

VILNIAUS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Kamilė Zagurskytė  
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

<b>PSICHOLOGINIO KONTRAKTO ĮTAKA DARBUOTOJŲ KETINIMUI LIKTI ORGANIZACIJOJE, MEDIJUOJANT PASITIKĖJIMU IR ĮSIPAREIGOJIMU ORGANIZACIJAI</b>	<b>THE IMPACT OF THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT ON EMPLOYEES' INTENTION TO STAY IN THE ORGANISATION, MEDIATED BY TRUST AND COMMITMENT TO THE ORGANISATION</b>
--	---

Magistrantas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo vadovas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo vadovas Dr. Virginijus Tamaševičius

Darbo įteikimo data:  
Registracijos Nr.

Vilnius, 2024

## TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS .....	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....	5
SANTRUMPŲ SĄRAŠAS.....	6
ĮVADAS .....	7
1. Mokslinės literatūros apžvalga .....	10
1.1. Psichologinio kontrakto samprata.....	10
1.1.1. Psichologinio kontrakto sąvoka .....	10
1.1.2. Psichologinio kontrakto tipologija.....	13
1.1.3. Psichologinio kontrakto eiga. Vykdomo ir nesilaikymo procesas.....	14
1.2. Pasitikėjimo organizacijoje samprata .....	18
1.2.1. Pasitikėjimo organizacijoje sąvoka.....	18
1.2.2. Pasitikėjimo organizacija reikšmė .....	19
1.2.3. Pasitikėjimą lemiantys veiksniai.....	21
1.3. Įsipareigojimo organizacijai sąvoka ir modeliai .....	22
1.4. Darbuotojo ketinimo likti organizacijoje samprata.....	28
1.5. Sąsaja tarp psichologinio kontrakto, pasitikėjimo ir įsipareigojimo organizacijai bei darbuotojo ketinimui likti organizacijoje.....	30
2. PSICHOLOGINIO KONTRAKTO ĮTAKA DARBUOTOJO KETINIMUI LIKTI ORGANIZACIJOJE, MEDIJUOJANT PASITIKĖJIMU IR ĮSIPAREIGOJIMU ORGANIZACIJAI TYRIMO METODOLOGIJA .....	32
3. PSICHOLOGINIO KONTRAKTO ĮTAKA DARBUOTOJO KETINIMUI LIKTI ORGANIZACIJOJE, MEDIJUOJANT PASITIKĖJIMU IR ĮSIPAREIGOJIMU ORGANIZACIJAI REZULTATŲ ANALIZĖ .....	40
3.1. Empirinio tyrimo eiga.....	40
3.2. Respondentų socialinės demografinės charakteristikos.....	40
3.3. Tyrimo kintamųjų vidurkių palyginimas ir koreliacijos .....	43
3.4. Tyrimo duomenų normalumo tikrinimas.....	47

3.5 Psichologinio kontrakto, pasitikėjimo ir įsipareigojimo organizacijai ir ketinimo likti regresinė ir mediatorių analizė .....	48
3.6 Empirinio tyrimo išvados ir diskusija.....	58
IŠVADOS .....	61
LITERATŪROS SĄRAŠAS .....	63
SUMMARY .....	67
PRIEDAI.....	69

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė Sąvokos – psichologinis kontraktas, paaiškinimas
- 2 lentelė Individualaus psichologinio kontrakto vystymasis
- 3 lentelė Sąvokos – pasitikėjimas, paaiškinimas
- 4 lentelė Sąvokos – įsipareigojimas, paaiškinimas
- 5 lentelė Tyrimo instrumento sudedamosios
- 6 lentelė Respondentų demografiniai rodikliai
- 7 lentelė Organizacinė charakteristika
- 8 lentelė Darbo pobūdis
- 9 lentelė Tyrimo kintamųjų statistiniai rodikliai
- 10 lentelė Koreliacija tarp tiriamų kintamųjų
- 11 lentelė Koreliacijos tarp išsilavinimo, amžiaus, užimamų pareigų ir psichologinio kontrakto, pasitikėjimo organizacija, emocinio, tęstinio ir norminio įsipareigojimų bei ketinimo likti organizacijoje
- 12 lentelė Tyrimo duomenų normalumo tikrinimo rezultatai
- 13 lentelė Psichologinio kontrakto ir darbuotojų ketinimo likti organizacijoje regresijos rezultatai
- 14 lentelė Psichologinio kontrakto įtaka pasitikėjimui organizacija regresijos rezultatai
- 15 lentelė Psichologinio kontrakto ir pasitikėjimo organizacija įtaka emociniam įsipareigojimui regresijos rezultatai
- 16 lentelė Psichologinio kontrakto, pasitikėjimo organizacija, emocinio įsipareigojimo įtaka tęstiniam įsipareigojimui regresijos rezultatai
- 17 lentelė Psichologinio kontrakto, pasitikėjimo organizacija, emocinio ir tęstinio įsipareigojimo įtaka norminiam įsipareigojimui regresijos rezultatai
- 18 lentelė Psichologinio kontrakto, pasitikėjimo organizacija, emocinio ir tęstinio ir norminio įsipareigojimo įtaka ketinimui likti organizacijoje regresijos rezultatai
- 19 lentelė Pasitikėjimo organizacija, emocinio, tęstinio ir norminio įsipareigojimo mediacinio ryšio tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje bendro ir tiesioginio efekto koeficientai
- 20 lentelė Pasitikėjimo organizacija, emocinio, tęstinio ir norminio įsipareigojimo mediacinio ryšio tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje netiesioginio efekto koeficientai

## **PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS**

- 1 paveikslas. Psichologinių sutarčių tipologija.
- 2 paveikslas. Organizacinio įsipareigojimo trijų komponentų modelis.
- 3 paveikslas. Konceptualus tyrimo modelis.
- 4 paveikslas. Tyrimo modelis su statistinėmis reikšmėmis ir ryšių pasitvirtinimu

## SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

Darbe naudojamos šios pagrindinės sąvokos: psichologinis kontraktas, pasitikėjimas organizacija, įsipareigojimas organizacijai, nenoras palikti organizaciją. Jų apibrėžimai:

1. Psichologinis kontraktas – tai organizacijos suformuoti individo įsitikinimai dėl individo ir organizacijos mainų sutarties sąlygų. (Korczynski, 2022, p. 4 – cit. iš Rousseau, 1995)
2. Pasitikėjimas organizacija – apima „patikimumą ir tikėjimą abstrakčių veiksmų teisingumu“ principus. (Weibel, den Hartog, Gillespie ir kt., 2016, – cit. iš Giddens, 1990, p. 34.)
3. Įsipareigojimas organizacijai – tai afektinis / emocinio pobūdžio prisirišimas, kai suvokiamos galimos sąnaudos ir priedermė / pareiga. (Kavaliauskienė, 2009, p. 4 – cit. iš Allen, Meyer, 1990)
4. Ketinimas likti organizacijoje – tai veiksmas kai yra suteikiama darbuotojui priežastis, kurios jis nori ir kuri daro organizaciją unikalesne, nei kitos. (Finnegan, 2010, p. 35)

## IVADAS

### **Temos aktualumas**

Darbo pobūdis kasmet kinta, tačiau pastarųjų metų įvykiai, Covid-19, neramumai pasauliniu mastu priverčia darbdavius vis labiau taikytis prie lankstaus darbo modelio. Dėl įvykusios pandemijos itin išpopuliarėjo darbas nuotoliu arba dar kitaip vadinamas hibridinis darbo modelis. Šis modelis leido ir leidžia darbuotojams dirbti, iš bet kurios pasaulio šalies, nepaisant net skirtingų laiko zonų ar kultūrų. Ši galimybė darbuotojams leidžia dar laisviau rinktis darbdavį pagal savo norus ir poreikius. Darbuotojai visada ieško geresnio varianto, siekia naudoti sau, dėl to nutinka taip, kad įmonė turi itin rūpintis savo darbuotojais, vykdyti tarpusavio susitarimus. Organizacijos pastebi, kad darbuotojai vis drąsiau išreiškia savo norus ir pageidavimus dėl darbo sąlygų ir pasikeitimų organizacijoje, todėl čia psichologinis kontraktas padeda personalui ir vadovui bendradarbiauti su darbuotoju. Darbuotojo įdarbinimas būna įforminamas raštiškai, pagal darbo kodekse numatytą tvarką, ši sutartis nėra vienintelė, kurioje nurodomos darbo sąlygos, pareigybės aprašymai, atlyginimo augimas ir kiti su darbuotojo ir organizacijos lūkesčiais susiję aspektai. Tačiau oficialiame dokumente nėra pateikiamos patirtys ar lūkesčiai, kurių yra tikimasi. Toks tarp darbuotojo ir įmonės sudaromas nerašytinis susitarimas yra vadinamas psichologiniu kontraktu.

Mokslinėje literatūroje yra nagrinėjama asmens, norinčio įsidarbinti ir įmonės, priimančios naują darbuotoją, reiškinys – psichologinė sutartis. Šis reiškinys yra aktualus mokslinėje literatūroje, kadangi psichologinio kontrakto laikymasis ar nesilaikymas aiškina darbuotojo ir darbdavio lūkesčius ir galimas motyvacijas remiantis patirtimi. Psichologinė sutartis yra paremta pasitikėjimu, kuomet abi pusės pasitiki viena kita ir sąžiningai vykdo įsipareigojimus. Šis autorius, Kissler (1994), tyrė kaip nauji ir seni kontraktai paveiks ateities darbuotojų ir darbdavių santykius. Kissler (1994) manymu psichologinis kontraktas vis kinta, kadangi keičiasi darbuotojo ir darbdavio sąvokos specifika, keičiasi abipusiai lūkesčiai. Šio mokslininko mintis pagrindžia psichologinio kontrakto svarbą ir aktualumą žmogiškųjų išteklių valdyme.

Pasitikėjimas organizacija gali nulemti psichologinio kontrakto baigtį. Mokslinėje literatūroje taip pat yra akcentuojama pasitikėjimo svarba. Nagrinėti pasirinkti mokslininkai akcentuoja, jog pasitikėjimui itin svarbus abipusis ryšys, nes tuo atveju, jei viena iš pusių nepasitiki kita, tai gali privesti prie kontrakto nevykdymo ar silpno įsipareigojimo organizacijai. Įsipareigojimas organizacijai taip pat yra susijęs su psichologine būseną, įsipareigojimas gali pasireikšti per darbuotojo norą dirbti daugiau darbų ar siekti naujų tikslų, o šiuo metu visuomenėje yra itin akcentuojamas karjeros augimas. Įsipareigojimo organizacijai tyrimai padeda geriau suprasti dėl ko yra svarbus įsipareigojimas ir kaip jis šiuolaikinėje visuomenėje gali atsiskleisti.

Darbe nagrinėjamas ryšys tarp psichologinio kontrakto ir darbuotojo ketinimo likti organizacijoje, medijuojant pasitikėjimu ir įsipareigojimu organizacijai. Mokslinėje literatūroje yra itin aktualus įsipareigojimas organizacijai, kuriam įtaką gali daryti psichologinis kontraktas. Tačiau tarp tyrimų gausos vis dar trūksta tyrimų koks ryšys yra tarp psichologinio kontrakto vykdymo ir nesilaikymo bei darbuotojo ketinimo likti organizacijoje. Šis reiškinys aktualus šiai dienai, nes mokslininkai nesutaria, kas laiko darbuotojus organizacijoje ir koks reiškinys susijęs tarp darbuotojo ir organizacijos daro didžiausią įtaką darbuotojo norui likti organizacijoje. Kadangi XXI a. nėra sunku pakeisti darbovietę yra itin aktualu žinoti kaip išlaikyti darbuotoją, kaip jį paskatinti likti organizacijoje ir kokią įtaką psichologinio kontrakto sudarymas bei vykdymas gali turėti įtakos darbuotojo ketinimui palikti įmonę. Darbuotojo ketinimą likti organizacijoje nagrinėjantys mokslininkai teigia, kad esamų darbuotojų išlaikymas parodo, jog psichologinis kontraktas egzistuoja, ir organizacijos pastangos išlaikyti darbuotojus gali suteikti išskirtinį bruožą rinkoje. Pasak, Festing ir Schäfer (2014) dažnas talentų ieškojimas gali kelti diskusijų darbuotojų tarpe dėl psichologinio kontrakto nevykdymo, dėl ko gali silpnėti darbuotojo pasitikėjimas organizacija.

Taigi, darbo aktualumas atsiskleidžia poreikį šiai dienai geriau suprasti tarpusavio santykius. Šiai dienai yra svarbu išlaikyti ir sukurti tinkamą erdvę augti ir tobulėti, o organizacijoms greitai, besikeičiančioje aplinkoje, augant reikia pasitikinčių, įsipareigojusių organizacijai darbuotojų.

**Darbe yra sprendžiama ši mokslinė problema** – kokia yra psichologinio kontrakto įtaka darbuotojo ketinimui likti organizacijoje, medijuojant pasitikėjimu ir įsipareigojimu organizacijai.

**Darbo objektas** – tai psichologinio kontrakto ryšys su darbuotojo ketinimu likti organizacijoje.

**Šio darbo tikslas:** įvertinti psichologinio kontrakto įtaką darbuotojo ketinimui likti organizacijoje, medijuojant pasitikėjimu ir įsipareigojimu organizacijai.

**Šio darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti psichologinio kontrakto, pasitikėjimo organizacija įsipareigojimo organizacijai ir darbuotojo ketinimo likti organizacijoje sampratas; ir sudaryti konceptualų tyrimo modelį
2. Atliekant apklausą išsiaiškinti ir išanalizuoti respondentų gautus atsakymus apie psichologinį kontraktą, pasitikėjimą organizacija, įsipareigojimą organizacijai ir ketinimą likti joje.
3. Nustatyti mediacinį poveikį tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje, medijuojant pasitikėjimu ir įsipareigojimu organizacijai.



## **Darbo metodai**

- Mokslinei literatūrai išnagrinėti pasirinkta išanalizuoti mokslininkų Rousseau (1989), Clutterbuck (2005), Obushenkova, Plester, Haworth (2018), Porter, Steers (1974), Allen ir Meyer (1990), Wiener (1982), Finnegan (2010), Kyndt (2009), Pritchard (2007), Walker (2016) ir kt.) straipsniai, knygos.
- Remiantis literatūra buvo sudarytas konceptualus tyrimo modelis. Empiriniam tyrimui atlikti buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas. Atliktos internetinės apklausos duomenys buvo analizuojami statistiniais metodais SPSS programa (angl. Statistical Package for the Social Sciences). Atliekamas duomenų tikrinimas, atvirkštinių skalių perkodavimas, įvertinamos kintamųjų koreliacijos, bei jų patikimumas, patikrinami normalumo testai, t-testai, ir one-way ANOVA. Atliekama regresinė ir mediacinė analizė.

## **Darbo struktūra**

Magistrinis darbas sudarytas iš trijų pagrindinių dalių. Pirmoje dalyje analizuojama mokslinė literatūra ir tyrimai susiję su pasirinktais tirti kintamaisiais. Psichologinį kontraktą nagrinėja Rousseau (1989), Clutterbuck (2005), Obushenkova, Plester, Haworth (2018) ir kt. Pasitikėjimą organizacija nagrinėja Rousseau (1989), Mayers, Allen (1991), Tan ir Lim (2009), Giddens (1990), Weibel ir kt. (2016) bei kiti mokslininkai. Įsipareigojimą organizacijai nagrinėja Porter, Steers (1974), Allen ir Meyer (1990), Wiener (1982) ir kiti. Darbuotojo išlaikymą arba kitaip jo ketinimą likti organizacijoje nagrinėja Finnegan (2010), Kyndt (2009), Pritchard (2007), Walker (2016) ir kiti. Išnagrinėta mokslinė analizė leis pateikti jau atliktų ir išanalizuotų tyrimų rezultatus apie ryšius tarp kintamųjų bei leis sudaryti konceptualų tyrimo modelį. Antroje dalyje yra pristatoma tyrimo metodologija. Pristatomas konceptualus tyrimo modelis, tyrimo tikslas ir uždaviniai, kiekybinio tyrimo instrumentas, imties skaičiavimai ir t. t. Tyrimas kiekybinis, tad buvo pristatytas klausimynas ir jo struktūra, kurią taip pat sudarė dvi dalys. Pirmoji, konstrukto dalis ir antroji kontroliniai klausimai. Trečioje dalyje, aptariami gauti atsakymai, apdorojami ir nagrinėjami su pagalbine programine SPSS įranga. Analizuojamos koreliacijos tarp kintamųjų, normalumo testo rezultatai, vidurkių palyginimai, regresinės ir mediacinės analizės. Iš analizuotų ir pateiktų rezultatų sudarytas tyrimo modelis su mediacijos efektų reikšmėmis bei aprašyti hipotezių rezultatai, pateikiamos tyrimo išvados.

Taigi, išnagrinėta mokslinė medžiaga apie psichologinį kontraktą, pasitikėjimą organizacija, emocinį, tęstinį ir norminį įsipareigojimus bei ketinimą likti organizacijoje ir atliktas kiekybinis tyrimas atskleidė ryšį tarp priklausomo ir nepriklausomo kintamojo bei kokį poveikį atlieka mediacija.

# 1. MOKSLINĖS LITERATŪROS APŽVALGA

## 1.1. Psichologinio kontrakto samprata

### 1.1.1. Psichologinio kontrakto sąvoka

Darbas yra vienas iš esminių veiklų, iš kurios žmonės užsidirba pragyvenimui. Žmonės norėdami įsidarbinti į tam tikrą įstaigą ar organizaciją turi sudalyvauti ne viename pokalbyje. Pokalbio metu dažniausiai yra aptariamos asmeninės ir profesinės darbuotojo savybės, kandidatui yra pristatoma organizacija, jis/ji yra supažindinama su pareigybių aprašu. Pirmo arba vėlesnių pokalbių metu yra aptariami ir atlygių režiai ar kiti lūkesčiai ar įsipareigojimai. Visa tai gali būti vadinama psichologine sutartimi. Vėliau darbuotojui įsidarbinus ir pradėjus kurti santykius tiek su komanda ir vadovybe psichologinė sutartis keičiasi ir dažniausiai neišlieka tokia pati kokia buvo pradėjus dirbti. Psichologinė sutartis keičiasi ne tik dėl darbuotojo patirties ar jo įsitikinimų, bet ir dėl organizacijos persiorganizavimo, vadovo ar komandos pasikeitimo. Taigi, psichologinis kontraktas per laiką kinta ir dėl išorinių veiksnių (keičiasi gyvenimo tempas ir būdas), bet ir dėl darbuotojo bei darbdavio pokyčių.

Psichologinė sutartis įgyja vis daugiau reikšmės akademiniam ir praktiniam diskurse. Taip yra todėl, nes ši sąvoka padeda valdyti pokyčius (darbo santykiuose, ekonominius, profesinius ar kt.). (Conway ir Briner, 2005) Psichologinio kontrakto sąvoka buvo pradėta nagrinėti dar XX a. septintame dešimtmetyje. Mokslinėje literatūroje darbuotojo ir darbdavio santykius, lūkesčius, ryšį tarp jų pradėta įvardinti kaip psichologinio kontrakto reiškinių, kurio metu tiek darbuotojas, tiek darbdavys dažniausiai žodžiu susitaria kokių naudų, mainų bus siekiama.

