena, 2017).

Kartu su proceso atlikimo ir aklimatizavimosi aspektais, buvo stengiamasi išsiaiškinti su darbu nesusijusių komponentų reikšmę kuriant geresnę darbo aplinką (Borman, Motowidlo, 1993). Vienas iš tokių komponentų, kuris yra įvardijamas industrinėje psichologijoje yra organizacinis pilietiškas elgsensys, kitaip sakant, kontekstinis elgsensys, nurodantis savanoriškus darbuotojų veiksmus, kurie naudingi darbdaviams (Pradhan, Jena, 2017). Kontekstinis elgsensys yra tam tikras prosocialus elgsensys, kurį demonstruoja individai darbo aplinkoje. Tokio elgesio tikimasi iš darbuotojo, tačiau paprastai jis nebūna aiškiai apibrėžtas pareiginėse instrukcijose. Organizacinis pilietiškas elgsensys vadinamas

prosocialiu kontekstiniu elgesiu arba papildomu elgesiu, kurį Brief ir Motowidlo (1986) apibūdina kaip elgesį, kurį demonstruoja organizacijos narys, kuris nukreiptas į individą, grupę ar organizaciją, su kuria narys sąveikauja vykdydamas savo organizacinį vaidmenį, ir galiausiai toks elgesys yra demonstruojamas siekiant paskatinti tobulėti asmenį, grupę ar organizaciją, į kurią jis nukreiptas (Pradhan, Jena, 2017). Kontekstinis elgesys – tai tam tikras darbuotojų nusistatymas, kaip pavyzdžiui, savanoriškas elgesys atliekant papildomą darbą, padedant kitiems spręsti sunkias užduotis, palaikant entuziazmą darbe, bendradarbiaujant su kitais esant poreikiui, dalijantis kritiniais ištekliais ir informacija, kuri yra reikalingas organizaciniam tobulėjimui, laikantis nustatytų taisyklių ir reglamentų bei rodoma parama organizaciniams sprendimams siekiant geresnių pokyčių (Coleman, Borman, 2000; Motowidlo, Schmit, 1999). Toks elgesys padeda sukurti stimuliuojančią organizacijos kultūrą ir klimata, padedantį pasiekti individualų produktyvumą ir organizacinį efektyvumą (Pradhan, Jena, 2017).

2.2.1. Darbo stresas

Darbo stresas tampa interaktyviu veiksniu, susijusiu su darbu, kuris gali ženkliai pakenkti darbuotojų psichinei ir fizinei būklei bei priversti juos nukrypti nuo įprasto darbo (Beehr ir Newman, 1978). Kaip teigia Ongori ir Agolla (2008), su darbu susijęs stresas yra apibrėžiamas kaip „*neatitikimo tarp aplinkos poreikių (stresorių) ir individualių sugebėjimų įvykdyti šiuos reikalavimus suvokimas*“. Su darbu susijęs stresas traktuojamas kaip struktūrinė problema, kuri daro individualų poveikį kiekvienam darbuotojui bei visam organizacijos darbui (Stankevičiūtė, Savanevičienė, 2019). Kaip teigia Hardiess, Meilinger ir Mallot (2015), darbe darbuotojai susiduria su įvairiais reikalavimais, kurie gali tapti stresoriais, kai jie viršija darbuotojo adaptacines galimybes. Ilgainiui imant ryškėti darbo sukeliama streso padariniai, daugelis tyrėjų sutelkė dėmesį į psichologinius ir fiziologinius streso padarinius darbo aplinkoje (Sio-Leng, 2018), darančius poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu, fizinei ir psichinei sveikatai (Marie, 2004), kai pavyzdžiui: nerimą, depresiją, pasinėrimą į azartinius lošimus, alkoholizmą, darbo-šeimos konfliktą bei kitas problemas (Sio-Leng, 2018). Įprasti darbo stresą sukeltantys veiksniai yra didelis darbo krūvis, prasta darbo kontrolė bei vadovų ir bendradarbių paramos stoka (Hardiess et al., 2015). Europos pamatiniame dėl streso susijusio su darbu susitarime (2014) pateikiamas stresą sukeliančių veiksnių sąrašas, kuris suskirstytas į penkias grupes: darbo organizavimo ir procesų (darbo laiko planavimas, darbo krūvis, darbuotojo įgūdžių ir darbo atitikimas); komunikacinius (pvz., neaiškumas ko yra tikimasi, užimtumo perspektyvos); darbo sąlygų ir aplinkos; subjektyvius (suvokiama vadovų ir bendradarbių paramos stoka) (cit. iš Stankevičiūtė, Savanevičienė, 2019). Trivellas, Reklitis, Platis (2013), teigia, kad vadyba, sociologija ir psichologija yra tarp daugelio disciplinų, tiriančių su darbu susijusį stresą, o atliktuose tyrimuose pateikiamais argumentais yra sutariama, kad darbo stresas daro didelę įtaką organizacijų produktyvumui ir rezultatams. Tyrimai patvirtina, kad fizinė aplinka, darbo krūvis, paaukštinimai, valdymo stilius, darbo santykiai, organizacinė parama, pats darbas, atlygis, darbo saugumas, autonomija, vaidmenų konfliktas ir dviprasmybės yra stresoriai, galintys sukelti darbo stresą (Trivellas et al., 2013). MacDonald, Karasek, Punnett, Scharf, (2001) pastebi, kad ypač stiprūs stresoriai yra tarpasmeniniai darbo santykiai, kai darbuotojai patiria komandos spaudimą išreiškiant savo nuomonę, kurios nepripažįsta visa darbo grupė ir asmenų galimybė paveikti sprendimus arba dalyvavimas priimant sprendimus. Šie ir kiti anksčiau paminėti stresoriai gali sukelti tokius neigiamus psichologinius (depresiją, dirglumą, perdegimą), fizinius (galvos skausmus, širdies virpesius, hiperventiliacijos sindromą), elgesio (pravaikštos, išėjimas iš darbo, smurtas), padarinius (Hardiess et al., 2015). Moksliniais tyrimais nustatyta, kad su darbu susijęs stresas sukelia perdegimo

jausmą, o perdegimas, ypač emocinis išsekimas, yra susijęs su sumažėjusiu darbuotojų produktyvumu, padidėjusiu pravaikštų skaičiumi, polinkiu išeiti iš darbo ir darbuotojų kaita (Simmons, Cochran, Blount, 1997). Stankevičiūtės ir Savanevičienės (2019) teigimu, tokie tvaraus žmonių išteklių valdymo principai kaip ilgalaikiškumo orientacija, žmonių išteklių tausojimas, darbuotojų potencialo vystymas, lankstumas, darbuotojo kaip lygiaverčio partnerio traktavimas, dalyvavimas ir darbuotojų bendradarbiavimas yra veiksniai, nukreipti į su darbu susijusio streso mažinimą. Taigi tvarus žmonių išteklių valdymas (ir tvaraus žmonių išteklių vadybos principų grupės) turėtų būti neigiamai susijęs su stresu dėl darbo patiriamu stresu (Stankevičiūtės, Savanevičienės, 2019).

2.2.2. Perdegimas

Kitas dažnai sutinkamas sindromas sukeliantis neigiamus padarinius darbuotojų sveikatai ir gėrovei – perdegimas (Salvagioni, Melanda, Mesas, González, Gabani, Andrade, 2017), kitaip dar apibūdinamas kaip darbuotojo emocinio išsekimo būseną (Schaufeli, Bakker 2004, cit. iš Stankevičiūtės, Savanevičienės, 2019). Kaip teigia Seidler, Thinschmidt, Deckert, Then, Hegewald, Nieuwenhuijsen (2014), yra žinoma, kad darbo sąlygos daro teigiamą arba neigiamą poveikį darbuotojų sveikatai (cit. iš Salvagioni et al., 2017), o jei darbo sąlygos yra nepalankios, jos gali sukelti perdegimo sindromą, kuris atsiranda dėl patiriamo lėtinio streso darbe ir kuriam būdingas ūmus išsekimas, neigiamas požiūris ar įsipareigojimo stoka ir nepasitenkinimas darbu (Salvagioni et al., 2017). Perdegimo sindromas gali sukelti neigiamų padarinių ne tik darbuotojams, bet ir jų šeimoms, darbo aplinkai bei pačiai organizacijai (Kanthak, Stalder, Hill, Thayer, Penz, Kirschbaum, 2017). Psichosocialiniu požiūriu yra apibūdinamos trys perdegimo sindromo dimensijos: a) emocinis išsekimas, kuriam būdingas emocinis darbuotojo išsekimas ir energijos praradimas; b) dehumanizacija ar cinizmas, taip pat apibūdinamas kaip depersonalizacija, atsiribojimas nuo darbo ir klientų bei emocinis sukietėjimas; ir c) sumažėję asmeniniai pasiekimai ar neefektyvumas, kitaip sakant, asmeninio ar profesinio neadekvatumo jausmas bei sumažėjęs produktyvumas (Maslach, Leiter, 2016). Lu ir Gursoy (2016) pabrėžia, kad sumažės darbuotojo pasitenkinimas darbu ir ketinimas palikti organizaciją, tikėtina, bus perdegimo pasekmės, šiai nuomonei antrina Jamil, Raja ir Darr (2013), teigdami, kad perdegimas paprastai yra susijęs su darbuotojų pravaikštomis ir ketinimu palikti organizaciją (cit. iš Stankevičiūtės, Savanevičienės, 2019). Atliekant įvairius mokslinius tyrimus darbuotojų perdegimo tema buvo nustatyta, kad didelis darbo krūvis yra susijęs su emociniu išsekimu (Surana, Singh, 2013). Lewig ir Dollard (2003), teigia, kad egzistuoja stiprus ryšys tarp darbuotojų patiriamo darbo krūvio ir emocinio išsekimo (perdegimo komponento), o pasak Lee ir Ashforth (1996), darbo perkrova ir laiko spaudimas yra pagrindinės darbuotojų išsekimo priežastys. Moore (2000), atliktu tyrimu nustatė, kad iš kintamųjų, kurie, kaip buvo tikimasi, turės įtakos išsekimui (darbo perkrova, vaidmens dviprasmiškumas ir konfliktas, autonomijos stoka ir atlygio stoka), darbo perkrova labiausiai įtakojo darbuotojų išsekimą. Surana ir Singh (2013) pabrėžia, kad kai darbuotojai mano, kad jiems trūksta mokymų ir įgūdžių tinkamai patenkinti atliekamo darbo reikalavimus, jie bus labiau linkę patirti emocinį išsekimą. Išsekimas reiškia darbuotojų nuovargį, tačiau, kaip teigia Schaufeli, Leiter ir Maslach, (2009), išsekimas nėra tiesioginė nuoroda į kitus žmones kaip tų jausmų šaltinį, cinizmas atspindi abejingumą ar atsiribojimą nuo darbo apskritai, profesinis efektyvumas apima socialinius ir nesocialinius profesinių pasiekimų aspektus (cit. iš Stankevičiūtės, Savanevičienės, 2019). Tipiškos perdegimo priežastys apima tokius veiksnius kaip socialinės paramos stoka, tarpusavio darbo santykių stoka, nedalyvavimas priimant sprendimus, organizacinio pasitikėjimo stoka, grįžtamojo ryšio trūkumas ir darbo ar vaidmens perkrova (Jamil et al., 2013).

Remiantis anksčiau nustatytais tvaraus žmonių išteklių valdymo principais, tokiais kaip: ilgalaikiškumo orientacija; žmonių išteklių tausojimas; darbuotojų dalyvavimas ir socialinis dialogas; darbuotojų vystymas; lankstumas; darbuotojų bendradarbiavimas ir kt. (Stankevičiūtė, Savanevičienė, 2018). Galima teigti, kad tvarus žmonių išteklių valdymas, turėtų būtų neigiamai susijęs su darbuotojų perdegimu.

2.2.3. Darbo-šeimos konfliktas

Tvarus žmonių išteklių valdymas mokslinėje literatūroje yra atkreipęs nemažą dėmesį į žmonių išteklius bei jų profesinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros svarbą, nes darbuotojų ir asmeninio gyvenimo balansas yra vienas iš tvaraus žmonių išteklių elementų, padedančių sukurti tvarias organizacijas ir ilgalaikį konkurencinį pranašumą (Hong, Kim, 2019). Kurtzleben (2013) teigimu, tyrimais nustatyta, kad daugelis darbuotojų nori darbo ir gyvenimo pusiausvyros, tačiau jiems tai pakankamai sunku pasiekti, o kartais net tampa nemažu iššūkiu. Hong ir Kim (2019) teigimu, atliktais tyrimais, susijusiais su darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, yra nustatyta, kad paramos šeimai programų priėmimas yra teigiamai susijęs su darbuotojų pasitenkinimu darbu ir atsidavimu organizacijai. Tokių žmonių išteklių valdymo programų priėmimas kaip vaikų priežiūros pagalba, nuotolinis darbas, sutrumpintos darbo savaitės, darbo pasidalijimas ir nuotolinis darbas, padeda darbuotojams suderinti darbą ir šeimą bei išvengti darbo-šeimos konflikto (Wayne, Matthews, Crawford, Casper, 2020), kuris gali būti apibrėžiamas kaip „*vaidmenų konflikto forma, kurioje patiriamas spaudimas iš darbo ir šeimyninė aplinka, kai kuriais aspektais, yra tarpusavyje nesuderinami*“ (Greenhaus, Beutell 1985, p. 77, cit. iš Stankevičiūtės, Savanevičienės, 2019). Trukdžiai tarp darbo ir asmeninio gyvenimo klasifikuojami kaip vienas iš 10 pagrindinių stresą darbo vietoje sukeliančių veiksnių (Gao, Shi, Wang, 2013). Be to, nuolatinis darbo ir šeimos spaudimas gali sukelti nepageidaujamą poveikį skirtingoms sritims. Kalbant apie darbo sritį, darbo-šeimos konfliktas yra neigiamai susijęs su darbo atlikimu, pasitenkinimu darbu, organizaciniu įsipareigojimu, ketinimu likti organizacijoje (Kalliath, Kalliath, 2013; McElwain, Korabik, Rosin, 2005; Shacklock, Brunetto, 2012).) ir paslaugų teikimo kokybe (Pani, Chariker, 2004). Kalbant apie šeimos sritį, darbo-šeimos konfliktas gali sumažinti darbuotojo pasitenkinimą šeima ir santuokiniu gyvenimu bei perduoti įtampą kitiems šeimos nariams (Gao et al., 2013, Haines, Marchand, Harvey, 2006) taip atnešant stresą bei nuovargį, kuris yra susijęs su neveiksmingu šeimos ir tėvų vaidmenų atlikimu (Gao et al., 2013). AlAzzam, AbuAlRub ir Nazzal (2017) teigimu, darbo-šeimos konfliktas darbuotojui sukelia tokius neigiamus padarinius kaip emocinis išsekimas, perdegimas, miego sutrikimai, depresija ir nuovargis. Byron (2005) darbo-šeimos konflikto kintamuosius skirsto į tris grupes: darbo srities kintamuosius, ne darbo srities kintamuosius ir individualius bei demografinius kintamuosius. Darbo srities kintamieji atsižvelgia į darbo ir darbo vietos veiksnių, tokių kaip darbo laiko lankstumas, darbo parama, įtraukimas į darbą ar valandų praleistų darbe, poveikį (cit. iš Stankevičiūtė, Savanevičienė, 2019). Kaip teigia Stankevičiūtė ir Savanevičienė (2019), tarp veiksnių, sukeliančių darbo ir šeimos konfliktą, yra veiksnių, kurie visiškai nesuderinami su tvaraus žmonių išteklių valdymo kontekstu. Taigi tvarus žmonių išteklių valdymas (ir tvarių žmonių išteklių valdymo principų grupės) turėtų būti neigiamai susijęs su darbo-šeimos konfliktu (Stankevičiūtė, Savanevičienė, 2019).

2.2.4. Organizacinis įsipareigojimas

Darbuotojų organizacinio įsipareigojimo stiprinimas yra neabejotinai labai svarbus visoms organizacijoms, nes darbuotojai yra pagrindiniai sėkmės ir veiklos šaltiniai (Hanaysha, 2016). Plačiausiai pripažintas organizacinio įsipareigojimo apibrėžimas yra „*Santykiniškas asmens*

susitapatinimas su tam tikra organizacija ir dalyvavimo joje stiprumas, kuri galima apibūdinti kaip tvirtu tikėjimu organizacija, jos tikslų ir vertybių pripažinimu, noras dėti daug pastangų organizacijos vardan ir didelis noras išlaikyti narystę joje“ (Mowday, Porter, Steer, 1982; cit. iš Hanaysha, 2016, p. 290). Autoriai pridūrė, kad darbuotojų įsipareigojimas atsiskleidžia darbuotojų norą efektyviai dirbti organizacijoje ir jų ketinimus išlaikyti ryšį neketinant pereiti į kitą organizaciją (Hanaysha, 2016). Mokslinėje literatūroje yra pabrėžiama organizacinio įsipareigojimo svarba. Pavyzdžiui, organizacijos nori turėti įsipareigojusius darbuotojus, nes yra visuotinai priimta nuomonė, kad organizacinis įsipareigojimas gali prisidėti prie įvairių organizacinių rezultatų, tokių kaip mažesnė darbuotojų kaita, padidėjusi motyvacija, pagerėjęs organizacinis bei pilietiškas darbuotojų elgesys ir tęstinė organizacinė parama (Kwon, Banks, 2004). Be to, darbuotojų įsipareigojimas rodo didesnę lojalumą ir padidėjusį produktyvumą (Hanaysha, 2016). Atsidavę darbuotojai taip pat sunkiau dirba siekdami organizacinių tikslų ir linkę teigiamai vertinti organizacijos vertybes (Buchanan, 1974). Šiame kontekste galima pasakyti, kad su darbuotojo įsipareigojimu gali būti susiejami pageidaujami darbuotojų elgesio rezultatai, tokie kaip mažesni ketinimai palikti organizaciją, išitraukimas, produktyvumas, darbo kokybė ir noras aukotis siekiant pagerinti organizacijos įvaizdį ir veiklos rezultatus (Londonas, 1983; Randall, 1990; cit. iš Hanaysha, 2016). Tyrimai rodo, kad žmoniškųjų išteklių valdymo praktikos vaidina svarbų vaidmenį nulemiant darbuotojų organizacinio įsipareigojimo lygį (Alkahtani, 2015). Tokios žmonių išteklių valdymo praktikos kaip: darbuotojų atranka ir įdarbinimas, mokymas ir vystymas, veiklos vertinimas, komandinio darbo tobulinimas, kompensavimas ir atlygis, neabejotinai daro įtaką darbuotojų organizacinio įsipareigojimo lygiui (Bisharat et al., 2017). Mainai santykiuose tarp darbdavio ir darbuotojo yra darbuotojo įsipareigojimo organizacijai pagrindas (Bisharat et al., 2017). Todėl darbuotojo santykiai su darbdaviu gali būti vertinami kaip socialiniai mainai. Darbdavys pripažindamas darbuotojo pastangas gali jam už tai atlyginti, o mainais į tai, darbuotojas gali įsipareigoti organizacijai (Rees, Smith, 2014). Kitaip sakant, abipusiškumas yra svarbus ugdant darbuotojų organizacinį įsipareigojimą, darbuotojai bus labiau linkę įsipareigoti organizacijai, jei jų pastangos bus pripažintos ir apdovanotos, o tokie veiksniai kaip įvairios žmonių išteklių praktikos ir politikos vaidina svarbų vaidmenį didinant darbuotojų įsipareigojimą organizacijai (Bisharat et al., 2017). Oligivie (1986) teiginys, kurio pagrindu buvo sukurta socialinių mainų teorija, buvo tas, kad darbuotojo suvokimas apie žmonių išteklių vadybos praktikas lemia abipusiškumo jausmą ir įsipareigojimo organizacijai lygį. Rezultatas yra tas, kad darbuotojai tiki, jog mainais už jų pastangas ir atsidavimą organizacija suteiks apčiuopiamą naudą. Todėl buvo teigiama, kad žmonių išteklių valdymo praktikos yra praktinis būdas skatinti darbuotojų įsipareigojimą ir tyrimais nustatyta, kad tarp žmonių išteklių valdymo praktikų ir organizacinio įsipareigojimo yra teigiamas ryšys. Tyrimų rezultatai parodė, kad organizacinis įsipareigojimas yra susijęs su mokymais, atlygio dydžiu, apdovanojimu už pasiektus rezultatus, paaukštinimais ir pelno pasidalijimu (Bisharat et al., 2017). Atliktai moksliniais tyrimais, nukreiptais į darbuotojų mokymų poveikį organizaciniam įsipareigojimui, buvo nustatyta, kad darbuotojų suvokimas dėl mokymų prieinamumo turėjo labai didelį ryšį su darbuotojų organizaciniu įsipareigojimu (Barrett, O'Connell, 2001). Iš gautų tyrimų rezultatų buvo matyti, kad darbuotojai mokymus suprato kaip darbdavių palaikymą, todėl jie buvo labiau atsidavę savo organizacijai. Taip pat buvo nustatyta, kad egzistuoja reikšmingas teigiamas ryšys tarp organizacinio įsipareigojimo ir suvoktos kolegų bei vadovybės paramos mokymų atžvilgiu (Barrett, O'Connell, 2001). Tačiau, pavienės žmonių išteklių valdymo praktikos yra tik sistemos dalis, todėl, žmonių išteklių valdymo praktikos turi veikti lygiagrečiai su kitomis žmonių išteklių praktikomis kaip vienos sistemos dalis, nes tik tada jos gali geriausiai paveikti darbuotojų organizacinio įsipareigojimo lygį (Bisharat et al., 2017; Pathak, Budhwar, Singh, Hannas, 2005).

Kaip teigia Chang (2005), įvairios praktikos, tokios kaip mokymai, dalijimasis informacija, darbo saugumas, rezultatais pagrįstas kompensavimas, darbuotojų dalyvavimas ir darbuotojų gerovės užtikrinimas, sudaro darbuotojų organizacinio įsipareigojimo valdymo paketą (Chang, 2005). Atliktu moksliniu tyrimu, kurio metu buvo tiriamos 30 plieno gamyklų, nustatyta, kad organizacijos, akcentuojančios darbuotojų įsipareigojimo vystymą, pasižymėjo didesniu produktyvumu, mažesniu atliekų skaičiumi ir mažesne darbuotojų kaita, nei tos, kurios pabrėžė efektyvumą ir išlaidų mažinimą Arthur (1994).

Apžvelgus mokslinę literatūrą darbuotojų organizacinio įsipareigojimo tema, buvo pastebėta, kad tokios žmonių išteklių valdymo praktikos, kaip: darbuotojų atranka ir įdarbinimas, mokymas ir vystymas, veiklos vertinimas, komandinio darbo tobulinimas, kompensavimas ir atlygis, paaukštinimais ir pelno pasidalijimu, o tiksliau jų kompleksinis taikymas yra glaudžiai susijęs su darbuotojų organizacinio įsipareigojimo vystymu (Bisharat et al., 2017; Arthur, 1994; Barrett, O'Connell, 2001; Pathak, Budhwar, Singh, Hannas, 2005; Chang, 2005). Tuo remiantis, galima kelti prielaidą, tvarus žmonių išteklių valdymas bus teigiamai susijęs su darbuotojų organizacinio įsipareigojimo raiška organizacijoje, nes tokie tvaraus žmonių išteklių valdymo principai kaip: ilgalaikiškumo orientacija; žmonių išteklių tausojimas; darbuotojų vystymas; darbuotojų bendradarbiavimas; teisingumas ir lygybė (Stankevičiūtė, Savanevičienė, 2018), pilnai atliepia darbuotojų organizacinio įsipareigojimo vystymo praktikų paketo reikalavimus.

2.2.5. Organizacinis pilietiškas elgesys

Organizacinis pilietiškas elgesys yra viena iš plačiausiai nagrinėjamų organizacinio elgesio tyrimų temų (Emmerik, Jawahar, Stone, 2005; MacKenzie, Podsakoff, Fetter, 1993). Organizacinio pilietiško elgesio sąvoką pirmieji pristatė Batemanas ir Organas (1983), ir apibrėžę organizacinį pilietišką elgesį kaip „*individualų elgesį, kuris pasirenkamas laisvai, kurio tiesiogiai ar tiesiogiai nepripažįsta oficiali atlygio sistema ir kuris iš esmės skatina efektyvų organizacijos funkcionavimą*“ (Vargonai, 1988, p. 4). Vakarų ir ne vakarų šalyse, kaip daugialypėje koncepcijoje, buvo atlikti organizacinio pilietiško elgesio tyrimai. Atliekant išsamius tyrimus buvo sutelktas dėmesys į organizacinio pilietiško elgesio poveikį asmens ir organizacijos veiklai, ir buvo susitarta, kad organizacinis pilietiškas elgesys yra nukreiptas į tylų elgesį (Barbuto, Brown, Wilhite, Wheeler, 2001). Organizacijų išlikimas ar klestėjimas atrodo priklausomi nuo to, ar darbuotojai, naudodamiesi įvairiomis pozityviomis nuostatomis, elgiasi kaip geri piliečiai (Emmerik et al., 2005). Organizacinis pilietiškas elgesys buvo išskirtas penkiais skirtingais aspektais: 1. sąžiningumas ar diskretiškas elgesys; 2. altruizmas arba pagalba kitam asmeniui atliekant organizaciniu požiūriu svarbias užduotis ar sprendžiant problemą; 3. pilietinė dorybė, kuri pasireiškia tuo, ar rodomas noras atsakingai dalyvauti įmonės gyvenime; 4. sportinis meistriškumas – tai bet koks elgesys, parodantis prastesnių nei idealių aplinkybių toleranciją nesiskundžiant; ir 5. mandagumas arba pastangos užkirsti kelią su darbu susijusioms problemoms su kitais (Organ, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Moorman ir Fetter, 1990). Atsižvelgiant į gero pilietiško svarbą organizacijoms, organizacinis pilietiškas elgesys sulaukė nemažo dėmesio ir išliko vienu iš prioritetų tarp tyrėjų. Jis tampa ypač svarbus, kai atsižvelgiama į augantį paslaugų poreikį, su kuriuo susiduria organizacijos (Organ, 1988; Schneider, 1990). Organizacijos vis daugiau dėmesio turi skirti klientų aptarnavimo kokybės gerinimui, suvokdamos, kad labai svarbu išugdyti gerą darbuotojų elgesį, kas yra viena iš organizacinio pilietiško elgesio formų (Morrison, 1996; Schneider, 1990). Nors sunku apibūdinti daugelį darbuotojų elgesio būdų ir užtikrinti gerą elgesį naudojant žmonių išteklių valdymo metodus, tokius kaip

mokymas, pareigų aprašymas ir atlygis, organizacinis pilietiškas elgesys yra elgesys, naudingas organizacijai, nepaisant sunkumų ją oficialiai apibrėžti (Morrison, 1996). Darbuotojų rodomas bendras organizacinio pilietiško elgesio lygis teigiamai veikia organizacijos teikiamų paslaugų kokybę (Morrison, 1996). Organas ir Ryanas (1995) pažymėjo, kad daugiausia organizacinio pilietiško elgesio tyrimų metu dėmesys buvo sutelkiamas į darbuotojo lygio kintamuosius, tokius kaip požiūris, suvokimas ir asmeninis nusistatymas. Kaip teigia Feldmanas (2001), organizaciniame kontekste diskrecija buvo apibrėžta kaip asmens teisė rinktis remiantis autoritetingu situacijos vertinimu. Tai rodo kryptį, kad darbo diskretiškumas padidina darbuotojo atsakomybės už darbą jausmą, kuris lemia geresnius rezultatus ir padidina jo norą daryti daugiau nei priklauso atliekant užduotis (Snape, Redman, 2010). Dėl menkos diskrecijos darbuotojai gali įgyti „išmokto bejėgiškumo“ ir „sumažėjusio darbštumo“ jausmą, dėl kurio prastėja darbo rezultatai ir pasireiškia žemas organizacinis pilietiškas elgesys (Eisenberger, 1992; Miller, Seligman, 1975).

