

LIETUVOS SVEIKATOS MOKSLŲ UNIVERSITETAS

Medicinos akademija

Visuomenės sveikatos fakultetas

Justina Gvildaitė

**LIGONINĖS X PERSONALO NUOMONĖS APIE SĄSAJŲ TARP ORGANIZACINIO
KLIMATO IR DARBUOTOJŲ LOJALUMO VERTINIMAS**

Antrosios pakopos studijų baigiamasis darbas

(Visuomenės sveikatos vadyba)

Studentas

Justina Gvildaitė

2022-05-12

Mokslinis Vadovas

prof. dr. Mindaugas Stankūnas

2022-05-12

KAUNAS, 2022

SANTRAUKA

Visuomenės sveikatos vadyba

LIGONINĖS X PERSONALO NUOMONĖS APIE SĄSAJŲ TARP ORGANIZACINIO KLIMATO IR DARBUOTOJŲ LOJALUMO VERTINIMAS

Justina Gvildaitė

Mokslinis vadovas prof. dr. Mindaugas Stankūnas

Lietuvos sveikatos mokslų universiteto Medicinos akademijos Visuomenės sveikatos fakultetas, Sveikatos vadybos katedra. Kaunas; 2022. 71p.

Darbo tikslas – įvertinti ligoninės X personalo nuomonę apie sąsajas tarp organizacinio klimato ir darbuotojų lojalumo.

Uždaviniai:

1. Ištirti darbuotojų nuomonę apie ligoninės X organizacinį klimatą;
2. Įvertinti darbuotojų lojalumą ligoninei X bei jį lemiančius veiksnius;
3. Išanalizuoti ryšius tarp darbuotojų X ligoninės klimato vertinimo ir lojalumo;
4. Ištirti ligoninės X personalo požiūrį apie organizacinio klimato ir darbuotojų lojalumo tobulinimo poreikį ir galimybes.

Tyrimo metodika: Tyrimo objektas – ligoninės X organizacinis klimatas ir jo ryšys su darbuotojų lojalumu. 2022 metais vasario mėnesį gautas ligoninės X vadovo ir bioetikos centro leidimas bei išdalintos anoniminės anketos visiems 437 darbuotojams, dirbantiems ligoninėje X. Teisingai užpildytos ir gražintos 194 anketos buvo naudojamos tolimesnei analizei. Atsako dažnis siekė 44,4 proc. Duomenų analizei buvo taikoma SPSS statistinio duomenų analizės paketo 27,0 versija.

Rezultatai: Organizacijos klimato tyrimas atskleidė, kad ligoninėje X vyrauja aukštas pareigų supratimo lygis (96,4 proc.) darbo tikslus ir aiškus apibrėžtumas (92,8 proc.) bei numatytų terminų laikymasis (87,6 proc.). Darbuotojų lojalumo vertinimas atskleidė, kad ligoninėje X vyrauja vidutinis emocinis įsipareigojimas (vidurkis $4,23 \pm 0,75$) bei silpni tęstinis (vidurkis $3,81 \pm 1,04$) ir norminis (vidurkis $3,79 \pm 0,89$) įsipareigojimai. Nustatant ryšį tarp ligoninės X organizacinio klimato ir lojalumo raiškos, aptikti silpni, tiek teigiami tiek neigiami koreliaciniai ryšiai. Statistiškai reikšmingai didžiausios vertės nustatytos vertinant ryšį tarp organizacinio klimato ir norminio įsipareigojimo. Didžioji dalis respondentų organizacijos klimatą įvertino gerai (45,5 proc.) ir vidutiniškai (45,5 proc.), jų nuomonė apie tai, kas formuoja ligoninės organizacinį klimatą išsiskyrė. Organizacinio klimato gerinimas paveiktų darbuotojo pasitenkinimą darbu (vidurkis 4,63). Trys ketvirtadaliai tyrime dalyvavusių respondentų teigė, jog yra lojalūs ligoninei X (74,7 proc.). Taip pat respondentai mano, jog didžioji dauguma (32,0

proc.) arba beveik didžioji dauguma (32,0 proc.) kitų darbuotojų yra lojalūs. Tyrimo metu paaiškėjo, jog darbuotojus palikti ligoninę X labiau paskatintų traukiantys nei stumiantys veiksniai. Respondentai išvelgia mokymų poreikį organizacinio klimato ir darbuotojų lojalumo gerinimo temomis tiek ligoninės vadovams, tiek ir darbuotojams.

Išvados: ligoninės X organizacinis klimatas įvertintas gerai (45,4 proc.) bei vidutiniškai (45,4 proc.). Tyrimo duomenimis, ligoninėje X emocinis įsipareigojimas išreikštas vidutiniškai ($4,23 \pm 0,75$), o tęstinis ir norminis – silpnai ($3,81 \pm 1,04$ ir $3,79 \pm 0,89$). Buvo nustatytas silpnas bei vidutinis, daugeliu atveju teigiamas bei statistiškai reikšmingas ryšys tarp organizacinio klimato teiginių vertinimo ir norminio įsipareigojimo raiškos. Ligoninės X darbuotojai palankiai nusiteikę dėl ligoninės pokyčių ir tobulinimo organizacinio klimato ir darbuotojų lojalumo gerinimo srityse.

Raktiniai žodžiai: organizacinis klimatas, lojalumas, organizacinis įsipareigojimas.

SUMMARY

Management of Public Health

EVALUATION OF HOSPITALS X EMPLOYEES OPINION ON THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AND EMPLOYEE LOYALTY

Justina Gvildaitė

Supervisor Mindaugas Stankūnas, Dr. Professor

Faculty of Public Health, Medical Academy, Lithuanian University of Health Sciences, Department of Public Health Management. Kaunas; 2022. 71p.

The aim of the study – to evaluate the perspective of hospital X personnel about the links between organizational climate and loyalty.

Objectives:

1. To investigate hospital's X personnel opinion about the organizational climate;
2. To evaluate the loyalty and the influencing factors of the hospital's X personnel;
3. To analyze the relationships between hospital's X personnel organizational climate assessment and loyalty;
4. To research hospital X's personnel's attitude on the needs and possibilities of organizational climate and loyalty improvement.

Methods: The object of the research is the organizational climate of the hospital X and its connection with employee's loyalty. In February 2022, the permission of the manager of the hospital X and the bioethics center was obtained and anonymous questionnaires were distributed to all 437 employees working in the hospital X. The 194 questionnaires correctly completed and returned were used for further analysis. The response rate was 44.4 percent. SPSS statistics (version 27,0) was used for data analysis.

Results: An organizational climate survey revealed that Hospitals X staff has a high level of understanding of responsibilities (96.4%), has clear definition of work objectives (92.8%) and adherence to deadlines (87.6%). Employees loyalty assessments revealed that Hospital X had moderate emotional commitment (mean 4.23 ± 0.75) and a weak continuous commitment (mean 3.81 ± 1.04) and a normative commitment (mean 3.79 ± 0.89). Weak correlations, both positive and negative, were found in the association between the organizational climate of hospital X and it links to loyalty. Statistically significant maximum values were found when assessing the relationship between organizational climate and normative commitment. The majority of respondents rated the organizational climate as very good (45.5%) or good (45.5%), however respondents differed on what shapes the organizational climate in hospital X. Improving the organizational climate would affect personnel job satisfaction (average 4.63).

Three-quarters of respondents to the survey said they were loyal to Hospital X (74.7 percent). Respondents also believe that the vast majority (32.0%) or almost the vast majority (32.0%) of other personnel are loyal. The study found that employees were more motivated to leave Hospital X by pulling factors than pushing factors. Respondents identify a need for training on improving the organizational climate and employee loyalty for both hospital managers and personnel.

Conclusions: the organizational climate of Hospital X was assessed as good (45.4%) and average (45.4%). According to the study, the affective commitment of X was moderate (4.23 ± 0.75), and the continuous and normative commitment was weak (3.81 ± 1.04 and 3.79 ± 0.89). A weak to moderate, often positive and statistically significant relationship between the assessment of organizational climate aspects and the expression of normative commitment was found. Hospital X staff is positive about the change and improvement in terms of improving the organizational climate and employee loyalty.

Key words: organizational climate, loyalty, organizational commitment.

TURINYS

SANTRUMPOS IR SĄVOKOS.....	7
LENTELIŲ SĄRAŠAS	8
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	9
ĮVADAS.....	10
DARBO TIKSLAS IR UŽDAVINIAI.....	12
LITERATŪROS APŽVALGA.....	13
1.1. Organizacijos klimato samprata.....	13
1.2. Organizacinio klimato modelis.....	17
1.3. Darbuotojų lojalumas bei jo tapatinimas su organizaciniu įsipareigojimu.....	19
1.4. Teorinės organizacinio klimato ir darbuotojų lojalumo sąsajos	21
2. TYRIMO METODIKA.....	24
2.1. Tyrimo atvejo pristatymas ir tyrimo tipo pasirinkimas.....	24
2.2. Tyrimo instrumentas.....	24
2.3. Tyrimo imtis ir eiga	26
2.4. Anketoje naudotų skalių įvertinimas	27
2.5. Duomenų analizės metodai.....	27
2.6. Tyrimo etika.....	27
3. REZULTATAI.....	28
3.1. Tyrimo dalyviai ir jų socialinės – demografinės charakteristikos	28
3.2. Ligoninės X organizacinio klimato vertinimas.....	29
3.3. Ligoninės X personalo lojalumo vertinimas.....	36
3.3.1. Emocinio, tęstinio bei norminio įsipareigojimo vertinimas	36
3.3.2. Lojalumą lemiančių veiksnių poreikio organizacijoms ir taikymo ligoninėje X vertinimas	40
3.4. Ryšio tarp organizacinio klimato ir lojalumo raiškos.....	41
3.5. Organizacinio klimato ir darbuotojų lojalumo ugdymo vertinimas.....	43
4. REZULTATŲ APTARIMAS	53
IŠVADOS	57
REKOMENDACIJOS	58
LITERATŪROS SĄRAŠAS	59
PRIEDAI.....	65
1 PRIEDAS	66
2 PRIEDAS	67

SANTRUMPOS IR SAŲOKOS

OK – Organizacinis klimatas

OĮ – Organizacinis įsipareigojimas

EBPO - Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija

Organizacija – tai turimų išteklių visuma, kuri kryptingai vykdo veiklą, taip siekiant organizacijos bendrų tikslų.

Organizacinis klimatas – tai veiksnys, kuris organizacijoje atsiranda vykstant socialinės informacijos procesui. Jis susijęs su darbuotojų suvokimu apie organizacijos politikas, taikomas praktikas, procedūras, stebimą patirtį ir elgesį, taip darant didelį poveikį organizacijos narių elgesiui (1).

Lojalumas – darbuotojo noras likti organizacijoje, kuris susijęs su darbuotojo tapatinimusi, prieraišumu, organizacijai palankiu ir etišku elgesiu. Lojalumas susideda iš trijų veiksnių: organizacijos tikslų, vertybių, misijos identifikavimo ir tikėjimo jais; polinkio vykdyti veiklą, kuri yra pelninga organizacijai; polinkio įsipareigoti organizacijai ir toliau dirbti joje (2).

Organizacinis įsipareigojimas – vienas iš lojalumą skatinančių ir stiprinančių veiksnių, kuris atskleidžia, kiek darbuotojas identifikuoja su konkrečia organizacija ir įsitraukia į ją kaip į socialinę sistemą (3).

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1 lentelė. Organizacinio klimato apibrėžimai.....	15
1.2 lentelė. Organizacinio klimato vertinimui tyrimuose dažniausiai aprašomos sritys	18
1.3 lentelė. Darbuotojų Lojalumo apibrėžimai.....	20
2.1 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo tyrimo diagnostiniai kintamieji	25
2.2 lentelė. Cronbach alfa koeficiento reikšmės atskiroms anketos skalėms	27
3.1 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal socialinius ir demografinius rodiklius	28
3.2 lentelė. Tyrimo dalyvių organizacinio klimato teiginių vidurkiai priklausomai nuo amžiaus.....	31
3.3 lentelė. Tyrimo dalyvių organizacinio klimato teiginių vidurkiai priklausomai nuo lyties	32
3.4 lentelė. Tyrimo dalyvių organizacinio klimato teiginių vidurkiai priklausomai nuo išsilavinimo ...	33
3.5 lentelė. Tyrimo dalyvių organizacinio klimato teiginių vidurkiai priklausomai nuo darbo stažo.....	33
3.6 lentelė. Tyrimo dalyvių organizacinio klimato teiginių vidurkiai priklausomai nuo užimamų pareigų	35
3.7 lentelė. Tyrimo dalyvių įsipareigojimo vertinimo vidurkiai priklausomai nuo socialinių ir demografinių charakteristikų.....	39
3.8 lentelė. Ryšys tarp organizacinio klimato teiginių bei organizacinio įsipareigojimo kintamųjų	42
3.9 lentelė. Respondentų organizacinio klimato vertinimas priklausomai nuo amžiaus, stažo ir pareigų	44
3.10 lentelė. Respondentų nuomonė apie OK formuojančius narius, priklausomai nuo jų amžiaus, stažo bei užimamų pareigų	45
3.11 lentelė. Respondentų nuomonės apie lojalumą vertinimas priklausomai nuo amžiaus, stažo ir pareigų	47
3.12 lentelė. Respondentų nuomonės apie kitų darbuotojų lojalumą vertinimas priklausomai nuo amžiaus, stažo ir pareigų	48
3.13 lentelė. Respondentų nuomonės apie mokymų poreikį priklausomai nuo amžiaus, stažo ir pareigų	51
4.1 lentelė. Užsienio mokslininkų darbuose nustatytas ryšys tarp organizacinio klimato ir organizacinio įsipareigojimo kintamųjų.....	55

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1 pav. Organizacinį klimatą sudarančios charakteristikos.....	16
1.2 pav. Organizacinio klimato modelis.....	Error! Bookmark not defined.
1.3 pav. Darbuotojų lojalumą ir organizacinį klimatą lemiančių veiksnių teorinis modelis.....	22
2.1 pav. Tyrimo eigos etapai	26
3.1 pav. Tyrimo dalyvių organizacinio klimato vertinimas pagal socialinius-demografinius rodiklius .	30
3.2 pav. Personalo požiūris į emocinį įsipareigojimą ligoninei X, proc.....	36
3.3 pav. Personalo požiūris į tęstinį įsipareigojimą ligoninei X, proc.....	37
3.4 pav. Personalo požiūris į norminį įsipareigojimą ligoninei X, proc.....	38
3.5 pav. Respondentų nuomonės apie lojalumą lemiančių veiksnių poreikio kiekvienai organizacijai bei šių veiksnių taikymo ligoninėje X vidurkių skirstiniai.....	41
3.6 pav. Respondentų organizacinio klimato vertinimas ligoninėje X, proc.....	43
3.7 pav. Respondentų nuomonė apie organizacijos narius, formuojančius ligoninės X klimatą, proc. ...	44
3.8 pav. Respondentų nuomonės apie OK svarbą gerinant organizacijos veiklos sritis vidurkių skirstinys	46
3.9 pav. Respondentų nuomonė apie darbuotojų lojalumą ligoninei X, proc.	47
3.10 pav. Respondentų nuomonė apie veiksnius, skatinančius palikti ligoninę X, proc.....	49
3.11 pav. Respondentų nuomonė apie poreikį gerinti organizacinį klimatą ir lojalumą prisidedant prie ligoninės X tikslų pasiekimo, proc.	49
3.12 pav. Respondentų nuomonė apie mokymų poreikį ligoninės X personalui	50
3.13 pav. Respondentų nuomonė apie mokymų temas ligoninės X personalui, proc.	51
3.14 pav. Respondentų nuomonė apie mokymų poreikį ligoninės X darbuotojams ir vadovams, proc.	52

ĮVADAS

Temos aktualumas. Sveikatos priežiūros įstaigų veikla konkurencingoje, aktyvioje bei pokyčių kupinoje aplinkoje šiais laikais tampa įprasta praktika. Toks spartus prisitaikymas prie nuolatinių pokyčių yra gyvybiškai svarbus kiekvienai įstaigai, kuri siekia išlaikyti bei toliau gerinti darbo rezultatus ir organizacijos tikslus (4). Šiandien vienas iš svarbiausių sveikatos apsaugos sistemos iššūkių yra konkurencijos klausimas. Sveikatos priežiūros įstaigos turi konkuruoti viena su kita tam, kad pritrauktų daugiau žmogiškųjų išteklių ir galėtų toliau vykdyti vieną iš pagrindinių įstaigos tikslų - teikti kokybiškas paslaugas (5). Šioje situacijoje gali išgyventi tik organizacijos, kurios skiria dėmesį savo darbuotojams (6). Todėl žmogiškųjų išteklių valdymo veikla, susijusi su darbuotojais, turi peržengti tradicinę žmogiškųjų išteklių valdymo veiklą ir pereiti į novatoriškų, lanksčių ir veiksmingų strategijų paieškų etapą (7). Tam reikia unikalių kompetencijų, o dėl savo kompleksiskumo, unikalumo, specifiškumo ir vertingumo, žmogiškųjų išteklių vertės kūrimas galėtų būti viena iš šių reikalingų kompetencijų sveikatos priežiūros įstaigai (8).

Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos teigimu, Lietuva yra viena iš sparčiausiai senstančių ES šalių. Jau žinoma, kad vyresnio amžiaus žmonių skaičiaus padidėjimas yra susijęs su sveikatos vartotojų dalies didėjimu. Dėl šių pokyčių, vis didesnė sveikatos priežiūros įstaigų biudžeto dalis yra išleidžiama gyventojų gydymui ir vis mažiau lėšų yra skiriama darbuotojų švietimui, jų paruošimui (9). Todėl įstaigos vis nerimauja dėl savo žmogiškojo kapitalo praradimo, kadangi naujų darbuotojų samdymo kaštai yra nemaži, o pats laikas, kada darbuotojas pasiekia pelningumo ir pageidaujamo efektyvumo stadiją yra ilgas. Dar vienas įstaigas nedžiuginantis veiksnys yra gana žemas darbuotojų lojalumo indeksas. Lietuvoje šis indeksas yra vienas mažiausių Baltijos šalyse bei Europoje (10). Aprašyti nepalankūs pokyčiai įstaigoms nurodo prioritетines sritis, kuriose yra reikalingas kryptingas ir pastovus tobulėjimas. Šios sritys turėtų būti susijusios su įmonėje dirbančiais darbuotojais bei darnios komandos kūrimu. Skirtingoje ir jautrioje ligoninių aplinkoje pageidaujamas organizacinis klimatas daro didelę įtaką daugelio darbuotojų elgesiui. Netinkamas organizacinis klimatas gali būti pagrindinis psichologinio spaudimo šaltinis, o jei šis spaudimas viršija leistiną ribą, jis gali padidinti darbuotojų ketinimą išeiti (11,12). Ugdomas, puoselėjamas bei tobulinamas organizacinis klimatas galėtų būti pagrindinis veiksnys, prisidedantis prie darbuotojų gerovės kūrimo įmonėse bei taip tiesiogiai susijęs ir su jų įsipareigojimu organizacijai (13,14)

Mokslinis naujumas. Tiek Lietuvoje, tiek užsienyje yra nemažai straipsnių, kurie nustato ir nagrinėja organizacinį klimatą (OK) (15–17). Nors dabartinais laikais ir yra pastebimas pastangų telkimas į žmogiškojo kapitalo plėtrą bei dėmesys minkštųjų įgūdžių (bendradarbiavimas, empatija,

klausymas, planavimas) ugdymui, daugeliu atveju šių įgūdžių puoselėjimas nėra sisteminamas ir pritaikomas siekiant suprasti sveikatos darbuotojų poreikius (16). Tačiau OK nustatymas ir jo rezultatų panaudojimas gali būti pritaikomas ir plačiau (18). Dėl Lietuvoje esančio nedidelio darbuotojų įsipareigojimo darbovietai indekso, pravartu būtų sužinoti, koks ryšys sieja OK bei darbuotojų lojalumą. Toks dviejų komponentų ryšys moksliniuose darbuose yra nagrinėjamas dažniau telkiant dėmesį į sveikatos priežiūros įstaigos organizacinio klimato ir pacientų lojalumo ryšius, bet ne darbuotojų. Mokslinių darbų šia tematika rasta keletą (18–21)

Teorinė ir praktinė reikšmė. Darbas sveikatos priežiūros įstaigose kelia aukštus reikalavimus savo darbuotojams dėl egzistuojančių standartų, taisyklių, instrukcijų, kur didelės klaidos yra nepriimtinos dėl galimos medicininės žalos vartotojams suteikimo bei įstaigos reputacijos menkinimo (14). Taip pat neretu atveju sveikatos priežiūros sektoriuje dirbantys asmenys savo paciento poreikius iškelia aukščiau už savo ar savo šeimos. Tokia darbo aplinka ir specifika, kuomet rūpestis kitais yra svarbesnis už rūpinimąsi savimi, kelia stresą ir turi ypatingos reikšmės darbuotojams emocine prasme. Stiprus ir tvirtas OK galėtų padėti įstaigai užkirsti kelią didelių klaidų atsiradimui bei mažinti darbuotojų kaitą. Toks OK ištyrimas ir supratimas padės organizacijoms turėti lankstesnę darbo aplinką, kuri skatintų darbuotojų pasitenkinimą darbu (22,23). Darbo aplinkos klimato puoselėjimas tai nėra tarsi patrauklus pasirinkimas, o gyvybiškai būtinas įrankis (24). Kadangi tai yra būtinas įrankis, reikėtų išmokti šį įrankį panaudoti kuo efektyviau, tačiau dėl savo dinamiškumo ir kompleksiško, OK tyrinėjamas paviršutiniškai. Keli autoriai nustatė sąsajas tarp OK ir jos veiklos pasiekimų, o daugelyje tyrimų nagrinėjami tik bendriniai OK ir jo pasiektų rezultatų aspektai (8). Lietuvoje trūksta tyrimų, kurie vertintų, kaip OK veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius, iš kurių vienas yra ir darbuotojų lojalumas. Būtent OK ryšys su lojalumu padeda išsiaiškinti organizacinio įsipareigojimo sampratą, kuri, remiantis kitų straipsnių įrodymais, patikimai prognozuoja darbuotojų elgesį, pavyzdžiui, darbuotojų kaitą (20).

DARBO TIKSLAS IR UŽDAVINIAI

Darbo tikslas – įvertinti ligoninės X personalo nuomonę apie sąsajas tarp organizacinio klimato ir darbuotojų lojalumo.

Uždaviniai:

1. Ištirti darbuotojų nuomonę apie ligoninės X organizacinį klimatą;
2. Įvertinti darbuotojų lojalumą ligoninei X bei jį lemiančius veiksnius;
3. Išanalizuoti ryšius tarp darbuotojų X ligoninės klimato vertinimo ir lojalumo;
4. Ištirti ligoninės X personalo požiūrį apie organizacinio klimato ir darbuotojų lojalumo tobulinimo poreikį ir galimybes.

LITERATŪROS APŽVALGA

1.1. Organizacinio klimato samprata

Organizacijoje žodis „klimatas“ yra siejamas su organizacijos atmosfera, kurią darbuotojai laiko realia konkrečios organizacijos ribose ir ji yra siejama su inovatyvumu, kūrybiškumu, palaikymu bei komandos ugdymu (25). Organizacinio klimato (OK) tyrimų tema yra laikoma gana populiaria organizacinėje psichologijoje. Pati pirminė OK termino vartojimo kilmė yra tokia pat sena kaip ir pačios vadybos ir valdymo gyvavimas. Tačiau laikui bėgant pati OK koncepcija tapo labai įvairi, daugialypė. Dažnu atveju organizacinį klimatą apibrėžiančios sąvokos galėdavo net prieštarauti viena kitai. Tokia šios sąvokos įvairovė sukėlė skirtingi mokslininkų aprašyti ir aptariami tyrimų metodai, kurie skirtingais būdais vaizduoja, matuoja bei sistemiškai aprašo organizacinį klimatą. OK sąvoka netgi gana ilgą laikotarpį buvo painiojama ar tapatinama su kita, organizacinės kultūros, sąvoka (26). Šių sąvokų glaudų ryšį paaiškina jų panaši istorinė kilmė, kuri remiasi Geštalto psichologija, socialine antropologija bei organizacine psichologija, sakančia, kad šios dvi sąvokos yra daugialypės (27).

Kalbant apie OK vystymąsi chronologiškai, galima išskirti keturis periodus, kuriuose yra gvildinama OK tema (27):

1. Periodas iki 1971 m. OK šiuo laikotarpiu nebuvo aiškiai išreikštas. Pagrindinis dėmesys buvo telkiamas aiškinantis individualius skirtumus. Tačiau toks mąstymas socialiniame kontekste vėliau davė pagrindą bendrojo arba darbuotojų gerovės klimato supratimui, kur dėmesys buvo telkiamas į jau tada egzistavusias temas, tokias kaip autonomija, palaikymas, santykiai su vadovu, bendradarbiavimas ir dalyvavimas priimant sprendimus. Taip pat šiame periode jau buvo suprantama viena, kad organizacija yra daugialypė socialinė sistema, kuri turi būti tiriama ją nedalant, kaip visumą ir tik tokiu atveju bus galima suprasti apie organizacijos narių individualaus elgesio priežastis (27).

2. Periodas nuo 1971 m. iki 1985 m. Šiuo metu buvo stengiamasi išsiaiškinti, kaip reiktų pamatuoti OK bei su kuo jis yra susijęs, kas jam, ar kam jis daro įtaką. Tuo laikotarpiu sukurti matavimo metodai ženkliai skyrėsi vienas nuo kito. Mokslininkams kėlė nerimą tai, jog nėra egzistuojančio OK matavimo pagrįstumo ir priemonių taikymo konkretiems organizacijos rezultatams pasiekti. Šiame periode mokslininkai, Jamesas ir Jonesas straipsnyje, parašytame 1974 metais, išskyrė dvi sąvokas: psichologinį klimatą priskyrė individualaus lygio klimato tyrimams, o OK priskyrė organizacijos, kaip visumos vieneto, klimato tyrimams. Mokslininkas Schneider tyrime, vykdytame 1975 metais, pasiūlė atliekant OK tyrimus ir norint nustatyti klimato lygį, rinkti informaciją apie asmeninio suvokimo sąlygas (mano organizacija, politika,

jos valdymas) bei individualaus lygio patyrimus (mano vadovas, mano atlyginimas, mano jausmai). Tas pats mokslininkas teigė, kad klimato tyrimai turėtų būti siauriami iki konkrečios srities (paslaugų klimatas, saugumo klimatas). Kitu atveju pats OK yra per platus, kad būtų galima jį įvertinti tam tikru lygiu (27).

3. Periodas nuo 1986 m. iki 1999 m. Šiuo periodu mokslininkai, tyrinėjantys OK tarsį žengė žingsnį atgal tam, kad įvertintų pasiekimus OK tyrinėjimo srityje ir apsvairstytų galimus kitus klimato tyrimo būdus. Šiuo periodu vykdyti tyrimai padėjo pagrindus tolesniems tyrimams, kurie nagrinėjo lyderystės vaidmenį ir siauresnes bei specifines klimato sritis. Taip pat skirtas dėmesys klimato prieštaroms ir pasekmėms aiškintis. Šiame periode mokslininkai Kozlowski ir Doherty savo darbe, išleistame 1989 metais, nustatė, kad lyderystės plėtojimas yra siejamas su OK veikimu (27).