Šiame poskyryje bus nagrinėjama psichologinio kontrakto sąvoka, kuri yra itin svarbi tiriant darbuotojo ir darbdavio santykius, jų emocinę gerovę, įsipareigojimą, pasitikėjimą ar kitus aspektus, kurie yra svarbūs abejoms interesų pusėms. Šios sąvokos išanalizavimas yra svarbus, kad vėliau būtų galima analizuoti psichologinio kontrakto vykdymo ir nesilaikymo sampratą.

Vieni iš pirmųjų mokslininkų pradėję nagrinėti šią sąvoką buvo Argyris (1960), ir Shein (1965), kurių aiškinimas buvo gana panašus. Šiais pradininkais rėmėsi ir vėliau šią sąvoką pradėję nagrinėti mokslininkai. Vieni iš tokių Conway ir Briner (2005) kurie rėmėsi Argyris (1960), psichologinio kontrakto sąvokos aiškinimu ir atliktu tyrimu. „Jis manė, kad darbuotojai ir jų organizacija sudaro psichologines sutartis, kurios leidžia išreikšti ir patenkinti vienas kito poreikius. Kitaip tariant, jei darbuotojai jaučia, kad vadovybė gerbia jų teisę tobulėti, augti ir

naudotis savo iniciatyva, darbuotojai savo ruožtu taip pat gerbs organizacijos teisę vystytis.“ (Conway ir Briner, 2005, p. 3)

van den Heuvel ir Schalk, (2009) savo publikacijoje taip pat paminėjo vieną iš pirmųjų psichologinės sutarties pradininkų, tai Levinson (1962) ir teigė, kad nuo šių dviejų paminėtų pradininkų apibrėžimų iki pat dabar nelabai kuo ir pasikeitė, kontekstas išliko tas pats. Rousseau (1989) savo straipsnyje taip pat juos pamini ir apibendrina jų psichologinės sutarties paaiškinimus, jog šios sutartys yra grindžiamos nerašytais lūkesčiais tarp darbuotojų ir darbdavių.

„1995 m. išleistoje knygoje „Psichologinės sutartys organizacijose“ Rousseau pateikia apibrėžimą, kuris tapo pagrindiniu psichologinių sutarčių srityje: „psichologinė sutartis - tai organizacijos suformuoti individo įsitikinimai dėl individo ir organizacijos mainų sutarties sąlygų““ (Korczynski, 2022, p. 4 – cit. iš Rousseau, 1995) Ankstesnis Rousseau (1989) psichologinės sutarties apibrėžimas yra itin panašus į naujesnįjį, akcentuojamas abipusis įsipareigojimas, kuris yra grindžiamas individo turimais įsitikinimais.

Obushenkova, Plester, Haworth (2018) psichologinės sutarties sąvokos aiškinimas turi panašumų į vieno iš psichologinės sutarties pirmųjų nagrinėtųjų Rousseau (1989) apibrėžimą. Psichologinę sutartį šie mokslininkai aiškino kaip subjektyvių pažadų įvardinimą, kuriuos kiekviena pusė gali suprasti skirtingai. Psichologinės sutarties sąvokos naudojimas yra naudingas, kai yra nagrinėjama motyvacija, darbuotojų išlaikymas, produktyvumas ar kitos temos susijusios su darbuotojų gerove darbe. (Clutterbuck, 2005) Taip pat ši sąvoka yra reikalinga, kai siekiama spręsti iškilusias problemas tarp darbuotojo ir organizacijos. Psichologinis kontraktas - tai nerašytos darbdavių ir darbuotojų prielaidos dėl tarpusavio socialinių mainų tinkamumo ir vertės. (Clutterbuck, 2005, p. 2)

Clutterbuck (2005) psichologinio kontrakto sąvokos aiškiniame mini tarpusavio vertę, kurią aiškina per šiuos modelius:

1. Vertė kaip vertė (angl. value as worth). Šį modelį autorius Clutterbuck (2005) aiškina kaip abipusės vertės kūrimą. Pavyzdžiui, įmonė už darbuotojo indėlį į pridėtinę vertę moka jam padorų atlyginimą ar suteikia visas įmanomas galimybes tobulėti ir įgyti daugiau žinių. Šiame modelyje itin svarbus teisingumo jausmas.
2. Vertė kaip pagarba (angl. value as respect). Šiame modelyje itin svarbus vienas kito vertinimas, organizacijos – darbuotojo ir darbuotojo – organizacijos. Šiame modelyje Clutterbuck (2005) akcentuoja jausmus, kaip darbuotojas jaučiasi ar yra įvertintas organizacijos vadovų ar kolegų už savo įdėtą indėlį ir darbą.
3. Vertė kaip įsitikinimai (angl. value as beliefs). Šiame trečiame modelyje Clutterbuck (2005) akcentuoja darbuotojo ir organizacijos vertybių suderinamumą. Pavyzdžiui, jei darbuotojas turi savo tvirtas vertybes, tačiau darbe jam jas reikia

palikti už durų ir vadovautis visiškai jam netinkančiomis vertybėmis. Čia yra svarbu, kad įmonių reprezentuojamos vertybės atitiktų ir praktikoje, nes kitu atveju darbuotojas tik pradėjęs dirbti gali pastebėti šį skirtumą ir dėl to gali kilti problemų.

Taigi šis vertės modelis, pasak Cutterbuck (2005) gali padėti organizacijoms ir darbuotojams valdyti psichologinį kontraktą. Rousseau (1989) remiasi Gouldner (1960) išsakyta mintimi, jog psichologinėje sutartyje yra itin svarbūs organizacijos pažadai ar kokią interpretaciją iš jų padarė darbuotojas, ir tai ką jis vėliau gavo būtų suderinta. Žemiau pateikiama lyginamoji lentelė (žr. 1 lentelė), kurioje yra pateikta psichologinio kontrakto sąvokos aiškinimas, pagal skirtingus mokslininkus.

### 1 lentelė

*Sąvokos – psichologinis kontraktas, paaiškinimas*

Metai	Autorius	Šaltinis	Sąvokos – psichologinis kontraktas, paaiškinimas
1960	Argyris	Argyris (1960)	Tai netiesioginis susitarimas tarp darbuotojo ir darbdavio.
1965	Schein	Schein (1965).	Tai darbuotojų ir darbdavių darbo santykių analizė į abiejų šalių iškeltus lūkesčius.
1995	Rousseau	Korczynski (2022) p. 4 – cit. iš Rousseau (1995)	Tai organizacijos suformuoti individo įsitikinimai dėl individo ir organizacijos mainų sutarties sąlygų.
2005	Clutterbuck	Clutterbuck, 2005, p. 2	Tai nerašytos darbdavio ir darbuotojo prielaidos dėl tarpusavio socialinių mainų tinkamumo ir vertės.
2017	Obushenkova, Plester ir Haworth	Obushenkova, Plester, Haworth (2018)	Tai subjektyvių pažadų įvardinimas, kuriuos kiekviena pusė gali suprasti skirtingai.

*Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis išanalizuota mokslinė literatūra.*

Apibendrinant, psichologinio kontrakto teorinę dalį galima teigti, kad mokslininkai gana vieningai sutaria dėl psichologinio kontrakto aiškinimo, jog tai viena ar kita forma yra darbuotojo ir organizacijos susitarimas dėl abipusių norų patenkinimo. Išanalizavus šiuos straipsnius galima teigti, kad psichologinis kontraktas yra paremtas abipusiu pasitikėjimu ir sėkmingai psichologinei sutarčiai reikalingas aiškus abiejų pusių lūkesčių, mainų ar kt. iškomunikavimas.

### 1.1.2. Psichologinio kontrakto tipologija

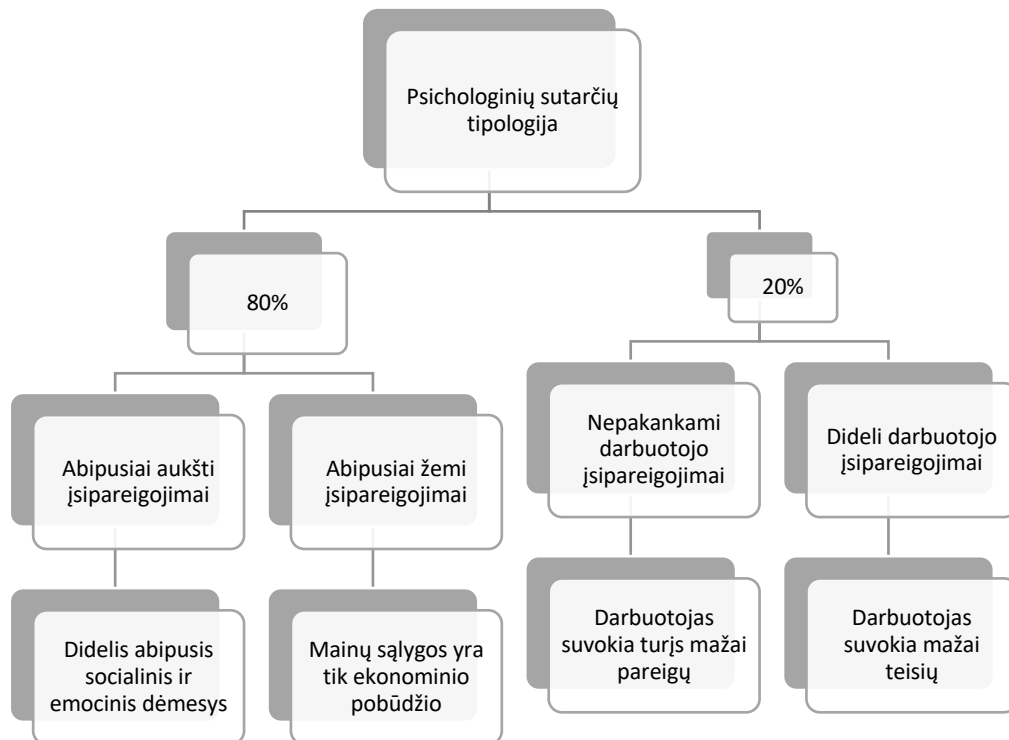
Psichologinio kontrakto svarba organizacijoje jau tapo neabejotina ir minima personalo valdyme. Mokslinėje literatūroje taip pat gilinamasi į psichologinio kontrakto sąvoką, bei galimas tipologijas, kurios išsiskiria dėl tam tikrų aspektų, vieni iš jų – įsipareigojimas.

De Cuyper, Rigotti ir kt. (2008) teigia, kad daugelis psichologinių sutarčių yra paremtos pagal dvi dažniausiai minimas tipologijas (Rousseau 1990; Robinson, Kraatz ir Rousseau 1994; Coyle-Shapiro ir Kessler 1998, 2000; Ho 1999), t. y. transakcinę ir santykių tipologijas. Transakcinė tipologija dažniausiai apima darbo užmokestį, t. y. piniginių užmokestį už darbą. Santykiniam labiau būdingas darbo vietos išsaugojimas, kai darbuotojas yra lojalus įmonei.

Kaip ir minėta mokslininkai nesutaria dėl vienos tipologijos, todėl toliau pateikiama kita galima tipologija. De Cuyper, Rigotti ir kt. (2008) remiasi Shore ir Barksdale (1998) nustatyta tipologija, kurios esmė: darbuotojo ir darbdavio įsipareigojimo lygis. Žemiau pateiktame paveiksle ( žr. 2 paveikslas) galima matyti, kad 80 proc. sudaro subalansuotos psichologinės sutartys, kurios yra pagrįstos mainais ir abipusiu aukštu įsipareigojimu. 20 proc. likusi dalis sudaro nesubalansuotos psichologinės sutartys, kurios yra pagrindžiamos netolygiu darbuotojo ir darbdavio įsipareigojimu. Tokios sutartys dažniausiai pasireiškia psichologinio kontrakto nevykdymu arba vienos iš pusės sutarties nevykdymu.

#### 1 paveikslas

Psichologinių sutarčių tipologija



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis de Cuyper, Rigotii, Witte ir kt., 2008, – cit. iš Shore ir Barksdale (1998).

Plačiau nagrinėjant psichologinio kontrakto tipologijas, mokslininkai Janssens, Sels ir van den Brandeir (2003) teigia, kad pagal klasterinę analizę yra pritaikomi šeši psichologinių sutarčių tipai, kur kiekvienas iš jų turi skirtingus lūkesčių modelius. Tai instrumentinis psichologinis kontraktas, silpnas psichologinis kontraktas, lojalus psichologinis kontraktas, neprisijungęs psichologinis kontraktas, investuojantis psichologinis kontraktas, stiprus psichologinis kontraktas, tačiau šie modeliai nėra itin plačiai naudojami mokslininkų tarpe. Tačiau būtent ši tipologija, nebuvo dažnai minima ar pritaikoma mokslinėje literatūroje.

Taigi, apibendrinant galimas psichologinio kontrakto tipologijas galima teigti, kad literatūroje nėra aptinkamos psichologinio kontrakto tipologijos. Mokslininkai vis labiau atkreipia dėmesį į tipologijų veiksmingumą ir patikimumą, tačiau vis dar trūksta tyrimų, kurie iširtų tipologijų patikimumą. Tačiau iš pateiktų tipologijų galima spręsti, kad tipologija gali būti grindžiama emociniu pagrindu, t. y. jausmais, lūkesčiais ir įsipareigojimu.

### **1.1.3. Psichologinio kontrakto eiga. Vykdomo ir nesilaikymo procesas**

Prieš pradėdant nagrinėti psichologinio kontrakto vykdymą ir nesilaikymą bei kaip jis pasireiškia svarbu išsiaiškinti, kuriose stadijose psichologinis kontraktas pradeda formuotis.

Rousseau (1989) sudarė individo psichologinės sutarties kūrimo procesą (žr. 2 lentelė, p. 12), kurioje galima matyti kaip atsiranda ir susikuria psichologinė sutartis tarp darbuotojo ir darbdavio. Viskas prasideda nuo interakcijų, bendravimo, t. y. darbo pasiūlymo, jo priėmimo. Vėliau yra gvildenami abipusiai lūkesčiai tarp darbuotojo ir darbdavio, šioje vietoje itin svarbu aiškiai apsibrėžti lūkesčius ir galimą jų kaitą. Pavyzdžiui, iš karto įvardinama kada bus keliamas atlyginimas, kad tai veiktų ir kaip motyvacinė priemonė, šio aspekto nepaminėjimas gali sukelti darbuotojai dvejonų ar jis bus įvertintas ir kiek laiko jis norės išdirbti tokioje organizacijoje. Toliau svarbiausias jau ne kartą minėtas – abipusis pasitikėjimas. Vadovybė ir darbuotojas privalo pasitikėti vienas kitu, kad būtų vykdomas sveikas psichologinis kontraktas ir tuomet kai vienas kitu pasitiki jie įsipareigoja vienas kitam. Taip psichologinė sutartis ir toliau gali plėtotis dirbant organizacijoje, tačiau susiduriama ir su psichologinio kontrakto pažeidimais tolimesnėje eigoje. Vėlesniame savo straipsnyje Rousseau (2001) pateikė ir psichologinio kontrakto formavimosi fazes. Jis akcentavo, kad pasak visuomenės įsitikinimų atrankos procese vyksta aktyviausi lūkesčių ir pažadų pasikeitimai ir vėliau kuomet jau darbuotojas pradeda socializuotis reikalavimai yra keliami tik iš darbdavio pusės. Tai parodo, kad visuomenėje vyrauja įsitikinimas, jog psichologinis kontraktas susiformuoja įsidarbinimo metu ir palapsniui, kaip ir anksčiau Rousseau (1989) minėjo gali keistis su organizacijos pokyčiais.

## 2 lentelė

### Individualaus psichologinio kontrakto vystymasis

	Interakcijos/sąveika	Abipusiai lūkesčiai	Nuoseklūs paskatų ir įnašų modeliai laikui bėgant	Pasitikėjimas: patirti santykiai	Psichologinis kontraktas (tikėjimas abipusišku įsipareigojimu)
<b>Pavyzdys</b>	Darbo pasiūlymas ir priėmimas	Tikėjimas, kad sunkus darbas užtikrina nuolatinį darbą	Patenkinamų darbuotojų išlaikymas tam tikrą laiką, sunku dirbančiojo darbas	Tikėjimas ir pasitikėjimas organizacija ir jos vadovybe	Tikėjimas darbdavio įsipareigojimu tęsti darbą ateityje

Šaltinis: Rousseau, 1989, p. 5.

De Vos ir Freese (2011) savo straipsnyje rėmėsi Cooper-Thomas ir Anderson (2002), kurie teigė, kad psichologinis kontraktas prasideda jau įsidarbinimo metu, o tai tik parodo, kad Rousseau (1989) sudaryta schema patvirtina, kad psichologinio kontrakto pradžia yra įdarbinimo metu, kuomet abi pusės išsako savo lūkesčius ir vėliau eigoje juos vykdo arba ne. De Vos ir Freese (2011) taip pat rėmėsi kitų mokslininkų (McFarlane Shore ir Tetrick, 1994; Rousseau, 1995; Sutton ir Griffin, 2004) aiškinimu, kad psichologinio kontrakto schema nesustoja ties šiais pateiktais pavyzdžiais. Kai tik darbuotojas įsidarbina tokia schema būtų nedidelė ir siaura. Praėjus laikui ir darbuotojui susipažinus su organizacija schema plėtojama ir baigtinio taško ji neturi.

Tyrimai parodė, kad naujokai greitai prisitaiko prie naujo organizacinio konteksto, paprastai per pirmuosius mėnesius po įsidarbinimo. (de Vos ir Freese (2011) – cit. iš Cooper-Thomas ir Anderson, 2002). Taip nutinka tik tada, kai organizacijoje prieš pasikeitimus yra aiškiai sudėliojama psichologinė sutartis, nepaliekant vietos interpretacijom.

#### Psichologinės sutarties vykdymas

Literatūroje apžvelgiama psichologinės sutarties vykdymo ganėtinai mažai, tikėtina dėl to, kad sutarties vykdymas reiškia, jog yra išpildomi darbuotojo ir darbdavio lūkesčiai ir tam nereikia ieškoti priežasčių. Tačiau keletas mokslininkų akcentuoja psichologinio kontrakto vykdymo svarbą, kuri reikalinga norint pasiekti didesnių rezultatų. Psichologinės sutarties sveiki santykiai, pasak Clutterbuck (2005), priklauso nuo darbdavio ir darbuotojo požiūrio į juos, t. y. kuo labiau abi šalys į santykius žiūrės pozityviau, vertins ir stiprins juos, tuo tie santykiai bus sveikesni.