2.2.6. Kėtinimas palikti darbą

Didelė darbuotojų kaita laikoma viena rimčiausių problemų, su kuriomis šiuo metu susiduria daugelis organizacijų (Karatepe, 2012). Todėl, savaimė suprantama, kad kiekviena organizacija, neatsižvelgiant į vietą, kurioje ji veikia, dydį ar verslo pobūdį, visada kėlė susirūpinimą dėl darbuotojų ketinimų palikti darbą (Long, Thean, Ismail, Jusoh, 2012), kas nurodo „*darbuotojo nuostatą, kad jis paliks darbą, kurį jis šiuo metu dirba*“ (Ngamkroekjoti et al., 2012). Didelė darbuotojų kaita lemia ne tik tiesiogines finansines išlaidas, bet ir prastesnius organizacinius rezultatus, mažą produktyvumą, žemą moralę ir paslaugų teikimo sutrikimus, dėl kurių kyla klientų nepasitenkinimas (Jang, George, 2012). Pasak Kumar (2011), darbuotojų ketinimai palikti darbą ir darbuotojų kaita yra kritinė žmogiškųjų išteklių valdymo problema visuose ekonomikos sektoriuose, daranti įtaką produktyvumui, produktų ir paslaugų kokybei bei pelningumui. Shamsuzzoha, Shumon (2013) teigia, kad darbuotojų kaita esanti viena iš brangiausių ir, atrodo, sunkiai išgyvendinamų žmonių išteklių valdymo problemų, su kuria susiduria organizacijos visame pasaulyje. Jha (2009) nustatė, kad darbuotojų kaita verčia organizacijas patirti milžiniškas išlaidas, susijusias su darbuotojų atrankos ir įdarbinimo procesu, naujo personalo mokymu ir, svarbiausia, kad prarandamos žinios, kurias darbuotojai įgyja dirbdami. Organizacijoms darbuotojų kaita reiškia, kad švaistomos investicijos į personalo atranką ir mokymą. Be to, didelė darbuotojų kaita organizacijoje neigiamai veikia esamo personalo motyvaciją; padidina darbo krūvį ir apsunkina darbo planavimą (Jha, 2009). Taigi, kvalifikuotų darbuotojų, kurie laikomi žmogiškuoju kapitalu, ketinimai palikti darbą yra svarbus žmonių išteklių valdymo klausimas, turintis neigiamos įtakos organizacijos efektyvumui ir bendrai veiklai (Kaya, Abdioğlu, 2010). Darbuotojų ketinimus palikti organizaciją gali sukelti skirtingi veiksniai, tačiau šie veiksniai tam tikru mastu skiriasi kiekvienoje organizacijoje (Belete, 2018). Jha (2009) teigimu, pavienis veiksnys negali būti priskirtas kaip priežastis ketinimams palikti organizaciją, t. y. tiriant įtakos darbuotojų ketinimams palikti organizaciją turinčius veiksnus reikėtų laikytis holistinio požiūrio (Jha, 2009). Belete (2018) pateikia pagrindinių veiksnių sąrašą, kurie daro įtaką darbuotojų ketinimams palikti organizaciją. Šie veiksniai yra: lyderystės stiliai; organizacinis įsipareigojimas; organizacinis teisingumas; organizacijos klimatas; paaukštinimo perspektyvos; atlygis; darbo stresas; pasitenkinimas darbu (Belete, 2018). Kaip teigia Nanjundeswaraswamy (2014), šioje globalioje konkurencinėje aplinkoje efektyvus vadovavimo stilius yra būtinas norint didinti darbuotojų įsitraukimo laipsnį. Lyderystės stiliai yra labai stipriai susiję su darbuotojų ketinimais mesti darbą Siew (2017), o atliktais tyrimais buvo nustatyta, kad darbuotojai, turintys autokratinus lyderius, yra labiau linkę į ketinimus mesti darbą, daugiausia dėl to, kad vadovai labiau

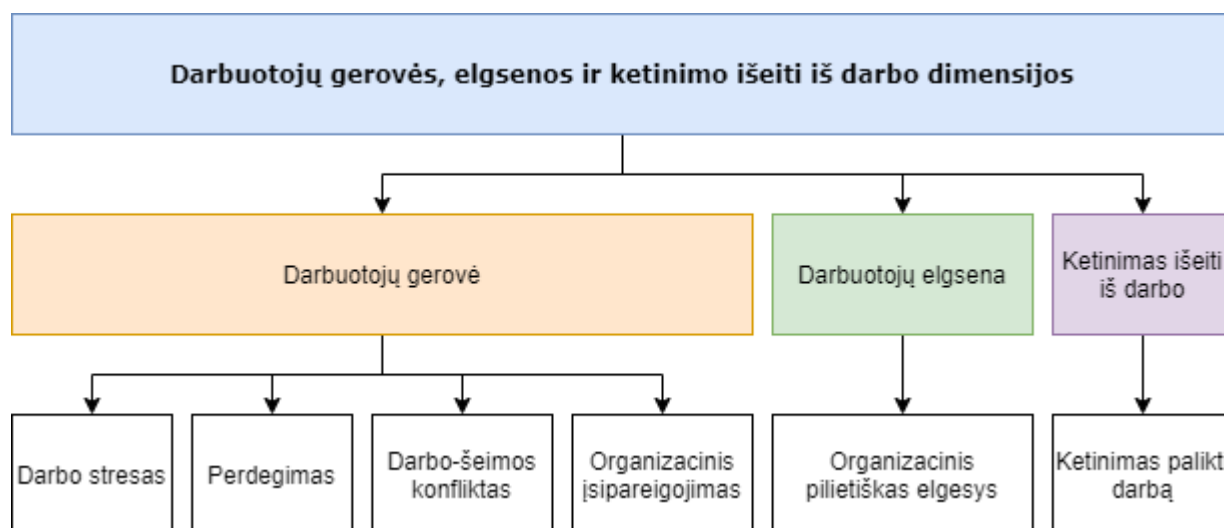
pabrėžia patį darbą, o ne žmones. (Puni, Agyemang, Asamoah, 2016). Pastebėta, kad demokratinis valdymo stilius yra neigiamai susijęs su darbuotojų ketinimais mesti darbą (Belete, 2018). Tuo tarpu Long ir kt. (2012) bei Gul Ahmad, Rehman, Shab ir Razzaq (2012) nustatė neigiamą nereikšmingą ryšį tarp ketinimų mesti darbą ir transakcinio bei transformacinio vadovavimo stilių. Malaizijos mažose ir vidutinėse įmonėse atliktame tyrime buvo nustatytas stiprus ryšys tarp transformacinio ir transakcinio vadovavimo stiliaus bei ketinimų mesti darbą Siew (2017). Kitas svarbus veiksnys, kuris daro poveikį darbuotojų ketinimams mesti darbą – organizacinis įsipareigojimas. Bendraja prasme organizacinį įsipareigojimą galima būtų apibūdinti kaip psichologinį darbuotojo prisirišimą prie organizacijos (Lambert, 2003). Įvairiais moksliniais tyrimais buvo nustatyta, kad organizacinis įsipareigojimas neigiamai susijęs su darbuotojo ketinimais mesti darbą, bei tai, kad jis yra vienas svarbiausių veiksnių, leidžiančių nuspėti darbuotojų ketinimus palikti organizaciją (Belete, 2018). Organizacinis teisingumas vaidina svarbų vaidmenį žmonių išteklių valdyme, kuris reiškia kokiu mastu darbuotojai mano, kad darbo procedūros, sąveika ir rezultatai yra sąžiningi ir kuriam būdingas skirtingų asmenų ir šalių požiūris į teisingą elgesį organizacijoje bei jų reakciją į šį suvokimą (Sokhanvar, Hasanpoor, Hajihashemi, Kakemam, 2016). Siekiant užtikrinti, kad darbuotojai būtų patenkinti, atsidavę ir lojalūs, organizacija turi būti sąžininga su savo darbuotojais visais aspektais (Alkahtani, 2015). Tyrėjai nagrinėdami santyki tarp organizacinio teisingumo ir darbuotojų ketinimų išeiti iš darbo nustatė, kad ketinimai išeiti iš darbo turi atvirkštinį ir reikšmingą ryšį su organizaciniu teisingumu (Sokhanvar et al., 2016; Ozturk, Eryesil, Beduk, 2016). Tyrimais nustatyta, kad kuo didesnis organizacijos vadovų teisingumas, tuo mažesni darbuotojų ketinimai mesti darbą, didesnis darbuotojų efektyvumas, geresni darbo rezultatai, didesnis pasitenkinimas darbu ir atsidavimas organizacijai (Belete, 2018). Organizacijos klimatas yra vienas veiksnių, kuris gali sukelti darbuotojų ketinimus mesti darbą ir palikti organizaciją. Mokslinėje literatūroje pabrėžiamas stiprus ryšys tarp darbuotojų ketinimų mesti darbą ir organizacijos klimato (Belete, 2018). Alkahtani (2015) teigimu, tyrimais nustatyta, kad atgrasymas nuo organizacijos aplinkos neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu, o tai savo ruožtu gali paskatinti darbuotojų norą palikti organizaciją (Alkahtani, 2015). Kitas iš svarbių veiksnių, darančių įtaką darbuotojų ketinimams mesti darbą – paaukštinimo perspektyvos, kuris apibūdinamas kaip *darbuotojo paaukštinimas į aukštesnes pareigas su didesne atsakomybe ir didesniu atlyginimu, geresnėmis tarnybos sąlygomis bei aukštesniu statusu* (Mahapatro, 2010, cit. iš Belete, 2018, p 3). Paaukštinimo perspektyvos kartu su organizaciniu įsipareigojimu, darbo ypatybėmis, atlyginimo dydžiu, darbo-gyvenimo balansu bei pasitenkinimu darbu turi neigiamą ir reikšmingą ryšį su darbuotojų ketinimais palikti organizaciją (Hassan, 2014). Šiandieninėje darbo aplinkoje, kurioje atlyginimas yra bene lemiamas veiksnys, darbuotojai dažnai nusprendžia pasitraukti iš organizacijos vedami per mažo atlyginimo paskatą (Belete, 2018). Patrauklūs atlyginimų paketai yra vienas iš labai svarbių darbuotojų išlaikymo veiksnių, nes jie patenkina finansinius ir materialinius žmonių išteklių norus. Todėl natūralu, kad darbuotojų sprendimus palikti organizaciją dažnai lemia mažas atlyginimas ir skurdžios atlygio sistemos. Tyrimais nustatyta, kad atlyginimų lygis ir atlygio sistemos turi neigiamą ir reikšmingą ryšį su darbuotojų ketinimais mesti dirbamą darbą ir pereiti į kitas, turinčias patrauklesnes atlygio sistemas organizacijas (Hassan, 2014).

Bashir ir Durrani (2014) atkreipia dėmesį, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu yra susijęs reikšmingais neigiamais ryšiais su darbuotojų ketinimais mesti (Bashir, Durrani, 2014). Kai kurių mokslininkų teigimu, pasitenkinimas darbu yra pats svarbiausias darbuotojų ketinimus pasitraukti iš organizacijos nuspėjantis veiksnys (Belete, 2018). Nors anksčiau išvardinti veiksniai yra labai svarbūs, tačiau atkreiptinas dėmesys, kad darbo stresas yra pagrindinis organizacinis veiksnys,

didinantis darbuotojų ketinimus mesti darbą, atsirandančius dėl vaidmenų dviprasmiškumo, vaidmenų konflikto, per didelio darbo krūvio ir darbo-šeimos konflikto (Jha, 2009). Atliktais moksliniais tyrimais nustatyta, kad darbuotojų dėl darbo patiriamas stresas yra pats svarbiausias veiksnys, darantis įtaką darbuotojų ketinimams palikti organizaciją (Hassan, 2014).

Apžvelgus darbuotojų ketinimams mesti darbą įtaką darančius pagrindinius veiksnius, kurie yra: lyderystės stiliai; organizacinis įsipareigojimas; organizacinis teisingumas; organizacijos klimatas; paaukštinimo perspektyvos; atlygis; darbo stresas; pasitenkinimas darbu (Belete, 2018). Galime kelti prielaidą, kad tvarus žmonių išteklių valdymas turėtų būti neigiamai susijęs su darbuotojų ketinimais palikti organizaciją, nes kai kurie tvaraus žmonių išteklių valdymo principai, tokie kaip žmonių išteklių tausojimas, darbuotojų dalyvavimas ir socialinis dialogas, darbuotojų vystymas, lankstumas, teisingumas ir lygybė (Stankevičiūtė, Savanevičienė, 2018), iš esmės yra nesuderinami su daugeliu pagrindinių veiksnių, kurie skatina darbuotojus palikti organizaciją.

Apibendrinant aptartas darbuotojų gerovės, elgsenos ir ketinimo išeiti iš darbo dimensijų dedamąsias, pateikiamas išskirtų dedamųjų vizualus modelis (žr. 6 pav.).

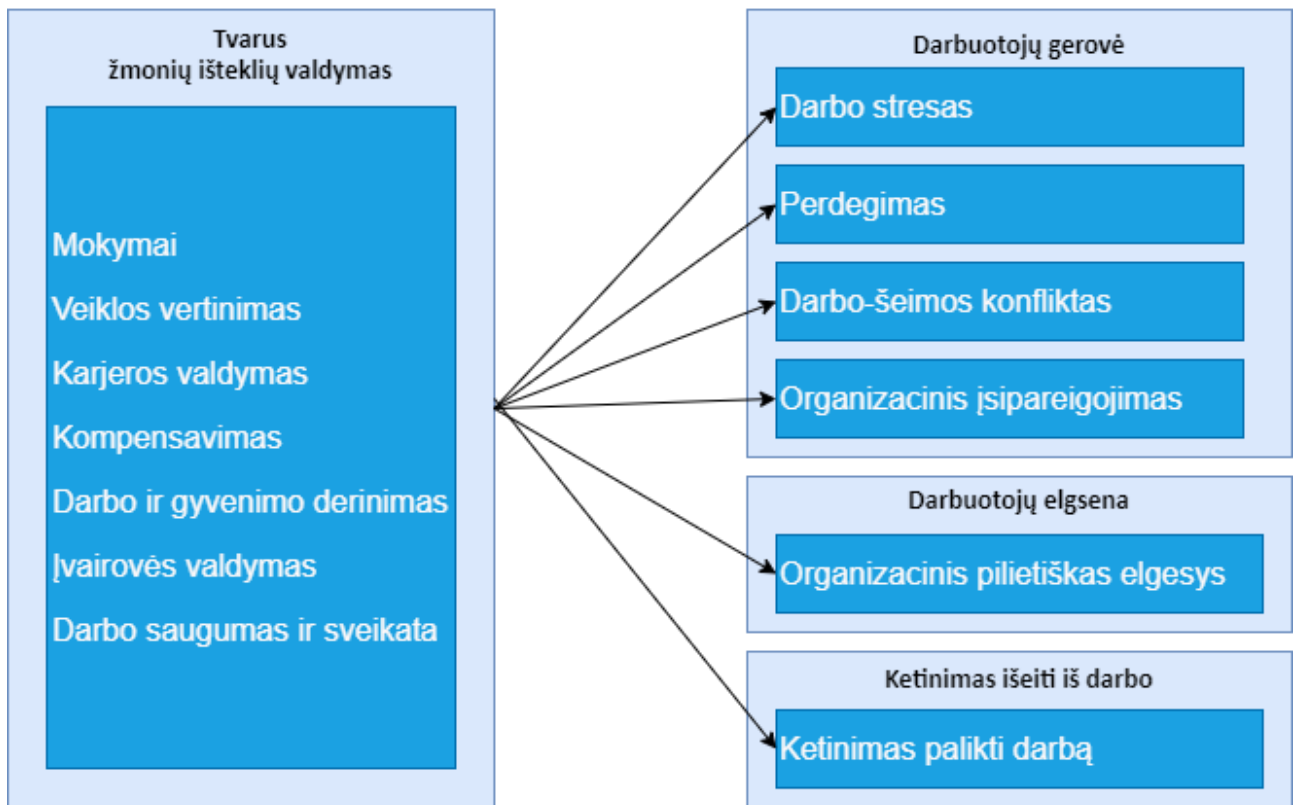


6 pav. Darbuotojų gerovės, elgsenos ir ketinimo išeiti iš darbo dimensijų dedamosios (sudaryta autoriaus)

Empiriniam tyrimui atlikti, kurio metu bus siekiama nustatyti tvaraus žmonių išteklių valdymo poveikį darbuotojų gerovei, elgsenai ir ketinimui išeiti iš darbo, bus matuojamas anksčiau išskirtų tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų (žr. 7 pav.) poveikis išskirtoms darbuotojų gerovės, elgsenos ir ketinimo išeiti iš darbo dedamosioms.

2.3. Tvaraus žmonių išteklių valdymo įtakos darbuotojų gerovei, elgsenai ir ketinimui išeiti iš darbo teorinis modelis

Atlikus tvaraus žmonių išteklių valdymo, darbuotojų gerovės ir elgsenos teorinių sprendimų analizę, buvo sudarytas tvaraus žmonių išteklių valdymo dedamųjų įtakos darbuotojų gerovės ir elgsenos dedamosioms teorinis modelis (žr. 7 pav.).



7 pav. Tvaraus ŽIV poveikio darbuotojų gerovei, elgsenai ir ketinimui išeiti iš darbo teorinis modelis (sudaryta autoriaus)

Modelis apima tvaraus žmonių išteklių valdymo dedamosios, kuri susideda ir tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų: mokymų, veiklos vertinimo, karjeros valdymo, kompensavimo, darbo-gyvenimo balanso, įvairovės valdymo, darbo saugumo ir sveikatos; įtakos darbuotojų gerovės (darbo stresui, perdegimui, darbo-šeimoms konfliktui) ir darbuotojų elgsenos (ketinimui palikti darbą, organizaciniam įsipareigojimui, organizaciniam pilietiškam elgesiui) dedamosioms. Tvaraus žmonių išteklių valdymo įtakos darbuotojų gerovei ir elgsenai tyrimo metodika

3. Tvaraus žmonių išteklių valdymo įtakos darbuotojų gerovei, elgsenai ir ketinimui išeiti iš darbo tyrimo metodika

Tyrimo tikslas – ištirti tvaraus žmonių išteklių valdymo įtaką darbuotojų gerovei, elgsenai ir ketinimui išeiti iš darbo.

Tyrimo uždaviniai:

1. nustatyti tvaraus žmonių išteklių praktikų raišką organizacijoje;
2. nustatyti tvaraus žmonių išteklių valdymo ir darbuotojų gerovės, elgsenos, bei ketinimo išeiti iš darbo sąsajas;
3. nustatyti tvaraus žmonių išteklių valdymo įtaką darbuotojų gerovei, elgsenai ir ketinimui išeiti iš darbo.

3.1. Tyrimo instrumento konstravimas

Sudarant tyrimo instrumentą buvo atsižvelgiama į Tidikio (2003) ir Kardelio (2002) pateikiamas tyrimo instrumento sudarymo rekomendacijas. Klausimyno pradžioje yra pateikta įžanga, kurioje respondentams yra pristatomas tyrimo tikslas bei pateikiama atsakymų anonimiškumo garantija. Kiekvienoje klausimyno dalyje yra pateikiamas paaiškinimas kaip žymėti atsakymus, taip pat yra detalizuojamos atsakymų reikšmės. Klausimyne yra naudojami tik uždaro tipo klausimai, kuriuose prašoma pažymėti labiausiai tinkantį variantą.

Klausimyną sudaro dvi dalys (**1 priedas**). Pirmąją klausimyno dalį sudaro 4 tyrimo dimensijos: tvarus žmonių išteklių valdymas, darbuotojų gerovė, darbuotojų elgsena ir darbuotojų ketinimas išeiti iš darbo (**žr. 7 lent.**).

7 lentelė. Pirmos klausimyno dalies struktūra ir pagrindimas (sudaryta autoriaus)

Tyrimo dimensija	Tyrimo kriterijus	Teiginiai	Šaltinis
Tvarus ŽIV	Mokymai ir ugdymas	1-7	Diaz-Carrion et al. (2018)
	Veiklos vertinimas	8-12	Prieto et al. (2014)
	Karjeros valdymas	13-16	Diaz-Carrion et al. (2018)
	Kompensavimas	17-21	Diaz-Carrion et al. (2018)
	Darbo ir gyvenimo derinimas	22-24	Lee (2019)
	Įvairovės valdymas	25-27	Diaz-Carrion et al. (2018); Lee (2019)
	Darbo saugumas ir sveikata	28-33	Staniškienė, Stankevičiūtė (2018)
Darbuotojų gerovė	Darbo stresas	34-39	Gohar Abbas, Roger (2013)
	Perdegimas	40-61	Maslach MBI klausimynas med. personalui
	Darbo-šeimos konfliktas	62-69	Stankevičiūtė (2015)
	Organizacinis įsipareigojimas	73-78	Saks (2006)
Darbuotojų elgsena	Organizacinis pilietiškasis elgesys	79-82	Saks (2006)
Darbuotojų ketinimas išeiti iš darbo	Ketinimas palikti darbą	70-72	Saks (2006)

Pirmą dimensiją, kuria tiriamos tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikos, sudaro 7 klausimų grupės, kurios susideda iš 33 teiginių. Antrą dimensiją, kuria tiriamas darbuotojų gerovė, sudaro 4 klausimų grupės, kurios susideda iš 36 teiginių. Trečią dimensiją, kuria tiriamas darbuotojų elgsena, apima 1 klausimų grupė, kurias sudaro 4 teiginių. ketvirta dimensiją, kuria tiriamas darbuotojų ketinimas išeiti iš darbo, apima 1 klausimų grupė, kurią sudaro 3 teiginiai. Viso pirmoje anketos dalyje pateikiami 72 teiginiai. Antroje anketos dalyje pateikiami socialiniai/demografiniai klausimai: lytis, etato dydis, bei prašoma nurodyti pareigų grupę. Taip pat pateikiamas kontrolinis klausimas dėl Covid-19 susiklosčiusios situacijos.

Pirmoje anketos dalyje, tvaraus žmonių išteklių valdymo, darbuotojų gerovės ir darbuotojų elgsenos dimensijoms tirti, buvo naudojama 5 balų Likert'o (rangų) skalė. Kaip 1 reiškė, kad respondentas visiškai nesutinka su teiginiu, o 5 – visiškai sutinka su teiginiu. Antroje anketos dalyje buvo naudojamos nominalinės ir intervalų skalės. Nominalinės skalės buvo naudojamos apibūdinti respondentų lytį, pareigų grupę. Intervalų skalės buvo naudojamos tokioms reikšmėms nustatyti kaip: respondentų amžius grupė, darbo stažas; etato dydis.

3.2. Tyrimo imtis ir respondentų parinkimas

Tyrimas buvo atliekamas medicinos paslaugas teikiančioje UAB „Privati klinika“ įmonėje. Anketa buvo išplatinta visiems tiesiogiai su pacientais dirbantiems bei medicinos paslaugas teikiantiems įmonės darbuotojams. Tyrimo atlikimo metu įmonėje UAB „Privati klinika“ dirbo 428 tiesiogiai su pacientais dirbantys darbuotojai (gydytojai, slaugos specialistai, kiti tiesiogiai pacientus aptarnaujantys med. specialistai). Imties patikimumui statistiškai patikimiems rezultatams gauti nustatyti buvo remtasi Paniotto formule (Valackienė, 2004):

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

Kurioje: n – imties dydis; Δ – leidžiamas paklaidos dydis (5%); N – generalinė aibė (tiesiogiai su pacientais dirbantys darbuotojai).

Statistiškai patikimiems rezultatams gauti buvo nustatytas minimalus imties dydis žinant, jog generalinė aibė – tiesiogiai su pacientais dirbančių medicininių specialistų bendras kaičius 2020 m. balandžio 17 d. sudarė 428 asmenis.

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{428}} = \sim 206$$

Pasitelkus Paniotto formule buvo apskaičiuota, kad norint gauti statistiškai patikimus duomenis su 5 proc. paklaida, kuriuos būtų galima taikyti visai generalinei aibei, minimali respondentų suma turėtų sudaryti 206 asmenis.

3.3. Duomenų rinkimas ir analizė

Tyrimas buvo atliktas 2020 m. balandžio mėn. Tyrimo metu buvo surinkti duomenys iš įmonės UAB „Privati klinika“ nutolusių filialų, kurių geografinis pasiskirstymas – Kaunas, Vilnius, Šiauliai. Buvo vykdoma anketinė apklausa, kurios metu buvo išplatinta elektroninė empirinio tyrimo anketa per

vidinę įmonės darbuotojų savitarnos elektroninę sistemą, visiems tiesiogiai su pacientais dirbantiems medicinos specialistams. Viso buvo užpildyta 213 anketų. Iš užpildytų anketų skaičiau yra matoma, jog jis yra pakankamas, kad su 5 proc. paklaida gauti tyrimo rezultatai būtų statistiškai patikimi ir juos būtų galima taikyti visai generalinei aibei.

Tyrimo metu surinkti duomenys buvo apdorojami ir analizuojami pasitelkiant *IBM SPSS statistics 22* ir *Excel 2019* programomis. Visos atskiros klausimų grupės rezultatai buvo skaičiuojami vidurkio metodu, bei ieškoma tiesinės nepriklausomybės tarp elementų, nustatant ryšio stiprumą tarp atskirų kintamųjų skaičiuojant koreliacijos koeficientą. Vertinant kokybinį ryšį buvo vertinamos absoliutaus dydžio koreliacijos koeficiento reikšmės: ryšys silpnas, vidutinis, stiprus (žr. 8 lent.).

8 lentelė. Koreliacijos koeficiento reikšmės (Boguslauskas et al. (2009), p. 29)

R reikšmė	Reikšmės interpretacija
Nuo 0,9 iki 1,0 (nuo -0,9 iki -1,0)	Labai stipri teigiama (neigiama) tiesinė koreliacija
Nuo 0,7 iki 0,9 (nuo -0,7 iki -0,9)	Stipri teigiama (neigiama) tiesinė koreliacija
Nuo 0,5 iki 0,7 (nuo -0,5 iki -0,7)	Vidutinė teigiama (neigiama) tiesinė koreliacija
Nuo 0,3 iki 0,5 (nuo -0,3 iki -0,5)	Silpna teigiama (neigiama) tiesinė koreliacija
Nuo 0,3 iki 0	Labai silpna koreliacija arba nėra jokios

Atlikus koreliacijos koeficiento skaičiavimą, buvo vertinamas jo reikšmingumas. Šiam reikšmingumui įvertinti gauta p reikšmė buvo palyginta su 0,05 reikšme, kuri parodo koreliacijos koeficiento reikšmingumą, t. y. koreliaciją vertinti kaip reikšmingą galima tada, kaip SPSS apskaičiuota p reikšmė yra mažiau nei 0,05.

Įvertinus kokybinį ryšį tarp kintamųjų, buvo vertinami regresijos modeliai. 1. Vertinamas porinės regresijos modelis, kuris parodo, ar jis yra tinkamas naudojimui norint apdoroti duomenis. Šiuo atveju yra vertinamas koreguotasis R^2 koeficientas, o jei gauta reikšmė didesnė nei 0,2, modelį galima laikyti tinkamu. 2. Atliekamas modelių vertinimas pagal ANOVA testo metu gautą F statistikos rodiklio tikimybę, kurios reikšmė neturi būti didesnė už 0,05. O jei gaunama reikšmė yra didesnė už 0,05, tai daroma išvada, kad regresijos nėra ir modelis nėra reikšmingas.

3.4. Anketos validumas

Tyrimo instrumento validumui nustatyti buvo skaičiuojamas kiekvieno tyrimo instrumente esančio tyrimo kriterijaus skalės patikimumas, apskaičiuojant *Cronbach alfa* koeficientą (žr. 9 lent.).

9 lentelė. Cronbach Alpha klausimyno tinkamumo koeficiento rezultatai (sudaryta autoriaus)

Tyrimo dimensija	Tyrimo kriterijus	Cronbach α
Tvarus žmonių išteklių valdymas	Mokymai ir ugdymas	,956
	Veiklos vertinimas	,945
	Karjeros valdymas	,795
	Kompensavimas	,787
	Darbo ir gyvenimo derinimas	,775
	Įvairovės valdymas	,803
	Darbo saugumas ir sveikata	,867
Darbuotojų gerovė	Darbo stresas	,925

Tyrimo dimensija	Tyrimo kriterijus	Cronbach α
	Perdegimas	,954
	Darbo-šeimos konfliktas	,914
	Organizacinis įsipareigojimas	,860
Darbuotojų elgsena	Organizacinis pilietiškas elgesys	,788
Darbuotojų ketinimas išeiti iš darbo	Ketinimas palikti darbą	,791

Remiantis 9 lentelėje pateiktais rezultatais, galima teigti, kad visos tyrime panaudotos skalės gali būti vertinamos kaip statistiškai patikimos.

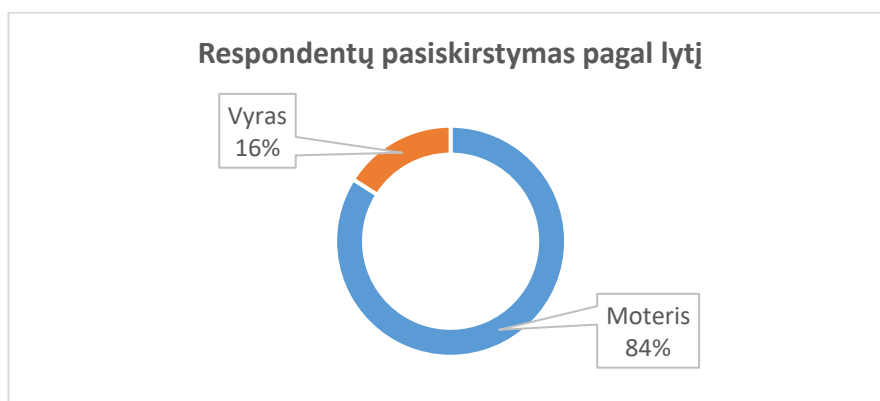
3.5. Tyrimo etika

Empiriniam tyrimui atlikti buvo gautas žodinis įmonės UAB „Privati klinika“ generalinės direktorės sutikimas. Visi tyrime dalyvavę įmonės darbuotojai ir jų tiesioginiai vadovai buvo supažindinti su atliekamu tyrimu, ir jo tikslais, bei užtikrinta, kad visi gauti duomenys bus naudojami tik tyrimo tikslais, o rezultatai bus pateikti tik apibendrinti ir nebus panaudoti nei prieš pačią įmonę, nei prieš jos darbuotojus. Visi tyrime dalyvavę respondentai savanoriškai sutiko dalyvauti tyrime, t. y. nebuvo imtasi jokių spaudimo veiksmų verčiančių dalyvauti tyrime. Leidimas įmonės pavadinimo šiame darbe nebuvo duotas, todėl naudojamas koduotas įmonės pavadinimas.

4. Tvaraus žmonių išteklių valdymo įtakos darbuotojų gerovei, elgsenai ir ketinimui išeiti iš darbo tyrimo rezultatų analizė

4.1. Respondentų demografinės charakteristikos

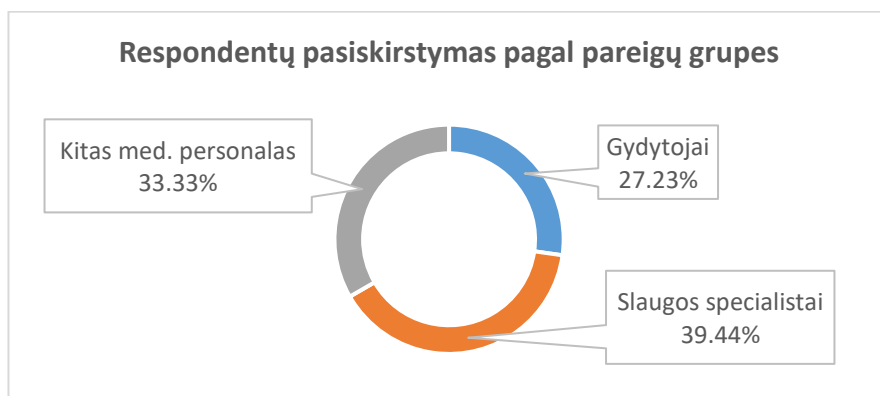
Viso empirinio tyrimo metu buvo užpildyta 213 anketų. Anketas užpildžiusių respondentų pasiskirstymas pagal lytį pateikiamas 8 pav.



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Remiantis 8 pav. pateiktais duomenimis galima pasakyti, kad didžioji dauguma apklausoje sudalyvavusių medicinos specialistų yra moterys, kurios sudarė net 84 proc. (179 asmenys) visų respondentų. Tuo tarpu vyrai – 16 proc. (34 asmenys).