4. Periodas nuo 2000 m. iki 2014 m. Šiuo metu prasidėjo klimato ir kultūros tyrinėtojų suartėjimas bei bendradarbiavimas. Tyrėjai pamatė, jog pati organizacijos visuma yra susidedanti tiek iš klimato, tiek ir iš kultūros. Šios sudedamos dalys atstovauja įvairiems organizacinio gyvenimo socialiniams aspektams. Šiame laikotarpyje vystyti nauji, daugiapakopiai klimato tyrimai, tokie kaip saugos klimatas, tarnybinis klimatas, teisingumo klimatas, vadovavimas ir kitos temos, kurios yra susijusios su klimatu. Tyrėjų Rousseau ir Fried dėmesys šiuo laikotarpiu kryo į tai, jog svarbus pats kontekstas siekiant suprasti darbuotojų elgesį darbe. Ashkanasy, Wilderom ir Peterson darbe, publikuotame 2000 metais, sako, kad klimato ir kultūros tyrimai gali būti integruoti kartu. Mokslininkai Ashkanasy, Wilderom ir Peterson (2011) bei Schneider ir Barbera (2014) manė, kad kartu veikiančios OK ir kultūros konstruktai gali būti vienas kitam naudingi. Taip pat mokslininkas Schein (2011) teigė, kad ne abstraktūs, o tik aiškiai apibrėžti klimato ir kultūros konstruktai kartu veikiant yra naudingi (27).

Organizacinio klimato tyrimai dažnu atveju remiasi Geštalo psichologija, nes yra manoma, kad būtent Geštalo teorija yra šakninis pagrindas, dėl kurio formavosi visa OK istorija. Geštalo psichologinis OK paveldas pabrėžia tai, kad klimatas yra daugelio suvokimų ir patirčių junginys, o moksliniuose tyrimuose dažnu atveju tiesiogiai ar netiesiogiai, kalbant apie OK, buvo laikomasi idėjos, kad tai yra apibendrintas suvokimas, kuris yra susietas su išgyvenimais, patirtais dėl organizacijos politikos, joje taikomų įvairių praktikų bei procedūrų, pavyzdžiui, vadovavimo stiliaus ar personalo skyriaus praktikų taikymo organizacijos darbuotojams. Be apibendrinto suvokimo apie organizacijoje taikomas politikas, praktikas bei procedūras, ne ką mažiau svarbus ir organizacijos aiškus pasisakymas,

ko ji tikis iš savo narių, dėl kokio elgesio bei darbų vieni yra palaikomi, apdovanojami bei pastebimi. Tačiau šis OK supratimas ir apibendrinimas neretai bėgant laikui kito, o mokslininkai vykdytuose skirtinguose tyrimuose sugebėdavo pateikti vis kitokius OK apibrėžimus (25). 1.1 lentelėje pateikiama šių įvairių apibrėžimų apžvalga.

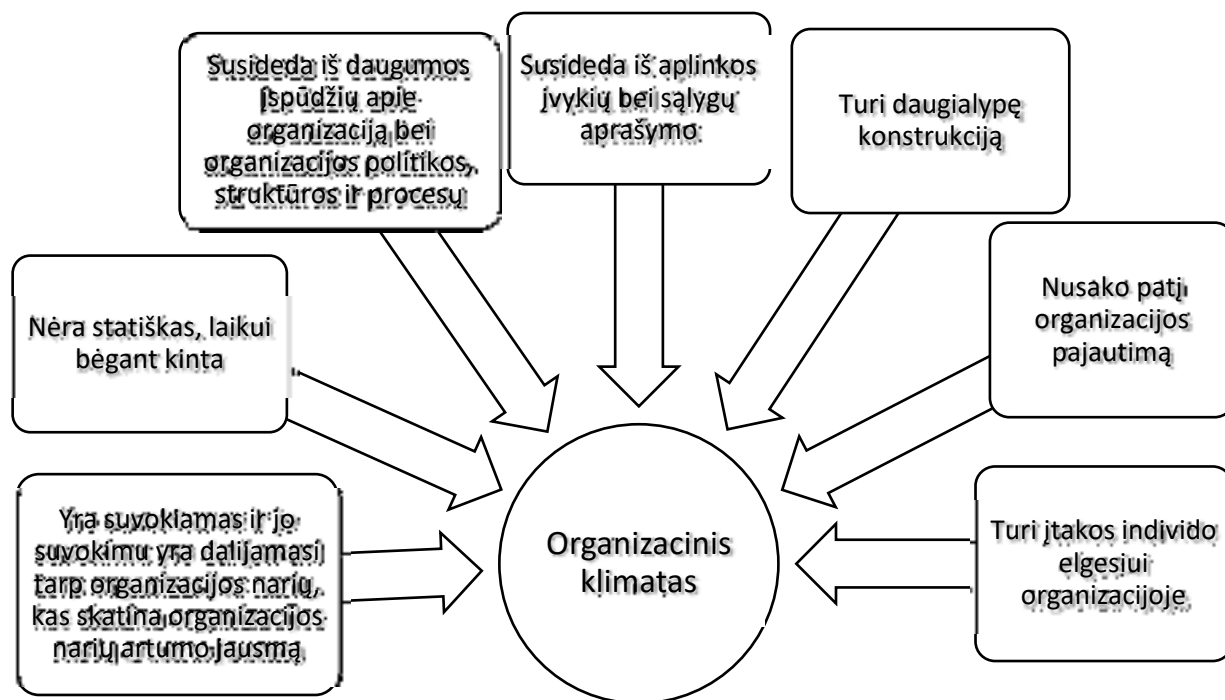
1.1 lentelė. Organizacinio klimato apibrėžimai

Autorius (-iai), metai	Organizacinis klimatas
Argyris (1958)	Organizacinis klimatas aprašomas kaip oficiali organizacinė politika, darbuotojo poreikiai, vertybės bei asmenybės.
McGregor (1960)	Organizacinis klimatas yra lemiamas vadovų ir jų pavaldinių tarpusavio santykių.
Forehand, Gilmer (1964)	Organizacinis klimatas yra savybių rinkinys, kuris apibūdina organizaciją ir išskiria ją iš kitų, bėgant laikui kinta, daro įtaką darbuotojų elgesiui organizacijoje.
Gregopoulos (1963)	Organizacinis klimatas yra norminė nuostatų ir elgesio standartų visuma.
Litwin, Stringer (1968)	Organizacinis klimatas apima struktūrą, atsakomybę, atlygį, riziką, šilumą ir palaikymą.
Pritchard, Karasick (1973)	Organizacinis klimatas daro įtaką nuostatoms ir asmenų elgesiui organizacijose.
Volkwein (1992)	Organizacinis klimatas apibrėžiamas kaip ilgalaikė savybė, kuri organizaciją išskiria iš kitų; įkūnija darbuotojų supratimą apie organizacijos klimatą autonomijos, pasitikėjimo, darnos, paramos, pripažinimo, naujovių ir sąžiningumo aspektais; yra pagrindas aiškinantis įvairias situacijas.
Pirola-Merlo, Härtel, Mann, Hirst (2002)	Organizacinis klimatas yra apibrėžtame socialiniame kontekste veikiančios normos, požiūris ir lūkesčiai.
Holloway (2012)	Organizacinis klimatas yra išmatuojamų darbo aplinkos savybių rinkinys, kurį tiesiogiai ar netiesiogiai suvokia organizacijos darbuotojai ir kuris daro įtaką jų elgesiui.
Aiswarya, Ramasundaram (2012)	Organizacinis klimatas apibrėžiamas kaip pasikartojantys elgesio, požiūrio ir jausmų modeliai, kurie nusako gyvenimą organizacijoje, susijusį su atmosfera ir vertybėmis.
Moghami, Subramaniam (2013)	Organizacinis klimatas nusako vertybes, įsitikinimus, kurie nėra matomi, bet egzistuoja darbuotojo elgesyje ir veiksmuose.

Sudaryta autorės remiantis mokslininkų teorijomis (26–29)

Nors ir nemažai skirtingų apibrėžimų vis kituose mokslininkų tyrimuose buvo suformuluota siekiant apibrėžti organizacijos klimatą, vieningo apibrėžimo taip niekas ir negali pateikti iki šių dienų. Tačiau dauguma mokslininkų sutinka, kad egzistuoja charakteristikos, galinčios apibūdinti organizacinio

klimato esminius principus ir taip jį išskirti iš kitų sąvokų (28) Šios mokslininkų aptariamoms bendros charakteristikos (žr. 1.1 pav.) suformuluotos taip:



1.1 pav. Organizacinį klimatą sudarančios charakteristikos (sudaryta autorės remiantis (28))

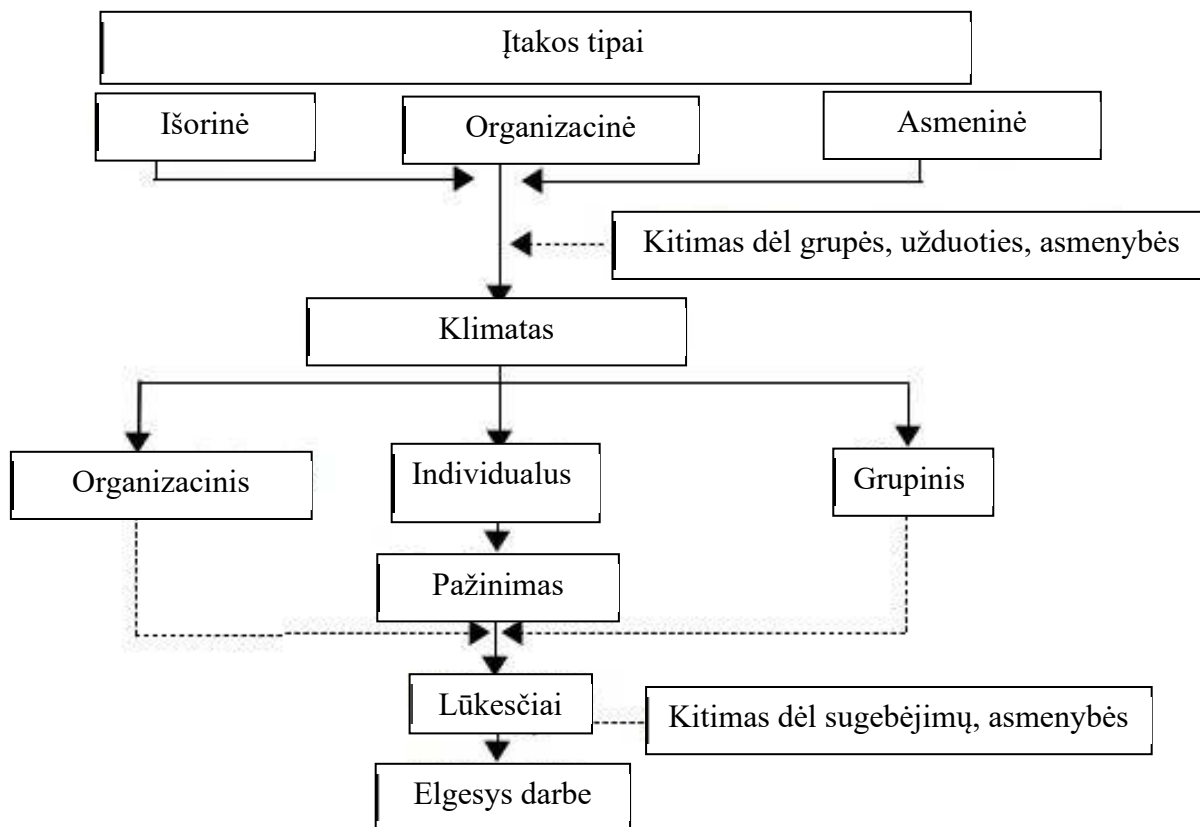
Sveikatos priežiūros įstaigose organizacinio klimato charakteristikų svarba yra dar labiau išskiriama, kadangi tokiose įstaigose jų veiklos rezultatai yra tiesiogiai susieti su pacientų sveikata ir jų gerbūviu, o šis veiksnys neretu atveju yra išaukštinamas pamirštant darbuotojų poreikius ir jų gerbūvį.

Skirtingoje ir jautrioje ligoninių aplinkoje pageidaujamas organizacinis klimatas daro didelę įtaką daugelio darbuotojų elgesiui siekiant gana aukštų organizacinių tikslų. Netinkamas organizacinis klimatas gali būti pagrindinis psichologinio spaudimo šaltinis, o jei šis spaudimas viršija leistiną ribą, tai gali paskatinti darbuotojų ketinimus palikti darbo vietą ir taip kelti grėsmę organizacijos tikslams. Šiandien vienas iš svarbiausių sveikatos apsaugos sistemos iššūkių yra konkurencijos klausimas pritraukiant daugiau žmogiškųjų išteklių ir teikiant kokybiškas paslaugas. Šioje situacijoje gali išgyventi tik organizacijos, kurios skiria dėmesį savo darbuotojams. Todėl žmogiškųjų išteklių valdymo veikla, susijusi su darbuotojais, turi peržengti tradicinę žmogiškųjų išteklių valdymo veiklą, kuriai reikia novatoriškų, lanksčių ir efektyvių strategijų. Jau dabar yra sutinkama, kad organizacinio klimato gerinimas ir dėmesys jam prisideda prie visų organizacijoje gyvuojančių procesų. Ligoninėms naudojant organizacinio klimato tobulinimo planus jos gali padidinti vidinių klientų (sveikatos priežiūros sektoriaus darbuotojų) įsipareigojimo ir priklausymo jausmą. Puikios ligoninės orientuojasi į žmogiškojo kapitalo rezultatus ir kompleksiskai matuoja reikšmingus rezultatus, susijusius su savo darbuotojais, ir juos

pasiekia. Šie rezultatai rodo darbuotojų pasitenkinimą ir numato į priekį galimas personalo elgesio tendencijas (30).

1.2. Organizacinio klimato modelis

Tam tikrose organizacijose sukurtas OK daro didžiulę įtaką darbo elgsenai. Besiformuojant OK, jam įtaką gali daryti išorinė aplinka, organizacijos struktūros skirtumai ar asmeniniai valdymo stiliaus ir elgesio skirtumai (žr. 1.2 pav.). OK kaitą lemia ir kintančios organizacijos grupių, kurių nariai yra individualūs darbuotojai, normos. Tai tarsi pasako, kad OK yra trilypis, egzistuojantis individualiame, grupės ir visos organizacijos lygiuose. Pirmiausia asmuo turi suvokti klimatą, kuris egzistuoja organizacijoje. Jei tam pritaria kiti to pačio skyriaus darbuotojai, susidaro grupės klimatas.



1.2 pav. Organizacinio klimato modelis (sudaryta autorės remiantis (31))

Kai pats klimatas yra suvokiamas kolektyviai, jis gali būti nusakomas kaip visos organizacijos klimatas, apimantis visumą. Remdamiesi individualiu, grupiniu ir organizaciniu klimatu, darbuotojai sukuria lūkesčius, kuriuos lemia motyvacija, pasitenkinimas ir darbo našumas (31).

Veikiant išorinei, organizacinei ir asmeninei įtakai formuojasi klimatas. Išorinė įtaka dažnai nusako pačią darbo rinką. Pavyzdžiui, galime spėti, kad darbo jėgos prieinamumas padės nustatyti, kiek įmonė vertina darbuotojus. Kai konkurencija dėl darbuotojų yra stipri, vadovybė labiau orientuosis į darbuotojus

nei tada, kai darbo jėgos prieinamumas yra didelis. Pati organizacinė įtaka gali būti labai įvairi. Ją lemia tokie veiksniai kaip organizacijos dydis, organizacijoje egzistuojančių technologijų kiekis, vykdomo proceso sudėtingumas. Asmeninė įtaka nurodo pačio darbuotojo požiūrį į organizaciją. Besiformuojant klimatui veikia ir kintantys veiksniai, kurie gali būti labai įvairūs ir veikti visose, išorinėje, organizacinėje ir asmeninėje, įtakose. Tokių veiksnių galimi pavyzdžiai yra skirtingas valdymo hierarchijos lygmuo, atliekamas darbas ar jo tipas, valdžios ir pasiekimų poreikis, noras įveikti iššūkius, grįžtamasis ryšys, pagyrimo poreikis, darbinė situacija, draugiški socialiniai santykiai, atlyginimas. Susiformavęs klimatas, kaip jau minėta anksčiau, gali būti trilypis. Geriausiai situacija būna tuomet, kai klimatas pasiekia organizacijos, kaip visumos lygį, kas daro didžiausią įtaką darbuotojų elgesiui darbe ir lemia organizacijos tikslų siekimo spartą. Tačiau šalia klimato egzistuoja ir darbuotojų lūkesčiai, kurie gali kisti dėl turimų sugebėjimų pertekliaus ar trūkumo ar pačios asmenybės (31).

Dažnu atveju OK modelis nurodo, kokias sritis reiktų tirti, norint pamatuoti patį OK lygį. Šiuo metu jau yra sukurta begalė OK klausimynų, skirtų matuoti klimatą įvairiose organizacijose (25). Dažniausiai tokiuose vykdomuose tyrimuose vertinamos sritys yra pateiktos 1.2 lentelėje.

1.2 lentelė. Organizacinio klimato vertinimui tyrimuose dažniausiai aprašomos sritys

Vertinama sritis	Aprašymas
Pasitikėjimas	Nurodo pasitikėjimą tarp vadovo ir darbuotojo. Vadovai turi būti sąžiningi ir atviri.
Mokymai ir tobulėjimas	Nurodo gautas mokymo galimybes, pasitenkinimą jomis ir mokymo planų prieinamumą. Aiškus supratimas apie mentorystės ir koučingo programas, skatinimo kriterijus ir galimybes.
Transformacija ir įvairovė	Nurodo vienodą požiūrį į darbuotojus ir jų valdymą. Nurodo transformacijos strategijos ir iniciatyvos supratimą, priėmimą ir palaikymą.
Pasitenkinimas darbu	Darbuotojai pozityviai vertina savo ateitį, o darbas yra keliantis iššūkių ir įdomus. Organizacija rūpinasi savo darbuotojais ir stengiasi išlaikyti gerus darbuotojus.
Lyderystė	Nurodo vadovų sugebėjimą valdyti darbuotojus ir jiems vadovauti, jų elgesį su darbuotojais, bei jų turimas žinias.
Darbuotojų gerbūvis	Nurodo, kokia parama yra teikiama darbuotojams, siekiant suderinti darbą ir šeimos gyvenimą bei darbo tempą ir streso lygį.
Komunikacija	Nurodo bendravimo problemas įmonėje, vadovo gebėjimą išklausti darbuotojus, dalytis informacija ir išspręsti nesusipratimus.
Veiklos valdymas	Nurodo informacijos ir atsiliepimų apie darbuotojo darbą, pareigas ir tikslus gavimą. Nurodo pasitenkinimo darbu vertinimą ir gautą pripažinimą.
Atlyginimas ir atlygis	Nurodo atlyginimų paketo teisingumą, palyginti su rinka ir lyginant su panašiais darbais organizacijoje.

Sudaryta autorės remiantis moksliniais šaltiniais (28)

Iš 50 metų laikotarpio darbų apie OK dabar jau yra žinoma, jog apibendrintas žmonių suvokimas ir jų apibūdinimas organizacijos politikos, taikomų praktikų elgesio, tiek vidinėje tiek išorinėje aplinkoje, tematikose, daro poveikį pačios komandos supratimui bei organizacijos rezultatams. Pats suvokimas ir žinojimas, koks yra OK empiriškai teigiamai veikia atskiras organizacijos sritis, veddamas jas prie teigiamų rezultatų. Tokių sričių pavyzdžiai galėtų būti saugumas, teisingumas, diskriminacija, inovacijos. Sveikatos priežiūroje tokia OK veikiamą sritis gali būti netgi pacientų mirtingumas (27). Siekdamas sukurti teigiamą organizacinį klimatą, puikios ligoninės kuria darbuotojų išlaikymo strategijas ir leidžia pasiekti lojalumo, pasitikėjimo ir išgyvenimo, sutelkdamas dėmesį į galimus ir realius vidinių klientų poreikius ir lūkesčius (30)

1.3. Darbuotojų lojalumas bei jo tapatinimas su organizaciniu įsipareigojimu

Šiais laikais yra puikiai suprantama, jog sveikatos sektoriuje egzistuoja naujas etapas, reikalaujantis visai kitokio požiūrio į tai, kaip organizacija pritraukia naujus talentus dirbti jai, siekiant ir toliau gerinti savo veiklos rezultatus. Balansuojant tarp intensyvios globalios konkurencijos ir supratimo, kad įmonei reikia siekti vis efektyvesnės sveikatos priežiūros, lojalūs žmonės įmonėse tapo vertingiausiu ginklu (32). Šiais laikais sveikatos priežiūros sektorius yra visada susirūpinęs dėl galimybės netekti savo žmogiškojo kapitalo, nes įstaigos išleidžia dideles sumas pinigų siekiant paruošti ir apmokyti savo personalą ir pasiekti naujo personalo norimo efektyvumo lygio. Investavus į darbuotojus, ligoninės mažiausiai nori prarasti savo vertingus darbuotojus ir netekti gydymo įgūdžių ir patirties įgytus per daugelį metų. Toks medicininio personalo netekimas ligoninėms kainuoja ne tik pinigus, bet ir sukelia begalę problemų, susijusių su pacientų priežiūra bei pačia priežiūros kokybe. Todėl ligoninės vadovybė turėtų skirti dėmesio analizuojant ligoninės personalo išėjimo priežastis ir siekti išvengti šių įvykių kaip įmanoma dažniau, kadangi apklausų duomenimis, net 71 procentas sveikatos priežiūros profesionalų kasdien galvoja keisti savo darbo vietą (30). Daugelis mokslininkų sutinka, kad lojalumas turi turėti dvipusę kryptį. Tai reiškia, kad ne tik darbuotojas turi būti lojalus organizacijai, bet ir organizacija darbuotojui turi būti lygiai taip pat lojali. Organizacija darbuotojo lojalumą užsitarnauja sukurdamą stabilią ir iššūkių kupiną darbo vietą. Mokslininkai linkę manyti, kad lojalumas organizacijai yra tarsi emocinis užsitikrinimas, jog tos organizacijos darbuotojas pastoviai bus įsitraukęs į organizacijos veiklas, jam netrūks ambicijų ir ryžto kasdieniame darbe (33).

Pirminis sąvokos „lojalus“ aiškinimas buvo toks, kad ši sąvoka reiškia „pakulsimą įstatymams“. Vėliau šios sąvokos reikšmė išsiplėtė ir mokslininkų, tiriančių darbuotojų lojalumą, buvo apibūdinama skirtingai (34). Mokslinėje literatūroje pateikiami darbuotojų lojalumo apibrėžimai pateikti 1.3 lentelėje.

Iš apibrėžimų analizės galima pastebėti tai, jog dauguma apibrėžimų susideda iš trijų sudedamųjų dalių, pagal kurias autoriai ir aiškina šią sąvoką (34):

1. Mainų tarp darbuotojo ir organizacijos principas. Organizacija skatina savo darbuotojus dirbti organizacijos labui mainais už darbuotojui patrauklų sandorį. Dažniausiai toks minimas sandoris būna finansinis;
2. Emocinio prisirišimo principas. Darbuotojas prisiriša prie organizacijos ir lieka dirbti konkrečioje organizacijoje, nes yra įpratęs, jam yra užtikrinamas saugumo jausmas ir patogumas;
3. Įsipareigojimo principas. Darbuotojas šiuo atveju laiko organizaciją vertingą, yra jai atsidavęs ir dėl tokio mąstymo ir tokių jausmų jis suvokia, kad turi pasistengti vardan organizacijos gerovės.

1.3 lentelė. Darbuotojų Lojalumo apibrėžimai

Autorius (-iai), metai	Darbuotojų lojalumas
Logan (1984)	Darbuotojų lojalumas yra nusakomas tvirtais santykiais tarp darbuotojo ir konkrečios organizacijos.
Pandey ir Khare (2012)	Darbuotojų lojalumas yra jų atsidavimas verslo sėkmei ir manymas, kad darbas šioje organizacijoje yra geriausias jų pasirinkimas.
Ding (2012)	Darbuotojų lojalumas yra darbuotojo požiūris į bendruomenę.
Elegido (2013)	Darbuotojų lojalumas yra apgalvotas įsipareigojimas, kuriuo siekiama geriausių interesų konkrečiai organizacijai.
Chaubey (2014)	Darbuotojų lojalumas yra nusakomas kaip ištikimybė organizacijos tikslams, idėjoms ir papročiams.
Rajput ir kt. (2016)	Darbuotojų lojalumas yra prisirišimas bei įsipareigojimas konkrečiai organizacijai.
Tomic ir kt. (2018)	Darbuotojų lojalumas yra nusakomas prieraišumo jausmu konkrečiai organizacijai.

Sudaryta autorės remiantis moksliniais šaltiniais (34,35)

Lojalumas neretai yra siejamas su organizaciniu įsipareigojimu (OĮ), o kai kuriuose straipsniuose šios sąvokos naudojamos kaip sinonimai, todėl svarbu detaliau suprasti ir patyrinti OĮ, be kurio tvirtas darbuotojų lojalumas yra sunkiai įsivaizduojamas (36). OĮ yra apibrėžiamas kaip asmens lojalumas ir jo ryšys su konkrečia organizacija. Pasak autoriaus Mudrack (1993), OĮ yra tarsi konstruktas, kuris atspindi, kaip stipriai darbuotojas susitapatina su savo darbu, kokią svarbą tai teikia darbuotojo gyvenimui (37). Kitas autorius teigia, jog OĮ atspindi mastą, kuriuo darbuotojai susitapatina su organizacija ir yra įsipareigoję siekti jos tikslų. Nei viena organizacija negali dirbti aukščiausiu lygiu, nebent kiekvienas darbuotojas yra įsipareigojęs organizacijos tikslams ir dirba kaip efektyvus komandos narys. Taigi didžiausiu iššūkiu tampa darbuotojų įsipareigojimo išlaikymas dabartinėse darbo sąlygose (37). Autoriaus Becker (1960) darbas atskleidė, kad šis terminas buvo naudojamas analizuojant įvairius reiškinius, tokius kaip užimamos pareigos, valdžia, religija, politinis elgesys ir kitos. Darbuotojų

įsipareigojimas savo darbui gali pasireikšti įvairiomis formomis, įskaitant karjerą, profesiją, organizavimą, sąjungą, darbo etiką, įsitraukimą į darbą. Autorius Porteris ir jo kolegos (2011) OĮ aiškina kaip rezultata, kuris įvyksta dėl trijų veiksnių. Pirmasis apibūdina organizacijos tikslų ir vertybių priėmimą. Antrasis veiksnyss parodo norą padėti organizacijai pasiekti jos tikslus, o trečiasis veiksnyss parodo norą likti organizacijos viduje. Šis autoriaus apibrėžimas atspindi individualių ir organizacijos tikslų suderinimą (38). Bendras požiūris į OĮ yra svarbus veiksnyss, siekiant suprasti organizacinį elgesį ir numatyti darbuotojų norą likti darbe. Taip pat OĮ yra vienas iš pagrindinių motyvacinių aspektų, kuris formuoja asmenų susitapatinimą su organizacija ir skatina būti aktyviu, besimėgaujantiu darbu jos dalyviu (20).