Kuo efektyviau bus skiriamas dėmesys psichologiniam kontraktui organizacijose, tuo labiau psichologinė sutartis bus kaip viena iš priežasčių išsaugant motyvuotus, talentingus darbuotojus. Taip pat jei bus skiriamas didelis dėmesys sutarčiai, tai padės efektyviai ir greitai spręsti susidariusias problemas. Taigi, jei organizacijos ir individai laikosi psichologinės sutarties ir ją vykdo, ji gali ne tik padėti susidėlioti vertybes, integruoti naujus dalykus, bet tai gali tapti ir konkurenciniu pranašumu rinkoje. (Clutterbuck, 2005)

Anot, Clutterbuck (2005), itin svarbu, kad darbuotojai dalyvautų psichologinėje sutartyje. Kuo bus efektyvesnis dialogas tarp darbuotojo ir darbdavio tuo pokyčiai organizacijoje įvyks greičiau. Kai vyksta atviras bendravimas tarp abiejų šalių, nėra nei viena pusė spaudžiama kažko nutylėti, o kaip tik yra skatinamas atviras bendravimas ir nuomonės išsakymas, taip sumažėja neigiamų arba klaidingų prielaidų. Taigi, Clutterbuck (2005) mano, kad būtent abipusis supratimas yra psichologinio kontrakto vykdymo pagrindas.

Darbe vykstantys pokyčiai gali turėti teigiamos ir neigiamos įtakos psichologinės sutarties vykdymui. Tam tikri organizacijos atliekami pokyčiai ne visada būna darbuotojų naudai, o tai gali sukelti psichologinės sutarties neplanuotų pakitimų. Manoma, kad tiriant psichologinę sutartį reiktų atsižvelgti į pokyčių pobūdį. Tyrimas atskleidė, kad ne tik asmeniniai darbuotojo ir darbdavio lūkesčiai gali lemti psichologinės sutarties nesilaikymą, bet ir dideli organizacijos pokyčiai, kurie nepriklauso nuo darbuotojo ir vadovo. (Rousseau ir Tijoriwala, 1998)

#### Psichologinės sutarties nevykdymas

Psichologinės sutarties nevykdymas mokslininkų dėmesio susilaukia itin daug, tiriama kodėl yra nesilaikoma kontrakto, kokios pasekmės laukia organizacijos. „Psichologinėse sutartyse gali kilti problemų, nes organizacijos turi įvairių ir daug lūkesčių iš darbuotojų, o darbuotojai turi įvairių įsivaizdavimų apie tai, ką organizacija turėtų jiems suteikti“ (Obushenkova Plester ir Haworth, 2018 – cit. iš Anderson ir Schalk, 1998, p. 641). „Jei šie lūkesčiai neišpildomi, asmenys gali patirti stiprių reakcijų, pavyzdžiui, pyktį, ir gali demonstruoti prastą elgesį.“ (Obushenkova Plester ir Haworth, 2018 – cit. iš Anderson ir Schalk, 1998, p. 644).

Atsižvelgiant į mokslinėje literatūroje aptinkamas nuomones, kad psichologinis kontraktas yra svarbus norint pasiekti geresnio darbdavio ir darbuotojo bendradarbiavimo kartais nutinka, kad viena iš šalių nesilaiko susitarimo. Tokiu momentu yra pažeidžiama psichologinė sutartis. Kaip teigia, Rousseau (1989), psichologinę sutartį vykdyti ar ją atnaujinti yra kur sudėtingiau, nei jos neišpildyti. Mokslininkas mano, kad tai yra tarsi lūkesčių sulaužymas, kur organizacija ir darbuotojas neišpildė vienas kito susitarimo. Po kontrakto pažeidimo itin svarbu atkurti pasitikėjimą, kuris ir yra visa ko pagrindas, o Rousseau (1989) teigia, kad tai padaryti nėra itin paprasta, nes santykį iš naujo kurti reikia jau nuo pat pradžių, kuomet tik susipažįstama. Tačiau būna pasitaiko atvejų, kuomet darbuotojas ir darbdavys nekreipia dėmesio į psichologinės sutarties



nevykdymą, tam kad būtų išlaikomi geri ir taikūs santykiai ir nefiksuojamas psichologinės sutarties pažeidimas. (Conway ir Briner, 2005)

Viena iš galimų ir dažnai pasitaikančių psichologinio kontrakto nesilaikymo formų, tai yra draudimas kažką daryti ko niekada nebuvo anksčiau. Pavyzdžiui, darbuotojai darbo kompiuterius ir telefonus iki naujo vadovo gali naudoti ir asmeniniams tikslams, tačiau naujas vadovas to daryti nebeleidžia. Įmonė nepasikeitė, tačiau nauja tvarka yra įvesta be ankstesnės peržiūros. (Obushenkova Plester ir Haworth, 2018)

Viena iš pagrindinių psichologinės sutarties pažeidimo pasekmė gali būti savanoriška darbuotojų kaita. Darbuotojų kaita gali atsirasti dėl prastų darbo sąlygų, lūkesčių nevykdymo, prastos atmosferos, visa tai gali atliepti organizacijos ilgalaikiams ir trumpalaikiams tikslams. (Clinton ir Guest, 2014)

Manoma, kad darbuotojai, kurie patiria psichologinės sutarties pažeidimą dažnai pasijaučia neįvertinti, įskaudinti ir nepastebimi. Tokie sukelti jausmai gali paskatinti darbuotojų norą palikti organizaciją. Norint išvengti neatitikimų ir sutarties pažeidimų, labai svarbu, kad abi šalys, sudarydamos psichologinę sutartį, būtų bent šiek tiek abipusės ir suprastų viena kitą (Obushenkova, Plester ir Haworth, 2018 – cit. iš Dabos ir Rousseau, 2004).

Taigi, galima teigti, kad psichologinės sutarties vykdymas yra itin svarbus norint išlaikyti darbuotojo pasitikėjimą, didinti jo įsipareigojimą organizacijai ir mažinti jo norą keisti organizaciją. Psichologinis kontraktas nevyks be abipusio pasitikėjimo ir sąžiningo lūkesčių pildymo, jei bent viena pusė pradės nebesilaikyti susitarimo įvyks psichologinės sutarties nevykdymas, kurio viena iš pagrindinių pasekmių, tai minėtų rodiklių (pasitikėjimas, įsipareigojimas) mažėjimas ir darbuotojo ketinimas palikti organizaciją. Psichologinės sutarties nevykdymas gali atsiliiepti konkurentų kontekste ir ekonominiame kontekste.

## 1.2. Pasitikėjimo organizacijoje samprata

### 1.2.1. Pasitikėjimo organizacijoje sąvoka

Pasitikėjimas yra viena iš sudedamųjų dalių, kuri reikalinga santykiams kurti. Darbuotojui įsidarbinus į organizaciją yra pradedami kurti pasitikėjimu grįsti santykiai, kurie gali daryti įtaką bet kokiam darbuotojo poelgiui. Pasitikėjimu grįsti santykiai dažnu atveju būna išnaudojami vienas kito atžvilgiu. Pasitikėjimo sąvoka tarp mokslininkų kelia dar daug diskusijų ir nėra vieno bendro apibrėžimo, todėl šiame poskyryje bus aptariama įvairių pasaulio mokslininkų įžvalgos apie pasitikėjimo sąvokos apibrėžimą.

Žemiau pateikiami socialinių mokslų ekspertų apibrėžimai pasitikėjimo reikšme.

#### 3 lentelė

*Sąvokos – pasitikėjimas, paaiškinimas*

Metai	Autorius	Šaltinis	Sąvoka - pasitikėjimas
1998	Rousseau	Avram, Ionescu Mincu (2015)	Pasitikėjimą galima apibūdina iš dviejų skirtingų požiūrių. Pirmoji, pasitikėjimą galima paaiškinti iš organizacijos perspektyvos – tai kiek darbuotojo atvirauja savo noru darbe prie kitiems kolegoms. Antroji, pasitikėjimą galima paaiškinti iš asmeninės pusės, koks yra žmogaus sąžiningumas, autentiškumas ir sąžiningumas.
1998	Mayers ir kt.	Pološki Vokić, Bilušić, Najjar, 2021, p.3	Pasitikėjimas organizacijos aplinkoje apibrėžiamas kaip pasitikinčios šalies noras (pasitikėtojo) būti pažeidžiamam kitos šalies (patikėtojo) veiksmų, pagrįstų lūkesčiais, kad kai kita šalis atliks tam tikrą pasitikinčiajai šaliai svarbų veiksmą, be galimybės tai pastebėti ar kontroliuoti, visuma.
2003	Lee ir Choi	Curado ir Vieira, 2019, p. 4	Pasitikėjimas yra abipusio tikėjimo vienas kitu palaikymas, kalbant apie ketinimus ir elgesį.

### 3 lentelės tęsinys

2009	Tan ir Lim	Tan ir Lim, 2009, p. 6	Pasitikėjimas yra susijęs su darbuotojų noru būti pažeidžiamiems dėl organizacijos veiksmų.
2009	Giddens	Weibel, den Hartog, Gillespie, 2016, p. 3, – cit. iš Giddens, 1990, p. 34	Pasitikėjimas organizacija apima „patikimumą ir tikėjimą abstrakčių veiksmų teisingumu“ principus.
2015	Weibel, Den Hartog, Gillespie ir kt.	Weibel, den Hartog, Gillespie, 2016, p. 3	Pasitikėjimas apima sprendimą priimti su šia priklausomybe riziką, pagrįstą teigiamais lūkesčiais, kad kita šalis elgsis naudingai arba bent jau nepadarys žalos.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis moksline medžiaga.

Remiantis išanalizuota moksline medžiaga galima daryti išvadą, kad pasitikėjimas yra kuriamas tarp dviejų ar daugiau žmonių, šiuo atveju tarp darbuotojo ir darbdavio. Galima pastebėti, kad tendencingai per metus mokslininkai pasitikėjimą grindžia vienas kito pažeidžiamu, atsakomybe, sąžiningumu, kuomet vienas kitam patiki svarbius klausimus ar situacijas.

#### 1.2.2. Pasitikėjimo organizacija reikšmė

Pasitikėjimas yra svarbus ne tik iš organizacijos pusės, kad darbuotoju būtų pasitikima, kai jam ar jai yra suteikiamos atsakingos ir svarbios užduotys, projektai, bet ir iš darbuotojo pusės. Be pasitikėjimo organizacijose gali kilti nesutarimų tarp kolegų, vadovų, kai kurių mokslininkų teigimu gali prastėti ir darbo kokybė. Pasitikėjimas asmens darbinėje patirtyje yra reikalingas tam, kad būtų kuriami santykiai tarp jo ir vadovų be melo, apgaulinėjimo ar kitų neigiamai veikiančių santykių aspektų. Atsižvelgiant į mokslinėje literatūroje aptinkamus pavyzdžius kada yra tiriamas pasitikėjimas organizacijoje galime pastebėti, kad visi akcentuoja vieną pagrindinį aspektą – pasitikėjimas gali ir turi didelę reikšmę organizacijos gerovei, nes nuo pasitikėjimo gali priklausyti tiek darbuotojo našumas, tiek priimami sprendimai, tiek darbuotojo noras palikti ir keisti organizaciją.

Jau kaip ir minėta pasitikėjimas turi būti abipusis, nes tik abi pusės galės gauti geriausius rezultatus, todėl pasak Searle, Hartog, Weibel ir kt. (2011) pasitikėjimas organizacija yra svarbus dėl keletos priežasčių. Pirmoji priežastis, tai pasitikėjimas gali daryti įtaką organizacijai, t.y. jei darbuotojas pasitiki savo organizacija jis gali dirbti našiau, darbas taip pat gali būti

veiksmingesnis ir efektyvesnis. Antroji priežastis – pasitikėjimas organizacija gali daryti įtaką darbuotojų elgesiui, tai reiškia, jog jei darbuotojas nepasitikės organizacija tikėtina, kad jo darbe poelgiai nebus naudingi organizacijos atžvilgiu ir tai skatins darbuotojo norą palikti organizaciją. Trečioji, pasitikėjimas daro įtaką darbuotojų komunikacijai su organizacijos nariais, tai reiškia, kad dažnu atveju nepasitikintys darbuotojai neatsiskleidžia darbovietėje, vengia komunikuoti su komanda dėl iššūkių ar nesėkmių, o visa tai taip pat gali skatinti aplikti organizaciją. Taigi, visa tai rodo, kad pasitikėjimas yra susijęs su darbuotojo psichologija ir darbuotojo buvimu organizacijoje. Nuo sukurtų santykių priklauso tiek darbuotojo, tiek organizacijos sėkmė, o viskas kaip jau ir minėta prasideda nuo psichologinės sutarties, kurios metu darbuotojas ir būsimi vadovai sudaro nerašytą sutartį, kurioje aptaria vienas kito reikalavimus ir atlygius už tai. Būtent šios sutarties pagrindu gali būti pasitikėjimas ir kontrakto vykdymas gali paskatinti darbuotojo pasitikėjimą organizacija, o tai lemia ir darbuotojo poelgius ir komunikaciją.

Pasitikėjimas yra svarbus saugiam darbo klimatui sukurti. (Tan ir Lim, 2009) Mokslininkės teigia, kad jei bus užtikrinta saugi darbo aplinka organizacijoje galima bus tikėtis didesnio darbuotojo pasitikėjimo organizacija. Sukurta teigiama, pozityvi ir saugi darbo aplinka padeda darbuotojams įgyti pasitikėjimo organizacija ir lengviau priimti pokyčius ar sprendimus organizacijoje. (Tan ir Lim, 2009) akcentuoja, kad darbuotojai pasitikintys organizacija greičiau ir lengviau prasineša atsakingiems asmenims apie įvykusias klaidas ar nesėkmes.

Curado, Vieira (2019) nustatė, kad pasitikėjimas teigiamai veikia darbuotojo ir organizacijos santykius, tai itin atsispindi darbuotojo norą dalintis turimomis medžiagomis, įsipareigojime ir žmogiškųjų išteklių vystyme.

Norman, Avey, Larson ir kt. (2020) savo straipsnyje aptarė pasitikėjimo svarbą tarp lyderių ir jo sekėjų. Šie mokslininkai rėmėsi Brahm ir Kunze (2012) bei Mayer ir kt. (1995) mintimi, kad pasitikėjimas yra itin svarbus tarpasmeniniuose santykiuose. Pasitikėjimas reikalingas ne tik organizacijai, bet ir darbuotojams, nes tik pasitikėjimas padeda pasiekti bendrų ir asmeninių tikslų. Taip pat pasitikėjimas yra neatsiejamas nuo organizacijos rezultatų ir dažnu atveju priklauso nuo vadovo ir darbuotojų pasitikėjimo vienas kitu. Norman, Avey, Larson ir kt. (2020)

Curado, Vieira (2019) analizavo pasitikėjimo sąvoką ir jos reikšmę ir daromą įtaką, buvo remtasi įvairių mokslininkų (Rousseau ir kt., 1998, Ferrin ir Bligh, 2007) teorijomis, kurių teigimu, pasitikėjimas padeda motyvuoti žmones, t.y. darbuotojus, jis yra grindžiamas įvairiais lūkesčiais. Minima, kad pasitikėjimas priverčia žmones pasijusti pažeidžiamais kito norams ir lūkesčiams.

Norman, Avey, Larson ir kt. (2020) atliktame tyrime buvo nustatyta, kad organizacijoje kuri dirba nuotoliu ir organizacijoje, kuri dirba tradiciniu (iš biuro) būdu, pasitikėjimą išlaikyti yra vienodai sunku, bet jį užtikrinti yra kur kas sunkiau organizacijoje, kuri dirba nuotoliu. Taip yra todėl, kad tarp vadovo, komandos ir kitų darbuotojų atsiranda technologijos, kurios gali trukdyti

vystyti pasitikėjimą, kadangi daugiausiai laiko yra praleidžiama prie internetinių programų, per kurias yra bendraujama. Todėl mokslininkai Norman, Avey, Larson ir kt. (2020) nustatė, kad dirbant organizacijoje, kuri propaguoja nuotolinio darbo būdą yra svarbu periodiškai palaikyti akis į akį kontaktą, kadangi būtent gyvas bendravimas padeda vystyti pasitikėjimą, kuris užtikrina organizacijos rezultatus, o per juos gali pagerėti ir darbuotojo įsipareigojimas organizacijai. Mokslininkai papildė, kad vis dar nėra pakankamai daug atliktų tyrimų, kurie būtų nustatę nuotolinio darbo poveikį darbuotojų pasitikėjimui, todėl yra laikomasi nuomonės, kad pasitikėjimą reiktų vystyti hibridiniu darbo būdu, nes tik taip bus užtikrinama teisinga komunikacija tarp vadovo ir darbuotojo. Tan ir Lim (2009) savo tyrime taip pat nustatė, kad pasitikėjimas bendradarbiais gali veikti pasitikėjimą organizacija ir tai gali daryti įtaką įsipareigojimui organizacija. Tai rodo, kad pasitikėjimas užima svarbią poziciją tarp darbuotojo ir organizacijos, norint pasiekti gerą darbuotojo įsipareigojimą organizacijai.

Ahteela ir Vanhala (2018) tyrimo rezultatai nurodo, kad vadovams remiantis žmogiškųjų išteklių praktikomis ugdyti ir skatinti darbuotojų pasitikėjimą organizacija, kadangi tai padeda kurti novatorišką organizaciją ir skatinti darbuotojų įsipareigojimą organizacija.

Pološki Vokić, Bilušić, Najjar (2021) nustatė, jog pasitikėjimas organizacija itin priklauso nuo vadovų ir kitų kolegų grįžtamojo ryšio. Tai rodo, kad organizacijoje turi vyrauti bendravimo kultūra, laikomasi susitarimų, kad darniai vystytųsi pasitikėjimas tarp darbuotojo ir organizacijos aukštesnio ar žemesnio lygio vadovų.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad pasitikėjimo reikšmė organizacijoje yra itin svarbi, norint, kad organizacija pasiektų geriausių rezultatų ir skatintų darbuotojus kilti karjeros laiptais bei kurti pridėtinę vertę įmonei.

### **1.2.3. Pasitikėjimą lemiantys veiksniai**

Pasitikėjimas organizacija yra svarbus dėl keletos priežasčių. Pirmoji, nepasitikintis organizacija darbuotojas dažnu atveju nesistengia tobulėti ar atsakingai atlikti užduočių. Antroji, pasitikėjimas organizacija gali kurti teigiamus santykius tarp darbuotojų ir organizacijos vadovų.

Remiantis Weibel, Den Hartog, Gillespie (2016) pasitikėjimas gali būti grindžiamas keliomis pasitikėjimų sritimis. Viena iš jų kompetencijų pasitikėjimas – tai susiję su gebėjimais, antra geranoriškas pasitikėjimas – tai susiję su lūkesčiais dėl elgesio. Toks mokslininkų teigimas yra panašus į kitas teorijas, kuomet pasitikėjimas nėra atsiejamas nuo kompetencijų tobulinimo, geranoriškumo, atvirumo ir elgesio.

