

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

STUDIJŲ PROGRAMA (ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS)

Studentės Olesios Oleknavičienės

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**ORGANIZACIJOS PALAIKYMO
POVEIKIS DARBUOTOJŲ ELGSENAI
ORGANIZACIJOJE**

**ORGANIZATIONAL SUPPORT
IMPACT ON EMPLOYEE BEHAVIOR
IN AN ORGANIZATION**

Magistrantas _____

(parašas)

Darbo vadovas _____

(parašas)

Darbo vadovas doc. dr. Virginijus Tamaševičius

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

Vilnius, 2022

TURINYS

ĮVADAS	4
1. TEORINIAI ORGANIZACIJOS PALAIKYMŲ POVEIKIO DARBUOTOJŲ ELGSENAI ORGANIZACIJOJE ASPEKTAI	6
1.1. Organizacijos palaikymo bei suvokiamo organizacijos palaikymo samprata bei sąlygos ...	6
1.1.1. Organizacijos palaikymo elementai.....	10
1.1.2. Organizacijos palaikymo pasekmės.....	12
1.2. Darbuotojų elgsenos organizacijoje samprata	14
1.2.1. Darbo vykdymas: darbuotojų įsitraukimo, įsipareigojimo bei identifikavimosi su organizacija sampratos.....	15
1.2.2. Darbo vykdymo, kaip mediatoriaus, įtaka suvokiamo organizacijos palaikymo pasekmėms.....	19
1.2.3. Organizacijos palaikymo poveikis darbuotojų elgsenai: saviefektyvumas ir ketinimas palikti darbą	20
1.3. Organizacijos palaikymo ir darbo vykdymo poveikio darbuotojų elgsenai teorinis modelis	25
2. ORGANIZACIJOS PALAIKYMŲ POVEIKIS DARBUOTOJŲ ELGSENAI ORGANIZACIJOJE: TYRIMO METODIKA	28
2.1. Tyrimo tikslas, modelis ir hipotezės	28
2.2. Tyrimo organizavimas ir instrumentas.....	30
2.3. Respondentų atranka ir tiriamos imties charakteristikos.....	34
2.4. Tyrimo ribotumai.....	35
3. ORGANIZACIJOS PALAIKYMŲ POVEIKIO DARBUOTOJŲ ELGSENAI ORGANIZACIJOJE POŽIŪRIAI IR VERTINIMAS	36
3.1. Organizacijos palaikymo poveikio praktiniai aspektai: tyrimo rezultatų Lietuvoje aptarimas.....	36
3.2. Tyrimo rezultatų Šiaurės Europos šalyse aptarimas	45
3.3. Tyrimo rezultatų pritaikomumas įmonių veikloje	48
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	52
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	54
SUMMARY	59
PRIEDAI	60
1 priedas. Tyrimo instrumentas lietuvių kalba.....	60
2 priedas. Tyrimo instrumentas anglų kalba	62
3 priedas. SPSS analizės rezultatai	64

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Tyrimo instrumentas.....	31
2 lentelė. Likerto skalės reikšmių interpretacija.....	33
3 lentelė. Respondentų charakteristikos.....	36
4 lentelė. Koreliacija tarp organizacijos palaikymo ir darbo vykdymo ir poveikio darbuotojų elgsenai.....	37
5 lentelė. Koreliacija tarp procedūrinio teisingumo ir ketinimo palikti darbą.....	38
6 lentelė. Koreliacija tarp procedūrinio teisingumo ir saviefektyvumo.....	39
7 lentelė. Koreliacija tarp vadovo palaikymo ir ketinimo palikti darbą.....	39
8 lentelė. Koreliacija tarp vadovo palaikymo ir saviefektyvumo.....	40
9 lentelė. Koreliacija tarp atlygio ir pripažinimo bei ketinimo palikti darbą.....	40
10 lentelė. Koreliacija tarp atlygio ir pripažinimo bei saviefektyvumo.....	41
11 lentelė. Koreliacija tarp identifikavimosi su organizacija ir ketinimo palikti darbą.....	41
12 lentelė. Koreliacija tarp identifikavimosi su organizacija ir saviefektyvumo.....	42
13 lentelė. Koreliacija tarp emocinio įsipareigojimo ir ketinimo palikti darbą.....	42
14 lentelė. Koreliacija tarp emocinio įsipareigojimo ir saviefektyvumo.....	43
15 lentelė. Regresinė analizė tarp nepriklausomų kintamųjų ir ketinimo palikti darbą.....	43
16 lentelė. Regresinė analizė tarp nepriklausomų kintamųjų ir saviefektyvumo.....	44

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Darbuotojų įsitraukimo sąlygų ir pasekmių modelis.	16
2 paveikslas. Emocinio darbuotojų įsipareigojimo teorinis modelis.....	19
3 paveikslas. Lyderio – darbuotojo socialinių mainų įtaka saviefektyvumui.....	22
4 paveikslas. Organizacijos palaikymo poveikis darbuotojų ketinimui palikti darbą.....	24
5 paveikslas. Organizacijos palaikymo ir darbo vykdymo poveikio darbuotojų elgsenai modelis.....	25
6 paveikslas. Organizacijos palaikymo ir darbo vykdymo poveikio darbuotojų elgsenai tyrimo modelis.....	30
7 paveikslas. Patikrintas organizacijos palaikymo ir darbo vykdymo poveikio darbuotojų elgsenai tyrimo modelis.....	45

IVADAS

Darbo temos aktualumas ir naujumas. Šiuolaikiniame nuolatos besikeičiančiame verslo pasaulyje yra svarbu suprasti, kas lemia ilgalaikius ir pasitikėjimu grįstus darbuotojų įsipareigojimus darbdaviams ir kokį vaidmenį tame atlieka organizacijos palaikymas. Pasak Eisenberg et al. (1986) organizacinės paramos teorijos, organizacijų darbuotojai siekia atsilyginti organizacijoms už jų paramą ir deda didesnes pastangas organizacijos tikslams pasiekti, todėl organizacijos darbuotojų palaikymo tematika yra itin aktuali tema verslo kontekste. Organizacijos palaikymu apibrėžiamas darbuotojų požiūris arba suvokimas apie tai, kaip organizacija pasirūpina darbuotojais ir jų gerove, kaip vertinamas darbuotojų indėlis ir patenkinami darbuotojų socialiniai bei emociniai poreikiai. Ši tema vis dar itin aktuali ir analizuojama pačiuose naujausiuose mokslo darbuose, tarp kurių Al-Mahdy ir Emam, (2022), Yin ir Ni (2022), To ir Huang (2022) ir t.t.

Analizuojamos temos ištyrimo lygis. Suvokiamą organizacinį palaikymą ir organizacijos paramos teoriją nagrinėjo Eisenberg et al. (1986), Rhoades ir Eisenberg (2002), Kurtessis et al. (2017), Khurram (2009), Zagenczyk et al. (2010) bei eilė kitų autorių. Pastarųjų dešimtmečių, pvz., Saputra (2020), Hussain et al. (2019), Riggle, Edmondson ir Hansen (2009) autorių atlikta analizė demonstruoja, kad suvokiamas organizacinis palaikymas teigiamai įtakoja darbuotojų pasitenkinimą darbu bei skatina juos įsipareigoti organizacijai. Darbuotojų įsipareigojimą organizacijai tyrė Rhoades ir Eisenberger (2002), Saks (2006), Khurram (2009) ir eilė kitų autorių, o tuo tarpu darbuotojų įtraukimą, kaip sinoniminę sąvoką, analizavo Allen, Shore ir Griffeth (2003), Saks (2006), Macey ir Schneider (2008), Chalofsky ir Krishna (2009), Shuck ir Wollard (2010; 2011) bei kiti. Darbo vykdymą tyrinėjo Rhoades ir Eisenberger (2002), Rhoades, Eisenberger ir Armeli (2001), Shuck ir Wollard (2010), Park, Lee ir Kabst (2008) bei kiti.

Esminiai organizacinio palaikymo elementai, arba konstruktai, išryškėję teorinės analizės dėka, įvardijami kaip procedūrinis teisingumas, analizuotas Dereškevičiūtės (2013), Rhoades ir Eisenberger (2002), Rhoades, Eisenberger ir Armeli (2001), Worley, Fuqua ir Hellman (2009) darbuose. Vadovo palaikymas tirtas Rhoades, Eisenberger ir Armeli (2001), Eisenberger et al. (2002), Worley, Fuqua ir Hellman (2009), Kurtessis et al. (2017). Darbuotojų pripažinimą, atlygį bei darbo vykdymą bei su juo susijusius konstruktus analizavo Eisenberg et al. (1986), Rhoades, Eisenberger ir Armeli (2001), Rhoades ir Eisenberg (2002), Worley, Fuqua ir Hellman (2009), Shore ir Shore (1995), Kurtessis et al. (2017), Hussain et al. (2019), Asaari, Desa, Subramaniam (2019) ir kitų mokslininkų darbuose.

Nepaisant aukščiau minėtų literatūros šaltinių, nėra atlikta pakankamai tyrimų, apžvelgiančių šiuolaikines organizacijas bei analizuojančių praktinį organizacijos palaikymo ir darbo vykdymo poveikį darbuotojų elgsenai Lietuvos bei šiaurės Europos šalių įmonių atveju.

Darbo problema – koks yra organizacijos palaikymo ir darbo vykdymo poveikis darbuotojų elgsenai organizacijoje?

Darbo tikslas – atskleisti organizacijos palaikymo ir darbo vykdymo poveikį darbuotojų elgsenai organizacijoje.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti organizacijos darbuotojų palaikymo bei darbo vykdymo sampratą bei dedamąsias;
2. Empiriškai ištirti organizacijos darbuotojų palaikymo ir darbo vykdymo aspektus bei patikrinti teorinį modelį;
3. Įvertinti organizacijos palaikymo poveikį bei darbo vykdymo įtaką darbuotojų elgsenai organizacijoje ir pateikti rekomendacijas.

Darbo metodai. Mokslinės literatūros analizė, apklausa raštu, kiekybinė duomenų analizė.

Darbo struktūra. Pirmojoje darbo dalyje apžvelgiamos organizacijos darbuotojų palaikymo, elgsenos, motyvacijos, įsipareigojimo, įsitraukimo bei darbo vykdymo sampratos, o taip pat procedūrinio teisingumo, vadovo palaikymo, atlygio bei pripažinimo, identifikavimosi su organizacija, emocinio įsipareigojimo, ketinimo palikti darbą bei saviefektyvumo konstruktai. Antrojoje darbo dalyje pagal pagrįstą tyrimo metodiką empiriškai tiriamas organizacijos darbuotojų palaikymas ir darbo vykdymas bei jo ryšys su darbuotojų elgsenos komponentais. Trečioje dalyje aptariamas organizacijos palaikymo ir darbo vykdymo poveikis darbuotojų elgsenai organizacijoje bei pateikiamos rekomendacijos Lietuvos bei šiaurės Europos šalių organizacijoms.

1. TEORINIAI ORGANIZACIJOS PALAIKYMŲ POVEIKIO DARBUOTOJŲ ELGSENAI ORGANIZACIJOJE ASPEKTAI

1.1. Organizacijos palaikymo bei suvokiamo organizacijos palaikymo samprata bei sąlygos

Organizacijos palaikymą galima tirti iš kelių perspektyvų. Pirmasis požiūris vadovaujasi tuo, jog organizacijos darbuotojų palaikymas suprantamas kaip tam tikri organizacijos veiksmai ir vykdomos žmogiškųjų išteklių praktikos, reikalingos siekiant užtikrinti geresnę organizacijos darbuotojų palaikymą. Kitas požiūris remiasi prielaida, jog darbuotojai organizacijos palaikymą vertina subjektyviai, taigi mokslinėje literatūroje dažnai vartojama suvokiamo organizacijos palaikymo samprata, kurios pagrindinis tikslas – atskleisti, kaip skirtingi darbuotojai vertina organizacijos atliekamus veiksmus. Darbo autorė taip pat pabrėžia, jog šiame darbe organizacijos palaikymo bei suvokiamo organizacijos palaikymo sąvokos laikomos sinoniminėmis ir magistro darbe yra gilinamasi į (suvokiamo) organizacijos palaikymo teorinius ir empirinius tyrimus.

Kalbant apie organizacijos palaikymo ištakas, svarbu pristatyti *organizacinio palaikymo teoriją* ir jos sąsajas su *suvokiamu organizacijos palaikymu*. Remiantis Eisenberger et al. (1986) ir kitais, *organizacinio palaikymo teorija* (angl. *organizational support theory; OST*), darbuotojai įgauna bendrą supratimą apie tai, kaip organizacija vertina jų pastangas ir rūpinasi jų gerbūviu (angl. *perceived organizational support; POS*).

Pasak Eisenberger et al. (1986) *organizacinio palaikymo teorijos* (angl. *OST*), suvokiamo organizacijos palaikymo plėtra arba augimas priklauso nuo darbuotojų požiūrio į organizaciją ir ar tai organizacijai galima priskirti žmogiškas charakteristikas. Eisenberg et al. (1986) teigimu, *suvokiamas organizacijos palaikymas* yra svarbus ir tam, kad geriau būtų galima suprasti organizacijos išsipareigojimus mainų teorijos kontekste. Pasak *organizacinio palaikymo teorijos*, organizacijų darbuotojai siekia atsilyginti organizacijoms už jų paramą ir deda didesnes pastangas organizacijos tikslams pasiekti, todėl organizacijos darbuotojų palaikymo tematika yra itin aktuali tema verslo įmonių kontekste. Kartu su socialinių mainų teorija (Rhoades, Eisenberger, 2002; Zagenczyk et al., 2010, cit. Blau, 1964) bei kitomis teorijomis, suvokiamas organizacijos palaikymas įpareigoja darbuotojus, jaučiančius organizacijos paramą, atsilyginti didesniu emociniu išsipareigojimu, būti pilietiškesniais ir mažina pasitraukimo iš darbo riziką. Dėl šios priežasties pripažįstama, jog organizacijos, besivadovaujančios suvokiamu organizacijos palaikymo principais bei pačiu fenomenu, turi konkurencinį pranašumą prieš kitas, tokių praktikų nevykdančias organizacijas (Imran et al., 2020; Rhoades, Eisenberger, 2002; Pfeffer, 1995).

Remiantis *organizacinio palaikymo teorija*, pristatyta vėlesniuose mokslininkų darbuose, pvz., Kurtessis et al. (2017), Zagenczyk et al. (2010), Worley, Fuqua ir Hellman (2009), Aselage ir Eisenberger (2003) galima teigti, jog darbuotojai pastebi ir jiems yra svarbu, kokią paramą jiems suteikia organizacija (remiantis sąžiningumo, darbo sąlygų ir santykių su vadovais kriterijais) ir kaip jie rūpinasi darbuotojų gerove. Pagal pastaruosius parametrus darbuotojai vertina organizacijos paramą ir ši sąvoka mokslinėje literatūroje yra apibrėžiama kaip *suvokiamas organizacijos palaikymas* (angl. *POS*). Tokiu būdu darbuotojai vertina, ar organizacija yra teigiamai nusiteikusi jų atžvilgiu.

Taigi organizacijos palaikymas – organizacijos vykdomi veiksmai ir praktikos, skirtos užtikrinti darbuotojų palaikymą, tuo tarpu suvokiamas organizacijos palaikymas – tai subjektyvus darbuotojų įsitikinimas, kuriuo darbuotojai vertina, kaip organizacija rūpinasi jų gerove, vertina jų indėlį bei tenkina darbuotojų socialinius ir emocinius poreikius.

Pirmiausia svarbu išanalizuoti *organizacijos palaikymo pirmtakus*, arba *sąlygas* (angl. *antecedents*). Pasak Rhoades ir Eisenberger (2002) tyrimo, naudojant meta analizės metodą, buvo išskirti šie suvokiamo organizacinio palaikymo pirmtakai, leidžiantys darbuotojams suvokti ar įvertinti organizacijos palaikymą:

- *Teisingumas*. Struktūrinis ir socialinis procedūrinis teisingumas bei tęstinis teisingas resursų paskirstymas tarp darbuotojų organizacijoje daro teigiamą įtaką suvokiamam organizacijos palaikymui kaip indikacija, kad organizacija rūpinasi darbuotojų gerbūviu. Struktūrinėms procedūroms priskiriamos oficialios taisyklės ir normos organizacijoje bei kaip jų keitimas daro įtaką darbuotojams. Socialinis procedūrinis teisingumas, arba interakcinis teisingumas, siejamas su pagarba darbuotojui bei tai, kaip organizacinė informacija komunikuojama darbuotojui.
- *Vadovų palaikymas/parama*. Vadovai reprezentuoja organizaciją ir yra atsakingi už darbuotojų darbo vykdymo kokybę ir vertinimą. Taigi darbuotojai suvokia teigiamą arba neigiamą vadovų požiūrį į juos, kuris daro tiesioginę įtaką darbuotojų suvokimui apie organizacijos palaikymą. Darbuotojai taip pat žino, jog jų vadovai pristato darbo rezultatus aukštesniajai vadovybei. Rhoades, Eisenberger ir Armeli (2001) papildo, jog kartais darbuotojai organizacijos palaikymą bei vadovo palaikymą laiko tapačiomis sąvokomis.
- *Organizacinis atlygis bei darbo sąlygos*. Shore ir Shore (1995) pabrėžia, jog žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos, įvertinančios darbuotojo indėlį, turėtų teigiamai veikti suvokiamą organizacinį palaikymą. Pagrindinės mokslininkų įvardijamos praktikos yra įvertinimas, darbo užmokestis, paskatinimai, darbo vietos užtikrintumas, autonomija, darbovietės streso faktoriai (pvz., didelis darbo krūvis,

nerealistiniai terminai, darbo ir atsakomybių neapibrėžtumas, konfliktuojančios darbo atsakomybės neigiamai veikia organizacijos palaikymo suvokimą), mokymai/paruošimas bei darbovietės dydis. Taigi kuo daugiau organizacija investuoja į geresnes darbo sąlygas ir darbuotoją, tuo jo suvokiamas organizacijos palaikymo lygis yra aukštesnis. Hussain et al (2019) prideda, kad darbuotojai mano, jog jiems yra atlyginama už gerus santykius su organizacija. Tokiu būdu, net jei darbuotojai nesijaučia gerai, jie vis tiek eitų į darbą, būtų lojalūs tiek organizacijai, tiek kitiems jos darbuotojams.

Worley, Fuqua ir Hellman (2009), cituodami Rhoades ir Eisenberger (2002), Cropanzano, et al. (1997) Moorman, Blakely ir Niehoff (1998), Eisenberger et al. (1999), Settoon et al. (1996), Wayne et al. (1997), Allen, Shore ir Griffeth (2003) bei Wayne et al. (1997) išskiria šias suvokiamo organizacijos palaikymo ištakas:

- *Procedūrinio* arba paskirstymo *teisingumo* bei organizacinės politikos suvokimas.
- *Darbo sąlygos* – autonomija bei darbo užmokestis.
- *Vadovo parama*.
- *Žmogiškųjų išteklių praktikos* – paskatinimų sistema, sprendimų priėmimo galimybė ir augimo perspektyvos.

Įdomu tai, jog bene tiksliausiai apibrėžti procedūrinio teisingumo elementai analizuojami teisinėje literatūroje (pvz., Dereškevičiūtė, 2013). Autorė, cituodama L. L. Fuller (1964), išskyrė tokius aštuonis *procedūrinio teisingumo* kriterijus:

1. **Bendrų taisyklių reikalavimas.**
2. **Tokių taisyklių priėmimas.**
3. **Draudimas įstatymams turėti retroaktyvią galią.**
4. **Reikalavimas, kad taisyklės būtų aiškios.**
5. **Taisyklių prieštaravimų vengimas.**
6. **Neįmanomų įvykdyti taisyklių vengimas.**
7. **Taisyklių pastovumas.**
8. **Teisingas taisyklių taikymas.**

Toliau plėtojant *atlygio bei pripažinimo* tematiką bei jos svarbą organizacijoje, mokslininkai Asaari, Desa ir Subramaniam (2019) savo empiriniame tyrime išskiria tokius esminius šio konstrukto komponentus:

1. **Atlygis (bendrinė sąvoka).**
2. **Piniginis atlyginimas.**
3. **Paaukštinimas pareigose.**
4. **Pripažinimas.**

5. Darbuotojo motyvavimas.

Pasak mokslininkų Asaari, Desa ir Subramaniam (2019), atitinkamai atlyginant už darbą ir motyvuojant darbuotojus, galima tikėtis aukštesnio darbo produktyvumo lygio.

Remiantis Rhoades ir Eisenberger (2002) galima teigti, jog suvokiamas organizacijos palaikymas yra pakankamai reliatyvi sąvoka ir jį galima užtikrinti keliais būdais - teisingumo principu, vadovų parama, organizaciniu atlygiu bei tinkamomis darbo sąlygomis. Kitaip tariant, organizacijų darbuotojai, jaučiantys organizacijos palaikymą, yra linkę mėgti savo darbą, yra įsipareigoję darbovietei, geriau dirba ir nesvarsto apie darbo keitimą. Zagenczyk et al. (2010), cituodamas Masterson et al. (2000) taip pat pabrėžia, kad teisingumas organizacijoje skatina darbuotojų pasitikėjimą organizacija, tuo pačiu mažindamas neteisingo atlygio sistemos ar darbo keitimo riziką. Allen, Shore ir Griffeth (2003) pažymi, jog žmogiškųjų išteklių praktikos – įtraukimas, atlygis, profesinių įgūdžių lavinimo patirtys ir kiti paskatinimai rodo organizacijos pagarbą darbuotojams ir daro teigiamą poveikį suvokiamam organizacijos palaikymui. Greta to, parama, gaunama iš organizacijos vadovų ir lyderių taip pat pozityviai veikia darbuotojų suvokiamą organizacijos palaikymą (Eisenberger et al., 2002).

Taigi apibendrinant dar vieną, bene visų aukščiau išvardintų autorių minėtą konceptą - ***vadovo paramą*** - ir organizacijos palaikymo ryšį, pagrindiniai ir bene dažniausiai pasikartojantys teiginiai skirtinguose mokslinės literatūros šaltiniuose yra:

1. **Vadovo rūpestis darbuotojo gerove.**
2. **Darbuotojo tikslų ir vertybių svarba vadovui.**
3. **Vadovo suinteresuotumas darbuotojo nuomone.**
4. **Vadovo pagalba kasdienėje darbo veikloje.**
5. **Nešališkas darbo ir darbuotojo vertinimas kaip vadovo palaikymas.**

Vėlesniuose mokslo darbuose (pvz., Kurtessis et al., 2017) buvo pristatytos šios organizacijos palaikymo sąlygos:

- *Organizacijos narių elgsena su darbuotojais* (neteisingas/išnaudojantis vadovavimas, nuomonės skatinimo struktūros, lyderių – organizacijos narių mainai, vadovų ir bendradarbių palaikymas, transformacinė ir tranzakcinė lyderystė).
- *Darbuotojo – organizacijos santykių kokybė* (teisingumas, suvokiama organizacijos politika, psichologinis kontraktas, vertės suderinamumas/kongruentumas su organizacija).
- *Žmogiškųjų išteklių praktikos ir darbo sąlygos* (darbo vietos užtikrintumas, lanksčios ir šeimą palaikančios darbo praktikos ir tobulėjimo galimybės, darbo/pareigybių charakteristikos).

Toliau šiame magistro darbe yra plačiau apžvelgiami organizacijos palaikymo elementai, kildinami iš organizacijos palaikymo sąlygų bei analizuojami remiantis empiriniais ir teoriniais mokslininkų tyrimų rezultatais.

Apibendrinant galima teigti, jog organizacijų darbuotojai, jaučiantys organizacijos palaikymą, yra linkę mėgti savo darbą, yra įsipareigoję darbovietai, geriau dirba ir nesvarsto apie darbo keitimą. Suvokiamas organizacijos palaikymas gali būti užtikrintas keliais būdais - procedūriniu teisingumu, vadovo parama bei atlygiu ir pripažinimu. Organizacijos, besivadovaujančios suvokiamo organizacijos palaikymo principais, turi konkurencinį pranašumą prieš tokių praktikų nevykdančias organizacijas.

1.1.1. Organizacijos palaikymo elementai

Svarbu paminėti, jog pirminiuose organizacijos palaikymo literatūros šaltiniuose (pvz., Eisenberger et al., 1986; Worley, Fuqua, Hellman, 2009), buvo tirti 36 teiginiai, besisiejantys su suvokiamu organizacijos palaikymu ir padaryta išvada, kad *suvokiamas organizacijos palaikymas* yra vienadimensis konstruktas. Šie 36 teiginiai atskleidė esminius organizacijos palaikymo *elementus*:

- Darbuotojai susidaro nuomonę apie tai, koku lygiu/būdu organizacija vertina jų pastangas ir rūpinasi jų gerove.
- Toks suvokiamas organizacijos palaikymas sumažina pravaikštų riziką.
- Santykis tarp suvokiamo organizacijos palaikymo ir pravaikštų yra didesnis darbuotojams, pasižymintiems stipria mainų ideologija.