Vieni iš garsesnių mokslininkų, tyrinėjantiys lojalumo ir OĮ temas yra mokslininkai Allen ir Meyer (1993). Jie teigia, kad OĮ yra psichologinis konstruktyvus organizacijos narių santykis su jų organizacijomis ir jis turi įtakos individualiems darbuotojo sprendimams, susijusiems su likimu konkrečioje organizacijoje (39). Šie autoriai yra sukūrę OĮ vertinimo rodiklius, kurie apima šiuos tris įsipareigojimo lygius (39–41):

1. Emocinis įsipareigojimas - emocinis individo požiūris į organizaciją, kuriuo siekiama, kad asmenys jaustųsi susiję su organizacija. Emociniai komponentai yra susiję su emociniu darbuotojų identifikavimu ir dalyvavimu organizacijoje;
2. Tęstinis įsipareigojimas - asmenų noras išgyventi organizacijoje, kuriuo siekiama, kad asmenys pajustų poreikį būti susieti su organizacija. Šis įsipareigojimas grindžiamas darbuotojų suvokimu apie nuostolius, kuriuos jie patirs išėję iš organizacijos. Darbuotojai, prisiėmę tvirtus tvarius įsipareigojimus, tęs savo narystę organizacijoje, nes jiems to reikia;
3. Norminis įsipareigojimas - privalomas individo jausmas, norint likti organizacijoje. Darbuotojas šiuo atveju priima įsipareigojimus organizacijoje kaip aiškiai suprantamą dalyką ir šie veiksmai yra būtini. Darbuotojai, turintys tvirtus norminius įsipareigojimus, ir toliau prisijungs prie organizacijos, nes jaučia, kad jų gyvenime nieko netrūksta.

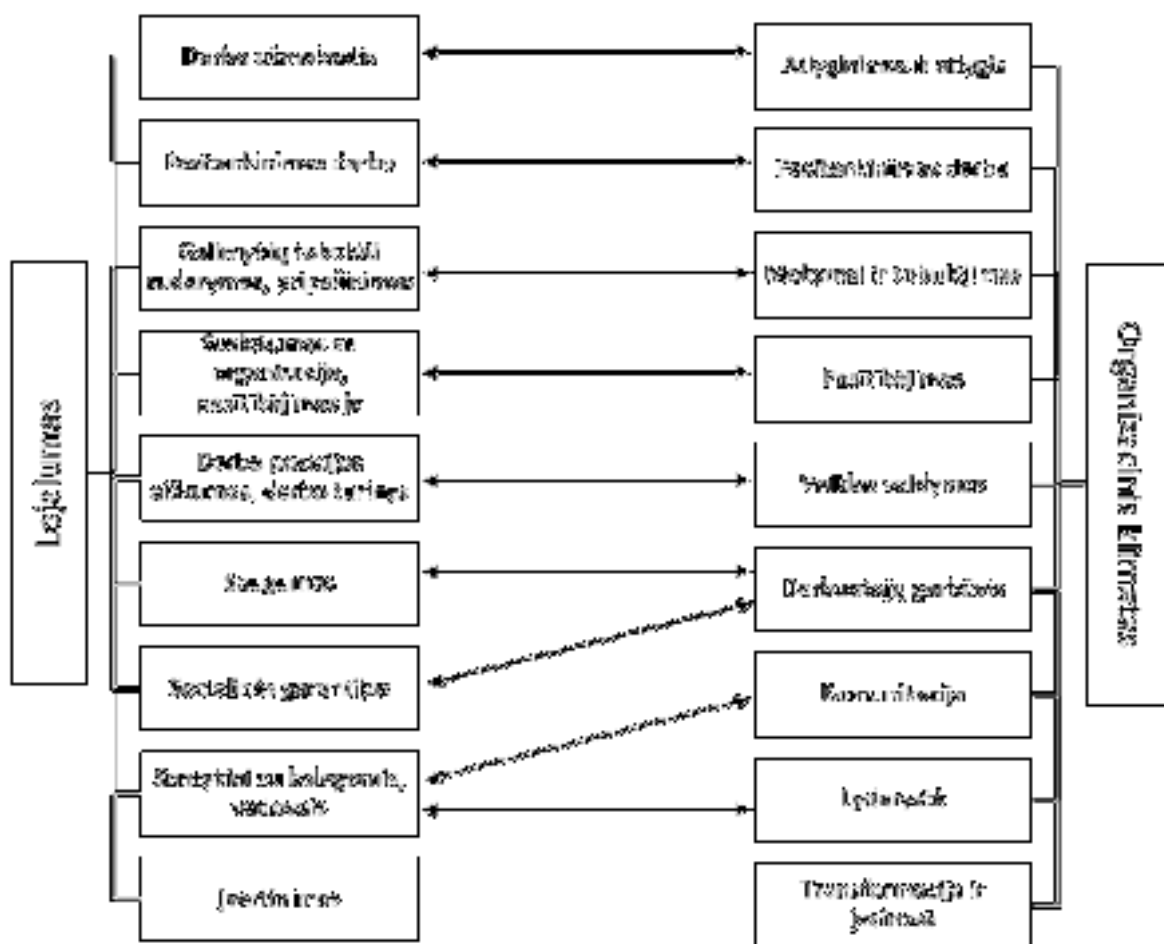
1.4. Teorinės organizacinio klimato ir darbuotojų lojalumo sąsajos

Organizacinio klimato ir darbuotojų lojalumo ryšys yra nagrinėjamas užsienio mokslininkų darbuose. Autoriai Reddy, Gajendran ir Gayathri (2000), kurie tyrė OK ir darbuotojų įsipareigojimą aštuoniose tekstilės organizacijose, nustatė statistiškai reikšmingą koreliaciją tarp šių dvejų kintamųjų. McMurray, Scott ir Pace (2004) tyrinėjo trijų stambių Australijos gamyklų kompanijas ir taip pat nustatė statistiškai reikšmingą koreliaciją tarp OĮ ir OK. Dar kiti autoriai, 2005 metais tirdami du šimtus inžinierių privačiame ir viešame sektoriuose nustatė, kad darbuotojai, kurie teigiamai atsiliepė apie OK

tuo pačiu buvo ir labiau įsipareigoję organizacijai. Mokslininkai Patlan ir Navarrete (2007), Langueta (2006) bei Noordin, Mara ir Sehan (2010) taip pat nustatė teigiamą koreliacinį ryšį tarp OK įvairių dimensijų ir lojalumo ar OĮ (14). Medicinos sektoriuje įvertinus medicinos seselių sparcios kaitos aspektus, vieną iš svarbiausių aspektų, lėmusių jų išėjimą iš gydymo įstaigos, seselės nurodė psichologinę darbo aplinką ir organizacinį klimatą. Taip pat yra pastebima, kad mažesnis medicinos personalo darbuotojų skaičius palieka tas įstaigas, kurios yra išrenkamos kaip daugiausiai darbuotojų dėmesio susilaukiančios kompanijos. Tai rodo, kad sveikatos priežiūros sektoriaus darbuotojai ieškodami naujų įsidarbinimo galimybių, didelį dėmesį skiria įstaigos organizacinio klimato analizei (42).

Praeituose skyriuose analizavus OK bei darbuotojų lojalumo tiriamas dimensijas, galima išvelgti tam tikrų panašumų (žr. 1.3 pav.).

Šis modelis galėtų teoriškai parodyti, kad aptariant organizacinį klimatą bei darbuotojų lojalumą, egzistuoja tokie patys arba panašūs veiksniai, kurie daro įtaką šioms dvejoms sritims ir tarp šių sąvokų teoriškai gali egzistuoti tiesioginiai ryšys (34).



1.3 pav. Darbuotojų lojalumą ir organizacijos klimatą lemiančių veiksnių teorinis modelis (sudaryta autorės remiantis (28,34))

Tiek vertinant lojalumą, tiek OK, šioms dvejoms sritims įtaką daro finansinis aspektas, pasitenkinimas darbu, tobulėjimas, pasitikėjimas organizacija, pati darbo veikla, jos turinys, gerovės darbuotojui kūrimas, kas apima tiek fizinius darbuotojo poreikius, tiek ir saugumo bei socialines garantijas. Taip pat abeiose srityse kalbama apie komunikaciją tiek su kolegomis, tiek ir su vadovybe. Lojalumo srityje dar yra išskiriamas įvertinimas, o OK srityje – transformacijos ir įvairovė, kurios strategijos ir inovacijų supratimą.

Apibendrinus šį skyrių, organizacinis klimatas yra be galo kompleksiškas įrankis, kurį įsivertinti svarbu kiekvienai organizacijai, siekiant išlikti konkurencingai ir rezultatyviai. Ligoninėse organizacinio klimato įvertinimas yra kritiškai svarbus dėl jų kompleksinių tikslų turėjimo, kurie turi būti nukreipti ir į pacientų gerbūvį, ir į ligoninės darbuotojų gerbūvį. Darbuotojų lojalumas sveikatos priežiūros įstaigai yra ypatingai svarbus dėl ligoninėms tenkančios dalios skirti didelę sumą pinigų į darbuotojų apmokymą, žinių suteikimą, todėl sveikatos priežiūros įstaigų vadovai turėtų prioretizuoti darbuotojų išėjimo atvejų aiškinimąsi tam, kad ateityje nesusidurtų su dar didesniu puikių specialistų, turinčių neįkainojamą žinių bagažą išėjimu.

2. TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo atvejo pristatymas ir tyrimo tipo pasirinkimas

Tyrimas buvo atliktas ligoninėje X, organizuojančioje ir teikiančioje pirmines ir antrines stacionarinės sveikatos priežiūros paslaugas, antrines ambulatorinės sveikatos priežiūros, ambulatorinės reabilitacijos bei dienos chirurgijos paslaugas. Magistrinio baigiamojo darbo tyrimui buvo pasirinkti trys terapijos, priėmimo, akušerijos ginekologijos, anesteziologijos, reanimacijos, bendrosios chirurgijos – ANG ligų, ortopedijos traumatologijos, vaikų ligų, radiologijos, laboratorinės medicinos, fizinės medicinos, patologijos, dantų protezavimo, slaugos bei palaikomojo gydymo ir COVID-19 skyriai. Šie skyriai pasirinkti remiantis noru išsamiau ir plačiau ištirti ligoninės X organizacinį klimatą ir darbuotojų lojalumą šiai ligoninei. Tyrimas vykdytas 2022 metais vasario – kovo mėnesiais. Ligoninėje dirba 437 darbuotojai.

Baigiamojo darbo tyrimo atlikimui pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas – vienmomentinė anketinė apklausa. Šio tyrimo objektas – ligoninės X organizaci klimatas ir darbuotojų lojalumas. Baigiamojo darbo tyrimo tikslas yra įvertinti ligoninės X personalo nuomonę apie sąsajas tarp organizacijos klimato ir darbuotojų lojalumo.

2.2. Tyrimo instrumentas

Pasirinktas tyrimo instrumentas yra anoniminė anketa – klausimynas, skirtas ligoninės X personalo nuomonei įvertinti (2 priedas).

Anketa – klausimynas yra sudarytas iš penkių tyrimo bloko dalių:

1. Socialiniai-demografiniai klausimai;
2. Organizacijos klimato klausimynas pagal José Muñiz ir kt. (2013);
3. Organizacinio įsipareigojimo klausimynas pagal John P. Meyer ir Natalie J. Allen (1991);
4. Darbuotojų lojalumą lemiančių veiksnių poreikis;
5. Organizacinio klimato ir lojalumo ugdymo vertinimas.

Socialiniai-demografiniai klausimai. Anketoje pateikiami demografiniai-socialiniai klausimai, tokie kaip amžius, lytis, išsilavinimas, darbo stažas ir respondento užimamos pareigos. Šis anketos blokas reikalingas dėl galimos įtakos respondentų atsakymų pasiskirstymui pagal tam tikrus kriterijus atsakinėjant į anketoje pateikiamus klausimus.

Organizacijos klimato klausimynas pagal José Muñiz. Norint išsiaiškinti organizacinį klimatą ligoninėje X, buvo naudojamas José Muñiz ir jo kolegų parengtas klausimynas. Pirminę klausimyno versiją sudaro 50 klausimų, tačiau tie patys autoriai yra sudarę sutrumpintą organizacinio klimato klausimyno versiją, kuri šio mokslinio baigiamojo darbo anketoje ir buvo panaudota. Autorius

sudarydamas klausimyną atsižvelgė į daugybę literatūroje aprašomų aspektų, kurie ir sudaro visapusišką OK vaizdą. Šie aspektai yra:

- Fizinės darbo sąlygos;
- Darbo organizavimas;
- Komunikacija;
- Bendradarbiavimas;
- Atlygio sistema;
- Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra;
- Autonomija;
- Inovacijų skatinimas;
- Įsitraukimas;

Siekiant įvertinti OK, anketos antrame bloke buvo naudota 5 balų Likerto skalė. Respondentai pateiktus klausimus atsakinėjo juos vertinant nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku).

Organizacinio įsipareigojimo klausimynas pagal John P. Meyer ir Natalie J. Allen. Ligoninės X darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui įvertinti naudotas garsių mokslininkų, Meyer ir Allen, klausimynas, kuris vertina tris organizacinio įsipareigojimo komponentus. Šie trys komponentai yra emocinis, norminis ir tęstinis įsipareigojimai. 2.1 lentelėje pateikti organizacinio įsipareigojimo tyrimo kintamieji. Siekiant įvertinti organizacinį įsipareigojimą, anketos trečiame bloke buvo naudota 7 balų Likerto skalė. Respondentai pateiktus klausimus atsakinėjo juos vertinant nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 7 (visiškai sutinku).

2.1 lentelė. Organizacinio įsipareigojimo tyrimo diagnostiniai kintamieji

Diagnostiniai kintamieji	Vertinimui pateiktų klausimų/teiginių skaičius
Emocinis įsipareigojimas	8
Tęstinis įsipareigojimas	8
Norminis įsipareigojimas	8
Iš viso:	24

Darbuotojų lojalumą lemiančių teiginių vertinimas. Ketvirtasis anketos klausimų blokas leidžia išsiaiškinti, kokios priežastys lemtų ligoninės X darbuotojus pasilikti ir toliau dirbti šioje įstaigoje. Pagal šiuos klausimus galima išsiaiškinti, kokios priemonės ligoninėje jau yra naudojamos, užtektinos ir veikia, siekiant išlaikyti įstaigos darbuotojų lojalumą ir kokių priemonių visgi dar reiktų naujų arba kokias jau esančias priemones reiktų tobulinti.

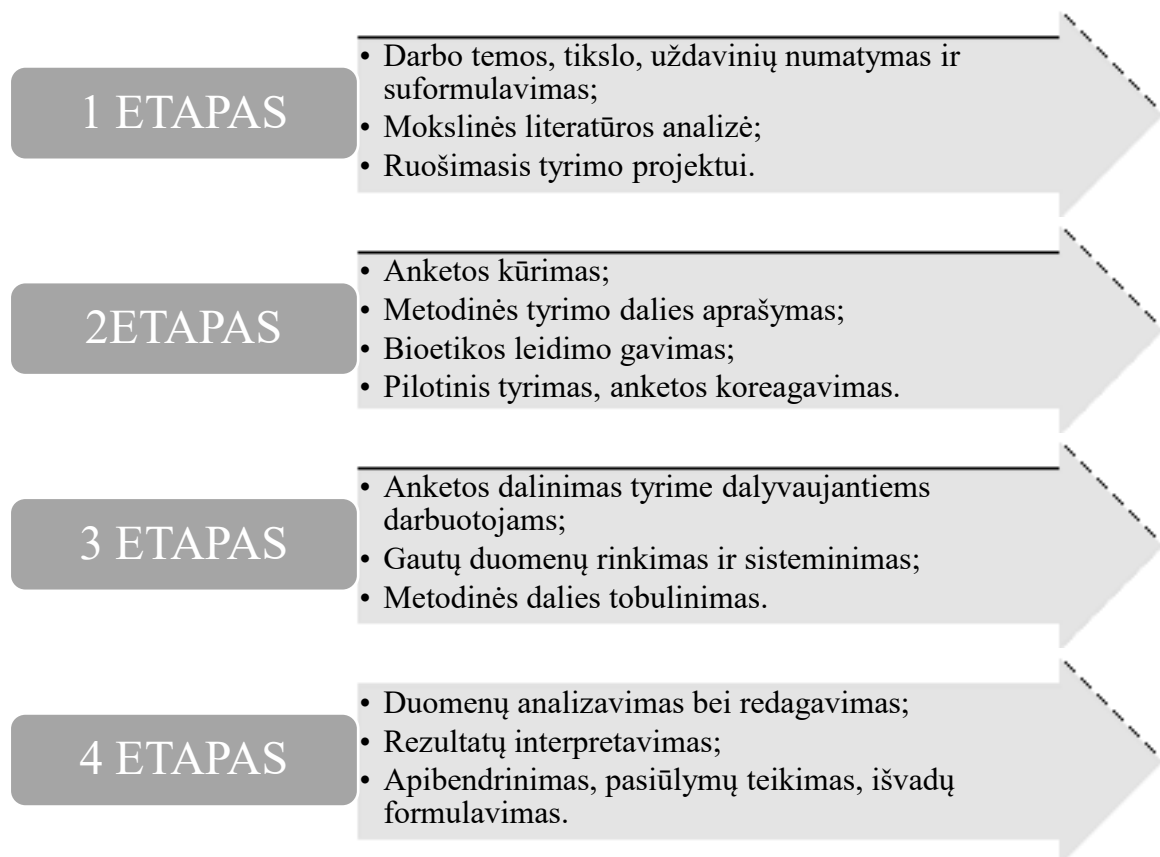
Organizacinio klimato ir lojalumo ugdymo vertinimas. Penktasis anketos klausimų blokas padės įvertinti respondentų požiūrį į organizacinio klimato bei darbuotojų lojalumo gerinimo poreikį, šių dviejų

veiksnių įtaką organizacijos tikslų pasiekimui bei mokymų organizacinio klimato ir lojalumo gerinimo temomis poreikį.

Tyrimo instrumente naudoti organizacinio klimato bei organizacinio įsispareigojimo klausimynai buvo išversti į lietuvių kalbą dvigubo vertimo metodu bei gauti jų autorių leidimai.

2.3. Tyrimo imtis ir eiga

Tyrimo populiaciją sudaro ligoninės X darbuotojai. Ligoninės X personalo narių skaičius siekia 437 darbuotojų. Tyrimo imčiai apskaičiuoti buvo pasitelkta reprezentatyvios imties dydžio nustatymo skaičiuoklė (43) (tikimybė pasirinkta 95 proc., paklaida - 5 proc.). Nustatyta, kad norint gauti statistiškai reikšmingus rezultatus tam, kad juos būtų galima taikyti populiacijai, reikėtų apklausti 205 darbuotojus kai prognozuojamas atsako dažnis siektų 50 proc. Kadangi tikėtinas vidutinis atsako dažnis, nuspręsta nevykdyti atsitiktinės atrankos ir fizinės anketas išdalinti visiems tuo metu ligoninėje X dirbantiems ir tyrimo sutikusiems dalyvauti darbuotojams. Anketas ligoninėje X dalino šios ligoninės darbuotojų saugos ir sveikatos specialistas. Tyrimo eigos etapai pavaizduoti 2.1 paveiksle.



2.1 pav. Tyrimo eigos etapai

2.4. Anketoje naudotų skalių įvertinimas

Tyrimo metu naudotų klausimų grupių vidinio suderinamumo nustatymui buvo apskaičiuotas Cronbach alfa koeficientas (2.2 lentelė).

2.2 lentelė. Cronbach alfa koeficiento reikšmės atskiroms anketos skalėms

Skalės pavadinimas	Cronbach alfa koeficientas
Organizacinio klimato	0,807
Organizacinio įsipareigojimo	0,707

Cronbach alfa skaičiuojamas tuomet, kai iš kelių kintamųjų žadama sudaryti vieną naują kintamąjį, o šis vėliau bus naudojamas tyrimo analizės metu. Vidinis skalių suderinamumas turėtų būti nuo 0 iki 1 balo. Tačiau moksliniuose darbuose norima, kad Cronbach alfa skaičius siektų 0,7 balo ir daugiau, taip klausimų grupę būtų galima laikyti suderinta. Apskaičiavus organizacinio klimato ir organizacinio įsipareigojimo klausimų grupes, abejose grupėse Cronbach alfa rezultatas gautas didesnis už 0,7 balo, todėl jų suderinamumas yra tinkamas (44).

2.5. Duomenų analizės metodai

Gautų duomenų analizei naudota SPSS (angl. Statistical Package for the Social Sciences) programa. Grafiniam gautų duomenų vaizdavimui taikyta MS Excel programa. SPSS programa vidurkių lygybei tikrinti naudotasi Stjudento t kriterijumi, o trijų ir daugiau nepriklausomų imčių lyginimui su kiekybiniais duomenimis taikytas ANOVA kriterijus. Kiekybinių dydžių vertinimui buvo naudotas vidurkis (\bar{x}), o reikšmių išsibarstymui buvo skaičiuojamas standartinis nuokrypis (SN). Dviejų kokybinių rodiklių tarpusavio ryšiui nustatyti taikytas Spearmano koreliacijos koeficientas. Rodiklių statistinio reikšmingumo lygmuo pasirinktas statistiškai reikšmingu, kai paklaidos tikimybė yra $p < 0,05$.

2.6. Tyrimo etika

Tyrimui atlikti gautas ligoninės vadovo bei LSMU Bioetikos centro leidimas (1 priedas). Darbuotojai, kurie sutiko dalyvauti tyrime buvo užtikrinti, kad jų pildomos anketos yra anoniminės ir gauti rezultatai bus naudojami tik apibendrintai, siekiant atskleisti visumos dėsningumus ir tik moksliniais tikslais. Anketos respondentams dalintos asmeniškai, kontaktiniu būdu. Prieš atliekant tyrimą buvo vykdytas pilotinis tyrimas, kurio metu anketa padalinta 10 žmonių siekiant įsitikinti, jog ji yra suprantama ir aiški. Po pilotinio tyrimo buvo pakoreguota anketos dalis apie lojalumo veiksmų vertinimą aiškiai aprašant, kad respondentai turi du kartus įvertinti kiekvieną teiginį: vienu atveju apskritai to teiginio svarbą visoms organizacijoms, o kitu atveju ar šis teiginys taikomas jų darbovietėje. Atsako dažnis siekė 44,4 procentus.

3. REZULTATAI

3.1. Tyrimo dalyviai ir jų socialinės – demografinės charakteristikos

Tyrimo apie sąsajas tarp darbuotojų lojalumo ir organizacinio klimato vertinimo ligoninėje X metu buvo gautos 202 anoniminės anketos, 8 anketos buvo sugadintos, todėl analizėje naudotos likusios 194 anketos 3.1 lentelėje pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal socialinius ir demografinius rodiklius.

3.1 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal socialinius ir demografinius rodiklius

Socialiniai-demografiniai rodikliai	N/\bar{x}			Proc./SN(\pm)
Amžius	23-72 metų			11,365
Amžiaus vidurkis	48,76			
Amžiaus mediana	50,50			
Lytis				
Vyrai	18			9,3
Moterys	176			90,7
Išsilavinimas	Viso (N)	Moterys	Vyrai	Viso
Pagrindinis/vidurinis	10	9 (5,1 proc.)	1 (5,6 proc.)	5,2
Profesinis	28	26 (14,8 proc.)	2 (11,1 proc.)	14,4
Aukštesnysis	92	91 (51,7 proc.)	1 (5,6 proc.)	47,4
Aukštasis	64	50 (28,4 proc.)	14 (77,8 proc.)	33,0
Darbo stažas	1-43 metai			11,556
Darbo stažo vidurkis	16,00			
Darbo stažo mediana	13,00			
Pareigos	Viso (N)	Moterys	Vyrai	Viso
Gydytojas	20	15 (8,5 proc.)	5 (27,8 proc.)	10,3
Slaugytojas	69	65 (36,9 proc.)	4 (22,2 proc.)	35,6
Kitas med. personalas	61	56 (31,8 proc.)	5 (27,8 proc.)	31,4
Administracija ir kt. vadovaujantis personalas	9	7 (4,0 proc.)	2 (11,1 proc.)	4,6
Kita	35	33 (18,8 proc.)	2 (11,1 proc.)	18,0

Pastaba: N – respondentų skaičius; \bar{x} – vidurkis; SN – standartinis nuokrypis.

Tyrimė dalyvavusių respondentų amžius svyravo nuo 23 iki 72 metų (amžiaus vidurkis $48,76 \pm 11,365$). Respondentų amžius buvo padalintas į dvi grupes tolimesnei rezultatų analizei. Amžiaus dvejoms grupėms sudaryti naudota mediana vietoje imties vidurkio dėl imties reikšmių netolygaus pasiskirstymo amžiaus grupėje. Sudarytos „50 metų ir jaunesnių“ bei „51 metų ir vyresnių“ respondentų amžiaus grupės.

Didžiąją dalį tyrimė dalyvavusių respondentų sudarė moterys (90,7 proc.). Vertinant tyrimė dalyvių pasiskirstymą pagal jų turimą išsilavinimą, didžiąją daugumą tyrimė dalyvių sudarė aukštesnįjį (47,4 proc.) ir aukštąjį (33,0 proc.) išsilavinimą turintys respondentai, o mažiausias tyrimė dalyvių skaičius buvo respondentų, turinčių pagrindinį/vidurinį išsilavinimą (5,2 proc.)

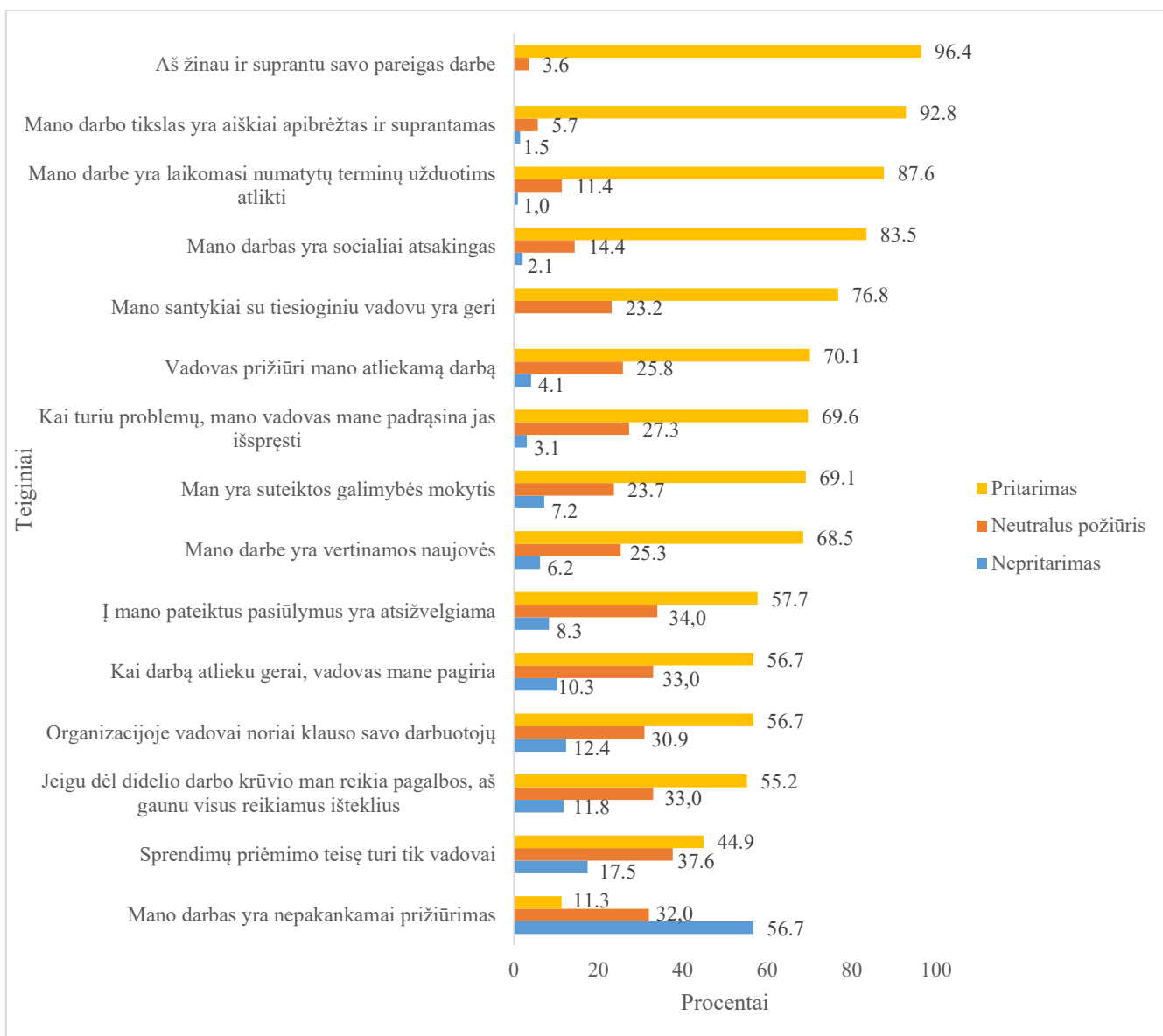
Tyrimė dalyvavusių respondentų darbo stažas dabartinėje ligoninėje svyravo nuo 1 iki 43 metų (darbo stažo vidurkis $16,00 \pm 11,556$). Tolimesnei rezultatų analizei respondentų darbo stažas buvo suskirstytas į dvi grupes. Darbo stažo dvejoms grupėms sudaryti naudota mediana vietoje imties vidurkio dėl imties reikšmių netolygaus pasiskirstymo darbo stažo grupėje. Sudarytos „13 metų ir mažiau“ ir „14 metų ir daugiau“ respondentų grupės.