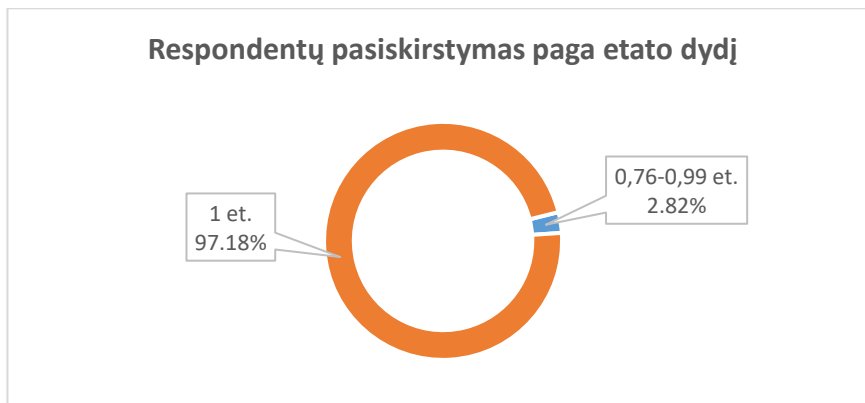
Visi respondentai buvo suskirstyti pagal pareigų grupes: gydytojai, slaugos specialistai, kiti tiesiogiai pacientus aptarnaujantys medicinos specialistai. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigų grupes yra pateikiamas 9 pav.



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigų grupes

Iš 10 pav. pateiktų duomenų galima pasakyti, kad didžiausia dalis apklausoje sudalyvavusių respondentų yra slaugos specialistai, kurie sudarė 39,44 proc. (84 asmenys) nuo visų respondentų. Tuo tarpu gydytojai – 27,23 proc. (58 asmenys) nuo visų respondentų, kitas medicinos personalas – 33,33 proc. (71 asmuo) nuo visų respondentų.

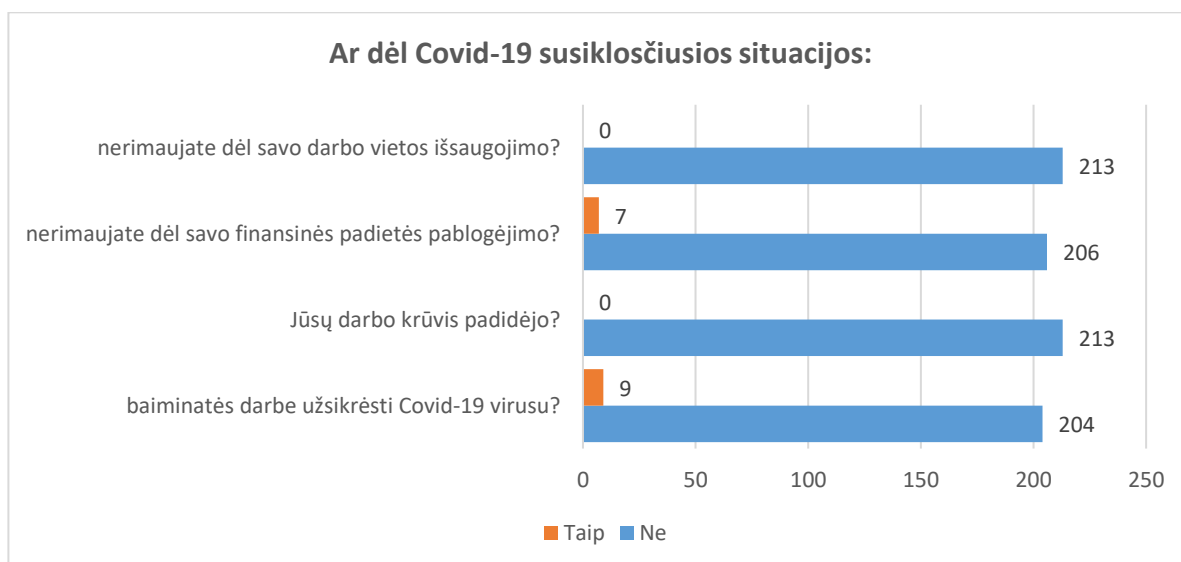
Taip pat respondentų buvo prašoma nurodyti etatinio darbo krūvio grupę, nes labai svarbu buvo išsiaiškinti kokių etatinių darbo krūviu įmonėje dirba tyrime sudalyvavę respondentai. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažo grupę pateikiami 10 pav.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal etato dydį

Iš 10 pav. pateiktų rezultatų yra matoma, kad didžioji dauguma tyrime sudalyvavusių respondentų įmonėje dirba pilnu etatu (t. y. tai yra pagrindinė jų darbovietė), kurie sudarė net 97,18 proc. (207 asmenys) nuo visų respondentų. Tuo tarpu į 0,76-0,99 etatiniu darbo krūviu dirbančių respondentų skaičius sudarė tik 2,82 proc. (6 asmenys) nuo visų tyrime dalyvavusių respondentų. Remiantis šiais rezultatais, galima kelti prielaidą, kad toliau aptarti tyrimo rezultatai nebus paveikti išorinių dirgiklių, atsineštų iš kitų įmonių ir kurie galėtų iškreipti tyrimo rezultatus.

Atsižvelgiant į dabartinę su Covid-19 virusu susijusią situaciją, respondentams buvo užduoti 4 kontroliniai klausimai, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti, kaip stipriai susiklosčiusi situacija galėjo paveikti atlikto tyrimo rezultatus (žr. 11 pav.)

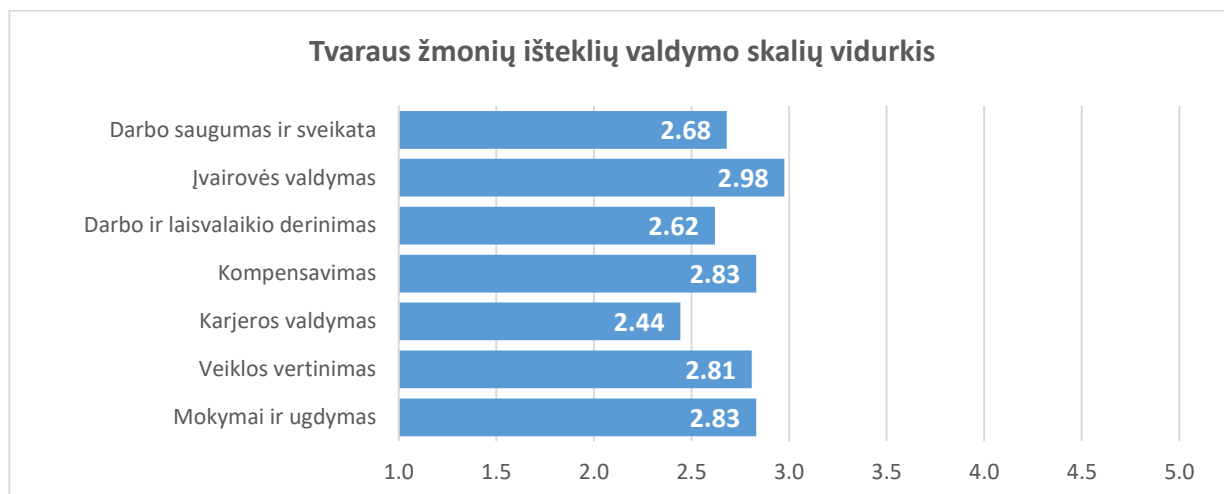


11 pav. Kontrolinio dėl Covid-19 viruso susiklosčiusios situacijos klausimo rezultatai

Remiantis 11 pav. pateiktais kontrolinių klausimų rezultatais, galima kelti prielaidą, kad nėra pagrindo manyti, jog Covid-19 viruso paplitimas galėjo stipriai paveikti ir iškreipti atlikto tyrimo rezultatus

4.2. Aprašomoji tyrimo rezultatų statistika

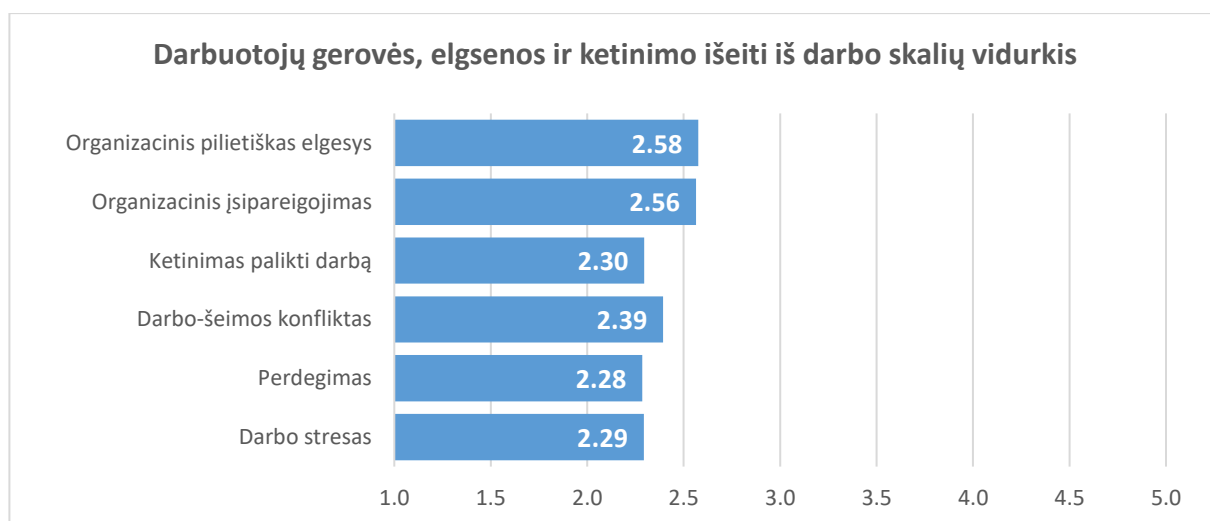
Toliau pateikiami tvaraus žmonių išteklių valdymo skalių aritmetiniai vidurkiai (žr. 12 pav.).



12 pav. Tvaraus ŽIV skalių vidurkis (M) (n=213)

Iš 12 pav. pateiktų duomenų yra matoma, kad, išanalizavus tvaraus žmonių išteklių valdymo skalių vidurkius (M) ir standartinius nuokrypius (SN), visi respondentai tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikas, vertinant 5 balų skalėje, įvertino žemesniu nei vidutinių balu. Matoma, kad praktika karjeros valdymas buvo įvertinta žemiausiu balu. Tuo tarpu aukščiausiu balu, respondentai vertino įvairovės valdymo praktiką. Todėl, bendrai vertinant respondentų nuomonę apie tokių tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų raišką organizacijoje kaip: darbo saugumas ir sveikata (M=2,68; SN=0,662), įvairovės valdymas (M=2,98; SN=0,433), darbo ir laisvalaikio derinimas (M=2,62; SN=0,709), kompensavimas (M=2,83; SN=0,329), karjeros valdymas (M=2,44; SN=0,592), veiklos vertinimas (M=2,81; SN=0,822), mokymai ir ugdymas (M=2,83; SN=0,828), galima teigti, kad šios praktikos organizacijoje išreikštos žemiau nei vidutiniškai.

Toliau pateikiami darbuotojų gerovės, elgsenos ir ketinimo išeiti iš darbo skalių aritmetiniai vidurkiai (žr. 13 pav.).

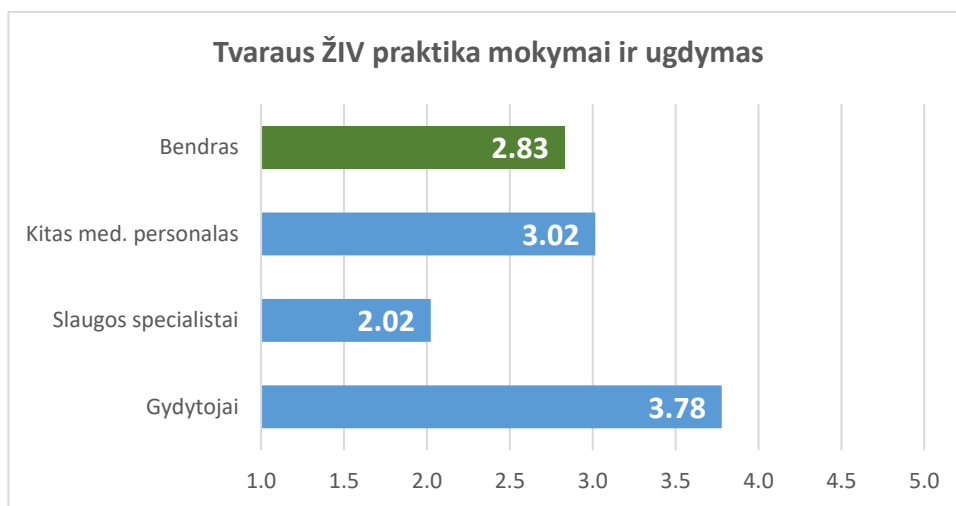


13 pav. Darbuotojų gerovės, elgsenos ir ketinimo išeiti iš darbo skalių vidurkis (M) (n=213)

Išanalizavus darbuotojų gerovės, elgsenos ir ketinimo išeiti iš darbo skalių vidurkius ir standartinius nuokrypius, yra matoma, kad, vertinat darbuotojų gerovės skalių aritmetinius vidurkius: patiriamo darbi streso ($M=2,29$; $SN=0,601$), perdegimo ($M=2,28$; $SN=0,574$) ir darbo-šeimos konflikto ($M=2,39$; $SN=0,570$) raiška analizuojamoje organizacijoje nėra aukšta. Tuo tarpu organizacinio įsipareigojimo ($M=2,56$; $SN=0,631$) skalės vidurkis yra šiek tiek aukštesnis, tačiau žemesnis už vidutinį. Vertinant darbuotojų elgsenos – organizacinio pilietiško elgesio ($M=2,58$; $SN=0,650$) skalės vidurkį, yra matoma, kad jis yra žemesnis už vidutinį. Taip pat, vertinant ketinimo palikti darbą ($M=2,30$; $SN=0,560$) skalės vidurkį, galima pasakyti, kad jis nėra aukštas.

Apžvelgus bendrą respondentų tvaraus žmonių išteklių valdymo, darbuotojų gerovės, elgsenos ir ketinimo išeiti iš darbo skalių vidurkius, toliau pateikiamas vidurkių vertinimas įvairiais pjūviais, atsižvelgiant į respondentų lytį ir užimamų pareigų grupę.

Toliau buvo atlikta tvaraus žmonių išteklių valdymo, darbuotojų gerovės, elgsenos ir ketinimo išeiti iš darbo skalių vidurkių pasiskirstymas pagal pareigų grupes analizė.



14 pav. Mokymų ir ugdymo praktikos vertinimo geometriniai vidurkiai pagal pareigų grupes

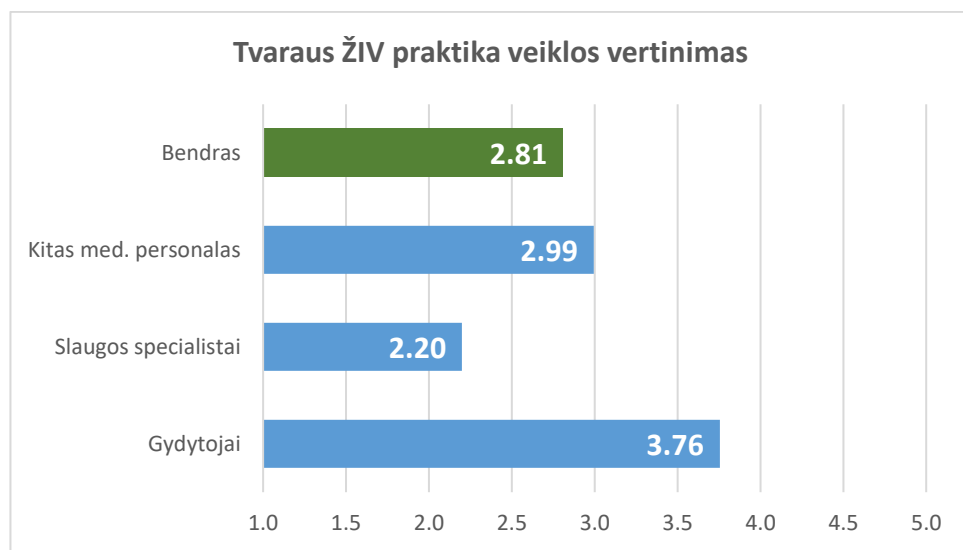
Vertinant tvaraus žmonių išteklių praktikų vidurkių pasiskirstymą pagal pareigų grupes, yra matoma, kad praktiką mokymai ir ugdymas gydytojai ($M=3,78$; $SN=0,561$) vertino aukščiau nei vidutiniškai, kitas med. personalas ($M=3,02$; $SN=0,343$) vidutiniškai, o slaugos specialistai ($M=2,02$; $SN=0,346$) žemiau nei vidutiniškai.

10 lentelė. Mokymų iš ugdymo praktikos kintamųjų vidurkiai

Teiginys	Gydytojai	Slaugos specialistai	Kitas med. personalas	Bendras
Organizacijoje vykdomos darbuotojų įgūdžių ugdymo programos, organizuojami nuolatiniai mokymai, kurie padeda darbuotojams išlikti konkurencingais darbo rinkoje	3.74	2.01	2.99	2.80
Organizacijoje organizuojami periodiniai mokymai visiems darbuotojams, nepriklausomai nuo jų profesijos, amžiaus, lyties ir pan.	3.84	1.97	3.00	2.83
Organizacijoje organizuojami mokymai atsižvelgiant į darbuotojų pageidavimus	3.60	1.83	2.83	2.65

Teiginys	Gydytojai	Slaugos specialistai	Kitas med. personalas	Bendras
Organizacijoje yra nustatomi mokymo lygiai atsižvelgiant į kiekvieno darbuotojo sugebėjimus	3.95	2.17	3.17	2.99
Organizacijoje kiekvienas darbuotojas turi savo asmeninį mokymų planą	3.77	1.92	2.89	2.74
Organizacijoje yra siūlomos mentorystės programos	3.74	2.02	2.99	2.79

Remiantis 10 lentelėje pateiktais rezultatais, galima pasakyti, kad labiausiai respondentai nepritarė teiginiui, jog organizacijoje organizuojami mokymai organizuojami atsižvelgiant į jų pageidavimus ($M=2,65$; $SN=0,443$). O labiausiai pritarė tam, kad organizacijoje mokymo lygiai yra nustatomi atsižvelgiant į kiekvieno darbuotojo sugebėjimus ($M=2,99$; $SN=0,483$). Atkreiptinas dėmesys, kad visų mokymų ir ugdymo praktikos kintamųjų atžvilgiu, slaugos specialistų vertinimas buvo žemiausias.



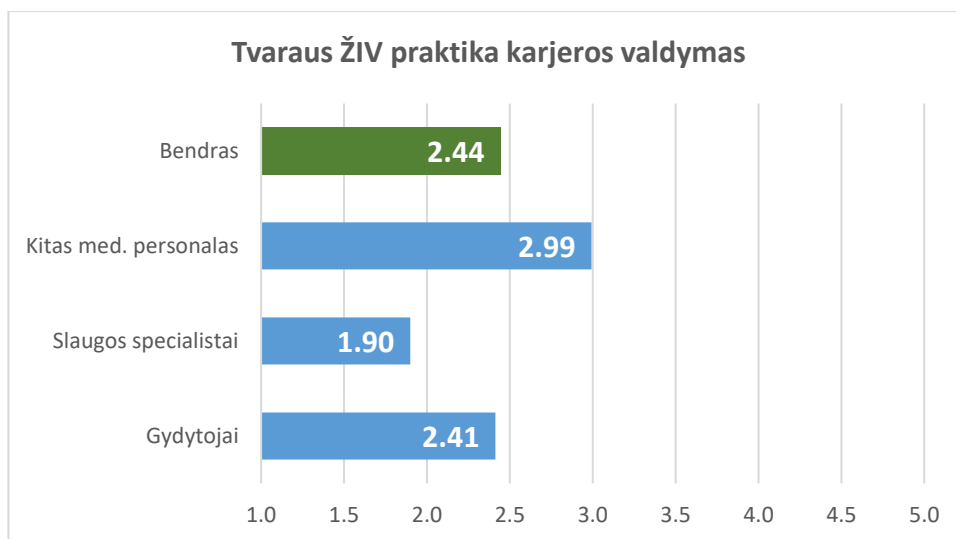
15 pav. Mokymų ir ugdymo praktikos vertinimo vidurkiai pagal pareigų grupes

Veiklos vertinimo praktika buvo įvertinta labai panašiai, gydytojai vertino ($M=3,76$; $SN=0,550$) aukščiau nei vidutiniškai, kitas med. personalas ($M=2,99$; $SN=0,328$) vidutiniškai, o slaugos specialistai ($M=2,00$; $SN=0,329$) žemiau nei vidutiniškai.

11 lentelė. Veiklos vertinimo praktikos kintamųjų vidurkiai

Teiginys	Gydytojai	Slaugos specialistai	Kitas med. personalas	Bendras
Mano veiklos vertinimas yra grindžiamas mano individualiu elgesiu ir nuostatomis darbe	3.74	2.08	3.15	2.81
Mano veiklos vertinimas yra orientuotas į mano tobulėjimą ir pažangą darbe	3.60	1.83	2.83	2.66
Mano veiklos vertinimo metu yra pabrėžiami kolektyviniai ir ilgalaikiai rezultatai	3.95	2.17	3.17	2.98
Aš reguliariai gauna grįžtamąjį ryšį apie savo darbinę veiklą	3.74	2.10	2.99	2.80
Mano veiklos rezultatų vertinimas yra pagrįstas objektyviais kiekybiškai įvertinamais rezultatais	3.74	1.99	3.05	2.76

Iš 11 lentelėje pateiktų rezultatų, galima pasakyti, kad labiausiai respondentai nepritarė teiginiui, kad jų veiklos vertinimas yra orientuotas į jų tobulėjimą ir pažangą darbe ($M=2,66$; $SN=0,391$). O labiausiai pritarė tam, kad jų veiklos vertinimo metu yra pabrėžiami kolektyviniai ir ilgalaikiai rezultatai ($M=2,98$; $SN=0,476$). Atkreiptinas dėmesys, kad visų mokymų ir ugdymo praktikos kintamųjų atžvilgiu, slaugos specialistų vertinimas buvo žemiausias, o tuo tarpo gydytojų vertinimas visais atvejais buvo aukščiausias.



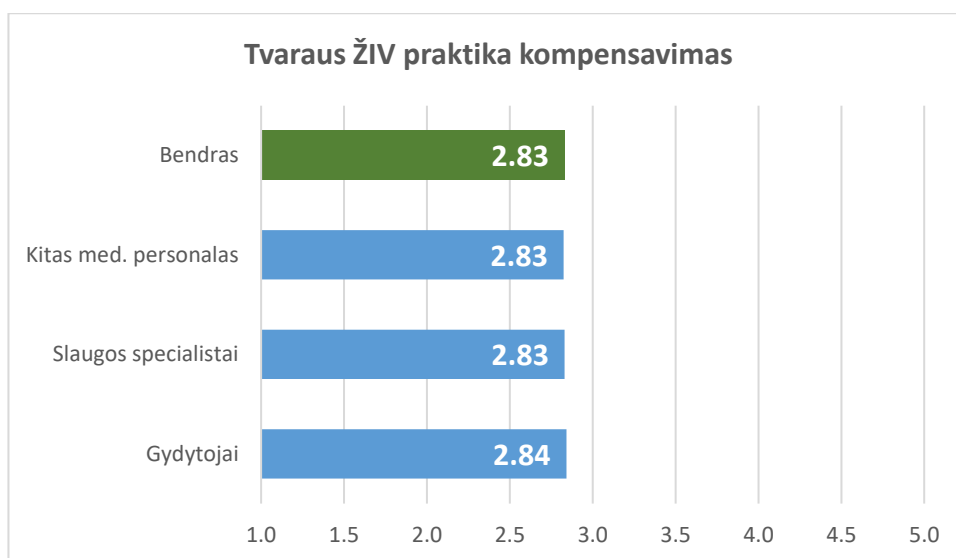
16 pav. Karjeros valdymo praktikos vertinimo vidurkiai pagal pareigų grupes

Karjeros valdymo praktiką gydytojai vertino ($M=2,41$; $SN=0,597$) vidutiniškai, kitas med. personalas ($M=2,99$; $SN=0,322$) taip pat vidutiniškai. O tuo tarpu slaugos specialistai ($M=1,90$; $SN=0,325$) vertino žemu balu.

12 lentelė. Karjeros valdymo praktikos kintamųjų vidurkiai

Teiginys	Gydytojai	Slaugos specialistai	Kitas med. personalas	Bendras
Organizacijoje yra „greitos“ karjeros galimybės, kuomet per trumpą laiką galimas paaukštinimas pareigose	2.41	1.98	2.89	2.45
Organizacijoje darbuotojams suteikiama atsakomybė patiems dėl savo tobulėjimo	2.60	2.17	3.15	2.62
Organizacijoje yra suteikiamos karjeros galimybės jauniems žmonėms	2.40	2.00	3.00	2.34
Organizacijoje patys darbuotojai turi galimybę nuspręsti dėl savo karjeros	2.24	1.83	2.83	2.28

Remiantis 12 lentelėje pateiktais rezultatais, galima pasakyti, kad labiausiai respondentai nepritarė teiginiui, jog organizacijoje patys darbuotojai turi galimybę nuspręsti dėl savo karjeros ($M=2,28$; $SN=0,285$), bei teiginiui, kad organizacijoje suteikiamos karjeros galimybės jauniems specialistams ($M=2,34$; $SN=0,363$). Labiausiai respondentai pritarė teiginiui, kad darbuotojams suteikiama atsakomybė patiems dėl savo tobulėjimo ($M=2,45$; $SN=0,391$). Atkreiptinas dėmesys, kad karjeros valdymo praktikos kintamųjų atžvilgiu, visais atvejais kitas med. personalas buvo linkęs vertinti aukščiausiais balais, tuo tarpu slaugos specialistais – žemiausiais balais.



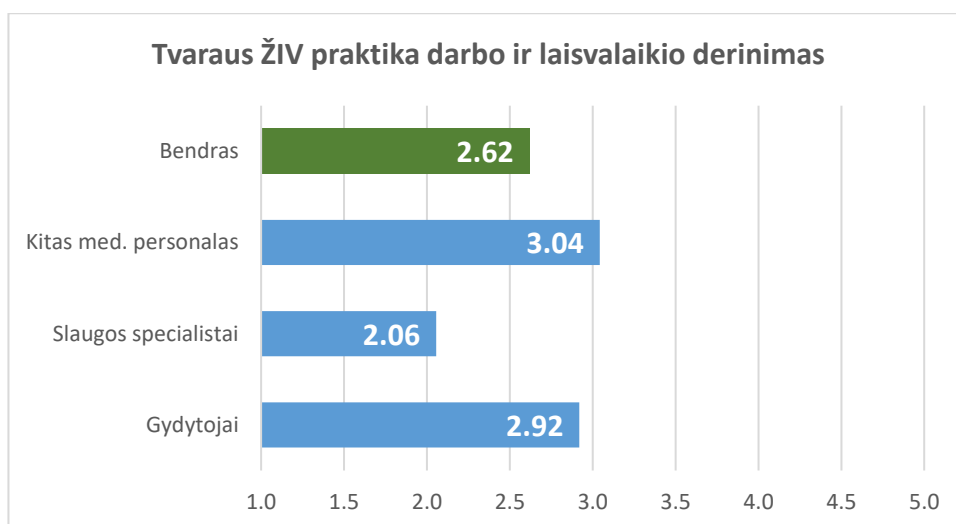
17 pav. Kompensavimo praktikos vertinimo vidurkiai pagal pareigų grupes

Kompensavimo praktikos vidurkių pasiskirstymo pagal pareigų grupes analizė parodė, kad tiek gydytojai ($M=2,84$; $SN=0,353$), tiek slaugos specialistai ($M=2,83$; $SN=0,323$), tiek ir kitas med. personalas ($M=2,83$; $SN=0,329$) vertino labai panašiai, t. y. šiek tiek žemiau nei vidutiniškai.

13 lentelė. Kompensavimo praktikos kintamųjų vidurkiai

Teiginys	Gydytojai	Slaugos specialistai	Kitas med. personalas	Bendras
Organizacijoje atlygio politika yra skaidri.	3.31	3.33	3.32	3.32
Organizacijoje atlygio politika nediskriminuoja pagal lytį, sutarties tipą ir pan.	3.21	2.89	3.08	3.00
Organizacijos kompensavimo (bazinis ir kintamas atlygimas, kitos finansinės ir nefinansinės naudos) sistemoje atsižvelgiama į darbuotojo įgūdžius, darbo vietą ir rezultatus.	3.45	3.31	3.34	3.32
Organizacijoje apdovanojimai yra susieti tiek su individualia, tiek ir su kolektyvine veikla.	2.34	2.26	2.25	2.28
Organizacija teikia papildomas naudas (išėjimo į pensiją planas, papildomas sveikatos draudimas ir pan.)	2.24	2.22	2.24	2.23

Remiantis 13 lentelėje pateiktais rezultatais, galima pasakyti, kad labiausiai respondentai nepritarė teiginiui, jog organizacija teikia papildomas naudas ($M=2,23$; $SN=0,293$), bei teiginiui, kad organizacijoje apdovanojimai yra susieti tiek su individualia, tiek ir su kolektyvine veikla ($M=2,28$; $SN=0,363$). Labiausiai pritarė teiginiams, kad organizacijoje atlygio politika yra skaidri ($M=3,32$; $SN=0,353$), bei, kad Organizacijos kompensavimo (bazinis ir kintamas atlygimas, kitos finansinės ir nefinansinės naudos) sistemoje atsižvelgiama į darbuotojo įgūdžius, darbo vietą ir rezultatus ($M=3,32$; $SN=0,349$). Teiginį, kad organizacijoje atlygio politika nediskriminuojanti vertino vidutiniškai ($M=3,00$; $SN=0,331$). Atkreiptinas dėmesys, kad kompensavimo praktikos atžvilgiu, tiek gydytojų, tiek kito med. personalo, tiek ir slaugos specialistų nuomonės išsiskyrė gan minimaliai.



18 pav. Darbo ir laisvalaikio derinimo praktikos vertinimo vidurkiai pagal pareigų grupes

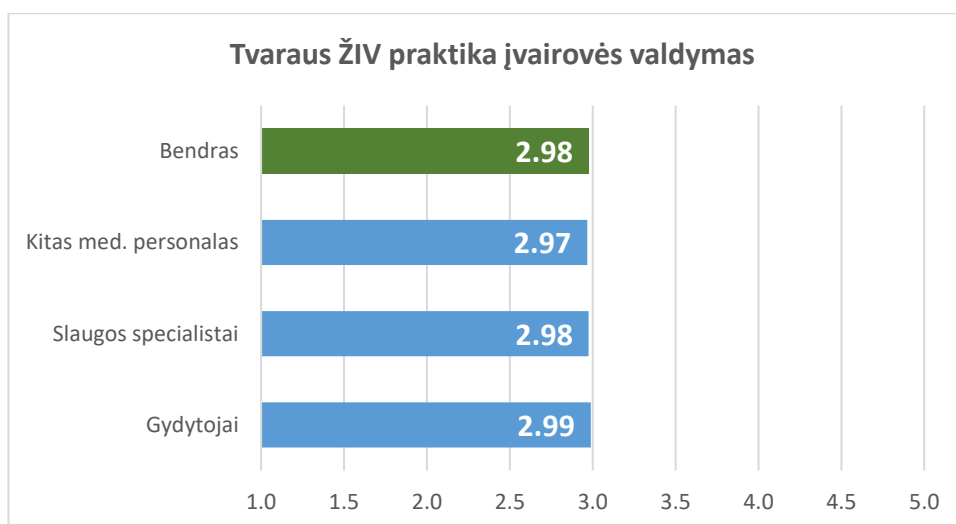
Darbo ir laisvalaikio derinimo praktikos vidurkių analizė parodė, kad yra labai didelis atotrūkis nuo gydytojų bei kito med. personalo ir slaugos specialistų. Darbo ir laisvalaikio derinimo praktiką gydytojai ($M=2,92$; $SN=0,590$) vertino nežymiai žemiau nei vidutiniškai, kitas med. personalas ($M=3,04$; $SN=0,520$) nežymiai aukščiau nei vidutiniškai, o tuo tarpu slaugos specialistai ($M=2,06$; $SN=0,527$) – žemu balu.