Pasak Tan ir Lim (2009) pasitikėjimas organizacija priklauso ir nuo darbuotojo pasitikėjimo kitais darbuotojais. Teigiama, kad jei darbuotojas nepasitiki savo bendradarbiais tikėtina, kad jie ir nelabai pasitikės organizacijos veiksmis, tačiau jei darbuotojas pasitiki savo

bendradarbiais dažnu atveju jie pasitikės ir įmonių veiksmis. Tan ir Lim (2009) rėmėsi Schmitz ir Fulk, (1991) atliktu tyrimu, kuris pagrindė mokslininkų išvadą, kad tarpusavyje bendraujantys darbuotojai dažnu atveju organizacijos veiksmus, problemas supranta vienodai. Tačiau mokslininkės Tan ir Lim (2009) pastebėjo, kad gali būti ir kitokių nuomonių šia tema. Manoma, kad jei kolegos pasitiki vienas kitu, tai dar nereiškia, kad jie pasitikės ir organizacija. „Tai panašu į Wintrobe'o ir Bretono (1986) argumentą, kad egzistuoja potencialus konfliktas tarp vertikalios pasitikėjimo (pasitikėjimo tarp darbdavio ir darbuotojų) ir horizontalios pasitikėjimo (pasitikėjimo tarp darbuotojų). Jie teigia, kad kai darbuotojai nepasitiki savo vadovybe, jie susivienija kolektyviniams veiksams.“ . (Tan ir Lim, 2009, p. 8)

Pasak Searle ir Al-Sharif (Gillespie, Fulmer, Lewicki, 2016) pasitikėjimą lemia kolegos. Pasitikėjimas vadovu ar savo komanda yra itin svarbus ir tai gali nulemti darbuotojo pasitikėjimą organizacija.

Taigi, remiantis išanalizuota medžiaga galima teigti, kad didžiausią įtaką pasitikėjimui daro kolegos ir vadovas, nuo jų itin priklauso kiek stipriai asmuo pasitikės organizacija.

### **1.3. Įsipareigojimo organizacijai sąvoka ir modeliai**

Įsipareigojimas organizacijai yra susijęs su darbuotojo psichologine būseną, kuomet darbuotojas tam tikrais veiksmis (darbais, motyvacija, savijauta) yra pasiryžęs prisidėti prie organizacijos tikslų. Įsipareigojimu tiriama dėl kokių priežasčių darbuotojas atlieka vadovų paskirtas užduotis ar komandos darbus gerai. Šiai dienai kuomet ekonominė padėtis gerėja ir darbuotojai lanksčiai gali rinktis organizacijas, t. y. nėra jų stygiaus, organizacijoms yra svarbu turėti ne tik didelį kiekį darbuotojų, bet kad jie būtų ir įsipareigoję organizacijai, o tai padeda formuoti ir psichologinio kontrakto sudarymas.

Darbuotojo įsipareigojimas organizacijai gali pradėti formotis jau nuo pat mėginimo įsidarbinti į organizaciją. Tuo metu organizacijos vadovai ir kiti darbuotojai būsimam kandidatui pasakoja apie organizacijos kultūrą, supažindina su įmonės vertybėmis, vizija, misija, vyksta socializacijos procesas. (Caldwell, Chatman, O'Reilly, 1990) Taigi, viso proceso metu darbuotojas yra bandomas įtraukti į organizaciją, todėl čia išlieka svarbus ir organizacijos vaidmuo atlikti viską teisingai ir nuosekliai, kad darbuotojas nesusigadintų nuomonės apie įmonę.

Mokslinėje literatūroje yra itin daug diskutuojama apie įsipareigojimą organizacijai, sąvokos aiškinimą ir tyrimų svarbą, tam pritaria ir (Fedor, Cadwell, Herold, 2006) mokslininkai remdamiesi kitų mokslininkų įžvalga (Reichers, 1985; Wright ir Bonnett, 2002) teigia, kad organizacinis įsipareigojimas yra dėmesio centre tarp darbuotojo ir vadovo tarpusavio ryšio. Taip yra todėl, nes įsipareigojimas parodo darbuotojo norą, pastangas, ir bendrą naudą organizacijos labui. (Fedor, Cadwell, Herold, 2006)

Svarbu pabrėžti, kad įsipareigojimas organizacijai yra itin svarbus dėl keletos priežasčių. Pirmoji, darbuotojai, kurie įsipareigoję itin atsakingai žiūri į darbą, drąsiai bando spręsti problemas ir laikosi visų vidinių organizacijos taisyklių. Antroji, mažai įsipareigojęs darbuotojas dažnai nepasiekia išsikeltų komandos ar asmeninių metinių ar kasdienių tikslų, kurie silpnina tiek organizacijos našumą. Per keliasdešimt metų įsipareigojimo sąvoka kito ir šiai dienai nėra sutarta dėl vieno apibrėžimo, kuris tiksliai paaiškintų įsipareigojimo sąvoką. Žemiau (žr. 4 lentelė) pateikia įvairių mokslininkų organizacinio įsipareigojimo apibrėžimai.

**4 lentelė**

*Sąvokos – įsipareigojimas, paaiškinimas*

<b>Metai</b>	<b>Autorius</b>	<b>Šaltinis</b>	<b>Sąvokos – organizacinis įsipareigojimas</b>
<b>1974</b>	Buchanan	Fedor, Cadwell, Herold, 2006, p. 4	Tai veiksny susijęs su darbuotojų suvokimu, kad jie sutaria su visa organizacija arba yra prie jos prisirišę.
<b>1974</b>	Porter, Steers ir kt.	Porter, Steers ir kt. (1974)	Įsipareigojimas yra ryšys tarp darbuotojo tapatumo su organizacija. Įsipareigojimą galima paaiškinti iš trijų pusių. Pirmoji, įsipareigojimas reiškia dėti dideles pastangas organizacijos labui. (Porter, Steers ir kt., 1974, p. 2) Antroji, įsipareigojimas yra bandymas išlaikyti aukštus siekius organizacijoje. (Porter, Steers ir kt., 1974, p. 2) Trečioji, įsipareigojimas pasireiškia per darbuotojo norą tvirtai tikėti organizacijos tikslais ir vertybėmis bei jas priimti. (Porter, Steers ir kt., 1974, p. 2)
<b>1982</b>	Wiener	Meyer ir Allen, 1991, p. 6 – cit. iš Wiener, 1982, p. 421	Visuma internalizuoto normatyvinio spaudimo elgtis taip, kad tai atitiktų organizacijos tikslus ir interesus. (Meyer ir Allen, 1991, p. 6 – cit. iš Wiener, 1982, p. 421)

#### 4 lentelės tęsinys

<b>1986</b>	O'Reilly ir Chatman	Caldwell, Chatman, O'Reilly, 1990, p. 3	Įsipareigojimas – tai individo psichologinis prisirišimas prie organizacijos pagrindo.
<b>1990</b>	Allen ir Meyer	Kavaliauskienė, 2009, p. 4 – cit. iš Allen, Meyer, 1990	Tai afektinis / emocinio pobūdžio prisirišimas, kai suvokiamos galimos sąnaudos ir priedermė / pareiga. (Kavaliauskienė, 2009, p. 4 – cit. iš Allen, Meyer, 1990)
<b>2003</b>	Naude et al.	Kavaliauskienė, 2009, p. 4 – cit. iš Martin, 2008	Tai svarbiausias kintamasis, tiesiogiai susiejantis darbuotoją ir organizaciją, tai reiškia, kad pirmasis pozityviai nusiteikęs antrojo perspektyvos atžvilgiu ir tikisi, kad jų ryšiai tęsis ilgai. (Kavaliauskienė, 2009, p. 4 – cit. iš Martin, 2008)
<b>2004</b>	Petkevičiūtė, Kalnina	Kavaliauskienė, 2009, p. 4 – cit. iš Petkevičiūtė, Kalnina, 2004	Tai asmens individualinės identifikacijos ir įsitraukimo į tam tikrą organizaciją santykinė jėga, apibūdinama per tris veiksnius: stiprus tikėjimas organizacinėmis vertybėmis ir tikslais, pasiryžimas dėti dideles pastangas organizacijos labui ir stiprus noras būti organizacijoje. (Kavaliauskienė, 2009, p. 4 – cit. iš Petkevičiūtė, Kalnina, 2004)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis išnagrinėta moksline medžiaga.

Apibendrinant įsipareigojimo organizacijai sąvokos aiškinimą per kelis dešimtmečius, galima teigti, kad mokslininkai vis dar neturi vieno apibrėžimo aiškinančio šį reiškinį. Visi apibrėžimai turi panašumų, tačiau per metus keitėsi jos kontekstas. Manoma, kad įsipareigojimas yra susijęs su darbuotojo ir darbdavio psichologija ir nuo jos priklauso darbuotojo įsipareigojimas organizacijai.

Įsipareigojimą organizacijai mokslininkai vertina skirtingai. Abipusiai įsipareigojimai gali kilti tiek iš aiškiai, tiek iš netiesiogiai duotų (ar suvoktų) pažadų, tačiau jie vis tiek išlieka suvokiami, o tai reiškia, kad kiekviena šalis juos supranta savaip (Robinson ir kt., 1994). Per kelis dešimtmečius, sociologijos mokslininkai ieškojo pagrindimo kodėl darbuotojo įsipareigojimas gali būti didesnis ar mažesnis. Caldwell, Chatman, O'Reilly (1990) remdamiesi Kelmanu (1958) pateikė tris prisirišimo pagrindus, kurie daro įtaką įsipareigojimui organizacijai.



1. *Atitikimas*. Šis prisirišimas, pasak Caldwell, Chatman, O'Reilly (1990) susijęs su atlyginimu.
2. *Identifikacija*. Šis prisirišimas, pasak Caldwell, Chatman, O'Reilly (1990) susijęs su priklausymu įmonei.
3. *Internalizacija*. Šis prisirišimas, pasak Caldwell, Chatman, O'Reilly (1990) susijęs su vertybėmis, kuomet abiejų pusių vertybės atitinka.

Įsipareigojimo pasekmės ir jų priežastis tiria ne vienas mokslininkas, tačiau prisirišimo pagrindimui O'Reilly ir Chatman (1986) atliko tyrimą, kuriuo įrodė, kad būtent prisirišimas gali lemti įsipareigojimą organizacijai. (Caldwell, Chatman, O'Reilly, 1990). Ankstesni O'Reilly ir Chatman (1981) tyrimai teigia, kad būtent darbuotojas išdirbtas laikas, t. y. patirtis gali daryti įtaką įsipareigojimui, nes per išdirbtą laiką yra sukaupiama patirtis, kuri vėliau tarsi pririša darbuotojus pasilikti ir įsipareigoti įmonei. savanoriška iniciatyva yra susijusi su įsipareigojimu. (Caldwell, Chatman, O'Reilly, 1990)

Nagrinėjant įsipareigojimo modelius mokslinėje literatūroje aptinkama itin daug modelių. Mokslininkai čia taip pat neprieina prie vieno naudojamo modelio, dėl to, nes darbo rinka keičiasi, keičiasi ir darbuotojo bei darbdavio psichologija, santykiai. Buvo ne vienas mokslininkas, kuris nagrinėjo įsipareigojimo organizacijai modelius. Tačiau šiame darbe pasirinkta nagrinėti ir remtis, viena populiariausių įsipareigojimo organizacijai modelių, tai Allen ir Meyer, (1991) modelis. Šį modelį savo tyrimuose naudojo Hackett, Bycio, Hausdorf (1994) mokslininkai, kurie nagrinėjo įsipareigojimo organizacijai modelius. Jie teigė, kad būtent Meyer ir Allen (1993) modelis yra plačiausiai paplitęs tarp mokslininkų, tai: afektinis įsipareigojimas, tęstinis įsipareigojimas, normatyvinis įsipareigojimas. Kiekvienas iš modelių skiriasi su darbuotojo veiksmis organizacijoje.

Emocinis įsipareigojimas yra susijęs su darbuotojo dalyvavimu organizacijoje, bendruomenėje ir jo emocinį prisirišimą prie įmonės. (Hackett, Bycio, Hausdorf, 1994) Anot, Meyer ir Allen (1991) afektinį įsipareigojimą turintis asmuo lieka organizacijoje, nes jis to nori ir nėra verčiamas to daryti.

Jau minėtas psichologinės sutarties pažeidimas gali paskatinti keletas veiksmų. Savo tyrimo rezultatais mokslininkai pagrindė, kad sutarties nesilaikymas yra susijęs ne tik su pasitikėjimu ir pasitenkinimu darbu, bet ir itin glaudžiai susijęs su afektiniu įsipareigojimu. (Bal, De Lange, Jansen ir kt., 2008)

Tęstinis įsipareigojimas – šis modelis yra susijęs su pinigais, tai reiškia kokias išlaidas darbuotojas patirs išeidamas iš organizacijos. (Hackett, Bycio, Hausdorf, 1994) Pasak Meyer ir Allen (1991) tokį įsitikinimą turintys darbuotojai gali pasilikti darbovietėje, net jei jiems ir nepatinka tik dėl to, nes reikia ir tai yra būtina.

Mayer ir David Schoorman (1998) pateikė Schechter (1985) tyrimo rezultatus, kurie parodė, kad tęstinis įsipareigojimas yra susijęs su darbo vietos pakeitimu, o vertybinis su veiklos rezultatais.

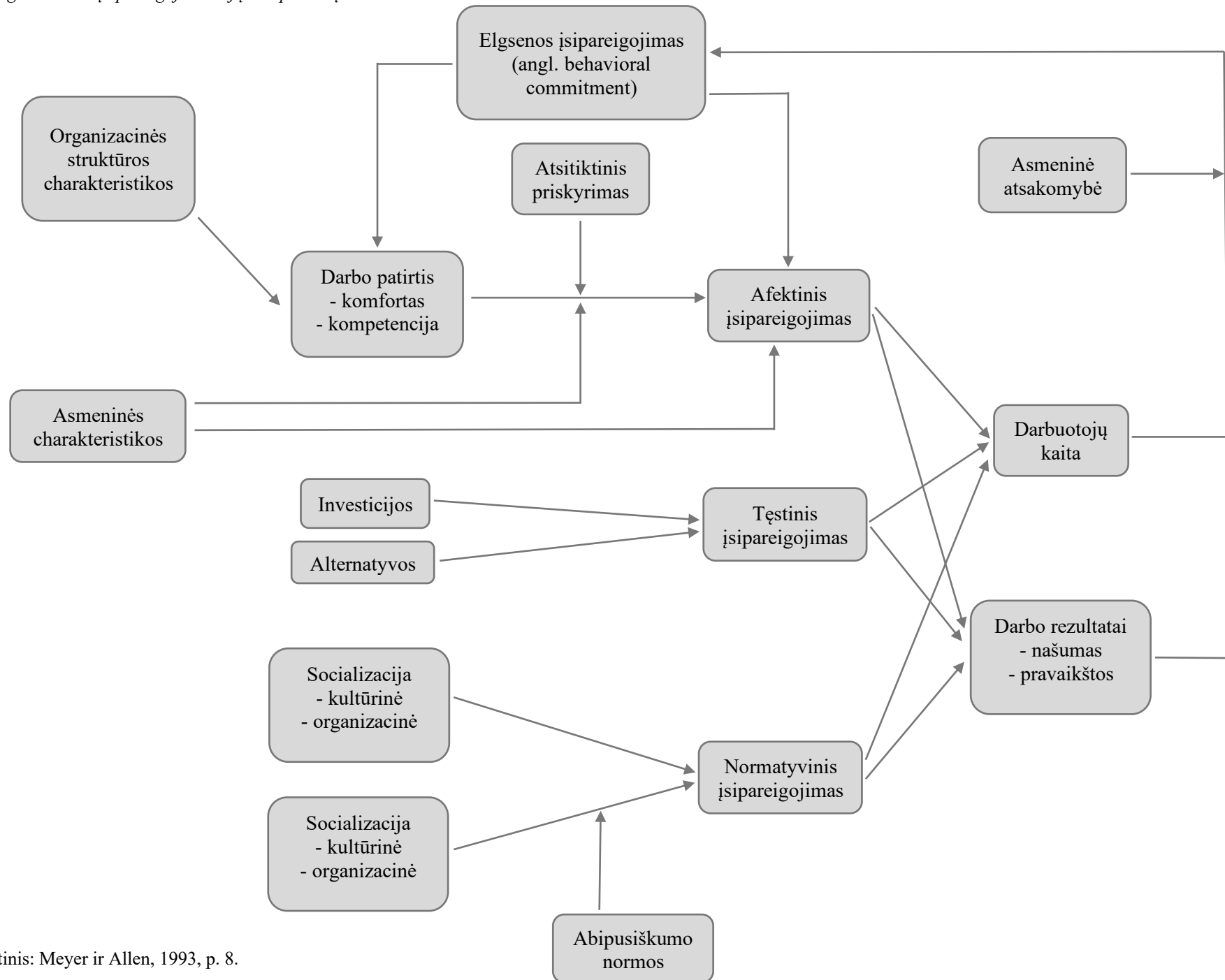
Normatyvinis įsipareigojimas – tai darbuotojo jausmas pradedant dirbti arba išeinant iš darbo, susijęs su aplink darbuotoją vyraujančia aplinka. (Hackett, Bycio, Hausdorf, 1994) Meyer ir Allen (1991) teigimu, tokie žmonės tiesiog žino, kad turėtų likti įmonėje. Taigi, visi šie įsipareigojimai, nevertinant pasekmės organizacijai ar darbuotojo poelgio, yra susiję su psichologine asmens savijauta. Šie mokslininkai Meyer, Allen ir Smith (1993) nagrinėjo, kad kiekvienas iš šių modelių daro skirtingą poveikį organizacijai, skiriasi darbuotojo elgesys. Santykio įvertinimui tarp darbuotojo ir įmonės, Meyer, Allen ir Smith (1993) pabrėžė, kad svarbu įtraukti visas įsipareigojimo formas, nes tik tokiu atveju bus gaunami tiksliausi rezultatai.

Caldwell, Chatman, O'Reilly (1990) atliktame tyrime buvo nustatyta, kad kai organizacijose yra išplėtos įdarbinimo ir orientavimo procedūros ir aiškiai apibrėžtos organizacijos vertybių sistemos, respondentai rodo aukštesnį normatyvinio įsipareigojimo organizacijai lygį. (Caldwell, Chatman, O'Reilly, 1990, p. 13)

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinis įsipareigojimas yra itin svarbus organizacijai, darbuotojo įsipareigojimas organizacijai skatina ne tik norą kokybiškai dirbti, bet ir gerinti darbo našumą, greitį ir kokybę. Darbuotojo didelis įsipareigojimas likti organizacijoje gali pasireikšti per tikslų siekimą ir norą nekeisti darbo vietos. (Porter, Steers ir kt., 1974) Tad galima teigti, kad mokslininkai sutaria dėl vieno, jog įsipareigojimas yra itin aktualus norint tinkamai išsaugoti darbuotoją organizacijoje ir su juo pasiekti išsikeltų rezultatų. Visa tai vaizdžiai pateikiama žemiau pateiktame paveiksle. (žr. 2 paveikslas)

## 2 paveikslas

Organizacinio įsipareigojimo trijų komponentų modelis



#### 1.4. Darbuotojo ketinimo likti organizacijoje samprata

Darbuotojo išlaikymas organizacijoje yra itin svarbus, nes norint išlaikyti gerus darbuotojus įmonėse, šios turi pasiūlyti ne tik ko darbuotojas nori, bet ir tai kas vyrauja rinkoje. Darbuotojui negavus motyvacijos, paskatinimo iš organizacijos, šis dažnu atveju pradeda nebepasiekti išsikeltų tikslų ir pradeda dairytis į kitas organizacijas, kurios gali pasiūlyti geresnes sąlygas. O šis reiškinys priešingu atveju gali būti vadinamas ketinimas likti organizacijoje, dėl tam tikrų priežasčių.