Rhoades ir Eisenberger (2002) tyrime, kuriame išanalizuota daugiau nei 70 kitų mokslininkų darbų, buvo išskirtos trys pagrindinės kategorijos, sietinos su suvokiamu organizacijos palaikymu - *teisingumas, vadovo parama* bei *organizacijos paskatinimas (atlygis)* ir tinkamos darbo sąlygos. Tuo tarpu suvokiamas organizacijos palaikymas buvo susietas su šiais *rezultatais, palankiais darbuotojams (pvz., pasitenkinimas darbu, emocinis įsipareigojimas, identifikavimasis su organizacija, pozityvi nuotaika)* bei *rezultatais, palankiais organizacijai (pvz., saviefektyvumas, darbo našumas, sumažėjęs atsitraukimas)*.

Siekiant empiriškai patikrinti šiuos teiginius, Worley, Fuqua ir Hellman (2009) ir eilė kitų mokslininkų (pvz., Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, Rhoades, 2001; Hutchison, 1997; Rhoades et al., 2001) savo tyrimuose naudojo originalią Eisenberger et al. (1986) 36 teiginių apklausą, tačiau Shore ir Tetrick (1991) atliko tyrimą, pritaikę sutrumpintą, 17 Eisenberger et al. (1986) teiginių skalę.

Kurtessis et al. (2017) cituoja *organizacinio palaikymo teoriją* ir teigia, jog *suvokiamas organizacijos palaikymas* priklauso nuo darbuotojo suvokimo, ar organizacija, vykdydama vieną ar kitą veiklą, su darbuotoju elgiasi teisingai, ar neteisingai. To *pasekmė* - suvokiamas organizacijos palaikymas paskatina socialinius mainus, kurių metu darbuotojai *jaučiasi įsipareigoję* padėti organizacijai pasiekti jos tikslų bei tikisi, kad jų pastangos teigiamai paveiks jų gaunamą *atlygį*. Suvokiamas organizacijos palaikymas kartu patenkina ir socioemocinius poreikius - *įsipareigojimą* ir *identifikavimąsi su organizacija*, skatinančius norą padėti organizacijai siekti tikslų ir geresnės psichologinės savijautos. Tokiu būdu išskiriami trys esminiai elementai:

- **Darbuotojų suvokimas** (angl. *Employee Attributions*). Remiantis organizacinio palaikymo teorija, suvokiamas organizacijos palaikymas turėtų būti skatinamas iki tokio lygio, kol organizacijos suteikta pagalba būtų teigiamai įvertinama/ sutinkama darbuotojų. Kitas būdas paskatinti organizacijos palaikymo suvokimą yra suteikiant darbuotojams specialiai pritaikytą, specifinę naudą.
- **Socialiniai mainai** (angl. *Social Exchange*). Organizacinio palaikymo teorija remiasi socialinių mainų teorija, kurioje darbas yra matomas kaip mainai tarp darbdavio, suteikiančio materialinę gerovę ir socialinius resursus bei darbuotojo, investuojančio pastangas ir esančio lojaliu organizacijai. Taigi suvokiamas organizacijos palaikymas skatina darbuotoją būti įsipareigojusi ir siekiama, kad jo pastangos bus pastebėtos ir įvertintos. Kalbant apie emocinį organizacinį įsipareigojimą, darbuotojai siekia subalansuoti santykius su organizacija, tokiu būdu išsiugdydami pozityvią elgseną, atitinkančią suvokiamą organizacijos palaikymą.
- **Savęs tobulinimas** (angl. *Self-Enhancement*). Suvokiamo organizacijos palaikymo tikslas yra išpildyti socioemocinius darbuotojo poreikius - įvertinimą, pagarbą, priklausomybę ir emocinę paramą – bei skatinti darbuotojo identifikavimąsi su organizacija. Organizacinio palaikymo teorija teigia, kad emocinis įsipareigojimas organizacijai kyla iš savęs tobulinimo ir socialinių mainų. Kitaip tariant, identifikavimasis su organizacija galimai skatina emocinį įsipareigojimą organizacijai per bendras vertybes ir stipresnius ryšius tarp darbuotojų ir darbdavių.

Apibendrinant galima teigti, jog suvokiamas organizacijos palaikymas yra vienadimensis konstruktas, atskleidžiantis esminius organizacijos palaikymo elementus iš šių perspektyvų: darbuotojai susidaro nuomonę apie tai, koku lygiu/būdu organizacija vertina jų pastangas ir rūpinasi jų gerove, toks suvokiamas organizacijos palaikymas sumažina pravaikštų riziką, bei santykis tarp suvokiamo organizacijos palaikymo ir pravaikštų yra didesnis darbuotojams, pasižymintiems stipria mainų ideologija.

1.1.2. Organizacijos palaikymo pasėkmės

Eilė mokslininkų (Eisenberger et al., 2002; Rhoades, Eisenberger, 2002; Zagenczyk et al., 2010; Aselage, Eisenberger, 2003; Eisenberger et al., 1986) savo moksliniuose tyrimuose pademonstravo, jog suvokiamas organizacijos palaikymas pastebimas tuomet, kai darbuotojai jaučia, jog jų darbas yra vertinamas ir yra rūpinamasi jų gerbūviu. Tokiu būdu suvokiamas organizacijos palaikymas susiejamas su darbuotojų pasitenkinimu darbu bei įsipareigojimu organizacijai.

Rhoades ir Eisenberger (2002) empirinis tyrimas atskleidė tokias **suvokiamo organizacijos palaikymo pasekmes**, kaip išaugusį emocinį įsipareigojimą, pagerėjusius darbo rezultatus bei sumažėjusią atsitraukimo elgseną/efektą:

- **Organizacinis įsipareigojimas** (angl. *Organizational Commitment*). Empirinis tyrimas pagrindė, jog šis aspektas turėjo svarios įtakos. Suvokiamas organizacijos palaikymas ir emocinis įsipareigojimas pademonstravo stiprų ryšį, o suvokiamas organizacijos palaikymas ir ilgalaikis įsipareigojimas parodė nežymų neigiamą ryšį.
- **Prisirišimas prie darbo** (angl. *Job-Related Affect*). Tyrimas parodė, jog prisirišimas prie darbo glaudžiai siejosi su pasitenkinimu darbu bei gera nuotaika.
- **Įsitraukimas į darbą** (angl. *Job Involvement*). Mokslininkai pastebėjo vidutinį teigiamą ryšį tarp suvokiamo organizacijos palaikymo ir įsitraukimo į darbą.
- **Darbo vykdymas** (angl. *Performance*). Nustatytas vidutinis ryšys tarp suvokiamo organizacijos palaikymo ir aukšto lygio darbo vykdymo siekiant organizacijos tikslų.
- **Didelės pastangos** (angl. *Strains*). Nustatytas nežymus neigiamas ryšys tarp suvokiamo organizacijos palaikymo ir dedamų didelių pastangų.
- **Noras pasilikti organizacijoje** (angl. *Desire to Remain*). Pastebėtas stiprus, teigiamas ryšys su suvokiamu organizacijos palaikymu.
- **Atsitraukimo/darbo atmetimo reakcija** (angl. *Withdrawal Behavior*). Suvokiamas organizacijos palaikymas pademonstravo vidutinį neigiamą ryšį su atsitraukimo konceptu. Neigiamas ryšys buvo stipriausias tarp suvokiamo organizacijos palaikymo ir ketinimo palikti darbą. Kiek silpnesnis, tačiau ryškus neigiamas ryšys buvo aptiktas tarp organizacijos palaikymo ir mažos apyvartos.

Pasak Donald, Hlanganipai ir Shambare (2016), pagrindinis organizacijos palaikymo, kaip moderatoriaus, sėkmės įrodymas, arba teigiama pasekmė, yra darbuotojų **pasitenkinimas darbu**. Mokslininkų tyrimo rezultatai atskleidė, jog egzistuoja stiprus ryšys tarp suvokiamo organizacijos palaikymo ir pasitenkinimo darbu. Analizė taip pat pademonstravo stiprų ryšį tarp suvokiamo organizacijos palaikymo ir **emocinio darbuotojų įsipareigojimo** organizacijai.

Pasitenkinimas darbu yra vienas pagrindinių organizacijos sėkmės elementų. Pasitenkinimo darbu studijos yra sutinkamos ne tik organizacinės psichologijos darbuose, tačiau ir sociologijos, vadybos, žmogiškųjų išteklių valdymo bei kitose mokslo srityse (Donald, Hlanganipai, Shambare, 2016). Pavyzdžiui, Kim (2005) akcentuoja, jog pasitenkinimas darbu padeda organizacijoms pasiekti norimų verslo rezultatų, siejamų su produktyvumu, organizaciniu efektyvumu ir nežymia darbuotojų kaita. Kitaip tariant, darbuotojo produktyvumo lygis dažnai siejamas su jo pasitenkinimu darbu. Taigi tam, kad organizacija būtų produktyvi ir sėkminga, reikalinga atsižvelgti į darbuotojų poreikius. Greta to svarbu paminėti mokslininkų Kreiner ir Kinicki (2005) išsakytą mintį, jog pasitenkinimas darbu yra emocijomis grįstas atsakas į eilę su darbuotojo darbu susijusių aspektų.

Darbuotojų įsipareigojimas, kaip ir pasitenkinimas darbu, yra labai svarbus aspektas organizacijos palaikymo literatūros kontekste. Park, Lee ir Kabst (2008) pažymi, jog darbuotojai, linkę demonstruoti aukšto lygio įsipareigojimą organizacijai, turi didžiausią vertę darbdaviams. Taigi ir organizacijos yra linkusios pasitikėti darbuotojais, kurie yra motyvuoti, linkę prisiimti daugiau atsakomybių kartu atliekant kokybišką darbą (cit. Meyer, Allen, 1997).

Paminėtina, jog kai darbuotojai yra patenkinti savo darbu ir jaučia organizacijos palaikymą, jie yra ne tik emociškai įsipareigoję, bet ir saviefektyvūs savo kasdienėje veikloje. Pavyzdžiui, mokslininkai Maddux ir Gosselin (2012) išskiria tokius **saviefektyvumo modelius ir to pasekmes**:

1. **Efekto motyvacija**, leidžianti darbuotojui patirti efektyvumo jausmą.
2. **Pasiekimo motyvacija**, leidžianti patenkinti norą pasiekti.
3. **Įkvėpimo lygis**, siejamas su tuo, ką darbuotojas norėtų pasiekti.
4. **Lūkesčio-vertės teorija**, leidžianti darbuotojui suvokti, ką jis gaus už pasiekimą.
5. **Kontrolės vieta**, leidžianti darbuotojui tikėtis, kad jis turi galios kontroliuoti pasekmes.
6. **Savęs suvokimas ir pasitikėjimas savimi**, arba darbuotojo suvokimas apie turimus gebėjimus.
7. **Orientacija į meistriškumą**, kai darbuotojas, susidūręs su iššūkiais, jaučiasi turintis inteligenciją ir socialinius įgūdžius problemoms išspręsti.
8. **Organizacija ir sistemos**.

Apibendrinant galima teigti, jog organizacijos palaikymo, kaip moderatoriaus, vaidmuo ir pasekmės organizacijoje yra teigiamos. Kaip to apibendrinamasis pavyzdys - Kurtessis et al. (2017) empirinis tyrimas pristatė tokias **organizacijos palaikymo pasekmes**:

- **Požiūris į organizaciją ir darbą** (emocinis organizacijos įsipareigojimas, ekonominiai ir socialiniai mainai su organizacija, juntamas ir normatyvinis įsipareigojamas,

įsitraukimas į darbą, identifikavimasis su organizacija, darbo vykdymo – atlygio galimybė, pasitikėjimas).

- *Subjektyvus gerbūvis* (pozityvus psichologinis gerbūvis, neigiamas psichologinis gerbūvis).
- *Elgsenos pasekmės* (darbo vykdymas, pilietiška elgsena organizacijoje, neproduktyvus elgesys darbe, atsitraukimas/darbo atmetimas).

Kalbant apie elgsenos pasekmes, svarbu paminėti organizacijos riziką prarasti darbuotoją. Pavyzdžiui, mokslininkės Stankevičienė, Liučvaitienė ir Šimelytė (2010) išskiria tokius veiksnius ar priežastis, *skatinančias darbuotojus keisti/palikti darbą*:

- 1. Gabiausi ir profesionaliausi darbuotojai yra mobiliausi ir dažniau linkę keisti darbą.**
- 2. Pasenusi samdos tvarka.**
- 3. Valdymo stilius.**
- 4. Pripažinimo trūkumas.**
- 5. Konkurencingos kompensavimo sistemos nebuvimas.**

Autorės taip pat pažymi ir **investavimo į darbuotojus ir motyvacinės sistemos nebuvimą**.

Apibendrinant galima teigti, jog organizacijos palaikymo poveikis bei to pasekmės darbuotojų elgsenai organizacijoje gali būti matuojamos ketinimo palikti darbą (neigiama pasekmė) arba saviefektyvumo (teigiama pasekmė) konstruktais. Paminėtini ir saviefektyvumo modeliai ir to pasekmės - efekto motyvacija, pasiekimo motyvacija, įkvėpimo lygis, lūkesčio-vertės teorija, kontrolės vieta, savęs suvokimas ir pasitikėjimas savimi, orientacija į meistriškumą, bei organizacija ir sistemos.

Toliau šiame magistro darbe bus apžvelgiami darbuotojų elgsenos organizacijoje aspektai.

1.2. Darbuotojų elgsenos organizacijoje samprata

Pasak Robertson (1994), suvokimas, koku būdu organizacijos kontekstas daro įtaką organizacijų darbuotojams, yra pagrindinė organizacinės elgsenos studijų ašis. Organizacijų darbuotojai patiria eilę stimulų, kylančių iš organizacijos ir pagal tai elgiasi bei priima sprendimus. Taigi jų elgsena organizacijoje gali būti formuojama pakankamai lengvai, jei organizacija valdo stimulus ir paskatas. Individų darbo vykdymas, taip pat apibūdinamas kaip darbo elgsenos visumos matas, yra ypatingai svarbus organizacijos efektyvumo kontekste. Robertson (1994, cit. Mitchell, 1982) teigia, kad motyvacinė sistema, sukurta organizacijos vadovybės, remiasi dvejomis prielaidomis: kokia darbuotojų elgsena yra siektina užtikrinant efektyvumą bei kokie

faktoriai įtakoja tokią elgseną – pavyzdžiui, kas skatina darbuotojų įsitraukimą. Kiti mokslininkai, pvz., Ishaq ir Mumtaz (2014) tyrė motyvacijos, darbuotojų elgsenos ir organizacijos paramos sąsajas su mokymo perdavimu. Dėl darbo temos specifiškumo toliau nebus gilinamasi į motyvacijos teorijas; darbuotojų (arba darbinė) elgsena bus matuojama per *darbuotojų įsitraukimą ir įsipareigojimą* (pvz., Bagdžiūnienė, Urbanavičiūtė, Lazauskaitė-Zabielskė, 2013) ir kitus su darbo tikslu susijusius parametrus.

Grįžtant prie 1.1.1 poskyryje analizuoto Rhoades ir Eisenberger (2002) tyrimo primenama, jog suvokiamas organizacijos palaikymas mokslininkų buvo susietas su **rezultatais, palankiais darbuotojams** (pvz., pasitenkinimas darbu, emocinis įsipareigojimas, identifikavimasis su organizacija, pozityvi nuotaika) bei **rezultatais, palankiais organizacijai** (pvz., saviefektyvumas, darbo našumas, sumažėjęs atsitraukimas). Taigi toliau darbe analizuojamos dvi perspektyvos – **darbo vykdymas**, kaip darbuotojo perspektyva, bei **organizacijos palaikymo poveikis darbuotojų elgsenai organizacijoje**, kaip organizacijos/darbdavio perspektyva.

Apibendrinant galima teigti, jog darbuotojų elgsena gali būti matuojama per darbuotojų įsitraukimą ir įsipareigojimą, o suvokiamas organizacijos palaikymas siejamas su rezultatais, palankiais darbuotojams, bei rezultatais, palankiais organizacijai.

1.2.1. Darbo vykdymas: darbuotojų įsitraukimo, įsipareigojimo bei identifikavimosi su organizacija sampratos

Rhoades ir Eisenberger (2002) empirinis tyrimas atskleidė ryšį tarp suvokiamo organizacijos palaikymo ir aukšto lygio darbo vykdymo siekiant organizacijos tikslų. Taigi šiame poskyryje darbo vykdymas (angl. *Performance*) yra tiriamas iš dviejų perspektyvų – identifikavimosi su organizacija bei emocinio įsipareigojimo.

Pasak tyrimo, suvokiamas organizacijos palaikymas turėtų padidinti darbo veiklos efektyvumą, arba pagerinti *darbo vykdymą, viršijant tiesiogines darbo pareigas (pagalbą kolegoms, veiksmus, apsaugančius organizaciją nuo rizikos, siūlant konstruktyvius pasiūlymus, įgijant naujų organizacijai naudingų žinių bei įgūdžių)*. Taigi darbo vykdymą (be tiesioginių darbuotojo pareigų) galima skirstyti į naudingą organizacijai ir naudingą kitiems darbuotojams. Pažymėtina, jog darbuotojai tikisi, jog toks darbo vykdymas bus pastebėtas ir atlygintas. Pabrėžtina ir tai, jog tas pats Rhoades ir Eisenberger (2002) tyrimas išskyrė išaugusį emocinį įsipareigojimą kaip vieną iš suvokiamo organizacijos palaikymo pasekmių.

Tyrinėjant įsitraukimo (angl. *Engagement*) ir įsipareigojimo (angl. *Commitment*) darbui literatūroje kyla klausimas, ar šie aspektai iš esmės gali būti laikomi sinoniminiais. Ši idėja kyla dėl

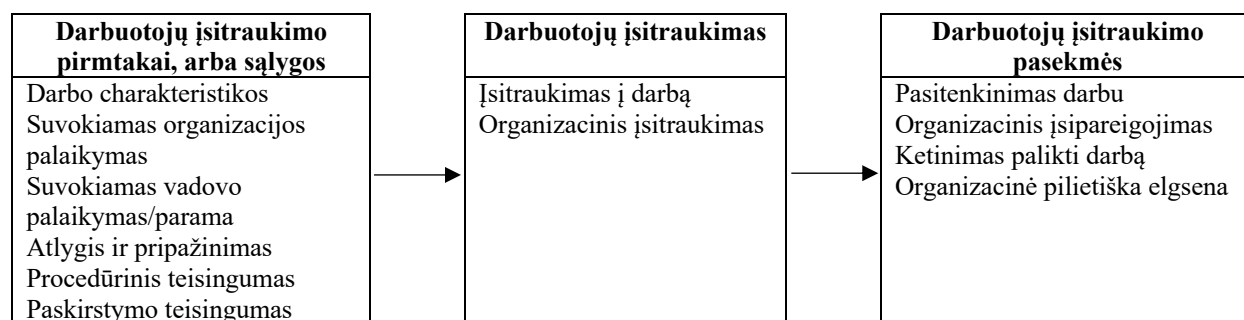
skirtingų mokslininkų pateiktų apibrėžimų ir dėl to, kad abiem konceptams būdingas vidinis darbuotojo entuziazmas. Siekiant visapusiškai ištirti tematiką, toliau trumpai pristatomi abu konceptai.

Shuck ir Wollard (2010) teigimu, *darbuotojų įsitraukimas* gali būti apibrėžiamas kaip individualaus darbuotojo kognityvinė, emocinė ir elgsenos būseną, nukreipta siekti organizacijos tikslų. Saks (2006) analizuoja darbuotojų įsitraukimo koncepciją ir pabrėžia, jog šis aspektas mokslinėje literatūroje turi daug apibrėžimų ir dažnai tapatinamas su *organizaciniu įsipareigojimu* ir *organizaciniu pilietiškumu*. Įsitraukimas taip pat tapatinamas su *emociniu* bei intelektualiu *įsipareigojimu* organizacijai (cit. Baumruk, 2004; Richman, 2006; Shaw, 2005) arba net su savavališkų/savarankiškų pastangų kiekiu, kurį darbuotojas skyrė darbui atlikti. Pasak Maslach, Schaufeli ir Leiter (2001), įsitraukimas charakterizuojamas energija, dalyvavimu ir efektyvumu. Schaufeli et al. (2002) papildė, jog įsitraukimas yra pozityvi, teikianti pasitenkinimo su darbu susijusi situacija, lydima energingumo, atsidavimo ir įsisavinimo. Mokslininkai taip pat pažymi, kad įsitraukimas nėra momentinė būseną – tai yra nuolatinė afektinė-kognityvinė būseną, nesusijusi su jokių konkrečių objektu, įvykiu, asmeniu ar elgsena. Svarbu paminėti ir tai, jog Saks (2006) pastebi įsitraukimo aspekto sąsajas su organizacijos elgsena, tačiau pabrėžia, jog tai nėra tapatūs konceptai.

Toliau esančiame paveiksle pateikiamas jo siūlomas teorinis modelis.

1 paveikslas

Darbuotojų įsitraukimo sąlygų ir pasekmių modelis



Šaltinis: Saks, 2006.

Saks (2006) tyrimas pademonstravo, jog egzistuoja skirtumai tarp įsitraukimo į darbą bei organizacinio įsitraukimo, o taip pat, kad remiantis įsitraukimo sąlygomis, siejamomis su individu, galima numanyti įsitraukimo rezultatus.

Remiantis James, Mckechnie, Swanberg (2011) atlikta analize, darbuotojų įsitraukimo tyrimų ištakos siejamos su Maslow bei Havighurst motyvacijos teorijomis. Šiose teorijose akcentuojami skirtingi darbuotojo vertės bei įsitraukimo į organizacijos veiklą aspektai. Bene

populiariausia motyvacijos teorija, nagrinėjanti požiūrį į individo darbą, yra Maslow poreikių hierarchijos teorija, apimanti pamatinius fiziologinius, saugumo, socialinius, pagarbos bei saviraiškos poreikius – aukščiausius hierarchijoje. Teorija buvo plačiai pripažįstama vadovų praktikų dėl jos paprastumo ir intuityvumo – buvo teigiama, jog klestinčios ekonomikos laikais darbuotojų, turinčių darbą, žemesnio lygio poreikiai yra automatiškai patenkinti (Dubauskas, 2006).

Shokunbi (2016), analizuodamas darbuotojų įsitraukimą, taip pat mini motyvaciją, kaip vieną iš veiksnių. Kim (2005) tyrimas patvirtina sąsajas tarp darbuotojo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu bei produktyvumo bei teigia, jog darbuotojams siūlomos papildomos naudos yra efektyvūs būdai pritraukti, motyvuoti ir išlaikyti darbuotojus.

Toliau analizuojama Park, Lee ir Kabst (2008) empirinė studija apie žmogiškuosius poreikius ir įsitraukimą į darbą, atskleidžianti, jog žmogiškieji poreikiai yra itin svarbūs organizacijos įsipareigojimų ir įsitraukimo į darbą kontekste. Mokslininkai, cituodami Meyer ir Allen (1997) teigia, jog šiuolaikinės organizacijos remiasi antreprenerystės, kaštų valdymo ir taupesnėmis organizacijos praktikomis bei turėjusios sumažinti darbuotojų skaičių, yra linkusios vertinti motyvuotus, daugiau atsakomybių prisiimančius darbuotojus. Park, Lee ir Kabst (2008), cituodami Glasser (1984) teigia, kad individams reikia kiekvieno arba tam tikros kombinacijos iš šių elementų – egzistencijos, priklausymo, galios, laisvės ir malonumo. Tai prieštarauja Maslow teorijai, teigiančiai, kad poreikiai yra hierarchiniai. Mokslininkai remiasi ir McClelland (1961) teorijoje išskirtais poreikiais – pasiekimu, galia ir priklausymu. Teigiama, kad būtent pasiekimo poreikis yra pagrindinis motyvatorius, atskiriantis vidutinius darbuotojus nuo itin rezultatyvių darbuotojų. Savo empiriniame tyrime Park Lee ir Kabst (2008) panaudojo šiuos poreikius, kaip pagrindinius motyvatorius, darančius įtaką *organizaciniam įsipareigojimui* ir *įsitraukimui į darbą*:

- 1. Malonumas**
- 2. Priklausymas**
- 3. Laisvė**
- 4. Egzistencija**
- 5. Galia**
- 6. Pasiekimas**

Apibendrinant paminėtina, jog itin rezultatyvūs, motyvuoti ir į rezultatus orientuoti darbuotojai siekia *priklausymo*, *galios* ir *pasiekimo* organizacijoje.