Vertinant tyrimė dalyvių pasiskirstymą pagal jų užimamas pareigas, didžiausią daugumą tyrimė dalyvių sudarė slaugytojai (35,6 proc.) ir kitas medicininis personalas (31,4 proc.). Gana nedaug tyrimė dalyvių sudarė kitas nemedicininis personalas bei gydytojai, na o mažiausią dalį tyrimė dalyvių sudarė administracijos ir kito vadovaujančio personalo atstovai (4,6 proc.).

3.2. Ligoninės X organizacinio klimato vertinimas

Kaip ir bet kuris kitas verslas, sveikatos priežiūros organizacijos turi rūpintis OK ir jo poveikiu efektyviai veikti. Organizacinio klimato vertinime vis dažniau siekiama naudoti anketas, kurios pasižymėtų vienmate struktūra, o patys klausimai nebūtų taip stipriai segmentuoti į atskiras grupes. Tokia klausimų struktūra palengvina jų supratimą, taikymą, normų ugdymą taip suteikiant tikslią darbo aplinkos diagnostiką (45). Siekiant ištirti ligoninės X organizacinį klimatą, respondentams buvo pateikta vienmatės struktūros 15 teiginių apie organizacinį klimatą.

Vertinant ligoninės X tyrimė dalyvių atsakymus apie OK, jie buvo suskirstyti į tris grupes: pritariančys teiginiui, turintys neutralų požiūrį į teiginį bei nepritariančys teiginiui (žr. 3.1 pav.). Toks sugrupuotas skirstymas leidžia aiškiau suprasti respondentų pritarimą ar nepritarimą kiekvienam teiginiui. Daugiausiai respondentų pritarimo sulaukė teiginiai apie savo pareigų žinojimą ir supratimą (96,4 proc.), darbo tikslų aiškų apibrėžtumą (92,8 proc.) bei numatytų terminų laigymąsi užduotims atlikti (87,6 proc.).



3.1 pav. Tyrimo dalyvių organizacinio klimato vertinimas pagal socialinius-demografinius rodiklius

Vidutinis respondentų pritarimas nustatytas organizacinio klimato vertinimo teiginiuose, kurie įvertina darbe suteiktas galimybes mokytis (69,1 proc.), naujovių priimtinumą ir skatinimą (68,5 proc.), atsižvelgimą į pateiktus pasiūlymus (57,7proc.) bei pagalbos ir reikiamų išteklių gavimą esant dideliame darbo krūviui (55,2 proc.). Taip pat gauti tyrimo rezultatai parodė, kad darbo krūvis ligoninėje X skirstomas gana vidutiniškai, nes tik apie pusę tyrimo dalyvių teigė sulaukiantys pagalbos ir visų reikiamų išteklių esant dideliame darbo krūviui (55,2 proc.).

Vertinant ligoninės X organizacinį klimatą, gana svarbu atkreipti dėmesį į respondentų santykius su jų vadovu. Ligoninėse vadovams tenka suderinti standartinius vadovo darbus kartu su siekiu užtikrinti kokybiškas priežiūros paslaugas ir pacientų saugos lygį, todėl neretu atveju santykiai su darbuotojais gali

nukentėti (46). Nemaža dalis liginės X respondentų teigia, kad jų santykiai su tiesioginiu vadovu yra geri (76,8 proc.), tačiau tik kiek daugiau nei pusę apklaustųjų teigia sulaukiantys vadovo pagyrų gerai atlikus darbą (56,7 proc.) ar vadovų noro juos išklaudyti (56,7 proc.).

Toliau vertinsime tyrimo dalyvių organizacinio klimato teiginių atsakymus pagal socialinius ir demografinius rodiklius. Palyginus liginės X personalo organizacinio klimato vertinimą, respondentų atsakymai lyginant pagal jų amžių itin stipriai nesiskyrė. Statistiškai reikšmingas skirtumas tarp amžiaus grupių nebuvo nustatytas (3.2 lentelė).

3.2 lentelė. Tyrimo dalyvių organizacinio klimato teiginių vidurkiai priklausomai nuo amžiaus

Teiginiai	Amžius ($\bar{x} \pm SN$)		p
	50 ir jaunesni	51 ir vyresni	
	N=97	N=97	
<i>Mano santykiai su tiesioginiu vadovu yra geri</i>	4,15±0,80	4,20±0,77	0,71
<i>Kai turiu problemų, mano vadovas mane padrąsina jas išspręsti</i>	3,94±0,88	4,01±0,81	0,55
<i>Į mano pateiktus pasiūlymus yra atsižvelgiama</i>	3,65±0,92	3,66±0,84	0,94
<i>Man yra suteiktos galimybės mokytis</i>	3,96±0,92	3,85±1,09	0,44
<i>Jeigu dėl didelio darbo krūvio man reikia pagalbos, aš gaunu visus reikiamus išteklius</i>	3,65±0,90	3,63±1,04	0,88
<i>Mano darbo tikslas yra aiškiai apibrėžtas ir suprantamas</i>	4,37±0,60	4,32±0,72	0,59
<i>Organizacijoje vadovai noriai klauso savo darbuotojų</i>	3,62±0,99	3,63±0,98	0,94
<i>Mano darbas yra socialiai atsakingas</i>	4,31±0,80	4,26±0,78	0,65
<i>Mano darbe yra vertinamos naujovės</i>	3,81±0,93	3,94±0,86	0,34
<i>Kai darbą atlieku gerai, vadovas mane pagiria</i>	3,63±0,99	3,64±1,04	0,94
<i>Aš žinau ir suprantu savo pareigas darbe</i>	4,63±0,53	4,59±0,59	0,61
<i>Mano darbe yra laikomasi numatytų terminų užduotims atlikti</i>	4,28±0,70	4,14±0,69	0,18
<i>Vadovas prižiūri mano atliekamą darbą</i>	4,02±0,83	3,84±0,93	0,14
<i>Mano darbas yra nepakankamai prižiūrimas</i>	2,40±1,00	2,51±0,95	0,46
<i>Sprendimų priėmimo teisę turi tik vadovai</i>	3,24±1,01	3,62±0,99	0,09

Pastaba: \bar{x} – vidurkis; SN – standartinis nuokrypis; p – reikšmingumo lygmuo

Didžiausias įverčių skirtumas lyginant dvi amžiaus grupes matomas vertinant teiginį apie sprendimų priėmimo teisės sutelkimą vadovo rankose. 51 metų ir vyresnių respondentų amžiaus grupėje išreikštas didesnis pritarimas šiam teiginiui nei 50 metų ir jaunesnių respondentų amžiaus grupėje.

Lentelėje 3.3 pateikiamas tyrimo dalyvių organizacinio klimato teiginių vertinimas priklausomai nuo lyties. Nustatyta, kad tiek vyrai tiek moterys organizacinio klimato teiginius įvertino panašiai, tačiau vyrų grupėje didžioji dauguma visų teiginių įvertinti geriau nei moterų grupėje. Taip pat nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas vertinant teiginį apie nepakankamai prižiūrimą respondentų darbą

Tyrimė dalyvavusios moterys statistiškai reikšmingai mažesniu įverčiu vertino darbo nepakankamą prižiūrėjimą lyginant su tyrimė dalyvavusiais vyrais (p=0,02).

3.3 lentelė. Tyrimo dalyvių organizacinio klimato teiginių vidurkiai priklausomai nuo lyties

Teiginiai	Lytis ($\bar{x} \pm SN$)		p
	Vyrai	Moterys	
	N=18	N=176	
<i>Mano santykiai su tiesioginiu vadovu yra geri</i>	4,17±0,86	4,18±0,78	0,96
<i>Kai turiu problemų, mano vadovas mane padrąsina jas išspręsti</i>	4,22±1,00	3,95±0,82	0,27
<i>Į mano pateiktus pasiūlymus yra atsižvelgiama</i>	3,67±1,03	3,65±0,87	0,95
<i>Man yra suteiktos galimybės mokytis</i>	4,22±0,88	3,87±1,02	0,16
<i>Jeigu dėl didelio darbo krūvio man reikia pagalbos, aš gaunu visus reikiamus išteklius</i>	4,00±0,84	3,60±0,98	0,09
<i>Mano darbo tikslas yra aiškiai apibrėžtas ir suprantamas</i>	4,39±0,61	4,34±0,67	0,77
<i>Organizacijoje vadovai noriai klauso savo darbuotojų</i>	4,00±1,08	3,59±0,97	0,09
<i>Mano darbas yra socialiai atsakingas</i>	4,11±0,68	4,30±0,80	0,33
<i>Mano darbe yra vertinamos naujovės</i>	4,22±0,81	3,84±0,90	0,09
<i>Kai darbą atlieku gerai, vadovas mane pagiria</i>	4,00±0,84	3,60±1,03	0,11
<i>Aš žinau ir suprantu savo pareigas darbe</i>	4,44±0,51	4,63±0,56	0,19
<i>Mano darbe yra laikomasi numatytų terminų užduotims atlikti</i>	4,39±0,61	4,19±0,71	0,26
<i>Vadovas prižiūri mano atliekamą darbą</i>	4,22±0,88	3,90±0,88	0,14
<i>Mano darbas yra nepakankamai prižiūrimas</i>	2,94±1,16	2,40±0,94	0,02*
<i>Sprendimų priėmimo teisę turi tik vadovai</i>	3,50±0,99	3,42±1,02	0,75

Pastaba: \bar{x} – vidurkis; SN – standartinis nuokrypis; p – reikšmingumo lygmuo; * - statistiškai reikšminga (p<0,05)

Vertinant tyrimo dalyvių OK vertinimo pasiskirstymą pagal išsilavinimą, skirtingo išsilavinimo respondentų atsakymai į kai kuriuos OK teiginius statistiškai reikšmingai skyrėsi (žr. 3.4 lentelė). Pagrindinį/profesinį išsilavinimą turintys respondentai statistiškai reikšmingai mažesniu įverčiu vertino teiginį apie suteiktas galimybes mokytis lyginant su respondentais, turinčiais aukštesnį ir aukštąjį išsilavinimą (p=0,01). Teiginį apie darbo socialinį atsakingumą statistiškai reikšmingai mažesniu įverčiu taip pat vertino pagrindinį/profesinį išsilavinimą turintys respondentai lyginant aukštąjį išsilavinimą turinčiais respondentais (p=0.02).

Dar statistiškai reikšmingai išsiskyrė respondentų nuomonė apie vadovo pagyrimus. Ankštesniojo išsilavinimo respondentai teigė rečiau sulaukiantys vadovo pagyrų nei aukštojo ar pagrindinio/profesinio išsilavinimo atstovai (p=0,01). Vertinant tai, kad sprendimų teisė yra sutelkta vadovo rankose, statistiškai reikšmingai didesniu įverčiu šiam teiginiui pritarė aukštesniojo išsilavinimo respondentai nei aukštojo (p=0.04).

3.4 lentelė. Tyrimo dalyvių organizacinio klimato teiginių vidurkiai priklausomai nuo išsilavinimo

Teiginiai	A N=38	B N=92	C N=64	P
<i>Mano santykiai su tiesioginiu vadovu yra geri</i>	4,13±0,74	4,08±0,76	4,34±0,82	0,10
<i>Kai turiu problemų, mano vadovas mane padrąsina jas išspręsti</i>	3,89±0,86	3,87±0,84	4,17±0,81	0,07
<i>Į mano pateiktus pasiūlymus yra atsižvelgiama</i>	3,73±0,89	3,50±0,81	3,83±0,95	0,06
<i>Man yra suteiktos galimybės mokytis</i>	3,47±1,37	3,85±0,91	4,23±0,77	0,01*
<i>Jeigu dėl didelio darbo krūvio man reikia pagalbos, aš gaunu visus reikiamus išteklius</i>	3,71±1,04	3,51±0,94	3,78±0,97	0,21
<i>Mano darbo tikslas yra aiškiai apibrėžtas ir suprantamas</i>	4,39±0,59	4,29±0,70	4,39±0,63	0,58
<i>Organizacijoje vadovai noriai klauso savo darbuotojų</i>	3,61±1,03	3,54±0,93	3,75±1,04	0,44
<i>Mano darbas yra socialiai atsakingas</i>	4,05±0,66	4,24±0,79	4,48±0,82	0,02*
<i>Mano darbe yra vertinamos naujovės</i>	3,79±1,02	3,84±0,89	3,98±0,83	0,48
<i>Kai darbą atlieku gerai, vadovas mane pagiria</i>	3,82±1,06	3,40±0,95	3,86±1,02	0,01*
<i>Aš žinau ir suprantu savo pareigas darbe</i>	4,61±0,59	4,65±0,52	4,54±0,59	0,51
<i>Mano darbe yra laikomasi numatytų terminų užduotims atlikti</i>	4,26±0,72	4,17±0,69	4,23±0,71	0,77
<i>Vadovas prižiūri mano atliekamą darbą</i>	4,08±0,94	3,86±0,79	3,93±0,88	0,43
<i>Mano darbas yra nepakankamai prižiūrimas</i>	2,29±1,06	2,58±0,93	2,37±0,97	0,23
<i>Sprendimų priėmimo teisę turi tik vadovai</i>	3,29±1,11	3,62±0,96	3,23±1,00	0,04*

Pastaba: A-pagrindinis/profesinis; B-aukštesnysis; C-aukštasis; \bar{x} – vidurkis; SN – standartinis nuokrypis; p – reikšmingumo lygmuo; * - statistiškai reikšminga (p<0,05)

Darbo stažo rodiklis yra gana svarbus analizuojant organizacinį klimatą, kadangi darbuotojų požiūris į organizacijoje vykstančius procesus gali labai skirtis tų respondentų, kurie tik neseniai yra įdarbinti ligoninėje X, lyginant su jau galbūt dešimtmečiais dirbančiais ligoninės X darbuotojais. Tyrimo dalyvių organizacinio klimato vertinimas, priklausomai nuo to, koks respondentų darbo stažas dabartinėje ligoninėje, pateikiamas 3.5 lentelėje. Palyginus ligoninės X personalo organizacinio klimato vertinimą, respondentų atsakymai lyginant pagal jų stažą itin stipriai nesiskyrė. Statistiškai reikšmingas skirtumas tarp darbo stažo grupių nebuvo nustatytas. Galima pastebėti tik tai, kad 14 metų ir daugiau ligoninėje dirbę respondentai didžiąją dalį organizacinio klimato teiginių vertino didesniu įverčiu nei 13 metų ir mažiau ligoninėje dirbantys respondentai.

Vertinant OK teiginius ligoninėje X, skirtingas pareigas užimantys respondentai nemažai teiginių įvertino statistiškai reikšmingai skirtingai (3.6 lentelė). Gerus santykius su vadovu mažiausiu įverčiu įvertino kitas medicininis personalas lyginant su gydytojais, slaugytojais bei vadovaujančiu personalu (p=0,01). Ligoninės X gydytojai statistiškai reikšmingai didesniu įverčiu vertino tai kad į jų pateiktus pasiūlymus yra atsižvelgiama lyginant su slaugytojais ir kitu medicininio personalu, o kitas medicininis

personalas statistiškai reikšmingai mažesniu įverčiu vertino šį teiginį lyginant su administracija ir kitu vadovaujančiu personalu ($p=0,01$).

3.5 lentelė. Tyrimo dalyvių organizacinio klimato teiginių vidurkiai priklausomai nuo darbo stažo

Teiginiai	Stažas ($\bar{x} \pm SN$)		P
	13 m. ir mažiau	14 m. ir daugiau	
	N=98	N=96	
<i>Mano santykiai su tiesioginiu vadovu yra geri</i>	4,09±0,84	4,26±0,71	0,13
<i>Kai turiu problemų, mano vadovas mane padrąsina jas išspręsti</i>	4,00±0,91	3,95±0,77	0,67
<i>Į mano pateiktus pasiūlymus yra atsižvelgiama</i>	3,63±0,97	3,68±0,79	0,73
<i>Man yra suteiktos galimybės mokytis</i>	3,79±1,10	4,02±0,91	0,11
<i>Jeigu dėl didelio darbo krūvio man reikia pagalbos, aš gaunu visus reikiamus išteklius</i>	3,65±0,98	3,63±0,98	0,84
<i>Mano darbo tikslas yra aiškiai apibrėžtas ir suprantamas</i>	4,34±0,64	4,35±0,68	0,85
<i>Organizacijoje vadovai noriai klauso savo darbuotojų</i>	3,66±1,03	3,66±0,94	0,65
<i>Mano darbas yra socialiai atsakingas</i>	4,22±0,83	4,34±0,74	0,29
<i>Mano darbe yra vertinamos naujovės</i>	3,82±0,92	3,68±0,87	0,35
<i>Kai darbą atlieku gerai, vadovas mane pagiria</i>	3,68±0,98	3,58±1,05	0,49
<i>Aš žinau ir suprantu savo pareigas darbe</i>	4,58±0,57	4,64±0,55	0,50
<i>Mano darbe yra laikomasi numatytų terminų užduotims atlikti</i>	4,26±0,61	4,17±0,78	0,38
<i>Vadovas prižiūri mano atliekamą darbą</i>	3,95±0,93	3,91±0,83	0,74
<i>Mano darbas yra nepakankamai prižiūrimas</i>	2,53±1,03	2,38±0,91	0,27
<i>Sprendimų priėmimo teisę turi tik vadovai</i>	3,28±0,93	3,58±1,08	0,03

Pastaba: \bar{x} – vidurkis; SN – standartinis nuokrypis; p – reikšmingumo lygmuo

Ligoninėje X suteikiamas mokymo galimybes mažiausiu įverčiu vertino kitas medicininis personalas lyginant su gydytojais ir slaugytojais, o kitas nemedicininis personalas statistiškai reikšmingai mažesniu įverčiu vertino tą patį teiginį lyginant su gydytojais, slaugytojais bei administracija ir kitu vadovaujančiu personalu ($p=0,01$).

Teiginį, apie suteikiamus visus turimus išteklius reikiant pagalbos dėl per didelio darbo krūvio, statistiškai reikšmingai didesniu įverčiu vertino gydytojai, lyginant su kitu medicininio ir nemedicininio personalu, o statistiškai reikšmingai didesniu įverčiu šį teiginį vertino slaugytojai, lyginant su kitu nemedicininio personalu ($p=0,01$).

Kitas medicininis personalas teiginį, apie vadovų norą išklausti darbuotojus, statistiškai reikšmingai mažesniu įverčiu vertino lyginant su gydytojais ir administracija bei kitu vadovaujančiu personalu, o administracija ir kitas vadovaujantis personalas statistiškai reikšmingai didesniu įverčiu vertino šį teiginį lyginant su slaugytojais ($p=0,01$).

Savo darbo socialinį atsakingumą statistiškai reikšmingai žemesniu įverčiu vertina kitas medicininis personalas lyginant su gydytojo pareigas užimančiais respondentais ($p=0,01$). Vertinant

teiginių apie gaunamas pagyras iš vadovo, mažiau pagyrų sulaukia kitas medicininis personalas lyginant su gydytojais ($p=0,02$).

3.6 lentelė. Tyrimo dalyvių organizacinio klimato teiginių vidurkiai priklausomai nuo užimamų pareigų

Teiginiai	Pareigos ($\bar{x} \pm SN$)					p
	E N=20	F N=69	G N=61	H N=9	I N=35	
<i>Mano santykiai su tiesioginiu vadovu yra geri</i>	4,50±0,69	4,33±0,66	3,84±0,84	4,67±0,71	4,14±0,77	0,01*
<i>Kai turiu problemų, mano vadovas mane padrąsina jas išspręsti</i>	4,20±0,83	4,06±0,80	3,77±0,82	4,33±0,71	3,94±0,94	0,12
<i>Į mano pateiktus pasiūlymus yra atsižvelgiama</i>	4,15±0,81	3,65±0,90	3,41±0,88	4,22±0,67	3,66±0,76	0,01*
<i>Man yra suteiktos galimybės mokytis</i>	4,45±0,69	4,13±0,97	3,67±0,96	4,56±0,73	3,37±1,06	0,01*
<i>Jeigu dėl didelio darbo krūvio man reikia pagalbos, aš gaunu visus reikiamus išteklius</i>	4,20±0,77	3,75±1,01	3,36±0,95	3,89±0,60	3,51±0,98	0,01*
<i>Mano darbo tikslas yra aiškiai apibrėžtas ir suprantamas</i>	4,40±0,75	4,30±0,75	4,33±0,60	4,33±0,50	4,23±0,66	0,91
<i>Organizacijoje vadovai noriai klauso savo darbuotojų</i>	4,00±0,92	3,58±0,99	3,36±1,05	4,33±0,71	3,77±0,81	0,01*
<i>Mano darbas yra socialiai atsakingas</i>	4,60±0,75	4,43±0,72	4,18±0,85	4,44±0,73	3,94±0,73	0,01*
<i>Mano darbe yra vertinamos naujovės</i>	4,30±0,98	3,84±0,87	3,79±0,90	3,78±0,83	3,89±0,90	0,26
<i>Kai darbą atlieku gerai, vadovas mane pagiria</i>	4,05±1,05	3,67±0,93	3,32±1,06	4,22±0,97	3,71±0,96	0,02*
<i>Aš žinau ir suprantu savo pareigas darbe</i>	4,60±0,60	4,70±0,49	4,61±0,49	4,33±0,71	4,51±0,70	0,30
<i>Mano darbe yra laikomasi numatytų terminų užduotims atlikti</i>	4,30±0,57	4,20±1,78	4,16±0,73	4,22±0,67	4,26±0,56	0,94
<i>Vadovas prižiūri mano atliekamą darbą</i>	4,25±0,91	3,91±0,84	3,70±1,01	4,00±0,71	4,14±0,69	0,07
<i>Mano darbas yra nepakankamai prižiūrimas</i>	2,40±1,14	2,59±1,03	2,39±0,94	2,56±1,01	2,29±0,79	0,58
<i>Sprendimų priėmimo teisę turi tik vadovai</i>	3,15±1,04	3,55±1,06	3,54±0,91	3,00±0,87	3,26±1,09	0,21

Pastaba: E-gydytojas; F-slaugytojas; G- kitas med. personalas; H-administracija ir kitas vadovaujantis personalas; I- kitas nemed. personalas; \bar{x} – vidurkis; SN – standartinis nuokrypis; p – reikšmingumo lygmuo; * - statistiškai reikšminga ($p<0,05$)

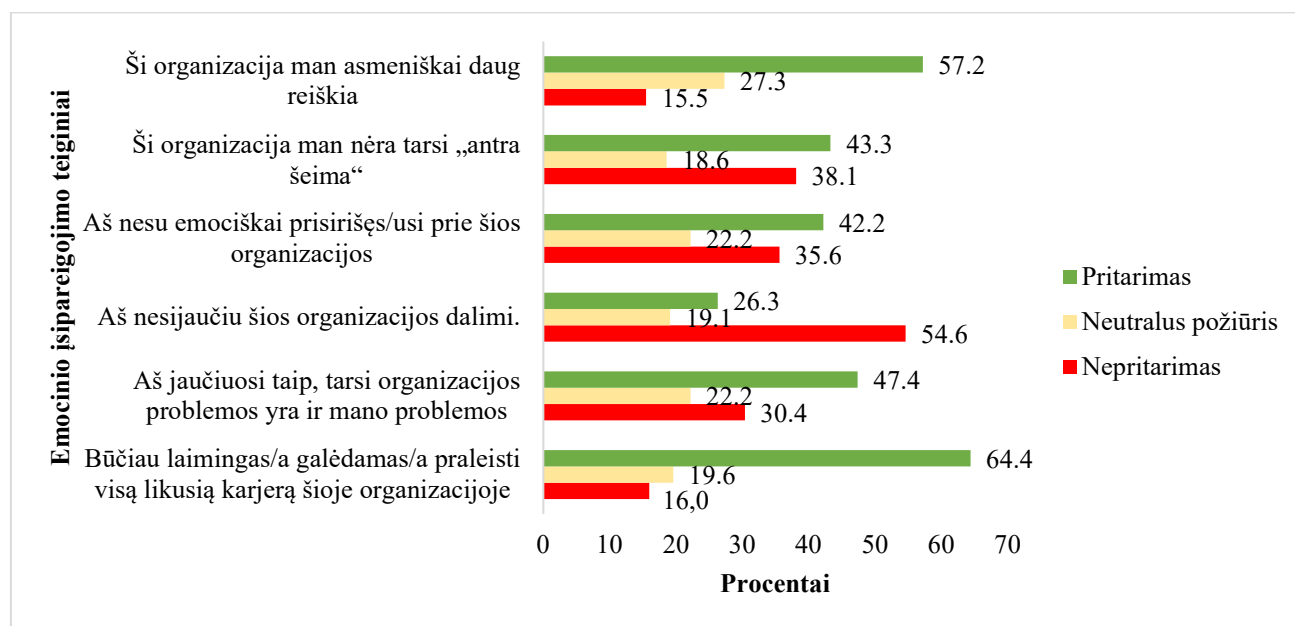
Apžvelgus gautus rezultatus apie ligoninės X organizacinio klimato vertinimą, galima teigti, jog ligoninėje X darbuotojai palankiausiai vertina savo pareigų ir darbo tikslų aiškų supratimą, tačiau pasigenda vadovo pagyrimų ir išklausymo. Taip pat pastebima, kad vyrai OK įvertino šiek tiek geriau nei moterys. Dar galima pabrėžti tai, kad aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai visus OK teiginius įvertino aukštesniu įverčiu lyginant su kitų išsilavinimų darbuotojais, o ligoninės X OK palankiau vertina ilgesnį darbo stažą turintys darbuotojai. Daugiausiai neigiamos nuomonės apie OK sulaukta iš kito medicininio personalo atstovų.