Finnegan, 2010 ketinimą likti organizacijoje pradeda aiškinti nuo metaforos, jog „klijai“, jo manymu yra tai kas skatina darbuotoją pasilikti, kas sujungia darbuotoją su organizacija. „Tai ketinimas pasilikti organizacijoje yra veiksmas, kai suteikiama darbuotojui „klijų“, kurių jis nori ir kurie daro organizaciją unikalėse, nei kitos.“ (Finnegan, 2010, p. 35) Nayak, Jena, Patnaik (2021) rėmėsi Zineldin, kuris darbuotojo išlaikymą apibrėžė kaip: „įsipareigojimą tęsti verslą ar ekonominius mainus su konkrečiu subjektu nuolatos.“ (Nayak, Jena, Patnaik, 2021, p. 4)

Kyndt, Dochy, Mischielsen ir kt. (2009) savo publikacijoje rėmėsi Hiltrop (1999) nuomone, kuriai mokslininkai pritarė, jog jei organizacija neišlaiko kvalifikuotų darbuotojų, tai įmonė negali būti ekonomiškai konkurencinga rinkoje. Įmonė be kvalifikuotų darbuotojų negali siekti savo išsikeltų tikslų, tačiau jei organizacija nėra suinteresuota išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus, tokiu atveju darbuotojai pradeda galvoti apie kitų organizacijų pasiūlymus. Taigi, šio poskyrio tikslas ir bus išnagrinėti ketinimo likti organizacijoje sampratą.

Kyndt, Dochy, Mischielsen ir kt. (2009) savo darbe nagrinėjo kaip tinkamai reiktų išlaikyti darbuotoją, kokie veiksniai gali padėti tai padaryti. Kyndt, Dochy, Mischielsen ir kt. (2009) rėmėsi Walker (2001), kuri išskyrė septynis veiksnis, kurie gali padėti išlaikant darbuotojus. Pirmasis, tai atlygis už atliktą darbą, antrasis, suteikiant iššūkių darbuotojui, trečiasis, paaukštinimai, ketvirtasis, apjungianti atmosfera įmonėje, penktasis, geri santykiai su kolegomis, šeštasis balansas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, septintasis gerai palaikomi ryšiai. Visi šie veiksniai padeda išlaikyti darbuotoją organizacijoje.

Svarstant kaip išlaikyti darbuotoją svarbu įsigilinti į įvairiausias aspektus apibrėžiančius kaip paskatinti darbuotoją likti organizacijoje. (Lahkar Das ir Baruah, 2013) paminėjo Pritchard (2007) nuomonę, kuri teigia, kad vienos iš svarbiausių darbuotojo išlaikymų aspektų yra suteikti jam galimybę mokytis ir kelti savo kvalifikaciją.

Psichologinis kontraktas yra neatsiejamas nuo darbuotojo išėjimo iš agentūros. Jau aptarti išlaikymo aspektai padeda išlaikyti darbuotojus, tačiau tai padaryti padeda ir psichologinės sutarties vykdymas. Jau kaip ir buvo minėta psichologinis kontraktas susideda iš abstrakčių ir konkrečių (atlyginimas) aspektų. Autoriai, Low, Bordia P., Bordia S., (2016), savo tyrime pateikė siūlymą būsimiems žmogiškųjų išteklių specialistams ir įmonių vadovams atsižvelgti į darbuotojų

kintančius asmeninius poreikius ir juos susieti su atlygio politika organizacijoje. Jie pabrėžia, kad darbuotojai, kurie gauna norimas naudas ir galimybę susikurti darbo vietą sėkmingai karjerai, padeda išlaikyti darbuotojus ir sumažinti jų norą domėtis kitų organizacijų pasiūlymais.

Walker, Accadia, Cosas (2016) tyrė ketinimą likti organizacijoje grindžiant psichologiniu kontraktu. Šio tyrimo rezultatai atskleidė, kad savanoriai nepalieka organizacijos, jei vadovai rūpinasi jų emocine būkle, nenuvertina jų, išklauso, priima jų nuomonę ir suteikia galimybę tobulėti. Tai rodo, kad psichologinis kontraktas turi įtakos apsisprendžiant dėl išėjimo iš organizacijos, tik šiuo atveju akcentuojamas psichologinis ryšys, o ne materialus atlyginimas už darbą.

Kalbant apie dažną naujų talentų paiešką ir dažną darbuotojų norą keisti organizaciją. Festing ir Schäfer (2014) teigia, kad svarbiau yra investuoti į esamų talentų išlaikymą, nei naujų pritraukimą. Esamų darbuotojų išlaikymas parodo, jog yra vykdomas psichologinis kontraktas, būtent tai rinkoje suteikia išskirtinį bruožą, o dažnas talentų ieškojimas gali kelti diskusijų darbuotojų tarpe dėl psichologinio kontrakto nevykdymo.

Finnegan (2010) teigia, kad darbuotojai pasilieka organizacijose tokiais momentais, kai jie jaučiasi įvertinti ir gavę tai ko norėjo arba tai apie ką buvo kalbėję. Finnegan (2010) pateikia pavyzdį, kuriuo yra tekę susidurti. „Valstybės tarnautojas nenori jokių karjeros staigmenų: Jo darbo grafikas niekada nesikeičia, o paaukštinimai ateina taip, kaip pažadėta. <...> Pardavėjas lieka dirbti, nes jo vadovas centralizavo visą pardavimų stebėjimą ir ataskaitų teikimą, todėl jis gali sutelkti visą savo energiją į pardavimus. Konkurentai bando jį suvilioti, nes jis nuolat juos pranoksta, bet jis lieka, nes žino, kad iš dalies jo sėkmę lemia tai, kad jis gali laisvai parduoti, o ne skirti laiko administraciniams darbams.“ (Finnegan, 2010, p. 34) Taigi, vieni iš pagrindinių aspektų, kurie išlaiko darbuotoją organizacijoje yra geri vadovai, lankstus grafikas ir motyvacija augti karjeroje. (Finnegan, 2010)

Taigi, apibendrinant ketinimą pasilikti organizacijoje yra itin svarbu akcentuoti organizacijos indėlį į darbuotoją. Darbuotojai visada ieško geresnio varianto, siekia naudoti sau, dėl to nutinka taip, kad įmonė turi kuo labiau rūpintis savo darbuotojais, vykdyti psichologinį kontraktą, pasitikėti jais, rūpintis jų psichologine savijauta, leisti jiems atsiskleisti ir augti karjeroje. Atlyginimas skatina darbuotoją pasilikti, bet dažnu atveju, tai nėra svarbiausia priežastis pasilikti organizacijoje, tad šiai dienai yra itin svarbu atsižvelgti į darbuotojo savijautą, nes dėmesys asmeniui išlaiko darbuotoją organizacijoje.

### **1.5. Sąsaja tarp psichologinio kontrakto, pasitikėjimo ir įsipareigojimo organizacijai bei darbuotojo ketinimui likti organizacijoje**

Svarstant kokią įtaką psichologinis kontraktas gali padaryti darbuotojo ketinimui likti organizacijoje svarbu atkreipti dėmesį kaip siejasi psichologinis kontraktas, pasitikėjimas ir įsipareigojimas organizacijai ir ketinimas likti organizacijoje.

Rousseau (1989) pabrėžia, kad santykiai prasideda nuo geranoriškumo ir pasitikėjimo, kurie yra itin svarbūs psichologinio kontrakto pradžioje. Pasitikėjimas yra vienas iš svarbiausių sudedamųjų dalių psichologinės sutarties pagrindų. Jų pagalba tarp organizacijos ir darbuotojo išivyrą abipusis pasitikėjimas, kuris padeda tikslingai vystyti santykį. Bussing (2002) akcentuoja, kad pasitikėjimas turi psichologinę kilmę, o tai yra svarbu nagrinėjant psichologinio kontrakto vykdymo ir nesilaikymo ryšį su pasitikėjimu organizacija. „Viena iš pagrindinių galimų pasitikėjimo pasekmių - teoriškai (pvz., Büssing, 2000), taip pat empiriškai (pvz., Dirks ir Ferrin, 2001), yra organizacinis įsipareigojimas.“ (Bussing, 2002, p.2) Busing (2002) pritarė vienam iš mokslininkų Guest (1998), kurio nuomone pasitikėjimas yra vienas iš svarbių tarpininkų tarp priežasties ir pasekmės psichologinio kontrakto modelyje. Todėl sudarant konceptualų tyrimo modelį į tai buvo atsižvelgta.

Mokslininkai Aryee, Budhwar, Chen (2002) rėmėsi Mc Allister (1995), kuris teigė, kad pasitikėjimas gali ne tik stiprinti įsipareigojimą, bet ir įvertinti kaip darbuotojas šiuos įsipareigojimus vykdo. Rousseau (1989) rėmėsi Mowday ir kt. (1982) ir paantrino nuomonei, kad įsipareigojimas organizacijai yra susijęs su psichologinio kontrakto samprata, kuri šiame darbe yra pradžia tiriant kontrakto įtaką darbuotojo ketinimui likti organizacijoje. Kiti mokslininkai, Anderson ir Schalk (1998) remiantis ankstesniais mokslininkų (Guzzo ir kt., 1994; Schalk ir kt., 1995) atliktais tyrimais teigia, kad psichologinės sutarties nevykdymas itin gali atsiliepti įsipareigojimui organizacijai ir bendrinei emocinei savijautai. Būtent ir šis aspektas yra įtraukiamas į tyrimo lauką, kadangi jau kaip ir buvo minėta anksčiau trūksta tyrimų nagrinėjančių psichologinio kontrakto vykdymo ir nesilaikymo reikšmę.

Kyndt, Dochy, Mischelnsen ir kt. (2009) dėl darbuotojo išlaikymo rėmėsi Curtis ir Wright 2001, kurių teigimu norint pagerinti darbuotojo ketinimą likti organizacijoje reikia pradėti nuo įsipareigojimo organizacijai, nes būtent tai yra viena svarbiausių rodiklių išlaikant darbuotojus. Pasak Norman, Avey ir kt. (2020) kuriami darbuotojo ir darbdavio santykiai būna paremti ne tik pasitikėjimu, bet ir tokiais aspektais kaip įsipareigojimas ar veiklos rezultatai. Curado ir Vieira (2019) pratęsia mintį dėl įsipareigojimo, jog pasitikėjimas gali nulemti įsipareigojimą organizacijai. Lim, Tan (2009) savo tyrime nustatė, kad pasitikėjimas bendradarbiais gali veikti pasitikėjimą organizacija ir tai gali daryti įtaką įsipareigojimui organizacija. Tai rodo, kad

pasitikėjimas užima svarbią poziciją tarp darbuotojo ir organizacijos, norint pasiekti gerą darbuotojo įsipareigojimą organizacijai.

Pasak Caldwell, Chatman, O'Reilly, 1990 aiškus lūkesčių apsibrėžimas prieš įsidarbinant ir užimamos pozicijos aiškumas yra itin svarbūs norint turėti teigiamą įsipareigojimą organizacijai. Tai parodo, kad psichologinis kontraktas gali daryti itin svarbią reikšmę įsipareigojimui.

Taigi, išnagrinėjus mokslinę literatūrą galima teigti, kad psichologinis kontraktas, įsipareigojimas, pasitikėjimas organizacija siejasi būtent per psichologinę prizmę. Darbuotojo ir darbdavio veiksmai tampa rezultatu to kaip vienas su kitu pasielgė. Išnagrinėta mokslinė literatūra padėjo suformuoti konceptualaus tyrimo modelį. (žr. 3 paveikslas)

## 2. PSICHOLOGINIO KONTRAKTO ĮTAKA DARBUOTOJO KETINIMUI LIKTI ORGANIZACIJOJE, MEDIJUOJANT PASITIKĖJIMU IR ĮSIPAREIGOJIMU ORGANIZACIJAI TYRIMO METODOLOGIJA

Išnagrinėta psichologinio kontrakto, pasitikėjimo organizacija, įsipareigojimo organizacijai ir ketinimo likti organizacijoje teorinė medžiaga ir ryšys tarp šių vartojamų sąvokų leido sudaryti konceptualų tyrimo modelį bei leidžia pradėti tyrimą.

**Empirinio tyrimo problema.** Atliekant šį tyrimą, keliamas klausimas: Kokia yra psichologinio kontrakto įtaka darbuotojo ketinimui likti organizacijoje, medijuojant pasitikėjimu ir įsipareigojimu organizacijai.

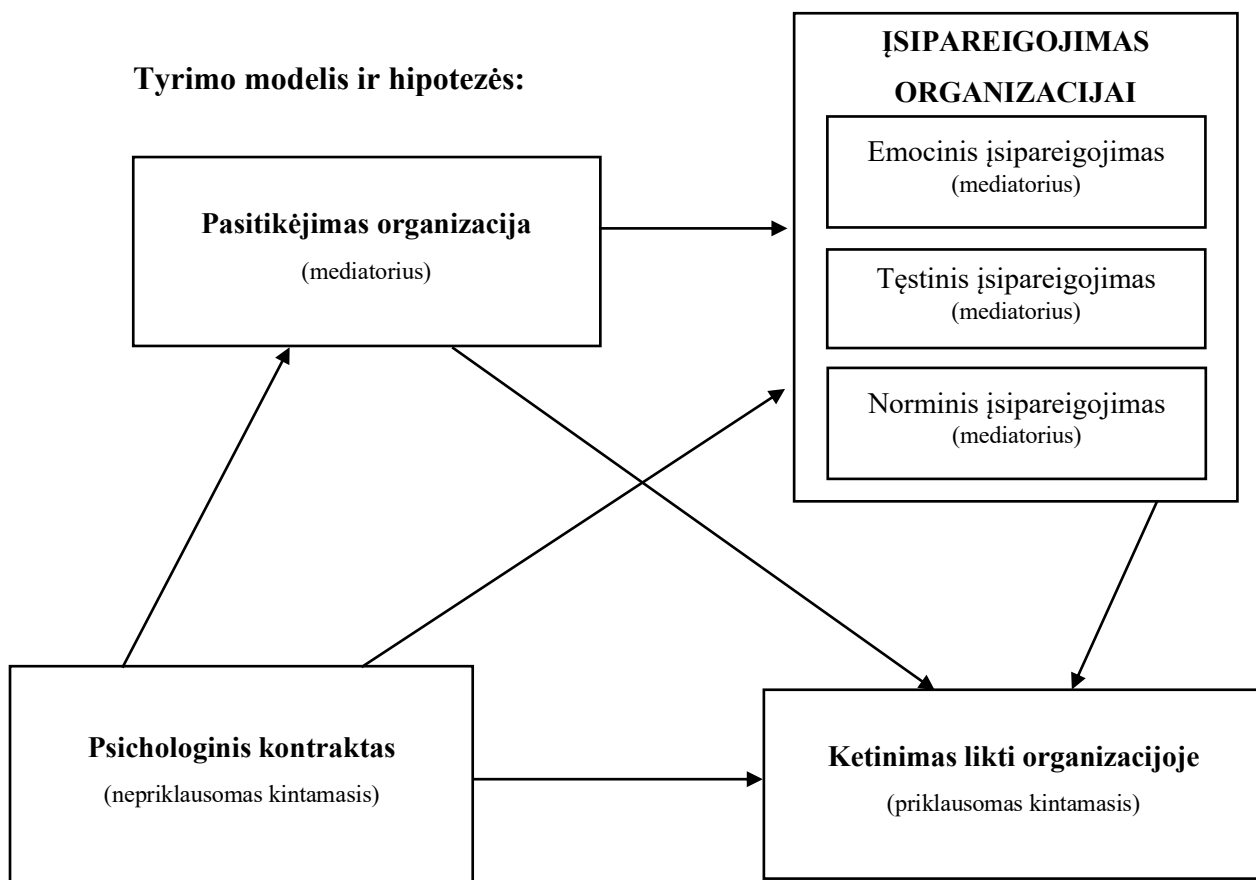
**Empirinio tyrimo tikslas:** nustatyti ryšį tarp psichologinio kontrakto (X) ir darbuotojo ketinimo likti organizacijoje (Y), medijuojant pasitikėjimu (M1) ir įsipareigojimu organizacijai (M2, M3, M4).

**Empiriniam tyrimui keliami šie uždaviniai:**

1. Sudaryti tyrimo klausimyną, remiantis išnagrinėta mokslinė literatūra.
2. Apdoroti ir atlikti testus respondentų gautus duomenis mediacinei analizei su SPSS programine įranga.
3. Atlikti regresinę ir mediacijos analizę bei nustatyti pasitikėjimo organizacijai ir įsipareigojimo organizacijai, kaip mediatorių poveikį ryšiui tarp psichologinio kontrakto darbuotojo ir ketinimo likti organizacijoje.

Empirinio tyrimo tikslui pasiekti pasirinktas kiekybinis tyrimo modelis. Tyrimo konstruktas buvo sudaromas iš šiame darbe nagrinėjamų pagrindinių apibrėžimų: psichologinis kontraktas – X (nepriklausomas kintamasis), ketinimas likti organizacijoje – Y (priklausomas kintamasis) bei du mediatoriai (M1) pasitikėjimas organizacija ir įsipareigojimas organizacijai, latentiniai veiksniai: emocinis (M2), tęstinis (M3) ir norminis (M4) įsipareigojimai. Pasirinktą tyrimo koncepciją atspindi žemiau pateiktas konceptualus tyrimo modelis (*žr. 3 paveikslas*).





Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis išnagrinėta mokslinė literatūra.