Darbuotojų motyvacija ir įsitraukimas į darbą taip pat priklauso nuo lyderio stiliaus. Kurtessis et al. (2017), analizuodami transformacinę ir tranzakcinę lyderystę organizacijoje, atskleidžia jų skiriamuosius bruožus iš suvokiamo organizacijos palaikymo – socioemocinių

poreikių perspektyvos. Pasak mokslininkų, transformacinė lyderystė grindžiama individualizuotu dėmesiu ir įkvepiančia motyvacija, taigi daro įtaką ir subjektyviai darbuotojų gerovei. Įkvepianti motyvacija skatina darbuotojus būti efektyviais ir įsitraukusiais į darbą, siekiant ilgalaikių organizacijos tikslų. Tuo tarpu tranzakcinė lyderystė vadovaujasi papildomu skatinimu, kaip motyvatoriumi siekti geresnių rezultatų. Tokie lyderiai stengiasi užkirsti kelią darbo klaidoms arba siekia greitai jas ištaisyti, bei yra linkę atlyginti darbuotojams už trumpalaikes pastangas. Diskienė, Tamaševičius ir Kalvaitytė (2018), cituodamos eilę autorių (pvz., DuBrin, 2012; Laud et al., 2016) taip pat pažymi, jog viena iš vadovų funkcijų yra motyvuoti, palaikyti darbuotojus.

Kaip minėta ankstesniame poskyryje, mokslinėje literatūroje aptinkama sąsaja tarp *įsipareigojimo* ir *įsitraukimo* sąvokų, taigi svarbu apibrėžti, kas mokslinėje literatūroje yra laikoma įsipareigojimu (angl. *Commitment*).

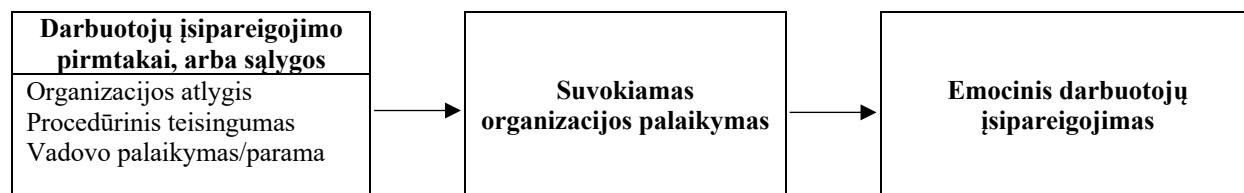
Remiantis Abou-Moghli (2015), organizacijos reikalauja darbuotojų, kurie būtų atsidavę darbui ir lojalūs. Taigi remiantis mainų teorija, jei organizacijos užtikrina aukšto lygio palaikymą, tikimasi, kad darbuotojai bus emociškai įsipareigoję, sieks aukštų verslo rezultatų ir sumažės tikimybė, jog darbuotojai norės keisti darbą.

Ankstyvuosiuose Eisenberger darbuose (pvz., Eisenberger, Fasolo, Davis-LaMastro, 1990) siekta susieti *organizacinį įsipareigojimą, suvokiamą organizacijos palaikymą ir darbuotojų įsipareigojimą*. Jų tyrime atliktos kelios studijos – pirmoji siekė nustatyti ryšį tarp suvokiamo organizacijos palaikymo su darbo vykdymu ir pravaikštomis. Antrąją studiją siekta išanalizuoti sąsajas tarp suvokiamo palaikymo bei darbuotojų inovatyvumo, emocinio įsipareigojimo ir rezultatais grįsto atlygio. Antrojo tyrimo rezultatai leido pagrįsti ryšį tarp suvokiamo organizacijos palaikymo ir emocinio įsipareigojimo.

Aptardami emocinį *įsipareigojimą*, Rhoades, Eisenberger ir Armeli (2001) teigia, kad tam tikra prasme tai yra darbuotojo ryšys su organizacija, kuris lemia darbuotojo *lojalumą ir atsidavimą*. Emociškai įsipareigoję darbuotojai jaučia *priklausomumo ryšį su organizacija*, ir *savęs identifikavimąsi su organizacija*. Jie taip pat *siekia organizacijos tikslų ir nori likti toje organizacijoje*. Kiti mokslininkai tyrė sąsajas tarp emocinio įsipareigojimo bei *darbo vykdymo, apyvartos ir pravaikštų* (Rhoades, Eisenberger, Armeli, 2001, cit. Meyer, Allen, 1997; Mathieu, Zajac, 1990). Kaip pirmtakai, arba sąlygos, reikalingos išsivystyti emociniam įsipareigojimui, įvardyti *organizacijos atlygis, procedūrinis teisingumas bei vadovo palaikymas/parama*. Šie parametrai buvo kur kas stipresni, nei struktūriniai organizacijos parametrai, kaip decentralizacija ar asmeninės darbuotojų charakteristikos. Rhoades, Eisenberger ir Armeli (2001) atliktas tyrimas atskleidė ryšius tarp darbuotojų įsipareigojimo sąlygų, suvokiamo organizacijos palaikymo bei emocinio įsipareigojimo. Žemiau esančiame paveiksle pateikiamas darbo autorės sudarytas teorinis emocinio darbuotojų įsipareigojimo modelis.

2 paveikslas

Emocinio darbuotojų įsipareigojimo teorinis modelis



Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis Rhoades, Eisenberger, Armeli (2001).

Įdomu tai, jog 2 paveiksle pagrįstas Rhoades, Eisenberger ir Armeli (2001) modelis turi panašumų su 1 paveiksle pristatytu modeliu, tačiau skirtingai nuo 1-ojo modelio, pastarajame matoma sąsaja su *suvokiamu organizacijos palaikymu*, kuris aktualus darbo temai. Taigi pastarasis konstruktas – *darbuotojų įsipareigojimas* – bus plačiau naudojamas tolimesniame magistro darbe.

Apibendrinant galima teigti, jog darbo vykdymas yra analizuojamas iš identifikavimosi su organizacija bei emocinio įsipareigojimo perspektyvų. Įsipareigojimui ir išitraukimui į darbą priskiriamos tokios dimensijos, kaip malonumas, priklausymas, laisvė, egzistencija, galia ir pasiekimas. Emociškai įsipareigoję darbuotojai jaučia priklausomumo ryšį su organizacija, ir savęs identifikavimąsi su organizacija.

1.2.2. Darbo vykdymo, kaip mediatoriaus, įtaka suvokiamo organizacijos palaikymo pasekmėms

Kurtessis et al. (2017) tyrimas patvirtino, jog egzistuoja ryšys tarp suvokiamo organizacijos palaikymo bei darbo vykdymo, matuojamo per identifikavimąsi su organizacija, emocinio *įsipareigojimo* ir kitų parametų (normatyvinio įsipareigojimo bei saviefetyvumo). *Organizacinio palaikymo teorija* teigia, jog kiekvienas iš šių veiksmių daro įtaką *suvokiamam organizacijos palaikymui* ir *darbo vykdymui*, taigi mokslininkai siekė empiriškai patvirtinti šias hipotezes. Pasitvirtino, jog identifikavimasis su organizacija prisideda prie suvokiamo organizacijos palaikymo bei darbo vykdymo gerinimo. Įdomu tai, kad identifikavimasis su organizacija buvo labiau susietas su pilietiška elgsena organizacijoje nei su pačios rolės vykdymu.

Pasak He ir Brown (2013), organizacijos identitetas siejamas su organizacijos esme, pagrindu, išskirtinumu, kuris leidžia organizacijos nariams būti reikšminga šio identiteto dalimi, suteikia prasmės jų atliekamam darbui ir užtikrina sąveiką tarp skirtingų darbuotojų grupių ir funkcinų lygių. Taigi galima išskirti šiuos *identifikavimosi su organizacija* komponentus:

1. **Pastangos suprasti strateginius pokyčius** (He ir Brown, 2013, cit. Ravasi ir Phillips, 2011);

2. **Dalyvavimas sprendimų priėmime** (He ir Brown, 2013, cit. Riantoputra, 2010);
3. **Dalyvavimas vidinių konfliktų sprendime** (He ir Brown, 2013, cit. Humphreys ir Brown, 2002);
4. **Prisidėjimas prie efektyvios komunikacijos** (He ir Brown, 2013, cit. Fombrun, 1996);
5. **Dalyvavimas problemų sprendime** (He ir Brown, 2013, cit. Dutton ir Dukerich, 1991; Gioia ir Thomas, 1996);
6. **Orientacija į teisėtumo užtikrinimą** (He ir Brown, 2013, cit. He ir Baruch, 2010; Sillince ir Brown, 2009).

Kalbant apie emocinį įsipareigojimą galima teigti, jog jis svariai prisideda prie suvokiamo organizacijos palaikymo santykio su pilietiška elgsena organizacijoje. Analizuojant normatyvinį įsipareigojimą pasakytina, jog jo koncepcija panaši į juntamą pareigą organizacijai. He ir Brown (2013) tyrimo rezultatai atskleidė, jog normatyvinis įsipareigojimas prisideda prie suvokiamo organizacijos palaikymo ir pilietiškos elgsenos organizacijoje, tačiau įtaka ne tokia stipri, kaip tarp suvokiamo organizacijos palaikymo ir rolės atlikimo. Saviefetyvumas darbe dalinai medijuoja santykyje su suvokiamu organizacijos palaikymu ir rolės atlikimu.

Kurtessis et al. (2017) apibendrina, jog organizacinio palaikymo teorijos kontekste darbuotojų suvokiamas organizacijos palaikymas sietinas su rolės vykdymu ir papildomomis pastangomis atliekant darbą per socialinius mainus ir savęs tobulinimą.

Apibendrinant galima teigti, jog mokslininkai išskyrė tokius identifikavimosi su organizacija komponentus: pastangos suprasti strateginius pokyčius, dalyvavimas sprendimų priėmime, dalyvavimas vidinių konfliktų sprendime, prisidėjimas prie efektyvios komunikacijos, dalyvavimas problemų sprendime, bei orientacija į teisėtumo užtikrinimą.

1.2.3. Organizacijos palaikymo poveikis darbuotojų elgsenai: saviefektyvumas ir ketinimas palikti darbą

Darbuotojų saviefektyvumas yra itin svarbi dimensija organizacijos palaikymo studijose. Pasak Maddux ir Gosselin (2012) *saviefektyvumas* leidžia darbuotojui patirti aktyvumo jausmą, jį motyvuoja, įkvėpia ir suteikia galios kontroliuoti pasekmes.

Pasak Bandura (1977), saviefektyvumas yra individo tikėjimas savo gebėjimu organizuoti ir atlikti tam tikrus veiksmus ar darbus, pvz., atlikti konkrečią užduotį arba pasiekti tam tikrą rezultatą. Kitaip tariant, tai yra individo įsitikinimai, gebėjimas (susi)motyvuoti, turimi kognityviniai resursai ir veiksniai, būtini sėkmingai atlikti tam tikrą užduotį tam tikroje situacijoje (Stajkovic, Luthans, 1998a). Taigi kai darbuotojas, pasižymintis saviefektyvumu, susiduria su

sudėtinga darbo problema, jis sieja tą problemą su pastangų stoka ir nepasiduoda, toliau tobulindamas savo gebėjimus.

Spreitzer (1995) tyrime saviefektyvumo konstruktas siejamas su įgalinimu, bei psichologiniu įgalinimu darbo vietoje. Mokslininkė, cituodama Conger ir Kanungo (1988) teigia, jog įgalinimas yra motyvacinis saviefektyvumo konceptas. Įdomu tai, jog vėlesniuose mokslo darbuose (pvz., Thomas, Velthouse, 1990), saviefektyvumas buvo susietas ir su darbuotojo kompetencijos dimensija. Taigi kompetencija, arba saviefektyvumas, apibrėžiamas kaip individo pasitikėjimas savimi/ savo galimybe kompetentingai vykdyti veiklą. Pažymima, kad kompetencija čia siejama išskirtinai su darbo veikla.

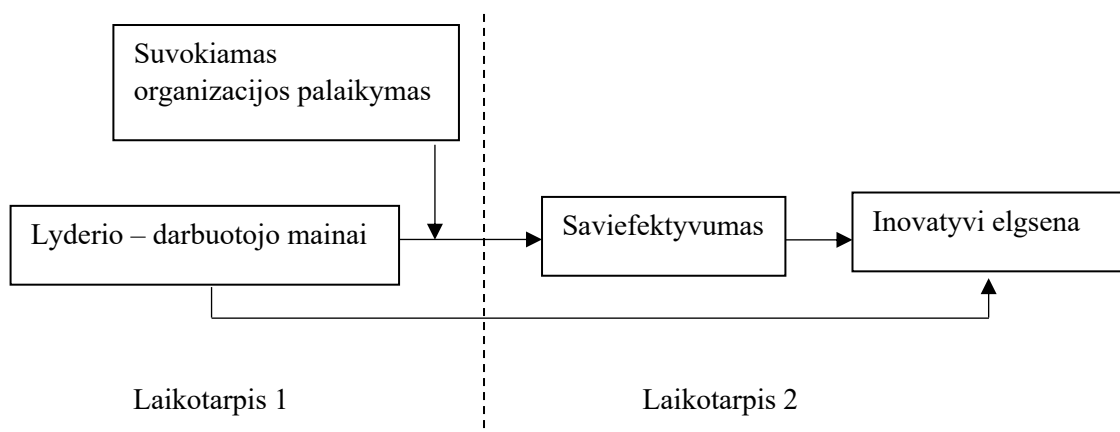
Kurtessis et al. (2017), kalbėdami apie suvokiamą organizacijos paramą (angl. *POS*), pabrėžia jos tikslą patenkinti socialinius ir emocinius darbuotojų poreikius, galimybę kreiptis pagalbos darbe ir sustiprinti atlygio lūkesčius bei saviefektyvumą, taip didinant pasitenkinimą darbu, darbe gaunamą pagarbą ir pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Suvokiama organizacijos parama taip pat turėtų užtikrinti mažesnę streso lygį dėl saviefektyvumo. Įdomu tai, jog Kurtessis et al. (2017) empiriniame tyrime suvokiamo organizacijos palaikymo **mediatoriais** buvo pagrįsti identifikavimasis su organizacija, emocinis įsipareigojimas, normatyvinis įsipareigojimas ir saviefektyvumas. Dar vienas saviefektyvumo matavimo būdas, pasak Stajkovic ir Luthans (1998), yra per darbo našumo prizmę. Pasak jų, pastarųjų dešimtmečių tyrimai pagrindė sąsajas tarp saviefektyvumo ir eilės su darbo našumu susijusių konceptų, kaip antai prisitaikymo prie naujų technologijų, karjeros iššūkių, vadybinių idėjų generavimo, įgūdžių įgijimo, prisitaikymo prie organizacijos ir panašiai. Įdomu tai, jog mokslininkai pabrėžia saviefektyvumo priklausomybę nuo konkrečių darbinių užduočių, o ne nuo darbo vykdymo bendrąja prasme. Pabrėžiama organizacijos vadovybės atsakomybė suteikti darbuotojams tikslias darbo ir pareigų instrukcijas; to neįvykdžius, darbuotojų saviefektyvumas ženkliai krinta. Greta to, paminima ir darbo priemonių darbo atlikimui svarba, o taip pat darbuotojų mokymų/ tobulinimo programų teigiama įtaka darbuotojų saviefektyvumui.

Choi, Kang ir Choi (2021) darbe taip pat sutinkama, jog suvokiamas organizacijos palaikymas teigiamai moderuoja ryšį tarp lyderio ir darbuotojų socialinių mainų bei saviefektyvumo.

Toliau pateikiamas mokslininkų teorinis modelis.

3 paveikslas

Lyderio – darbuotojo socialinių mainų įtaka saviefektyvumui



Šaltinis: Choi, Kang ir Choi (2021).

Choi, Kang ir Choi (2021) studija leidžia teigti, jog kuo yra pasiektas aukštesnis suvokiamos organizacinės paramos lygis, tuo didesnis lyderio ir darbuotojų socialinių mainų poveikis inovatyviai elgsenai, sąlygotai saviefektyvumo. Be to, lyderio ir darbuotojų socialinių mainų kokybė ir suvokiamas organizacinis palaikymas yra svarbūs organizacijos resursai, o saviefektyvumas gali būti laikomas esminiu individo lygmens darbo resursu, susijusiu su darbo specifika. Hobfoll ir Lilly (1993) papildė, jog darbuotojo turimi resursai daro didelę įtaką jų motyvacijai, o saviefektyvumas yra toks darbuotojo resursas. Taigi darbuotojai, demonstruojantys aukšto lygio saviefektyvumą, uoliau dirba ir šio proceso metu stengiasi įgyti įvairių darbo resursų ir pasiekti darbo rezultatų. VanderZee, Buunk ir Sanderman (1997) pridėjo, jog kuo darbuotojas saviefektyvesnis, tuo ji/jis labiau linkęs pasirinkti palaikančią darbo aplinką, kuri padeda pasiekti individualių darbo rezultatų bei yra pozityvesnis aplinkos veiksniams, padedantiems jam darbo procese.

Saviefektyvumo antonimu plačiaja prasme galėtų būti įvardijamas atsitraukimas. Pasak Saks (2006), darbuotojų įsitraukimas yra atvirkščiai proporcingas ketinimui palikti darbą. Kalbant apie *ketinimą palikti darbą*, verta pacituoti ir Rhoades ir Eisenberger (2002) empirinį tyrimą, kuris atskleidė ryšį tarp suvokiamo organizacijos palaikymo ir atsitraukimo elgsenos.

Pavyzdžiu, De Beer (1987) savo sudarytu darbo pasitenkinimo ir motyvacijos klausimynu siekė ištirti, kaip atlygis ir pripažinimas veikia darbuotojo motyvaciją ir šių elementų nebuvimas organizacijoje skatina darbuotojus galvoti apie darbo keitimą/palikimą. De Beer (1987) klausimynas sudarytas iš devynių skirtingų dimensijų:

1. **Darbo turinio** klausimai buvo sukonstruoti tirti respondentų jausmams apie jų atliekamo darbo pobūdį.

2. **Užmokesčio** klausimai parodė respondentų pasitenkinimą gaunamais atlyginimais.
3. **Paaukštino** klausimai siekė apibrėžti paaukštino organizacijoje galimybes.
4. **Pripažino** klausimais norėta nustatyti, ar respondentai sulaukia pripažino ir grįžtamojo ryšio už atliekamus darbus.
5. **Darbo sąlygų** klausimai nagrinėjo galimybes bendrauti su kolegomis ir vystyti tarpasmeninius santykius.
6. **Papildomos naudos** klausimais siekta įvertinti, ar tokios išmokos, kaip pensija, medicinos draudimas ir atostogų išmokos buvo patenkinamos.
7. **Asmeniniais** klausimais bandyta iširti respondentų jausmus apie savo darbą.
8. **Vadovavimo ir lyderystės** klausimais bandyta nustatyti, kiek darbuotojai patenkinti vadovavimo lygiu.
9. ***Bendraisiais klausimais siekta nustatyti, ar respondantai svarstė galimybes palikti darbovietę arba apie alternatyvų darbą, taigi ir jų pasitenkinimo organizacija lygį.***

Kurtessis et al. (2017) tyrė, kaip suvokiamas organizacijos palaikymas, palaikydamas darbuotojų socioemocinius poreikius, skatina indentifikavimąsi su organizacija, lemia susitapatinimą su organizacija ir skatina didesnę emocinį organizacinį įsipareigojimą. Suvokiamas organizacijos palaikymas taip pat turėtų skatinti pareigos jausmą padėti organizacijai ir suteikti lūkesčių, kad už papildomas pastangas organizacijai bus atlyginta. Taigi šie veiksniai turėtų paskatinti darbuotojus dėti didesnes pastangas atliekant įprastą darbo veiklą; dėl to pagerėja darbo našumas ir sumažėja atsitraukimo elgsena, arba noras palikti darbą. Įdomu tai, kad atsitraukimo klausimais Kurtessis et al. (2017) tyrė ne tik patį pasitraukimo iš darbo fenomeną, bet ir eilę kitų elementų, kaip kad:

- *Pravaikštos*
- *Vėlavimas į darbą*
- *Noras likto darbovietėje*
- *Kito darbo paieškos*
- *Darbuotojų ketinimu palikti darbą*
- *Darbuotojų kaita*

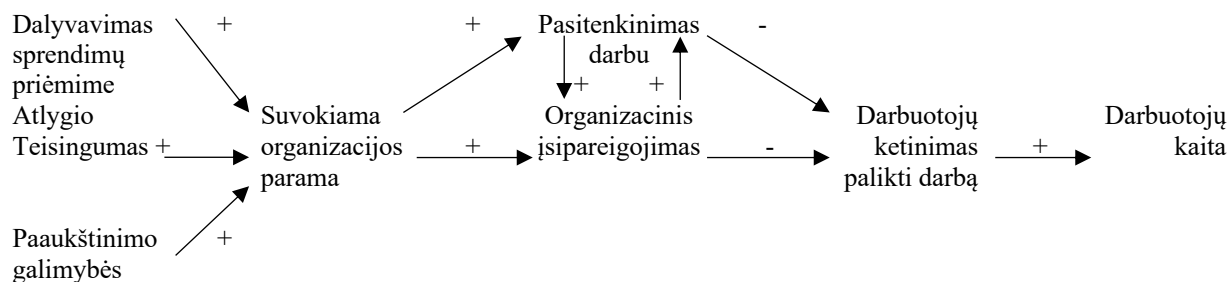
Mokslininkai empiriniu tyrimu nustatė, jog suvokiamas organizacijos palaikymas teigiamai veikė norą likti darbovietėje ir neigiamai koreliavo su darbuotojų ketinimu palikti darbą, pravaikštomis, kito darbo paieškomis ir darbuotojų kaita. Pravaikštos, priešingai mokslininkų hipotezei, nekoreliavo su suvokiamu organizacijos palaikymu.

Allen, Shore ir Griffeth (2003) tyrime teigiama, kad darbuotojai suvokia organizacines žmogiškųjų išteklių praktikas kaip pozityvias, kai organizacijos demonstruoja investicijas į darbuotojus ir pripažįsta jų indėlį (pvz., dalyvavimas priimant sprendimus, atlygio teisingumas ir

paaukštinimo galimybės) ir tai prisideda prie suvokiamos organizacijos paramos plėtos. Mokslininkų siūlomas teorinis modelis pateikiamas žemiau.

4 paveikslas

Organizacijos palaikymo poveikis darbuotojų ketinimui palikti darbą



Šaltinis: Allen, Shore ir Griffeth (2003)

Kaip matoma iš paveikslo, *suvokiama organizacijos parama medijuoja darbuotojų kaitos poveikį*. Allen, Shore ir Griffeth (2003) tyrime taip pat teigiama, jog suvokiama organizacijos parama teigiamai siejasi su įsipareigojimu ir pasitenkinimu bei neigiamai siejasi su darbuotojų ketinimu palikti darbą, kaip minėta ir Kurtessis et al. (2017) tyrime.

Jaros (2007) apibendrina Meyer ir Allen (1990) organizacinio įsipareigojimo modelį, kuris analizuojamas iš trijų perspektyvų: emocinio įsipareigojimo, normatyvinio įsipareigojimo ir tęstinio įsipareigojimo. Būtent paskutinioji – **tęstinio įsipareigojimo** - dimensija leidžia matuoti įsipareigojimą, *pagrįstą numanomomis socialinėmis ir ekonominėmis pasitraukimo iš organizacijos išlaidomis*. Meyer, Becker ir Van Dick. (2006) papildė, jog tęstinis įsipareigojimas turi ir emocinį komponentą, taigi darbuotojo jaučiamas tęstinis įsipareigojimas turi būti charakterizuojamas tokiais jausmais, kaip nerimas arba saugumo/nesaugumo jausmas, kuris savo ruožtu susijęs su kaštais ir kitais įsipareigojimais, siejančiais darbuotoją su organizacija. Taigi iš esmės tęstinis įsipareigojimas siejasi su darbuotojo nuojauta, kiek jam „kainuos“ palikti darbą; jeigu darbuotojas tokio jausmo neturi, vadinasi, jis nebijo palikti darbo. Taigi tokie teiginiai, kaip baimė prarasti darbą, toliau empiriškai tikrinami Jaros (2007) tyrime. Įdomu tai, jog Jaros (2007) darbe taip teigiama, jog kartais emocinis įsipareigojimas ir normatyvinis įsipareigojimas daro įtaką tęstiniam įsipareigojimui, kaip antai darbuotojo nenoras susigadinti reputacijos gali įtakoti jo sprendimą pasilikti organizacijoje.

Apibendrinant galima teigti, jog šiame darbe organizacijos palaikymo poveikis darbuotojų elgsenai organizacijoje analizuojamas iš dviejų perspektyvų: ketinimo palikti darbą bei saviefektyvumo. Ketinimas palikti darbą darbuotojams siejasi su darbo turiniu, atlygiu,

paaukštino galimybėmis, pripažinimu, darbo sąlygomis, papildomomis naudomis, asmeniniais klausimais, vadovavimu ir lyderyste organizacijoje. Tuo tarpu saviektyvumas siejamas su įgalinimu, bei psichologiniu įgalinimu darbo vietoje.