3.3. Ligoninės X personalo lojalumo vertinimas

Sveikatos priežiūros kontekste, darbo rinkos veiksniai, specifinės organizacijos ypatybės, darbuotojų bei pacientų savybės sąveikauja tarpusavyje ir prisideda prie sveikatos priežiūros sektoriaus darbuotojų pasitenkinimo darbu bei lojalumo. Pagrindiniai veiksniai, tokie kaip darbuotojų įsitraukimas į organizacijos veiklą, jų lojalumas, atsidavimas darbui, organizacinis įsipareigojimas yra ypatingai svarbūs sveikatos priežiūros organizacijoms, siekiančioms puikių veiklos rezultatų (47). Ne išimtis yra ir ligoninė X. Siekiant įvertinti darbuotojų lojalumą šiai ligoninei respondentams buvo pateikti klausimai apie emocinį, tęstinį ir norminį įsipareigojimą.

3.3.1. Emocinio, tęstinio bei norminio įsipareigojimo vertinimas

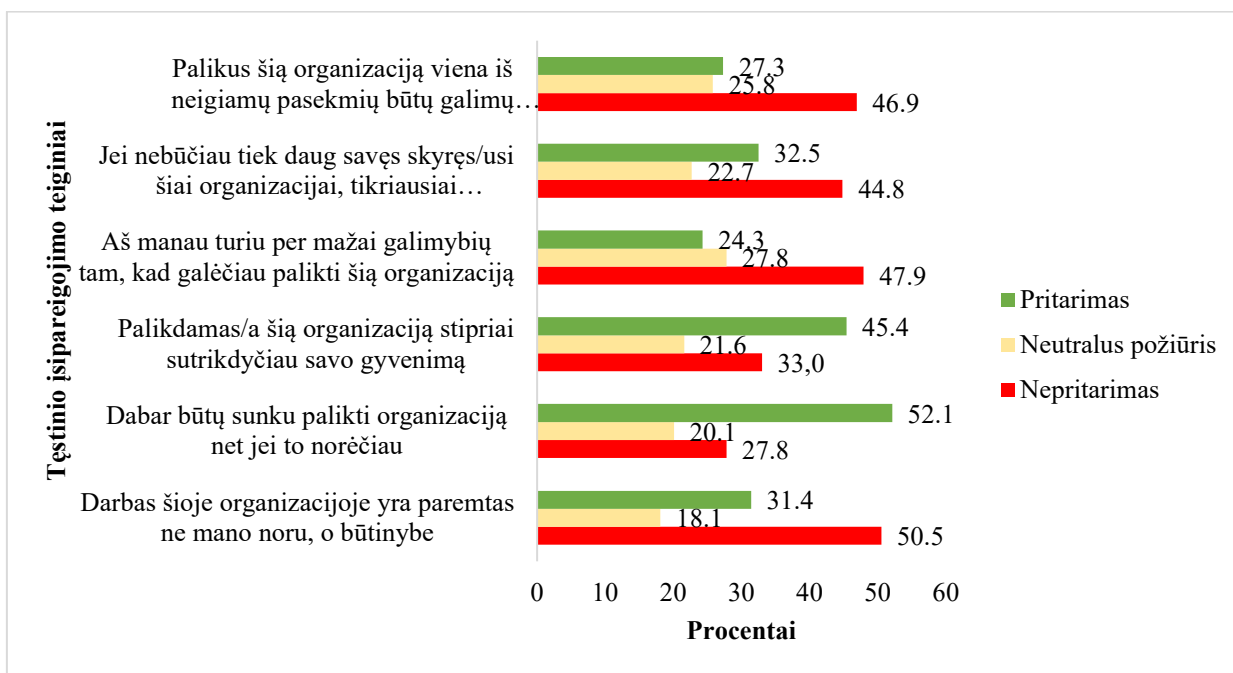
Personalo lojalumo ligoninei X vertinimui ir aiškesniam respondentų pritarimui ar nepritariamui tam tikriems teiginiais išsiaiškinti, respondentų atsakymų variantai buvo sugrupuoti į 3 grupes: pritariantys teiginiui, turintys neutralų požiūrį į teiginį bei nepritariantys teiginiui (3.2 pav.). Darbuotojų emociniam įsipareigojimui įvertinti, respondentų buvo prašoma įvertinti 6 teiginius apie ligoninę X.



3.2 pav. Personalo požiūris į emocinį įsipareigojimą ligoninei X, proc.

Emocinį įsipareigojimą svarbu įvertinti, nes jis rodo darbuotojų polinkį likti įmonėje dėl emocinio prisirišimo (48). Vertinant emocinio įsipareigojimo teiginius, nustatyta, kad daugiausiai respondentai pritaria teiginiams, jog jie būtų laimingi, galėdami praleisti visą karjerą ligoninėje X (64,4 proc.) bei kad ši ligoninė jiems asmeniškai daug reiškia (57,2 proc.). Taip pat nemaža dalis respondentų nepritaria teiginiui, kad jie nesijaučia organizacijos dalimi (54,6 proc.). Prasčiausiai respondentų išlieka įvertinti teiginiai ir šiuo atveju pritarimas jiems, jog ši ligoninė jiems nėra tarsi antra šeima (43,3 proc.) bei kad jie nėra emociškai prisirišę prie ligoninės X (42,2 proc.). Emocinio įsipareigojimo teiginių aritmetinis vidurkis – 4,23, standartinis nuokrypis – 0,75.

Siekiant įvertinti darbuotojų tęstinį įsipareigojimą, respondentai savo nuomonę išreiškė įvertindami 6 tęstinio įsipareigojimo teiginius (3.3 pav.). Tęstinis įsipareigojimas yra susijęs su tuo, kiek darbuotojai jaučia poreikį likti savo organizacijoje. Darbuotojų, kurie yra nuolat įsipareigoję, pagrindinė jų įsipareigojimo priežastis yra jų poreikis likti organizacijoje (48). Daugiausiai respondentų pritaria teiginiams, jog jiems būtų sunku palikti ligoninę X (52,2 proc.) bei kad palikdami šią ligoninę respondentai stipriai sutrikdytų savo gyvenimą (45,4 proc.). Likę teiginiai susilaukė didesnio respondentų nepritarimo nei pritarimo, kas rodo, jog ligoninės X personalo tęstinis įsipareigojimas nėra stiprus.

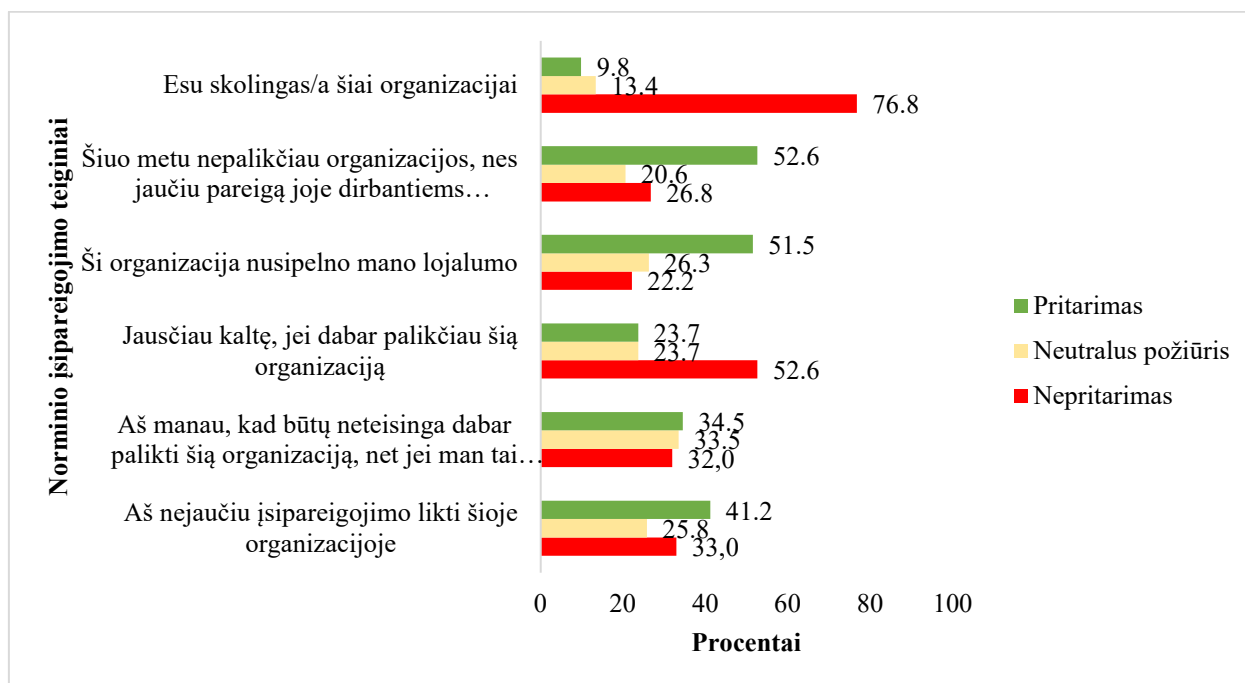


3.3 pav. Personalo požiūris į tęstinį įsipareigojimą ligoninei X, proc.

Daugiausiai respondentai nepritaria teiginiams, kad darbas šioje ligoninėje yra paremtas ne noru, o būtinybe (50,5 proc.) bei manymui, jog respondentai turi per mažai galimybių tam, kad galėtų palikti

šià ligoninę (47,9 proc.). Tęstinio įsipareigojimo teiginių aritmetinis vidurkis – 3,81, standartinis nuokrypis – 1,04.

Paveiksle 3.4 pavaizduoti respondentų atsakymai į teiginius apie norminį įsipareigojimą. Šio tipo įsipareigojimas atsiranda tada, kai darbuotojas jaučia įsipareigojimą savo organizacijai, net jei yra nepatenkintas savo vaidmeniu arba net jei nori siekti geresnių galimybių, tačiau jaučia, kad turėtų likti savo organizacijoje, nes tai yra teisinga (48). Nustatyta, kad daugiausiai respondentai pritaria teiginiams, jog šiuo metu nepalikčiau ligoninės dėl jaučiamos pareigos ligoninėje dirbantiems žmonėms (52,6 proc.) bei kad ši ligoninė nusipelno jų lojalumo (51,5 proc.). Vertinant norminį įsipareigojimą ligoninei X, daugiau teiginių respondentų buvo įvertinti nepritariant jiems, todėl norminis įsipareigojimas nėra stiprus. Daugiausiai respondentų nepritarimo susilaukė teiginiai, jog respondentai yra skolingi ligoninei X (76,8 proc.) bei kad respondentai jaustų kaltę jei dabar paliktų šià ligoninę (52,6 proc.). Norminio įsipareigojimo teiginių aritmetinis vidurkis – 3,79, standartinis nuokrypis – 0,89.



3.4 pav. Personalo požiūris į norminį įsipareigojimą ligoninei X, proc.

Toliau vertinsime tyrimo dalyvių emocinio, tęstinio bei norminio įsipareigojimo teiginių atsakymus pagal socialinius ir demografinius rodiklius (3.7 lentelė). Ligoninės X personalo emocinio įsipareigojimo atsakymai, lyginant pagal jų amžių, skyrėsi. 51 metų ir vyresni respondentai statistiškai reikšmingai didesniu įverčiu vertino emocinį įsipareigojimą ligoninei X lyginant su 50 metų ir jaunesniais respondентаis (p=0,02). Taip pat skyrėsi respondentų vertinimai lyginant jų darbo stažą. 14

metų ir ilgiau ligoninėje X dirbantys respondentai statistiškai reikšmingai didesniu įverčiu vertino emocinį įsipareigojimą lyginant su 13 metų ir trumpiau ligoninėje dirbančiais respondентаis ($p=0,04$).

Palyginus ligoninės X personalo įsipareigojimo ligoninei vertinimą pagal jų lytį, išsilavinimą bei pareigas itin stipriai nesiskyrė. Statistiškai reikšmingas skirtumas tarp lyties grupių, turimo išsilavinimo bei užimamų pareigų ir ligoninės X emocinio, tęstinio bei norminio įsipareigojimų nebuvo nustatytas. Tačiau pastebima, kad emocinis įsipareigojimas, vertinant visose aukščiau išvardintose socialinėse/demografinėse grupėse, tyrimo respondentų buvo įvertintas geriausiai ir įverčiai, lyginant su tęstiniu bei norminiu įsipareigojimu, buvo nustatyti didžiausi.

3.7 lentelė. Įsipareigojimo vertinimo vidurkiai priklausomai nuo socialinių ir demografinių charakteristikų

Socialinės/ demografinės charakteristikos		Lojalumo vertinimas	Įsipareigojimo teiginių grupės ($\bar{x} \pm SN$)		
			Emocinis įsipareigojimas	Tęstinis įsipareigojimas	Norminis įsipareigojimas
Amžius	<i>50 ir jaunesni</i>		3,82±0,53	3,48±1,03	3,67±1,00
	<i>51 ir vyresni</i>		4,05±0,68	4,13±0,95	3,85±1,07
	<i>p</i>		0,02*	0,25	0,84
Lytis	<i>Vyrai</i>		3,99±0,44	3,34±1,05	3,48±1,10
	<i>Moterys</i>		3,92±0,63	3,85±1,03	3,79±1,03
	<i>p</i>		0,05	0,90	0,37
Išsilavinimas	<i>Pagrindinis</i>		4,06±0,53	3,98±0,76	4,18±0,71
	<i>Profesinis</i>		4,01±0,57	3,66±1,20	3,70±1,22
	<i>Aukštesnysis</i>		3,86±0,70	3,97±0,93	3,69±0,97
	<i>Aukštasis</i>		3,99±0,53	3,60±1,13	3,82±1,08
	<i>p</i>		0,44	0,13	0,49
Stažas	<i>13 m. ir mažiau</i>		3,86±0,56	3,60±1,04	3,71±1,06
	<i>14 m. ir daugiau</i>		4,01±0,67	4,01±1,01	3,81±1,01
	<i>p</i>		0,04*	0,51	0,23
Pareigos	<i>Gydytojas/a</i>		4,05±0,58	4,10±1,20	4,24±1,18
	<i>Slaugytojas/a</i>		4,02±0,63	3,79±1,11	3,77±1,12
	<i>Kitas medicininis personalas</i>		3,84±0,58	3,65±1,02	3,59±0,95
	<i>Ligoninės administracija ir kt. vadovaujantis personalas</i>		4,20±0,43	3,80±0,52	3,85±0,89
	<i>Kitas nemedicininis personalas</i>		3,79±0,52	3,93±0,96	3,75±1,04
	<i>p</i>		0,13	0,48	0,19

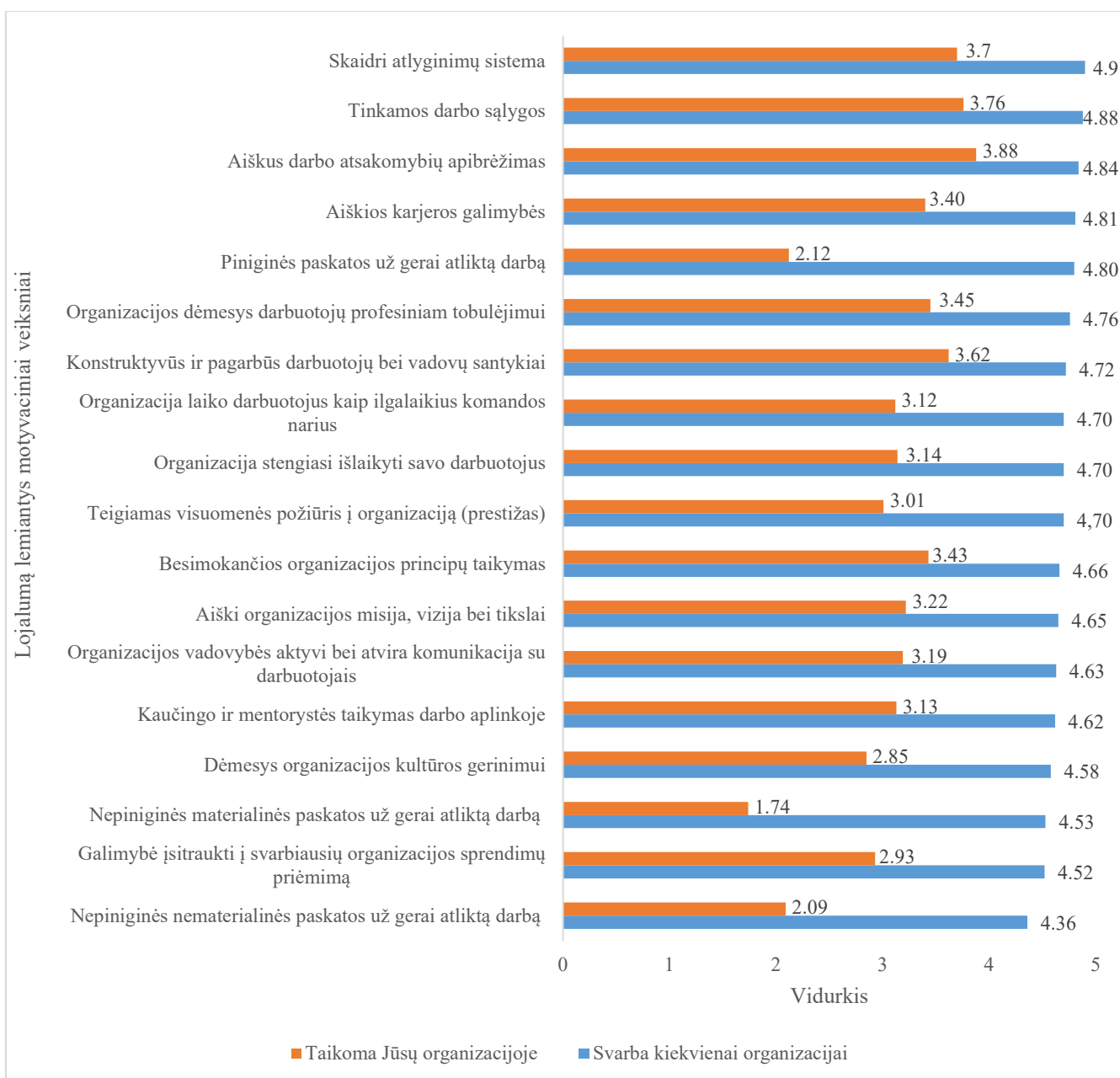
Pastaba: \bar{x} – vidurkis; SN – standartinis nuokrypis; p – reikšmingumo lygmuo; * - statistiškai reikšminga ($p < 0,05$)

Apžvelgus gautus rezultatus apie ligoninės X darbuotojų lojalumą, galima teigti, jog ligoninėje X darbuotojai pasilieka dirbti daugiausiai dėl emocinio prisirišimo šiai darbovietai, o respondentų

moralinės pareigos jausmas likti ligoninėje X bei jų poreikis likti ligoninėje X, nes tai būtų teisinga yra išreikšti gana silpnai. Galima pabrėžti tai, kad emociškai labiau prisirišę prie ligoninės X yra vyresni (51 m. ir daugiau) bei ilgesnį darbo stažą (14 m. ir daugiau) turintys darbuotojai lyginant su jaunesniais ir trumpiau ligoninėje X dirbančiais darbuotojais.

3.3.2. Lojalumą lemiančių veiksnių poreikio organizacijoms ir taikymo ligoninėje X vertinimas

Siekiant išsiakinti respondentų nuomonę apie lojalumą lemiančių motyvacinių veiksnių būtinybę bei taikymą, jų paprašėme įvertinti kiekvieno lojalumo veiksnio poreikį apskritai visoms organizacijoms bei šių lojalumą lemiančių veiksnių taikymą ligoninėje X priskiriant kiekvienam teiginiui balą skalėje nuo 1 iki 5. Respondentų atsakymai pateikti 3.5 paveiksle.



3.5 pav. Respondentų nuomonės apie lojalumą lemiančių veiksnių poreikio kiekvienai organizacijai bei šių veiksnių taikymo ligoninėje X vidurkių skirstiniai

Respondentų požiūriu, didelį dėmesį visos organizacijos turėtų kreipti į skaidrios atlyginimų sistemos turėjimą (vidurkis 4,90), tinkamų darbo sąlygų suteikimą (vidurkis 4,88) bei aiškų darbo atsakomybių apibrėžimą (vidurkis 4,84).

Respondentų mažiausiu įverčiu vertintų lojalumą lemiančių veiksnių poreikiai visoms organizacijoms yra nepiniginės nematerialinės paskatos už gerai atliktą darbą (vidurkis 4,36), galimybė įsitraukti į svarbiausių organizacijos sprendimų priėmimą (vidurkis 5,20) bei nepiniginės materialinės paskatos už gerai atliktą darbą (vidurkis 4,53). Analizuojant respondentų požiūrį į lojalumą lemiančių veiksnių taikymą ligoninėje X, geriausiai respondentai įvertino aiškų darbo atsakomybių apibrėžimą (vidurkis 3,88), tinkamas darbo sąlygas (vidurkis 3,76) bei skaidrią atlyginimų sistemą, (vidurkis 3,70), taikomą X ligoninėje. Prasčiausiai respondentų požiūriu ligoninėje X taikomi nepiniginių materialinių (vidurkis 1,74), nepiniginių nematerialinių (vidurkis 2,09) bei piniginių (vidurkis 2,12) paskatų suteikimas už gerai atliktą darbą.

Apibendrinant galima teigti, kad respondentai visais atvejais lojalumą skatinančių veiksnių svarbą kiekvienai organizacijai vertino didesniu įverčiu nei ligoninėje X taikomą šių veiksnių lygį. Didžiausias balų atotrūkis pastebimas teiginyje apie pinigines paskatas už gerai atliktą darbą. Respondentai mano, kad šis veiksnys yra be galo svarbus kiekvienai organizacijai, deja šio veiksnio egzistavimas ligoninėje X išreikštas labai silpnai.

3.4. Ryšio tarp organizacinio klimato ir lojalumo raiškos

3.8 lentelėje pateikiama, kaip priklauso organizacinio įsipareigojimo kintamųjų pasireiškimas nuo organizacinio klimato teiginių raiškos. Siekiant įvertinti šią priklausomybę tarp organizacinio klimato ir darbuotojų lojalumo raiškos, buvo naudojamas Spearman koreliacijos koeficientas. Duomenų analizė atskleidė, kad atlikus koreliacinio ryšio vertinimą tarp respondentų nuomonės apie organizacinio klimato teiginių vertinimą ir darbuotojų organizacinio įsipareigojimo kintamųjų vertinimą, nustatyti silpni ir vidutiniai, tiek teigiami, tiek neigiami koreliaciniai ryšiai:

- *Emocinis įsipareigojimas ir OK.* Nustatytas tiesioginis, silpnas ir statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys tarp emocinio įsipareigojimo ir gerų santykių su tiesioginiu vadovu bei naujovių darbe vertinimo. Tai reiškia, kad kuo geresni darbuotojo santykiai yra su tiesioginiu vadovu bei kuo labiau darbe yra vertinamos naujovės, tuo stipresnis yra darbuotojo emocinis įsipareigojimas ligoninei X;

3.8 lentelė. Ryšys tarp organizacinio klimato teiginių bei organizacinio įsipareigojimo kintamųjų

Organizacinio klimato teiginiai	Įsipareigojimo kintamieji		
	Emocinis	Tęstinis	Norminis
<i>Mano santykiai su tiesioginiu vadovu yra geri</i>	0,197*	-0,004	0,165*
<i>Kai turiu problemų, mano vadovas mane padrąsina jas išspręsti</i>	0,081	-0,133	0,165*
<i>Į mano pateiktus pasiūlymus yra atsižvelgiama</i>	0,070	-0,015	0,103
<i>Man yra suteiktos galimybės mokytis</i>	0,109	0,005	0,150*
<i>Jeigu dėl didelio darbo krūvio man reikia pagalbos, aš gaunu visus reikiamus išteklius</i>	0,090	-0,150*	0,195*
<i>Mano darbo tikslas yra aiškiai apibrėžtas ir suprantamas</i>	0,002	-0,107	0,126
<i>Organizacijoje vadovai noriai klauso savo darbuotojų</i>	0,017	-0,059	0,111
<i>Mano darbas yra socialiai atsakingas</i>	0,127	0,007	0,221*
<i>Mano darbe yra vertinamos naujovės</i>	0,258**	0,008	0,351**
<i>Kai darbą atlieku gerai, vadovas mane pagiria</i>	0,043	-0,037	0,167*
<i>Aš žinau ir suprantu savo pareigas darbe</i>	0,049	-0,154*	0,048
<i>Mano darbe yra laikomasi numatytų terminų užduotims atlikti</i>	-0,090	-0,163*	0,057
<i>Vadovas prižiūri mano atliekamą darbą</i>	0,138	-0,070	0,165*
<i>Mano darbas yra nepakankamai prižiūrimas</i>	-0,134	0,112	-0,072
<i>Sprendimų priėmimo teisę turi tik vadovai</i>	-0,094	0,172*	-0,117

Pastaba: * - statistiškai reikšminga ($p < 0,05$); ** - statistiškai reikšminga ($p < 0,01$)

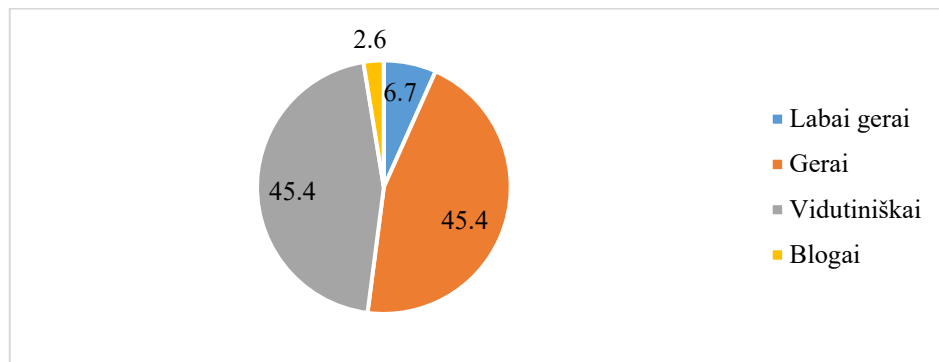
- *Tęstinis įsipareigojimas ir OK.* Nustatytas netiesioginis, silpnas ir statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys tarp tęstinio įsipareigojimo bei OK teiginių, susijusių su reikiamos pagalbos gavimu esant dideliame darbo krūviui, pareigų darbe supratimo ir numatytų terminų užduotims atlikti laikymosi. Kuo geriau buvo įvertinti šie OK teiginiai, tuo silpnesnis buvo darbuotojų tęstinis įsipareigojimas. Tačiau buvo nustatytas ir tiesioginis, silpnas ir statistiškai reikšmingas ryšys tarp tęstinio įsipareigojimo ir teiginio apie sprendimų teisės sutelkimą vadovo rankose. Kuo labiau respondentai sutiko su šiuo teiginiu, tuo stipriau išreikštas buvo jų tęstinis įsipareigojimas;
- *Norminis įsipareigojimas ir OK.* Nustatyti tiesioginiai, silpni ir vidutiniai statistiškai reikšmingi koreliaciniai ryšiai tarp didžiosios daugumos OK teiginių ir norminio įsipareigojimo. Kuo geriau respondentai įvertino šiuos teiginius, tuo stipresnis buvo jų

norminis įsipareigojimas. Stipriausiai tiesioginis ryšys nustatytas tarp naujovių darbe vertinimo ir norminio įsipareigojimo.

Apibendrinus, šios tyrimo dalies rezultatai parodė, kad daugiausiai neigiamo koreliacijos koeficiento reikšmių nustatyta tęstinio įsipareigojimo vertinime, kas reikštų, jog respondentams didesniu įverčiu įvertinus organizacinio klimato teiginius, mažesniu įverčiu buvo įvertinti tęstinio įsipareigojimo teiginiai. Dominuojantis respondentų organizacinio įsipareigojimo kintamasis yra norminis įsipareigojimas ir jo ryšys su organizacinio klimato teiginių įvertinimu, kurių didžioji dauguma yra silpni ir vidutiniai, teigiami ir statistiškai reikšmingi ($p < 0,05$). Dar galima pabrėžti, kad naujovių vertinimas darbe teigiamai paveiktų tiek emocinį, tiek norminį darbuotojų įsipareigojimą.