Remiantis ankstesnių mokslininkų išvalgomis darbe keliamos šios žemiau pateikiamos hipotezės:

*H1: Pasitikėjimas organizacija medijuoja ryšį tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje.*

*H2: Emocinis įsipareigojimas organizacijai medijuoja ryšį tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje.*

*H3: Tęstinis įsipareigojimas organizacijai medijuoja ryšį tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje.*

*H4: Norminis įsipareigojimas organizacijai medijuoja ryšį tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje.*

*H5: Pasitikėjimas organizacija ir emocinis įsipareigojimas organizacijai medijuoja ryšį tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje.*

*H6: Pasitikėjimas organizacija ir tęstinis įsipareigojimas organizacijai medijuoja ryšį tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje.*

*H7: Pasitikėjimas organizacija ir norminis įsipareigojimas organizacijai medijuoja ryšį tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje.*

*H8: Emocinis ir tęstinis įsipareigojimai organizacijai medijuoja ryšį tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje.*

*H9: Emocinis ir norminis įsipareigojimai organizacijai medijuoja ryšį tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje.*

*H10: Tęstinis ir norminis įsipareigojimai organizacijai medijuoja ryšį tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje.*

*H11: Pasitikėjimas organizacija, emocinis ir tęstinis įsipareigojimai organizacijai medijuoja ryšį tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje.*

*H12: Pasitikėjimas organizacija, emocinis ir norminis įsipareigojimai organizacijai medijuoja ryšį tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje.*

*H13: Pasitikėjimas organizacija, tęstinis ir norminis įsipareigojimai organizacijai medijuoja ryšį tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje.*

*H14: Emocinis, tęstinis ir norminis įsipareigojimai organizacijai medijuoja ryšį tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje.*

*H15: Pasitikėjimas organizacija, emocinis, tęstinis ir norminis įsipareigojimai organizacijai medijuoja ryšį tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje.*

Hipotezės iškeltos remiantis išnagrinėta mokslinė literatūra, toliau pateikiamas bendras hipotezių pagrindimas. Psichologinis kontraktas apibūdina supratimą ir susitarimą tarp darbuotojo ir organizacijos dėl darbo sąlygų, atsakomybės ir abipusių įsipareigojimų. Jei darbuotojas jaučiasi patenkintas ir suvokia, kad organizacija laikosi savo pažadų, tai didina pasitikėjimą organizacija. (Clutterbuck, 2005) O pasitikėjimas taip pat yra grįstas abiejų pusių susitarimų vykdymu. Rousseau (1989) akcentavo, kad pasitikėjimas yra itin svarbus, kuriant psichologinį kontraktą. Kai yra vykdomas psichologinis kontraktas darbuotojas jaučiasi geriau. Jei nėra laikomasi psichologinio kontrakto, darbuotojas gali nusivilti ir tikimybė palikti organizaciją didėja. Taigi, pasitikėjimas organizacija yra svarbus tarpininkas tarp priežasties ir pasekmės psichologinio kontrakto modelyje. (Busing, 2002) Taigi, galima daryti prielaidą, kad pasitikėjimo organizacija įtaka darbuotojo ketinimui likti organizacijoje didėja tada, kai yra darbuotojas jaučiasi, jog susitarimas tarp jo ir darbdavio yra vykdomas.

Emocinis įsipareigojimas organizacijai yra apibūdinamas kaip darbuotojo emocinio ryšio su organizacija reiškinys. Jei darbuotojas jaučia itin stiprų emocinį ryšį su organizacija, tai ilgainiui gali turėti įtakos darbuotojo ketinimui likti organizacijoje. Mokslininkai taip pat pabrėžia, kad psichologinio kontrakto nevykdymas gali taip pat būti pastebimas per įsipareigojimo

organizacijai prizmę, dėl to darbuotojas gali svarstyti savo ketinimą dėl pasilikimo organizacijoje. (Anderson ir Schalk, 1998) Psichologinis kontraktas įtraukiamas į tyrimo lauką, kadangi trūksta tyrimų nagrinėjančių psichologinio kontrakto vykdymo ir nesilaikymo reikšmę. Rousseau (1989) rėmėsi Mowday ir kt. (1982) ir paantrino nuomonei, kad įsipareigojimas organizacijai yra susijęs su psichologinio kontrakto samprata. Tęstinis įsipareigojimas organizacijai dažnai yra susijęs su noru ir gebėjimu investuoti į ilgalaikius santykius. Kai darbuotojas jaučia tęstinį įsipareigojimą organizacijai ir investuoja laiką, pastangas ir išteklius, tai gali stiprinti jo ketinimą likti organizacijoje ir siekti ilgalaikių karjeros tikslų. (Meyer ir Allen, 1991) O tam kad darbuotojas jaustų tęstinį įsipareigojimą svarbu psichologinio kontrakto pradžioje tinkamai apibrėžti lūkesčius ir galimybes, kurios yra reikalingos ateities perspektyvoms. Norminis įsipareigojimas organizacijai dažnai yra susijęs su ilgalaikiu bendradarbiavimu ir noru prisidėti prie organizacijos tikslų ilgą laiką. Kai darbuotojas laikosi organizacijos normų ir vertina jos vertybes, tai gali stiprinti jo ir darbdavio psichologinį kontraktą. Toks norminis įsipareigojimas gali padidinti darbuotojo pasitikėjimą organizacija ir jo ketinimą likti organizacijoje. (Caldwell, Chatman, O'Reilly, 1990) Taigi, parinkta kelti hipotezes iš visų trijų įsipareigojimų formų, dėl to, nes anot Meyer, Allen ir Smith (1993), tiriant įsipareigojimą svarbu labai įtraukti visas formas, tam kad būtų gaunami tiksliausi rezultatai.

Pasitikėjimas yra labai svarbus darbuotojo psichologijos ir jo buvimo organizacijoje aspektas. Sėkmė tiek darbuotojui, tiek organizacijai daugiausia priklauso nuo sukurtų santykių. Rousseau (1989) Viskas prasideda nuo psichologinės sutarties, kurią sudaro darbuotojas ir būsimi vadovai. Ši sutartis yra pagrindas pasitikėjimui, o jos vykdymas gali paskatinti darbuotojo pasitikėjimą organizacija. (Clutterbuck, 2005) Remiantis Curado, Vieira (2019) atliktu tyrimu pasirinkta nagrinėti pasitikėjimo ir įsipareigojimo įtaką, tačiau galutiniu rezultatu pasirinktas darbuotojo ketinimas likti organizacijoje, kadangi būtent šis aspektas yra nagrinėjamas mažiau nei darbuotojo noras palikti organizaciją. Taip pat jog pasitikėjimas gali nulemti įsipareigojimą organizacijai. (Curado ir Vieira, 2019) Įsipareigojimo įtaka darbuotojo ketinimui likti organizacijoje nėra itin plačiai nagrinėjama dėl to šiame tyrime Y ir pasirinktas būtent šis aspektas, o nepriklausomu kintamuoju psichologinis kontraktas, kurio metu ir yra pradedamas kurti pasitikėjimas ir įsipareigojimas organizacijai.

Taigi, išsiskelto hipotezės leis nustatyti įvertinti psichologinio kontrakto ryšį su ketinimui likti organizacijoje, medijuojant pasitikėjimu ir įsipareigojimu organizacijai.

## Empirinio tyrimo instrumentas

Duomenų rinkimo metodas – internetinė apklausa, jis buvo sudarytas per *apklausa.lt* internetinę svetainę. Svarbiausias kriterijus, kuris buvo keliamas respondentams tai, jog jie būtų Lietuvoje dirbantys asmenys.

Visą klausimyną sudaro dvi dalys:

- 1. keturi autorių sudaryti konstruktai** (žr. 5 lentelė), kurių kiekvieną sudaro nuo penkių iki dvidešimt keturių teiginių. Viso klausimyną sudaro 51 teiginys Anketos pavyzdys pateiktas priedai II dalis.

**5 lentelė**

*Tyrimo instrumento sudedamosios*

Konstrukto pavadinimas	Autorius (-iai), metai	Autorių Cronbach alfa	Tyrimo Cronbach alfa	Vertinimo skalė
Psichologinis kontraktas (X)	Robinson ir Rousseau, 1994	.89	.728	Likerto skalė 1 – Pažadų neduota, 2 – Neįvykdyta, 3 – Įvykdyta mažoji dalis, 4 – Didžiąja dalimi įvykdyta, 5 – Pilnai įvykdyta
Pasitikėjimas organizacija (M1)	Robinson ir Rousseau, 1994	.93	.864	Likerto skalė 1 – Visiškai nesutinku, 2 – Nesutinku, 3 – Nei sutinku, nei nesutinku, 4 – Sutinku, 5 – Visiškai sutinku
Įsipareigojimas organizacijai	Allen ir Meyer, 1990	.87	.717	
Emocinis įsipareigojimas (M2)			.750	
Tęstinis įsipareigojimas (M3)			.580	
Norminis įsipareigojimas (M4)			.607	
Ketinimas likti organizacijoje (Y)	Arnold (2005), Hytter (2007), Kassim (2006), Lindsey ir Kleiner (2005), Stone ir Liyanearachchi (2006), Whitt (2006)	.91	.865	

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis nagrinėta moksline literatūra.

*Psichologinio kontrakto konstruktas* pasirinktas itin daug mokslininkų naudojamu sudarytu, Robinson & Rousseau, 1994 iš (Conway ir kt., 2011), konstruktą. Jį sudaro 10 teiginių, įvertinti juos galės penkiabalėje Likerto skalėje. Kuo bus aukštesnis balas tuo psichologinis kontraktas bus vykdomas ir jo laikomasi, mažas pasirinkimo balas rodytų psichologinio kontrakto nevykdymą ar jo nesilaikymą. Žemiau pateikiama keletas teiginių pavyzdžių:

- Paaugstinimo galimybės
- Mokymų aprūpinimas

*Pasitikėjimą organizacija* ištirti pasirinktas taip pat Robinson ir Rousseau, 1994 konstruktas, taip siekiama išlaikyti tų pačių mokslininkų kurtų konstruktų vientisumą. Konstruktą sudaro 7 teiginiai. Žemiau pateikiama keletas teiginių pavyzdžių:

- Manau, kad mano darbdavys yra labai sąžiningas
- Apskritai tikiu, kad mano darbdavio motyvai ir ketinimai yra geri

*Įsipareigojimą organizacijai* ištirti pasirinktas dažniausiai moksliniuose tyrimuose naudojamas 24 arba 18 teiginių Allen ir Meyer, 1990 konstruktas. Šiuo atveju pasirinktas 24 teiginių konstruktas, kurį sudaro emocinis, tęstinis ir norminiai įsipareigojimai. Tačiau klausimyne buvo pateikti tik 23 teiginiai, kadangi vienas teiginys buvo praleistas. Klaida buvo pastebėta jau pradėjus analizuoti rezultatus, todėl nuspręsta šio konstrukto nepašalinti ir analizuoti toliau. Žemiau pateikiama keletas teiginių pavyzdžių:

- Tikrai jaučiuosi taip, tarsi šios organizacijos problemos būtų mano paties problemos
- Šiuo metu likti mano organizacijoje yra ne tik noro, bet ir būtinybės reikalas
- Manau, kad šiais laikais žmonės per dažnai keičia darbo vietas

*Ketinimui likti organizacijoje* ištirti pasirinktas Kyndt ir kt., 2009 tyrime naudotas konstruktas iš šių mokslininkų Arnold (2005), Hytter (2007), Kassim (2006), Lindsey ir Kleiner (2005), Stone ir Liyanearachchi (2006), Whitt (2006). Konstruktą sudaro 11 teiginių. Žemiau pateikiama keletas teiginių pavyzdžių:

- Jei norėčiau dirbti kitą darbą ar eiti kitas pareigas, pirmiausia pasidomėčiau galimybėmis šioje įmonėje
- Šioje įmonėje matau savo ateitį

Klausimyno tinkamumui užtikrinti atliekamas *Cronbach alfa* skaičiavimas. Lentelėje (žr. 5 lentelė) galima matyti *Cronbach alfa* palyginimą tarp autorių bei atlikto tyrimo. Galima teigti, kad atlikto tyrimo *Cronbach alfa* yra žemesnė, tačiau konstruktai yra patikimi, kai *alfa* nėra mažesnė nei 0,7. Taigi, konstruktų *Cronbach alfa* yra patikima ir tenkina taisyklę, todėl skalė tenkina vidinio patikimumo sąlygą. Taip pat galima pastebėti, kad tęstinio įsipareigojimo

*Cronbach alfa* yra žemiausia, taip galėjo nutikti, jog buvo praleistas vienas teiginys, tačiau buvo nuspręsta latentinio veiksnio iš tyrimo neišimti ir jį palikti, jis buvo naudojamas tolimesnėje analizėje. Bendra visos skalės *Cronbach alfa* yra 0.878, tad galima teigti, kad klausimynas yra patikimas ir tinkamas tolimesniems analizės skaičiavimams.

- 2. kontroliniai klausimai:** šią dalį sudaro 8 klausimai. Respondentai turėjo nurodyti savo amžių, lytį (vyras, moteris), išsilavinimą (aukštasis universitetinis, aukštasis neuniversitetinis, aukštesnysis, profesinis, vidurinis, pagrindinis, pradinis, kita), užimamas pareigas (neturiu tiesiogiai pavaldžių darbuotojų, turiu tiesiogiai pavaldžių darbuotojų), darbo patirtį (iki 1m., 1-3 m., 4-7 m., 8-11 m., 12-15 m., 16-19 m., 20-daugiau), organizacijos dydį (1-9 darbuotojai, 10-49 darbuotojai, 50-249 darbuotojai, 250 ir daugiau darbuotojų) bei organizacijoje, kurioje dirba sritį (gamyba, didmeninė ir mažmeninė prekyba, finansinės paslaugos, IT paslaugos, žemės ūkis, švietimo paslaugos, statybos ir rangos paslaugos, sveikatos apsaugos paslaugos, viešasis administravimas, kita)

### **Empirinio tyrimo imtis**

Šiame tyrime imtis bus sudaryta iš Lietuvoje dirbančių asmenų, kurių amžius gali svyruoti nuo 18 iki 63 metų. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad tyrimuose imtis turi būti kuo didesnė, nes tik taip bus galima atlikti analizes, tačiau literatūroje pastebima, kad mokslininkai imtį pagrindžia pagal turimų kintamųjų kiekį. Pakalniškienė (2012) nagrinėjo ne vieno mokslininko imties skaičiavimo principą. Pastebėta, kad populiariausios kelios rekomenduojamos proporcijos. 10:1, 5:1 2:1. Tai reikštų, kad pirminis skaičius atitinka respondentų kiekį vienam kintamajam. Atliekant šį tyrimą pasirinktas Tabachnick ir Fidell (1996) siūloma proporcija 5:1 imties. Tai reikštų, kad vienam kintamajam reikalinga surinkti 5 respondentus, o šiame tyrime turimi 47 kintamieji. Taigi, minimali imtis tyrimui atlikti - 235 respondentai. Svarbu pabrėžti, kad ši imtis minimali ir didesnis kiekis respondentų leis geriau interpretuoti gautus rezultatus.

### **Empirinio tyrimo duomenų analizės metodai**

Tyrimo hipotezių H1, H2, H3a, H3b, H3c, H4 tikrinimui bus atliekama kiekybinė analizė. Surinkti internetinės apklausos duomenys analizuojami su SPSS (angl. Statistical Package for the Social Sciences) programine įranga. Toliau atliekama šie analizės metodai:

- *Duomenų tikrinimas ir paruošimas analizei.* Gavus visų respondentų atsakymus iš apklausa.lt buvo parsisiųstas .sav tipo failas, kuris yra naudojamas SPSS programinėje įrangoje. Pradžioje buvo atliekamas „Numeric“ ir „String“ skalių sutikrinimas Variable

view lange, suteikta trūkstantoms reikšmėms (ang. Missing value) kodas 99999 tiek Variable view lange, bei tai patikrinta Data view lange. Taip pat buvo patikrintos visų kintamųjų minimalios ir maksimalios vertės ir pan.

- *Atvirkštinių skalių perkodavimas*. Psichologinio kontrakto (X), pasitikėjimo organizacija (M1) ir įsipareigojimas organizacijai (M2) bei ketinimo likti organizacijoje klausimynuose buvo teiginių, kurie yra reversiniai, dar kitaip vadinami atvirkštiniai teiginiai, tad jie buvo perkoduoti, o šiame darbe pažymėti snaigės ženklu \*. (žr. priedai I dalis)
- *Įvertinama atskirų klausimyno klausimų koreliacija, klausimyno patikimumo skaičiavimas*. Naudojamas *Cronbach alfa* koeficientas. Šis koeficientas padės įvertinti pasirinktų konstrukto patikimumą ir skalės nuoseklumą. Visų konstrukto *Cronbach alfa* pateikta lentelėje. (žr. 5 lentelė)
- *Duomenų normalumo patikrinimas*. Normalumui patikrinti bus naudojami Kolmogorovo – Smirnov, Shapiro testai bei tikrinami du koeficientai: asimetrijos bei eksceso. Šis testas parodys duomenų pasiskirstymo nuokrypį.

Tyrimo hipotezėms patikrinti bus naudojami šie statistiniai instrumentai:

- *Mediatorių analizė*. Mediatoriaus (M1) – pasitikėjimo organizacija – poveikio ryšiui tarp nepriklausomo kintamojo (X) – psichologinio kontrakto – ir priklausomo kintamojo (Y) – ketinimo likti organizacijoje. Mediatoriaus (M2) – įsipareigojimo organizacijai – poveikio ryšiui tarp nepriklausomo kintamojo (X) – psichologinio kontrakto – ir priklausomo kintamojo (Y) – ketinimo likti organizacijoje.
- *Regresinė analizė*. Bus tikrinami priežastiniai ryšiai tarp priklausomo (ketinimas likti organizacijoje) ir nepriklausomo (psichologinis kontraktas) kintamojo. Taip pat tikrinami priežastiniai ryšiai tarp visų kintamųjų.

### **3. PSICHOLOGINIO KONTRAKTO ĮTAKA DARBUOTOJO KETINIMUI LIKTI ORGANIZACIJOJE, MEDIJUOJANT PASITIKĖJIMU IR ĮSIPAREIGOJIMU ORGANIZACIJAI REZULTATŲ ANALIZĖ**

Šiame skyriuje bus pristatyta tyrimo eiga bei atlikta tyrimo analizė, kurioje bus siekiama išsiaiškinti psichologinio kontrakto įtaką darbuotojų ketinimui likti organizacijoje, medijuojant pasitikėjimu ir įsipareigojimu organizacijai. Pradžioje bus pristatyta tyrimo eiga, respondentų demografiniai duomenys, pateikiami koreliacijos, normalumo testai, regresinė analizė, bei mediatorių analizė. Skyriaus pabaigoje pateikiamos tyrimo rezultatų išvados.

#### **3.1 Empirinio tyrimo eiga**

Tyrimui atlikti, buvo vykdyta apklausa, kurioje dalyvavo Lietuvos rinkos darbuotojai. Buvo taikomas anketinės apklausos metodas, kur respondentai buvo raginami įvertinti teiginius penkių balų skalėje. Klausimyną sudarė 12 klausimų, 8 iš jų kontroliniai klausimai. Apklausa buvo patalpinta tik vienoje internetinėje svetainėje – apklausa.lt. ir respondentai atsakymus galėjo pateikti tik vieną kartą. Apklausos užpildymas vidutiniškai truko 7-8 minutes. Anketos pradžioje buvo paminėta, kad visi atsakymai yra konfidencialūs ir anoniminiai, o gauti rezultatai bus naudojami apibendrintai magistriniame darbe. Anketa buvo dalinamasi su darbovietėmis, internetinėse svetainėse, taip buvo siekiama kuo didesnės respondentų įvairovės, bet didžiausias respondentų srautas buvo iš Vilniaus.

Tyrimo anketa buvo sukurta ir paskelbta 2023 m. birželio pradžioje, tačiau didžiausias respondentų aktyvumas buvo užfiksuotas lapkričio mėnesį. Tyrimo apklausa buvo uždaryta 2023 m. gruodžio 2 d.