1.3. Organizacijos palaikymo ir darbo vykdymo poveikio darbuotojų elgsenai teorinis modelis

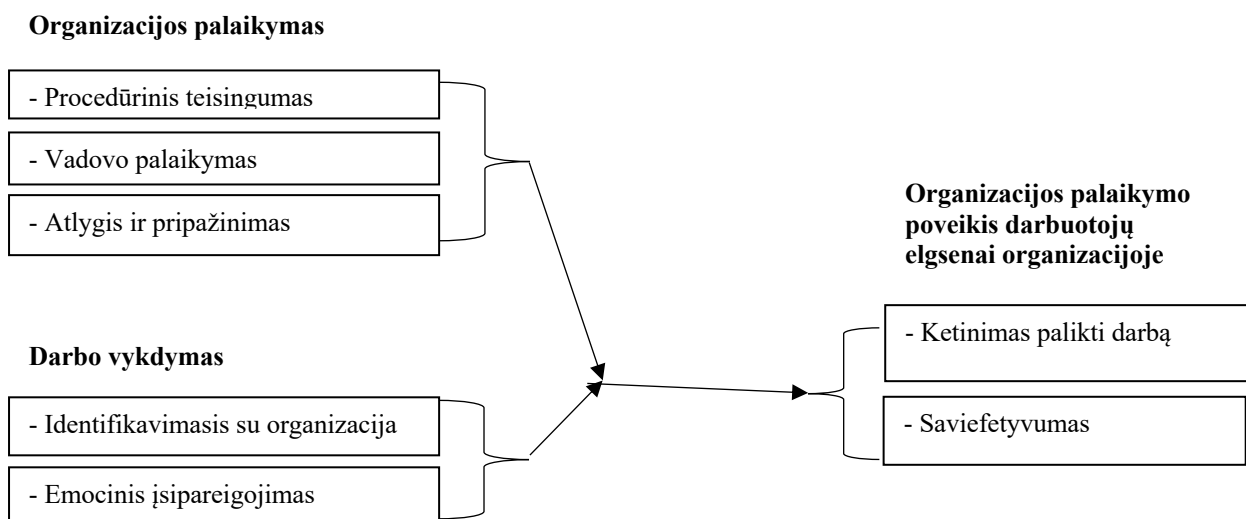
Remiantis analizuota mokslinė literatūra ir empiriniais tyrimais, teorinis modelis grindžiamas dvejomis pagrindinėmis koncepcijomis – organizacijos palaikymu ir darbo vykdymu bei kaip tai veikia darbuotojo elgseną organizacijoje.

Nors yra atlikta eilė empirinių tyrimų apie organizacijos palaikymą (pvz., Rhoades, Eisenberger, 2002; Rhoades, Eisenberger, Armeli, 2001; Shore, Shore, 1995; Worley, Fuqua, Hellman, 2009), dauguma jų siejami tik su vienu iš darbuotojų elgsenos rezultatų (pvz., Donald, Hlanganipai ir Shambare (2016) ar Park, Lee ir Kabst (2008) minimu darbuotojų įsipareigojimu).

Pažymėtina, kad teorinio tyrimo modelis apžvelgia ir mediatorius, reikalingus darbo vykdymui organizacijoje; toliau pasirinktos organizacijos palaikymo dedamosios bus tiriamos koreliacijos ir regresijos būdu vertinant konstruktų poveikį:

5 paveikslas

Organizacijos palaikymo ir darbo vykdymo poveikio darbuotojų elgsenai modelis



Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis Kurtessis et al. (2017), Rhoades, Eisenberger (2002), Weiss, Dawis, England (1967), Jaros (2007), Spreitzer (1995), Taylor et al., (2000), Shore, Shore (1995), Worley, Fuqua, Hellman (2009), Shuck, Wollard (2010), Saks (2006), Rhoades,

Eisenberger, Armeli (2001), Dereškevičiūtė (2013) Stankevičienė, Liučvaitienė, Šimelytė (2010), Asaari, Desa, Subramaniam (2019), Maddux, Gosselin (2012).

Teorinio modelio dizainas grindžiamas tuo, jog esminės mokslinėje literatūroje minimos organizacijos palaikymo dedamosios yra didžiaja dalimi susijusios su trimis pagrindiniais elementais: teisingumo principu (dažnai materialiaja teisingumo dalimi, pvz., procedūromis, tvarkomis ir pan.), vadovų palaikymo dedamoji aptikta visuose nagrinėtuose mokslo darbuose, o taip pat dažnai literatūroje minėtas atlygio (ar nepiniginio pripažinimo) konceptas. Kaip moderatoriai taip pat buvo išskirti amžius ir lytis, minėti eilėje mokslininkų darbų. Pagrindiniu mediatoriumi šiame darbe bus laikomas darbo vykdymas, remiantis išsamiau Kurtessis et al. (2017) atliktu tyrimu. Kaip pagrindinės organizacijos palaikymo poveikio darbuotojų elgsenai organizacijoje pasekmės autorės pasirinktos dvi – pasitenkinimas darbu arba ketinimas palikti darbą.

Taigi pagal teorinės dalies analizę, toliau darbe naudojami šie konstruktai bei jų elementai, atsispindintys **tyrimo tikslą, modelį** bei kitame skyriuje pristatomą **klausimyno konstrukta**:

1. **Atlygio bei pripažinimo konstrukto komponentai:** Atlygis (bendrinė sąvoka); Piniginis atlyginimas; Paaukštinimas pareigose; Pripažinimas; Darbuotojo motyvavimas.
2. **Procedūrinio teisingumo konstrukto komponentai:** Bendrų taisyklių reikalavimas; Tokių taisyklių priėmimas; Draudimas įstatymams turėti retroaktyvią galią; Reikalavimas, kad taisyklės būtų aiškios; Taisyklių prieštaravimų vengimas; Neįmanomų įvykdyti taisyklių vengimas; Taisyklių pastovumas; Teisingas taisyklių taikymas.
3. **Vadovo paramos konstrukto komponentai:** Vadovo rūpestis darbuotojo gerove; Darbuotojo tikslų ir vertybių svarba vadovui; Vadovo suinteresuotumas darbuotojo nuomone; Vadovo pagalba kasdienėje darbo veikloje; Nešališkas darbo ir darbuotojo vertinimas kaip vadovo palaikymas.
4. **Saviefektyvumo konstrukto komponentai:** Efekto motyvacija; Pasiekimo motyvacija; Įkvėpimo lygis; Lūkesčio-vertės teorija; Kontrolės vieta; Savęs suvokimas ir pasitikėjimas savimi; Orientacija į meistriskumą; Organizacija ir sistemos.
5. **Ketinimo palikti darbą konstrukto komponentai:** Gebėjimai; Pasenusi samdos tvarka; Valdymo stilius; Pripažinimo trūkumas; Konkurencingos kompensavimo sistemos nebuvimas; Motyvacijos sistemos nebuvimas.
6. **Įsipareigojimo konstrukto komponentai:** Malonumas; Priklausymas; Laisvė; Egzistencija; Galia; Pasiekimas.

7. Identifikavimosi su organizacija konstrukto komponentai: Pastangos suprasti strateginius pokyčius; Dalyvavimas sprendimų priėmime; Dalyvavimas vidinių konfliktų sprendime; Prisidėjimas prie efektyvios komunikacijos; Dalyvavimas problemų sprendime; Orientacija į teisėtumo užtikrinimą.

Darbo autorė pabrėžia, jog kai kurie iš aukščiau išvardintų komponentų toliau bus modifikuoti pagal tyrimo tikslus ir hipotezes, taigi pasirinkti tik tam tikri, autorės nuomone svarbiausi komponentai, atspindintys septynis minimus konstruktus. Greta to, pasirinkti tik tie aukščiau išvardinti konstruktai, kurie mokslininkų empiriniuose tyrimuose buvo tirti specifiniais klausimynais ir matuoti validžiomis skalėmis.

Taigi apibendrinant galima teigti, jog pristatytas tyrimo modelis analizuoja ryšius tarp pagrindinių darbo kintamųjų – organizacijos palaikymo ir darbo vykdymo bei darbuotojų elgsenos. Pagrindinė teorinio modelio hipotezė remiasi tuo, jog egzistuoja ryšys tarp šių dviejų dedamųjų ir su jomis susijusių parametru. Modelis toliau bus taikomas konkrečios įmonės atveju.

2. ORGANIZACIJOS PALAIKYMŲ POVEIKIS DARBUOTOJŲ ELGSENAI ORGANIZACIJOJE: TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo tikslas, modelis ir hipotezės

Šioje magistro baigiamojo darbo dalyje pateikiamas tyrimo tikslas, uždaviniai, bei pagrindžiamas konceptualusis empirinio tyrimo modelis ir hipotezės. Pažymėtina, jog formuluojant tyrimo hipotezes, buvo remtasi įvairių šalių mokslininkų atliktais teoriniais bei empiriniais tyrimais. Toliau darbe pagrindžiami klausimyno sudarymo principai bei tyrimo organizavimas, tyrimo imtis bei apribojimai.

Tyrimo tikslas. Įvertinti organizacijos palaikymo poveikį bei darbo vykdymo įtaką darbuotojų elgsenai organizacijoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti organizacijos palaikymo poveikį darbuotojų elgsenai organizacijoje.
2. Įvertinti darbo vykdymo įtaką darbuotojų elgsenai organizacijoje.
3. Nustatyti atskirų organizacijos palaikymo bei darbo vykdymo dedamųjų stiprumą ir ryšį telekomunikacijų bendrovės atveju.
4. Patikrinti tyrimo hipotezes bei patikslinti tyrimo modelį atsižvelgiant į empirinio tyrimo rezultatus.

Tyrimo hipotezės

Toliau darbe pristatomos hipotezės sudarytos analizuotos mokslinės literatūros ir pagrįsto tyrimo modelio pagrindu. Pavyzdžiui, Rhoades ir Eisenberger (2002) tyrimui naudotos hipotetinės suvokiamo organizacijos palaikymo priežastys ir pasekmės, remiantis visomis mokslo studijomis ir straipsniais, publikuotais nuo 1986 m., suvokiamo organizacijos palaikymo konstrukto pristatymo metų. Tuo tarpu remiantis Kurtessis et al. (2017) tyrimo hipotezėmis bei empiriniais rezultatais paminėtina, jog tyrimu pagrįsti tokie teigiami ryšiai: procedūrinis teisingumas, vadovo parama, identifikavimasis su organizacija, kaip POS dedamosios, stipriai veikia darbuotojų elgseną. Medijuojantis saviefektyvumo dedamosios poveikis buvo reikšmingas Kurtessis et al. (2017) tyrime. Kaip ir tikėtasi, Kurtessis et al. (2017) tyrimas atskleidė teigiamo ir stipraus ryšio buvimą tarp emocinio įsipareigojimo ir darbuotojo elgsenos. O taip pat nustatyti neigiami ryšiai tarp organizacijos palaikymo, darbo vykdymo bei ketinimo palikti darbą. Spreitzer (1995) tyrime

empiriškai analizuota, kaip atlygis siejasi su darbuotojų elgsena. Asaari, Desa ir Subramaniam (2019) savo tyrime analizavo 5 konstruktus apie darbo pasitenkinimą ir motyvaciją.

Taigi šio empirinio tyrimo hipotezės yra tokios:

H1: Egzistuoja stiprus ryšys tarp procedūrinio teisingumo organizacijoje ir darbuotojų ketinimo palikti darbą.

H2: Darbuotojai, patiriantys daugiau procedūrinio teisingumo organizacijoje, pasižymi saviefektyvumu.

H3: Egzistuoja stiprus ryšys tarp vadovo palaikymo ir darbuotojų ketinimo palikti darbą.

H4: Darbuotojai, jaučiantys vadovo palaikymą organizacijoje, pasižymi saviefektyvumu.

H5: Egzistuoja stiprus ryšys tarp atlygio ir pripažinimo organizacijoje ir darbuotojų ketinimo palikti darbą.

H6: Darbuotojai, gaunantys teisingą atlygį ir pripažinimą organizacijoje, pasižymi saviefektyvumu.

H7: Egzistuoja stiprus ryšys tarp identifikavimosi su organizacija ir darbuotojų ketinimo palikti darbą.

H8: Darbuotojai, besiidentifikuojantys su organizacija, pasižymi saviefektyvumu.

H9: Egzistuoja stiprus ryšys tarp emocinio įsipareigojimo organizacijai ir darbuotojų ketinimo palikti darbą.

H10: Darbuotojai, emociškai įsipareigoję organizacijai, pasižymi saviefektyvumu.

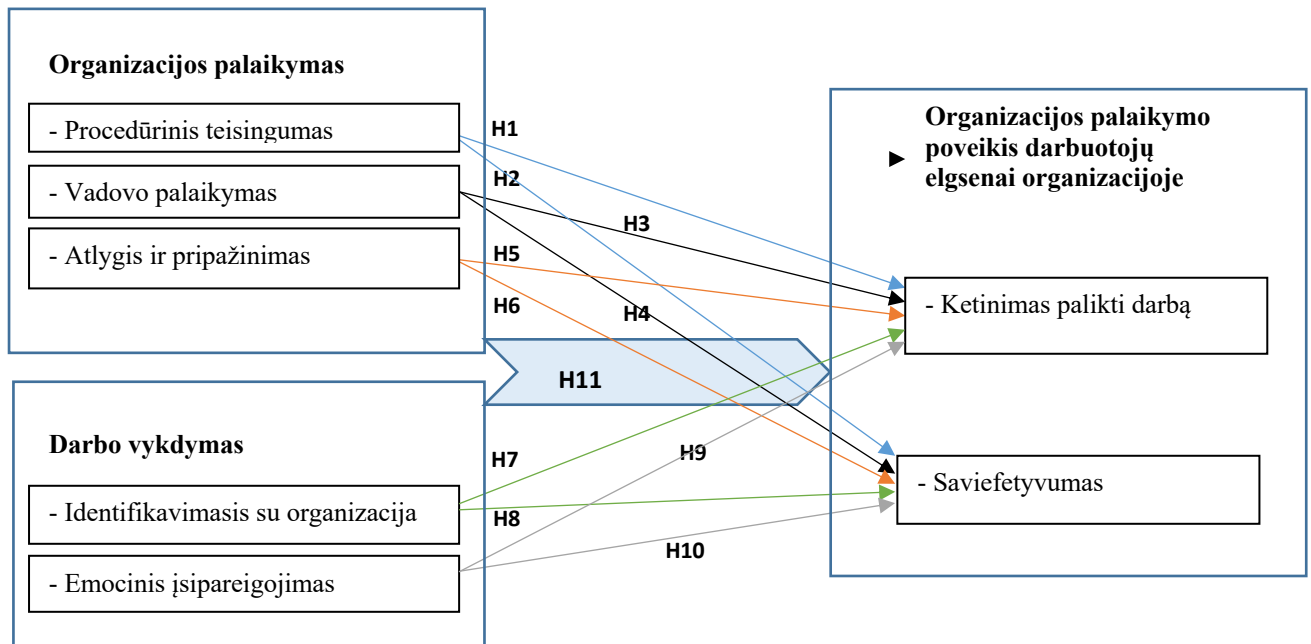
Pagrindinė tyrimo hipotezė H11: *Darbuotojų patiriamas organizacijos palaikymo poveikis (procedūrinis teisingumas, vadovo palaikymas, atlygis ir pripažinimas) bei jaučiama darbo vykdymo įtaka (identifikavimasis su organizacija, emocinis įsipareigojimas) daro teigiamą poveikį darbuotojų elgsenai organizacijoje.*

Darbo metodai. Apklausa raštu, kiekybinė duomenų analizė.

Tyrimo modelis pateikiamas 6 paveiksle.

6 paveikslas

Organizacijos palaikymo ir darbo vykdymo poveikio darbuotojų elgsenai tyrimo modelis



Šaltinis: Sudaryta darbo autorės, remiantis Kurtessis et al. (2017), Rhoades, Eisenberger (2002), Weiss, Dawis, England (1967), Jaros (2007), Spreitzer (1995), Taylor et al., (2000), Shore, Shore (1995), Worley, Fuqua, Hellman (2009), Shuck, Wollard (2010), Saks (2006), Rhoades, Eisenberger, Armeli (2001), Dereškevičiūtė (2013) Stankevičienė, Liučvaitienė, Šimelytė (2010), Asaari, Desa, Subramaniam (2019), Maddux, Gosselin (2012).

Toliau darbe pristatoma tyrimo logika, organizavimas bei tyrimo instrumentas.

2.2. Tyrimo organizavimas ir instrumentas

Kadangi šiuo tyrimu siekiama patikrinti teoriniais bei empiriniais mokslininkų tyrimais pagrįstas hipotezes, pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – apklausa raštu. Kaip teigia Kardelis (2007), kiekybiniu metodu dažnai siekiama tirti socialinių fenomenų priežastinius ryšius, taigi apklausa raštu yra tam tinkamas empirinio tyrimo metodas. Šios apklausos rezultatai analizuojami kiekybinės duomenų analizės būdu.

Tyrimo anketa, arba apklausa raštu, yra grindžiama pagrindiniais teorinėje dalyje išskirtais konceptais ir remiantis 6 paveiksle pavaizduotu konceptualiu tyrimo modeliu. Tyrimo anketa yra sudaryta iš šių loginių dalių. Klausimai apie organizacijos palaikymą yra analizuojami trimis aspektais – iš procedūrinio teisingumo, vadovo palaikymo bei atlygio ir teisingumo perspektyvos.

Šiems konstruktsams iliustruoti buvo pasirinkti šių mokslininkų klausimynai, matavimo skalės, arba empirinių tyrimų hipotezės:

Procedūrinį teisingumą tiriama remiantis Rhoades, Eisenberger ir Armeli (2001) 3 klausimų klausimynu procedūriniam teisingumui tirti (pvz., „Man dažniausiai nesakoma apie svarbius dalykus, vykstančius mano organizacijoje“ - kiti klausimai pateikti 1 priede). Klausimams apie **vadovo palaikymą** pasirinkti Rhoades, Eisenberger ir Armeli (2001) klausimai bei skalė. Kaip ir prieš tai buvusiame klausime, autorė pasirinko visus 4 teiginius, pristatančius vadovo palaikymo tematiką (pvz., „Mano vadovui rūpi mano nuomonė“ - kiti klausimai pateikti 1 priede). Kalbant apie **atlygio bei pripažinimo** svarbą organizacijoje, mokslininkai Rhoades, Eisenberger ir Armeli (2001) pateikė 3 klausimų klausimyną, kurie naudojami šiam konstruktui tirti magistro baigiamojo darbo autorės tyrime (pvz., „Man yra sudarytos sąlygos gauti didelį atlyginimą“ - kiti klausimai pateikti 1 priede).

Konstruktsams apie darbo vykdymą vertinti pasirinkti du pjūviai – taip pat sąlyginai inovatyvūs, lyginant su eile išsamiai mokslininkų jau analizuotų tematikų. **Identifikavimosi su organizacija** klausimų grupei tirti remiamasi Weiss, Dawis ir England (1967) studijoje pristatyto Minesotos pasitenkinimo klausimynu, kuriame buvo tinkami 4 teiginiai (pvz., „Esu patenkinta(-s) galėdama(-s) matyti savo darbo rezultatus“ - kiti klausimai pateikti 1 priede). Pristatant **emocinį įsipareigojimą** ir įsitraukimą į darbą, remtasi Meyer ir Allen (1990, cituoja Jaros, 2007) įsipareigojimo organizacijai skale. Iš šios skalės 8 teiginiai buvo tinkami tyrimui (pvz., „Ši organizacija man turi didelę asmeninę reikšmę“ - kiti klausimai pateikti 1 priede).

Kalbant apie organizacijos palaikymo poveikį, išskiriamos dvi esminės klausimų/ teiginių kategorijos: su saviefektyvumu susiję klausimai, bei teiginiai apie polinkį palikti darbą, jei organizacija (ne)palaikytų darbuotojų. Analizuojant veiksnius ar priežastis, **skatinančias darbuotojus keisti/palikti darbą** mokslininkų empiriniuose tyrimuose, pasirinkti Meyer ir Allen (1990, cituoja Jaros, 2007) įsipareigojimo organizacijai skalėje išskirti 8 teiginiai (pvz., „Dabar palikti organizaciją man būtų per brangu“ - kiti klausimai pateikti 1 priede). Nagrinėjant **saviefektyvumo konstrukta**, remiamasi Spreitzer (1995) 12 klausimų klausimynu (pvz., „Esu įsitikinęs(-usi) savo sugebėjimu atlikti darbą“ - kiti klausimai pateikti 1 priede).

Taigi pažymėtina, jog darbo autorė specifiškai pasirinko šiuos konceptus iš eilės kitų su organizacijos palaikymu susijusių elementų siekiant suteikti šiam darbui novatoriškumo.

1 lentelė

Tyrimo instrumentas

Klausimų grupė	Konstruktas	Klausimas/ teiginys	Autorius	Skalė
	Procedūrinis teisingumas	Svarbūs įvykiai, vykstantys organizacijoje (A)		7 balų Likerto skalė

Klausimai apie organizacijos palaikymą		Sprendimai organizacijoje (A)	Rhoades, Eisenberger, Armeli (2001)	
		Susitikimai organizacijoje		
	Vadovo palaikymas	Darbuotojo nuomonė	Rhoades, Eisenberger, Armeli (2001)	
		Darbuotojo gerbūvis		
		Darbuotojo tikslai ir vertybės		
	Atlygis ir pripažinimas	Rūpestis darbuotoju (A)	Rhoades, Eisenberger, Armeli (2001)	
		Darbo rezultatų įvertinimas		
Paaukštinimo galimybė				
		Galimybė gauti didelį atlyginimą		
Klausimai apie darbo vykdymą	Identifikavimasis su organizacija	Galimybė planuoti darbą	Weiss, Dawis, England (1967)	
		Darbo rezultatai		
		Darbuotojų informavimas apie organizacijos procedūras		
		Laisvė priimti sprendimus		
	Emocinis įsipareigojimas	Noras likti organizacijoje	Meyer, Allen (1990, cit. Jaros, 2007)	
		Organizacijos reikšmė		
		Organizacijos problemos		
		Prisirišimas prie organizacijos (A)		
		Organizacija kaip šeima (A)		
		Emocinis prisirišimas (A)		
		Asmeninė reikšmė		
	Priklausymo jausmas (A)			
	Klausimai apie organizacijos palaikymo poveikį darbuotojų elgsenai organizacijoje	Ketinimas palikti darbą	Kiti darbo pasiūlymai (A)	Meyer, Allen (1990, cit. Jaros, 2007)
			Organizacijos palikimo sunkumai	
Organizacijos palikimas ir gyvenimo trikdžiai				
Organizacijos palikimo kaina				
Būtinybė likti organizacijoje				
Ribotos pasitraukimo galimybės				
Alternatyvų trūkumas				
Asmeninės aukos				
Saviefetyvumas		Darbo svarba	Spreitzer (1995)	
		Darbo svarba iš asmeninės perspektyvos		
		Darbo reikšmingumas		
		Sugebėjimas atlikti darbą		
		Galimybės atlikti darbą		
		Darbui reikalingi įgūdžiai		
		Autonomija		
	Asmeniniai sprendimai			
	Nepriklausomybė ir laisvė			
	Mano įtaka			
	Galia kontroliuoti			
	Įtaka skyriuje			

Demografinės charakteristikos	Amžius	Respondento amžius		Ranginė skalė
	Lytis	Respondento lytis		Nominalinė skalė
	Išsilavinimas	Respondento išsilavinimas		Ranginė skalė
	Pareigos	Respondento pareigos/ darbo pobūdis		Ranginė skalė
	Patirtis	Darbo patirtis telekomunikacijų bendrovėje		Ranginė skalė
	Šalis	Šalis, kurioje respondentas dirba (jei ne Lietuva)		Nominalinė skalė

(A)– reikalingas atvirkštinis kodavimas (angl. *Reversed (R)*) analizuojant duomenis.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Taigi pažymėtina, jog atsakymai į pagrindinius tyrimo teiginius/ klausimus (išskyrus demografinius duomenis) matuojami pagal 7 balų Likerto skalę, o šios skalės interpretacija pateikiama žemiau:

2 lentelė

Likerto skalės reikšmių interpretacija

Skalės reikšmės	1	2	3	4	5	6	7
Interpretacija	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku

Šaltinis: Wakita, Ueshima ir Noguchi (2012).

Pasirinktos demografinės charakteristikos leis tyrimo duomenis analizuoti iš keleto perspektyvų, pvz., organizacijos palaikymo suvokimo skirtingose amžiaus kategorijose, iš skirtingų pareigybių perspektyvos, o taip pat bus lyginami Lietuvos bei šiaurės Europos šalių telekomunikacijų bendrovės darbuotojų atsakymai.

Tyrimas Lietuvoje bei šiaurės Europos šalyse vykdomas 2022 m. lapkričio 3-30 d. Anketos lietuvių ir anglų kalbomis buvo išplatintos elektroniniu būdu, naudojant Apklaus.lt nuorodą į anketą. Siekiant maksimalių rezultatų, nuorodos į anketas siunčiamos respondentams kelis kartus.

Toliau tyrimo teiginiai bus analizuojami siekiant nustatyti ryšius tarp kintamųjų tyrimo tikslui pasiekti. Anketos duomenys analizuoti integruotu Apklaus.lt statistinės analizės instrumentu ir SPSS pagalba.