3.5. Organizacinio klimato ir darbuotojų lojalumo ugdymo vertinimas

Tyrimo metu respondentai turėjo galimybę pateikti savo nuomonę apie ligoninės klimata, darbuotojų lojalumą jai bei ką reiktų ir ko nereiktų tobulinti ligoninėje X. Organizacinio klimato ir darbuotojų ugdymo įvertinimo klausimų dalyje respondentų buvo klausiama apie tai, kaip jie apskritai vertintų ligoninės X organizacinį klimatą (3.6 pav.). Respondentai organizacinį klimatą galėjo įvertinti skalėje nuo labai blogas iki labai geras. Apklausos rezultatai parodė, kad didžioji dauguma respondentų organizacinį klimatą įvertino gerai (45,4 proc.) ir vidutiniškai (45,4 proc.). Nei vienas respondentas neįvertino ligoninės X organizacinio klimato kaip labai blogo.



3.6 pav. Respondentų organizacinio klimato vertinimas ligoninėje X, proc.

Tolimesnei analizei, klausimas buvo sugrupuotas į tris grupes ir jo atsakymai lyginti pagal respondentų amžių (sugrupuotas į dvi grupes), jų turimą darbo stažą (sugrupuotas į dvi grupes) bei jų užimamas pareigas (sugrupuotas į tris grupes) ligoninėje X (3.9 lentelė). Amžius ir darbo stažas leidžia mums įvertinti gilesnį ir tikslesnį tiriamųjų požiūrį, kadangi vyresni darbuotojai turi daugiau apskritai daugiau patirties ir kitose darbo įstaigose, o ilgesnį darbo stažą turintys respondentai yra geriau įsigilinę į ligoninėje egzistuojančius procesus ir gali aiškiau matyti tiek ligoninės trūkumus, tiek ir privalumus. Duomenų analizė pagal respondentų pareigas leidžia įvertinti kaip skirtingos srities specialistai žvelgia į

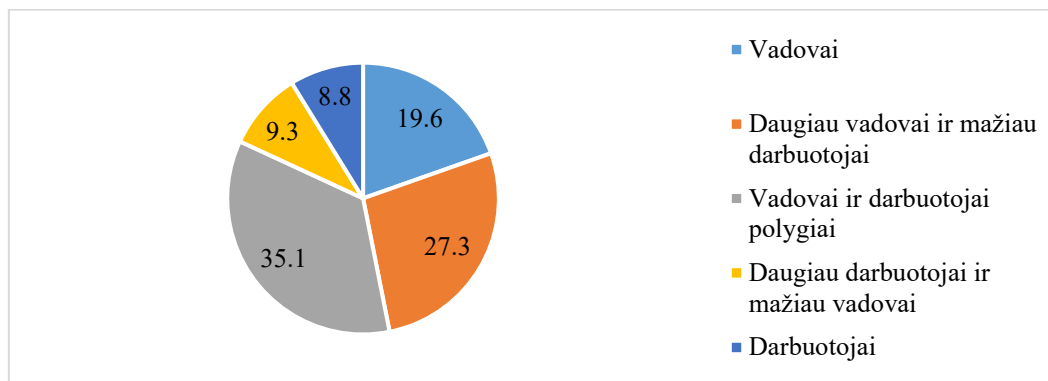
ligoninę ir norą bei galimybes ją keisti. Statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta organizacinio klimato įvertinimą lyginant šiose socialinėse/demografinėse grupėse. Galima atkreipti dėmesį į tai, kad didžiausias procentas gerai organizacinį klimatą ligoninėje X įvertinusių yra ligoninės administracijos ir kito vadovaujančio personalo atstovai (66,7 proc.).

3.9 lentelė. Respondentų organizacinio klimato vertinimas priklausomai nuo amžiaus, stažo ir pareigų

Socialinės/ demografinės charakteristikos		Organizacinio klimato vertinimas ligoninėje X		
		Vertinimo skalė (proc.)		
		Gerai	Vidutiniškai	Blogai
Amžius	50 ir jaunesni	51,5	45,4	3,1
	51 ir vyresni	52,6	45,4	2,1
	χ^2 ; IIs; p	0,21; 2; p=0,90		
Stažas	13 m. ir mažiau	53,1	44,9	2,0
	14 m. ir daugiau	51,0	45,8	3,1
	χ^2 ; IIs; p	0,296; 2; p=0,87		
Pareigos	Gydytojas/Slaugytojas	49,4	48,3	2,2
	Kitas medicininis ir ne medicininis personalas	53,1	43,8	3,1
	Ligoninės administracija ir kt. vadovaujantis personalas	66,7	33,3	0,0
	χ^2 ; IIs; p	1,402; 2; p=0,90		

Pastaba: χ^2 – chi kvadratas; IIs – laisvės laipsnių skaičius; p – reikšmingumo lygmuo

Respondentų taip pat buvo klausama, kas daugiausiai prisideda formuojant ligoninės X klimatą (3.7 pav.). Apklauskos rezultatai parodė, kad respondentų nuomonė atsakant į šį klausimą išsiskyrė. Daugiausiai respondentų atsakymų sulaukė teiginys, jog organizacinį klimatą formuoja tiek vadovai, tiek darbuotojai po lygiai (35,1 proc.), tačiau taip pat nemaža dalis respondentų teigė, kad organizacinį klimatą ligoninėje X formuoja daugiau vadovai ir mažiau darbuotojai (27,3 proc.) arba tik vadovai (19,6 proc.).



3.7 pav. Respondentų nuomonė apie organizacijos narius, formuojančius ligoninės X klimatą, proc.

Lentelėje 3.10 yra pateikiama respondentų nuomonė apie organizacinį klimatą formuojančius narius, priklausomai nuo respondentų amžiaus, stažo bei užimamų pareigų. Šio klausimo vertinimą lyginant skirtingose socialinėse/demografinėse grupėse, nustatyti statistiškai reikšmingai skirtingi atsakymai.

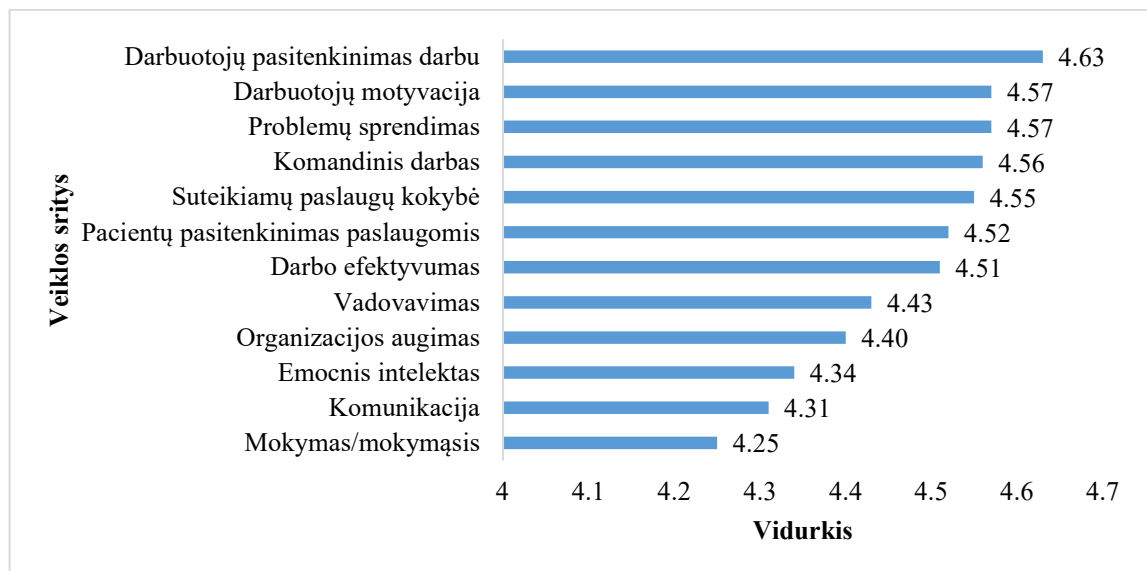
Duomenų analizė parodė, kad 14 metų ir ilgiau ligoninėje X dirbantys darbuotojai statistiškai reikšmingai dažniau (37,5 proc.) teigė, kad organizacijos klimato formavimas daugiau priklauso nuo vadovų ir mažiau nuo darbuotojų lyginant su 13 metų ir mažiau ligoninėje dirbančiais darbuotojais (17,3 proc.) ($x^2=10,680$; lls=4; $p=0,03$). Taip pat analizė parodė, kad kitas nemedicininis ir medicininis personalas statistiškai reikšmingai dažniau (29,2 proc.) teigė, kad organizacinį klimatą formuoja tik vadovai lyginant su gydytojais ir slaugytojomis (11,2 proc.), o tuo tarpu gydytojai ir slaugytojai statistiškai reikšmingai dažniau teigė, kad organizacinį klimatą formuoja daugiau vadovai ir mažiau darbuotojai (34,8 proc.) lyginant su kitu medicininio ir nemedicininio personalu (19,8 proc.) ($x^2=18,948$; lls=8; $p=0,02$).

3.10 lentelė. Respondentų nuomonė apie OK formuojančiu narius, priklausomai nuo jų amžiaus, stažo bei užimamų pareigų

Organizacinio klimato vertinimas ligoninėje X		Nariai, formuojantys organizacinį klimatą (proc.)				
		Vadovai	Daugiau vadovai, mažiau	Darbuotojai ir vadovai po lygiai	Daugiau darbuotojai, mažiau vadovai	Darbuotojai
Amžius	<i>50 ir jaunesni</i>	16,5	24,7	39,2	13,4	6,2
	<i>51 ir vyresni</i>	22,7	29,9	30,9	5,2	11,3
	x^2 ; lls; p	7,386; 4; $p=0,12$				
Stažas	<i>13 m. ir mažiau</i>	22,4	17,3	39,8	9,2	11,2
	<i>14 m. ir daugiau</i>	16,7	37,5*	30,2	9,4	6,3
	x^2 ; lls; p	10,680; 4; $p=0,03$				
Pareigos	<i>Gydytojas/Slaugytojas</i>	11,2	34,8*	39,3	5,6	9,0
	<i>Kitas medicininis ir ne medicininis personalas</i>	29,2*	19,8	30,2	11,5	9,4
	<i>Ligoninės administracija ir kt. vadovaujantis personalas</i>	0,0	33,3	44,4	22,2	0,0
	x^2 ; lls; p	18,948; 8; $p=0,02$				

Pastaba: x^2 – chi kvadratas; lls – laisvės laipsnių skaičius; p – reikšmingumo lygmuo

Siekiant įvertinti organizacinio klimato svarbą gerinant organizacijose egzistuojančioms veiklos sritims, respondentų prašėme įvertinti 12 veiklos sričių ir išreikšti savo nuomonę, kokią organizacinio klimato svarbą mato respondentai gerinant šias veiklos sritis (3.8 pav).



3.8 pav. Respondentų nuomonės apie OK svarbą gerinant organizacijos veiklos sritis vidurkių skirstinys

Respondentai kiekvieną veiklos sritį vertino priskiriant organizacinio klimato svarbą skalėje nuo visiškai nesvarbus iki labai svarbus. Duomenų analizė parodė, kad respondentai organizacinio klimato svarbą gana aukštu įverčiu vertino visose veiklos srityse. Įverčio vidurkis svyravo nuo 4,25 balo iki 4,63 balo, tačiau respondentų nuomone, didžiausia organizacinio klimato svarba pasireiškia darbuotojų pasitenkinimo darbu (vidurkis 4,63), jų motyvacijos (vidurkis 4,57) bei problemų sprendimo (vidurkis 4,57) veiklos srityse. Mažiausią organizacinio klimato svarbą respondentai išvelgė mokymo/ mokymosi (vidurkis 4,25), komunikacijos (vidurkis 4,31) bei emocinio intelekto (vidurkis 4,34) veiklos srityse.

Siekiant įvertinti respondentų nuomonę apie organizacinio klimato gerinimą, buvo klausiama, ar ligoninės X vadovybė turėtų investuoti į organizacinio klimato gerinimą ligoninėje X. Gauti rezultatai pateikiami 3.9 paveiksle. Didžioji dauguma tyrime dalyvavusių respondentų rekomenduotų ligoninei X investuoti į organizacinio klimato gerinimą (96,9 proc.).

Toliau aptarsime tyrimo metu gautus rezultatus apie respondentų požiūrį į darbuotojų lojalumą ir jo ugdymą ligoninėje X. Respondentų buvo klausiama, ar jie save laikytų lojaliais ligoninei X (3.10 pav.). Tyrimo rezultatai parodė, kad beveik trys ketvirtadaliai tyrime dalyvavusių respondentų teigė esantys lojalūs ligoninei X (74,7 proc.).

Atsakymą į šį klausimą lyginant skirtingose socialinėse/demografinėse grupėse, nustatyti statistiškai reikšmingai skirtingi atsakymai (3.11 lentelė). Duomenų analizė parodė, kad 51 metų ir jaunesni

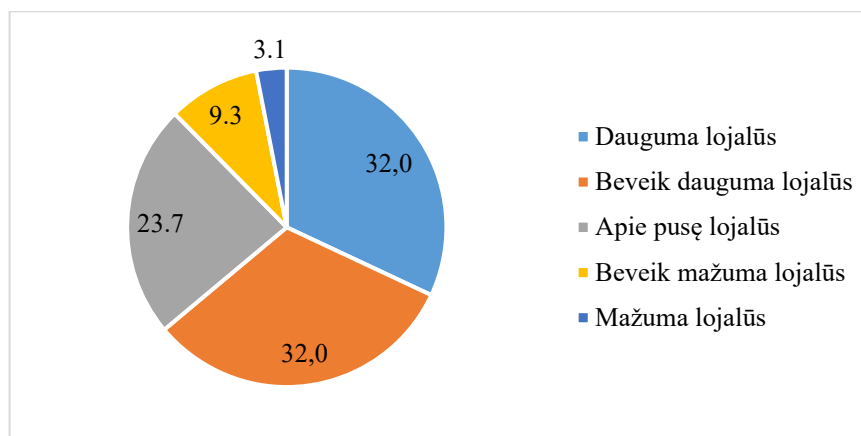
respondentai statistiškai reikšmingai dažniau teigė esantys lojalūs ligoninei X (83,5 proc.) lyginant su 50 metų ir jaunesniais tyrime dalyvavusiais respondentais (66,0 proc.) ($\chi^2=7,891$; lls=1; p=0,01). Taip pat analizė parodė, kad 14 metų ir ilgiau įmonėje dirbantys respondentai statistiškai reikšmingai dažniau teigė esantys lojalūs ligoninei (82,3 proc.) lyginant su 13 metų ir trumpiau ligoninėje dirbančiais respondentais (67,3 proc.) ($\chi^2=5,737$; lls=1; p=0,02). Lyginant respondentų lojalumą ligoninei ir jų užimamas pareigas, statistiškai reikšmingų skirtumų nustatyta nebuvo.

3.11 lentelė. Respondentų nuomonės apie lojalumą vertinimas priklausomai nuo amžiaus, stažo ir pareigų

Socialinės/ demografinės charakteristikos		Lojalumo vertinimas ligoninėje X		Ar respondentai lojalūs ligoninei X (proc.)	
				Taip	Ne
Amžius	50 ir jaunesni			66,0	34,0
	51 ir vyresni			83,5*	16,5
	χ^2 ; lls; p				7,891; 1; p=0,01
Stažas	13 m. ir mažiau			67,3	32,7
	14 m. ir daugiau			82,3*	17,7
	χ^2 ; lls; p				5,737; 1; p=0,02
Pareigos	Gydytojas/Slaugytojas			78,7	21,3
	Kitas medicininis ir ne medicininis personalas			68,8	31,1
	Ligoninės administracija ir kt. vadovaujantis personalas			100,0	0,0
	χ^2 ; lls; p				5,588; 2; p=0,06

Pastaba: χ^2 – chi kvadratas; lls – laisvės laipsnių skaičius; p – reikšmingumo lygmuo; * - statistiškai reikšminga (p<0,05)

Respondentų taip pat buvo klausama, ar jų nuomone kiti darbuotojai yra lojalūs ligoninei X (3.9 pav.). Apklausos rezultatai parodė, kad respondentų nuomonė atsakant į šį klausimą išsiskyrė.



3.9 pav. Respondentų nuomonė apie darbuotojų lojalumą ligoninei X, proc.

Po lygiai respondentų atsakymų sulaukė teiginiai, jog dauguma darbuotojų yra lojalūs ir beveik dauguma darbuotojų yra lojalūs ligoninei X (32,0 proc.). Taip pat nemažą dalį respondentų atsakymų sudarė teiginys, jog apie pusę ligoninės darbuotojų yra lojalūs ligoninei, kurioje jie dirba (32,0 proc.).

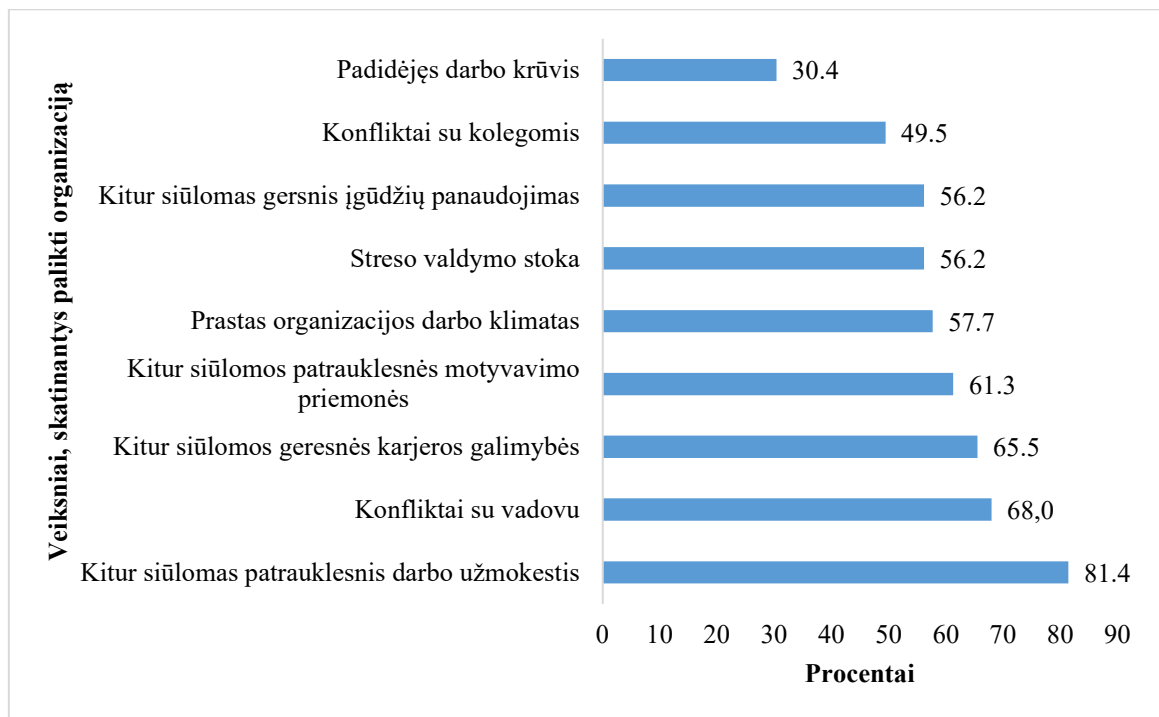
Šio klausimo atsakymus lyginant skirtingose socialinėse/demografinėse grupėse, atsakymai buvo suskirstyti ir 3 grupes (dauguma lojalūs, apie pusę lojalūs ir mažuma lojalūs), tačiau nenustatyti statistiškai reikšmingai skirtingi atsakymai (3.12 lentelė). Galima pabrėžti tik tai, kad ligoninės administracija ir kitas vadovaujantis personalas dažniausiai teigė manantys, jog dauguma darbuotojų yra lojalūs ligoninei X (77,8 proc.)

3.12 lentelė. Respondentų nuomonės apie kitų darbuotojų lojalumą vertinimas priklausomai nuo amžiaus, stažo ir pareigų

Socialinės/ demografinės charakteristikos		Lojalumo vertinimas ligoninėje X			Kitų darbuotojų lojalumas ligoninei X (proc.)		
		Dauguma lojalūs	Apie pusę lojalūs	Mažuma lojalūs	Dauguma lojalūs	Apie pusę lojalūs	Mažuma lojalūs
Amžius	<i>50 ir jaunesni</i>	60,8	22,7	16,5			
	<i>51 ir vyresni</i>	67,0	24,7	8,2			
	χ^2 ; lls; p	3,044; 2; p=0,22					
Stažas	<i>13 m. ir mažiau</i>	67,3	21,4	11,2			
	<i>14 m. ir daugiau</i>	60,4	26,0	13,5			
	χ^2 ; lls; p	1,010; 2; p=0,60					
Pareigos	<i>Gydytojas/Slaugytojas</i>	65,2	25,8	9,0			
	<i>Kitas medicininis ir ne medicininis personalas</i>	61,5	21,9	16,7			
	<i>Ligoninės administracija ir kt. vadovaujantis personalas</i>	77,8	22,2	0,0			
	χ^2 ; lls; p	4,067; 4; p=0,34					

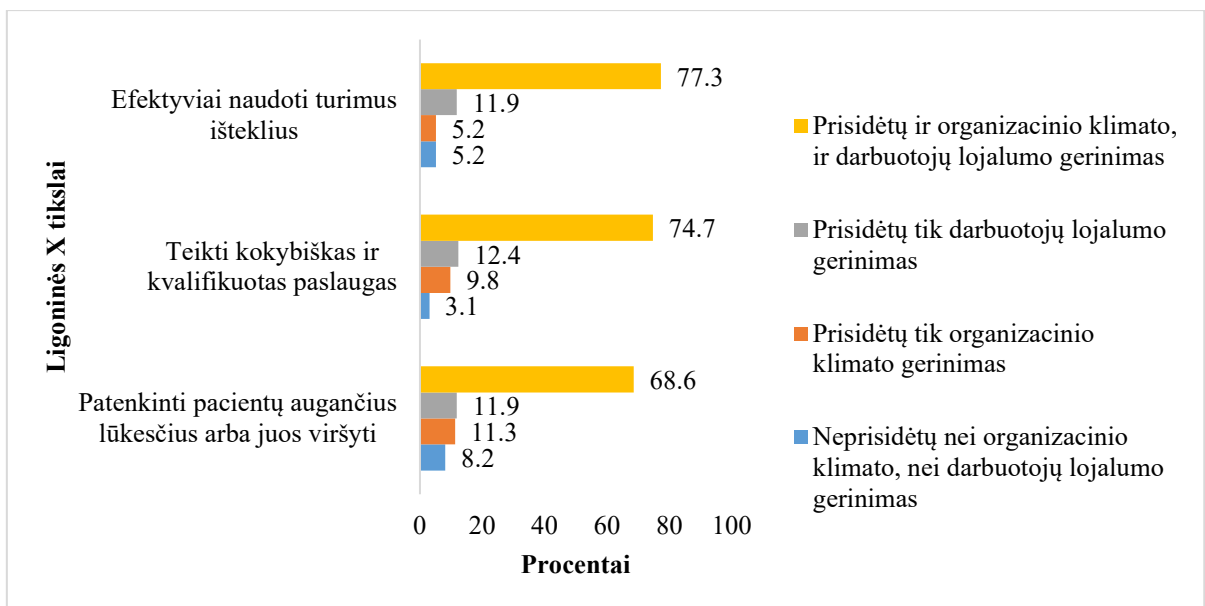
Pastaba: χ^2 – chi kvadratas; lls – laisvės laipsnių skaičius; p – reikšmingumo lygmuo

Siekiant įvertinti respondentų nuomonę apie veiksnius, kurie paskatintų juos palikti ligoninę X, respondentams buvo pateikti stumiantys ir pritraukiantys darbuotojus veiksniai (3.10 pav.). Toks veiksmų skirstymas klasifikuoja įvairius impulsyvius darbuotojų kaitos reiškinio veiksniai, kur vieni yra susiję su organizacijose egzistuojančiais neigiamais aspektais (stumiantys veiksniai), o kiti susiję su organizacijų siūlomais teigiamais aspektais (traukiantys veiksniai) (29). Respondentų nuomone, juos labiausiai paskatintų palikti ligoninę X pritraukiantys veiksniai. Pritarimas šiems veiksniams svyruoja nuo 61,3 procentų iki 81,4 procentų, iš kurių pirmaujantis yra kitur siūlomas patrauklesnis darbo užmokestis. Mažiausiai respondentus palikti ligoninę X paskatintų padidėjęs darbo krūvis (30,4 proc.), kuris yra priskiriamas prie darbuotojus stumiančių veiksnių.



3.10 pav. Respondentų nuomonė apie veiksnius, skatinančius palikti ligoninę X, proc.

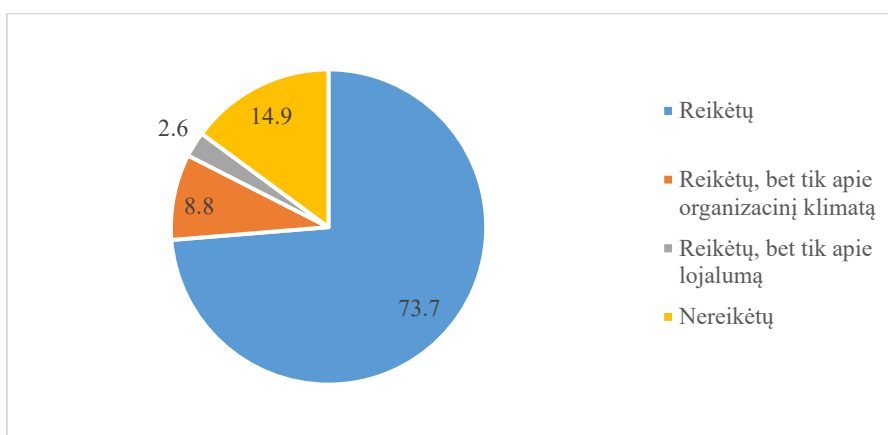
Tyrimo metu taip pat buvo norima išsiaiškinti respondentų nuomonę apie organizacinio klimato ir darbuotojų lojalumo įtaką ligoninės X tikslų pasiekimui. Ligoninės X internetiniame puslapyje buvo pateikti 3 tikslai, kuriuos ligoninė siekia įgyvendinti savo veikloje. Respondentams buvo pateikti šie trys ligoninės X tikslai ir prašoma jų įvertinti, ar organizacinio klimato ir darbuotojų lojalumo gerinimas prisidėtų prie šių tikslų pasiekimo (3.11 pav).



3.11 pav. Respondentų nuomonė apie poreikį gerinti organizacinį klimatą ir lojalumą prisidedant prie ligoninės X tikslų pasiekimo, proc.

Didžioji dauguma respondentų mano, kad tiek organizacinio klimato, tiek ir darbuotojų lojalumo gerinimas prisidėtų prie visų trijų ligoninės X tikslų pasiekimo. Respondentų nuomone, daugiausiai organizacinio klimato ir darbuotojų lojalumo gerinimas prisidėtų prie ligoninės X tikslo siekio dėl efektyvaus turimų išteklių naudojimo (77,3 proc.). Nedidelė dalis respondentų abejoja dėl organizacinio klimato bei darbuotojų lojalumo prisidėjimo bandant pasiekti ligoninės X tikslą, kuriuo siekiama patenkinti arba viršyti pacientų augančius lūkesčius. 8,2 procentai respondentų manė, kad šio tikslo nepadėtų pasiekti nei organizacinio klimato, nei darbuotojų lojalumo gerinimas.