#### **3.2 Respondentų socialinės demografinės charakteristikos**

Apklausa su respondентаis buvo dalinamasi ne vieną mėnesį, tačiau kaip ir minėta daugiausiai respondentų atsakymų sulaukta lapkričio mėnesį. Viso apklausą užpildė 248 respondentai, tačiau vieno respondento atsakymai buvo pašalinti iš tyrimo, nes buvo užpildytas tik pirmo klausimo pirmas teiginys. Taip galėjo įvykti dėl sistemos apkrovos ir pastrigimo arba darbuotojo persigalvojimo pildyti apklausą, todėl buvo nuspręsta šią apklausą pašalinti, kadangi jokių naudingų analizei atsakymų negauta.



Apklausoje dalyvavo daugiau moterų (56.3 proc.), tačiau vyrų tik 31 mažiau, tad galima teigti, kad respondentų pasiskirstymas buvo pakankamai tolygus, nėra tik vienos lyties dominuojančių atsakymų.

Svarbu paminėti, kad apklausoje visi klausimai nebuvo privalomi ir respondentams buvo palikta galimybė į klausimus neatsakyti, jei jie jaučiasi nenorintys pateikti atsako ar nežinantys ką atsakyti. Tad amžiaus vidurkis yra apskaičiuotas 246 respondentų, kadangi vienas apklaustasis nenurodė savo amžiaus. Bendras amžiaus vidurkis suapvalinus 34 metai. Pagal išsilavinimą daugiau nei pusė respondentų (72.9 proc.) turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Užpildę apklausas dirbantieji dažniausiai neturėjo tiesiogiai pavaldžių darbuotojų (59.9proc.), tačiau net 40 proc. apklaustųjų turėjo tiesiogiai pavaldžių darbuotojų. Respondentų darbinė patirtis galima pastebėti, kad toje pačioje darbovietėje yra pakankamai nedidelė. Vyrauja 1-3 metai (35.2 proc.) bei 4-7 metai (21.5 proc. apklaustųjų). Taigi, žemiau lentelėje galima matyti visas asmenines charakteristikas. (žr. 6 lentelė)

**6 lentelė**

*Respondentų demografiniai rodikliai*

<b>Demografiniai rodikliai</b>		<b>Natūrinė išraiška (N, viso 247 respondentai)</b>	<b>Procentinė išraiška (%,100)</b>
<b>Lytis</b>	Moteris	139	56.3
	Vyras	108	43.7
<b>Amžiaus vidurkis (246 respondentai)</b>		33,67	
<b>Išsilavinimas</b>	Aukštasis universitetinis	180	72.9
	Aukštasis neuniversitetinis	27	10.9
	Aukštesnysis	10	4.0
	Profesinis	13	5.3
	Vidurinis	5	2.0
	Pagrindinis	7	2.8
	Pradinis	2	.8
	Kita	3	1.2
<b>Užimamos pareigos organizacijoje</b>	Neturiu tiesiogiai pavaldžių darbuotojų	148	59.9
	Turiu tiesiogiai pavaldžių darbuotojų	99	40.1
<b>Darbinė patirtis organizacijoje</b>	Iki 1 m.	46	18.6
	1 - 3 m.	87	35.2
	4 - 7 m.	53	21.5
	8 - 11 m.	31	12.6
	12 - 15 m.	13	5.3

	16 - 19 m.	8	3.2
	20 - daugiau	9	3.6

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis tyrimo atsakymais.

Žemiau pateiktoje lentelėje pateikta organizacijų charakteristika. (žr. 7 lentelė) Galima matyti, kad dominuoja respondentų atsakymai iš didelių organizacijų, 31.2 proc. apklaustųjų užpildė iš organizacijų, kuriose yra nuo 50 iki 249 darbuotojų. Ir tik 13 proc. apklaustųjų užpildė iš labai mažų įmonių, kuriose darbuotojų kiekis vyrauja nuo 1 iki 9 darbuotojų. Daugiausiai apklaustųjų pasirinko kitą organizacijos sritį (25.5 proc.), tai galėtų būti turizmas, telekomunikacijos, teisė, rinkodara, komunikacija, transportas ir pns. Antra dominuojanti veiklos sritis buvo IT paslaugos, tai viena iš intensyviai besivystančių sričių Lietuvoje.

#### 7 lentelė

##### Organizacinė charakteristika

Demografiniai rodikliai		Natūrinė išraiška (N, viso 247 respondentai)	Procentinė išraiška (%,100)
Organizacijos dydis, pagal darbuotojų skaičių	1 - 9 darbuotojai	32	13.0
	10 - 49 darbuotojai	72	29.1
	50 - 249 darbuotojai	77	31.2
	250 ir daugiau darbuotoju	66	26.7
Organizacijos veiklos sritis	Gamyba	23	9.3
	Didmeninė ir mažmeninė prekyba	26	10.5
	Finansinės paslaugos	23	9.3
	IT paslaugos	29	11.7
	Žemės ūkis	8	3.2
	Švietimo paslaugos	21	8.5
	Statybos ir rangos paslaugos	17	6.9
	Sveikatos apsaugos paslaugos	17	6.9
	Viešasis administravimas	20	8.1
	Kita	63	25.5

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis tyrimo atsakymais.

Dar vienas kontrolinis klausimas, kuris buvo užduotas respondentams tai darbo pobūdis. Apklaustųjų buvo prašoma pateikti kiek jų organizacijoje jie dirba nuotoliu, kiek dienų per savaitę vyksta į biurą. Iš gautų atsakymų galima matyti, kad didžioji dauguma atsakiusių visas dienas per

savaite vyksta dirbti į biurą, net 49,8 proc. ir tik 34,4 proc. dirba hibridu. Tad galima teigti, kad tarp paklaustųjų didelė dalis respondentų nedirba nuotoliu.

#### 8 lentelė

*Darbo pobūdis*

Demografinis rodiklis		Natūrinė išraiška (N, viso 247 respondentai)	Procentinė išraiška (%100)
<b>Darbo pobūdis</b>	Nuotoliu (visą laiką dirbu iš namų)	39	15.8
	Mišriu/ hibridiniu (2/3 dienos nuotoliu, kitas dienas iš biuro)	85	34.4
	Tik biure (visas dienas vykstu į biurą)	123	49.8

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis tyrimo atsakymais.

Taigi, apibendrinant respondentų socialinę demografinę charakteristiką galima susidaryti tokio profilio respondentą: moteris, 33 metų, turinti aukštąjį išsilavinimą, neturinti tiesiogiai pavaldžių darbuotojų, organizacijoje dirba nuo vienerių iki trijų metų. Organizacija, kurioje dirba nuo 50 iki 249 darbuotojų, įmonės sritis – rinkodara, komunikacija ar pñš. Ir didžiąją savo laiko dalį respondentas dirba iš biuro.

### 3.3 Tyrimo kintamųjų vidurkių palyginimas ir koreliacijos

#### Kintamųjų vidurkių palyginimas

Tyrimo kintamųjų vidurkių palyginimui atlikti buvo reikalinga perkoduoti atvirkštinius teiginius. Tai reikalinga tam, kad visų skalės vertinimas sutaptų arba būtų į teigiamą arba į neigiamą. Psichologinio kontrakto konstruktas atvirkštinių teiginių neturėjo, tad iškart buvo apskaičiuotas kintamojo vidurkis. Perkoduoti atvirkštiniai teiginiai šių konstruktu: pasitikėjimo organizacija buvo perkoduoti 1, 5 ir 6 teiginiai, įsipareigojimo organizacijai latentinių veiksmų 4, 5, 6, 8, 9, 11, 17, 18, 23 teiginiai, bei ketinimo likti organizacijoje 1, 7, 8, 11 (žr. priedai I dalis). Perkodavus atvirkštinius teiginius buvo atlikti kintamųjų vidurkių paskaičiavimai, kurie yra pateikiami žemiau esančioje lentelėje. (žr. 9 lentelė).

Lentelėje galima matyti apskaičiuotus kintamųjų vidurkius, standartinius nuokrypius, medianas bei minimalias ir maksimalias reikšmes. Iš žemiau pateiktų duomenų galime matyti, kad tikslią minimalią ir maksimalią skalės reikšmę turi tik psichologinis kontraktas ir pasitikėjimas organizacija. Galima teigti, kad respondentai labai aiškiai galėjo įvardinti kokie aspektai buvo įvykdyti laikantis psichologinio kontrakto, ir kurie aspektai nebuvo įvykdyti. Taip pat ir pasitikėjimas arba respondentai 100 proc. pasitiki organizacija arba pasitikėjimo ja visai neturi. Įsipareigojimo latentinių veiksmų minimali reikšmė svyruoja nuo 1 iki 1.29, o maksimali nuo 4.25

iki 5. Taigi, tik tęstinio įsipareigojimo ir ketinimo likti organizacijoje minimali reikšmė buvo didesnė už galimą. Ketinimo likti maksimali reikšmė yra 4.91. Visų kintamųjų vidurkiai svyruoja apie 3. Didžiausias – psichologinio kontrakto vidurkis – 3.29, tai rodo, kad psichologinis kontraktas yra bent mažąja dalimi įvykdytas. Žemiausias vidurkis norminio įsipareigojimo, tai gali reikšti žemą norminį įsipareigojimą organizacijai. Taip pat galime pastebėti, kad matuojamų kintamųjų vidurkiai ir medianos yra itin panašios, skiriasi tik keliomis dešimtosiomis. Standartinis nuokrypis didžiausias pasitikėjimo organizacija, tai 0.87. Taigi, galima daryti išvadą, kad tiriamų kintamųjų vidurkis yra pakankamai panašus ir jo reikšmė rodo, kad respondentai dažnu atveju rinkosi „*Nei sutinku, nei nesutinku*“, o tai galėjo nutikti dėl to, kad darbuotojai negalėjo įvertinti pateiktų teiginių.

#### 9 lentelė

*Tyrimo kintamųjų statistiniai rodikliai*

<b>Kintamieji</b>	<b>Minimali reikšmė</b>	<b>Maksimali reikšmė</b>	<b>Vidurkis</b>	<b>Standartinis nuokrypis</b>	<b>Mediana</b>
<b>Psichologinis kontraktas</b>	1.00	5.00	3.2964	0.66255	3.3000
<b>Pasitikėjimas organizacija</b>	1.00	5.00	3.2082	0.87474	3.1429
<b>Emocinis įsipareigojimas</b>	1.00	4.88	2.9241	0.77273	3.0000
<b>Tęstinis įsipareigojimas</b>	1.29	5.00	3.0272	0.67105	3.0000
<b>Norminis įsipareigojimas</b>	1.00	4.25	2.7333	0.61633	2.7500
<b>Ketinimas likti organizacijoje</b>	1.18	4.91	3.0390	0.85096	3.0909

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS gautais rezultatais

#### Koreliacija tarp kintamųjų

Tam kad būtų užtikrintas regresinio modelio tikslumas ir patikimumas reikalinga patikrinti koreliacijas tarp kintamųjų. Tad žemiau (žr. 10 lentelė) pateikiami statistiniai koreliacijos duomenys tarp kintamųjų. Koreliaciją taip pat reikalinga patikrinti tam, kad nustatytume sąryšius tarp kintamųjų ir toliau galėtume atlikti regresinę analizę. Atlikti koreliacijos analizę tarp kintamųjų (psichologinis kontraktas, pasitikėjimas organizacija, emocinis, tęstinis ir norminis įsipareigojimai bei ketinimas likti organizacijoje) pasirinkta Pirsono analizė. Pirsono koreliacijos analizė parodys kaip kintamieji yra susiję tarpusavyje. Galima koreliacijos reikšmė yra nuo -1 iki 0 ir nuo 0 iki 1. Jei koreliacija lygi nuliui ryšio nėra arba jis labai silpnas, jei -1 arba 1 laikoma, kad koreliacija yra aukšta, labai stipri. Teigiamas skaičius rodo teigiamą koreliaciją, neigiamas –

neigiamą. Taip pat jei  $p$  reikšmė  $< 0.05$ , tai rodo, kad kintamųjų koreliacijos koeficientas yra statistiškai reikšmingas.

Iš gautų duomenų galima matyti, kad psichologinis kontraktas koreliuoja su pasitikėjimu organizacija, emociniu įsipareigojimu ir ketinimu likti organizacijoje, kadangi  $p$  vertė yra  $< 0.05$ , taigi koreliacija yra statistiškai reikšminga. Koreliacijos koeficientai anksčiau įvardintų kintamųjų yra teigiami, jie taip pat gan panašūs (pasitikėjimas 0.489, emocinis 0.330, ketinimas likti organizacijoje 0.337). Koeficientai nėra visiškai arti vieno ar nulio, tad galima laikyti jog koreliacinis ryšys yra vidutinis. Koreliacijos nėra tarp psichologinio kontrakto ir tęstinio bei norminio įsipareigojimo, koeficientai yra neigiamai ir labai arti nulio, o  $p$  reikšmė yra didesnė už 0,05. Taigi, galima daryti išvadą, kad tarp psichologinio kontrakto ir tęstinio bei tarp psichologinio kontrakto ir norminio įsipareigojimo koreliacija yra statistiškai nereikšminga.

#### 10 lentelė

*Koreliacija tarp tiriamų kintamųjų*

	Psichologinis kontraktas		
	Pirsono koreliacija	p	N
<b>Pasitikėjimas organizacija</b>	0.489**	<i>&lt;.001</i>	247
<b>Emocinis įsipareigojimas</b>	0.330**	<i>&lt;.001</i>	247
<b>Tęstinis įsipareigojimas</b>	-0.009	.889	247
<b>Norminis įsipareigojimas</b>	-0.040	.528	247
<b>Ketinimas likti organizacijoje</b>	0.337**	<i>&lt;.001</i>	247

\*\*Koreliacija yra reikšminga 0,01 lygiu; \*Koreliacija yra reikšminga 0,05 lygiu  
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS gautais rezultatais.

#### Koreliaciniai ryšiai tarp tiriamų kintamųjų ir socialinių demografinių duomenų

Toliau darbe tikrinama kaip surinkti socialiniai demografiniai duomenys yra susiję su šiais kintamaisiais: psichologinis kontraktas, pasitikėjimas organizacija, emocinis, tęstinis ir norminis įsipareigojimas bei ketinimas likti organizacijoje. Šiems koreliaciniams ryšiams patikrinti atliktas Spearmano koreliacijos testas. Koreliacija laikoma reikšminga, kai  $p < 0.05$ . Žemiau esančioje 11 lentelėje pateiktos tik išsilavinimo, užimamų pareigų ir koreliacijos su kintamaisiais, kadangi tik su šiais socialiniais demografiniais faktoriais buvo patvirtinta ne mažiau nei viena koreliacija.

**11 lentelė**

*Koreliacijos tarp išsilavinimo, amžiaus, užimamų pareigų ir psichologinio kontrakto, pasitikėjimo organizacija, emocinio, teštinio ir norminio įsipareigojimų bei ketinimo likti organizacijoje*

	Išsilavinimams		Amžius		Užimamos pareigos	
	Spearmano koeficientas	p	Spearmano koeficientas	p	Spearmano koeficientas	p
<b>Psichologinis kontraktas</b>	-0.076	0.231	-0.160*	0.012	-0.065	0.310
<b>Pasitikėjimas organizacija</b>	-0.212**	<.001	-0.103	0.107	0.014	0.827
<b>Emocinis įsipareigojimas</b>	-0.116	0.069	-0.019	0.770	0.152*	0.017
<b>Teštinis įsipareigojimas</b>	0.122	0.055	0.080	0.213	0.020	0.754
<b>Norminis įsipareigojimas</b>	0.151*	0.017	0.184**	0.004	0.205**	0.001
<b>Ketinimas likti organizacijoje</b>	-0.078	0.220	-0.018	0.777	-0.021	0.741

\*\*Koreliacija yra reikšminga 0,01 lygiu; \*Koreliacija yra reikšminga 0,05 lygiu  
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS gautais rezultatais.

–Taigi, iš pateiktų duomenų galima matyti, kad išsilavinimas neigiamai koreliuoja su pasitikėjimu organizacija (-0.212\*\*), bei teigiamai koreliuoja yra su norminiu įsipareigojimu, (0.151\*). Amžius neigiamai koreliuoja su psichologiniu kontraktu (-0.160\*) bei teigiamai koreliuoja su norminiu įsipareigojimu (0.184\*\*). Dar vienas socialinis demografinis faktorius, kuris turėjo dvi teigiamas koreliacijas su emociniu įsipareigojimu (0.152\*) ir norminiu įsipareigojimu (0.205\*\*), tai darbuotojų užimamos pareigos organizacijoje. Bendrai apžvelgiant visas Spearmano testo atliktas koreliacijas galima teigti, kad jos nėra didelės ar stiprios, tačiau jos yra statistiškai reikšmingos.

Su darbine patirtimi, organizacijos dydžiu, sritimi ir darbo pobūdžio faktoriais pasitvirtino koreliacija tik su vienu kintamuoju. Visi šių išvardintų socialinių demografinių gauti SPSS duomenys pateikti priedo II dalyje „Koreliacijos tarp socialinių demografinių charakteristikų ir tiriamų kintamųjų“. Darbinė patirtis teigiamai koreliuoja su norminiu įsipareigojimu (0.176\*). Organizacijos dydis teigiamai koreliuoja su psichologiniu kontraktu (0.137\*). Organizacinė sritis teigiamai koreliuoja su pasitikėjimu organizacija (0.156\*). Darbo pobūdis neigiamai koreliuoja su pasitikėjimu organizacija (-0.133\*). Visų šių aukščiau išvardintų koreliacijos nėra didelės, tačiau

statistiškai jos yra reikšmingos. Apibendrinant galima daryti išvadą, kad su visais socialiniais demografiniais duomenimis koreliacija yra reikšminga bent su vienu tiriamu kintamuoju.

### 3.4 Tyrimo duomenų normalumo tikrinimas

Sutvarkius kintamųjų duomenis bei patikrinus jų koreliacijas atliekamas duomenų normalumo tikrinimas. Lentelės apačioje pateikiami kiekvieno kintamojo reikšmingumo statistiniai rodikliai. Atlikti Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk testai, bei patikrintas asimetrijos ir eksceso koeficientai. Žemiau 12 lentelėje galima matyti visų testų pateiktus rezultatus.