14 lentelė. Darbo ir laisvalaikio derinimo praktikos kintamųjų vidurkiai

Teiginys	Gydytojai	Slaugos specialistai	Kitas med. personalas	Bendras
Mano darbo krūvis yra racionalus	3.74	2.06	2.99	2.80
Mano vadovas padeda man suderinti darbą ir kitus asmeninio gyvenimo poreikius	2.41	2.00	3.11	2.44
Organizacijoje aukštesnio lygio vadovai demonstruoja paramą darbo ir asmeninio gyvenimo suderinimo programoms	2.60	2.17	3.15	2.62

Remiantis 14 lentelėje pateiktais rezultatais, galima pasakyti, kad labiausiai respondentai pritarė teiginiui, kad jų darbo krūvis organizacijoje yra racionalus ($M=2,80$; $SN=0,517$). Šiek tiek mažiau pritarė teiginiui, kad organizacijoje aukštesnio lygio vadovai demonstruoja paramą darbo ir asmeninio gyvenimo suderinimo programoms ($M=2,62$; $SN=0,563$). Labiausiai nepritarė teiginiui, kad jų vadovas padeda jiems suderinti darbą ir kitus asmeninio gyvenimo poreikius ($M=2,44$; $SN=0,591$). Pabrėžtina, kad darbo ir laisvalaikio derinimo praktikos kintamųjų atžvilgiu, kitas med. personalas buvo linkęs vertinti aukščiausiais balais beveik visų kintamųjų atžvilgiu, išskyrus darbo krūvio racionalumo atžvilgių, kurių gydytojai vertino aukščiausiais. Taip pat galima pasakyti, kad slaugos specialistai, kaip ir daugelio kitų tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų kintamųjų atžvilgiu, buvo linkę vertinti žemiausiais balais.

Iš 19 paveiksle pateiktų tyrimo rezultatų galima pasakyti, kad įvairovės valdymo praktikos vertinimas buvo labai vidutiniškai visose pareigų grupėse, gydytojai ($M=2,99$; $SN=0,471$), slaugos specialistai ($M=2,98$; $SN=0,426$), med. personalas ($M=2,97$; $SN=0,415$).



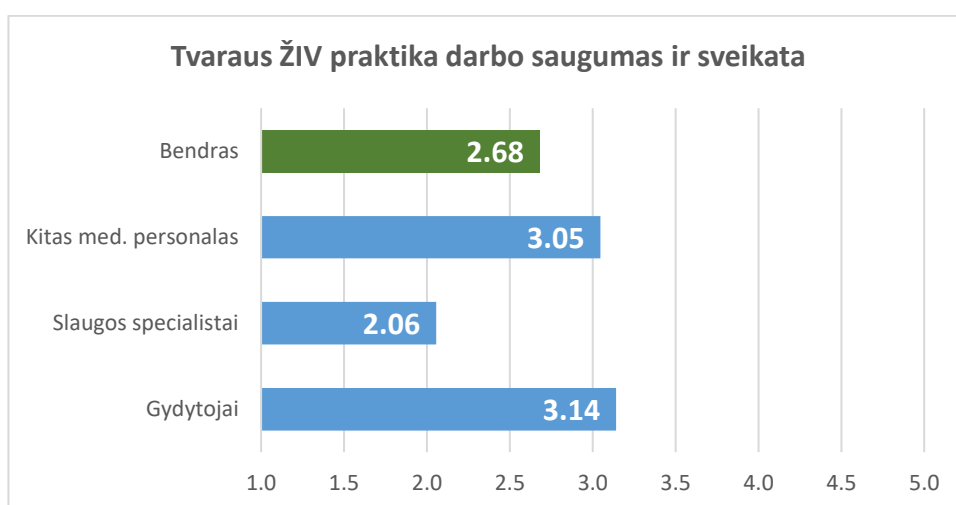
19 pav. Įvairovės valdymo praktikos vertinimo vidurkiai pagal pareigų grupes

Iš 15 lentelėje pateiktų rezultatų, galima pasakyti, kad labiausiai respondentai nepritarė teiginiui, jog organizacijoje kuriama vienoda aplinka neišskiriant darbuotojų pagal bruožus ($M=2,28$; $SN=0,471$).

15 lentelė. Įvairovės valdymo praktikos kintamųjų vidurkiai

Teiginys	Gydytojai	Slaugos specialistai	Kitas med. personalas	Bendras
Organizacijoje skatinama darbuotojų įvairovė, t. y. priimami į darbą skirtingų lyčių, tautybių, amžiaus, tikėjimo, išsilavinimo ir t.t. darbuotojai	3.31	3.34	3.32	3.33
Organizacijoje vadovai gerai sutaria su įvairiais darbuotojais, nepriklausomai nuo jų amžiaus, lyties, išsilavinimo, tautybės, tikėjimo ir t.t.	3.31	3.33	3.32	3.32
Organizacijoje kuriama aplinka, kurioje gerai jaučiasi visi darbuotojai, nepriklausomai nuo jų amžiaus, tikėjimo, lyties, išsilavinimo, tautybės ir t.t.	2.34	2.26	2.25	2.28

Labiausiai pritarė teiginiui, jog skatinama įvairovė per darbuotojų samdymą ($M=3,33$; $SN=0,453$).



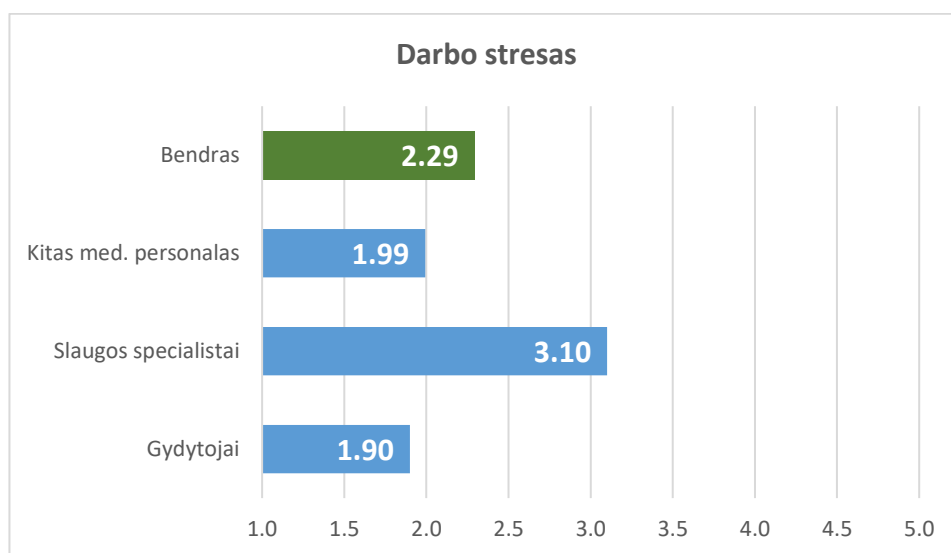
20 pav. Darbo saugumo ir sveikatos praktikos vertinimo vidurkiai pagal pareigų grupes

Darbo saugumo ir sveikatos praktikos vidurkių analizė parodė, kad yra labai didelis atotrūkis nuo gydytojų bei kito med. personalo ir slaugos specialistų. Darbo saugumo ir sveikatos praktiką gydytojai ($M=3,14$; $SN=0,507$) vertino nežymiai aukščiau nei vidutiniškai, kitas med. personalas ($M=3,04$; $SN=0,392$) nežymiai aukščiau nei vidutiniškai, o tuo tarpu slaugos specialistai ($M=2,05$; $SN=0,395$) – žemu balu.

16 lentelė. Darbo saugumo ir sveikatos praktikos kintamųjų vidurkiai

Teiginys	Gydytojai	Slaugos specialistai	Kitas med. personalas	Bendras
Mano darbo vieta atitinka darbo saugos reikalavimus	3.95	2.17	3.17	2.99
Organizacija skatina darbuotojus atsisakyti žalingų įpročių	3.76	1.90	2.99	2.80
Organizacija man sudaro geras sąlygas poilsiui	3.72	2.10	2.97	2.82
Organizacija man suteikia sveikatinimosi galimybių	2.41	2.00	2.96	2.44
Organizacija man sudaro geras darbo sąlygas	2.60	2.17	3.15	2.62
Organizacija specialiai nesudaro stresą keliančių darbą sąlygų	2.40	2.01	3.00	2.45

Remiantis 16 lentelėje pateiktais rezultatais, galima pasakyti, kad labiausiai respondentai nepritarė teiginiui, jog organizacija jiems suteikia sveikatinimosi galimybių ($M=2,44$; $SN=0,207$), labiausiai pritarė tam, kad jų darbo vietos atitinka saugumo reikalavimus ($M=2,99$; $SN=0,413$). Taip pat buvo pastebėta, jog slaugos specialistai, visų darbo saugumo ir sveikatos kintamųjų atžvilgiu, buvo linkę vertinti žemiausiai balais.



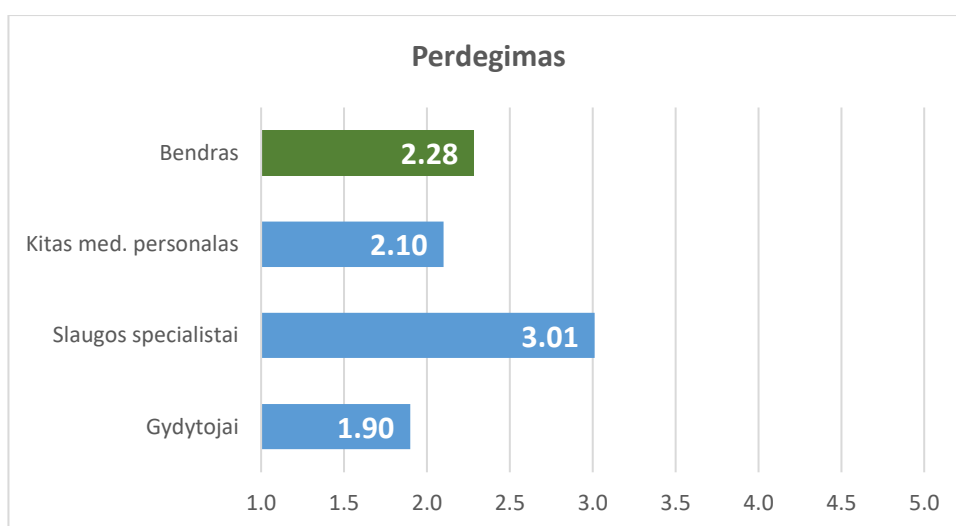
21 pav. Darbo streso geometriniai vidurkiai pagal pareigų grupes

Analizės metu buvo nustatyta, kad gydytojai pasižymėjo pakankamai žemu patiriamu darbo stresu ($M=1,90$; $SN=0,369$). Kitas med. personalas taip pat pasižymėjo pakankamai žemu patiriamu darbo stresu ($M=1,99$; $SN=0,360$). Tuo tarpu slaugos specialistai pasižymėjo vidutinių patiriamu darbo stresu ($M=3,10$; $SN=0,360$).

17 lentelė. Darbo streso kintamųjų vidurkiai

Teiginys	Gydytojai	Slaugos specialistai	Kitas med. personalas	Bendras
Darbo metu jaučiuosi įsitempęs (-usi) ir lengvai susierzinu	2.01	3.00	1.99	2.37
Dėl savo darbo jaučiu pasikartojančius galvos skausmus	2.00	3.10	2.00	2.36
Dėl nusivylimo darbu patiriu migreną	1.82	2.83	1.83	2.23
Aš jaučiu, kad mano miego rutina yra gana sutrikusi dėl mano darbo	2.17	3.17	2.17	2.56
Dėl savo darbo pobūdžio aš dažniausiai patiriu didelį stresą	2.02	3.01	1.89	2.39
Dėl savo darbo dažnai jaučiu nerimą	2.01	2.90	2.09	2.37

Iš 17 lentelėje pateiktų rezultatų, galima pasakyti, kad labiausiai respondentai nepritarė teiginiui, jog jie dėl nusivylimo darbu patiria migreną ($M=2,23$; $SN=0,321$). Labiausiai pritarė teiginiui, jog jie jaučia, kad jų miego rutina yra gana sutrikusi dėl darbo ($M=2,56$; $SN=0,347$). Išanalizavus darbuotojų patiriamo streso kintamųjų duomenis, buvo nustatyta, kad slaugos specialistai, visų darbo streso kriterijaus kintamųjų atžvilgiu, buvo linkę vertinti aukščiausiais balais.

**22 pav.** Perdegimo vidurkiai pagal pareigų grupes

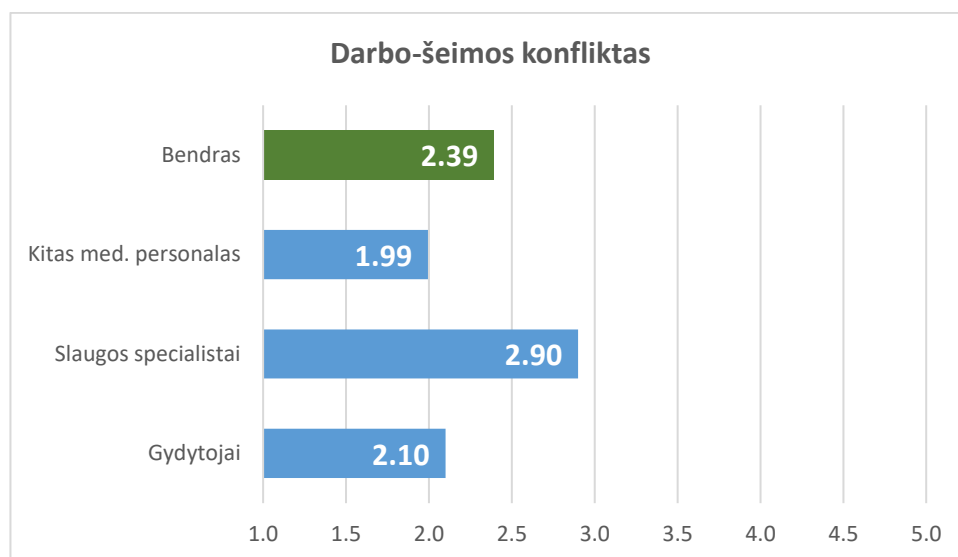
Atlikus perdegimo kriterijau duomenų analizę pavyko nustatyti, kad gydytojai pasižymėjo pakankamai žemu perdegimu ($M=1,90$; $SN=0,301$). Tą patį galima būtų pasakyti ir apie kitą med. personalą, kuris pasižymėjo šiek tiek didesniu, tačiau taip pat pakankamai žemu perdegimu ($M=2,10$; $SN=0,296$). Tuo tarpu slaugos specialistai pasižymėjo vidutiniu perdegimo lygiu ($M=3,01$; $SN=0,297$).

18 lentelė. Perdegimo kintamųjų vidurkiai

Teiginys	Gydytojai	Slaugos specialistai	Kitas med. personalas	Bendras
Darbas mane emociškai išsekina	2.16	3.17	2.15	2.55
Aš jaučiuosi fiziškai išsekęs (-usi) po darbo dienos.	2.01	3.00	2.00	2.39
Aš jaučiuosi pavargęs (-usi) atsikėlęs (-usi) ryte, prieš pradėdamas (-a) naują darbo dieną	1.84	2.83	1.83	2.23

Teiginys	Gydytojai	Slaugos specialistai	Kitas med. personalas	Bendras
Dirbdamas (-a) visą dieną su pacientais aš jaučiu įtampą	2.17	3.17	2.17	2.57
Aš jaučiuosi “persidirbęs (-usi)”	2.03	3.00	1.99	2.36
Aš jaučiuosi nusivylęs (-usi) savo darbu	2.11	3.03	2.02	2.29
Aš jaučiu, kad mano darbas yra man per sunkus	1.89	2.97	1.96	2.31
Darbas su pacientais sukelia man daug streso	2.16	3.17	2.15	2.55
Jaučiu, kad mano kantrybė išseko	1.97	2.89	2.00	2.38
Jaučiu, kad su kai kuriais pacientais elgiuosi kaip su daiktais	1.84	2.83	1.83	2.23
Aš tapau labiau bejausmis (-ė) žmonėms nuo to laiko, kai pradėjau dirbti savo darbą	2.01	3.11	2.00	2.39
Aš manau, kad tampa emociškai šaltesnis (-ė) su pacientais	1.83	2.83	1.83	2.23
Man nerūpi, kas atsitiks mūsų pacientams	2.21	3.17	2.17	2.57
Aš jaučiu, kad pacientai kaltina mane dėl kai kurių problemų	2.06	3.00	1.99	2.41

Remiantis 18 lentelėje pateiktais rezultatais, galima pasakyti, kad labiausiai respondentai nepritarė teiginiams, jog jie jaučiasi pavargę atsikėlęs ryte, prieš pradėdami naują darbo dieną ($M=2,23$; $SN=0,306$), ir tam, kad jie mano, jog tampa emociškai šaltesniais su pacientais ($M=2,23$; $SN=0,132$). Labiausiai pritarė tam, kad jiems nerūpi, kas atsitiks su pacientais ($M=2,57$; $SN=0,203$) ir tam, kad jiems dirbat su pacientais visą dieną, jie jaučią įtampą ($M=2,57$; $SN=0,213$). Atkreiptinas dėmesys, kad slaugos specialistai, visų perdegimo kriterijaus kintamųjų atžvilgiu, buvo linkę vertinti aukščiausiais balais.



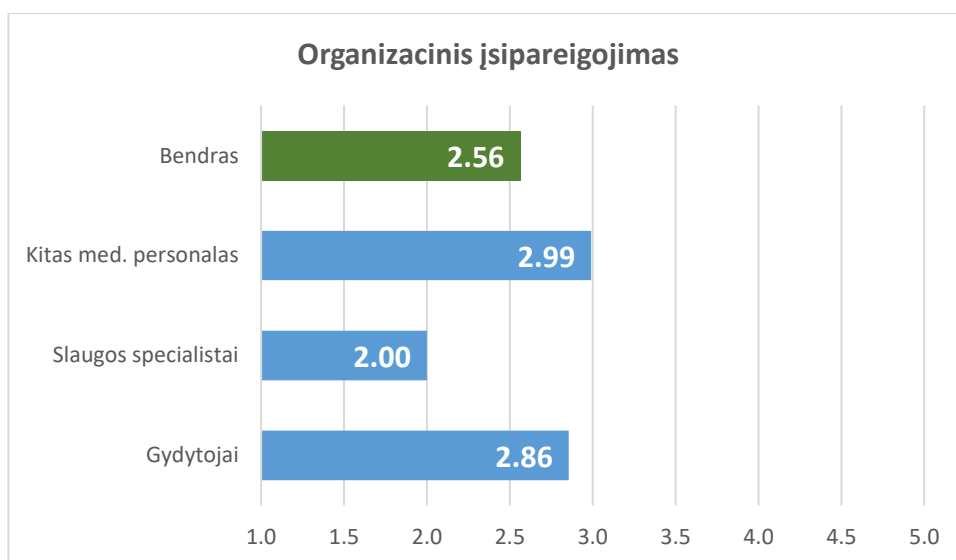
23 pav. Darbo-šeimos konflikto vidurkiai pagal pareigų grupes

Darbo-šeimos konflikto kriterijaus vidurkių analizės metu buvo nustatyta, kad gydytojai pasižymėjo pakankamai žemu darbo-šeimos konfliktu ($M=2,10$; $SN=0,294$), kaip ir kitas med. personalas ($M=1,99$; $SN=0,289$). Tuo tarpu slaugos specialistai pasižymėjo nežymiai mažesniu už vidutinį patiriamu darbo-šeimos konfliktu ($M=2,91$; $SN=0,289$).

19 lentelė. Darbo-šeimos konflikto kintamųjų vidurkiai

Teiginys	Gydytojai	Slaugos specialistai	Kitas med. personalas	Bendras
Darbas atima tiek jėgų, kad kartais jaučiu įtampą net grįžęs (-usi) namo	2.11	3.01	1.99	2.46
Po darbo grįžtu taip pavargęs (-usi), kad nieko nebenoriu daryti	2.05	3.16	2.20	2.55
Dirbant šį darbą man sunku būti tokiu sutuoktiniu (-e) ar tėvu/mama, kokių norėčiau	1.98	3.00	2.01	2.39
Darbas atima laiką, kurį aš norėčiau praleisti su šeima	1.86	2.83	1.82	2.23
Aš tiek daug dirbu, kad visai nelieta laiko kitiems mano interesams	1.97	3.00	2.11	2.33
Po darbo man sunku visiškai atsipalaiduoti	1.84	2.83	1.83	2.27
Darbą man sunku suderinti su šeimos poreikiais	2.17	3.17	2.22	2.56
Mano artimiesiems nepatinka, kad ir namie dažnai užsiimu darbiniais reikalais	2.03	3.02	1.99	2.36

Remiantis 19 lentelėje pateiktais rezultatais, galima pasakyti, kad labiausiai respondentai nepritarė teiginiams, jog jie tiek daug dirba, kad visai nelieta laiko kitiems asmeniniams interesams ($M=2,23$; $SN=0,318$), ir tam, kad darbo jiems sunku visiškai atsipalaiduoti ($M=2,27$; $SN=0,203$). Labiausiai pritarė tam, kad darbą jiems sunku suderinti su šeimos poreikiais ($M=2,56$; $SN=0,211$) ir tam, kad jie po darbo grįžta taip pavargę, kad nieko nebesinori daryti ($M=2,55$; $SN=0,219$). Taip pat nustatyta, kad slaugos specialistai, visų darbo-šeimos konflikto kriterijaus kintamųjų atžvilgiu, buvo linkę vertinti aukščiausiais balais.

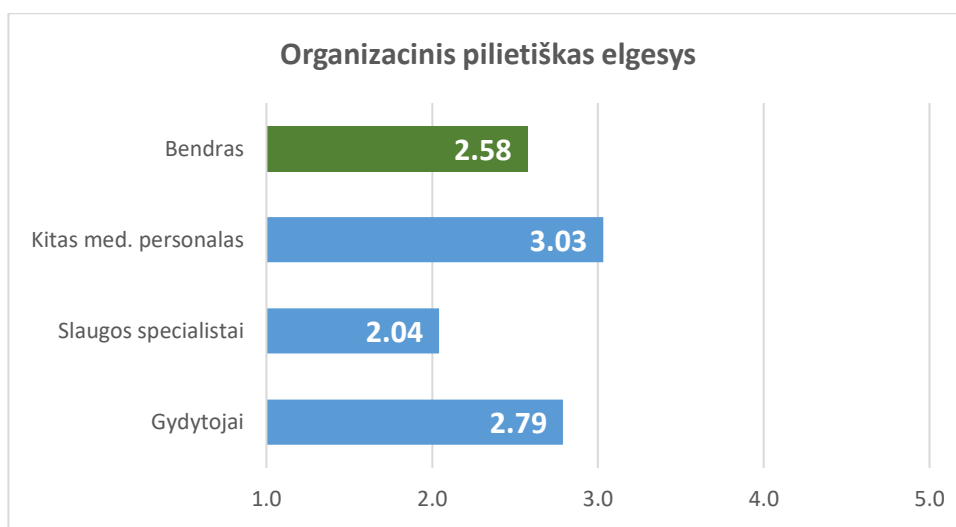
**24 pav.** Organizacinio įsipareigojimo vidurkiai pagal pareigų grupes

Vertinant organizacinio įsipareigojimo vidurkį pagal pareigų grupę, yra matoma, kad gydytojai ($M=2,86$; $SN=0,525$) pasižymėjo tik šiek tiek žemesniu už vidutinį organizacinį įsipareigojimą, kiti med. specialistai ($M=2,99$; $SN=0,394$) pasižymėjo vidutinį organizacinį įsipareigojimą, o slaugos specialistai ($M=2,00$; $SN=0,399$) – žemu organizaciniu įsipareigojimu.

20 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo kintamųjų vidurkiai

Teiginys	Gydytojai	Slaugos specialistai	Kitas med. personalas	Bendras
Man bus malonu dirbti mano organizacijoje, kol išeisiu į pensiją.	3.74	1.97	3.01	2.83
Darbas mano organizacijoje turi man asmeniškai didelę reikšmę.	3.70	2.00	2.97	2.80
Aš iš tikrųjų jaučiu, kad problemos, su kuriomis susiduria mano organizacija, yra ir mano problemos.	2.45	2.03	2.88	2.44
Aš jaučiuosi asmeniškai prisirišęs prie mano darbovietės.	2.60	2.17	3.26	2.62
Aš didžiuojuosi, kad pasakoju kitiems apie mano darbovietę.	2.40	2.00	3.00	2.42
Aš jaučiu didelį priklausomybės mano organizacijai jausmą.	2.24	1.83	2.83	2.28

Iš 20 lentelėje pateiktų rezultatų, galima pasakyti, kad labiausiai respondentai nepritarė teiginiui, jog jie jaučia didelį priklausomybės jausmą organizacijai ($M=2,28$; $SN=0,436$). Labiausiai pritarė teiginiais, jog jiems bus malonu dirbti mano organizacijoje, kol išeis į pensiją ($M=2,83$; $SN=0,501$) ir tai, kad darbas šioje organizacijoje jiems turi asmeniškai didelę reikšmę ($M=2,80$; $SN=0,399$). Išanalizavus organizacinio įsipareigojimo kintamųjų duomenis, buvo nustatyta, kad slaugos specialistai, visų organizacinio įsipareigojimo kriterijaus kintamųjų atžvilgiu, buvo linkę vertinti žemiausiai.

**25 pav.** Organizacinio pilietiško elgesio vidurkiai pagal pareigų grupes

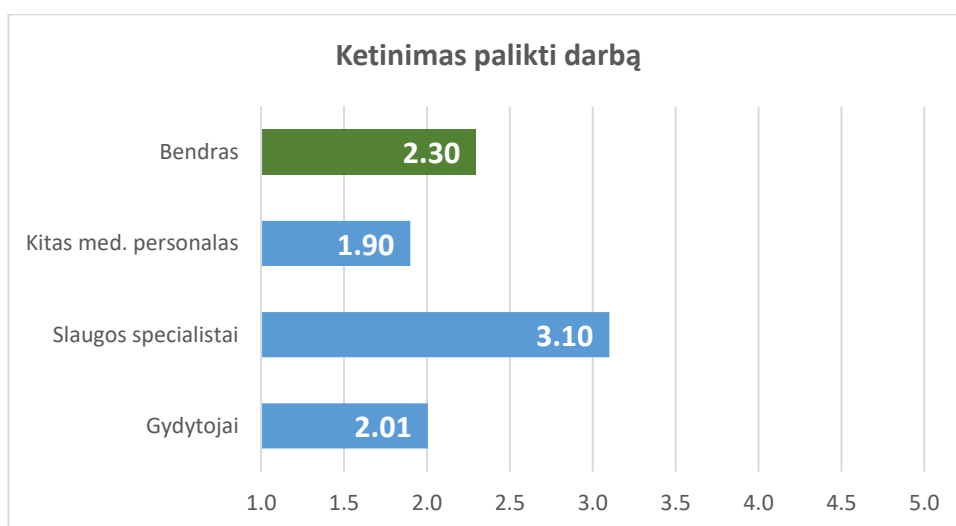
Išanalizavus organizacinio pilietiško elgesio vidurkį, matoma, kad jis pas gydytojus ($M=2,78$; $SN=0,565$) yra šiek tiek žemesnis už vidutinį, pas kitą med. personalą ($M=3,03$; $SN=0,441$) vidutinis, tačiau pas slaugos specialistus organizacinis pilietiškas elgesys, yra gan žemas ($M=2,04$; $SN=0,446$).

21 lentelė. Organizacinio pilietiško elgesio kintamųjų vidurkiai

Teiginys	Gydytojai	Slaugos specialistai	Kitas med. personalas	Bendras
Aš vykdu funkcijas, kurios nėra būtinos, bet padeda organizacijos įvaizdžiui.	3.74	1.81	3.01	2.80

Teiginys	Gydytojai	Slaugos specialistai	Kitas med. personalas	Bendras
Aš pasiūlau idėjas, kaip pagerinti organizacijos veiklą.	2.41	2.09	2.97	2.44
Aš imuosi veiksmų, kad apsaugočiau organizaciją nuo galimų problemų.	2.60	2.15	3.15	2.62
Aš ginu organizaciją, kai kiti darbuotojai ją kritikuoja.	2.40	2.02	3.02	2.46

Remiantis 21 lentelėje pateiktais rezultatais, galima pasakyti, kad labiausiai respondentai nepritarė teiginiui, jog jie pasiūlo idėjas, kaip pagerinti organizacijos veiklą ($M=2,44$; $SN=0,562$). Labiausiai pritarė tam, kad jie vykda funkcijas, kurios nėra būtinos, bet padeda organizacijos įvaizdžiui ($M=2,56$; $SN=0,211$). Analizuojant organizacinio pilietiško elgesio kintamųjų geometrinius vidurkius nustatyta, kad slaugos specialistai, visų organizacinio pilietiško elgesio kriterijaus kintamųjų atžvilgiu, buvo linkę vertinti žemiausiais balais.



26 pav. Ketinimo palikti darbą vidurkiai pagal pareigų grupes

Darbuotojų ketinimų palikti darbą vidurkio analizės metu pavyko nustatyti, kad gydytojų ($M=2,01$; $SN=0,276$) ir kito med. personalo ($M=1,90$; $SN=0,277$) ketinimai palikti darbą buvo žemi, tuo tarpu pas slaugos specialistus ($M=3,11$; $SN=0,273$) ketinimai palikti darbą buvo išreikšti nežymiai aukščiau nei vidutiniškai.