Tyrimo metu taip pat buvo siekiama įvertinti respondentų nuomonę apie mokymų poreikį organizacinio klimato ir darbuotojų lojalumo temomis, todėl respondentų buvo klausiama, ar jie pritartų mokymų apie organizacinį klimatą ir darbuotojų lojalumą organizavimui ligoninėje X. Paveiksle 3.12 pateiktas respondentų nuomonės pasiskirstymas dėl mokymų poreikio.



3.12 pav. Respondentų nuomonė apie mokymų poreikį ligoninės X personalui, proc.

Beveik trys ketvirtadaliai respondentų mano, kad mokymai tiek apie organizacinį klimatą, tiek ir apie darbuotojų lojalumą yra reikalingi (73,7 proc.).

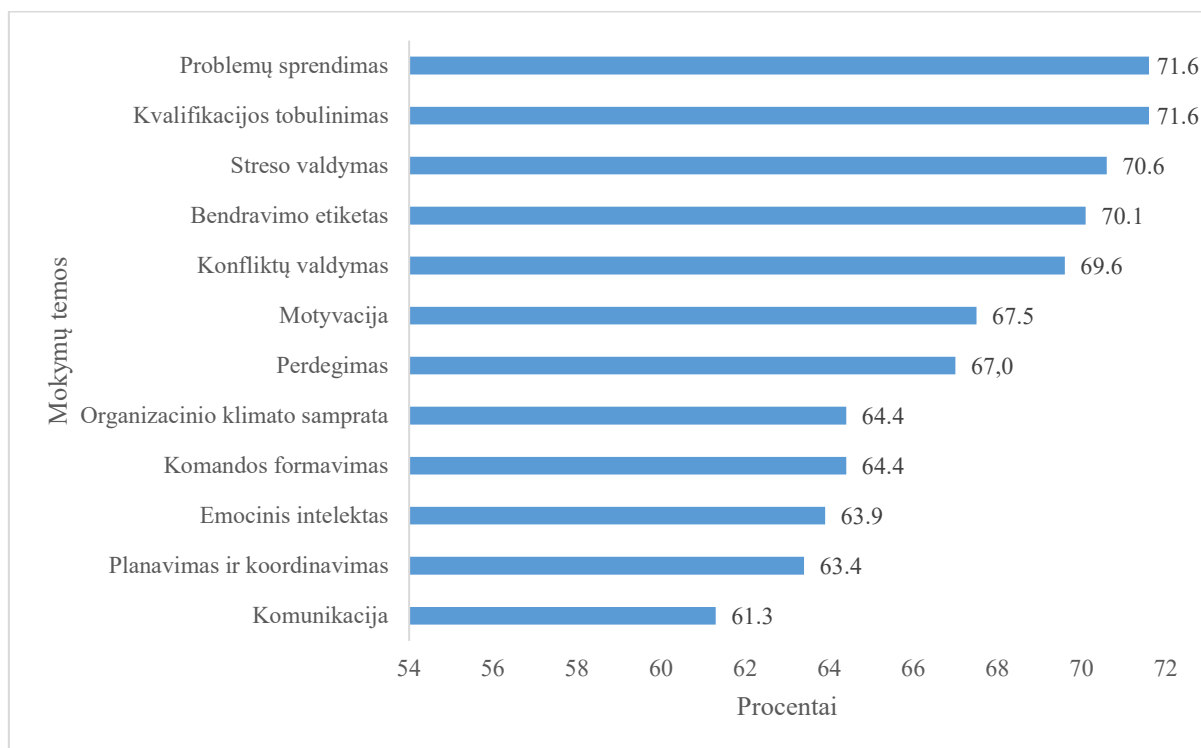
Lyginant respondentų atsakymus į šį klausimą skirtingose socialinėse/demografinėse grupėse, statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo rasta (3.13 lentelė), tačiau galima pabrėžti tai, kad daugiausiai respondentų, išreiškusių teigiamą požiūrį į mokymų organizavimą organizacinio klimato ir darbuotojų lojalumo temomis yra ligoninės administracijos ir kito vadovaujančio personalo atstovai (88,9 proc.). Didžiausias procentas manančių, kad šių mokymų visai nereikėtų yra kito medicininio ir nemedicininio personalo atstovai (19,8proc.).

3.13 lentelė. Respondentų nuomonės apie mokymų poreikį priklausomai nuo amžiaus, stažo ir pareigų

Organizacinis klimatas ir darbuotojų lojalumas		Mokymų poreikis ligoninėje X (proc.)			
		Reikėtų	Reikėtų tik apie OK	Reikėtų tik apie lojalumą	Nereikėtų
Amžius	<i>50 ir jaunesni</i>	75,3	9,3	0,0	15,5
	<i>51 ir vyresni</i>	72,2	8,2	5,2	14,4
	χ^2 ; lls; p	5,156; 3; p=0,16			
Stažas	<i>13 m. ir mažiau</i>	72,4	8,2	1,0	18,4
	<i>14 m. ir daugiau</i>	75,0	9,4	4,2	11,5
	χ^2 ; lls; p	3,535; 3; p=0,32			
Pareigos	<i>Gydytojas/Slaugytojas</i>	76,4	9,0	3,4	11,2
	<i>Kitas medicininis ir ne medicininis personalas</i>	69,8	8,3	2,1	19,8
	<i>Ligoninės administracija ir kt. vadovaujantis personalas</i>	88,9	11,1	0,0	0,0
	χ^2 ; lls; p	6,337; 6; p=0,39			

Pastaba: χ^2 – chi kvadratas; lls – laisvės laipsnių skaičius; p – reikšmingumo lygmuo

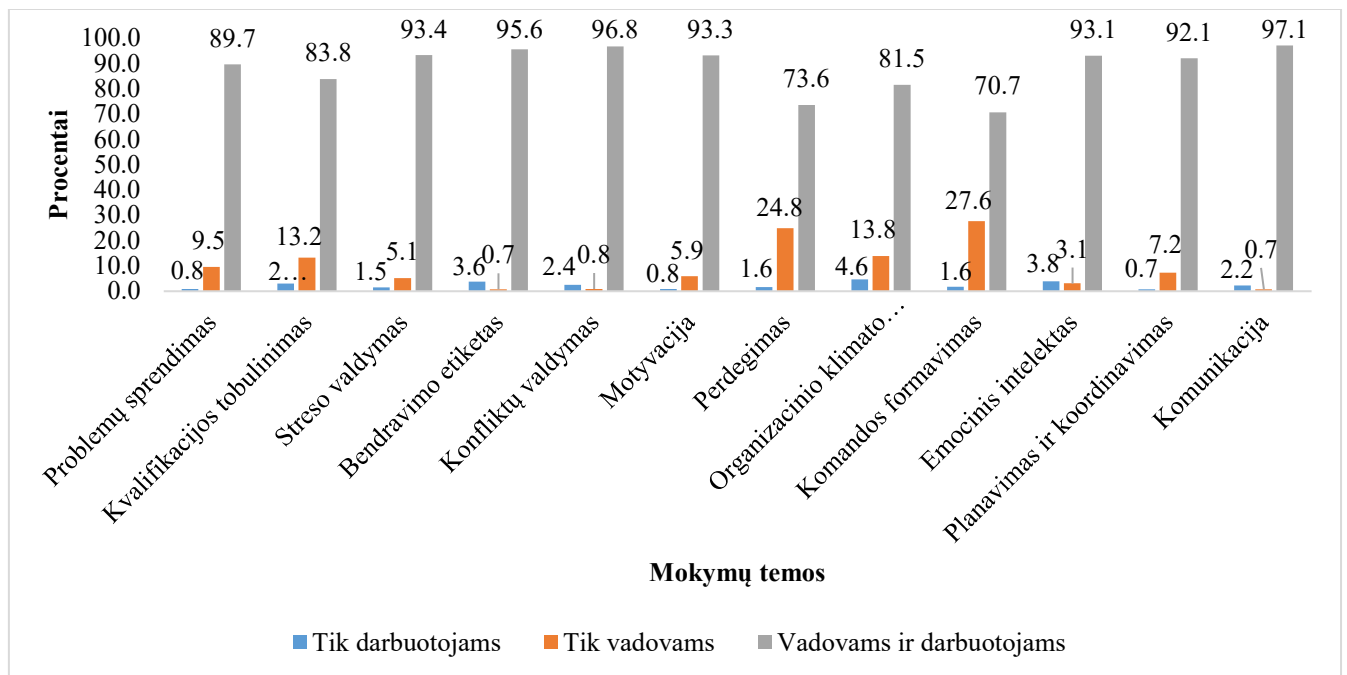
Siekiant įvertinti, kokių mokymų reikėtų ligoninės X darbuotojams, respondentų, kurie atsakė teigiamai į mokymų poreikio klausimą taip pat buvo klausama, kokiomis temomis reikėtų organizuoti mokymus bei kam šie mokymai turėtų būti skiriami (3.13 pav.). Respondentams buvo pateiktos 12 temų ir prašyta pasirinkti jų manymu tinkamiausias plėtoti ligoninėje X.



3.13 pav. Respondentų nuomonė apie mokymų temas ligoninės X personalui, proc.

Daugiausiai respondentų pasirinkimo sulaukė problemų sprendimo (71,6 proc.) kvalifikacijos tobulinimo (71,6 proc.) streso valdymo (70,6 proc.) ir bendravimo etiketo (70,1 proc.) temos. Komunikacijos temos mokymai respondentų buvo renkamesi rečiausiai (61,3 proc.).

Analizuojant respondentų atsakymus į klausimą, kam mokymai turi būti skiriami, dažniausiai respondentų atsakymas buvo, jog mokymų poreikis turi būti aktualus tiek vadovams tiek ir darbuotojams (3.14 pav.). Atsakymai svyravo nuo 70,7 procentų iki 97,1 procento. tačiau galima išvelgti tai, kad respondentai išskyrė kelias mokymų temas, į kurias dėmesį turėtų atkreipti ligoninės X vadovai. Šios temos yra komandos formavimas (27,6 proc.), perdegimas (24,8 proc.) ir organizacinio klimato samprata (13,8 proc.)



3.14 pav. Respondentų nuomonė apie mokymų poreikį ligoninės X darbuotojams ir vadovams, proc.

Apžvelgus gautus rezultatus galima teigti, kad didžioji dauguma respondentų mano, jog ligoninės X organizacinis klimatas yra geras ir vidutinis, jį lemia vadovai ir darbuotojai po lygiai ir ligoninei vertėtų investuoti į jo gerinimą. Labiausiai OK gerinimas paveiktų darbuotojų pasitenkinimą darbu. Taip pat rezultatai parodė, kad dauguma respondentų tiek savo, tiek kitus ligoninės X darbuotojus laiko lojaliais šiai ligoninei ir gana teigiamai žiūrėtų į mokymų organizavimą OK ir darbuotojų lojalumo gerinimo temomis.

4. REZULTATŲ APTARIMAS

Šiuo tyrimu buvo įvertinta respondentų nuomonė apie ligoninės X organizacinį klimatą bei darbuotojų lojalumą šiai ligoninei. Vertinti organizacinio klimato teiginiai išreikšti stipriai arba vidutiniškai. Labiausiai išreikšti organizacinio klimato vertinimo aspektai yra savarankiškumas ir darbo organizavimas. Tokie rezultatai galėjo būti gauti dėl pačių ligoninių darbo specifikos, kur kritinėse situacijose prižiūrint pacientus bene svarbiausia yra laikas, per kurį darbas yra atliekamas bei žinojimas ir supratimas, ką kiekvienas komandos narys turi daryti. Šios kritinės sąlygos turi būti stipriai išreikštos ligoninių kasdienėje veikloje siekiant pagelbėti jos pacientams. Kituose moksliniuose darbuose, tiriančiuose organizacinį klimatą sveikatos priežiūros sektoriaus įmonėse, taip pat nustatyta, kad darbuotojų savarankiškumas yra svarbus aspektas, prisidedantis prie organizacinio klimato ir darbuotojų lojalumo gerinimo. Savarankiški darbuotojai yra linkę prisiimti atsakomybę už savo darbą, kas skatina juos imtis iniciatyvos. Taip pat savarankiškumo taikymo praktika yra naudinga ir pačiai organizacijai, nes skatina darbuotojus prisiimti daugiau atsakomybės, kas prisideda prie darbuotojų įsipareigojimo organizacijai stiprinimo (49).

Vidutiniškai išreikšti organizacinio klimato vertinimo aspektai buvo susiję su vadovavimu. Tai galėjo nutikti dėl to, kad neretu atveju ligoninės vadovaujantis personalas neturi įprastinių vadovavimo žinių arba jų turi daug mažiau lyginant su kitais veiklos sektoriais. Kadangi ligoninėse vadovas neretu atveju atlieka ne tik vadovavimo funkciją, bet ir gydymo, prioritetą vadovauti, megzti gerus santykius su savo pavaldiniais bei juos pastebėti gali nublankti dėl kitų darbų gausos, susijusios su pacientų gydymu. Moksliniuose darbuose, vertinančiuose organizacijų klimatą, santykiu su vadovu svarba yra stipriai akcentuojama, nes geri santykiai su vadovu ne tik gerina organizacinį klimatą, bet ir kuria ryšį tarp darbuotojų ir pačios organizacijos (50). Vidutiniškai įvertinus santykius su vadovu kyla nestabilumo pavojus sprendimo priėmimų, valdymo, krizių tvarkymo ir darbuotojų motyvavimo veiklos srityse (51).

Vertinant tyrimo rezultatus apie darbuotojų lojalumą ligoninei X, buvo pasitelktas mokslininkų Meyer ir Allen organizacinio įsipareigojimo klausimynas ir atskirai vertinti emocinis, tęstinis ir norminis įsipareigojimas. Emocinis įsipareigojimas reiškia personalo narių emocinį prisirišimą prie organizacijos, susitapatinimą su ja ir įsitraukimą į organizaciją. Darbuotojai, turintys stiprų emocinį įsipareigojimą, lieka organizacijoje, nes to nori. Tęstinis įsipareigojimas reiškia personalo narių įvertinimą, ar išėjimo iš organizacijos išlaidos yra didesnės nei pasilikimo išlaidos. Darbuotojai, kurie suvokia, kad išėjimo išlaidos yra didesnės, lieka, nes jiems to reikia. Norminis įsipareigojimas reiškia personalo narių įsipareigojimo organizacijai jausmą (50). Ligoninės X darbuotojai emocinį įsipareigojimą įvertino vidutiniškai, o tęstinį bei norminį įsipareigojimą – gana silpnai. Emocinio įsipareigojimo stiprinimas yra

svarbus, nes jis yra susijęs su organizacijai svarbiais aspektais, tokiais kaip darbuotojų išėjimas iš darbo ar veiklos rezultatyvumas (52). Taip pat emocinio įsipareigojimo menka išraiška gali paskatinti darbuotojus neatsakingai žiūrėti į darbą bei didinti darbuotojų patiriamą stresą darbo vietoje (53). Esant silpnam tęstiniam ir norminiam įsipareigojimui, organizacija rizikuoja turėti didesnę darbuotojų kaitą, turėti emociškai išsekusius ir psichologiškai sutrikusius darbuotojus, kas lemia organizacijos darbų rezultatyvumo sumažėjimą (52).

Taip pat tyrime buvo pastebėta tendencija, kad vyresniųjų amžiaus grupėje (51 m. ir vyresni) emocinis įsipareigojimas buvo įvertintas didesniu įverčiu nei jaunesnėje respondentų amžiaus grupėje (50 m. ir jaunesni). Tokie rezultatai galimai gauti dėl to, jog vyresnio amžiaus žmonės turi daugiau sentimentų ligoninei X bei darbo pakeitimas vyresniame amžiuje apsunksta dėl rinkos noro įdarbinti jaunesnius darbuotojus, kadangi neretu atveju darbas ligoninėse yra fiziškai sekinantis. Moksliniame tyrime apie emocinį įsipareigojimą bei amžiaus ir lyties moderuojantį vaidmenį gauti panašūs rezultatai, kurie teigė, kad emocinis įsipareigojimas stipriau išreikštas vyresnio amžiaus darbuotojų grupėje (54). Emocinis įsipareigojimas taip pat buvo statistiškai reikšmingai didesniu įverčiu įvertintas ilgesnį darbo stažą (14 m. ir ilgiau) turinčių ligoninės X darbuotojų, lyginant su trumpesnį darbo stažą turinčiais darbuotojais (13 m. ir trumpiau). Tokie rezultatai taip pat galimai gauti dėl to, jog ilgiau dirbantys darbuotojai turi daugiau sentimentų ligoninei X. Panašūs rezultatai buvo nustatyti ir daktaro disertacijoje apie organizacinio įsipareigojimo kitimą ir jo reikšmę darbuotojų psichologinėms pasekmėms. Tyrime buvo nustatyta, kad daugiau nei 20 metų organizacijoje dirbantys darbuotojai yra statistiškai reikšmingai labiau emociškai įsipareigoję organizacijai nei iki penkerių metų dirbantys darbuotojai (55).

Vertinant respondentų nuomonę apie lojalumą skatinančių veiksnių svarbą kiekvienai organizacijai, svarbiausius veiksnius ligoninės X darbuotojai išskyrė šiuos: skaidri atlyginimų sistema, aiškios karjeros galimybės, tinkamos darbo sąlygos bei piniginės paskatos už gerai atliktą darbą. Tai yra pamatiniai dalykai, kurie leistų užtikrinti mažesnę darbuotojų kaitą. Visi aukščiau ligoninės X darbuotojų išvardinti veiksniai galėtų sugulti į Maslow poreikių piramidę. Ši piramidė išskiria pagrindinius žmogaus poreikius, kur piramidės apačioje yra žemiausio lygmens poreikiai, o viršuje aukščiausio (56). Respondentų minėta skaidri atlyginimų sistema, tinkamos darbo sąlygos atsidurtų žemesniuose piramidės lygiuose (fiziologiniame ar saugumo) aiškios karjeros galimybės bei piniginės paskatos už gerai atliktą darbą keliautų į aukštesnius piramidės sluoksnius (pagarbos ir savirealizacijos). Tai leidžia suprasti, jog ligoninėje X dirba įvairūs darbuotojai, kuriems reikia patenkinti fiziologinius ir saugumo tiek pagarbos ir savirealizacijos poreikius. Moksliniai tyrimai taip pat teigia, kad darbuotojų pasitenkinimas savo darbu bei lojalumas organizacijai auga, kai jų organizacija suteikia jiems aiškiai

apibrėžtą karjeros kelią ir galimybes mokytis darbe bei augti pačioje organizacijoje (57). Taip pat mokslininkai sutinka, kad didelis darbuotojų lojalumas gali būti pasiektas suteikiant geras darbo sąlygas darbuotojams (58). Aptariant skaidrią atlyginimų sistemą bei materialines paskatas už gerai atliktą darbą, panašiam tyrime apie lojalumo skatinimo psichosocialinius veiksnius, tyrimo autoriai nustatė, kad svarbiausi veiksniai darbuotojams yra materialinis darbuotojų skatinimas kokybiškai dirbti bei veiksmingos darbo apmokėjimo sistemos turėjimas (59). Tačiau kiti tyrimai teigia, kad materialinis darbuotojų skatinimas ilgalaikio lojalumo organizacijai negarantuoja, ir ypač jaunesni darbuotojai yra linkę išeiti iš dabartinės darbovietės dėl kitur siūlomo didesnio darbo užmokesčio (60).

Vertinant ligoninės X respondentų nuomonę apie ryšį tarp organizacinio klimato ir organizacinio įsipareigojimo vertinimo, buvo nustatyti silpni ir vidutiniai, tiek teigiami tiek neigiami koreliaciniai ryšiai. Daugeliu atveju vertinant OK teiginius bei emocinio įsipareigojimo kintamuosius, nustatyti statistiškai reikšmingi koreliaciniai ryšiai. Stipriausi ryšiai nustatyti vertinant OK teiginius apie darbe vertinamas naujoves (emocinio įsipareigojimo koreliacijos koeficientas – 0,258; norminio įsipareigojimo koreliacijos koeficientas – 0,351) bei darbo socialinį atsakingumą (norminio įsipareigojimo koreliacijos koeficientas – 0,221). Naujovių diegimas neretu atveju yra susijęs su mokymosi ir tobulėjimo procesais, ką respondentai įvardino ir prie lojalumą gerinančių veiksnių svarbos, todėl galimai ir vertinant OK ryšį su organizaciniu įsipareigojimu ši sąsaja gali būti pastebima. Lentelėje 4.1 pateikti užsienio autorių atlikti tyrimų duomenys, analizuojantys OK ir darbuotojų lojalumo ryšius.

4.1 lentelė. Užsienio mokslininkų darbuose nustatytas ryšys tarp organizacinio klimato ir organizacinio įsipareigojimo kintamųjų

Mokslinių darbų autoriai	Organizacinio klimato teiginiai	Įsipareigojimo kintamieji		
		Emocinis	Tęstinis	Norminis
Bahrami A. M., Barati O., 2016 (61)		0,208*	0,308*	0,304*
Berberoglu A., 2018 (62)		0,452*		
Khan N., 2019 (63)		0,392*		
Seyyedmoharrami I., Dehaghi F. B., Abbaspour S., Zandi A., 2019 (64)		0,472*		
Adnans A. A., Hadiyani S., Zahrenir S., 2021 (65)		0,495*		

Pastaba: * - statistiškai reikšminga ($p < 0,05$)

Užsienio šalių tyrimuose pateikti kiek stipresni koreliacijos koeficientai nustatant ryšį tarp OK ir darbuotojų lojalumo nei ligoninėje X nustatyti ryšiai.

Šiame tyrime dalyvavę respondentai teigė, kad organizacinio klimato gerinimas labiausiai teigiamai paveiktų veiklos sritis, susijusias su darbuotojų pasitenkinimu darbu (vidurkis 4,63), darbuotojų motyvacija (vidurkis 4,57) ir problemų sprendimu (vidurkis 4,57). Kituose moksliniuose darbuose taip pat išskiriamos panašios veiklos sritys, kurių teigiamas pokytis priklauso nuo organizacinio klimato gerinimo. Manoma, kad organizacinis klimatas yra kritinis aspektas, nes skirtingose organizacijose vykstančios funkcijos yra susijusios su organizacijos klimato lygiu. Tos funkcijos yra pasitenkinimas darbu bei individuali motyvacija (66).

Tyrimo metu vertinant pritraukiančius ir stumiančius veiksniai, kurie paragintų palikti ligoninę X, respondentai įvertino, kad traukiantys veiksniai juos dažniau paskatintų palikti ligoninę X nei stumiantys veiksniai. Tokia pati tendencija stebima ir kitame moksliniame darbe, kuris teigia, kad traukiantys veiksniai, arba kitaip vadinami suvokiamo lengvumo palikti organizaciją veiksniai sveikatos sektoriuje dirbančių darbuotojų yra įvardijami dažniau nei stumiantys veiksniai arba kitaip dar vadinami geidžiamumo palikti organizaciją veiksniai (67). Tokie rezultatai galimai gauti dėl silpnai išreikšto respondentų tęstinio įsipareigojimo, kuris būtent ir paskatintų darbuotojus pasverti galimybes ir poreikį palikti organizaciją. Kadangi šios krypties organizacinio įsipareigojimo išraiška tarp ligoninės X respondentų yra menka, jie per daug negalvoję priimtų kitos įstaigos traukiantį veiksnį.

Vertinant respondentų atsakymus apie OK ir darbuotojų lojalumo ugdymą, didžioji dauguma respondentų pritaria teiginiam apie poreikį investuoti į OK gerinimą, apie tai, kad OK ir lojalumo gerinimas padėtų ligoninei X lengviau pasiekti nusistatytų tikslų bei pritarę minčiai organizuoti ligoninės X darbuotojams mokymus organizacinio klimato ir darbuotojų lojalumo gerinimo temomis, iš kurių daugiausia respondentų susidomėjimo sulauktų temos apie problemų sprendimą, kvalifikacijos tobulinimą, streso valdymą ir bendravimo etiketą. Šios temos susidomėjimo sulaukė galimai dėl ligoninės darbo specifikos, kur problemos turi būti sprendžiamos greitai tam, kad nesusidarytų kritinės situacijos tiek darbuotojams, tiek pacientams, tačiau greitas sprendimų priėmimas neretu atveju kelia stresą, todėl siekis be mažesnio streso mokėti greitai spręsti problemas yra suprantamas ir reikalingas veiksnys kasdiniuose ligoninės darbuose.

Dar norime aptarti tyrimo metodologiją, kuri gali turėti įtakos gautiems tyrimo rezultatams. Imties dydis, galintis reprezentuoti ligoninės X populiaciją nebuvo pasiektas, todėl gautų tyrimo rezultatų negalima pritaikyti visai populiacijai. Statistiškai reikšmingai reprezentatyvių rezultatų gavimui reikėjo gauti 205 anketas, o gautos buvo 194 pagal reikalavimus užpildytos anketos. Pakartotinių raginimų užpildyti tyrimo anketą buvo keli, tačiau pasiekti populiaciją galintį reprezentuoti tyrimo dalyvių skaičių nepavyko.

IŠVADOS

1. Ligoninės X organizacinis klimatas įvertintas gerai (45,4 proc.) bei vidutiniškai (45,4 proc.). Organizacinio klimato vertinimas atskleidė gerą darbų organizavimo ir darbuotojų savarankiškumo lygį ligoninėje X. Organizacinio klimato vertinimas atskleidė silpnesnes organizacijos vietas, kurios yra susijusios su darbuotojų ir vadovų santykiu, iš kurių patys silpniausi respondentų nurodyti buvo susiję su vadovo pagyrimu gerai atlikus darbą (56,7 proc.) bei vadovo noru išklaudyti savo darbuotojus (56,7 proc.).
2. Tyrimo duomenimis, ligoninėje X emocinis įsipareigojimas išreikštas vidutiniškai ($4,23 \pm 0,75$), o tęstinis ir norminis – silpnai ($3,81 \pm 1,04$ ir $3,79 \pm 0,89$). Tyrimas parodė, kad emocinį įsipareigojimą statistiškai reikšmingai didesniu įverčiu ($p < 0,05$) vertino vyresnio amžiaus respondentų grupė (51 metų ir vyresni) nei jaunesnio amžiaus respondentai (50 metų ir jaunesni) taip pat vertinant tą patį emocinį įsipareigojimą ligoninei X, jį statistiškai reikšmingai ($p < 0,05$) didesniu įverčiu vertino didesnę darbo stažą turintys respondentai (14 metų ir ilgiau) nei trumpiau ligoninėje X dirbantys respondentai (13 metų ir trumpiau).
3. Buvo nustatytas silpnas bei vidutinis, daugeliu atveju teigiamas bei statistiškai reikšmingas ryšys tarp organizacinio klimato teiginių vertinimo ir norminio įsipareigojimo raiškos. Tai reiškia, kad kuo geriau respondentai įvertino organizacinį klimatą ligoninėje X, tuo stipresnę pareigą bei atsakomybės jausmą respondentai jautė ligoninei X. Emocinio bei tęstinio įsipareigojimo raiška nebuvo tokia stipri ir susijusi su organizacinio klimato teiginių įvertinimu.
4. Ligoninės X darbuotojai palankiai nusiteikę dėl ligoninės pokyčių ir tobulinimo tam tikrais aspektais. Respondentai mano, kad ligoninei X vertėtų investuoti į organizacinio klimato gerinimą bei organizuoti mokymus organizacinio klimato ir darbuotojų lojalumo gerinimo temomis.