- Skalių patikimumui patikrinti naudojamas **Cronbach α** koeficientas. Siekiant įrodyti, kad skalė patikima, koeficiento reikšmė turi būti tarp 1 ir 0,7 (Pukėnas, 2009).

- Skirstinių normalumui patikrinti naudojami **Kolmogorov-Smirnov** ir **Shapiro-Wilk** testai. Jei p-reikšmė (Sig.) < 0.05, vadinasi, skirstiniai nėra pasiskirstę pagal normalųjį pasiskirstymo dėsnį.
- **Koreliacija**. Teigiama koreliacijos koeficiento reikšmė parodo, jog didėjant vieno kintamojo reikšmėms, kito kintamojo reikšmės taip pat didėja (arba mažėjant vieno kintamojo reikšmei, mažėja ir kita). Neigiama koreliacijos koeficiento reikšmė reiškia, kad didėjant (mažėjant) vieno kintamojo reikšmei, kito kintamojo reikšmė mažėja (didėja):
 - Kintamųjų ryšiui įvertinti naudojamas **Spearmano kriterijus**, kuriuo bus įvertinama koreliacija tarp dviejų nepriklausomų kintamųjų, jei klausimo vertinimų reikšmės **nėra pasiskirsčiusios pagal normalųjį pasiskirstymo dėsnį**. Šis kriterijus naudojamas tyrimo hipotezėms patvirtinti arba paneigti. Jei klausimo vertinimų reikšmės yra pasiskirsčiusios pagal normalųjį pasiskirstymo dėsnį, skaičiuojamas **Pearsono koreliacijos koeficientas**.
- Rezultatai laikomi statistiškai reikšmingais, jei paklaidos tikimybės reikšmė $p < 0,05$, o koreliacijos koeficiento reikšmės demonstruoja $r = 0,00-0,19$ – labai silpnas ryšys; $r = 0,20-0,39$ – silpnas ryšys; $r = 0,40-0,69$ – vidutinis ryšys; $r = 0,70-0,89$ – stiprus ryšys; $r = 0,90-1,00$ – labai stiprus ryšys (Kazlauskaitė, 2007; Pukėnas, 2009).
- **Regresija**. Regresinės analizės metodas pasirinktas tikrinti tyrimo hipotezes:
 - Kintamųjų prognozavimui taikoma **tiesinė regresija** naudojama siekiant iširti, kaip nepriklausomi kintamieji (X) gali veikti ir ne per priklausomus kintamuosius (Y). Tiesinės regresijos esmė - kai vieną (priklausomą) kintamąjį įtakoja vienas arba keletas (nepriklausomų) kintamųjų.
 - Ryšys laikomas statistiškai reikšmingu su 95% patikimumu, kai $p \leq 0,05$ (Kazlauskaitė, 2007; Pukėnas, 2009).
 - **R²** parodantis, kaip priklausomas kintamasis (Y) priklauso nuo visų nepriklausomų kintamųjų (X).
 - **Beta-koeficientai**, padėsiantys nustatyti, kurie kintamieji svarbesni.

2.3. Respondentų atranka ir tiriamos imties charakteristikos

Tyrimo vykdymui pasirinkti tirti vienos telekomunikacijų bendrovės, įsikūrusios Lietuvoje bei kitose šiaurės Europos šalyse, darbuotojai. Įmonė buvo pasirinkta taikant tikslinės atrankos būdą. Kadangi tyrėja yra šios įmonės darbuotoja ir siekia surinkti empirinius duomenis būtent šioje įmonėje, pasitelkta tikslinė atranka. Kaip pažymi Gaižauskaitė ir Mikėnė (2014), tikslinės

atrankos metu tiriamųjų grupė formuojama priklausomai nuo tyrėjo tikslų. Kitaip tariant, tyrėjas nusprendžia, kurie jį dominančios populiacijos elementai yra informatyviausi tiriamo požymio atžvilgiu.

Remiantis Rekvizitai.lt duomenimis, 2022 metais pasirinktoje telekomunikacijų bendrovėje Lietuvoje dirbo 2016 darbuotojų ($N = 2016$). Taigi sudarant imtį tikimybinio būdu (Gaižauskaitė, Mikėnė, 2014; Kardelis, 2007), imties tūris apskaičiuojamas pagal Paniotto formulę:

$$n = 1/(\Delta^2 + 1/N)$$

Reikšmės: n – atvejų skaičius atrankinėje grupėje, N – generalinė aibė, Δ – paklaidos dydis.. Tyrėjos pasirenkamas 95 proc. patikimumo lygmuo; pageidaujamas tikslumas yra 5 proc. ($\Delta = 0,05$)

Taigi pagal šią formulę, viso reikalingas užpildytų anketų skaičius $n = 323$.

Greta Lietuvos darbuotojų, tiriami ir Šiaurės Europos šalių tos pačios įmonių grupės darbuotojai. Tyrėja siekia palyginti tyrimo Lietuvoje rezultatus su šiaurės šalių darbuotojų rezultatais. Tačiau dėl įmonės masto, sudėtinga identifikuoti, kiek anketų sugrįš iš šiaurės šalių padalinių, todėl šie duomenys bus laikomi papildomais, o ne pagrindiniais tyrimo duomenimis. Anketinės apklausos respondentams buvo užtikrintas anonimiškumas.

Iš viso išplatinta 323 anketų, tačiau kiekybiniame tyrime sudalyvavo $n=140$ Lietuvos ir $n=6$ Šiaurės Europos šalių įmonių grupės darbuotojai. Pagal tai paskaičiuotas anketų grįžtamumo procentas Lietuvoje yra 43 proc.

Taigi toliau $n=146$ tyrimo anketos naudojamos empirinio tyrimo tikslui pasiekti.

2.4. Tyrimo ribotumai

Pažymėtina, jog šis empirinis tyrimas buvo grindžiamas vienos įmonės atveju, taigi jo rezultatai neatspindi visos generalinės rinkos įmonių visumos. Tyrimą ribotumu įvardijama ir geografinė erdvė, kadangi tyrimas buvo vykdytas Lietuvoje ir Šiaurės Europos šalyse.

Taip pat paminėtina, jog didelis šio empirinio tyrimo ribotumas yra vis dar aktualūs COVID-19 ribojimai bei dėl to sudėtingu tapęs paraginimo pildyti anketą mechanizmas; pasikeitusios darbo sąlygos ir darbo trukmė neigiamai įtakojo spartesnę ir didesnės imties duomenų surinkimą.

3. ORGANIZACIJOS PALAIKYMO POVEIKIO DARBUOTOJŲ ELGSENAI ORGANIZACIJOJE POŽIŪRIAI IR VERTINIMAS

3.1. Organizacijos palaikymo poveikio praktiniai aspektai: tyrimo rezultatų Lietuvoje aptarimas

Visų pirma, reikalinga nustatyti, ar turimo instrumento skalės yra statistiškai patikimos. Skalių patikimumui patikrinti naudojamas Cronbach α koeficientas. Kadangi klausimyne buvo teiginių, kuriuos reikėjo perkoduoti atvirkštine tvarka, perkodavimas atliktas prieš skaičiuojant Cronbach α . Paskaičiuota koeficiento Cronbach α reikšmė yra 0,926; ji yra tarp 1 ir 0,7, taigi gauta reikšmė (žr. 3 priedas) yra aukšta ir ji pagrindžia gerai sudarytą klausimyną, arba apklausos instrumento patikimumą (Pukėnas, 2009).

Toliau šiame darbe siekiama aptarti demografines respondentų charakteristikas.

3 lentelė

Respondentų charakteristikos

Respondentų charakteristikos		n	%
Amžius	18-20	12	8,6
	21-30	35	25
	31-40	43	30,7
	41-50	18	12,9
	51-60	7	5
	61+	25	17,9
	<i>Viso</i>	<i>140</i>	<i>100</i>
Lytis	Moteris	81	57,9
	Vyras	58	41,4
	Nenurodyta	1	0,7
	<i>Viso</i>	<i>140</i>	<i>100</i>
Išsilavinimas	Aukštasis	92	65,7
	Ne aukštasis	46	32,9
	Nenurodyta	2	1,4
	<i>Viso</i>	<i>140</i>	<i>100</i>
Pareigos	Vadovas	35	25
	Ne vadovas	105	75
	<i>Viso</i>	<i>140</i>	<i>100</i>
Darbo patirtis	Iki 1	33	23,6
	1-5	60	42,9
	6-10	13	9,3
	11-15	8	5,7
	16-20	7	5

	21+	17	12,1
	Nenurodyta	2	1,4
	<i>Viso</i>	<i>140</i>	<i>100</i>

Taigi matyti, kad dauguma respondentų buvo 31-40 metų amžiaus, apklausoje dalyvavo daugiau moterų negu vyrų, respondentų išsilavinimas daugeliu atveju buvo aukštasis, darbuotojai užėmė ne vadovaujančias pareigas bei dauguma jų dirbo įmonėje 1-5 metus.

Koreliacija ir hipotezių tikrinimas

Siekiant nustatyti ryšius tarp konstrukčių, pateikiamų empiriniame modelyje, naudojamas **Spearmano koreliacijos koeficientas** (angl. *Spearman's rho*). Spearman koreliacijos koeficientas buvo skaičiuotas dėl to, jog klausimo vertinimų reikšmės nėra pasiskirsčiusios pagal normalųjį pasiskirstymo dėsnį (Kolmogorov-Smirnov testo rezultatai pateikti 3 priede).

Remiantis pagrindine tyrimo hipoteze H11, darbo autorė daro prielaidą, jog darbuotojų patiriamas organizacijos palaikymo poveikis (procedūrinis teisingumas, vadovo palaikymas, atlygis ir pripažinimas) bei jaučiama darbo vykdymo įtaka (identifikavimasis su organizacija, emocinis įsipareigojimas) daro teigiamą įtaką darbuotojų elgsenai organizacijoje. Taigi lentelėje yra tikrinama konstrukčių koreliacija.

Pirmiausia, organizacijos palaikymo ir darbo vykdymo konstruktai bei jų klausimai buvo sugrupuoti kartu. Ta pati procedūra buvo vykdyta ir poveikio darbuotojų elgsenai organizacijoje konstruktais – ketinimo palikti darbą ir saviefektyvumo klausimams.

4 lentelė

Koreliacija tarp organizacijos palaikymo ir darbo vykdymo ir poveikio darbuotojų elgsenai

Konstruktai	Charakteristikos	Organizacijos palaikymas ir darbo vykdymas	Poveikis darbuotojų elgsenai organizacijoje
Organizacijos palaikymas ir darbo vykdymas	<i>Spearman's rho</i>	1.000	.747**
	<i>p</i>	.	<.001
Poveikis darbuotojų elgsenai organizacijoje	<i>Spearman's rho</i>	.747**	1.000
	<i>p</i>	<.001	.

** . Koreliacija yra reikšminga, kai $p < 0.01$ (angl. *2-tailed*).

Kaip matyti iš šių rezultatų, statistiškai reikšminga $p < 0.001$ koreliacija egzistuoja tarp konstruktų. Pažymėtina ir tai, jog Spearman koeficientas varijuoja tarp -1 ir +1, kai +1 rodo teigiamą ryšį. Ryšio stiprumas tarp organizacijos palaikymo ir poveikio darbuotojų elgsenai bei tarp darbo vykdymo bei poveikio darbuotojų elgsenai laikomas stipriu - šiuo atveju matoma, jog Spearman koeficientas viršija 0.7, taigi egzistuoja labai stiprus ryšys tarp konstruktų. Taigi patvirtinta pagrindinė H11 hipotezė ir įrodyta, jog darbuotojų patiriamas organizacijos palaikymo poveikis (procedūrinis teisingumas, vadovo palaikymas, atlygis ir pripažinimas) bei jaučiama darbo vykdymo įtaka (identifikavimasis su organizacija, emocinis įsipareigojimas) daro teigiamą įtaką darbuotojų elgsenai organizacijoje.

Toliau empiriniu tyrimu siekiama patikrinti kitas hipotezes. Vėlgi, pirmiausia duomenys buvo sugrupuoti.

H1: *Egzistuoja stiprus ryšys tarp procedūrinio teisingumo organizacijoje ir darbuotojų ketinimo palikti darbą.*

Hipotezės tikrinimui, jog egzistuoja stiprus ryšys tarp procedūrinio teisingumo organizacijoje ir darbuotojų ketinimo palikti darbą, naudojamas Spearman koreliacijos koeficientas. Šis koeficientas pasirinktas todėl, jog procedūrinio palaikymo skirstinys nėra artimas normaliajam. Ši hipotezė tikrinama visoje Lietuvos tiriamųjų imtyje $n=140$. Analizės rezultatai pateikiami žemiau esančioje lentelėje.

5 lentelė

Koreliacija tarp procedūrinio teisingumo ir ketinimo palikti darbą.

Konstruktai	Charakteristikos	Procedūrinis teisingumas	Ketinimas palikti darbą
Procedūrinis teisingumas	<i>Spearman's rho</i>	1.000	.649**
	<i>p</i>	.	<.001
Ketinimas palikti darbą	<i>Spearman's rho</i>	.649**	1.000
	<i>p</i>	<.001	.

** . Koreliacija yra reikšminga, kai $p < 0.01$ (angl. *2-tailed*).

Atlikta koreliacinė analizė patvirtino tyrimo hipotezę H1, kad egzistuoja stiprus ryšys tarp procedūrinio teisingumo ir ketinimo palikti darbą konstruktų.

H2: *Darbuotojai, patiriantys daugiau procedūrinio teisingumo organizacijoje, pasižymi saviefektyvumu.*

Šios hipotezės tikrinimui, vėlgi naudojamas **Spearman** koreliacijos koeficientas. Ši hipotezė tikrinama visoje Lietuvos tiriamųjų imtyje $n=140$. Analizės rezultatai pateikiami žemiau esančioje lentelėje.

6 lentelė

Koreliacija tarp procedūrinio teisingumo ir saviefektyvumo

Konstruktai	Charakteristikos	Procedūrinis teisingumas	Saviefektyvumas
Procedūrinis teisingumas	<i>Spearman's rho</i>	1.000	.407**
	<i>p</i>	.	<.001
Saviefektyvumas	<i>Spearman's rho</i>	.407**	1.000
	<i>p</i>	<.001	.

** . Koreliacija yra reikšminga, kai $p < 0.01$ (angl. *2-tailed*).

Atlikta koreliacinė analizė patvirtino tyrimo hipotezę H2, ir rodo stiprų teigiamą ryšį tarp konstrukčių.

H3: *Egzistuoja stiprus ryšys tarp vadovo palaikymo ir darbuotojų ketinimo palikti darbą.* Hipotezės tikrinimui naudojamas **Spearman** koreliacijos koeficientas, o hipotezė tikrinama visoje Lietuvos tiriamųjų imtyje $n=140$. Analizės rezultatai pateikiami žemiau esančioje lentelėje.

7 lentelė

Koreliacija tarp vadovo palaikymo ir ketinimo palikti darbą

Konstruktai	Charakteristikos	Vadovo palaikymas	Ketinimas palikti darbą
Vadovo palaikymas	<i>Spearman's rho</i>	1.000	.501**
	<i>p</i>	.	<.001
Ketinimas palikti darbą	<i>Spearman's rho</i>	.501**	1.000
	<i>p</i>	<.001	.

** . Koreliacija yra reikšminga, kai $p < 0.01$ (angl. *2-tailed*).

Atlikta koreliacinė analizė patvirtino tyrimo hipotezę H3, ir rodo stiprų teigiamą ryšį tarp vadovo palaikymo ir ketinimo palikti darbą konstrukčių.

H4: *Darbuotojai, jaučiantys vadovo palaikymą organizacijoje, pasižymi saviefektyvumu.*

Hipotezės tikrinimui naudojamas **Spearman** koreliacijos koeficientas, o hipotezė tikrinama visoje Lietuvos tiriamųjų imtyje $n=140$. Analizės rezultatai pateikiami žemiau esančioje lentelėje.

8 lentelė

Koreliacija tarp vadovo palaikymo ir saviektyvumo

Konstruktai	Charakteristikos	Vadovo palaikymas	Saviektyvumas
Vadovo palaikymas	<i>Spearman's rho</i>	1.000	.608**
	<i>p</i>	.	<.001
	<i>Spearman's rho</i>	.608**	1.000
	<i>p</i>	<.001	.

** . Koreliacija yra reikšminga, kai $p < 0.01$ (angl. *2-tailed*).

Atlikta koreliacinė analizė patvirtino tyrimo hipotezę H4, ir rodo stiprų teigiamą ryšį tarp konstrukčių.

H5: *Egzistuoja stiprus ryšys tarp atlygio ir pripažinimo organizacijoje ir darbuotojų ketinimo palikti darbą.*

Hipotezės tikrinimui naudojamas **Spearman** koreliacijos koeficientas, o hipotezė tikrinama visoje Lietuvos tiriamųjų imtyje $n=140$. Analizės rezultatai pateikiami žemiau esančioje lentelėje.

9 lentelė

Koreliacija tarp atlygio ir pripažinimo bei ketinimo palikti darbą

Konstruktai	Charakteristikos	Atlygis ir pripažinimas	Ketinimas palikti darbą
Atlygis ir pripažinimas	<i>Spearman's rho</i>	1.000	.536**
	<i>p</i>	.	<.001
Ketinimas palikti darbą	<i>Spearman's rho</i>	.536**	1.000
	<i>p</i>	<.001	.

** . Koreliacija yra reikšminga, kai $p < 0.01$ (angl. *2-tailed*).

Atlikta koreliacinė analizė patvirtino tyrimo hipotezę H5, ir rodo stiprų teigiamą ryšį tarp atlygio ir pripažinimo bei ketinimo palikti darbą konstrukčių.

H6: Darbuotojai, gaunantys teisingą atlygį ir pripažinimą organizacijoje, pasižymi saviefektyvumu.

Hipotezės tikrinimui naudojamas **Spearman** koreliacijos koeficientas, o hipotezė tikrinama visoje Lietuvos tiriamųjų imtyje $n=140$. Analizės rezultatai pateikiami žemiau esančioje lentelėje.

10 lentelė

Koreliacija tarp atlygio ir pripažinimo bei saviefektyvumo

Konstruktai	Charakteristikos	Atlygis ir pripažinimas	Saviefektyvumas
Atlygis ir pripažinimas	<i>Spearman's rho</i>	1.000	.651**
	<i>p</i>	.	<.001
Saviefektyvumas	<i>Spearman's rho</i>	.651**	1.000
	<i>p</i>	<.001	.

** . Koreliacija yra reikšminga, kai $p < 0.01$ (angl. *2-tailed*).

Atlikta koreliacinė analizė patvirtino tyrimo hipotezę H6, ir rodo stiprų teigiamą ryšį tarp konstrukto.

H7: Egzistuoja stiprus ryšys tarp identifikavimosi su organizacija ir darbuotojų ketinimo palikti darbą.

Hipotezės tikrinimui naudojamas **Spearman** koreliacijos koeficientas, o hipotezė tikrinama visoje Lietuvos tiriamųjų imtyje $n=140$. Analizės rezultatai pateikiami žemiau esančioje lentelėje.

11 lentelė

Koreliacija tarp identifikavimosi su organizacija ir ketinimo palikti darbą

Konstruktai	Charakteristikos	Identifikavimas su organizacija	Ketinimas palikti darbą
Identifikavimas su organizacija	<i>Spearman's rho</i>	1.000	.602**
	<i>p</i>	.	<.001
Ketinimas palikti darbą	<i>Spearman's rho</i>	.602**	1.000
	<i>p</i>	<.001	.

** . Koreliacija yra reikšminga, kai $p < 0.01$ (angl. *2-tailed*).

Atlikta koreliacinė analizė patvirtino tyrimo hipotezę H7, ir rodo stiprų teigiamą ryšį tarp identifikavimosi su organizacija ir ketinimo palikti darbą konstruktų.

H8: *Darbuotojai, besiiidentifikuojantys su organizacija, pasižymi saviefectyvumu.*

Hipotezės tikrinimui naudojamas **Spearman** koreliacijos koeficientas, o hipotezė tikrinama visoje Lietuvos tiriamųjų imtyje $n=140$. Analizės rezultatai pateikiami žemiau esančioje lentelėje.

12 lentelė

Koreliacija tarp identifikavimosi su organizacija ir saviefectyvumo

Konstruktai	Charakteristikos	Identifikavimasis su organizacija	Saviefectyvumas
Identifikavimasis su organizacija	<i>Spearman's rho</i>	1.000	.733**
	<i>p</i>	.	<.001
Saviefectyvumas	<i>Spearman's rho</i>	.733**	1.000
	<i>p</i>	<.001	.

***. Koreliacija yra reikšminga, kai $p < 0.01$ (angl. 2-tailed).*

Atlikta koreliacinė analizė patvirtino tyrimo hipotezę H8, ir rodo labai stiprų teigiamą ryšį tarp konstruktų.

H9: *Egzistuoja stiprus ryšys tarp emocinio įsipareigojimo organizacijai ir darbuotojų ketinimo palikti darbą.*

Hipotezės tikrinimui naudojamas **Spearman** koreliacijos koeficientas, o hipotezė tikrinama visoje Lietuvos tiriamųjų imtyje $n=140$. Analizės rezultatai pateikiami žemiau esančioje lentelėje.

13 lentelė

Koreliacija tarp emocinio įsipareigojimo ir ketinimo palikti darbą

Konstruktai	Charakteristikos	Emocinis įsipareigojimas	Ketinimas palikti darbą
Emocinis įsipareigojimas	<i>Spearman's rho</i>	1.000	.634**
	<i>p</i>	.	<.001
	<i>Spearman's rho</i>	.634**	1.000

Ketinimas palikti darbą	<i>p</i>	<.001	.
-------------------------	----------	-------	---

** . Koreliacija yra reikšminga, kai $p < 0.01$ (angl. *2-tailed*).

Atlikta koreliacinė analizė patvirtino tyrimo hipotezę H9, ir rodo labai stiprų teigiamą ryšį tarp emocinio įsipareigojimo ir ketinimo palikti darbą konstrukty.

H10: Darbuotojai, emociškai įsipareigoję organizacijai, pasižymi saviefektyvumu.

Hipotezės tikrinimui naudojamas **Spearman** koreliacijos koeficientas, o hipotezė tikrinama visoje Lietuvos tiriamųjų imtyje $n=140$. Analizės rezultatai pateikiami žemiau esančioje lentelėje.

14 lentelė

Koreliacija tarp emocinio įsipareigojimo ir saviefektyvumo

Konstruktai	Charakteristikos	Emocinis įsipareigojimas	Saviefektyvumas
Emocinis įsipareigojimas	<i>Spearman's rho</i>	1.000	.593**
	<i>p</i>	.	<.001
Saviefektyvumas	<i>Spearman's rho</i>	.593**	1.000
	<i>p</i>	<.001	.

** . Koreliacija yra reikšminga, kai $p < 0.01$ (angl. *2-tailed*).

Atlikta koreliacinė analizė patvirtino tyrimo hipotezę H10, ir rodo stiprų teigiamą ryšį tarp konstrukty.

Regresinė analizė

Taigi siekiama nustatyti, kaip iš esmės priklausomas kintamasis (Y) priklauso nuo visų nepriklausomų kintamųjų (X). Kitaip tariant, koki poveikį organizacinis palaikymas ir darbo vykdymas daro darbuotojų elgsenai organizacijoje. Taigi pasitelkiama linijinė regresinė analizė ir R^2 skaičiavimais. Visų pirma atlikti skaičiavimai, kaip nepriklausomi kintamieji įtakoja priklausomą kintamąjį - ketinimą palikti darbą.

15 lentelė

Regresinė analizė tarp nepriklausomų kintamųjų ir ketinimo palikti darbą

Nepriklausomi kintamieji	Regresinės analizės matai	R^2	<i>Beta</i>	<i>p</i>

Procedūrinis teisingumas	.300	.548	<.001
Vadovo palaikymas	.277	.526	<.001
Atlygis ir pripažinimas	.351	.593	<.001
Identifikavimasis su organizacija	.391	.625	<.001
Emocinis įsipareigojimas	.515	.718	<.001

*Ketinimas palikti darbą – priklausomas kintamasis

P-reikšmė patvirtino, jog modelis yra statistiškai reikšmingas ir gauti Beta koeficientai parodo, kurie kintamieji svarbesni, taigi šiuo atveju – emocinis įsipareigojimas ir identifikavimasis su organizacija.

Žemiau esanti lentelė pateikia skaičiavimus, kaip nepriklausomi kintamieji įtakoja priklausomą kintamąjį – saviefektyvumą.