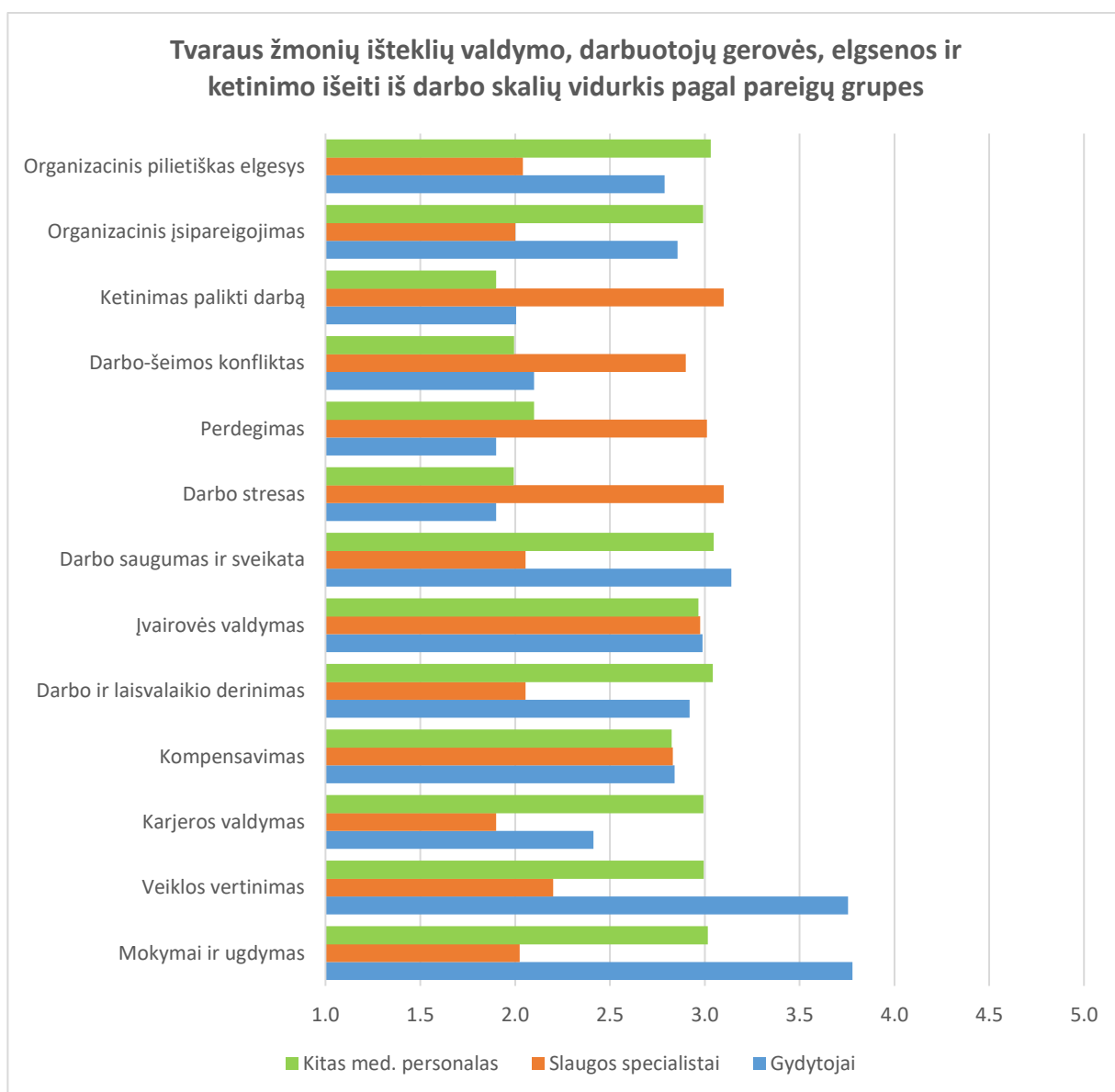
22 lentelė. Ketinimo palikti darbą kintamųjų vidurkiai

Teiginys	Gydytojai	Slaugos specialistai	Kitas med. personalas	Bendras
Aš dažnai galvoju apie mano darbo nutraukimą.	2.00	3.00	2.00	2.39
Planuoju ieškoti naujo darbo per ateinančius 12 mėnesių.	1.84	2.83	1.83	2.23
Jei tai priklausys nuo manęs, aš dirbsiu šioje organizacijoje ateinančiais metais	2.17	3.17	2.17	2.56

Remiantis 22 lentelėje pateiktais rezultatais, galima pasakyti, kad labiausiai respondentai pritarė teiginiui, jog jei tai priklausys nuo jų, jie dirbs šioje organizacijoje ateinančiais metais ($M=2,56$; $SN=0,201$)

(Reversinis klausimas, artėjant prie vieneto reiškia aukštesnį pritarimą). Labiausiai nepritarė tam, kad jie vykda funkcijas, kurios nėra būtinos, bet padeda organizacijos įvaizdžiui ($M=2,56$; $SN=0,211$). Analizuojant organizacinio pilietiško elgesio kintamųjų geometrinius vidurkius nustatyta, kad planuoja ieškoti naujo darbo per ateinančius 12 mėnesių ($M=2,23$; $SN=0,210$). Slaugos specialistai, visų ketinimo palikti darbą kriterijaus kintamųjų atžvilgiu, buvo linkę vertinti aukščiausiais balais.

Toliau 27 pav. pateikiamas tvaraus žmonių išteklių valdymo, darbuotojų gerovės, elgsenos ir ketinimo išeiti iš darbo skalių aritmetinių vidurkių pasiskirstymas pagal pareigų grupes apibendrinantis vizualus grafikas.

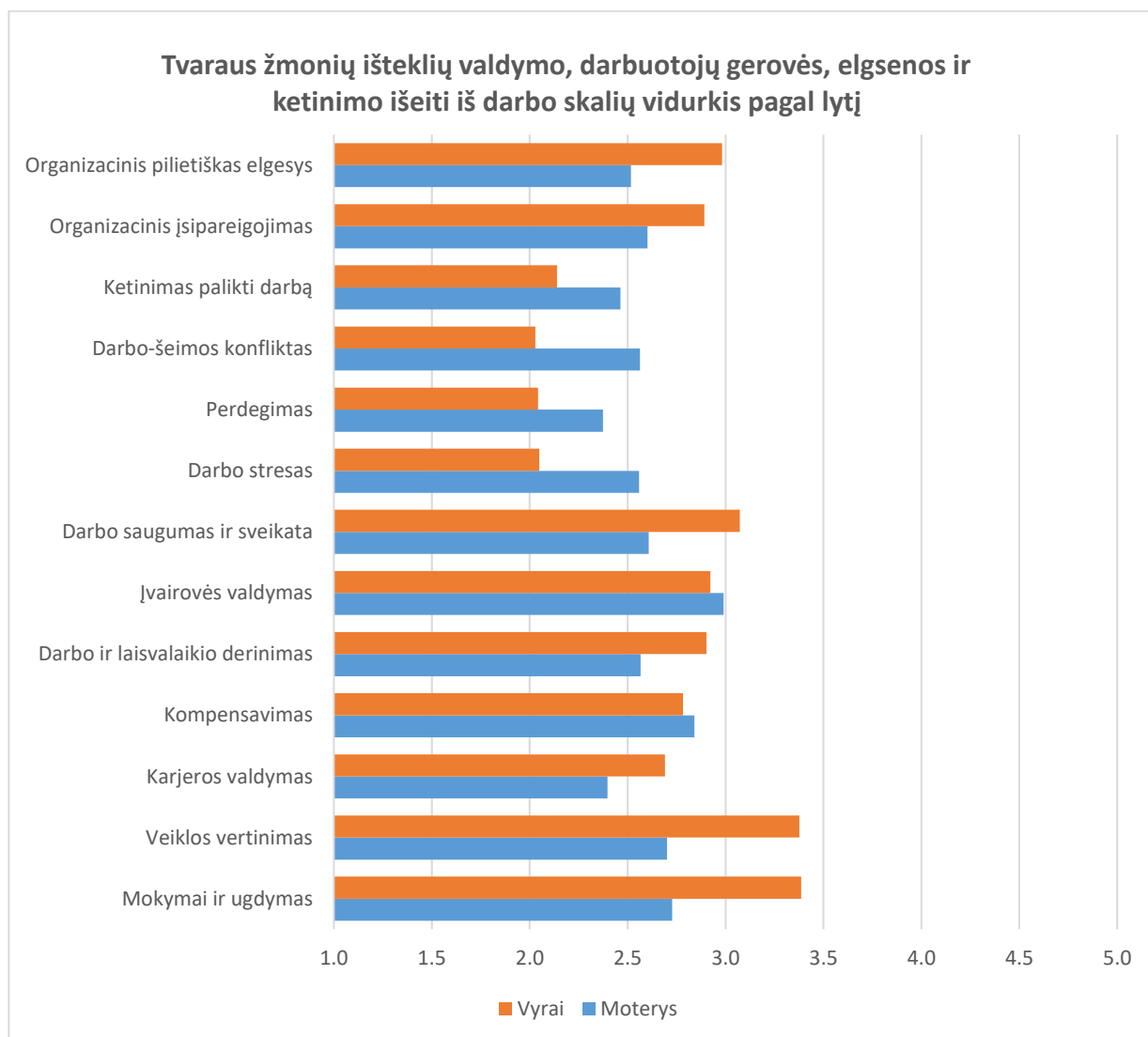


27 pav. Tvaraus žmonių išteklių valdymo, darbuotojų gerovės, elgsenos ir ketinimo išeiti iš darbo skalių vidurkis (M) pagal pareigų grupes ($n=213$) (sudaryta autoriaus)

Išanalizavus darbuotojų gerovės, elgsenos ir ketinimų palikti darbą aritmetinių vidurkių pasiskirstymą pagal pareigų grupę pavyko nustatyti, kad visais atvejais gydytojai ir kitas med. personalas buvo linkę vertinti kur kas geriau, nei slaugos specialistai, buvo matomas gan ryškus aritmetinių vidurkių vertinimo skirtumas (žr. 27 pav.). Remiantis gautais rezultatais galima pasakyti,

kad slaugos personalo žemas tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų vertinimas atspindi jų patiriamame darbo streso, perdegime, ketinimuose išeiti iš darbo, kurie, lyginant su gydytojais ir kitu med. personalu, išreikšti gan aukštai. Tuo tarpu slaugos specialistų žemas organizacinio įsipareigojimo ir organizacinio pilietiškame elgesio vertinimas taip pat gali būti siejamas su žemu tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų vertinimu. Tuo tarpu vertinant gydytojų ir kito med. personalo gautus rezultatus, yra matoma priešinga, nei slaugos specialistų, situacija.

Sekančiame žingsnyje buvo atliktas tvaraus žmonių išteklių valdymo, darbuotojų gerovės, elgsenos ir ketinimo išeiti iš darbo skalių aritmetinių vidurkių pasiskirstymas pagal lytį vertinimas. Vertinimo apibendrinantys rezultatai pateikiami 28 pav.



28 pav. Tvaraus žmonių išteklių valdymo, darbuotojų gerovės, elgsenos ir ketinimo išeiti iš darbo skalių vidurkis (M) pagal lytį (n=213) (sudaryta autoriaus)

Iš 28 pav. pateiktų duomenų yra matoma, kad, vertinant tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų aritmetinius vidurkius, galima pasakyti, kad mokymu ir ugdymo praktikos vertinimo skirtumas tarp vyrų (M=3,38; SN=0,555) ir moterų (M=2,73; SN=0,830) yra gan ryškus, vyrai buvo linkę mokymų ir ugdymo praktiką vertinti aukščiau nei vidutiniškai, o tuo tarpu moterys, žemiau nei vidutiniškai. Labai panašiai buvo įvertinta ir veiklos vertinimo praktika, vyrų (M=3,37; SN=0,548) ir moterų (M=2,70; SN=0,822) vertinimo skirtumas yra gan ryškus, vyrai veiklos vertinimo praktiką vertino aukščiau, nei

vidutiniškai, tuo tarpu moterys – žemiau nei vidutiniškai. Išanalizavus darbo saugumo ir sveikatos praktiką, taip pat buvo pastebėtas ryškus vertinimo skirtumas tarp vyrų ($M=3,07$; $SN=0,415$) ir moterų ($M=2,60$; $SN=0,674$), vyrai darbo saugumo ir sveikatos praktiką vertino vidutiniškai, o moterys – žemiau nei vidutiniškai. Išanalizavus karjeros valdymo praktikos vertinimo aritmetinių vidurkių skirtumus tarp vyrų ($M=2,69$; $SN=0,526$) ir moterų ($M=2,40$; $SN=0,594$), skirtumas nėra labai ryškus, tiek vyrai, tiek ir moterys karjeros valdymą vertino žemiau nei vidutiniškai. Darbo ir laisvalaikio derinimo praktikos vertinimo vidurkių skirtumas tarp vyrų ($M=2,90$; $SN=0,482$) ir moterų ($M=2,57$; $SN=0,733$) taip pat yra gan pastebimas, tačiau vyrai praktiką vertino vidutiniškai, o moterys – žemiau nei vidutiniškai. Tuo tarpu vertinant kompensavimo ir įvairovės valdymo praktikų aritmetinių vidurkių pasiskirstymą pagal respondentų lytis yra matoma, kad šiuo atveju yra atvirkščiai, moterys, nors ir labai nežymiai, bet buvo linkusios vertinti geriau nei vyrai. Kompensavimo praktiką moterys ($M=2,84$; $SN=0,337$) vertino aukščiau nei vyrai ($M=2,78$; $SN=0,280$), tačiau vertinimo persvara labai minimali, taip pat matoma, kad tiek vyrų, tiek ir moterų, kompensavimo praktikos vertinimo vidurkis yra šiek tiek žemesnis už vidutinį. Įvairovės valdymo praktikos atveju, vertinimas buvo šiek tiek aukštesnis moterų ($M=2,99$; $SN=0,443$), nei vyrų ($M=2,90$; $SN=0,372$), tačiau tiek moterų, tiek vyrų, įvairovės valdymo praktikos vidurkių vertinimas yra nežymiai žemesnis už vidutinį.

Išanalizavus darbuotojų gerovės, elgsenos ir ketinimų palikti darbą vidurkių pasiskirstymą pagal lytį pavyko nustatyti, kad visais atvejais vyrai buvo linkę vertinti kur kas geriau, nei moterys, nes matomas aritmetinių vidurkių skirtumas yra gan ryškus (žr. 28 pav.). Vertinant organizacinio įsipareigojimo vidurkių pagal lytį, yra matoma, kad vyrų ($M=2,89$; $SN=0,434$), nors ir labai nežymiau žemesnis už vidutinį, yra didesnis nei moterų ($M=2,50$; $SN=0,643$), kuris yra žemesnis už vidutinį. Tuo tarpu vertinant vyrų patiriamą darbo stresą ($M=2,05$; $SN=0,270$), perdegimą ($M=2,04$; $SN=0,237$), darbo šeimos konfliktą ($M=2,03$; $SN=0,236$) ir ketinimą palikti darbą ($M=2,04$; $SN=0,281$), jie nėra aukšti ir yra žemesni už moterų patiriamą darbo stresą ($M=2,46$; $SN=0,634$), perdegimą ($M=2,47$; $SN=0,593$), darbo šeimos konfliktą ($M=2,46$; $SN=0,589$) ir ketinimą palikti darbą ($M=2,46$; $SN=0,574$), kuriuos galima būtų vertinti kaip žemesnius už vidutinį. Išanalizavus organizacinio pilietiško elgesio vidurkių, matoma, kad jis pas vyrus ($M=2,88$; $SN=0,478$) ir yra gan vidutinis, tuo tarpu pas moteris ($M=2,52$; $SN=0,663$) yra žemesnis už vidutinį.

Remiantis 29 pav. pateiktais rezultatais galima teigti, kad vertinant tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų vertinimo vidurkių pasiskirstymą pagal lytį, yra matoma, kad daugeliu atveju, vyrai tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikas buvo linkę vertinti aukštesniu balu, nei moterys. Taip pat galima pasakyti, kad moterys pasižymėjo aukštesniu patiriamu darbo stresu, perdegimu, darbo-šeimos konfliktu, bei ketinimais palikti darbą, bei žemesniu organizaciniu įsipareigojimu bei organizaciniu pilietišku elgesiu. Tas gali būti siejama su tuo, kad moterys daugeliu atveju buvo linkusios tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikas vertinti žemesniu balu, nei vyrai.

Koreliacinė analizė. Toliau buvo analizuojama tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų ryšiai su darbuotojų gerovės, elgsenos ir ketinimų išėiti iš darbo dedamosiomis. Taip pat buvo patikrinti darbuotojų gerovės, elgsenos ir ketinimų išėiti iš darbo dedamųjų tarpusavio ryšiai.

23 lentelėje pateikiama tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų gerovės, elgsenos bei ketinimo palikti darbą koreliacinė analizė. Ryšiai yra statistiškai reikšmingi tuo atveju, kai ($p<0,05$).

23 lentelė. Tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų geroves, elgsenos bei ketinimo palikti darbą koreliacinė lentelė (sudaryta autoriaus)

		Darbo stresas	Perdegimas	Darbo-šeimos konfliktas	Ketinimas palikti darbą	Organizacinis įsipareigojimas	Organizacinis pilietiškas elgesys
Mokymai ir ugdymas	r	-.299**	-.267**	-.315**	-.449**	.758**	.683**
Veiklos vertinimas	r	-.258**	-.331**	-.326**	-.404**	.694**	.618**
Karjeros valdymas	r	-.225**	-.177**	-.215**	-.339**	.833**	.857**
Kompensavimas	r	0.020	-0.014	-0.005	-0.048	-0.048	-0.057
Darbo ir laisvalaikio derinimas	r	-.293**	-.227**	-.283**	-.426**	.870**	.909**
Įvairovės valdymas	r	0.022	-0.014	-0.005	-0.051	-0.056	-0.065
Darbo saugumas ir sveikata	r	-.311**	-.280**	-.324**	-.441**	.914**	.866**

**p<0,01, *p<0,05

Gauti tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų geroves, elgsenos bei ketinimo palikti darbą koreliacinė koreliacinės analizės rezultatai parodė, kad tarp praktikos mokymai ir ugdymas bei darbuotojų patiriamo darbo streso ($r = -0,299$; $p = 0,000$), perdegimo ($r = -0,267$; $p = 0,000$), darbo-šeimos konflikto ($r = -0,315$; $p = 0,000$) ir ketinimų palikti darbą ($r = -0,449$; $p = 0,000$) egzistuoja labai silpnas arba silpnas neigiamas ryšys, t. y. didėjant mokymų ir ugdymo praktikos raiškai, labai silpnai, arba silpnai mažėja darbuotojų patiriamas stresas, perdegimas, darbo-šeimos konfliktas, bei ketinimas palikti darbą. Tuo tarpu vertinant mokymų ir ugdymo praktikos ryšius su darbuotojų organizaciniu įsipareigojimu ($r = 0,758$; $p = 0,000$) ir organizaciniu pilietišku elgesiu ($r = 0,683$; $p = 0,000$), galima pasakyti, kad egzistuoja vidutinis teigiamas, arba stiprus teigiamas koreliacinis ryšys, t. y. didėjant mokymų ir ugdymo praktikos raiškai, didėja darbuotojų organizacinis pilietiškas elgesys ir organizacinis įsipareigojimas.

Tarp tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikos veiklos vertinimas bei darbuotojų patiriamo darbo streso ($r = -0,258$; $p = 0,000$), perdegimo ($r = -0,331$; $p = 0,000$), darbo-šeimos konflikto ($r = -0,326$; $p = 0,000$) ir ketinimų palikti darbą ($r = -0,404$; $p = 0,000$) egzistuoja labai silpnas, arba silpnas neigiamas ryšys, t. y. didėjant veiklos vertinimo praktikos raiškai, labai silpnai, arba silpnai mažėja darbuotojų patiriamas stresas, perdegimas, darbo-šeimos konfliktas, bei ketinimas palikti darbą. Vertinant veiklos vertinimo praktikos ryšius su darbuotojų organizaciniu įsipareigojimu ($r = 0,694$; $p = 0,000$) ir organizaciniu pilietišku elgesiu ($r = 0,618$; $p = 0,000$), galima pasakyti, kad egzistuoja vidutinis teigiamas koreliacinis ryšys, t. y. didėjant mokymų ir ugdymo praktikos raiškai, didėja darbuotojų organizacinis pilietiškas elgesys ir organizacinis įsipareigojimas.

Analizuojant ryšius tarp tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikos karjeros valdymas bei darbuotojų patiriamo darbo streso ($r = -0,225$; $p = 0,000$), perdegimo ($r = -0,177$; $p = 0,001$), darbo-šeimos konflikto ($r = -0,215$; $p = 0,000$) ir ketinimų palikti darbą ($r = -0,339$; $p = 0,000$) egzistuoja labai silpnas arba silpnas neigiamas ryšys, t. y. didėjant karjeros valdymo praktikos raiškai, labai silpnai, arba silpnai mažėja

darbuotojų patiriamas stresas, perdegimas, darbo-šeimos konfliktas, bei ketinimas palikti darbą. Tuo tarpu vertinant karjeros valdymo praktikos ryšius su darbuotojų organizaciniu įsipareigojimu ($r = 0,833$; $p = 0,000$) ir organizaciniu pilietišku elgesiu ($r = 0,857$; $p = 0,000$), galima pasakyti, kad egzistuoja stiprus teigiamas koreliacinis ryšys, t. y. didėjant karjeros valdymo praktikos raiškai, didėja darbuotojų organizacinis pilietiškas elgesys ir organizacinis įsipareigojimas.

Tarp tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikos darbo ir laisvalaikio derinimas bei darbuotojų patiriamo darbo streso ($r = -0,293$; $p = 0,000$), perdegimo ($r = -0,227$; $p = 0,000$), darbo-šeimos konflikto ($r = -0,283$; $p = 0,000$) ir ketinimų palikti darbą ($r = -0,426$; $p = 0,000$) egzistuoja labai silpnas arba silpnas neigiamas ryšys, didėjant darbo ir laisvalaikio derinimo praktikos raiškai, labai silpnai, arba silpnai mažėja darbuotojų patiriamas stresas, perdegimas, darbo-šeimos konfliktas, bei ketinimas palikti darbą. Taip pat pavyko nustatyti stiprius arba labai stiprius ryšius tarp darbo ir gyvenimo derinimo praktikos su darbuotojų organizaciniu įsipareigojimu ($r = 0,914$; $p = 0,000$) ir organizaciniu pilietišku elgesiu ($r = 0,866$; $p = 0,000$), remiantis gautais tyrimo rezultatais galima teigti, kad egzistuoja stiprus teigiamas koreliacinis ryšys, t. y. didėjant darbo ir gyvenimo derinimo praktikos raiškai, didėja darbuotojų organizacinis pilietiškas elgesys ir organizacinis įsipareigojimas.

Analizuojant ryšius tarp tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikos darbo saugumas ir sveikata bei darbuotojų patiriamo darbo streso ($r = -0,311$; $p = 0,000$), perdegimo ($r = -0,280$; $p = 0,001$), darbo-šeimos konflikto ($r = -0,324$; $p = 0,000$) ir ketinimų palikti darbą ($r = -0,441$; $p = 0,000$) egzistuoja labai silpnas arba silpnas neigiamas ryšys, t. y. didėjant darbo saugumo ir sveikatos praktikos raiškai, labai silpnai, arba silpnai mažėja darbuotojų patiriamas stresas, perdegimas, darbo-šeimos konfliktas, bei ketinimas palikti darbą. Tuo tarpu vertinant darbo saugumo ir sveikatos praktikos ryšius su darbuotojų organizaciniu įsipareigojimu ($r = 0,833$; $p = 0,000$) ir organizaciniu pilietišku elgesiu ($r = 0,857$; $p = 0,000$), galima pasakyti, kad egzistuoja stiprus teigiamas koreliacinis ryšys, t. y. didėjant karjeros valdymo praktikos raiškai, didėja darbuotojų organizacinis pilietiškas elgesys ir organizacinis įsipareigojimas.

Tuo tarpu tokių tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų kaip kompensavimas ir įvairovės valdymas statistiškai reikšmingų ryšių su darbuotojų patiriamu darbo stresu, perdegimu, darbo-šeimos konfliktu bei organizaciniu įsipareigojimu ir organizaciniu pilietišku elgesiu, nustatyti nepavyko.

24 lentelėje pateikiama darbuotojų geroves, elgsenos bei ketinimo palikti darbą dedamųjų koreliacinė analizė.

24 lentelė. Darbuotojų geroves, elgsenos bei ketinimo palikti darbą koreliacinė lentelė (sudaryta autoriaus)

		Darbo stresas	Perdegimas	Darbo-šeimos konfliktas	Ketinimas palikti darbą	Organizacinis įsipareigojimas	Organizacinis pilietiškas elgesys
Darbo stresas	r	1.000	.872**	.936**	.801**	-.291**	-.306**
Perdegimas	r	.872**	1.000	.966**	.729**	-.250**	-.270**
Darbo-šeimos konfliktas	r	.936**	.966**	1.000	.790**	-.283**	-.302**
Ketinimas palikti darbą	r	.801**	.729**	.790**	1.000	-.420**	-.433**
Organizacinis įsipareigojimas	r	-.291**	-.250**	-.283**	-.420**	1.000	.944**

		Darbo stresas	Perdegimas	Darbo-šeimos konfliktas	Ketinimas palikti darbą	Organizacinis įsipareigojimas	Organizacinis pilietiškas elgesys
Organizacinis pilietiškas elgesys	r	-.306**	-.270**	-.302**	-.433**	.944**	1.000

**p<0,01, *p<0,05

Gauti darbuotojų geroves, elgsenos bei ketinimo palikti darbą tarpusavio koreliacinės analizės rezultatai parodė, kad tarp darbo streso, perdegimo, darbo-šeimos konflikto ir darbuotojų ketinimų palikti darbą egzistuoja stiprus, arba labai stiprus teigiamas koreliacinis ryšys, kuris svyruoja nuo ($r = 0,729$; $p = 0,000$) iki ($r = 0,966$; $p = 0,000$). Taip pat buvo nustatyta, kad egzistuoja labai silpnas, ar silpnas neigiamas koreliacinis ryšys tarp darbo streso, perdegimo, darbo-šeimos konflikto, darbuotojų ketinimų palikti darbą ir darbuotojų organizacinio įsipareigojimo bei organizacinio pilietiško elgesio, kuris svyruoja nuo ($r = -0,250$; $p = 0,000$) iki ($r = -0,433$; $p = 0,000$). Taip pat gauti koreliacinės analizės rezultatai parodė, kad egzistuoja labai stiprus teigiamas ryšys ($r = 0,944$; $p = 0,000$) tarp organizacinio įsipareigojimo ir organizacinio pilietiško elgesio.

Toliau 25 lentelėje pateikiami apibendrinantys tvaraus žmonių išteklių valdymo ir darbuotojų gerovės, elgsenos, bei ketinimų išėiti iš darbo dedamųjų koreliacinių ryšių rezultatai.

25 lentelė. Tvaraus žmonių išteklių valdymo ir darbuotojų geroves, elgsenos bei ketinimo palikti darbą dedamųjų koreliacinė lentelė (sudaryta autoriaus).

		Darbo stresas	Perdegimas	Darbo-šeimos konfliktas	Ketinimas palikti darbą	Organizacinis įsipareigojimas	Organizacinis pilietiškas elgesys
Tvarus ŽIV	r	-.318**	-.321**	-.335**	-.463**	.809**	.747**

**p<0,01, *p<0,05

Iš 25 lentelėje pateiktų rezultatų yra matoma, kad tarp tvarus žmonių išteklių valdymo ir darbuotojų patiriamo darbo stresu egzistuoja statistiškai reikšmingas neigiamas silpnas ryšys ($r = -0,318$; $p = 0,000$), darbuotojų perdegimu – statistiškai reikšmingas neigiamas silpnas ryšys ($r = -0,321$; $p = 0,000$), darbo-šeimos konfliktu – statistiškai reikšmingas neigiamas silpnas ryšys ($r = -0,335$; $p = 0,000$), ketinimais palikti darbą – statistiškai reikšmingas neigiamas silpnas ryšys ($r = -0,321$; $p = 0,000$). Tuo tarpu tarp tvarus žmonių išteklių valdymo ir darbuotojų organizacinio įsipareigojimo ($r = 0,809$; $p = 0,000$) bei organizacinio pilietiško elgesio ($r = 0,747$; $p = 0,000$), egzistuoja stiprus statistiškai reikšmingas teigiamas koreliacinis ryšys.

Regresinė analizė. Jei koreliacinė analizės metu apskaičiuoti koreliacijos koeficientai leido nustatyti kintamuosius, kurių tarpusavio ryšiai yra stipriausi, tai regresinės analizės metu galima nustatyti vieno (nepriklausomo) kintamojo daromą įtaką kitam (priklausomam kintamajam). Toliau pateikiama regresinė analizė, kurios metu buvo nustatyta nepriklausomų kintamųjų – tvaraus žmonių išteklių praktikų, įtaka priklausomiems kintamiesiems – darbo stresui, perdegimui, darbo-šeimos konfliktui, organizaciniam įsipareigojimui, organizaciniam pilietiškam elgesiui ir ketinimui palikti darbą. Regresijos modelis laikomas tinkamu kai $R^2 > 0,2$ (determinacijos koeficientas), kuris parodo kiek proc. priklausomo kintamojo pokyčiai paaiškina nepriklausomo kintamojo pokyčius ir kai $p < 0,05$ – statistiniai duomenys laikomi reikšmingais. Toliau atlikta regresinė analizė buvo atlikta į modelį

įtraukiant po vieną priklausomą ir nepriklausomą kintamąjį. Tokios tvaraus žmonių išteklių praktikos kompensavimas ir įvairovės valdymas į regresijos modeliu įtrauktos nebuvo, nes koreliacinės analizė metu buvo nustatyta, kad šio praktikos neturi statistiškai reikšmingo ryšio su darbuotojų gerovės, elgsenos ir ketinimo išeiti iš darbo kintamaisiais.