REKOMENDACIJOS

Atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus, pateikiame praktines rekomendacijas ligoninės X vadovybei, kurios prisidėtų prie įstaigos efektyvumo, organizacijos klimato ir darbuotojų lojalumo gerinimo.

1. Vertinant ligoninės X organizacinio klimato tyrimo rezultatus, pastebėta, kad pavaldiniams iš jų vadovų trūksta išklauso bei pagyrimų. Todėl siekiant gerinti ligoninės X organizacinį klimatą, reikėtų atsižvelgti į vadovų ir darbuotojų tarpusavio santykių ugdymą bei tobulinimą.
2. Tyrimo duomenimis lojalumą ligoninei X reiktų didinti gerinant visas tris organizacinio įsipareigojimo kryptis (emocinę, tęstinę ir norminę). To pasiekti padėtų lojalumo gerinimas darbuotojų nurodytose svarbiausiose veiklos srityse. Respondentai sutinka, kad kiekvienai įstaigai, ne išimtis ir ligoninei X derėtų peržiūrėti procesus, susijusius su skaidria atlyginimų sistema, tinkamomis darbo sąlygomis ir karjeros kėlimo sistema.
3. Ligoninės X darbuotojai norėtų, jog būtų ugdomas organizaci klimatas ir darbuotojų lojalumas. Šiam tikslui įgyvendinti galima organizuoti mokymus tiek darbuotojams, tiek ir vadovams temomis apie problemų sprendimą, kvalifikacijos kėlimą, streso valdymą bei bendravimo etiketą.
4. Siūloma, esant galimybei ligoninėje X organizuoti pakartotines personalo apklausas, siekiant įvertinti tolimesnius personalo mokymosi poreikius.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Schneider B, Ehrhart MG, MacEy WH. Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*. 2013;64:361–88.
2. Vilkaitė-Vaitonė N, Sologubas S. Darbuotojų lojalumą lemiantys veiksniai verslo organizacijose: teorinės išvalgos. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. 2019;49(1):27–34.
3. Endriulaitienė A, Genevičiūtė-Janonienė G. Transformacinės lyderystės bei etinio organizacijos klimato svarba darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui. 2012;(63):35–47.
4. Yaya S, Xi C, Xiaoyang Z, Meixia Z. Evaluating the efficiency of China's healthcare service: A weighted DEA-game theory in a competitive environment. *Journal of Cleaner Production*. 2020;270.
5. Agwunobi A, Osborne P. Dynamic Capabilities and Healthcare. *California management review*. 2016;58(4):141-9
6. Berberoglu A. Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*. 2018;18(1).
7. Amah E, Ahiauzu A. Employee involvement and organizational effectiveness. *Journal of Management Development*. 2013;32(7):661–74.
8. Delft LP. Organizational Climate and Performance “The relation between organizational climate and performance and an investigation of the antecedents of organizational climate.” faculty of Technology, Policy and Management. 2010;14(3):66-8.
9. Chernew ME, Newhouse JP. Health Care Spending Growth. In: *Handbook of Health Economics*. Elsevier B.V.; 2012.
10. Savareikiene D, Daugirdas L. Forms of Expression of Employee Loyalty. 2009;2(16):86–93.
11. Parke MR, Seo M-G. The Role of Affect Climate in Organizational Effectiveness *Academy of Management Review*; 2014.
12. Nojehdehi MM, Farahani MA, Rafii F, Bahrani N. A comparison of organizational climate and nurses' intention to leave among excellence awarded hospitals and other hospitals in 2013. *Iranian Red Crescent Medical Journal*. 2015;17(5).
13. al Shbail MO, al Shbail AMA. Organizational climate, organizational citizenship behaviour and turnover intention: Evidence from Jordan. *Management Science Letters*. 2020;10(16):3749–56.
14. Rose S. Organizational climate and it correlates. *Management Research*. 2014.

15. Skindaratė I. Organizacijos klimato vertinimas AB Birštono sanatorijos „Versmė“ pavyzdžiu [magistro darbas]. Vytauto didžiojo universitetas; 2012.
16. Arabaci İB. Organizational Climate of Firat University. 2011;3(1):161–80.
17. Baker MD. An organizational climate assessment of the army contracting workfoce. Naval Postgraduate; 2016.
18. Noordin F, Omar S, Sehan S, Idrus S. Organizational climate and Its influence. International Business & Economics Research Journal (IBER). 2010;9(2):1–10.
19. Abou Hashish EA. Relationship between ethical work climate and nurses' perception of organizational support, commitment, job satisfaction and turnover intent. Nursing Ethics. 2017;24(2):151–66.
20. Bahrami MA, Barati O, Ghoroghchian M sadat, Montazer-alfaraj R, Ranjbar Ezzatabadi M. Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals. Osong Public Health and Research Perspectives. 2016;7(2):96–100.
21. Dagienė V. Organizacijos klimato sąsaja su darbuotojų lojalumu [magistro darbas] Vilniaus universitetas; 2007.
22. Sein Myint NN, Kunaviktikul W, Stark A. A contemporary understanding of organizational climate in healthcare setting: A concept analysis. Nursing Forum. 2021;56(1):172–80.
23. Ancarani A, di Mauro C, Giammanco MD. Linking Organizational Climate to Work Engagement: A Study in the Healthcare Sector. International Journal of Public Administration. 2019;42(7):547–57.
24. Permarupan PY, Saufi RA, Kasim RSR, Balakrishnan BKPD. The Impact of Organizational Climate on Employee's Work Passion and Organizational Commitment. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2013;107:88–95.
25. Maia PA. Organizational climate and team effectiveness : The mediating role of team learning behaviors [master thesis]. University of Bcelona; 2017.
26. Kundu K. Development of the Conceptual Framework of organizational climate. 2007;12(3):101-8.
27. Hitt MA, Morgan CP. Organizational Climate as a Predictor of Organizational Practices. Psychological Reports. 1977;40(3):1191–9.
28. Castro ML, Martins N. The relationship between organizational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organization. SA Journal of Industrial Psychology. 2010;36(1):1–9.

29. Lam M, O'Donnell M, O'Donnell M. Achieving employee commitment for continuous improvement initiatives. *International Journal of Operations and Production Management*. 2015;35(2):201–15.
30. Nojehdehi MM, Farahani MA, Rafii F, Bahrani N. A comparison of organizational climate and nurses' intention to leave among excellence awarded hospitals and other hospitals in 2013. *Iranian Red Crescent Medical Journal*. 2015;17(5).
31. Ehrhart MG, Aarons GA, Farahnak LR. Assessing the organizational context for EBP implementation: the development and validity testing of the Implementation Climate Scale (ICS). *Implement Sci*. 2014;9:157.
32. Ioanid A, Dănălache F, Negoită OD. Effect of Employees' Loyalty. *FAIMA Business and Management Journal*. 2016;4(1):67–78.
33. Gyawali BP. Factors Influencing Employees' Loyalty Evidence from Nepalese Corporations. *Management Dynamics*. 2020;23(1):231–8.
34. Vasiliauskaitė U, Vilkaitė-Vaitonė N. Darbuotojų Lojalumą Lemiantys Veiksniai. 2017;1–8.
35. Hashim M, Khan MI, Ullah M, Yasir M. Impact of Servant Leadership on Employees' Loyalty of Private Universities Academicians in Pakistan. *City University Research Journal*. 2017;96–111.
36. Shekhar N, Kumar DNS. Perspectives Envisaging Employee Loyalty - A Case Analysis. *SSRN Electronic Journal*. 2012;1–23.
37. Salome P C. Relationship between Organization Work Climate & Staff Nurses Organizational Commitment. 2012;66(5):37–9.
38. Riad L, Labib A, Sabri Nawar Y. Assessing the impact of organisational climate on employees commitment. *The Business and Management Review*. 2016;7(5):357–64.
39. Puspitawati NMD, Atmaja NPCD. The Role of Organizational Commitment Mediating Organizational Climate with Turnover Intention. *International Journal of Applied Business and International Management*. 2019;4(3):23–32.
40. Andrew A. Employees' Commitment and Its Impact on Organizational Performance. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*. 2017;5(2):1–13.
41. Ayu I, Martini O, Ketut Rahyuda I, Sintaasih DK, Piartrini PS. The Influence of Competency on Employee Performance through Organizational Commitment Dimension Top Journal Best Impact Factor Analysis of the Leadership Influence on Organizational Climate, Organizational Commitment and The Influence of Competency on Employee Performance through Organizational Commitment Dimension. 2018;20:29–37.

42. Hayes LJ, O'Brien-Pallas L, Duffield C, Shamian J, Buchan J, Hughes F, et al. Nurse turnover: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*. 2012;49(2):887–905.
43. Raosoft. Sample size calculator. Vovici [internet];[updated 2022 March; cited 2022 March]. Available from: <http://www.raosoft.com/samplesize.html>:
44. Pakalniškienė V. Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo vaidmuo. Vilniaus universiteto leidykla; 2012.
45. Peña-Suárez E, Muñiz J, Campillo-Álvarez Á, Fonseca-Pedrero E, García-Cueto E. Organizational Climate Description Questionnaire (Halpin, 1966; Margulies, 1965), Organizational Climate Index (Stern, 1970). Thumin & Thumin; 1966.
46. Trus M, Galdikiene N, Balciunas S, Green P, Helminen M, Suominen T. Connection between organizational culture and climate and empowerment: The perspective of nurse managers. *Nursing and Health Sciences*. 2019;21(1):54–62.
47. Rice B, Knox K, Rice J, Martin N, Fieger P, Fitzgerald A. Loyal employees in difficult settings: The compounding effects of inter-professional dysfunction and employee loyalty on job tension. *Personnel Review*. 2017;46(8):1755–69.
48. Nazneen A, Saleh Miralam M. A Study of Affective, Continuance and Normative Commitments and its Impact on Job Satisfaction among the Faculty Members of Technical Universities. 2017;6(4):1427-35
49. Berberoglu A. Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*. 2018;18(1).
50. Park J, Min H (Kelly). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*. 2020;1(3):90.
51. Maamari BE, Majdalani JF. Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis*. 2017;25(2):327–45.
52. Vidhya S, Pavan KA, Vishnupriya S. An impact of employee commitment and organizational climate on employee job satisfaction and retention in star hotels in Coimbatore district. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019;8(3):6500–3.
53. Mercurio ZA. Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*. 2015;14(4):389–414.

54. Rana, S. and Singh, S. Performance appraisal justice and affective commitment: examining the moderating role of age and gender. *International Journal of Organizational Analysis*. 2022;30(1):24-46.
55. Genevičiūtė-Janonienė G. Organizacinio įsispareigojimo kitimas ir reikšmė su darbuotoju ir organizacija susijusioms psichologinėms pasekmėms [daktaro disertacija]. Vytauto didžiojo universitetas; 2015.
56. Hopper E. Maslow's Hierarchy of Needs Explained. What Is Maslow's Hierarchy of Needs?; 2020.
57. Dhir S, Dutta T, Ghosh P. Linking employee loyalty with job satisfaction using PLS–SEM modelling. *Personnel Review*. 2020;49(8):1695–711.
58. Faisal MN, Al-Esmael BA. Modeling the enablers of organizational commitment. *Business Process Management Journal*. 2014;20(1):25–46.
59. Juodaitytė A. Personalo motyvacijos ir lojalumo skatinimo organizacijai psichosocialiniai veiksniai. *Profesinės studijos:teorija ir praktika*; 2013.
60. Poddar A, Seema SPA, Murali S, Seema A. Employee Loyalty, Organizational Performance & Performance Evaluation-A Critical Survey Probing the basis of multicellularity with planarian stem cell chimeras View project Operating DNA nanostructures in a tissue culture environment View project Performance Evaluation-A Critical Survey. 2017;19:62–74.
61. Bahrami MA, Barati O, Ghoroghchian M sadat, Montazer-alfaraj R, Ranjbar Ezzatabadi M. Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals. *Osong Public Health and Research Perspectives*. 2016;7(2):96–100.
62. Berberoglu A. Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*. 2018;18(1).
63. Khan N. The Impact of Organizational Climate on Teachers Commitment. 2019;6(1).
64. Seyyedmoharrami I, Dehaghi BF, Abbaspour S, Zandi A, Tatari M, Teimori G, et al. The Relationship Between Organizational Climate, Organizational Commitment and Job Burnout: Case Study Among Employees of the University of Medical Sciences. *The Open Public Health Journal*. 2019;12(1):94–100.
65. Aulia Adnans A, Danta Jaya Ginting E, Rizal A. Organizational Citizenship Behavior on Nurses: The Role of Organizational Commitment and Job Satisfaction. *International Journal of Advanced Science and Technology*. 2020;29(7):4315–21.

66. Otken A B, Cenkci T. Big Five Personality Traits and Organizational Dissent: The Moderating Role of Organizational Climate. *Business and Economics Research Journal*; 2015.
67. Park J, Min H Kelly. Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*; 2020.

PRIEDAI

1 Priedas. LSMU MA Bioetikos centro leidimo atlikti tyrimą kopija

2 Priedas. Tyrimo anketa

1 PRIEDAS



LIEUVOS SVEIKATOS MOKSLŲ UNIVERSITETAS

BIOETIKOS CENTRAS

Elektroninis laiškas: 11102, LT-0201, Kaunas, (8 31) 37291, www.bioetikos.lt, bioetikos@lsmu.lt

Medicinos akademijos (MA) 2023-02-09 Nr. BEC-VSVM170
Magistro studijų programa
Visuotinis sveikatos vadyba (išplėtosios studijos)
III k. magistrantei Justinai Gvildaitėi
Darbo vadovė prof. Mindaugas Stankevičius
LSMU Sveikatos vadybos katedra

DĖL PRITARIMO TYRIMUI

LSMU Bioetikos centras, įvertinęs Justinos Gvildaitės pateiktus dokumentus, magistrantės tiriamajam darbui tema „Ligosinės X pasencalė nuomonės apie sąsają tarp organizacijos klimato ir darbuotojų laisvalaikio vertinimas“ pritaria*.

Ingrida Petkū

* Pastebėjus šio pritarimas nesudėdina tiriamajai mokytolei darbu vykdančių asmenų nuo priverstos laikyti Bioetikoje daromą sprendimą reglamentu esančių ir nuo studijų bei pasiūlymų arba regioninio bioetikos komiteto leidimų, jei tokių leidimų nėra pagal LR Biomedicininę tyrimų etikos įstatymą sukurtytas mikroklimatas.

2 PRIEDAS

ANKETA

Gerbiamas respondente,

Lietuvos sveikatos mokslų universiteto Sveikatos vadybos katedra atlieka tyrimą, kuriuo siekiama įvertinti ligoninės X personalo požiūrį į organizacijos klimatą ir jo sąsajas su darbuotojų lojalumu. Klausimynas yra anoniminis ir nereikalaujantis nurodyti asmeninių duomenų. Prašome Jūsų užpildyti anketą, pagal pateiktus klausimus ir jų atsakymų instrukcijas. Jei Jums kiltų klausimų apie anketą arba patį tyrimą, maloniai prašome kreiptis į tyrimo vykdytoją Justiną Gvildaite (justina.gvildaite@stud.lsmu.lt).

ASMENINIAI DUOMENYS. *Jums tinkamą vieną atsakymą pažymėkite X arba įrašykite.*

1. Amžius, metai	2. Lytis	3. Išsilavinimas	4. Darbo trukmė dabartinėje ligoninėje, metai	5. Jūsų užimamos pareigos
Įrašykite	<input type="checkbox"/> Vyras <input type="checkbox"/> Moteris	<input type="checkbox"/> Pagrindinis/vidurinis <input type="checkbox"/> Profesinis <input type="checkbox"/> Aukštesnysis <input type="checkbox"/> Aukštasis	Įrašykite	<input type="checkbox"/> Gydytojas/a <input type="checkbox"/> Slaugytojas/a <input type="checkbox"/> Kitas medicininis personalas <input type="checkbox"/> Ligoninės administracija arba kitas vadovaujantis personalas <input type="checkbox"/> Kita (ne medicinos personalas)

ORGANIZACINIO KLIMATO ĮVERTINIMAS. *Prašome perskaityti žemiau pateiktus teiginius ir nurodyti, kiek su kiekvienu iš jų sutinkate ar nesutinkate apibrėždami skaitmenį skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku).*

Eil. Nr.	Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
6.	Mano santykiai su tiesioginiu vadovu yra geri	1	2	3	4	5
7.	Kai turiu problemų, mano vadovas mane padrąsina jas išspręsti	1	2	3	4	5
8.	Į mano pateiktus pasiūlymus yra atsižvelgiama	1	2	3	4	5
9.	Man yra suteiktos galimybės mokytis	1	2	3	4	5
10.	Jeigu dėl didelio darbo krūvio man reikia pagalbos, aš gaunu visus reikiamus išteklius	1	2	3	4	5
11.	Mano darbo tikslas yra aiškiai apibrėžtas ir suprantamas	1	2	3	4	5
12.	Vadovai noriai klauso savo darbuotojų	1	2	3	4	5
13.	Mano darbas yra socialiai atsakingas	1	2	3	4	5
14.	Mano darbe yra vertinamos naujovės	1	2	3	4	5
15.	Kai darbą atlieku gerai, vadovas mane pagiria	1	2	3	4	5
16.	Aš žinau ir suprantu savo pareigas darbe	1	2	3	4	5
17.	Mano darbe yra laikomasi numatytų terminų užduotims atlikti	1	2	3	4	5
18.	Vadovas prižiūri mano atliekamą darbą	1	2	3	4	5
19.	Mano darbas yra nepakankamai prižiūrimas	1	2	3	4	5
20.	Sprendimų priėmimo teisę turi tik vadovai	1	2	3	4	5

LOJALUMO ORGANIZACIJAI ĮVERTINIMAS. *Prašome perskaityti žemiau pateiktus teiginius ir nurodyti, kiek su kiekvienu iš jų sutinkate ar nesutinkate apibrėždami skaitmenį skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 7 (visiškai sutinku).*

Eil. Nr.	Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
21.	Būčiau laimingas/a galėdamas/a praleisti visą likusią karjerą šioje organizacijoje	1	2	3	4	5	6	7
22.	Aš jaučiuosi taip, tarsi organizacijos problemos yra ir mano problemos	1	2	3	4	5	6	7
23.	Aš nesijaučiu šios organizacijos dalimi.	1	2	3	4	5	6	7
24.	Aš nesu emociškai prisirišęs/usi prie šios organizacijos	1	2	3	4	5	6	7
25.	Ši organizacija man nėra tarsi „antra šeima“	1	2	3	4	5	6	7
26.	Ši organizacija man asmeniškai daug reiškia	1	2	3	4	5	6	7
27.	Darbas šioje organizacijoje yra paremtas ne mano noru, o būtinybe	1	2	3	4	5	6	7
28.	Dabar būtų sunku palikti organizaciją net jei to norėčiau	1	2	3	4	5	6	7
29.	Palikdamas/a šią organizaciją stipriai sutrikdyčiau savo gyvenimą	1	2	3	4	5	6	7
30.	Aš manau turiu per mažai galimybių tam, kad galėčiau palikti šią organizaciją	1	2	3	4	5	6	7
31.	Jei nebūčiau tiek daug savęs skyręs/usi šiai organizacijai, tikriausiai svarstyčiau galimybę dirbti kitur	1	2	3	4	5	6	7
32.	Palikus šią organizaciją viena iš neigiamų pasekmių būtų galimų alternatyvų trūkumas	1	2	3	4	5	6	7
33.	Aš nejaučiu įsipareigojimo likti šioje organizacijoje	1	2	3	4	5	6	7
34.	Aš manau, kad būtų neteisinga dabar palikti šią organizaciją, net jei man tai būtų naudinga	1	2	3	4	5	6	7
35.	Jausčiau kaltę, jei dabar palikčiau šią organizaciją	1	2	3	4	5	6	7

Eil. Nr.	Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
36.	Ši organizacija nusipelno mano lojalumo	1	2	3	4	5	6	7
37.	Šiuo metu nepalikčiau organizacijos, nes jaučiu pareigą joje dirbantiems žmonėms	1	2	3	4	5	6	7
38.	Esu skolingas/a šiai organizacijai	1	2	3	4	5	6	7

LOJALUMO VEIKSNIŲ VERTINIMAS. Šios anketos dalies tikslas yra įvertinti Jūsų nuomonę apie atskirų veiksmų reikšmę darbuotojų lojalumui. *Prašome Jus įvertinti atskirą teiginį du kartus. Pirmiausia norime paprašyti, kad Jūs skalėje nuo 1 (visiškai nesvarbu) iki 5 (labai svarbu) įvertintumėte, kiek konkretus veiksnys yra svarbus darbuotojų lojalumui apskritai. Antrame stulpelyje norime, kad Jūs skalėje nuo 1 (visiškai netaikomas) iki 5 (pilnai taikomas) įvertintumėt šio veiksnio taikymą Jūsų organizacijoje. Kiekvieną teiginį įvertinkite abejuose stulpeliuose pažymint X.*

Eil. Nr.	Teiginiai	Svarba kiekvienai organizacijai					Taikoma Jūsų organizacijoje				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
39.	Skaidri atlyginimų sistema										
40.	Aiškios karjeros galimybės										
41.	Tinkamos darbo sąlygos										
42.	Konstruktivūs ir pagarbūs darbuotojų bei vadovų santykiai										
43.	Organizacijos vadovybės aktyvi bei atvira komunikacija su darbuotojais										
44.	Piniginės paskatos už gerai atliktą darbą (pvz.: priedai, premijos ir pan.)										
45.	Nepiniginės materialinės paskatos už gerai atliktą darbą (pvz.: apmokamos narystės sporto klube, vaistinės kuponai ir pan.)										
46.	Nepiniginės nematerialinės paskatos už gerai atliktą darbą (pvz.: vieši pagyrimai, nuotraukos garbės lentoje ir pan.)										
47.	Teigiamas visuomenės požiūris į organizaciją (prestižas)										
48.	Dėmesys organizacijos kultūros gerinimui										
49.	Aiški organizacijos misija, vizija bei tikslai										
50.	Galimybė įsitraukti į svarbiausių organizacijos sprendimų priėmimą										
51.	Organizacijos dėmesys darbuotojų profesiniam tobulėjimui										
52.	Organizacijos siekis išlaikyti savo darbuotojus										
53.	Organizacija laiko darbuotojus kaip ilgalaikius komandos narius										
54.	Aiškūs darbo atsakomybių apibrėžimas										
55.	Kaučingo ir mentorystės taikymas darbo aplinkoje (kaučingas - tai pagalba žmonėms įveikiant sunkumus, adaptuojantis naujoje komandoje ar pasiekiant projekto ar užduoties keliamus tikslus)										
56.	Besimokančios organizacijos principų taikymas, kai organizacijoje yra stengiamasi mokytis iš klaidų, o ne bausti darbuotojus už klaidas										

ORGANIZACINIO KLIMATO IR LOJALUMO UGDYMO ĮVERTINIMAS. *Jums tinkamiausią atsakymą pažymėkite X.*

57. Kaip Jūs vertinate savo organizacijos klimata?

a)	Labai gerai	<input type="checkbox"/>
b)	Gerai	<input type="checkbox"/>
c)	Vidutiniškai	<input type="checkbox"/>
d)	Blogai	<input type="checkbox"/>
e)	Labai blogai	<input type="checkbox"/>

58. Kaip Jūs manote, kurie organizacijos nariai daugiausiai prisideda formuojant organizacijos klimata?

a)	Organizacijos vadovai	<input type="checkbox"/>
b)	Daugiau organizacijos vadovai ir šiek tiek mažiau kiti darbuotojai	<input type="checkbox"/>
c)	Organizacijos vadovai ir darbuotojai po lygiai	<input type="checkbox"/>
d)	Daugiau organizacijos darbuotojai ir šiek tiek mažiau organizacijos vadovai	<input type="checkbox"/>
e)	Organizacijos darbuotojai	<input type="checkbox"/>

59. Kaip Jūs manote, ar organizacinis klimatas yra svarbus veiksnys, gerinantis:

Veiklos sritis	Visiškai nesvarbus	Nesvarbus	Nei svarbus nei nesvarbus	Svarbus	Labai svarbus
Komunikaciją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokymą/mokymąsi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komandinį darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo efektyvumą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problemų sprendimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovavimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Emocnių intelektą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos augimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pacientų pasitenkinimą paslaugomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų pasitenkinimą darbu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų motyvaciją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suteikiamų paslaugų kokybę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

60. Kaip Jūs manote, ar organizacija turėtų investuoti į organizacinio klimato gerinimą?

a)	Taip	<input type="checkbox"/>
b)	Ne	<input type="checkbox"/>

61. Ar Jūs save laikytumėte lojaliu šiai organizacijai?

a)	Taip	<input type="checkbox"/>
b)	Ne	<input type="checkbox"/>

62. Jūsų manymu, ar kiti darbuotojai yra lojalūs šiai organizacijai?

a)	Dauguma lojalūs	<input type="checkbox"/>
b)	Beveik dauguma lojalūs	<input type="checkbox"/>
c)	Apie pusę organizacijos darbuotojų yra lojalūs	<input type="checkbox"/>
d)	Beveik mažuma lojalūs	<input type="checkbox"/>
e)	Mažuma lojalūs	<input type="checkbox"/>

63. Kokie veiksniai paskatintų Jus palikti šią organizaciją?(galimi keli pasirinkimai)

Veiksny	Paskatintų	Nepaskatintų
Padidėjęs darbo krūvis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfliktai su kolegomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfliktai su vadovu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Prastas organizacijos darbo klimatas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Streso valdymo stoka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kitur siūlomos geresnės karjeros galimybės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kitur siūlomas patrauklesnis darbo užmokestis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kitur siūlomas geresnis įgūdžių panaudojimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kitur siūlomos patrauklesnės motyvavimo priemonės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

64. Kaip Jūs manote, ar organizacinio klimato bei darbuotojų lojalumo gerinimas prisidėtų prie šios organizacijos tikslų pasiekimo:

Tikslas	Neprisidėtų nei organizacinio klimato, nei darbuotojų lojalumo gerinimas	Prisidėtų tik organizacinio klimato gerinimas	Prisidėtų tik darbuotojų lojalumo gerinimas	Prisidėtų ir organizacinio klimato, ir darbuotojų lojalumo gerinimas
Patenkinti pacientų augančius lūkesčius arba juos viršyti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teikti kokybiškas ir kvalifikuotas paslaugas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Efektyviai naudoti turimus išteklius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

65. Ar Jūs manytumėte, kad organizacijai reikėtų mokymų apie organizacinį klimatą bei darbuotojų lojalumą?

a)	Taip, reikėtų	<input type="checkbox"/>
b)	Taip, bet tik apie organizacinį klimatą	<input type="checkbox"/>
c)	Taip, bet tik apie lojalumą	<input type="checkbox"/>
d)	Ne, nereikėtų	<input type="checkbox"/>

66. Jei atsakėte taip, tuomet kokiomis temomis reikėtų organizuoti mokymus ir kam tie mokymai turi būti skirti? (galimi keli pasirinkimai)

	Mokymų tema		Tik darbuotojams	Tik vadovams	Vadovams ir darbuotojams
a)	Organizacinio klimato samprata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Konfliktų valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Bendravimo etiketas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Streso valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	Emocinis intelektas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f)	Komunikacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g)	Komandos formavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h)	Perdegimo atpažinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i)	Planavimo ir koordinavimo įgūdžiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j)	Motyvacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k)	Problemų sprendimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>