16 lentelė

Regresinė analizė tarp nepriklausomų kintamųjų ir saviefektyvumo

Nepriklausomi kintamieji Regresinės analizės matai	R^2	Beta	p
Procedūrinis teisingumas	.184	.429	<.001
Vadovo palaikymas	.366	.605	<.001
Atlygis ir pripažinimas	.459	.678	<.001
Identifikavimasis su organizacija	.529	.728	<.001
Emocinis įsipareigojimas	.424	.651	<.001

*Saviefektyvumas – priklausomas kintamasis

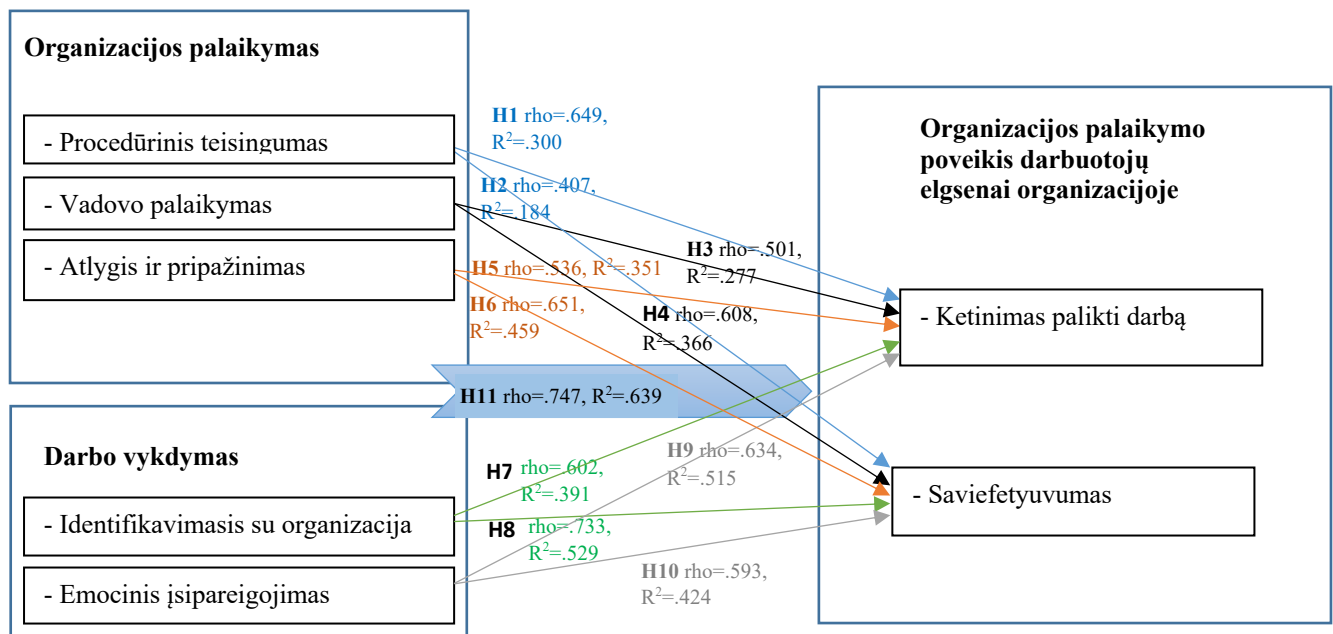
P-reikšmė patvirtino, jog modelis yra statistiškai reikšmingas ir gauti Beta koeficientai parodo, kurie kintamieji svarbesni, taigi šiuo atveju – identifikavimasis su organizacija. Įdomu tai, jog Procedūrinio teisingumo R^2 buvo žemas lyginant su kitais R^2 .

O taip pat atlikta regresinė analizė tarp **visų sugrupuotų** nepriklausomų kintamųjų bei abiejų priklausomų kintamųjų. Čia R^2 reikšmė .639 atskleidė, jog 63,9% organizacijos palaikymo ir darbo vykdymo dedamųjų gali būti paaiškintas poveikis darbuotojų elgsenai organizacijoje. Beta .799, yra rezultato kintamojo pokyčio laipsnis kiekvienam prognozuojamojo kintamojo pokyčio 1 vienetui. o p-reikšmė <.001 vėlgi patvirtino modelio reikšmingumą. Detalūs regresijos skaičiavimai ir t testo rezultatai pateikiami 3 priede.

Žemiau esančiame paveiksle pateikiamas patikrintas konceptualusis organizacijos palaikymo poveikio darbuotojų elgsenai tyrimo modelis. Paminėtina, jog modelis iš dizaino perspektyvos buvo nežymiai patobulintas tik informatyvumo (aiškaus informacijos pateikimo) tikslais.

7 paveikslas

Patikrintas organizacijos palaikymo ir darbo vykdymo poveikio darbuotojų elgsenai tyrimo modelis



Taigi apibendrinant duomenų, surinktų Lietuvoje, analizės rezultatus galima teigti, jog konceptualusis tyrimo modelis buvo pagrįstas, o SPSS duomenų analizės dėka buvo patvirtintos visos tyrimo hipotezės. Visi Spearman koreliacijos koeficientai pademonstravo stiprią arba labai stiprią koreliaciją tarp konstruktyvų, o regresinė analizės metu išskirto R² reikšmė .639 atskleidė, jog 63,9% organizacijos palaikymo ir darbo vykdymo dedamųjų gali būti paaiškintas poveikis darbuotojų elgsenai organizacijoje.

3.2. Tyrimo rezultatų Šiaurės Europos šalyse aptarimas

Šio poskyrio tikslas yra trumpai aptarti 6 darbuotojų anketų rezultatus iš Šiaurės Europos šalių. Paminėtina, kad 6 užpildžiusieji anketas buvo švedai. Kaip minėta tyrimo metodikoje, šie rezultatai yra statistiškai nepatikimi dėl užpildytų anketų skaičiaus, tačiau įdomūs siekiant apžvelgti esmines tendencijas kitose šalyse ir siekiant pateikti rekomendacijas tolimesniems panašiems tyrimams.

Visų pirma apžvelgiamos demografinės charakteristikos iš kurių matyti, jog apklausoje sudalyvavo 5 moterys, arba 83,3% ir 1 vyras, arba 16,7%. Išsilavinimas - aukštasis 66,7% (4 respondentai), ne aukštasis 33,3% (2 respondentai); pareigos – ne vadovaujančios 83,3% (5 respondentai), vadovaujančios 16,7% (1 respondentas).

Tyrinėjant respondentų amžių, 21-30 amžiaus grupėje buvo 4 respondentai, arba 66.7% apklaustųjų, o 31-40 amžiaus grupėje buvo 2 respondentai, arba 33.3%.

Jų darbo patirtis įmonėje atitinkamai pasiskirstė taip: iki 1 metų darbo patirtį šioje įmonėje turėjo 3 respondentai, arba 50.0% apklaustųjų, o 1-5 metų darbo patirtį šioje įmonėje turėjo likusieji 3 respondentai, arba 50.0% apklaustųjų. Toliau pateikiami apibendrinti tyrimo rezultatai pagal konstrukto eiliškumą:

1. Kalbant apie **procedūrinį teisingumą** teigtina, jog dauguma Švedijos įmonės darbuotojų visiškai nesutiko (50%) su tuo, jog jiems dažniausiai nesakoma apie svarbius dalykus, vykstančius organizacijoje; nei sutiko, nei nesutiko (50%), jog sprendimai jų organizacijoje yra dažniausiai priimami be asmenų, tiesiogiai įtakojamų tų sprendimų; įdomu tai, jog 33,3% nesutiko bei iš 33,3% dalies sutiko su teiginiu, jog susitikimai yra organizuojami dažnai ir jų metu kartu su jais ir kolegomis siekiama aptarti darbo problemas.
2. Kalbant apie **vadovo palaikymą** teigtina, jog 33,3% nesutiko bei iš 33,3% dalies sutiko su teiginiu, jog jų vadovams rūpi darbuotojų nuomonė; kalbant apie vadovo rūpestį, esminiai rezultatai pasiskirstė tarp 33,3% sutikusiųjų bei 33,3% visiškai sutikusiųjų su teiginiu; kalbant apie vadovo rūpestį darbuotojų tikslais ir vertybėmis, rezultatai pasiskirstė lygiai tarp 33,3% nei sutikusių, nei nesutikusių, 33,3% iš dalies sutikusiųjų bei 33,3% visiškai sutikusiųjų su teiginiu; su teiginiu, kad vadovas nedemonstruoja daug rūpesčio darbuotojais, visiškai nesutiko 33,3% bei nei sutiko, nei nesutiko 33,3% respondentų.
3. Kalbant apie **atlygį ir pripažinimą** teigtina, jog dauguma Švedijos įmonės darbuotojų (50%) sutiko su tuo, jog jų geri darbo rezultatai yra vertinami; 50% visiškai sutiko su tuo, jog jiems sudarytos sąlygos būti paaukštintiems; kalbant apie galimybę gauti didesnę atlyginimą, rezultatai pasiskirstė tarp 33,3% iš dalies nesutinkančių ir 33,3% iš dalies sutinkančių.
4. Kalbant apie **identifikavimąsi su organizacija** teigtina, jog dauguma (83.3%) Švedijos įmonės darbuotojų sutiko su teiginiu, jog jie patenkinti galimybe planuoti savo darbą; jie taip pat sutiko (66.7%) su teiginiu, jog yra patenkinti galėdami matyti savo darbo rezultatus; jie sutiko (83.3%) ir su tuo, jog darbuotojai yra informuojami apie organizacijos procedūras; darbuotojų dauguma sutiko (66.7%) ir su tuo, jog jie turi laisvę priimti sprendimus.

5. Kalbant apie **emocinį įsipareigojimą**, dauguma Švedijos atsakymų į teiginį „*Būčiau labai laiminga(-as), jei likusią savo karjeros dalį praleisčiau šioje organizacijoje*“ buvo nesutinku (33,3%) arba nei sutinku, nei nesutinku (33,3%); 50% respondentų iš dalies sutiko su tuo, jog jiems patinka diskutuoti apie savo organizaciją su jai nepriklausančiais žmonėmis; 50% respondentų iš dalies nesutiko su tuo, jog šios organizacijos problemos yra ir jų pačių; 50% respondentų iš dalies sutiko su tuo, jog jie gali lengvai prisirišti prie kitos organizacijos, kaip ir prie šios; nesijaučiančių organizacijos „šėimos dalimi“ buvo 33,3%, tačiau įdomu tai, jog toks pats procentas respondentų visiškai nesutiko su teiginiu; neįaučiančių emocinio prisirišimo prie šios organizacijos buvo 33,3%, kaip ir iš dalies nesutinkančių su teiginiu; kad organizacija jiems turi didelę asmeninę reikšmę dauguma respondentų negalėjo nei sutikti, nei nesutikti (33,3%); su teiginiu „*Neįaučiu stipraus priklausymo jausmo savo organizacijai*“ visiškai nesutiko 33,3%, tačiau toks pats procentas pasirinko atsakymą *nei sutinku, nei nesutinku*.
6. Kalbant apie **ketinimą palikti darbą**, dauguma Švedijos respondentų (50%) pasisakė nebijantys palikti darbo be kitų alternatyvų turėjimo; paklausus, jei jiems būtų sunku išeiti iš darbo, jei norėtų, dauguma visiškai nesutiko (33,3%) arba iš dalies nesutiko (33,3%) su teiginiu; taigi analogiškai, darbuotojai visiškai nesutiko (33,3%) arba iš dalies nesutiko (33,3%) su teiginiu, jog toks sprendimas sutrikdytų jų gyvenimą; dauguma respondentų nei sutiko, nei nesutiko (33,3%) su teiginiu, kad jiems būtų per brangu palikti organizaciją; jų nuomone, šiuo metu likti organizacijoje jiems yra tiek būtinybės, tiek noro reikalas – su tuo iš dalies sutiko (33,3%), bei 33,3% nei sutiko, nei nesutiko; darbuotojai visiškai nesutiko su teiginiu, jog jie turi labai mažai galimybių pasitraukti iš šios organizacijos, tačiau toks pat procentas (33,3%) pasisakė iš dalies sutinkantis; su tuo, jog viena iš nedaugelio rimtų pasitraukimo iš šios organizacijos pasekmių būtų alternatyvų trūkumas nei sutiko, nei nesutiko 33,3%, tačiau toks pats procentas iš dalies sutiko su teiginiu; su teiginiu „*Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl toliau dirbu šioje organizacijoje, yra tai, jog išėjimas pareikalautų didelių asmeninių aukų*“, visiškai nesutiko arba nesutiko atitinkamai 33,3% bei 33,3% respondentų.
7. Kalbant apie **saviefektyvumą**, ir tai, jog darbas, kurį dirba, jiems yra labai svarbus, dauguma Švedijos atsakymų pasiskirstė tarp iš dalies sutinkančių ir sutinkančių, atitinkamai 33,3% bei 33,3% respondentų; analogiškai dauguma sutiko (33,3%) bei iš dalies sutiko (33,3%) su tuo, jog jų darbinė veikla jiems asmeniškai yra reikšminga; į teiginį „*Darbas, kurį dirbu, man yra reikšmingas*“, atsakymai pasiskirstė lygiai (33,3% kiekvienas pasirinkimas) tarp *nei sutinku, nei nesutinku, iš dalies sutinku ir sutinku*; kalbant apie kitus du teiginius - *sugebėjimą atlikti darbą bei savo galimybes atlikti darbą* –

dauguma respondentų sutiko (33,3%) bei visiškai sutiko (33,3%) su teiginiais, jog jie turi šiuos gebėjimus; tuo tarpu kad jie yra įvaldę savo darbui reikalingus įgūdžius teigiamai pasisakė 33,3% (*visiškai sutinku*) bei 33,3% iš dalies sutiko su teiginiu; kiti trys teiginiai - kad *darbuotojai turi didelę autonomiją spręsti*, kaip dirbti savo darbą, *kad gali patys spręsti* bei kad jie turi *didelę nepriklausomybės ir laisvės galimybę* dirbti savo darbą susilaukė tik teigiamų atsakymų ir pasiskirstė lygiai (33,3% kiekvienas pasirinkimas) tarp *iš dalies sutinku*, *sutinku* ir *visiškai sutinku*; įdomu tai, jog kalbant apie darbuotojų turimą įtaką skyriuje, dauguma su teiginiu nesutiko (33,3%) ir pasisakė daug įtakos neturintys; kalbant apie galią kontroliuoti, kas vyksta jų skyriuje, dar didesnis procentas nesutiko su teiginiu (50%); analogiškai, paklausus, ar jie gali įtakoti tai, kas vyksta jų skyriuje, dauguma nesutiko su teiginiu (50%).

3.3. Tyrimo rezultatų pritaikomumas įmonių veikloje

Siekiant aptarti tyrimo rezultatų pritaikomumą tiriamos telekomunikacijų bendrovės atveju, šiame poskyryje teorinės analizės rezultatai susiejami su empiriniu tyrimu ir pasiūlomos rezultatų pritaikomumo įžvalgos.

Literatūros analizės dėka išskirti šie septyni konstruktai:

1. **Atlygio bei pripažinimo konstruktas**, analizuotas Eisenberg et al. (1986), Rhoades, Eisenberger ir Armeli (2001), Rhoades ir Eisenberg (2002), Worley, Fuqua ir Hellman (2009), Shore ir Shore (1995), Kurtessis et al. (2017), Hussain et al. (2019), Asaari, Desa, Subramaniam (2019) ir kitų autorių ir kuriam empiriniame tyrime buvo pasirinkta Rhoades, Eisenberger, Armeli (2001) skalė ir klausimai. Tyrimo, vykdyto Lietuvoje kontekste, svarbu paminėti išryškėjusius ryšius tarp atlygio ir pripažinimo bei ketinimo palikti darbą (pagrįsta tyrimo hipotezė H5: Egzistuoja stiprus ryšys tarp atlygio ir pripažinimo organizacijoje ir darbuotojų ketinimo palikti darbą, kai Spearman rho .536) ir tarp atlygio ir pripažinimo bei saviefektyvumo (pagrįsta tyrimo hipotezė H6: Darbuotojai, gaunantys teisingą atlygį ir pripažinimą organizacijoje, pasižymi saviefektyvumu, kai Spearman rho .651). Abu koreliacijos koeficientai įrodo stiprų ryšį. Šiaurės Europoje vykdytame tyrime galima išvelgti šiuos aspektus: dauguma Švedijos įmonės darbuotojų (50%) sutiko su tuo, jog jų geri darbo rezultatai yra vertinami; 50% visiškai sutiko su tuo, jog jiems sudarytos sąlygos būti paaukštintiems.
2. **Procedūrinio teisingumo konstruktas**, analizuotas Dereškevičiūtės (2013), Rhoades ir Eisenberger (2002), Rhoades, Eisenberger ir Armeli (2001), Worley, Fuqua ir

Hellman (2009) ir kitų autorių ir kuriam empiriniame tyrime buvo pasirinkta Rhoades, Eisenberger, Armeli (2001) skalė ir klausimai. Tyrimo, vykdyto Lietuvoje kontekste, svarbu paminėti išryškėjusius ryšius tarp procedūrinio teisingumo ir ketinimo palikti darbą (pagrįsta tyrimo hipotezė H1: Egzistuoja stiprus ryšys tarp procedūrinio teisingumo organizacijoje ir darbuotojų ketinimo palikti darbą, kai Spearman rho .649), tarp procedūrinio teisingumo ir saviefektyvumo (pagrįsta tyrimo hipotezė H2: Darbuotojai, patiriantys daugiau procedūrinio teisingumo organizacijoje, pasižymi saviefektyvumu, kai Spearman rho .407). Abu koreliacijos koeficientai įrodo stiprų ryšį. Šiaurės Europoje vykdytame tyrime galima išvelgti šiuos aspektus: dauguma Švedijos įmonės darbuotojų visiškai nesutiko (50%) su tuo, jog jiems dažniausiai nesakoma apie svarbius dalykus, vykstančius organizacijoje; nei sutiko, nei nesutiko (50%), jog sprendimai jų organizacijoje yra dažniausiai priimami be asmenų, tiesiogiai įtakojamų tų sprendimų.

3. **Vadovo palaikymo konstruktas**, analizuotas Rhoades, Eisenberger ir Armeli (2001), Eisenberger et al. (2002), Worley, Fuqua ir Hellman (2009), Kurtessis et al. (2017) ir kitų autorių ir kuriam empiriniame tyrime buvo pasirinkta Rhoades, Eisenberger, Armeli (2001) skalė ir klausimai. Tyrimo, vykdyto Lietuvoje kontekste, svarbu paminėti išryškėjusius ryšius tarp vadovo palaikymo ir ketinimo palikti darbą (pagrįsta tyrimo hipotezė H3: Egzistuoja stiprus ryšys tarp vadovo palaikymo ir darbuotojų ketinimo palikti darbą, kai Spearman rho .501) bei tarp vadovo palaikymo ir saviefektyvumo (pagrįsta tyrimo hipotezė H4: Darbuotojai, jaučiantys vadovo palaikymą organizacijoje, pasižymi saviefektyvumu, kai Spearman rho .608). Abu koreliacijos koeficientai įrodo stiprų ryšį.
4. **Emocinio įsipareigojimo konstruktas**, analizuotas Rhoades, Eisenberger ir Armeli (2001), Rhoades ir Eisenberger (2002), Saks (2006), Meyer, Allen (1990, cit. Jaros, 2007), Worley, Fuqua ir Hellman (2009), Donald, Hlanganipai ir Shambare (2016), Kurtessis et al. (2017) ir kitų autorių ir kuriam empiriniame tyrime buvo pasirinkta Meyer, Allen (1990, cit. Jaros, 2007) skalė ir klausimai. Tyrimo, vykdyto Lietuvoje kontekste, svarbu paminėti išryškėjusius ryšius tarp emocinio įsipareigojimo ir ketinimo palikti darbą (pagrįsta tyrimo hipotezė H9: Egzistuoja stiprus ryšys tarp emocinio įsipareigojimo organizacijai ir darbuotojų ketinimo palikti darbą, kai Spearman rho .634) bei tarp emocinio įsipareigojimo ir saviefektyvumo (pagrįsta tyrimo hipotezė H10: Darbuotojai, emociškai įsipareigoję organizacijai, pasižymi saviefektyvumu, kai Spearman rho .593). Šiaurės Europoje vykdytame tyrime galima išvelgti šiuos aspektus: 50% respondentų iš dalies sutiko su tuo, jog jiems patinka

diskutuoti apie savo organizaciją su jai nepriklausančiais žmonėmis; 50% respondentų iš dalies nesutiko su tuo, jog šios organizacijos problemos yra ir jų pačių; 50% respondentų iš dalies sutiko su tuo, jog jie gali lengvai prisirišti prie kitos organizacijos, kaip ir prie šios.

5. **Identifikavimosi su organizacija konstruktas**, analizuotas Weiss, Dawis, England (1967), Rhoades ir Eisenberger (2002), He ir Brown (2013) ir kitų autorių ir kuriam empiriniame tyrime buvo pasirinkta Weiss, Dawis, England (1967) skalė ir klausimai. Tyrimo, vykdyto Lietuvoje kontekste, svarbu paminėti išryškėjusius ryšius tarp identifikavimosi su organizacija ir ketinimo palikti darbą (pagrįsta tyrimo hipotezė H7: Egzistuoja stiprus ryšys tarp identifikavimosi su organizacija ir darbuotojų ketinimo palikti darbą, kai Spearman rho .062) ir tarp identifikavimosi su organizacija ir saviefektyvumo (pagrįsta tyrimo hipotezė H8: Darbuotojai, besiiidentifikuojantys su organizacija, pasižymi saviefektyvumu, kai Spearman rho .733). Abu koreliacijos koeficientai įrodo stiprų ir labai stiprų ryšį. Šiaurės Europoje vykdytame tyrime galima išvelgti šiuos aspektus: dauguma (83.3%) Švedijos įmonės darbuotojų sutiko su teiginiu, jog jie patenkinti galimybe planuoti savo darbą; jie taip pat sutiko (66.7%) su teiginiu, jog yra patenkinti galėdami matyti savo darbo rezultatus; jie sutiko (83.3%) ir su tuo, jog darbuotojai yra informuojami apie organizacijos procedūras; darbuotojų dauguma sutiko (66.7%) ir su tuo, jog jie turi laisvę priimti sprendimus.
6. **Saviefektyvumo konstruktas**, analizuotas Spreitzer (1995), Kurtessis et al. (2017), Choi, Kang ir Choi (2021) ir kitų autorių ir kuriam empiriniame tyrime buvo pasirinkta Spreitzer (1995) skalė ir klausimai. Tyrimo, vykdyto Lietuvoje kontekste, svarbu paminėti išryškėjusius ryšius tarp aukščiau išvardintų 5 nepriklausomų kintamųjų ir saviefektyvumo. Tiesinės regresinės analizės metu gautos R² reikšmės atitinkamai lygios: Procedūrinis teisingumas .184, Vadovo palaikymas .366, Atlygis ir pripažinimas .459, Identifikavimasis su organizacija .529, Emocinis įsipareigojimas .424. Tai reiškia, kad atitinkamai 18,4%, 36,6%, 45,9%, 52,9% ir 42,4% paaiškina tikrojo kintamojo reikšmių. Šiaurės Europoje vykdytame tyrime galima išvelgti šiuos aspektus: kalbant apie galią kontroliuoti, kas vyksta jų skyriuje, dar didesnis procentas nesutiko su teiginiu (50%); analogiškai, paklausus, ar jie gali įtakoti tai, kas vyksta jų skyriuje, dauguma nesutiko su teiginiu (50%).
7. **Ketinimo palikti darbą konstruktas**, analizuotas Meyer, Allen (1990, cit. Jaros, 2007), De Beer (1987), Kurtessis et al. (2017) ir kitų autorių ir kuriam empiriniame tyrime buvo pasirinkta Meyer, Allen (1990, cit. Jaros, 2007) skalė ir klausimai. Tyrimo, vykdyto Lietuvoje kontekste, svarbu paminėti išryškėjusius ryšius tarp

aukščiau išvardintų 5 nepriklausomų kintamųjų ir ketinimo palikti darbą. Tačiau autore nustebino tai, jog koreliacija buvo teigiama. Pvz., Kurtessis et al. (2017) savo tyrime tyrė pasitraukimo iš darbo fenomeną, bet ir eilę kitų elementų, kaip kad pravaikštos, vėlavimas į darbą, noras likto darbovietėje, kito darbo paieškos, darbuotojų ketinimas palikti darbą, darbuotojų kaita. Mokslininkai empiriniu tyrimu nustatė, jog suvokiamas organizacijos palaikymas teigiamai veikė norą likti darbovietėje ir neigiamai koreliavo su darbuotojų ketinimu palikti darbą, pravaikštomis, kito darbo paieškomis ir darbuotojų kaita. Pravaikštos, priešingai mokslininkų hipotezei, nekoreliavo su suvokiamu organizacijos palaikymu. Tiesinės regresinės analizės metu gautos R^2 reikšmės atitinkamai lygios: Procedūrinis teisingumas .300, Vadovo palaikymas .277, Atlygis ir pripažinimas .351, Identifikavimasis su organizacija .391, Emocinis įsipareigojimas .515. Tai reiškia, kad atitinkamai 30%, 27,7%, 35,1% , 39,1% ir 51,5% paaiškina tikrojo kintamojo reikšmių. Šiaurės Europoje vykdytame tyrime galima išvelgti šiuos aspektus: dauguma Švedijos respondentų (50%) pasisakė nebijantys palikti darbo be kitų alternatyvų turėjimo.