26 lentelė. Tvaraus žmonių išteklių praktikų įtaka darbuotojų gerovei (vieno regresoriaus modelis)

	Darbo stresas			Perdegimas			Darbo-šeimoms konfliktas			Organizacinis įsipareigojimas		
	<i>Beta</i>	<i>R</i> ²	<i>p</i>	<i>Beta</i>	<i>R</i> ²	<i>p</i>	<i>Beta</i>	<i>R</i> ²	<i>p</i>	<i>Beta</i>	<i>R</i> ²	<i>p</i>
Mokymai ir ugdymas	-0.482	0.233	0.000	-0.535	0.286	0.000	-0.544	0.295	0.000	0.831	0.691	0.000
Veiklos vertinimas	-0.477	0.228	0.000	-0.541	0.292	0.000	-0.544	0.296	0.000	0.801	0.642	0.000
Karjeros valdymas	-0.359	0.129	0.000	-0.386	0.149	0.000	-0.395	0.156	0.000	0.912	0.832	0.000
Darbo ir laisvalaikio derinimas	-0.345	0.119	0.000	-0.374	0.140	0.000	-0.387	0.148	0.000	0.959	0.919	0.000
Darbo saugumas ir sveikata	-0.433	0.188	0.000	-0.490	0.240	0.000	-0.501	0.251	0.000	0.976	0.953	0.000

Atlikus nepriklausomų kintamųjų (tvaraus žmonių išteklių praktikų) ir priklausomo kintamojo darbo streso regresinę analizę, buvo nustatyta, kad mokymų ir ugdymo praktikos raiškos pokyčiai 23,3 proc. ($R^2 = 0,233$) paaiškina darbo streso raiškos pokyčius, standartizuotas beta koeficientas ($Beta = -0,482$) parodo, kad egzistuoja mokymų ir ugdymo praktikos vidutinio stiprumo neigiama įtaka darbo stresui. Vertinant veiklos vertinimo praktikos įtaką darbo stresui, galima pasakyti, kad egzistuoja veiklos vertinimo praktikos vidutinio stiprumo neigiama įtaka darbo stresui ($Beta = -0,477$; $R^2 = 0,228$; $p = 0,000$) ir tai, kad veiklos vertinimo praktikos raiškos pokyčiai 22,8 proc. paaiškina darbo streso raiškos pokyčius. Tuo tarpu nepriklausomų kintamųjų – karjeros valdymo, darbo ir laisvalaikio derinimo, , darbo saugumo ir sveikatos, bei priklausomo kintamojo – darbo streso regresijos modeliai atmesti, kaip netinkami, nes $R^2 < 0,2$ (žr. 26 lent.).

Vertinant mokymų ir ugdymo praktikos įtaką perdegimui, galima pasakyti, kad egzistuoja mokymų ir ugdymo praktikos vidutinio stiprumo neigiama įtaka darbo stresui ($Beta = -0,535$; $R^2 = 0,286$; $p = 0,000$) ir tai, kad mokymų ir ugdymo praktikos raiškos pokyčiai 28,6 proc. paaiškina perdegimo raiškos pokyčius. Vertinant veiklos vertinimo praktikos įtaką perdegimui, galima pasakyti, kad egzistuoja veiklos vertinimo praktikos vidutinio stiprumo neigiama įtaka perdegimui ($Beta = -0,541$; $R^2 = 0,292$; $p = 0,000$) ir tai, kad veiklos vertinimo praktikos raiškos pokyčiai 29,2 proc. paaiškina perdegimo raiškos pokyčius. Taip pat pavyko nustatyti, kad darbo saugumo ir sveikatos praktika turi vidutinio dydžio neigiamą įtaką perdegimui ($Beta = -0,490$; $R^2 = 0,240$; $p = 0,000$) ir tai, kad darbo saugumo ir sveikatos praktikos raiškos pokyčiai 24 proc. paaiškina perdegimo raiškos pokyčius. Tuo tarpu nepriklausomų kintamųjų – karjeros valdymo, darbo ir laisvalaikio derinimo, bei priklausomo kintamojo – perdegimo regresijos modeliai atmesti, kaip netinkami, nes $R^2 < 0,2$ (žr. 26 lent.).

Regresinės analizės metu buvo nustatyta, kad mokymų ir ugdymo praktika turi vidutinio dydžio neigiamą įtaką darbo-šeimos konfliktui ($Beta = -0,544$; $R^2 = 0,295$; $p = 0,000$) ir tai, kad darbo mokymų ir ugdymo praktikos raiškos pokyčiai 29,5 proc. paaiškina darbo-šeimos konflikto raiškos pokyčius. Vertinant veiklos vertinimo praktikos įtaką darbo-šeimos konfliktui, galima pasakyti, kad egzistuoja veiklos vertinimo praktikos vidutinio stiprumo neigiama įtaka darbo-šeimos konfliktui ($Beta = -0,544$; $R^2 = 0,296$; $p = 0,000$) ir tai, kad veiklos vertinimo praktikos raiškos pokyčiai 29,6 proc. paaiškina darbo-šeimos konflikto raiškos pokyčius. Taip pat pavyko nustatyti, kad darbo ir saugumo sveikatos praktika turi vidutinio dydžio neigiamą įtaką perdegimui ($Beta = -0,501$; $R^2 = 0,251$; $p = 0,000$) ir tai, kad darbo saugumo ir sveikatos praktikos raiškos pokyčiai 25,1 proc. paaiškina darbo-šeimos konflikto raiškos pokyčius. Tuo tarpu nepriklausomų kintamųjų – karjeros valdymo, darbo ir laisvalaikio derinimo bei priklausomo kintamojo – darbo-šeimos konflikto regresijos modeliai atmesti, kaip netinkami, nes $R^2 < 0,2$ (žr. 26 lent.).

Vertinant mokymų ir ugdymo praktikos įtaką organizaciniam įsipareigojimui, galima pasakyti, kad egzistuoja mokymų ir ugdymo praktikos stipri teigiama įtaka organizaciniam įsipareigojimui ($Beta = 0,831$; $R^2 = 0,691$; $p = 0,000$) ir tai, kad mokymų ir ugdymo praktikos raiškos pokyčiai 69,1 proc. paaiškina organizacinio įsipareigojimo raiškos pokyčius. Vertinant veiklos vertinimo praktikos įtaką organizaciniam įsipareigojimui, galima pasakyti, kad egzistuoja veiklos vertinimo praktikos stipri teigiama įtaka organizaciniam įsipareigojimui ($Beta = 0,801$; $R^2 = 0,642$; $p = 0,000$) ir tai, kad veiklos vertinimo praktikos raiškos pokyčiai 64,2 proc. paaiškina organizacinio įsipareigojimo raiškos pokyčius. Regresinės analizės metu nustatyta, kad karjeros valdymo praktika turi labai stiprią teigiamą įtaką organizaciniam įsipareigojimui ($Beta = 0,912$; $R^2 = 0,832$; $p = 0,000$) ir tai, kad darbo karjeros valdymo praktikos raiškos pokyčiai net 83,2 proc. paaiškina organizacinio įsipareigojimo raiškos pokyčius. Vertinant darbo ir laisvalaikio derinimo praktikos įtaką organizaciniam įsipareigojimui, galima pasakyti, kad egzistuoja darbo ir laisvalaikio derinimo praktikos labai stipri teigiama įtaka organizaciniam įsipareigojimui ($Beta = 0,959$; $R^2 = 0,919$; $p = 0,000$) ir tai, kad darbo ir laisvalaikio derinimo praktikos raiškos pokyčiai net 91,9 proc. paaiškina organizacinio įsipareigojimo raiškos pokyčius. Taip pat pavyko nustatyti, kad darbo saugumo ir sveikatos praktika turi labai stiprią teigiamą įtaką organizaciniam įsipareigojimui ($Beta = 0,976$; $R^2 = 0,953$; $p = 0,000$) ir tai, kad darbo saugumo ir sveikatos praktikos raiškos pokyčiai net 95,3 proc. paaiškina organizacinio įsipareigojimo pokyčius (žr. 26 lent.).

27 lentelė. Tvaraus žmonių išteklių praktikų įtaka darbuotojų elgsenai ir ketinimui išeiti iš darbo (vieno regresoriaus modelis)

	Organizacinis pilietiškas elgesys			Ketinimas palikti darbą		
	Beta	R ²	p	Beta	R ²	p
Mokymai ir ugdymas	0.762	0.580	0.000	-0.627	0.393	0.000
Veiklos vertinimas	0.725	0.525	0.000	-0.597	0.375	0.000
Karjeros valdymas	0.931	0.867	0.000	-0.463	0.215	0.000

	Organizacinis pilietiškas elgesys			Ketinimas palikti darbą		
	Beta	R ²	p	Beta	R ²	p
Darbo ir laisvalaikio derinimas	0.967	0.936	0.000	-0.543	0.295	0.000
Darbo saugumas ir sveikata	0.957	0.917	0.000	-0.591	0.349	0.000

Atlikus nepriklausomų kintamųjų (tvaraus žmonių išteklių praktikų) ir priklausomo kintamojo organizacinio pilietiško elgesio regresinę analizę, buvo nustatyta, kad mokymų ir ugdymo praktikos raiškos pokyčiai 58 proc. ($R^2 = 0,580$) paaiškina organizacinio pilietiško elgesio raiškos pokyčius, standartizuotas beta koeficientas (Beta = 0,762) parodo, kad egzistuoja mokymų ir ugdymo praktikos stipri teigiama įtaka organizaciniam pilietiškam elgesiui. Vertinant veiklos vertinimo praktikos įtaką organizaciniam pilietiška elgesiui, galima pasakyti, kad egzistuoja veiklos vertinimo praktikos stipri teigiama įtaka organizaciniam pilietiškam elgesiui (Beta = 0,725; $R^2 = 0,525$; $p = 0,000$) ir tai, kad veiklos vertinimo praktikos raiškos pokyčiai 52,5 proc. paaiškina organizacinio pilietiško elgesio raiškos pokyčius. Regresinės analizės metu nustatyta, kad karjeros valdymo praktika turi labai stiprią teigiamą įtaką organizaciniam pilietiškam elgesiui (Beta = 0,931; $R^2 = 0,867$; $p = 0,000$) ir tai, kad darbo karjeros valdymo praktikos raiškos pokyčiai net 86,7 proc. paaiškina organizacinio pilietiško elgesio raiškos pokyčius. Taip pat pavyko nustatyti, kad darbo ir laisvalaikio derinimo praktika turi labai stiprią teigiamą įtaką organizaciniam pilietiškam elgesiui (Beta = 0,936; $R^2 = 0,967$; $p = 0,000$) ir tai, kad darbo ir laisvalaikio derinimo praktikos raiškos pokyčiai net 96,7 proc. paaiškina organizacinio pilietiško elgesio pokyčius. Vertinant darbo saugumo ir sveikatos praktikos įtaką organizaciniam pilietiška elgesiui, galima pasakyti, kad egzistuoja darbo saugumas ir sveikatos praktikos labai stipri teigiama įtaka organizaciniam pilietiškam elgesiui (Beta = 0,957; $R^2 = 0,917$; $p = 0,000$) ir tai, kad darbo saugumo ir sveikatos praktikos raiškos pokyčiai net 91,7 proc. paaiškina organizacinio pilietiško elgesio raiškos pokyčius (žr. 27 lent.).

Atlikus nepriklausomų kintamųjų (tvaraus žmonių išteklių praktikų) ir priklausomo kintamojo ketinimo palikti darbą regresinę analizę, buvo nustatyta, kad mokymų ir ugdymo praktikos raiškos pokyčiai 39,3 proc. ($R^2 = 0,393$) paaiškina ketinimų palikti darbą raiškos pokyčius, standartizuotas beta koeficientas (Beta = -0,627) parodo, kad egzistuoja mokymų ir ugdymo praktikos vidutinė neigiama įtaka ketinimams palikti darbą. Vertinant veiklos vertinimo praktikos įtaką ketinimams palikti darbą, galima pasakyti, kad egzistuoja veiklos vertinimo praktikos vidutinė neigiama įtaka ketinimams palikti darbą (Beta = -0,597; $R^2 = 0,375$; $p = 0,000$) ir tai, kad veiklos vertinimo praktikos raiškos pokyčiai 37,5 proc. paaiškina ketinimų palikti darbą raiškos pokyčius. Regresinės analizės metu nustatyta, kad karjeros valdymo praktika turi vidutinę neigiamą įtaką ketinimams palikti darbą (Beta = -0,463; $R^2 = 0,215$; $p = 0,000$) ir tai, kad darbo karjeros valdymo praktikos raiškos pokyčiai 21,5 proc. paaiškina ketinimų išeiti iš darbo raiškos pokyčius. Taip pat pavyko nustatyti, kad darbo ir laisvalaikio derinimo praktika turi vidutinę neigiamą įtaką ketinimams palikti darbą (Beta = -0,543; $R^2 = 0,295$; $p = 0,000$) ir tai, kad darbo ir laisvalaikio derinimo praktikos raiškos pokyčiai 29,5 proc. paaiškina ketinimų palikti darbą pokyčius. Vertinant darbo saugumo ir sveikatos praktikos įtaką ketinimams palikti darbą, galima pasakyti, kad egzistuoja darbo saugumo ir sveikatos praktikos vidutinė neigiama įtaka ketinimams palikti darbą (Beta = -0,591; $R^2 = 0,349$; $p = 0,000$) ir tai, kad

darbo saugumo ir sveikatos praktikos raiškos pokyčiai 34,9 proc. paaiškina ketinimų palikti darbą raiškos pokyčius (žr. 27 lent.).

Toliau buvo atlikta tvaraus žmonių išteklių valdymo įtakos darbuotojų gerovės dedamosioms (darbo stresui, perdegimui, darbo šeimos konfliktui bei organizaciniam įsipareigojimui) bei darbuotojų elgsenos ir ketinimo išeiti iš darbo dedamosioms (organizaciniam pilietiškam elgesiui ir ketinimui palikti darbą) regresinė analizė.

28 lentelė. Tvaraus žmonių išteklių valdymo įtaka darbuotojų gerovei

	Darbo stresas			Perdegimas			Darbo-šeimos konfliktas			Organizacinis įsipareigojimas		
	<i>Beta</i>	<i>R²</i>	<i>p</i>	<i>Beta</i>	<i>R²</i>	<i>p</i>	<i>Beta</i>	<i>R²</i>	<i>p</i>	<i>Beta</i>	<i>R²</i>	<i>p</i>
Tvarus žmonių išteklių valdymas	-0.473	0.225	0.000	-0.529	0.280	0.000	-0.539	0.290	0.000	0.935	0.874	0.000

Regresinės analizės metu buvo nustatyta, kad tvarus žmonių išteklių valdymas turi vidutinio dydžio neigiamą įtaką darbo stresui ($Beta = -0,473$; $R^2 = 0,225$; $p = 0,000$) ir tai, kad tvaraus žmonių išteklių valdymo raiškos pokyčiai 22,5 proc. paaiškina darbo streso raiškos pokyčius. Vertinant tvarus žmonių išteklių valdymo įtaką darbuotojų perdegimui, galima pasakyti, kad tvaraus žmonių išteklių valdymas turi vidutinio stiprumo neigiama įtaka darbuotojų perdegimui ($Beta = -0,529$; $R^2 = 0,280$; $p = 0,000$) ir tai, kad tvaraus žmonių išteklių valdymo raiškos pokyčiai 28 proc. paaiškina darbuotojų perdegimo raiškos pokyčius. Taip pat pavyko nustatyti, kad tvarus žmonių išteklių valdymas turi vidutinio dydžio neigiamą įtaką darbo-šeimos konfliktui ($Beta = -0,539$; $R^2 = 0,290$; $p = 0,000$) ir tai, kad tvaraus žmonių išteklių valdymo raiškos pokyčiai 29 proc. paaiškina darbo-šeimos konflikto raiškos pokyčius. Vertinant tvarus žmonių išteklių valdymo įtaką organizaciniam įsipareigojimui, buvo nustatyta, kad tvaraus žmonių išteklių valdymas turi labai stiprią teigiamą įtaką organizaciniam įsipareigojimui ($Beta = 0,935$; $R^2 = 0,874$; $p = 0,000$) ir tai, kad tvaraus žmonių išteklių valdymo raiškos pokyčiai net 87,4 proc. paaiškina darbuotojų organizacinio įsipareigojimo raiškos pokyčius (žr. 28 lent.).

29 lentelė. Tvaraus žmonių išteklių praktikų įtaka darbuotojų elgsenai ir ketinimui išeiti iš darbo

	Organizacinis pilietiškas elgesys			Ketinimas palikti darbą		
	<i>Beta</i>	<i>R²</i>	<i>p</i>	<i>Beta</i>	<i>R²</i>	<i>p</i>
Tvarus žmonių išteklių valdymas	0.892	0.795	0.000	-0.631	0.398	0.000

Atlikus tvaraus žmonių išteklių valdymo ir priklausomo kintamojo organizacinio pilietiško elgesio regresinę analizę, buvo nustatyta, kad tvaraus žmonių išteklių valdymo raiškos pokyčiai net 79,5 proc. ($R^2 = 0,5795$) paaiškina organizacinio pilietiško elgesio raiškos pokyčius, standartizuotas beta koeficientas ($Beta = 0,892$) parodo, kad egzistuoja tvaraus žmonių išteklių valdymo stipri teigiama įtaka organizaciniam pilietiškam elgesiui. Vertinant tvaraus žmonių išteklių valdymo įtaką ketinimams palikti darbą, galima pasakyti, kad tvaraus žmonių išteklių valdymo vidutinė neigiama įtaka darbuotojų ketinimams palikti darbą ($Beta = 0,631$; $R^2 = 0,398$; $p = 0,000$) ir tai, kad tvaraus

žmonių išteklių valdymo raiškos pokyčiai 39,8 proc. paaiškina darbuotojų ketinimų palikti darbą raiškos pokyčius.

Apžvelgus atlikto empirinio tyrimo rezultatus, sekančiame skyrelyje pateikiamas apžvelgtų tyrimo rezultatų apibendrinimas.

4.3. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Bendrai vertinant organizacijoje dirbančių tiesiogiai pacientus aptarnaujančių medicinos specialistų tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų vertinimą, buvo nustatyta, kad visas tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikas medicinos specialistai buvo linkę vertinti žemiau nei vidutiniškai, žemiausiai medicinos specialistai buvo linkę vertinti karjeros valdymo bei darbo ir laisvalaikio derinimo praktikas. Aukščiausiai medicinos specialistai įvertinė įvairovės valdymo praktiką, tačiau pabrėžtina, kad nors ji ir įvertinta aukščiausiai, lyginant su kitomis vertintomis praktikomis, įvairovės valdymo praktikos vertinimo vidurkis yra nežymiai žemesnis už vidutinį. Įdomu yra tai, kad nors medicinos specialistai ir vertino tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikas žemesniu nei vidutiniu balu, tačiau buvo nustatyta, kad vertinant darbuotojų gerovės, elgsenos ir ketinimo išėiti iš darbo skalių vidurkius, buvo nustatyta, kad medicinos darbuotojų patiriamo streso lygis, perdegimas, darbo-šeimos konfliktas ir ketinimai palikti darbą buvo įvertinti pakankamai žemais balais. Vertinant organizacinio įsipareigojimo ir organizacinio pilietiško elgesio vertinimo vidurkius, buvo nustatyta, kad medicinos specialistai, bendrai vertinant, nepasižymėjo aukštu įsipareigojimu organizacijai ir aukštu organizaciniu pilietišku elgesiu, nes balų vidurkiai buvo žemesni už vidutiniškus.

Įvertinus tvaraus žmonių išteklių valdymo, darbuotojų gerovės, elgsenos ir ketinimų išėiti iš darbo skalių vidurkius atsižvelgiant į darbuotojų pareigų grupes, buvo nustatytos tam tikros tendencijos. Pastebėta, kad slaugos specialistai beveik visais atvejais tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikas buvo linkę vertinti žymiai žemesniais balais, nei gydytojai ir kitas med. personalas tiesiogiai aptarnaujantis pacientus. Įdomu yra tai, kad įvairovės valdymo praktikos atveju ir kompensavimo praktikos atveju, nors paminėtos tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikos ir buvo įvertintos nežymiai žemesniu balu už vidutinį, visų medicinos specialistų nuomonės beveik sutapo. Taip pat pastebėta, kad slaugos personalo patiriamas darbo stresas, perdegimas, darbo-šeimos konfliktas ir ketinimai palikti darbą buvo gan vidutiniški, tačiau pabrėžtina, kad jų nustatyta raiška yra bene dvigubai aukštesnė nei gydytojų ir kito med. personalo. Taip pat pastebėta, kad gydytojų aukščiausiai įvertintos praktikos, kurių vertinimo vidurkis buvo gerokai aukštesnis nei vidutiniškas, mokymai ir ugdymas bei veiklos vertinimas, kas atskleidžia, kad šių praktikų raiška gydytojų tarpe yra, kur kas aukštesnė nei kito med. personalo atveju, bei bene dvigubai aukštesnė, nei slaugos specialistų tarpe. Vertinant darbo ir laisvalaikio derinimo praktiką, tai pat buvo nustatytas labai stiprus atotrūkis gydytojų ir kito med. personalo nuo slaugos specialistų, kuris yra bene dvigubas. Panaši situacija nustatyta ir darbo saugumo ir sveikatos praktikos raiškos atveju, gydytojai ir kitas med. personalas praktiką įvertino gan vidutiniškai, tačiau dvigubai aukštesniu balu, nei slaugos specialistai, kurių vertinimo balo vidurkis buvo gan žemas. Įdomu yra tai, kad karjeros valdymo ir darbo ir laisvalaikio derinimo praktiką kitas med. personalas vertino ne tik dvigubai aukščiau, nei slaugos specialistai, tačiau šiek tiek aukščiau darbo ir laisvalaikio derinimo praktikos atveju, ir žymiai aukščiau karjeros valdymo atveju, nei gydytojai. Tai suponuoja, kad karjeros valdymo praktika geriausiai išreikšta kito med. personalo atveju, kaip ir karjeros valdymo praktikos atveju, kurios raiška yra žymiai stipresnė kito med. personalo atveju ir dvigubai stipresnė nei slaugos personalo atveju. Panašias tendencijas galima išvelgti ir organizacinio įsipareigojimo bei organizacinio pilietiško elgesio atveju. Tačiau

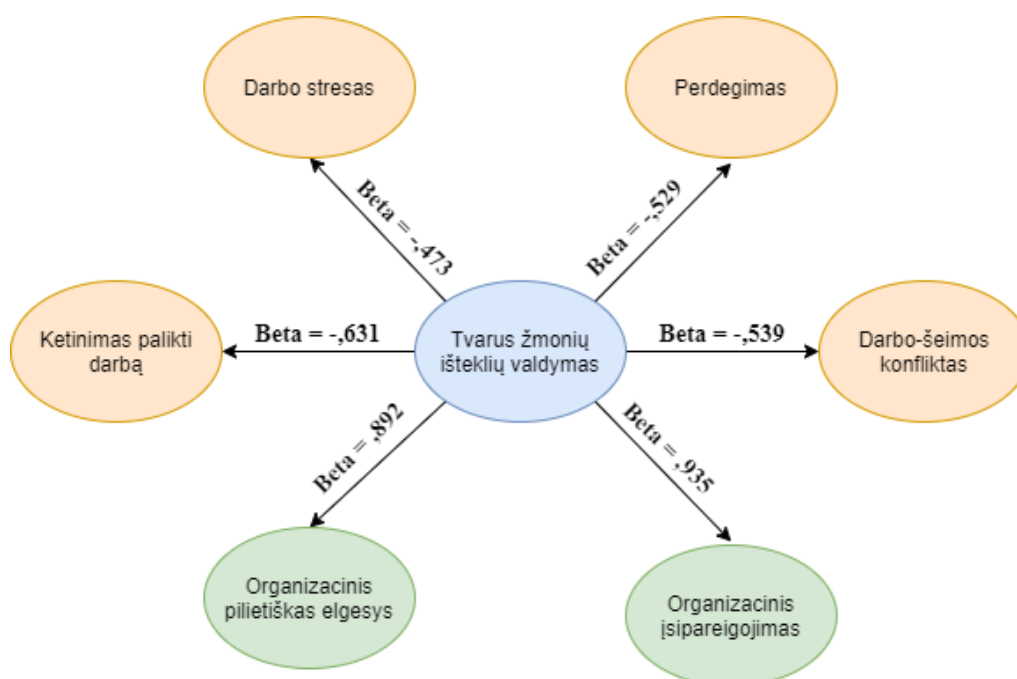
pabrėžtina, kad kitas med. personalas pasižymėjo vidutiniu organizaciniu įsipareigojimu ir organizacinių pilietišku elgesiu, tačiau jie buvo šiek tiek aukštesni nei gydytojų ir bene dvigubai aukštesni, nei slaugos personalo. Atliktos tvaraus žmonių išteklių valdymo ir darbuotojų gerovės, elgsenos bei ketinimų išeiti iš darbo skalių vidurkių analizės rezultatai leidžia keti prielaidas, kad bene visų, slaugos specialistų tarpe, vertinamų tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų pastebimai arba dvigubai žemesnis vertinimas, gali būti susijęs su dvigubai didesniu slaugos specialistų patiriamu darbo stresu, perdegimu darbo-šėimos konfliktu, ketinimais palikti darbą, bei dvigubai žemesniu organizaciniu įsipareigojimu ir organizaciniu pilietišku elgesiu.

Įvertinus tvaraus žmonių išteklių valdymo, darbuotojų gerovės, elgsenos ir ketinimų išeiti iš darbo skalių vidurkius atsižvelgiant į darbuotojų lytį, buvo nustatyta tendencija, kad moterys, tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikas, buvo linkusios vertinti žemesniais balais, nei vyrai, išskyrus kompensavimo ir įvairovės valdymo praktikų atveju. Tai suponuoja, kad moterys yra šiek tiek labiau patenkintos organizacijos kompensavimo sistema, bei įvairovės valdymu organizacijoje. Taip pat pastebėta, kad moterys pasižymėjo aukštesniu patiriamu darbo stresu, perdegimu, darbo-šėimos konfliktu ir ketinimais palikti darbą, bei žemesniu organizaciniu įsipareigojimu ir žemesniu organizaciniu pilietišku elgesiu. Ši tendencija gali būti siejama, su moterų žemesniu pasitenkinimu tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikomis.

Atlikus tvaraus žmonių išteklių valdymo ir darbuotojų gerovės, elgsenos ir ketinimo išeiti iš darbo koreliacinę analizę, buvo nustatyta, kad tarp tokių tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų kaip mokymai ir ugdymas veiklos vertinimas, karjeros valdymas, darbo ir laisvalaikio derinimas, darbo saugumas ir sveikata, bei darbuotojų gerovės (darbo streso, perdegimo, darbo šėimos konflikto) egzistuoja neigiami labai silpni, arba neigiami silpni koreliaciniai ryšiai, t. y. didėjant paminėtų praktikų labai silpnai, arba silpnai mažėja darbuotojų patiriamas darbo stresas, perdegimas, darbo-šėimos konfliktas, arba atvirkščiai. Taip pat pastebėta, kad tarp tokių tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų kaip mokymai ir ugdymas veiklos vertinimas, karjeros valdymas, darbo ir laisvalaikio derinimas, darbo saugumas ir sveikata, bei darbuotojų ketinimų palikti darbą taip pat egzistuoja neigiami silpni, arba vidutiniškai koreliaciniai ryšiai. Koreliacinės analizės metu buvo nustatyta tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikos mokymai ir ugdymas veiklos vertinimas, karjeros valdymas, darbo ir laisvalaikio derinimas, darbo saugumas ir sveikata, bei darbuotojų gerovės ir susijusios vidutiniais arba labai stipriais teigiamais koreliaciniais ryšiais su darbuotojų organizaciniu įsipareigojimu, ir organizaciniu pilietišku elgesiu, t. y. didėjant paminėtų praktikų raiškai, ta pačia kryptimi vidutiniškai, arba labai stipriai didėja ir darbuotojų organizacinis įsipareigojimas ir organizacinis pilietiškas elgesys, arba atvirkščiai. Nustatyti koreliaciniai ryšiai tarp žmonių išteklių valdymo praktikų ir darbuotojų gerovės, elgsenos ir ketinimo išeiti iš darbo dedamųjų palaiko nustatytas tendencijas ir keltas prielaidas vidurkių vertinimo rezultatų apibendrinime. T. y. buvo nustatyta, kad slaugos personalas, mokymo ir ugdymo veiklos vertinimo, karjeros valdymo, darbo ir laisvalaikio derinimo, darbo saugumo ir sveikatos praktikų atveju, buvo linkęs vertinti žymiai mažesniais balais, nei gydytojai ir kitas. med. personalas. Taip pat pasižymėjo bene dvigubai didesniu patiriamu darbo stresu, perdegimu, darbo-šėimos konfliktu, bei ketinimu palikti darbą. Todėl galima teigti, kad žemesnė paminėtų tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų raiška slaugos personalo tarpe yra susijusi su jų aukštesniu patiriamu darbo stresu, perdegimu, darbo-šėimos konfliktu, ketinimais palikti darbą, nei gydytojų ir kito med. personalo. Nustatyti vidutiniai arba labai stiprūs teigiami koreliaciniai ryšiai tarp tokių tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų kaip mokymai ir ugdymas veiklos vertinimas, karjeros valdymas, darbo ir laisvalaikio derinimas, darbo saugumas ir sveikata,

bei organizacinio įsipareigojimo ir organizacinio pilietiško elgesio, patvirtina keltas prielaidas, kad žymiai aukštesnis tvaraus žmonių išteklių valdymo paminėtų praktikų vertinimas gydytojų ir kito med. personalo tarpe, yra susijęs su bene dvigubai didesnių gydytojų ir kito med. personalo organizaciniu įsipareigojimu ir organizaciniu pilietišku elgesiu, lyginant su slaugos personalo organizaciniu įsipareigojimu ir organizaciniu pilietišku elgesiu. Koreliacinės analizės metu buvo nustatyta, kad tarp tokių žmonių išteklių valdymo praktikų kaip kompensavimas ir įvairovės valdymas, bei darbuotojų gerovės, elgsenos ir ketinimų išėiti ir darbo nebuvo statistiškai reikšmingų ryšių.

Atlikus tvaraus žmonių išteklių valdymo ir darbuotojų gerovės, elgsenos ir ketinimo išėiti iš darbo dedamųjų regresinę analizę yra pateikiamas tvaraus žmonių išteklių valdymo įtakos darbuotojų gerovės, elgsenos ir ketinimų išėiti iš darbo dedamosioms (žr. 29 pav.).



29 pav. Tvaraus žmonių išteklių valdymo įtakos darbuotojų gerovės, elgsenos ir ketinimo išėiti iš darbo dedamosioms modelis (sudaryta autoriaus)

Iš 29 paveiksle atvaizduoto tvaraus žmonių išteklių valdymo įtakos darbuotojų gerovės, elgsenos ir ketinimo išėiti iš darbo dedamosioms modelio, galima daryti išvadą, kad žmonių išteklių valdymas daro vidutinio stiprumo neigiamą statistiškai reikšmingą įtaką darbuotojų patiriamam darbo stresui, perdegimui, darbo šeimos konfliktui bei ketinimams palikti darbą. Taip pat galima teigti, kad tvarus žmonių išteklių valdymas daro labai stiprią teigiamą ir statiškai reikšmingą įtaką darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui bei organizaciniam pilietiškam elgesiui.

Taigi, remiantis atlikta mokslinės literatūros analize ir gautais tyrimo rezultatais galim pasakyti, kad gauti tyrimo rezultatai patvirtina anksčiau mokslininkų atliktų tyrimų rezultatus, bei išsakytus pastebėjimus. Atliekant mokslinės literatūros analizę buvo atskleista, kad tvarus žmonių išteklių valdymas (ir tvaraus žmonių išteklių vadybos principų grupės) yra susijęs su darbuotojų dėl darbo patiriamu stresu (Goštautaitė, 2018; Stankevičiūtė, Savanevičienė, 2019; Diaz-Carrion et al., 2018). Atliktu tyrimu nustatyta tarp tvarus žmonių išteklių valdymo ir darbuotojų patiriamo darbo stresu egzistuoja statistiškai reikšmingas neigiamas silpnas ryšys ($r = -0,318$; $p = 0,000$). Tą patvirtina ir

atlikta regresinė tvaraus žmonių išteklių valdymo ir darbuotojų patiriamo darbo streso analizė, tyrimu nustatyta, kad tvarus žmonių išteklių valdymas turi vidutinio dydžio neigiamą įtaką darbo stresui (Beta = -0,473; $R^2 = 0,225$; $p = 0,000$). Tai pat mokslinės literatūros apžvalgoje buvo nustatyta, jog tvarus žmonių išteklių valdymo principai: ilgalaikiškumo orientacija; žmonių išteklių tausojimas; darbuotojų dalyvavimas ir socialinis dialogas; darbuotojų vystymas; lankstumas; darbuotojų bendradarbiavimas ir kt. turėtų būti neigiamai susiję su darbuotojų patiriamu perdegimu (Ehnert 2014; Diaz-Carrion et al., 2018, Zaugg, 2009). Todėl buvo keliami prielaida, kad tvarus žmonių išteklių valdymas yra susijęs su darbuotojų patiriamu perdegimu. Atlikus tyrimą buvo nustatyta, kad tarp tvarus žmonių išteklių valdymo ir darbuotojų patiriamo perdegimo egzistuoja statistiškai reikšmingas neigiamas silpnas ryšys ($r = -0,321$; $p = 0,000$). Tą patvirtina ir atlikta regresinė tvaraus žmonių išteklių valdymo ir darbuotojų patiriamo perdegimo analizė, tyrimu nustatyta, kad tvarus žmonių išteklių valdymas turi vidutinio dydžio neigiamą įtaką perdegimui (Beta = -0,529; $R^2 = 0,280$; $p = 0,000$). Atliekant mokslinės literatūros analizę paaiškėjo, kad tarp veiksnių, sukeliančių darbo ir šeimos konfliktą, yra veiksnių, kurie visiškai nesuderinami su tvaraus žmonių išteklių valdymo kontekstu (Byron, 2005; Stankevičiūtė, Savanevičienė, 2019). Todėl, remiantis mokslininkų pateiktais pastebėjimais ir atliktų tyrimų išvadomis, buvo keliami prielaida, kad tvarus žmonių išteklių valdymas (ir tvarių žmonių išteklių valdymo principų grupės) turėtų būti neigiamai susijęs su darbo-šeimos konfliktu. Atlikus empirinį tyrimą buvo nustatyta, kad tarp tvarus žmonių išteklių valdymo ir darbuotojų patiriamo darbi-šeimos konflikto egzistuoja statistiškai reikšmingas neigiamas silpnas ryšys ($r = -0,335$; $p = 0,000$). Tą patvirtina ir atlikta tvaraus žmonių išteklių valdymo ir darbuotojų patiriamo darbo-šeimos konflikto regresinė analizė, tyrimu nustatyta, kad tvarus žmonių išteklių valdymas turi vidutinio dydžio neigiamą įtaką darbo-šeimos konfliktui (Beta = -0,539; $R^2 = 0,290$; $p = 0,000$). Apžvelgus mokslinėje literatūroje pateikiamus veiksniai (lyderystės stiliai; organizacinis įsipareigojimas; organizacinis teisingumas; organizacijos klimatas; paaukštinimo perspektyvos; atlygis; darbo stresas; pasitenkinimas darbu), kurie sukelia ketinimus išeiti iš darbo (Belete, 2018), remiantis moksliniuose darbuose pateiktomis mokslininkų išvalgomis, buvo keliami prielaida, kad tokie tvaraus žmonių išteklių valdymo principais kaip žmonių išteklių tausojimas, darbuotojų dalyvavimas ir socialinis dialogas, darbuotojų vystymas, lankstumas, teisingumas ir lygybė (Stankevičiūtė, Savanevičienė, 2018), iš esmės yra nesuderinami su daugeliu pagrindinių veiksnių, kurie skatina darbuotojus palikti darbą. Atliktas empirinis tyrimas patvirtina keltą prielaidą, kad tvarus žmonių išteklių valdymas yra susijęs su darbuotojų ketinimais išeiti iš darbo, nes tyrimo metu buvo nustatyta, jog tarp tvarus žmonių išteklių valdymo ir darbuotojų ketinimų palikti darbą egzistuoja statistiškai reikšmingas vidutinio stiprumo ryšys ($r = -0,463$; $p = 0,000$). Tą patvirtina ir atlikta tvaraus žmonių išteklių valdymo ir ketinimų išeiti iš darbo regresinė analizė, tyrimu buvo atskleista, kad tvarus žmonių išteklių valdymas turi vidutinio dydžio neigiamą įtaką darbuotojų ketinimams palikti darbą (Beta = -0,631; $R^2 = 0,398$; $p = 0,000$). Analizuojant mokslinę literatūrą organizacinio įsipareigojimo kontekste, buvo nustatyta, kad žmonių išteklių valdymo praktikos vaidina svarbų vaidmenį nulemiant darbuotojų organizacinio įsipareigojimo ir organizacinio pilietiško elgesio lygį (Alkahtani, 2015). Mokslinės literatūros apžvalgos metu buvo nustatyta, kad tokių žmonių išteklių valdymo praktikų kaip: darbuotojų atranka ir įdarbinimas, mokymas ir vystymas, veiklos vertinimas, komandinio darbo tobulinimas, kompensavimas ir atlygis, paaukštinimais ir pelno pasidalijimu, kompleksinis taikymas yra susijęs su darbuotojų organizacinio įsipareigojimo ir organizacinio pilietiško elgesio raiška organizacijoje (Bisharat et al., 2017; Arthur, 1994; Barrett, O'Connell, 2001; Pathak, Budhwar, Singh, Hannas, 2005; Chang, 2005). Remiantis mokslininkų pateiktais pastebėjimais ir atliktų tyrimų išvadomis, buvo keliami prielaida, kad tvarus žmonių išteklių valdymas bus teigiamai susijęs su darbuotojų organizacinio įsipareigojimo ir

organizacinio pilietiško elgesio raiška organizacijoje, nes tvariam žmonių išteklių valdymui priskiriami principai kaip: ilgalaikiškumo orientacija; žmonių išteklių tausojimas; darbuotojų vystymas; darbuotojų bendradarbiavimas; teisingumas ir lygybė (Stankevičiūtė, Savanevičienė, 2018)), pilnai atliepia darbuotojų organizacinio įsipareigojimo ir organizacinio pilietiško elgesio vystymo praktikų paketo reikalavimus. Atliktas empirinis tyrimas patvirtina keltą prielaidą, kad tvarus žmonių išteklių valdymas yra susijęs su darbuotojų organizaciniu įsipareigojimu ir organizaciniu pilietišku elgesiu, nes tyrimo metu buvo nustatyta, jog tarp tvarus žmonių išteklių valdymo ir organizacinio įsipareigojimo ($r = 0,809$; $p = 0,000$) bei organizacinio pilietiško elgesio ($r = 0,747$; $p = 0,000$) egzistuoja statistiškai reikšmingas teigiamas stiprus ryšys. Tą patvirtina ir atlikta tvaraus žmonių išteklių valdymo ir organizacinio įsipareigojimo bei organizacinio pilietiško elgesio regresinė analizė, tyrimu buvo atskleista, kad tvarus žmonių išteklių valdymas turi labai stiprią teigiamą įtaką darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui (Beta = 0,935; $R^2 = 0,874$; $p = 0,000$) ir stiprią įtaką darbuotojų organizaciniam pilietiškam elgesiui (Beta = 0,892; $R^2 = 0,795$; $p = 0,000$).

Taigi, remiantis atlikta mokslinės literatūros analize ir gautai empirinio tyrimo rezultatais, galima teigti, kad tvarus žmonių išteklių valdymas turi neigiamos statistiškai reikšmingos įtakos darbuotojų patiriamam darbo stresui, perdegimui darbo-šeimos konfliktui ir ketinimams išeiti iš darbo. Taip pat galima teigti, kad tvarus žmonių išteklių valdymas turi teigiamos statistiškai reikšmingos įtakos darbuotojų organizaciniam pilietiškam elgesiui ir organizaciniam įsipareigojimui.

Išvados ir rekomendacijos

1. Atlikus tvaraus žmonių išteklių įtakos darbuotojų nuostatomis, elgsenai ir ketinimui išėiti iš darbo problemos analizę, buvo nustatytos esminės problemos, su kuriomis susiduria žmonių išteklių valdymo sistemos medicinos paslaugas teikiančių organizacijų kontekste. Tokios kaip medicinos specialistų trūkumas, kuris susidaro dėl medicinos specialistų nutekėjimo į turtingesnes valstybes, senėjantis medicinos personalas, bei augantis darbo krūvis neišvykusiems. Šios problemos sukelia tokias neigiamas pasekmes kaip aukštas medicinos specialistų patiriamas darbo stresas bei profesinis perdegimas. Ir tai, kad, kad būtent tvarus žmonių išteklių valdymas yra esminis įrankis, kurį organizacijos gali panaudoti minimizuojant neigiamą poveikį darbuotojams puoselėjant jų gerovę, išlaikant ir pritraukiant darbuotojus.
2. Atlikus tvaraus žmonių išteklių valdymo įtakos darbuotojų gerovei, elgsenai ir ketinimui išėiti iš darbo teorinių sprendimų analizę buvo nustatyta, kad tvarus žmonių išteklių valdymas įvardija ir neigiamą, ir teigiamą žmonių išteklių valdymo poveikį įvairioms suinteresuotosioms šalims. T. y. pripažįstamas žmonių išteklių valdymo politikų poveikis ne tik žmogiškiesiems ir finansiniams rezultatams, bet taip pat ir platesniam rezultatų spektrui, kaip pavyzdžiui, poveikis individams ar grupėms organizacijoje, poveikis žmonių grupėms bei santykiams tarp žmonių. Analizės metu paaiškėjo, kad tvaraus žmonių išteklių valdymas tebėra formavimosi stadijoje, todėl bendro sutarimo dėl jo apibrėžimo nėra. Tačiau apibrėžimų įvairovėje buvo išvelgtos tam tikros tendencijos, t. y. žmonių išteklių valdymas yra siejamas su orientacija į ateitį, akcentuojamas tvaraus žmonių išteklių valdymo poveikis organizacijos suinteresuotosioms šalims, išskiriami aplinkosauginiai, socialiniai ir ekonominiai aspektai. Taip pat tvarus žmonių išteklių valdymas yra identifikuojamas kaip tam tikrų suplanuotų veiksmų ar sistemos sudedamoji dalis. Analizės metu buvo išskirti pagrindiniai tvaraus žmonių išteklių valdymo principai, kurie yra: ilgalaikiškumo orientacija; žmonių išteklių tausojimas; aplinkos tausojimas; ekonominis veiksmingumas; darbuotojų dalyvavimas ir socialinis dialogas; darbuotojų vystymas; partnerystė su išore; lankstumas; darbo teisės aktų imperatyvų viršijimas; darbuotojų bendradarbiavimas; teisingumas ir lygybė. Taip pat buvo nustatyta, kad bendro sutarimo dėl tvaraus žmonių išteklių praktikų rinkinio nėra, tačiau buvo išskirtos praktikos, kurioms mokslinėje literatūroje rodoma daugiausiai dėmesio tvaraus žmonių išteklių valdymo kontekste, kurios yra: mokymai ir ugdymas, veiklos vertinimas, karjeros valdymas, kompensavimas, darbo ir gyvenimo derinimas, įvairovės valdymas, darbo saugumas ir sveikata. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, buvo sudarytas tvaraus žmonių išteklių valdymo įtakos darbuotojų gerovei, elgsenai ir ketinimui išėiti iš darbo teorinis modelis, kuris apima tvaraus žmonių išteklių valdymo įtaką darbuotojų gerovei, elgsenai ir ketinimui išėiti iš darbo.
3. Remiantis literatūros šaltiniais buvo sudarytas empirinio tyrimo instrumentas, kuris susidėjo ir 4 tyrimo dimensijų ir 72 teiginių. Viso tyrime sudalyvavo 213 respondentų – medicinos paslaugas teikiantys ir tiesiogiai pacientus aptarnaujantys medicinos specialistai. Tyrimas buvo atliktas medicinos paslaugas teikiančiose privačiam klinikų tinklui priklausančiose klinikose.
4. Atlikus tyrimą buvo atskleista:
 - 4.1. Nustatyta, kad bendrai vertinant tvarų žmonių išteklių valdymą organizacijoje, medicinos specialistai, penkių balų skalėje, buvo linkę vertinti žemiau nei vidutiniškai. Medicinos specialistų nuomone nuomonę, tokių tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų raiška organizacijoje kaip: darbo saugumas ir sveikata (M=2,68), įvairovės valdymas (M=2,98), darbo ir laisvalaikio derinimas (M=2,62), kompensavimas (M=2,83), karjeros valdymas

- (M=2,44), veiklos vertinimas (M=2,81), mokymai ir ugdymas (M=2,83), išreikštos žemiau nei vidutiniškai.
- 4.2. Taip pat nustatyta, kad bendrai vertinant penkių balų skalėje, medicinos specialistai, nepasirūšymėjo aukštu organizaciniu įsipareigojimu (M=2,56) ir aukštu organizaciniu pilietišku elgesiu (M=2,58) bei tai, kad jų patiriamo streso (M=2,28) lygis, perdegimas (M=2,39), darbo-šeimos konfliktas (M=2,39) ir ketinimai palikti darbą (M=2,30) buvo pakankamai žemi.
- 4.3. Tyrimo rezultatai parodė, kad medicinos specialistų nuomonė pagal pareigų grupes, vertinant tvaraus žmonių išteklių praktikas, beveik visais atvejais išsiskyrė. Slaugos specialistai, beveik visais atvejais, tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikas buvo linkę vertinti žemiausiai balais. Slaugos specialistai, penkių balų skalėje, praktikas buvo linkę vertinti taip: darbo saugumas ir sveikata (M=2,68), įvairovės valdymas (M=2,98), darbo ir laisvalaikio derinimas (M=2,06), kompensavimas (M=2,83), karjeros valdymas (M=1,90), veiklos vertinimas (M=2,20), mokymai ir ugdymas (M=2,02). Gydytojai: darbo saugumas ir sveikata (M=3,14), įvairovės valdymas (M=2,99), darbo ir laisvalaikio derinimas (M=2,92), kompensavimas (M=2,84), karjeros valdymas (M=2,41), veiklos vertinimas (M=3,76), mokymai ir ugdymas (M=3,78). Kitas med. personalas: darbo saugumas ir sveikata (M=3,05), įvairovės valdymas (M=2,97), darbo ir laisvalaikio derinimas (M=3,04), kompensavimas (M=2,83), karjeros valdymas (M=2,99), veiklos vertinimas (M=2,99), mokymai ir ugdymas (M=3,02).
- 4.4. Tyrimu atskleista, kad slaugos specialistai pasirūšymėjo aukštesniu streso lygiu, perdegimu, bei ketinimu palikti darbą, bei žemesniu organizaciniu įsipareigojimu, bei rodomu organizaciniu pilietišku elgesiu, nei gydytojai ir kiti med. specialistai. Nustatyta, kad, vertinant 5 balų skalėje, slaugos specialistų patiriamas darbo stresas (M=3,10), perdegimas (M=3,01), darbo-šeimos konfliktas (M=2,90), ketinimas palikti darbą (M=3,10), bei organizacinis įsipareigojimas (M=2,00) ir organizacinis pilietiškas elgesys (M=2,04). Gydytojų patiriamas darbo stresas (M=1,90), perdegimas (M=1,90), darbo-šeimos konfliktas (M=2,10), ketinimas palikti darbą (M=2,01), bei organizacinis įsipareigojimas (M=2,86) ir organizacinis pilietiškas elgesys (M=2,79). Kito med. personalo patiriamas darbo stresas (M=1,99), perdegimas (M=2,10), darbo-šeimos konfliktas (M=1,99), ketinimas palikti darbą (M=1,90), bei organizacinis įsipareigojimas (M=2,99) ir organizacinis pilietiškas elgesys (M=3,03)
- 4.5. Taip pat nustatyta, kad moterys pasirūšymėjo aukštesniu streso lygiu, perdegimu, bei ketinimu palikti darbą, bei žemesniu organizaciniu įsipareigojimu, bei rodomu organizaciniu pilietišku elgesiu, nei vyrai. Duomenų analizės metu nustatyta, kad organizacinio įsipareigojimo vidurkį pagal lytį, vyrų (M=2,89), yra didesnis nei moterų (M=2,50). Įvertinus vyrų patiriamą darbo stresas (M=2,05), perdegimą (M=2,04), darbo šeimos konfliktą (M=2,03) ir ketinimą palikti darbą (M=2,04), nustatyta, kad jie nėra aukšti ir yra žemesni už moterų patiriamą darbo stresą (M=2,46), perdegimą (M=2,47), darbo šeimos konfliktą (M=2,46) ir ketinimą palikti darbą (M=2,46). Išanalizavus organizacinio pilietiško elgesio vidurkį, nustatyta, kad jis pas vyrus (M=2,88) ir yra gan vidutinis, tuo tarpu pas moteris (M=2,52) yra žemesnis už vidutinį.
- 4.6. Tyrimu buvo atskleista, kad egzistuoja silpni arba vidutiniškai neigiami statistiškai reikšmingi ryšiai tarp tvaraus žmonių išteklių valdymo ir darbo streso ($r = -0,318$; $p = 0,000$), perdegimo ($r = -0,321$; $p = 0,000$), darbo-šeimos konflikto ($r = -0,335$; $p = 0,000$) ir ketinimo palikti darbą ($r = -0,321$; $p = 0,000$) kintamųjų. Taip pat nustatyta, kad egzistuoja stiprūs teigiami

statistiškai reikšmingi ryšiai tarp tvaraus žmonių išteklių valdymo ir organizacinio įsipareigojimo ($r = 0,809$; $p = 0,000$) bei organizacinio pilietiško elgesio ($r = 0,747$; $p = 0,000$).

- 4.7. Atlikto tyrimu buvo nustatyta, kad žmonių išteklių valdymas daro vidutinio stiprumo neigiamą statistiškai reikšmingą įtaką darbuotojų patiriamam darbo stresui (Beta = $-0,473$; $R^2 = 0,225$; $p = 0,000$, perdegimui (Beta = $-0,529$; $R^2 = 0,280$; $p = 0,000$, darbo šeimos konfliktui (Beta = $-0,539$; $R^2 = 0,290$; $p = 0,000$ bei ketinimams palikti darbą (Beta = $0,631$; $R^2 = 0,398$; $p = 0,000$), bei nustatyta, kad tvarus žmonių išteklių valdymas daro labai stiprią teigiamą ir statiškai reikšmingą įtaką darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui (Beta = $0,935$; $R^2 = 0,874$; $p = 0,000$) bei organizaciniam pilietiškam elgesiui (Beta = $0,892$; $R^2 = 0,795$; $p = 0,000$).
5. Atsižvelgiant į gautus atlikto tyrimo rezultatus, toliau pateikiamos rekomendacijos organizacijai UAB „Privati klinika“ dėl tvaraus žmonių išteklių valdymo pagal tyrime identifikuotas problemines sritis.
1. Išanalizavus tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų skalių vertinimo vidurkių pasiskirstymą pagal pareigų grupę pavyko nustatyti, kad mokymų ir ugdymo praktikos atžvilgiu, buvo matomas aritmetinių vidurkių vertinimo skirtumas, t. y. slaugos personalas mokymus ir ugdymą buvo linkę vertinti žymiai žemesniais balais, nei gydytojai ir kitas med. personalas.

Rekomendacija dėl darbuotojų mokymų ir ugdymo: Organizacija turėtų peržiūrėti mokymų ir ugdymo praktiką bei užtikrinti, kad būtų laikomasi lygybės principu visose pareigų kategorijose, nes slaugos personalas mano, kad mentorystės programos nėra pakankamos jų atžvilgiu. Taip pat pastebėta, slaugos personalas nemano, kad pakankamai atsižvelgiama į jų pageidavimus organizuojant mokymus, taip pat jiems nepakanka mokymų, kurie jiems padėtų išlikti konkurencingais darbo rinkoje. Tai pat pasigenda asmeninių mokymo planų.

2. Atlikus tyrimą pastebėta, kad veiklos vertinimo praktikos vidurkių pagal pareigų grupes pasiskirstymas yra labai netolygus. Pastebėta, kad slaugos personalas veiklos vertinimą buvo linkę vertinti žymiai žemesniais balais, nei gydytojai ir kitas med. personalas.

Rekomendacija dėl veiklos vertinimo: Organizacija, vertinant slaugos personalo veiklą, turėtų rodyti daugiau dėmesio jų asmeniniam tobulėjimui ir pažangai darbe, ko slaugos personalas labiausiai pasigenda jų veiklos vertinimo metu. Taip pat organizacija turėtų peržiūrėti slaugos personalo vertinimo rodiklius, nes slaugos personalas nesutinka, kad jų veiklos vertinimas yra pagrįstas objektyviais kiekybiškai įvertinamais rezultatais. Taip pat, reikėtų suteikti daugiau grįžtamojo ryšio slaugos personalui apie jų darbines veiklas, nes jie teigia, nes jie jo pasigenda.

3. Išanalizavus tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų skalių vertinimo vidurkių pasiskirstymą pagal pareigų grupes pavyko nustatyti, kad karjeros valdymo praktikos atžvilgiu, buvo matomas aritmetinių vidurkių vertinimo skirtumas, t. y. slaugos personalas ir gydytojai karjeros valdymą buvo linkę vertinti žymiai žemesniais balais, nei kitas med. personalas.

Rekomendacija dėl karjeros valdymo: Organizacija, turėtų peržiūrėti karjeros valdymo praktiką ir suteikti daugiau greitos karjeros galimybių gydytojams ir slaugos personalui, nes gydytojų ir slaugos personalo nuomone, ji neturi pakankamai greitos karjeros ir paaukštinimo pareigose perspektyvų organizacijoje. Taip pat turėtų būti suteikta daugiau autonomijos gydytojams ir slaugos personalui dėl savarankiško sprendimo nusprendžiant dėl savo karjeros, nes jie to pasigenda organizacijoje. Taip pat, gydytojų ir slaugos personalo nuomone, karjeros galimybės

jauniems žmonėms organizacijoje nėra pakankamos. Todėl organizacija turėtų suteikti daugiau karjeros galimybių jauniems ir perspektyviems medicinos specialistams.

4. Atlikus tyrimą pastebėta, kad laisvalaikio ir derinimo praktikos vidurkių pagal pareigų grupes pasiskirstymas yra labai netolygus. Pastebėta, kad slaugos personalas veiklos vertinimą buvo linkę vertinti žymiai žemesniais balais, nei gydytojai ir kitas med. personalas.

Rekomendacija dėl darbo ir laisvalaikio derinimo: Organizacija turėtų atkreipti dėmesį į darbo krūvio paskirstymą slaugos specialistams, nes jų nuomone, jiems tenkantis darbo krūvis yra neracionalus, tai indikuoja, kad nėra užtikrinamas pakankamas etatų kiekis, todėl organizacija turėtų atidžiau planuoti personalą ir tinkamai paskirstyti darbo krūvį slaugos personalo tarpe. Taip pat pastebėta, kad nėra užtikrinama pakankama parama slaugos personalui iš vadovų pusės derinant darbą ir kitus asmeninius poreikius. Tyrimo rezultatai parodė, kad slaugos personalas pasigenda iš aukštesnio lygio vadovų paramos darbo ir gyvenimo suderinimo praktikos. Todėl organizacija turėtų sustiprinti darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo programas, suteikti daugiau lankstumo derinant darbo laiką, labiau atsižvelgti į darbuotojų pageidavimus paskirstant darbo laiką ir užtikrinant tinkamą etatų kiekį.

5. Išanalizavus tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų skalių vertinimo vidurkių pasiskirstymą pagal pareigų grupes pavyko nustatyti, kad darbo saugumo ir sveikatos praktikos atžvilgiu, buvo matomas ženklus aritmetinių vidurkių vertinimo skirtumas, t. y. slaugos personalas darbo saugumo ir sveikatos praktiką buvo linkę vertinti žymiai žemesniais balais, nei gydytojai ir kitas med. personalas.

Rekomendacija dėl karjeros valdymo: Tyrimo rezultatai parodė, kad slaugos specialistai beveik nejaučia, kad organizacija skatintų juos atsisakyti žalingų įpročių, bei nėra pakankamai suteikiama sveikatinimosi galimybių. Taip pat, slaugos specialistų nuomone, nėra tinkamai ir pakankamai užtikrinamas jų poilsio režimas. Pastebėta, kad iš organizacijos nesijaučia pastangų sudarant streso nekeliančią darbo sąlygą. Atsižvelgiant į slaugytojų vertinimus, galima būtų teigti, kad organizacija turėtų slaugos personalui siūlyti daugiau sveikatinimosi programų, užtikrinti tinkamą poilsio režimą ir sudaryti sąlygas tinkamam poilsiui darbo metu.

6. Išanalizavus tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikų skalių vertinimo vidurkių pasiskirstymą pagal lytį pavyko nustatyti, kad beveik visais atvejais, moterys tvaraus žmonių išteklių valdymo praktikas buvo linkusios vertinti žemesniais balais, nei vyrai. Taip pat pastebėta, kad moterys pasižymėjo aukštesniu darbo stresu, perdegimu, darbo-šeimos konfliktu bei ketinimais palikti darbą. Taip pat nustatyta, kad moterys pasižymėjo žemesniu organizaciniu įsipareigojimu ir organizaciniu pilietišku elgesiu.

Rekomendacija lygybės užtikrinimo: Organizacija turėtų atkreipti dėmesį į tinkamą tvaraus žmonių išteklių valdymo principo „Teisingumas ir lygybė“ įgyvendinimą visose žmonių išteklių valdymo srityse. Organizacija turėtų užtikrinti, kad sąžiningas elgesys su darbuotojais, taisyklės, atsakomybė, ir teisės būtų vienodos visiems visoje organizacijoje.

Apibendrinant galima būtų teigti, kad remiantis tyrime nustatyta tvaraus žmonių išteklių valdymo įtaka darbuotojų gerovei (darbo stresui, perdegimui, darbo-šeimos konfliktui, organizaciniam įsipareigojimui), elgsenai (organizaciniam pilietiškam elgesiui) ir ketinimui išeiti iš darbo, organizacija įgyvendinusi pateiktas rekomendacijas, galėtų sušvelninti išvardintų probleminių sričių raišką. T. y., sumažintų darbuotojų patiriamą darbo stresą, perdegimą, patiriamą darbo-šeimos konfliktą ir ketinimus palikti darbą, bei padidintų darbuotojų organizacinio įsipareigojimo ir organizacinio pilietiško elgesio raišką.

Literatūros sąrašas

1. Adekola, B. (2011). Career planning and career management as correlates for career development and job satisfaction. A case study of Nigerian Bank Employees.“. *Australian Journal of Business and Management Research*
2. AlAzzam, M., AbuAlRub, R. F., & Nazzal, A. H. (2017). The relationship between work–family conflict and job satisfaction among hospital nurses. In *Nursing forum*. Vol. 52, No. 4, pp. 278-288.
3. Alkahtani AH (2015) Investigating Factors that Influence Employees’ Turnover Intention: A Review of Existing Empirical Works. *International Journal of Business and Management*.
4. Almarzooqi, A. H., Khan, M., & Khalid, K. (2019). The role of sustainable HRM in sustaining positive organizational outcomes. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
5. Arachchige, B. J. H. and Robertson, A. (2011), “Business student perceptions of a preferred employer: a study identifying determinants of employer branding”. *Journal of Brand Management, Vol. 8 No. 3*, 25-46.
6. Aranauskas, R., Dūdonienė, J., (2018). Lietuvos medikų sociodemografinių rodiklių ir „perdegimo“ sindromo sąsajos. *Lietuvos Medikų Sąjūdis*
7. Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*. 37 (3), 670-687.
8. Armstrong, M. (2016). Armstrong’s Handbook of Strategic Human Resource Management (6th ed.). *London: Kogan Page Publishers*.
9. Balch, C. M., Oreskovich, M. R., Dyrbye, L. N., Colaiano, J. M., Satele, D. V., Sloan, J. A., & Shanafelt, T. D. (2011). Personal consequences of malpractice lawsuits on American surgeons. *Journal of the American College of Surgeons*, 213(5), 657-667.
10. Barrett, A., & O’Connell, P. J. (2001). Does training generally work? The returns to in-company training. *Industrial and Labor Relations Review*, 54, 647-662
11. Bashir A, Durrani F (2014) A study on Determinants of Turnover Intention In Pakistan. *Journal of Public Administration and Governance*.
12. Becker, W. (2011). Are you leading a socially responsible and sustainable human resource function? *People & Strategy*, 34(1), 18.
13. Belete, A. (2018). Turnover intention influencing factors of employees: An empirical work review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 7(253), 2.
14. Berber, N., & Slavić, A. (2018). The Development of Compensation System in Serbia: A Comparison of Two Successive Cranet Research Rounds. *Economic Themes*, 56(1), 79-90.
15. Bisharat, H., Obeidat, B. Y., Alrowwad, A., Tarhini, A., & Mukattash, I. (2017). The effect of human resource management practices on organizational commitment in chain pharmacies in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 12(1), 50-67.
16. Carvalho, A., & Cabral-Cardoso, C. (2008). Flexibility through HRM in management consulting firms. *Personnel Review*.
17. Chang, E. (2005). Employee’s overall perception of HRM effectiveness. *Human Relations*, 58(4), 523-544.