Taigi apibendrinant galima teigti, jog empirinio tyrimo rezultatai buvo pristatyti iš teorinės ir praktinės perspektyvos ir gali būti taikomi įmonių veikloje. Greta to, šie rezultatai buvo susieti su kitų mokslininkų darbais, tyrinėjusiais šiuos konceptus.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Organizacijos palaikymas – tai organizacijos vykdomi veiksmai ir praktikos, skirtos užtikrinti darbuotojų palaikymą, o suvokiamas organizacijos palaikymas – tai subjektyvus darbuotojų įsitikinimas, kuriuo darbuotojai vertina, kaip organizacija rūpinasi jų gerove, vertina jų indėlį bei tenkina darbuotojų socialinius ir emocinius poreikius. Išskirti trys organizacinio palaikymo konstruktai: procedūrinis teisingumas, vadovo parama, bei atlygis ir pripažinimas. Išanalizuotas organizacijos palaikymo poveikis bei to pasekmės darbuotojų elgsenai organizacijoje, kuris gali būti matuojamos ketinimo palikti darbą (neigiama pasekmė) arba saviefektyvumo (teigiama pasekmė) konstruktais.
2. Darbo vykdymą (be tiesioginių darbuotojo pareigų) galima analizuoti kaip naudingą organizacijai ir naudingą kitiems darbuotojams: pagalbą kolegoms, veiksmus, apsaugančius organizaciją nuo rizikos, siūlant konstruktyvius pasiūlymus, įgyjant naujų organizacijai naudingų žinių bei įgūdžių. Darbo vykdymas yra analizuojamas iš identifikavimosi su organizacija bei emocinio įsipareigojimo perspektyvų, taigi pastarieji įvardijami kaip darbo vykdymo konstruktai.
3. Remiantis pagrįsta empirinio tyrimo metodika, vykdytas empirinis tyrimas, siekiant ištirti organizacijos darbuotojų palaikymą, darbo vykdymą bei ryšius su darbuotojų elgsenos komponentais bei patikrinti tyrimo modelį. Telekomunikacijų bendrovėje Lietuvoje ir Šiaurės Europos šalyse buvo atliktas kiekybinis tyrimas (apklausa raštu). Buvo išplatintos 323 anketos, iš kurių 146 buvo gražintos. Pagrindinis šios apklausos tikslas buvo įvertinti organizacijos palaikymo poveikį bei darbo vykdymo įtaką darbuotojų elgsenai organizacijoje. Analizė atskleidė statistiškai reikšmingus ($p < 0,01$) priežastinius ryšius tarp modelio konstrukto. Nustatytas aukšto lygio skalių patikimumas - Cronbach α reikšmė 0,926. Patikrintas tyrimo modelis atskleidė organizacijos paramos ir darbo vykdymo įtaką darbuotojų elgesiui organizacijoje ($R^2 = 0,639$, Spearman rho = 0,747). Empirinio tyrimo hipotezės buvo patvirtintos ir modelis patikrintas.
4. Vertinant organizacijos palaikymo bei darbo vykdymo įtaką darbuotojų elgsenai organizacijoje pastebima, jog šie komponentai pademonstravo stiprų tarpusavio ryšį, taigi jų svarba tiriamoje įmonėje yra esminė. Tyrimo hipotezėmis patvirtinta stipri koreliacija tarp organizacijos palaikymo ir darbo vykdymo bei poveikio darbuotojų elgsenai organizacijoje (Spearman rho 0,747), o taip pat tarp saviefektyvumo ir 1) procedūrinio teisingumo (Spearman rho 0,407), 2) vadovo palaikymo (Spearman rho 0,608), 3) atlygio ir pripažinimo (Spearman rho 0,651), 4) identifikavimosi su organizacija (Spearman rho 0,733), 5) emocinio įsipareigojimo (Spearman rho 0,593).

Rekomendacijos:

1. Iš įmonių darbuotojų perspektyvos paminėtina, jog vadovų atliekami veiksmai ir priimami sprendimai organizacijos darbuotojams turi būti teisingi, o darbuotojams sudaromos geros darbo sąlygos, gaunamas atlygis ir pripažinimas proporcingas darbuotojų indėliui. Dėl šios priežasties siūloma įmonių vadovams organizuoti daugiau mokymų apie lyderystę ir organizacijos paramos reikšmę darbuotojams.
2. Pastarųjų dešimtmečių autorių atlikta analizė demonstruoja, kad suvokiamas organizacinis palaikymas teigiamai įtakoja darbuotojų pasitenkinimą darbu bei skatina juos įsipareigoti organizacijai. Emocinis įsipareigojimas bei identifikavimasis su organizacija išryškėjo kaip itin svarbūs kriterijai tiek regresinės analizės, tiek koreliacinės analizės vykdymo metu. Todėl įmonėms siūloma atsižvelgti į darbuotojo siekį būti įsipareigojusiems ir besiidentifikuojantiems su organizacija ir organizuoti įvairius darbuotojų motyvacijos mokymus.
3. Siūloma tolimesnių tyrimų kryptis ir rekomendacija – įvykdyti išsamų tyrimą (turint reprezentatyvią tyrimo imtį) Šiaurės Europos šalyse, toje pačioje telekomunikacijų bendrovėje ir nustatyti skirtingų šalių darbuotojų elgseną įtakančius veiksnius organizacijos palaikymo tyrimų kontekste. O taip pat ši tyrimo metodika ir gali būti adaptuota kitų Lietuvos ir užsienio įmonių atveju.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Abou-Moghli, A. (2015). The role of organizational support in improving employees performance. *International Business Research*, 8(2), 198.
2. Al-Mahdy, Y. F. H., & Emam, M. (2022). Program accreditation for enterprise change: how organizational support and commitment impact citizenship behaviour in Oman. *Quality Assurance in Education*, (ahead-of-print).
3. Allen D.G., Shore L.M., Griffeth R.W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1), 99 - 118.
4. Asaari, M. H. A. H., Desa, N. M., & Subramaniam, L. (2019). Influence of salary, promotion, and recognition toward work motivation among government trade agency employees. *International Journal of Business and Management*, 14(4), 48-59.
5. Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491–509.
6. Bagdžiūnienė, D., Urbanavičiūtė, I., & Lazauskaitė-Zabielskė, J. (2013). Pilietiškas darbuotojų elgesys organizacijoje: kai kurios lietuviškojo klausimyno psichometrinės charakteristikos. *Psichologija*, 47, 7-23.
7. Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychol Review*. 84, 191–215.
8. Chalofsky, N., Krishna, V. (2009). Meaningfulness, commitment, and engagement: The intersection of a deeper level of intrinsic motivation. *Advances in Developing Human Resources*, 11, 189–203.
9. Choi, W. S., Kang, S. W., & Choi, S. B. (2021). Innovative behavior in the workplace: An empirical study of moderated mediation model of self-efficacy, perceived organizational support, and leader–member exchange. *Behavioral Sciences*, 11(12), 182.
10. De Beer, M. J. (1987). n Ondersoek na die rol wat arbeidsomset in die bedryf speel met spesifieke verwysing na werkbewrediging en werksmotivering. *Unpublished master's dissertation*, University of the Free State, Bloemfontein.
11. Dereškevičiūtė, M. (2013). Procedūrinio teisingumo elementai Lietuvos Respublikos konstitucinio teismo jurisprudencijoje. *Teisė*, 87, 112-126.
12. Diskienė, D., Tamaševičius, V., & Kalvaitytė, A. (2018). Managerial Roles in SMEs and Their Effect on Perceived Managerial Effectiveness in Lithuania. *Organizations and Markets in Emerging Economies*. 9(1), 41-61.

13. Donald, M. F., Hlanganipai, N., & Shambare, R. (2016). The relationship between perceived organizational support and organizational commitment among academics: the mediating effect of job satisfaction. *Investment Management and Financial Innovations*, (13, Iss. 3 (contin. 1)), 267-273.
14. Dubauskas, G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
15. Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(1), 42.
16. Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., Sowa D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500 – 507.
17. Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of applied psychology*, 75(1), 51.
18. Eisenberger, R., Stinglehauser, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565–603.
19. Gaižauskaitė, I., Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: MRU.
20. He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3-35.
21. Hobfoll, S.E., Lilly, R.S. (1993). Resource conservation as a strategy for community psychology. *J. Community Psychology*. 21, 128–148.
22. Hussain, S. D., Khaliq, A., Nisar, Q. A., Kamboh, A. Z., & Ali, S. (2019). The impact of employees' recognition, rewards and job stress on job performance: Mediating role of perceived organization support. *SEISENSE Journal of Management*, 2(2), 69-82.
23. Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F., & Ilyas, S. (2020). Impact of perceived organizational support on work engagement: Mediating mechanism of thriving and flourishing. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 82.
24. Ishaq, H. M., & Mumtaz, T. (2014). Impact of employee behaviour and organizational support on training transfer process. *Human Capital without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life*. Portorož, Slovenia.
25. James J. B., Mckechnie S., Swanberg J. (2011). Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce. *Journal of Organizational Behavior*. 32, 173–196

26. Jaros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7-25.
27. Kardelis, K. (2007). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Vadovėlis. Šiauliai.
28. Kazlauskaitė, R. (2007). Employee Empowerment in the HRM-Performance Paradigm. A dissertation. University of Management and Economics, Kaunas.
29. Khurram S. (2009). Perceived Organizational Support, Antecedents and Consequences. Proposing and Testing a Model in a Public Sector University of Pakistan. *South Asian Journal of Management*, 16(1), 7 – 26.
30. Kim, S. (2005). Factors affecting state government information technology employee turnover intentions. *The American Review of Public Administration*, 35(2), 137-156.
31. Kreiner, R., Kinicki, A. (2005). Organizational Behavior Fifth Edition. McGraw Hill; Fifth Edition.
32. Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of management*, 43(6), 1854-1884.
33. Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., Young, S. A. (2009). Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage. Malden, WA: Wiley-Blackwell.
34. Maddux, J. E., & Gosselin, J. T. (2012). Self-efficacy. The Guilford Press.
35. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
36. Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 665-683.
37. Park, Y. K., Lee, C. I., & Kabst, R. (2008). Human needs as predictors for organizational commitment and job involvement: An exploratory empirical study. *Management Revue*, 229-246.
38. Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 19, 1.
39. Pukėnas, K. (2009). Kokybinių duomenų analizė SPSS programa. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija, 94.
40. Rekvizitai.lt – Telia Lietuva, AB darbuotojų skaičius (2022). Prieiga per internetą: https://rekvizitai.vz.lt/en/company/teo_lt/number-of-employees/
41. Rhoades L., Eisenberger R. (2002). Perceived Organizational Support: A review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698 – 714.

42. Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825–836.
43. Riggle R.J., Edmondson D.R., Hansen J.D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62, 1027 – 1030.
44. Robertson, P. J. (1994). The Relationship between Work Setting and Employee Behaviour:: A Study of a Critical Linkage in the Organizational Change Process. *Journal of Organizational Change Management*.
45. Sadhvi, L. (2015). Study Of Factors In Work-Life Balance Among Women Employees In It Sector With Respect To Age, Marital Status And Family Structure, *International Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives*, 4(2), 1761-1768
46. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.
47. Salanova, A., & Kirmanen, S. (2010). Employee Satisfaction and Work Motivation. (Undergraduate Thesis, Mikkeli University of Applied Sciences, Mikkeli, Finland).
Prieiga per internetą: <https://www.theseus.fi/>
48. Saputra, N. (2020). The Effect Of Organizational Support On Work Satisfaction In Regional Secretariat Employees In Pariaman District. *Ensiklopedia Sosial Review*, 2(1), 69-76.
49. Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. and Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3, pp. 71-92.
50. Shokunbi, O. A. (2016). Antecedents to employee engagement: A qualitative study of 28 senior secondary school teachers in Nigeria. *International journal of scientific and research publications*, 6(6), 128-135.
51. Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace (pp. 149–164). Westport, CT: Quorum.
52. Shuck B., Wollard K. (2010). Employee engagement & HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110.
53. Shuck B., Wollard K. (2011). Antecedents to Employee Engagement: A Structured Review of Literature. *Advances in Developing Human Resources* 13(4) 429–446. 2011 SAGE Publications.

54. Spreitzer, G.M. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Acad. Manag. J.* 1995, 38, 1442–1465.
55. Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240.
56. Stajkovic, A.D., Luthans, F. (1998a). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organ. Dyn.* 26, 62–74.
57. Stankevičienė, A., Liučvaitienė, A., & Šimelytė, A. (2010). Personalo kaitos stabilizavimo galimybės Lietuvos statybos sektoriuje. *Verslas: teorija ir praktika*, 11(2), 151-158.
58. Taylor, S. E., Klein, L. C., Lewis, B. P., Gruenewald, T. L., Gurung, R. A., & Updegraff, J. A. (2000). Biobehavioral responses to stress in females: tend-and-befriend, not fight-or-flight. *Psychological review*, 107(3), 411.
59. Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.
60. To, W. M., & Huang, G. (2022). Effects of equity, perceived organizational support and job satisfaction on organizational commitment in Macao's gaming industry. *Management Decision*, (ahead-of-print).
61. Yin, J., Ji, Y., & Ni, Y. (2022). Supervisor incivility and turnover intention of the employees in the hospitality industry of China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (ahead-of-print).
62. VanderZee, K.I., Buunk, B.P., Sanderman, R. (1997). Social Support, Locus of Control, and Psychological Well-Being. *J. Appl. Soc. Psychology*. 27, 1842–1859.
63. Wakita, T., Ueshima, N., Noguchi, H. (2012). Psychological distance between categories in the likert scale: comparing different numbers of options. *Educational and psychological measurement*, 72(4), 533-546.
64. Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. Minnesota studies in vocational rehabilitation.
65. Worley, J. A., Fuqua, D. R., & Hellman, C. M. (2009). The survey of perceived organisational support: Which measure should we use?. *SA Journal of Industrial Psychology*, 35(1), 1-5.
66. Zagenczyh T., Scott D.K., Gibney R., Murrell A.J., Thatcher J.B. (2010). Social influence and perceived organizational support: A social networks analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 111, 127 – 138.

ORGANIZATIONAL SUPPORT IMPACT ON EMPLOYEE BEHAVIOR IN AN ORGANIZATION

Olesia OLEKNAVIČIENĖ

Paper for the Master's degree

Human Resources Management Master's Program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – assoc. dr. Virginijus Tamaševičius

Vilnius, 2022

SUMMARY

88 pages, 16 charts, 7 pictures, 66 references.

The main purpose of this master thesis is to reveal the impact of organizational support and work performance on the behavior of employees in the organization.

The thesis consists of three main parts: literature analysis, empirical research and its results, conclusion and recommendations.

Literature analysis revealed concepts of organizational support and perceived organizational support, employee behavior, motivation, commitment, involvement and work performance, as well as the constructs of procedural justice, manager support, reward and recognition, identification with the organization, emotional commitment, intention to leave work and self-efficacy.

The empirical research was carried out with the aim to investigate the aspects of organizational support and performance of the organization's employees and to verify the research model. A quantitative research was performed at the telecommunications company both in Lithuania and Northern European countries. The author had sent out 323 questionnaires and 146 were returned. The main purpose of this survey was to evaluate the impact of organizational support and work performance on the behavior of employees in the organization. The analysis proved statistically significant ($p < 0.01$) substantial causal relationships between model constructs. Cronbach α was 0,926. The tested research model revealed the impact of organizational support and work performance on the behavior of employees in the organization (R^2 equals to .639, Spearman's rho equals to .747). The research revealed that organizational support benefits the company. The conclusions and recommendations summarize the main concepts of literature analysis as well as the results of the performed research.

PRIEDAI

1 priedas. Tyrimo instrumentas lietuvių kalba

ANKETA

Gerb. Respondente,

Esu Vilniaus Universiteto magistrantė, rengianti magistro baigiamąjį darbą ir atliekanti empirinį tyrimą, kurio tikslas - *įvertinti organizacijos palaikymo poveikį darbuotojų elgsenai organizacijoje*. Jūsų užpildytos anketos duomenimis naudosis tik tyrėja magistro baigiamojo darbo tikslui pasiekti. Ši apklausa yra anoniminė.

Pasirinktą atsakymo variantą pažymėkite dešinėje esančiame laukelyje arba įrašykite nurodytoje vietoje.

Konstruktas	Klausimas/teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Procedūrinis teisingumas	Man dažniausiai nesakoma apie svarbius dalykus, vykstančius mano organizacijoje							
	Sprendimai mano organizacijoje yra dažniausiai priimami be asmenų, tiesiogiai įtakojamų tų sprendimų							
	Susitikimai yra organizuojami dažnai ir jų metu kartu su manimi ir kolegomis siekiama aptarti darbo problemas							
Vadovo palaikymas	Mano vadovui rūpi mano nuomonė							
	Mano vadovui rūpi mano gerbūvis							
	Mano vadovui yra svarbūs mano tikslai ir vertybės							
	Mano vadovas nedemonstruoja daug rūpesčio manimi							
Atlygis ir pripažinimas	Mano geri darbo rezultatai yra vertinami							
	Man yra sudarytos sąlygos būti paaukštintai(-am)							
	Man yra sudarytos sąlygos gauti didelį atlyginimą							
Identifikavimas su organizacija	Esu patenkinta(-s) galimybe planuoti savo darbą							
	Esu patenkinta(-s) galėdama(-s) matyti savo darbo rezultatus							
	Esu patenkinta(-s) dėl to, kaip darbuotojai yra informuojami apie organizacijos procedūras							
	Esu patenkinta(-s) laisve priimti sprendimus							
Emocinis įsipareigojimas	Būčiau labai laiminga(-as), jei likusią savo karjeros dalį praleisčiau šioje organizacijoje							
	Man patinka diskutuoti apie savo organizaciją su jai nepriklausančiais žmonėmis							
	Tikrai jaučiu, kad šios organizacijos problemos yra ir mano pačios/paties							

	Manau, kad galiu lengvai prisirišti prie kitos organizacijos, kaip ir prie šios							
	Savo organizacijoje nesijaučiu „šeimios dalimi“							
	Nesijaučiu emociškai prisirišęs prie šios organizacijos							
	Ši organizacija man turi didelę asmeninę reikšmę							
	Nejaučiu stipraus priklausymo jausmo savo organizacijai							
Ketinimas palikti darbą	Nebijau to, kas gali nutikti, jei išėsiu iš darbo neturėdama(-as) kito pasiūlymo							
	Man būtų labai sunku dabar išeiti iš organizacijos, net jei norėčiau							
	Jei dabar nuspręščiau palikti organizaciją, per daug dalykų mano gyvenime būtų sutrikdyti							
	Dabar palikti organizaciją man būtų per brangu							
	Šiuo metu likti organizacijoje man yra tiek būtinybės, tiek noro reikalas							
	Manau, kad turiu labai mažai galimybių pasitraukti iš šios organizacijos							
	Viena iš nedaugelio rimtų pasitraukimo iš šios organizacijos pasekmių būtų alternatyvų trūkumas							
	Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl toliau dirbu šioje organizacijoje, yra tai, jog išėjimas pareikalautų didelių asmeninių aukų							
Saviefetyvumas	Darbas, kurį dirbu, man labai svarbus							
	Mano darbinė veikla man asmeniškai yra reikšminga							
	Darbas, kurį dirbu, man yra reikšmingas							
	Esu įsitikinęs(-usi) savo sugebėjimu atlikti darbą							
	Esu įsitikinęs(-usi) savo galimybėmis atlikti darbą							
	Esu įvaldęs(-usi) savo darbui reikalingus įgūdžius							
	Turiu didelę autonomiją spręsti, kaip aš dirbu savo darbą							
	Galiu pati/pats nuspręsti, kaip man atlikti savo darbą							
	Turiu didelę nepriklausomybės ir laisvės galimybę dirbti savo darbą							
	Mano įtaka tam, kas vyksta mano skyriuje, yra didelė							
	Aš turiu galios kontroliuoti, kas vyksta mano skyriuje							
	Galiu įtakoti tai, kas vyksta mano skyriuje							
Amžius	Jūsų amžius:	18-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61+	
Lytis	Jūsų lytis:	Moteris			Vyras			
Išsilavinimas	Jūsų išsilavinimas:	Aukštasis			Ne aukštasis			
Pareigos	Jūsų pareigos/ darbo pobūdis įmonėje:	Vadovas			Ne vadovas			
Darbo patirtis	Darbo Telia įmonėje patirtis metais:	Iki 1	1-5	6-10	11-15	16-20	21+	

Dėkoju už skirtą laiką!

QUESTIONNAIRE

Dear Respondent,

A Master's Degree student from Vilnius University is preparing a Master's Thesis and conducting an empirical study aiming to *evaluate the impact of organizational support on the behavior of employees in the organization*. The data of this questionnaire will be used exclusively by the researcher in order to achieve the goal of the Master's Thesis. This survey is anonymous.

Please select your answer and tick the corresponding box on the right side or write your own answer where requested.

Construct	Question/statement	Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree nor disagree	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
Procedural Justice	I am usually not told about important things that are happening in this work organization							
	Decisions in work are usually made without consulting the people who have to live with them							
	Meetings are frequently held to discuss work problems with my co-workers and me							
Supervisor Support	My supervisor cares about my opinions							
	My work supervisor really cares about my well-being							
	My supervisor strongly considers my goals and values							
	My supervisor shows very little concern for me							
Organizational Rewards	[I feel] recognition for good work							
	[I have an] opportunity for advancement							
	[I have an] opportunity for high earnings							
Organizational Identification	I have the chance to be responsible for planning my work							
	I am able to see the results of the work I do							
	I feel positive about the way employees are informed about company policies							
	I have the freedom to use my own judgement							
Affective Organizational Commitment	I would be very happy to spend the rest of my career with this organization							
	I enjoy discussing about my organization with people outside it							
	I really feel as if this organization's problems are my own							
	I think that I could easily become as attached to another organization as I am to this one							
	I do not feel like 'part of the family' at my organization							
	I do not feel 'emotionally attached' to this organization							
	This organization has a great deal of personal meaning for me							
	I do not feel a 'strong' sense of belonging to my organization							

Intention to Leave Job	I am not afraid of what might happen if I quit my job without having another one lined up							
	It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to							
	Too much in my life would be disrupted if I decided to leave my organization now							
	It wouldn't be too costly for me to leave my organization now							
	Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire							
	I feel that I have very few options to consider leaving this organization							
	One of the few serious consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives							
	One of the major reasons I continue to work for this organization is that leaving would require considerable personal sacrifice							
Self-Efficacy	The work I do is very important to me							
	My job activities are personally meaningful to me							
	The work I do is meaningful to me							
	I am confident about my ability to do my job							
	I am self-assured about my capabilities to perform my work activities							
	I have mastered the skills necessary for my job							
	I have significant autonomy in determining how I do my job							
	I can decide on my own how to go about doing my work							
	I have considerable opportunity for independence and freedom in how I do my job							
	My impact on what happens in my department is large							
	I have a great deal of control over what happens in my department							
	I have significant influence over what happens in my department							
Age	Your age:	18-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61+	
Sex	Your sex:	Female			Male			
Education	Your education:	Higher education			Non-higher education			
Position	Your job position:	Managerial			Non-managerial			
Experience	Work experience in Telia company (years):	Less than 1	1-5	6-10	11-15	16-20	21+	
Country	Country of employment:							

Thank you for your time!