18. Cherian, J. and Farouq, S. (2013). "Does effective leadership style drive financial performance of banks? Analysis in the context of UAE banking sector", *International Journal of Economics and Finance*, Vol. 5 No. 7, pp. 105-114.
19. Clarke, M. (2011). *Readings in HRM and sustainability*. Tilde University Press.
20. Cohen, E., Taylor, S., Muller-Camen, M (2012). HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability. *SHRM Report*. SHRM.
21. Combs, J., Liu, Y., Hall, A., Ketchen, D. (2006). How much do high performance work practises matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, 501-528.
22. Cooper, C., & Dewe, P. (2008). Well-being—absenteeism, presenteeism, costs and challenges. *Occupational medicine*, 58(8), 522-524.
23. Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
24. Dentchev, N. A. (2009). To what extent is business and society literature idealistic? *Business & Society*, 48(1), 10-38.
25. De Prins, P., Van Beirendonck, L., De Vos, A., & Segers, J. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the Respect Openness Continuity (ROC)'-model. *management revue*, 263-284.
26. De Prins, P., De Vos, A., Van Beirendonck, L., & Segers, J. (2015). Sustainable HRM for sustainable careers: introducing the 'Respect Openness Continuity (ROC)' model. In *Handbook of research on sustainable careers*. Edward Elgar Publishing.
27. Diaz-Carrion, R., López-Fernández, M., & Romero-Fernandez, P. M. (2018). Developing a sustainable HRM system from a contextual perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1143-1153.
28. Dousin, O., Collins, N., & Kaur Kler, B. (2019). Work-Life Balance, Employee Job Performance and Satisfaction Among Doctors and Nurses in Malaysia. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(4), 306-319.
29. Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *Int. J. Human Resources Management* 27 (1), 88-108.
30. Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management: a Conceptual and Explanatory Analysis from a Paradox Perspective - Contributions to Management Science*. Springer-Verlag, Heidelberg.
31. Ehnert, I. (2011). Sustainability and human resource management: a model and suggestions for future research. In A. Wilkinson, & K. Townsend (Eds.), *The future of employment relations*, (pp. 215-237). Palgrave.
32. Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management Revue*, 23(3), 221-239.
33. Ehnert, I. (2014). Paradox as a Lens for Theorizing Sustainable HRM. In I. Ehnert, W. Harry, & K.J. Zink (Eds.), *Sustainability and Human Resource Management. Developing sustainable business organizations*, (pp. 247-271). Berlin Heidelberg: Springer.
34. EUROSTAT: Healthcare personnel statistics - physicians [interaktyvus]. 2019 [žiūrėta 2020-03-01]. Prieiga per: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/pdfscache/37382.pdf>

35. Freitas, W. R. S., Jabbour, C. J., Santos, F. C. A. (2011). Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Bus. Strat. Ser.* 12 (5), 226-234.
36. Guerci, M., Shani, A., & Solari, L. (2014). A stakeholder perspective for 'Sustainable HRM'. In I. Ehnert, W. Harry, & K. J. Zink (Eds.), *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organisations* (pp. 205-224). Heidelberg, Germany: Springer.
37. Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
38. Gul S, Ahmad B, Rehman SU, Shabir N, Razzaq N (2012) Leadership Styles, Turnover Intentions and the Mediating Role of Organizational Commitment. *Information and Knowledge Management*.
39. Hanaysha, J.; Tahir, P.R. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on job satisfaction. *Procedia-Soc. Behav. Sci*, 272–282.
40. Järlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: A top management perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 703-724.
41. Jang. J. and George, R.T. (2012). Understanding the influence of polychronicity on job satisfaction and turnover intentions: a study of non-supervisory hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31 No. 2, pp. 588-595.
42. Jha S (2009) Determinants of Employee Turnover Intentions: A Review. *Management Today* 9: 26-33.
43. Jibrin-Bida, M., Abdul-Majid, A. and Ismail, A. (2017). Management support as a moderator in the HR practices-employee performance relationship, *International Journal of Management Research and Reviews*, Vol. 7 No. 1, pp. 13-27.
44. Gao, Y., Shi, J., & Wang, L. (2013). Work–family conflict and job satisfaction: Emotional intelligence as a moderator. *Stress Health*, 29(3), 222– 228.
45. Gollan, P. J. (2005). High involvement management and human resource sustainability: the challenges and opportunities. *Asia Pac. J. Hum. Resour.* 43 (1), 18-33
46. Gómez-Cedeño, M., Castán-Farrero J. M., Guitart-Tarrés L., Matute-Vallejo J. (2015). Impact of human resources on supply chain management and performance. *Industrial Management & Data Systems*, 115 (1), 129-157
47. Gopang, M. A., Nebhwani, M., Khatri, A., & Marri, H. B. (2017). An assessment of occupational health and safety measures and performance of SMEs: An empirical investigation. *Safety science*, 93, 127-133.
48. Goštautaitė, B., Bučiūnienė, I., Milašauskienė, Ž., Bareikis, K., Bertašiūtė, E., & Mikelionienė, G. (2018). Migration intentions of Lithuanian physicians, nurses, residents and medical students. *Health Policy*, 122(10), 1126-1131.
49. Haines III, V. Y., Marchand, A., & Harvey, S. (2006). Crossover of workplace aggression experiences in dual-earner couples. *Journal of occupational health psychology*, 11(4), 305.
50. Harcourt, M., Wood, G., & Roper, I. (2007). The importance of legislated employment protection for worker commitment in coordinated market economies. *Journal of Economic Issues*, 41, 961–980.
51. Hardiess, G., Meilinger, T., & Mallot, H. A. (2015). *The International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*.

52. Harry, W. (2014). The relevance of the vision of sustainability to HRM practice. In *Sustainability and Human Resource Management* (pp. 401-419). Springer, Berlin, Heidelberg.
53. Hassan R (2014) Factors Influencing Turnover Intention among Technical Employees in Information Technology Organization: A Case of XYZ (M) SDN. BHD. *International Journal of Arts and Commerce*.
54. Hassan, S. (2016). Impact of HRM practices on employee's performance. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(1), 15-22.
55. Heffernan, M., T. Dundon, (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: The mediating effect of organisational justice. *Human Resource Management Journal*, 26: 211– 231.
56. Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A. ir Singh, H. (2007). *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organization. Malden: Blackwell Publishing.*
57. Hirsig, N., Rogovsky, N., & Elkin, M. (2014). Enterprise Sustainability and HRM in Small and Medium-Sized Enterprises. In *Sustainability and Human Resource Management* (pp. 127-152). Springer, Berlin, Heidelberg.
58. Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133-2154.
59. Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *Zeitschrift für Personalforschung [Journal of Personnel Research]*, 25(2), 99-116.
60. Jarlstrom, M., Saru, E., Vanhala, S. (2016). Sustainable human resource management with salience of stakeholders: a top management perspective. *J. Bus. Ethics* 1-22.
61. Jerome, N. (2013). Impact of sustainable human resource management and organizational performance. *International Journal of Asian Social Science*, 3(6), 1287-1292.
62. Kadiresan, V., Selamat, M. H., Selladurai, S., Ramendran, C. S., & Mohamed, R. K. M. H. (2015). Performance appraisal and training and development of human resource management practices (HRM) on organizational commitment and turnover intention. *Asian Social Science*, 11(24), 162.
63. Kalliath, P., & Kalliath, T. (2013). Work–family conflict and its impact on job satisfaction of social workers. *British Journal of Social Work*, 45 (1), 1– 19
64. Kanthak, M. K., Stalder, T., Hill, L. K., Thayer, J. F., Penz, M., & Kirschbaum, C. (2017). Autonomic dysregulation in burnout and depression: evidence for the central role of exhaustion. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 43(5), 475.
65. Karatepe, O. M. (2012). The effects of coworker and perceived organizational support on hotel employee outcomes: the moderating role of job embeddedness. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 36 No. 4, pp. 495-516.
66. Karen L. Ferguson Thomas G. Reio Jr, (2010). Human resource management systems and firm performance. *Journal of Management Development*, 29 (5), 471-494.
67. Kaya H, Abdioglu H (2010) An Empirical Study on Employee Turnover Tendency. *Amme Administration Magazine* 4: 141-183.
68. Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 25 (8), 1069-1089.

69. Kumar RR (2011) Turn Over Issues in the Textile industry in Ethiopia: A Case of Arba Minch Textile Company. *African Journal of Marketing Management* 3: 32-44.
70. Kwon, I. W. G., & Banks, D. W. (2004). Factors related to the organizational and professional commitment of internal auditors. *Managerial Auditing Journal*, 19(5), 606-622.
71. Lambert, E. (2003). The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff. *J Crim Justice* 31: 155-168.
72. Lee, H. W. (2019). How Does Sustainability-Oriented Human Resource Management Work? Examining Mediators on Organizational Performance. *International Journal of Public Administration*, 42(11), 974-984.
73. Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of applied Psychology*, 81(2), 123.
74. Legge, K. (1995). *Human Resource Management, Rhetoric's and Realities*. London: Macmillan Business.
75. Long, CS., Thean, LY., Ismail, WKW., Jusoh, A. (2012) Leadership Styles and Employees' Turnover Intention: Exploratory Study of Academic Staff in a Malaysian College. *World Appl Sci J* 19: 575-581.
76. Lott, Y. (2018). Does flexibility help employees switch off from work? Flexible working time arrangements and cognitive work to home spillover for women and men in Germany. *Social Indicators Research* , 1 24.
77. Lu, A. C. C., & Gursoy, D. (2016). Impact of job burnout on satisfaction and turnover intention: do generational differences matter? *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(2), 210-235.
78. Mak, A., Cheung, L., Mak, A., & Leung, L. (2014). Confucian thinking and the implications for sustainability in HRM. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6 (3), 206- 224.
79. Maley, J. (2014) Sustainability: the missing element in performance management, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 6 Issue: 3, 190-205.
80. Manzoor, F., Wei, L., Bányai, T., Nurunnabi, M., & Subhan, Q. A. (2019). An examination of sustainable HRM practices on job performance: An application of training as a moderator. *Sustainability*, 11(8), 2263.
81. Martell, K. & Carroll, S. J. (1995). How strategic is HRM?. *Human Resource Management*, 34(2), 253–67.
82. Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry*, 15(2), 103-111.
83. Mariappanadar, S. (2003). Sustainable human resource strategy: the sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *Int. J. Soc. Econ.* 30 (8), 906-923.
84. Mariappanadar, S. (2012). The harm indicators of negative externality of efficiency focused organizational practices. *Int. J. Soc. Econ.* 39 (3), 209-220
85. Mariappanadar, S. (2016). Health harm of work from the sustainable HRM perspective: Scale development and validation. *International Journal of Manpower*.
86. Mariappanadar, S., & Aust, I. (2017). The dark side of overwork: An empirical evidence of social harm of work from a sustainable HRM perspective. *International Studies of Management & Organization*, 47(4), 372-387.
87. Mariappanadar, S. (2019). Implementing sustainable HRM practices. *Sustainable Human Resource Management: Strategies, Practices and Challenges*, 157.

88. MacDonald, L. A., Karasek, R. A., Punnett, L., & Scharf, T. (2001). Covariation between workplace physical and psychosocial stressors: evidence and implications for occupational health research and prevention. *Ergonomics*, 44(7), 696-718.
89. Marescaux, E., De Winne, S., & Forrier, A. (2019). Developmental HRM, employee well-being and performance: The moderating role of developing leadership. *European Management Review*, 16(2), 317-331.
90. Martin, A.F., Romero, F.P., Valle, C.R., & Dolan, S.L. (2001). Corporate business strategy, career management and recruitment: Do Spanish firms adhere to contingency model? *Career Development International*, 6(3), 149 - 155.
91. McElwain, A. K., Korabik, K., & Rosin, H. M. (2005). An examination of gender differences in work–family conflict. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 37(4), 283– 298.
92. Moore, J.O. (2000) ‘One road to turnover: an examination of work exhaustion in technology professionals’, *MIS Quarterly*, Vol. 24, No. 1, pp.141–168.
93. Moulik, S. R., & Mazumdar, S. (2012). Exploring the Relationship between Perceived Uses of Appraisal Satisfaction in the Indian IT Sector: An Empirical Study. *International Journal of Business and Social Research*, 2(5), 63-76.
94. Müller-Christ, G., Remer, A. (1999). Umweltwirtschaft oder Wirtschaftsökologie? Vorüberlegungen zu einer Theorie des Ressourcenmanagements. *In: Betriebliches Umweltmanagement im 21. Springer Berlin Heidelberg, Jahrhundert*, 69-87.
95. Nanjundeswaraswamy TS, Swamy DR (2014). Leadership Styles. *Advances in Management*.
96. Mowday RT, Porter WL, Steers RM (1982). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. *Organizational and occupational psychology*.
97. Opatha, H. H. P., & Arulrajah, A. A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. *International Business Research*, 7(8), 101.
98. Ozturk M, Eryesil K, Beduk A (2016) The Effect of organizational Justice on organizational Cynicism and Turnover Intention: A Research on the Banking Sector. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 6: 543-551.
99. Pani, J. R., & Chariker, J. H. (2004). The psychology of error in relation to medical practice. *Journal of Surgical Oncology*, 88(3), 130– 142.
100. Paré, G. and Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals’ turnover intentions”, *Group & Organization Management*, Vol. 32 No. 3, pp. 326-357.
101. Pathak, R. D., Budhwar, P. S., Singh, V., & Hannas, P. (2005). Best HRM practices and employees’ psychological outcomes: a study of shipping companies in Cyprus. *South Asian Journal of Management*, 12(4), 7-24.
102. Pradhan, Rabindra Kumar, and Lalatendu Kesari Jena. "Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation." *Business Perspectives and Research* 5.1 (2017): 69-85.
103. Pfeffer, J. (2007). Human resources from an organizational behavior perspective: some paradoxes explained. *Journal of Economic Perspectives*, 21 (4), 115-134.
104. Pološki Vokić, N. (2015). Competitiveness and sustainability of HRM activities in Croatia–CRANET survey results. *EFZG working paper series*, (06), 1-12.

105. Puni A, Agyemang B, Asamoah S (2016). Leadership Styles, Employee Turnover Intentions and Counterproductive Work Behaviors. *Int J Innov Res Dev*.
106. Rees, G., & Smith, P. (2014). *Strategic human resource management: an international perspective*. USA, NY:Sage.
107. Reith, T. P. (2018). Burnout in United States health care professionals: a narrative review. *Cureus*, 10(12).
108. Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.
109. Salvagioni, D. A. J., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L., & de Andrade, S. M. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PloS one*.
110. Sembe, F., & Ayuo, A. (2017). Effect of selected occupational health and safety management practices on job satisfaction of employees in university campuses in Nakuru Town, Kenya. *Journal of Human Resource Management*, 5(5), 70-77.
111. Shacklock, K., & Brunetto, Y. (2012). The intention to continue nursing: Work variables affecting three nurse generations in Australia. *Journal of Advanced Nursing*, 68(1), 36– 46.
112. Shamsuzzoha AHM, Shumon RH (2013) Employee Turnover-a Study of its Causes and Effects to Different Industries in Bangladesh.
113. Siew K (2017). Analysis of the Relationship between Leadership Styles and Turnover Intention within Small Medium Enterprise in Malaysia. *Arts Social Sci J* 1: 1-11.
114. Simmons, C., Cochran, J. K., & Blount, W. R. (1997). The effects of job-related stress and job satisfaction on probation officers' inclinations to quit. *American Journal of Criminal Justice*, 21(2), 213-229.
115. Sio-Leng, C. H. A. U. (2018). The Impact of Work Stress on Job Satisfaction Among Macau Table Game Dealers. *DEStech Transactions on Social Science, Education and Human Science*, (icssm).
116. Sokhanvar M, Hasanpoor E, Hajhashemi S, Kakemam E (2016). The Relationship between Organizational Justice and Turnover Intention: A Survey on Hospital Nurses. *Patient Safety and Quality Improvement Journal* 4: 358-362.
117. Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A. (2018). Designing sustainable HRM: The core characteristics of emerging field. *Sustainability*, 10(12), 4798.
118. Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A. (2019). Can Sustainable HRM Reduce Work-Related Stress, Work-Family Conflict, and Burnout? *International Studies of Management & Organization*, 49(1), 79-98.
119. Stankevičiūtė, Ž. (2015). Tvarumo dimensija organizacijos žmonių išteklių valdyme. *Kauno technologijos universitetas: Kaunas*.
120. Suliman, A.M. and Al-Sabri, N. (2009). Surviving through the global downturn: employee motivation and performance in healthcare industry, *The Open Business Journal*, Vol. 2 No. 1, pp. 86-94.
121. Surana, S. J., & Singh, A. K. (2013). The impact of role stressors and work overload on job burnout. *International Journal of Intelligent Enterprise*, 2(1), 64-83.

122. Thevanes, N., & Arulrajah, A. A. (2017). The search for sustainable human resource management practices: A review and reflections. In Proceedings of Fourteenth International Conference on Business Management (ICBM) (pp. 606-634).
123. Thom, N., Zaugg, R.J. (2004). Nachhaltiges und innovatives Personalmanagement: spitzengruppenbefragung in europäischen Unternehmen und Institutionen. In: Schwarz, E.J. (Ed.), Nachhaltiges Innovationsmanagement. Gabler Verlag, 215-245.
124. Trivellas, P., Reklitis, P., & Platis, C. (2013). The effect of job related stress on employees' satisfaction: A survey in health care. *Procedia-social and behavioral sciences*, 73, 718-726.
125. Vanderstraeten, A. (2015). The HRM Cockpit. an instrument for developing and evaluating sustainable HRM in an organization. *Sustainable HRM and Employee Well-Being*, 1-27.
126. Van de Voorde, K., Veld, M. and van Veldhoven, M. (2016). 'Connecting empowerment-focused HRM and labour productivity to work engagement: the mediating role of job demands and resources'. *Human Resource Management Journal*, 26: 2, 192–210.
127. Wagner, M. (2013). 'Green' human resource benefits: do they matter as determinants of environmental management system implementation? *J. Bus. Ethics* 114 (3), 443-456.
128. Wagner, M. (2015). A European perspective on country moderation effects: environmental management systems and sustainability-related human resource benefits. *J. World Bus.* 50 (2), 379-388.
129. Wayne, J. H., Matthews, R., Crawford, W., & Casper, W. J. (2020). Predictors and processes of satisfaction with work–family balance: Examining the role of personal, work, and family resources and conflict and enrichment. *Human Resource Management*.
130. WCED (UN World Commission on Environment and Development) (1987). Our common future: report of the world commission on environment and development.
131. Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford University Press.
132. Wells, S. (2011). HRM for sustainability: creating a new paradigm. In M. Clarke (Ed.), *Readings in HRM and Sustainability*, (pp. 133-146). Tilde University Press.
133. Wright P. M., Gardner T. M., Moynihan L. M. ir Allen M. R. (2005). The relationship between HR practises and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58, 409-446
134. Zaugg, R.J. (2009). Nachhaltiges Personalmanagement: Eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Management. Wiesbaden: Gabler.
135. Zaugg, R.J., Blum, A., Thom, N. (2001). Sustainability in Human Resource Management. *Working Paper No. 51*. Institute for Organisation und Personnel. University of Bern, Bern.
136. Zhang, L., Guo, X., Lei, Z., & Lim, M. K. (2019). Social network analysis of sustainable human resource management from the employee training's perspective. *Sustainability*, 11(2), 380.

Priedai

1 priedas. Tyrimo anketa

Tvaraus žmonių išteklių valdymo įtaka darbuotojų gerovei, elgsenai ir ketinimui išeiti iš darbo

Gerbiamas/a respondente,

Šio tyrimo tikslas – ištirti tvaraus žmonių išteklių valdymo įtaką darbuotojų gerovei, elgsenai ir ketinimui išeiti iš darbo.

Maloniai prašau atsakyti į šios anketos klausimus. Pildydami šią anketą Jūs užtruksite ne ilgiau kaip 15 min. **Duomenų anonimiškumas garantuojamas.**

Iš anksto nuoširdžiai dėkoju už Jūsų brangų laiką ir atsakymus

1. Įvertinkite pateiktus teiginius skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 reiškia, kad Jūs visiškai nesutinkate, o 5 – visiškai sutinkate su teiginiu. (Kiekvieną teiginį įvertinkite pažymėdami (X) po vieną kartą):

1	Organizacijoje vykdomos darbuotojų įgūdžių ugdymo programos, organizuojami nuolatiniai mokymai, kurie padeda darbuotojams išlikti konkurencingais darbo rinkoje	1	2	3	4	5
2	Organizacijoje organizuojami periodiniai mokymai visiems darbuotojams, nepriklausomai nuo jų profesijos, amžiaus, lyties ir pan.	1	2	3	4	5
3	Organizacijoje organizuojami mokymai atsižvelgiant į darbuotojų pageidavimus	1	2	3	4	5
4	Organizacijoje yra nustatomi mokymo lygiai atsižvelgiant į kiekvieno darbuotojo sugebėjimus	1	2	3	4	5
5	Organizacijoje kiekvienas darbuotojas turi savo asmeninį mokymų planą	1	2	3	4	5
6	Organizacijoje yra siūlomos mentorystės programos	1	2	3	4	5
7	Organizacijos darbuotojams yra finansuojamos studijų programos (magistro ir pan.)	1	2	3	4	5
8	Mano veiklos vertinimas yra grindžiamas mano individualiu elgesiu ir nuostatomis darbe	1	2	3	4	5
9	Mano veiklos vertinimas yra orientuotas į mano tobulėjimą ir pažangą darbe	1	2	3	4	5
10	Mano veiklos vertinimo metu yra pabrėžiami kolektyviniai ir ilgalaikiai rezultatai	1	2	3	4	5
11	Aš reguliariai gauna grįžtamąjį ryšį apie savo darbinę veiklą	1	2	3	4	5
12	Mano veiklos rezultatų vertinimas yra pagrįstas objektyviais kiekybiškai įvertinamais rezultatais	1	2	3	4	5
13	Organizacijoje yra „greitos“ karjeros galimybės, kuomet per trumpą laiką galimas paaukštinimas pareigose	1	2	3	4	5
14	Organizacijoje darbuotojams suteikiama atsakomybė patiems dėl savo tobulėjimo	1	2	3	4	5
15	Organizacijoje yra suteikiamos karjeros galimybės jauniems žmonėms	1	2	3	4	5
16	Organizacijoje patys darbuotojai turi galimybę nuspręsti dėl savo karjeros	1	2	3	4	5
17	Organizacijoje atlygio politika yra skaidri.	1	2	3	4	5

18	Organizacijoje atlygio politika nediskriminuoja pagal lytį, sutarties tipą ir pan.	1	2	3	4	5
19	Organizacijos kompensavimo (bazinis ir kintamas atlygimas, kitos finansinės ir nefinansinės naudos) sistemoje atsižvelgiama į darbuotojo įgūdžius, darbo vietą ir rezultatus.	1	2	3	4	5
20	Organizacijoje apdovanojimai yra susieti tiek su individualia, tiek ir su kolektyvine veikla.	1	2	3	4	5
21	Organizacija teikia papildomas naudas (išėjimo į pensiją planas, papildomas sveikatos draudimas ir pan.)	1	2	3	4	5
22	Mano darbo krūvis yra racionalus	1	2	3	4	5
23	Mano vadovas padeda man suderinti darbą ir kitus asmeninio gyvenimo poreikius	1	2	3	4	5
24	Organizacijoje aukštesnio lygio vadovai demonstruoja paramą darbo ir asmeninio gyvenimo suderinimo programoms	1	2	3	4	5
25	Organizacijoje skatinama darbuotojų įvairovė, t. y. priimami į darbą skirtingų lyčių, tautybių, amžiaus, tikėjimo, išsilavinimo ir t.t. darbuotojai	1	2	3	4	5
26	Organizacijoje vadovai gerai sutaria su įvairiais darbuotojais, nepriklausomai nuo jų amžiaus, lyties, išsilavinimo, tautybės, tikėjimo ir t.t.	1	2	3	4	5
27	Organizacijoje kuriama aplinka, kurioje gerai jaučiasi visi darbuotojai, nepriklausomai nuo jų amžiaus, tikėjimo, lyties, išsilavinimo, tautybės ir t.t.	1	2	3	4	5
28	Mano darbo vieta atitinka darbo saugos reikalavimus	1	2	3	4	5
29	Organizacija skatina darbuotojus atsisakyti žalingų įpročių	1	2	3	4	5
30	Organizacija man sudaro geras sąlygas poilsiui	1	2	3	4	5
31	Organizacija man suteikia sveikatinimosi galimybių	1	2	3	4	5
32	Organizacija man sudaro geras darbo sąlygas	1	2	3	4	5
33	Organizacija specialiai nesudaro stresą keliančių darbą sąlygų	1	2	3	4	5
34	Darbo metu jaučiuosi įsitempęs (-usi) ir lengvai susierzinu	1	2	3	4	5
35	Dėl savo darbo jaučiu pasikartojančius galvos skausmus	1	2	3	4	5
36	Dėl nusivylimo darbu patiriu migreną	1	2	3	4	5
37	Aš jaučiu, kad mano miego rutina yra gana sutrikusi dėl mano darbo	1	2	3	4	5
38	Dėl savo darbo pobūdžio aš dažniausiai patiriu didelį stresą	1	2	3	4	5
39	Dėl savo darbo dažnai jaučiu nerimą	1	2	3	4	5
40	Darbas mane emociškai išsekina.	1	2	3	4	5
41	Aš jaučiuosi fiziškai išsekęs (-usi) po darbo dienos.	1	2	3	4	5
42	Aš jaučiuosi pavargęs (-usi) atsikėlęs (-usi) ryte, prieš pradėdamas (-a) naują darbo dieną.	1	2	3	4	5
43	Dirbdamas (-a) visą dieną su pacientais aš jaučiu įtampą	1	2	3	4	5
44	Aš jaučiuosi "persidirbęs (-usi)".	1	2	3	4	5

45	Aš jaučiuosi nusivylęs (-usi) savo darbu.	1	2	3	4	5
46	Aš jaučiu, kad mano darbas yra man per sunkus	1	2	3	4	5
47	Darbas su pacientais sukelia man daug streso	1	2	3	4	5
48	Jaučiu, kad mano kantrybė išseko	1	2	3	4	5
49	Jaučiu, kad su kai kuriais pacientais elgiuosi kaip su daiktais	1	2	3	4	5
50	Aš tapau labiau bejausmis (-ė) žmonėms nuo to laiko, kai pradėjau dirbti savo darbą.	1	2	3	4	5
51	Aš manau, kad tampu emociškai šaltesnis (-ė) su pacientais	1	2	3	4	5
52	Man nerūpi, kas atsitiks mūsų pacientams	1	2	3	4	5
53	Aš jaučiu, kad pacientai kaltina mane dėl kai kurių problemų.	1	2	3	4	5
54	Aš sugebu suprasti, kaip jaučiasi pacientai mūsų klinikoje.	1	2	3	4	5
55	Aš labai efektyviai sprendžiu pacientų problemas	1	2	3	4	5
56	Savo darbu aš teigiamai paveikiu pacientus	1	2	3	4	5
57	Aš jaučiuosi labai energingas (-a) šiuo metu	1	2	3	4	5
58	Galiu lengvai sukurti jaukią aplinką savo pacientams	1	2	3	4	5
59	Po darbo su pacientais aš jaučiuosi pakylėtas (-a).	1	2	3	4	5
60	Darbe su savo emocinėmis problemomis susidoroju labai ramiai.	1	2	3	4	5
61	Jaučiu, kad padariau prasmingų darbų profesiniame gyvenime	1	2	3	4	5
62	Darbas atima tiek jėgų, kad kartais jaučiu įtampą net grįžęs (-usi) namo	1	2	3	4	5
63	Po darbo grįžtu taip pavargęs (-usi), kad nieko nebenoriu daryti	1	2	3	4	5
64	Dirbant šį darbą man sunku būti tokiu sutuoktiniu (-e) ar tėvu/mama, kokiu norėčiau	1	2	3	4	5
65	Darbas atima laiką, kurį aš norėčiau praleisti su šeima	1	2	3	4	5
66	Aš tiek daug dirbu, kad visai nelieka laiko kitiems mano interesams	1	2	3	4	5
67	Po darbo man sunku visiškai atsipalaiduoti	1	2	3	4	5
68	Darbą man sunku suderinti su šeimos poreikiais	1	2	3	4	5
69	Mano artimiesiems nepatinka, kad ir namie dažnai užsiimu darbiniais reikalais	1	2	3	4	5
70	Aš dažnai galvoju apie savo darbo nutraukimą šioje organizacijoje.	1	2	3	4	5
71	Planuoju ieškoti naujo darbo per ateinančius 12 mėnesių.	1	2	3	4	5

72	Jei tai priklausys nuo manęs, aš dirbsiu šioje organizacijoje ateinančiais metais	1	2	3	4	5
73	Man bus malonu dirbti mano organizacijoje, kol išeisiu į pensiją.	1	2	3	4	5
74	Darbas mano organizacijoje turi man asmeniškai didelę reikšmę.	1	2	3	4	5
75	Aš iš tikrųjų jaučiu, kad problemos, su kuriomis susiduria mano organizacija, yra ir mano problemos.	1	2	3	4	5
76	Aš jaučiuosi asmeniškai prisirišęs prie mano darbovietės.	1	2	3	4	5
77	Aš didžiuojuosi, kad pasakoju kitiems apie mano darbovietę.	1	2	3	4	5
78	Aš jaučiu didelį priklausomybės mano organizacijai jausmą.	1	2	3	4	5
79	Aš vykdu funkcijas, kurios nėra būtinos, bet padeda organizacijos įvaizdžiui.	1	2	3	4	5
80	Aš pasiūlau idėjas, kaip pagerinti organizacijos veiklą.	1	2	3	4	5
81	Aš imuosi veiksmų, kad apsaugočiau organizaciją nuo galimų problemų.	1	2	3	4	5
82	Aš ginu organizaciją, kai kiti darbuotojai ją kritikuoja.	1	2	3	4	5

2. Šioje dalyje pasirinkite vieną atsakymo variantą. (Prie teisingo varianto pažymėkite (X)):

a. Jūsų lytis:

- Moteris
 Vyras

b. Jūsų pareigų grupė:

- Gydytojas
 Slaugos specialistas
 Kitas tiesiogiai pacientus aptarnaujantis specialistas

c. Jūsų amžius:

- iki 0,25 et.
 0,25 et. – 0,49 et..
 0,5 et. – 0,74 et.
 0,75 et. – 0,99 et.
 1 et.
 daugiau nei 1 et.

d. Ar dėl Covid-19 susiklosčiusios situacijos:

baiminatės darbe užsikrėsti Covid-19 virusu?	Ne	Taip
Jūsų darbo krūvis padidėjo?	Ne	Taip
nerimaujate dėl savo finansinės padėties pablogėjimo?	Ne	Taip
nerimaujate dėl savo darbo vietos išsaugojimo?	Ne	Taip
baiminatės darbe užsikrėsti Covid-19 virusu?	Ne	Taip

Dėkoju už Jūsų atsakymus!