3 priedas. SPSS analizės rezultatai

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	140	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	140	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.926	42

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
R_Man dažniausiai nesakoma apie svarbius dalykus, vykstančius mano organizacijoje	4.46	2.041	140
R_Sprendimai mano organizacijoje yra dažniausiai priimami be asmenu, tiesiogiai itakojamu tu sprendimu	4.52	1.829	140
R_Mano vadovas nedemonstruoja daug rupescio manimi	4.35	1.666	140
R_Manau, kad galiu lengvai prisiristi prie kitos organizacijos, kaip ir prie sios	4.01	1.578	140
R_Savo organizacijoje nesijauciu 'seimos dalimi'	4.39	1.511	140
R_Nesijauciu emociskai prisirises prie sios organizacijos	4.31	1.613	140
R_Nejauciu stipraus priklausymo jausmo savo organizacijai	4.14	1.630	140

R_Nebijau to, kas gali nutikti, jei iseisiu is darbo neturedama(-as) kito pasiulymo	3.90	1.957	140
Galiu itakoti tai, kas vyksta mano skyriuje	4.26	1.720	140
As turiu galios kontroliuoti, kas vyksta mano skyriuje	4.21	1.691	140
Mano itaka tam, kas vyksta mano skyriuje, yra didele	4.32	1.641	140
Turiu didele nepriklausomybes ir laisves galimybe dirbti savo darba	4.43	1.489	140
Galiu pati/pats nuspresti, kaip man atlikti savo darba	4.49	1.603	140
Turiu didele autonomija spresti, kaip as dirbu savo darba	4.52	1.611	140
Esu ivaldes(-usi) savo darbui reikalingus igudzius	4.61	1.690	140
Esu isitikines(-usi) savo galimybemis atlikti darba	4.58	1.680	140
Esu isitikines(-usi) savo sugebėjimu atlikti darba	4.68	1.588	140
Darbas, kuri dirbu, man yra reiksmingas	4.58	1.450	140
Mano darbine veikla man asmeniskai yra reiksminga	4.66	1.548	140
Darbas, kuri dirbu, man labai svarbus	4.66	1.699	140
Viena is pagrindiniu priezasciu, kodel toliau dirbu sioje organizacijoje, yra tai, jog isejimas pareikalautu dideliu asmeniniu auku	3.40	1.850	140
Viena is nedaugelio rimtu pasitraukimo is sios organizacijos pasekmiu butu alternatyvu trukumas	3.47	1.844	140
Manau, kad turiu labai mazai galimybiu pasitraukti is sios organizacijos	3.44	1.824	140

Siuo metu likti organizacijoje man yra tiek butinybes, tiek noro reikalas	3.76	1.811	140
Dabar palikti organizacija man butu per brangu	3.69	1.819	140
Jei dabar nuspresciau palikti organizacija, per daug dalyku mano gyvenime butu sutrikdyti	3.59	1.795	140
Man butu labai sunku dabar iseiti is organizacijos, net jei noreciau	3.77	1.813	140
Si organizacija man turi didele asmenine reiksme	4.05	1.715	140
Tikrai jauciu, kad sios organizacijos problemos yra ir mano pacios/paties	3.70	1.567	140
Esu patenkinta(-s) galimybe planuoti savo darba	4.54	1.925	140
Esu patenkinta(-s) galedama(-s) matyti savo darbo rezultatus	4.44	1.820	140
Esu patenkinta(-s) del to, kaip darbuotojai yra informuojami apie organizacijos proceduras	4.11	1.563	140
Esu patenkinta(-s) laisve priimti sprendimus	4.13	1.750	140
Buciau labai laiminga(-as), jei likusia savo karjeros dali praleisciau sioje organizacijoje	4.10	1.693	140
Man patinka diskutuoti apie savo organizacija su jai nepriklausanciais žmonemis	3.94	1.626	140
Mano geri darbo rezultatai yra vertinami	4.66	1.568	140
Man yra sudarytos salygos buti paaukstintai(-am)	4.60	1.418	140
Man yra sudarytos salygos gauti dideli atlyginima	4.20	1.415	140
Mano vadovui rupi mano nuomone	4.68	1.768	140
Mano vadovui rupi mano gerbuvis	4.49	1.629	140
Mano vadovui yra svarbus mano tikslai ir vertybes	4.49	1.543	140

Susitikimai yra organizuojami dažnai ir ju metu kartu su manimi ir kolegomis siekiama aptarti darbo problemas	3.95	2.008	140
---	------	-------	-----

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
R_Man dažniausiai nesakoma apie svarbius dalykus, vykstančius mano organizacijoje	172.83	1311.481	-.360	.934
R_Sprendimai mano organizacijoje yra dažniausiai priimami be asmenu, tiesiogiai itakojamu tu sprendimu	172.77	1314.465	-.418	.933
R_Mano vadovas nedemonstruoja daug rupescio manimi	172.94	1294.946	-.295	.931
R_Manau, kad galiu lengvai prisiristi prie kitos organizacijos, kaip ir prie sios	173.28	1325.900	-.574	.933
R_Savo organizacijoje nesijauciu 'seimos dalimi'	172.91	1294.732	-.318	.931
R_Nesijauciu emociskai prisirises prie sios organizacijos	172.99	1296.403	-.315	.931
R_Nejauciu stipraus priklausymo jausmo savo organizacijai	173.15	1303.884	-.375	.932
R_Nebijau to, kas gali nutikti, jei iseisiu is darbo neturedama(-as) kito pasiulymo	173.39	1333.319	-.523	.935
Galiu itakoti tai, kas vyksta mano skyriuje	173.03	1187.956	.603	.923
As turiu galios kontroliuoti, kas vyksta mano skyriuje	173.08	1191.066	.587	.923
Mano itaka tam, kas vyksta mano skyriuje, yra didele	172.97	1181.855	.690	.922

Turiu didele nepriklausomybes ir laisves galimybe dirbti savo darba	172.86	1183.053	.753	.922
Galiu pati/pats nuspresti, kaip man atlikti savo darba	172.80	1177.068	.753	.922
Turiu didele autonomija spresti, kaip as dirbu savo darba	172.77	1180.365	.717	.922
Esu ivaldes(-usi) savo darbui reikalingus igudzius	172.68	1170.810	.767	.922
Esu isitikines(-usi) savo galimybemis atlikti darba	172.71	1172.349	.758	.922
Esu isitikines(-usi) savo sugebejimu atlikti darba	172.61	1171.534	.813	.921
Darbas, kuri dirbu, man yra reiksmingas	172.71	1175.760	.850	.921
Mano darbine veikla man asmeniskai yra reiksminga	172.63	1176.566	.785	.922
Darbas, kuri dirbu, man labai svarbus	172.63	1171.991	.752	.922
Viena is pagrindiniu priezasciu, kodel toliau dirbu sioje organizacijoje, yra tai, jog isejimas pareikalautu dideliu asmeniniu auku	173.89	1194.039	.508	.924
Viena is nedaugelio rimtu pasitraukimo is sios organizacijos pasekmiu butu alternatyvu trukumas	173.82	1194.292	.508	.924
Manau, kad turiu labai mazai galimybiu pasitraukti is sios organizacijos	173.86	1190.440	.545	.924
Siuo metu likti organizacijoje man yra tiek butinybes, tiek noro reikalas	173.54	1165.445	.758	.921
Dabar palikti organizacija man butu per brangu	173.60	1172.400	.696	.922
Jei dabar nuspresciau palikti organizacija, per daug dalyku mano gyvenime butu sutrikdyti	173.70	1182.068	.625	.923
Man butu labai sunku dabar iseiti is organizacijos, net jei noreciau	173.52	1180.956	.627	.923

Si organizacija man turi didele asmenine reiksme	173.24	1190.804	.580	.923
Tikrai jauciu, kad sios organizacijos problemos yra ir mano pacios/paties	173.59	1185.567	.689	.923
Esu patenkinta(-s) galimybe planuoti savo darba	172.76	1158.804	.762	.921
Esu patenkinta(-s) galedama(-s) matyti savo darbo rezultatus	172.86	1162.181	.781	.921
Esu patenkinta(-s) del to, kaip darbuotojai yra informuojami apie organizacijos proceduras	173.19	1175.433	.789	.922
Esu patenkinta(-s) laisve priimti sprendimus	173.16	1174.771	.705	.922
Buciau labai laiminga(-as), jei likusia savo karjeros dali praleisciau sioje organizacijoje	173.19	1182.445	.662	.923
Man patinka diskutuoti apie savo organizacija su jai nepriklausanciais žmonemis	173.35	1183.682	.680	.923
Mano geri darbo rezultatai yra vertinami	172.64	1188.910	.657	.923
Man yra sudarytos salygos buti paaukstintai(-am)	172.69	1188.516	.735	.922
Man yra sudarytos salygos gauti dideli atlyginima	173.09	1192.646	.693	.923
Mano vadovui rupi mano nuomone	172.61	1184.224	.617	.923
Mano vadovui rupi mano gerbuvis	172.80	1194.737	.577	.923
Mano vadovui yra svarbus mano tikslai ir vertybes	172.81	1180.891	.746	.922
Susitikimai yra organizuojami daznai ir ju metu kartu su manimi ir kolegomis siekiama aptarti darbo problemas	173.34	1178.040	.583	.923

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
177.29	1262.396	35.530	42

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Man dažniausiai nesakoma apie svarbius dalykus, vykstančius mano organizacijoje	.167	140	<.001	.894	140	<.001
Sprendimai mano organizacijoje yra dažniausiai priimami be asmenu, tiesiogiai itakojamu tu sprendimu	.155	140	<.001	.925	140	<.001
Susitikimai yra organizuojami dažnai ir ju metu kartu su manimi ir kolegomis siekiama aptarti darbo problemas	.146	140	<.001	.914	140	<.001
Mano vadovui rupi mano nuomone	.165	140	<.001	.920	140	<.001
Mano vadovui rupi mano gerbuvis	.144	140	<.001	.936	140	<.001
Mano vadovui yra svarbus mano tikslai ir vertybes	.166	140	<.001	.921	140	<.001
Mano vadovas nedemonstruoja daug rupescio manimi	.187	140	<.001	.938	140	<.001
Mano geri darbo rezultatai yra vertinami	.168	140	<.001	.931	140	<.001
Man yra sudarytos salygos buti paaukstintai(-am)	.157	140	<.001	.934	140	<.001
Man yra sudarytos salygos gauti dideli atlyginima	.199	140	<.001	.915	140	<.001
Esu patenkinta(-s) galimybe planuoti savo darba	.191	140	<.001	.904	140	<.001
Esu patenkinta(-s) galedama(-s) matyti savo darbo rezultatus	.162	140	<.001	.929	140	<.001
Esu patenkinta(-s) del to, kaip darbuotojai yra informuojami apie organizacijos proceduras	.138	140	<.001	.950	140	<.001

Esu patenkinta(-s) laisve priimti sprendimus	.119	140	<.001	.951	140	<.001
Buciau labai laiminga(-as), jei likusia savo karjeros dali praleisciau sioje organizacijoje	.152	140	<.001	.942	140	<.001
Man patinka diskutuoti apie savo organizacija su jai nepriklausanciais žmonemis	.122	140	<.001	.950	140	<.001
Tikrai jaučiu, kad šios organizacijos problemos yra ir mano pacios/paties	.167	140	<.001	.928	140	<.001
Manau, kad galiu lengvai prisiristi prie kitos organizacijos, kaip ir prie šios	.134	140	<.001	.943	140	<.001
Savo organizacijoje nesijauciu ?seimos dalimi?	.165	140	<.001	.928	140	<.001
Nesijauciu emociskai prisirises prie šios organizacijos	.146	140	<.001	.931	140	<.001
Si organizacija man turi didele asmenine reiksme	.131	140	<.001	.954	140	<.001
Nejauciu stipraus priklausymo jausmo savo organizacijai	.151	140	<.001	.925	140	<.001
Nebijau to, kas gali nutikti, jei iseisiu is darbo neturedama(-as) kito pasiulymo	.137	140	<.001	.921	140	<.001
Man butu labai sunku dabar iseiti is organizacijos, net jei noreciau	.157	140	<.001	.940	140	<.001
Jei dabar nuspresciau palikti organizacija, per daug dalyku mano gyvenime butu sutrikdyti	.146	140	<.001	.944	140	<.001
Dabar palikti organizacija man butu per brangu	.138	140	<.001	.940	140	<.001
Siuo metu likti organizacijoje man yra tiek butinybes, tiek noro reikalas	.127	140	<.001	.937	140	<.001

Manau, kad turiu labai mazai galimybiu pasitraukti is sios organizacijos	.184	140	<.001	.915	140	<.001
Viena is nedaugelio rimtu pasitraukimo is sios organizacijos pasekmiu butu alternatyvu trukumas	.159	140	<.001	.920	140	<.001
Viena is pagrindiniu priezasciu, kodel toliau dirbu sioje organizacijoje, yra tai, jog isejimas pareikalautu dideliu asmeniniu auku	.175	140	<.001	.913	140	<.001
Darbas, kuri dirbu, man labai svarbus	.156	140	<.001	.928	140	<.001
Mano darbine veikla man asmeniskai yra reiksminga	.142	140	<.001	.937	140	<.001
Darbas, kuri dirbu, man yra reiksmingas	.155	140	<.001	.927	140	<.001
Esu isitikines(-usi) savo sugebejimu atlikti darba	.183	140	<.001	.913	140	<.001
Esu isitikines(-usi) savo galimybemis atlikti darba	.187	140	<.001	.926	140	<.001
Esu ivaldes(-usi) savo darbui reikalingus igudzius	.180	140	<.001	.919	140	<.001
Turiu didele autonomija spresti, kaip as dirbu savo darba	.149	140	<.001	.932	140	<.001
Galiu pati/pats nuspresti, kaip man atlikti savo darba	.141	140	<.001	.940	140	<.001
Turiu didele nepriklausomybes ir laisves galimybe dirbti savo darba	.153	140	<.001	.936	140	<.001
Mano itaka tam, kas vyksta mano skyriuje, yra didele	.125	140	<.001	.950	140	<.001
As turiu galios kontroliuoti, kas vyksta mano skyriuje	.149	140	<.001	.948	140	<.001
Galiu itakoti tai, kas vyksta mano skyriuje	.133	140	<.001	.949	140	<.001

a. Lilliefors Significance Correction

Frequencies

Statistics

		Jusu amzius:	Jusu lytis:	Jusu issilavinimas:	Jusu pareigos/ darbo pobudis imoneje:	Darbo Telia imoneje patirtis metais:
N	Valid	140	140	140	140	140
	Missing	0	0	0	0	0

Jusu amzius:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-20	12	8.6	8.6	8.6
	21-30	35	25.0	25.0	33.6
	31-40	43	30.7	30.7	64.3
	41-50	18	12.9	12.9	77.1
	51-60	7	5.0	5.0	82.1
	61+	25	17.9	17.9	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

Jusu lytis:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	1	.7	.7	.7
	Moteris	81	57.9	57.9	58.6
	Vyras	58	41.4	41.4	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

Jusu issilavinimas:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	2	1.4	1.4	1.4
	Aukstasis	92	65.7	65.7	67.1
	Ne aukstasis	46	32.9	32.9	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

Jusu pareigos/ darbo pobudis imoneje:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vadovas	35	25.0	25.0	25.0

Ne vadovas	105	75.0	75.0	100.0
Total	140	100.0	100.0	

Darbo Telia imoneje patirtis metais:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	2	1.4	1.4	1.4
	Iki 1	33	23.6	23.6	25.0
	1-5	60	42.9	42.9	67.9
	6-10	13	9.3	9.3	77.1
	11-15	8	5.7	5.7	82.9
	16-20	7	5.0	5.0	87.9
	21+	17	12.1	12.1	100.0
	Total	140	100.0	100.0	

Nonparametric Correlations

Correlations

			Organizacijos palaikymas ir darbo vykdymas	Poveikis darbuotojų elgsenai organizacijoje
Spearman's rho	Organizacijos palaikymas ir darbo vykdymas	Correlation Coefficient	1.000	.747**
		Sig. (2-tailed)	.	<.001
		N	140	140
	Poveikis darbuotojų elgsenai organizacijoje	Correlation Coefficient	.747**	1.000
		Sig. (2-tailed)	<.001	.
		N	140	140

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			Organizacijos palaikymas ir darbo vykdymas	Ketinimas palikti darba
Spearman's rho	Organizacijos palaikymas ir darbo vykdymas	Correlation Coefficient	1.000	.649**
		Sig. (2-tailed)	.	<.001
		N	140	140
	Ketinimas palikti darba	Correlation Coefficient	.649**	1.000

	Sig. (2-tailed)	<.001	.
	N	140	140

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			Procedurinis teisingumas	Saviefetyuvumas
Spearman's rho	Procedurinis teisingumas	Correlation Coefficient	1.000	.407**
		Sig. (2-tailed)	.	<.001
		N	140	140
	Saviefetyuvumas	Correlation Coefficient	.407**	1.000
		Sig. (2-tailed)	<.001	.
		N	140	140

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			Vadovo palaikymas	Ketinimas palikti darba
Spearman's rho	Vadovo palaikymas	Correlation Coefficient	1.000	.501**
		Sig. (2-tailed)	.	<.001
		N	140	140
	Ketinimas palikti darba	Correlation Coefficient	.501**	1.000
		Sig. (2-tailed)	<.001	.
		N	140	140

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			Vadovo palaikymas	Saviefetyuvumas
Spearman's rho	Vadovo palaikymas	Correlation Coefficient	1.000	.608**
		Sig. (2-tailed)	.	<.001
		N	140	140
	Saviefetyuvumas	Correlation Coefficient	.608**	1.000
		Sig. (2-tailed)	<.001	.
		N	140	140

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			Atlygis ir pripazinimas	Ketinimas palikti darba
--	--	--	-------------------------	-------------------------

Spearman's rho	Atlygis ir pripazinimas	Correlation Coefficient	1.000	.536**
		Sig. (2-tailed)	.	<.001
		N	140	140
	Ketinimas palikti darba	Correlation Coefficient	.536**	1.000
		Sig. (2-tailed)	<.001	.
		N	140	140

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Atlygis ir pripazinimas		Saviefetyvumas
Spearman's rho	Atlygis ir pripazinimas	Correlation Coefficient	1.000	.651**
		Sig. (2-tailed)	.	<.001
		N	140	140
	Saviefetyvumas	Correlation Coefficient	.651**	1.000
		Sig. (2-tailed)	<.001	.
		N	140	140

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Identifikavimas su organizacija		Ketinimas palikti darba
Spearman's rho	Identifikavimas su organizacija	Correlation Coefficient	1.000	.602**
		Sig. (2-tailed)	.	<.001
		N	140	140
	Ketinimas palikti darba	Correlation Coefficient	.602**	1.000
		Sig. (2-tailed)	<.001	.
		N	140	140

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Identifikavimas su organizacija		Saviefetyvumas
Spearman's rho	Identifikavimas su organizacija	Correlation Coefficient	1.000	.733**
		Sig. (2-tailed)	.	<.001
		N	140	140
	Saviefetyvumas	Correlation Coefficient	.733**	1.000
		Sig. (2-tailed)	<.001	.

N	140	140
---	-----	-----

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Emocinis isipareigojimas		Ketinimas palikti darba
Spearman's rho	Emocinis isipareigojimas	Correlation Coefficient	1.000	.634**
		Sig. (2-tailed)	.	<.001
		N	140	140
	Ketinimas palikti darba	Correlation Coefficient	.634**	1.000
		Sig. (2-tailed)	<.001	.
		N	140	140

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Emocinis isipareigojimas		Saviefetyuvumas
Spearman's rho	Emocinis isipareigojimas	Correlation Coefficient	1.000	.593**
		Sig. (2-tailed)	.	<.001
		N	140	140
	Saviefetyuvumas	Correlation Coefficient	.593**	1.000
		Sig. (2-tailed)	<.001	.
		N	140	140

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

➔ **Regression**

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Procedurinis teisingumas ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Ketinimas palikti darba

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.548 ^a	.300	.295	1.246

a. Predictors: (Constant), Procedurinis teisingumas

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	91.953	1	91.953	59.188	<.001 ^b
	Residual	214.393	138	1.554		
	Total	306.346	139			

a. Dependent Variable: Ketinimas palikti darba

b. Predictors: (Constant), Procedurinis teisingumas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.911	.250		7.651	<.001
	Procedurinis teisingumas	.477	.062	.548	7.693	<.001

a. Dependent Variable: Ketinimas palikti darba

➔ **Regression**

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Vadovo palaikymas ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Ketinimas palikti darba

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.526 ^a	.277	.272	1.267

a. Predictors: (Constant), Vadovo palaikymas

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	84.813	1	84.813	52.832	<.001 ^b
	Residual	221.533	138	1.605		
	Total	306.346	139			

a. Dependent Variable: Ketinimas palikti darba

b. Predictors: (Constant), Vadovo palaikymas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.085	.369		2.937	.004
	Vadovo palaikymas	.594	.082	.526	7.269	<.001

a. Dependent Variable: Ketinimas palikti darba

➔ **Regression**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Atlygis ir pripazinimas ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Ketinimas palikti darba
b. All requested variables entered.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.593 ^a	.351	.346	1.200

a. Predictors: (Constant), Atlygis ir pripazinimas

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	107.551	1	107.551	74.660	<.001 ^b
	Residual	198.795	138	1.441		
	Total	306.346	139			

a. Dependent Variable: Ketinimas palikti darba

b. Predictors: (Constant), Atlygis ir pripazinimas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.642	.363		1.769	.079
	Atlygis ir pripazinimas	.671	.078	.593	8.641	<.001

a. Dependent Variable: Ketinimas palikti darba

➔ **Regression**

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Identifikavimas is su organizacija ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Ketinimas palikti darba

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.625 ^a	.391	.386	1.163

a. Predictors: (Constant), Identifikavimasis su organizacija

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	119.711	1	119.711	88.516	<.001 ^b
	Residual	186.635	138	1.352		
	Total	306.346	139			

a. Dependent Variable: Ketinimas palikti darba

b. Predictors: (Constant), Identifikavimasis su organizacija

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.147	.284		4.042	<.001
	Identifikavimasis su organizacija	.582	.062	.625	9.408	<.001

a. Dependent Variable: Ketinimas palikti darba

➔ **Regression**

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Emocinis isipareigojimas ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kētinimas palikti darba

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.718 ^a	.515	.512	1.037

a. Predictors: (Constant), Emocinis isipareigojimas

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	157.875	1	157.875	146.741	<.001 ^b
	Residual	148.471	138	1.076		
	Total	306.346	139			

a. Dependent Variable: Kētinimas palikti darba

b. Predictors: (Constant), Emocinis isipareigojimas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.253	.294		.862	.390
	Emocinis isipareigojimas	.879	.073	.718	12.114	<.001

a. Dependent Variable: Kētinimas palikti darba

➔ **Regression**

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Emocinis isipareigojimas ^b		Enter

a. Dependent Variable: Saviefetyuvumas

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.651 ^a	.424	.420	1.005

a. Predictors: (Constant), Emocinis isipareigojimas

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	102.776	1	102.776	101.655	<.001 ^b
	Residual	139.522	138	1.011		
	Total	242.298	139			

a. Dependent Variable: Saviefetyuvumas

b. Predictors: (Constant), Emocinis isipareigojimas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	1.759	.285		6.172	<.001
	Emocinis isipareigojimas	.709	.070	.651	10.082	<.001

a. Dependent Variable: Saviefetyuvumas

➔ **Regression**

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Identifikavimas is su organizacija ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Saviefetyuvumas

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.728 ^a	.529	.526	.909

a. Predictors: (Constant), Identifikavimas is su organizacija

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	128.280	1	128.280	155.262	<.001 ^b
	Residual	114.018	138	.826		
	Total	242.298	139			

a. Dependent Variable: Saviefetyuvumas

b. Predictors: (Constant), Identifikavimas is su organizacija

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.908	.222		8.601	<.001
	Identifikavimas is su organizacija	.603	.048	.728	12.460	<.001

a. Dependent Variable: Saviefetyuvumas

➔ **Regression**

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Atlygis ir pripazinimas ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Saviefetyvumas

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.678 ^a	.459	.455	.975

a. Predictors: (Constant), Atlygis ir pripazinimas

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	111.232	1	111.232	117.117	<.001 ^b
	Residual	131.066	138	.950		
	Total	242.298	139			

a. Dependent Variable: Saviefetyvumas

b. Predictors: (Constant), Atlygis ir pripazinimas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.440	.295		4.887	<.001
	Atlygis ir pripazinimas	.683	.063	.678	10.822	<.001

a. Dependent Variable: Saviefetyvumas

➔ **Regression**

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Vadovo palaikymas ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Saviefetyvumas

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.605 ^a	.366	.361	1.055

a. Predictors: (Constant), Vadovo palaikymas

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	88.673	1	88.673	79.654	<.001 ^b
	Residual	153.625	138	1.113		
	Total	242.298	139			

a. Dependent Variable: Saviefetyvumas

b. Predictors: (Constant), Vadovo palaikymas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.876	.307		6.101	<.001
	Vadovo palaikymas	.607	.068	.605	8.925	<.001

a. Dependent Variable: Saviefetyvumas

➔ **Regression**

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Procedurinis teisingumas ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Saviefetyvumas

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.429 ^a	.184	.178	1.197

a. Predictors: (Constant), Procedurinis teisingumas

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	44.530	1	44.530	31.072	<.001 ^b
	Residual	197.768	138	1.433		
	Total	242.298	139			

a. Dependent Variable: Saviefetyvumas

b. Predictors: (Constant), Procedurinis teisingumas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	3.290	.240		13.715	<.001
	Procedurinis teisingumas	.332	.060	.429	5.574	<.001

a. Dependent Variable: Saviefetyvumas

➔ **Regression**

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Organizacijos palaikymas ir darbo vykdymas ^b		Enter

a. Dependent Variable: Poveikis darbuotojų elgsenai organizacijoje

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.799 ^a	.639	.636	.765

a. Predictors: (Constant), Organizacijos palaikymas ir darbo vykdymas

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	142.750	1	142.750	243.931	<.001 ^b
	Residual	80.759	138	.585		
	Total	223.509	139			

a. Dependent Variable: Poveikis darbuotojų elgsenai organizacijoje

b. Predictors: (Constant), Organizacijos palaikymas ir darbo vykdymas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.645	.234		2.754	.007
	Organizacijos palaikymas ir darbo vykdymas	.861	.055	.799	15.618	<.001

a. Dependent Variable: Poveikis darbuotojų elgsenai organizacijoje