Duomenų pasiskirstymui nustatyti naudojami Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk normalumo testai. Galima matyti, kad būtent Kolmogorov-Smirnov testo visų kintamųjų duomenų pasiskirstymas neatitinka normalaus skirstinio, nes  $p < 0.05$ . Galima manyti, kad taip nutiko dėl to, nes imtis yra virš 200. Tačiau, Shapiro-Wilk testą praėjo psichologinis kontraktas, emocinis įsipareigojimas ir tęstinis įsipareigojimas, kadangi  $p$  reikšmė tenkina būtinąją sąlygą,  $p$  reikšmė yra didesnė nei 0.05. Taigi galima teigti, kad psichologinio kontrakto, emocinio įsipareigojimo ir tęstinio įsipareigojimo duomenų pasiskirstymo nuokrypis yra statistiškai reikšmingas. Kadangi buvo kintamųjų, kurie nepaėjo anksčiau minėtų testų, tai Shapiro-Wilk ir Kolmogorov-Smirnov, pasirinkta duomenų normalumą patikrinti pagal Asimetrijos koeficientą (angl. *Skewness*) ir Eksceso koeficientą (angl. *Kurtosis*). Tikrinant duomenų normalumą, t. y. šiuos koeficientus svarbu, kad reikšmės neperžengtų -1 ir 1 ribos. Tad iš gautų rezultatų galima matyti, kad nei vieno kintamojo koeficientas neperžengė ribos ir asimetrijos koeficientai svyruoja nuo -0.277 iki -0.37, o eksceso koeficientai nuo -0.705 iki 0.068. Taip pat buvo peržvelgti duomenų pasiskirstymai histogramų grafikuose, jie pateikti darbo prieduose III dalyje. Iš jų galima matyti duomenų pasiskirstymą ir tinkamiausiai pasiskirstę psichologinio kontrakto ir tęstinio įsipareigojimo duomenys.

Taigi galima teigti, kad duomenys yra arti normalaus skirstinio ir toliau bus atliekama mediacinė analizė, taikant Bootstrap procedūrą.

#### 12 lentelė

*Tyrimo duomenų normalumo tikrinimo rezultatai*

	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk		Asimetrijos koeficientas <i>Skewness</i>	Eksceso koeficientas <i>Kurtosis</i>
	Statistic	p	Statistic	p		
<b>Psichologinis kontraktas</b>	0.060	0.031	0.991	0.128	-0.248	0.453

<b>Pasitikėjimas organizacija</b>	0.107	<0.001	0.975	<0.001	-0.277	-0.576
<b>Emocinis įsipareigojimas</b>	0.066	0.012	0.991	0.111	-0.213	-0.070
<b>Tęstinis įsipareigojimas</b>	0.068	0.008	0.991	0.153	-0.037	0.068
<b>Norminis įsipareigojimas</b>	0.069	0.007	0.989	0.047	-0.062	-0.338
<b>Ketinimas likti organizacijoje</b>	0.075	0.002	0.982	0.003	-0.173	-0.705

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS gautais rezultatais.

### 3.5 Psichologinio kontrakto, pasitikėjimo ir įsipareigojimo organizacijai ir ketinimo likti regresinė ir mediatorių analizė

Konceptualus tyrimo modelis buvo sukurtas su vienu nepriklausomu ir priklausomu kintamuoju bei dviem mediatoriais. Šį tyrimo konceptualų modelį galima rasti antrame skyriuje 3 paveikslėlyje. Remiantis šiuo modeliu buvo iškelta 15 hipotezių. Visoms hipotezėms patikrinti bus atlikta mediacijos procedūra. Taigi, pagal sudarytą konceptualų tyrimo modelį, atliekant regresijos metodą, buvo taikomas SPSS programinėje įrangoje A. F. Hayes įskiepio 6 modelis. Svarbu paminėti, kad pasirinkta naudoti *Bootstrap* procedūrą. Taikant regresijos metodą sudaryta 5000 *Bootstrap* regresijų. Šią procedūrą pasirinkta atlikti, kadangi duomenys nėra idealiai pasiskirstę. Toliau bus aptariami gauti regresijos ir mediacijos rezultatai. Gauti mediacijos statistiniai duomenys pateikti priedų IV dalyje „Mediacinė analizė“.

#### 1. Psichologinio kontrakto įtaka darbuotojų ketinimui likti organizacijoje

Gauta regresinė analizė, kurios metu buvo siekiama išsiaiškinti ryšį tarp psichologinio kontrakto (X) ir ketinimo likti organizacijoje (Y). Žemiau pateiktoje 13 lentelėje galima matyti gautus regresijos rezultatus.

**13 lentelė**

*Psichologinio kontrakto ir darbuotojų ketinimo likti organizacijoje regresijos rezultatai*

Modelis	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai			95% Pasitikėjimo intervalas <i>Bootstrap</i>	
	B	Standartinė paklaida	Beta	t	p	Žemiausia reikšmė	Aukščiausia reikšmė
Konstanta	1.611	0.260		6.202	<0.001	1.020	2.165



Psichologinis kontraktas	0.433	0.077	.337	5.609	<0.001	0.282	0.599
--------------------------	-------	-------	------	-------	--------	-------	-------

Priklausomas kintamasis: ketinimas likti organizacijoje  
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS gautais rezultatais.

ANOVA F testo reikšmė lygi 31.464. Tam, kad duomenys būtų tinkami tiesinei regresijos analizei atlikti p reikšmė turi būti  $< 0.05$ . Šiuo atveju o ANOVA p reikšmė yra  $<.001$ . Galima teigti, kad duomenys yra tinkami tiesinei regresijos analizei atlikti. R Square reikšmė parodo kiek nepriklausomas kintamasis paaiškina priklausomą kintamąjį. Taigi, psichologinis kontraktas tik 11 proc. paaiškina ketinimą likti organizacijoje. Tad šiuo atveju ryšys nėra stiprus, bet jis egzistuoja tarp kintamųjų.

Konstanta statistiškai reikšminga. Nestandartizuoto ir standartizuoto koeficientai yra teigiami, todėl galima teigti, kad ryšys tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje yra teigiamas. Pagal teigiamą nestandartizuotą koeficientą B galima teigti, kad yra tiesioginis ryšys tarp kintamųjų ir kuo didesnis (geriau vykdomas) psichologinis kontraktas tuo stipresnis (didesnis) ketinimas likti organizacijoje. Pagal standartizuotą Beta psichologiniam kontraktui padidėjus 100 proc. ketinimas likti organizacijoje padidėtų 33,7 proc. Atlikta *Bootstrap* procedūra ir gauti jos rezultatai rodo, kad reikšmės yra teigiamos ir psichologinio kontrakto įtaka varijuoja nuo 28 proc., nes *Bootstrap* žemiausia reikšmė 0.282, iki 59 proc., nes aukščiausia reikšmė 0.599. Taigi, ryšys tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje yra statistiškai reikšmingas.

## 2. Psichologinio kontrakto įtaka pasitikėjimu organizacijai

Gauta paprastosios tiesinės regresijos analizė, kurios metu buvo siekiama išsiaiškinti ryšį tarp psichologinio kontrakto (X) ir pasitikėjimo organizacija (Y). Žemiau 14 lentelėje pateikiami gauti regresijos rezultatai.

**14 lentelė**

*Psichologinio kontrakto įtaka pasitikėjimui organizacija regresijos rezultatai*

Modelis	Nestandartizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai			95% Pasitikėjimo intervalas <i>Bootstrap</i>	
	B	se	Beta	t	p	Žemiausia reikšmė	Aukščiausia reikšmė
<b>Konstanta</b>	1.079	0.2473		4.3649	0.000	5925	1.5669
<b>Psichologinis kontraktas</b>	0.6457	0.0736	0.4891	8.7769	0.000	0.5008	0.7906

Priklausomas kintamasis: pasitikėjimas organizacija  
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS gautais rezultatais.

ANOVA F testo reikšmė lygi 77.0342. Gauta ANOVA p reikšmė nėra didesnė už 0.05, todėl ji yra statistiškai reikšminga. Duomenys yra tinkami regresijos analizei. Pagal R Square reikšmę psichologinis kontraktas 23.92 proc. paaiškina pasitikėjimą organizacija. Tad galima teigti, kad ryšys tarp psichologinio kontrakto, pasitikėjimo organizacija egzistuoja.

Nestandardizuoto ir standartizuoto koeficientų reikšmės yra teigiamos, todėl ryšys tarp psichologinio kontrakto ir pasitikėjimo organizacija yra teigiamas. Vadinasi, kuo aukštesnis psichologinis kontraktas tuo stipresnis pasitikėjimas organizacija. Šio ryšio priklausomybė yra statistiškai reikšminga, nes p vertė yra 0.000, t vertė yra 8.7769. Pagal standartizuotą Beta koeficientą psichologiniam kontraktui padidėjus 100 proc. pasitikėjimas organizacija padidėtų 48.91 proc. *Bootstrap* rezultatų reikšmės gautos teigiamos, tai rodo, psichologinio kontrakto įtaka varijuoja nuo 50 proc. iki 79 proc. nes *Bootstrap* žemiausia reikšmė 0.5008, o aukščiausia reikšmė 0.7906. Taigi, galima teigti, kad ryšys tarp psichologinio kontrakto ir pasitikėjimo organizacija yra statistiškai reikšmingas.

### 3. Psichologinio kontrakto ir pasitikėjimo organizacija įtaka emociniam darbuotojų įsipareigojimui organizacijai

Atlikta regresinė analizė, kurios metu buvo siekiama išsiaiškinti ryšį tarp psichologinio kontrakto (X), pasitikėjimo organizacija (X), ir emocinio įsipareigojimo (Y). Žemiau 15 lentelėje pateikiami gauti regresijos rezultatai.

**15 lentelė**

*Psichologinio kontrakto ir pasitikėjimo organizacija įtaka emociniam įsipareigojimui regresijos rezultatai*

Modelis	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai			95% Pasitikėjimo intervalas <i>Bootstrap</i>	
	B	se	Beta	t	p	Žemiausia reikšmė	Aukščiausia reikšmė
<b>Konstanta</b>	1.2235	0.2235		5.4730	0.0000	0.7831	1.6638
<b>Psichologinis kontraktas</b>	0.1278	0.0734	0.1096	1.7402	0.0831	-0.0169	0.2724
<b>Pasitikėjimas organizacija</b>	0.3988	0.0556	0.4514	7.1703	0.0000	0.2892	0.5083

Priklausomas kintamasis: emocinis įsipareigojimas

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS gautais rezultatais.

ANOVA F testo reikšmė lygi 43.8018. Gauta ANOVA p reikšmė 0.000, todėl galima teigti, kad duomenys yra tinkami regresijos analizei. Gautas R Square – 0.2642, tai reiškia, kad psichologinis kontraktas ir pasitikėjimas 26.42 proc. paaiškina emocinį darbuotojo įsipareigojimą. Galima teigti, kad ryšys tarp trijų kintamųjų egzistuoja. Konstanta statistiškai reikšminga. Nestandardizuoto ir standartizuoto koeficientai yra teigiami, todėl galima teigti, kad ryšys tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje yra teigiamas.

Pagal teigiamą nestandartizuotą koeficientą B galima teigti, kad kuo geriau vykdomas psichologinis kontraktas ir tuo stipresnis emocinis įsipareigojimas organizacijai ir kuo didesnis pasitikėjimas organizacija tuo didesnis emocinis įsipareigojimas. Pagal standartizuotą Beta, jeigu pasitikėjimas organizacija padidėtų 100 proc. emocinis įsipareigojimas organizacijai padidėtų 45 proc. Gauti *Bootstrap* procedūros rezultatai rodo, kad pasitikėjimo organizacija reikšmės abi yra teigiamos, todėl galima teigti, kad ryšys tarp pasitikėjimo organizacija ir emocinio įsipareigojimo yra teigiamas. Tačiau psichologinio kontrakto žemiausia reikšmė yra -0.0169, o aukščiausia 0.2724 ir p vertė kyla, šiuo atveju gauta 0.0831 galima teigti, kad šis ryšys nėra statistiškai reikšmingas.

#### 4. Psichologinio kontrakto, pasitikėjimo organizacija, emocinio įsipareigojimo įtaka tęstiniam įsipareigojimui

Atlikta regresinė analizė, kurios metu buvo siekiama išsiaiškinti ryšį tarp psichologinio kontrakto (X) ir pasitikėjimo organizacija (X), emocinio įsipareigojimo (X) ir tęstinio įsipareigojimo (Y). Žemiau 16 lentelėje pateikiami gauti regresijos rezultatai.

##### 16 lentelė

*Psichologinio kontrakto, pasitikėjimo organizacija, emocinio įsipareigojimo įtaka tęstiniam įsipareigojimui regresijos rezultatai*

Modelis	Nestandartizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai			95% Pasitikėjimo intervalas <i>Bootstrap</i>	
	B	se	Beta	t	p	Žemiausia reikšmė	Aukščiausia reikšmė
<b>Konstanta</b>	2.9954	0.2396		12.4999	0.0000	2.5233	3.4674
<b>Psichologinis kontraktas</b>	-0.0036	0.0747	-0.0035	-0.0478	0.9619	-0.1508	1437
<b>Pasitikėjimas organizacija</b>	-0.0503	0.0619	-0.0655	-0.8118	0.4177	-0.1722	0.0717
<b>Emocinis įsipareigojimas</b>	0.0700	0.0648	0.0807	1.0816	0.2805	-0.0575	0.1976

Priklausomas kintamasis: tęstinis įsipareigojimas

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS gautais rezultatais.

ANOVA F testo reikšmė lygi 0.4489. Gauta ANOVA p reikšmė 0.7183, todėl galima teigti, kad duomenys nėra tinkami regresijos analizei. Gautas R Square 0.0055, tai ryšys yra, tačiau jis yra absoliučiai minimalus arba jo beveik nėra.

Konstanta statistiškai reikšminga, nes p vertė lygi 0.0000. Nestandartizuoti ir standartizuoti koeficientai yra neigiami prie psichologinio kontrakto ir pasitikėjimo organizacija, todėl galima teigti, kad ryšys, tarp psichologinio kontrakto, pasitikėjimo organizacija ir tęstinio įsipareigojimo, yra neigiamas. O emocinio įsipareigojimo koeficientai yra teigiami ir galima būtų teigti, kad pagal standartizuotą Beta koeficientą, kad emociniam įsipareigojimui padidėjus 100 proc. tęstinis įsipareigojimas padidėtų 8 proc. Tačiau šiuo atveju pasiteisino atlikta *Bootstrap*

procedūra, kurioje galima matyti, kad žemiausios ir aukščiausios reikšmės ženklas pasikeitė, p vertė yra taip pat kur kas daugiau negu 0,05, todėl galima daryti išvadą, kad ryšys tarp emocinio ir tęstinio įsipareigojimo yra statistiškai nereikšmingas. Apibendrinant šią regresiją galima teigti, kad ryšys statistiškai nėra reikšmingas tarp psichologinio kontrakto, pasitikėjimo organizacija, emocinio bei tęstinio įsipareigojimo.

5. Psichologinio kontrakto, pasitikėjimo organizacija, emocinio įsipareigojimo bei tęstinio įsipareigojimo įtaką norminiam įsipareigojimui

Atlikta regresinė analizė, kurios metu buvo siekiama išsiaiškinti ryšį tarp psichologinio kontrakto (X) ir pasitikėjimo organizacija (X), emocinio (X), tęstinio (X), ir norminio (Y) įsipareigojimų. Žemiau 17 lentelėje pateikiami gauti regresijos rezultatai.

**17 lentelė**

*Psichologinio kontrakto, pasitikėjimo organizacija, emocinio ir tęstinio įsipareigojimo įtaka norminiam įsipareigojimui regresijos rezultatai*

Modelis	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai			95% Pasitikėjimo intervalas <i>Bootstrap</i>	
	B	se	Beta	t	p	Žemiausia reikšmė	Aukščiausia reikšmė
<b>Konstanta</b>	1.8303	0.2637		6.9399	0.0000	1.3108	2.3499
<b>Psichologinis kontraktas</b>	-0.1586	0.0642	-0.1705	-2.471	0.0142	-0.2850	-0.0322
<b>Pasitikėjimas organizacija</b>	0.0748	0.0532	0.1062	1.4051	0.1612	-0.0301	0.1797
<b>Emocinis įsipareigojimas</b>	0.1937	0.0557	0.2428	3.4744	0.0006	0.0839	0.3035
<b>Tęstinis įsipareigojimas</b>	0.2046	0.0551	0.2228	3.7150	0.0003	0.0961	0.3131

Priklausomas kintamasis: norminis įsipareigojimas

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS gautais rezultatais.

ANOVA F testo reikšmė lygi 9.3911. Gauta ANOVA p reikšmė nėra didesnė už 0.05, todėl galima teigti, kad duomenys yra tinkami regresijos analizei. R Square reikšmė – 0.1344, tai parodo, kad psichologinis kontraktas, pasitikėjimas organizacija, emocinis įsipareigojimas ir tęstinis įsipareigojimas 13 proc. paaiškina norminį įsipareigojimą. Todėl galima teigti, kad ryšys tarp psichologinio kontrakto, pasitikėjimo organizacija, emocinio ir tęstinio įsipareigojimo ir norminio įsipareigojimo egzistuoja.

Konstanta statistiškai reikšminga, nes p vertė nėra daugiau už 0.05. Nestandardizuoto ir standartizuoto koeficientų reikšmės yra teigiamos emocinio ir tęstinio įsipareigojimų, todėl galima teigti, kad ryšys tarp emocinio ir norminio įsipareigojimo bei tęstinio ir norminio įsipareigojimo yra teigiamas. Tai jei emocinis ir tęstinis įsipareigojimai stiprėja tuomet stiprėja ir norminis

įsipareigojimas. *Bootstrap* procedūros gauti rezultatai taip pat rodo, kad reikšmės nepakeičia ženklo, jos išlieka teigiamos bei p vertės nėra didesnės už 0.05, todėl galima teigti kad šie ryšiai yra statistiškai reikšmingi. Pagal standartizuotą koeficientą jei emociniam įsipareigojimui padidėjus 100 proc. norminis įsipareigojimas padidėtų 24.28 proc. O jeigu tęstinis įsipareigojimas padidėtų 100 proc. norminis įsipareigojimas padidėtų 22.28 proc.

Tačiau psichologinio kontrakto nestandardizuoto ir standartizuoto koeficientų reikšmės neigiamos, todėl galima teigti, kad kuo stipresnis psichologinis kontraktas tuo silpnesnis norminis įsipareigojimas. *Bootstrap* procedūra atskleidė, kad šis ryšys yra statistiškai reikšmingas, kadangi žemiausios (-0.2850) ir aukščiausios reikšmės (-0.0322) ženklas nepakito, bei p vertė 0.0142 nėra daugiau už 0.05. O pagal standartizuotą koeficientą galima teigti, kad psichologiniam kontraktui padidėjus 100 proc. norminis įsipareigojimas sumažėtų 17 proc.

Pasitikėjimo organizacijos, standartizuoto ir nestandardizuoto, koeficiento reikšmės teigiamos, todėl galima būtų sakyti, kad ryšys tarp pasitikėjimo organizacija ir norminio įsipareigojimo yra teigiamas. Tačiau *Bootstrap* rezultatai rodo, kad ryšys nėra statistiškai reikšmingas, kadangi pasikeitė žemiausios ir aukščiausios reikšmės ženklas, bei p vertė daugiau nei 0.05.

Taigi, ryšys tarp psichologinio kontrakto ir norminio įsipareigojimo yra statistiškai reikšmingas tik jis yra neigiamas. Ryšys tarp emocinio ir norminio įsipareigojimų yra statistiškai reikšmingas kaip ir tarp tęstinio ir norminio įsipareigojimų ryšys yra statistiškai reikšmingas. O ryšys tarp pasitikėjimo ir norminio įsipareigojimo yra statistiškai nereikšmingas.

#### 6. Psichologinio kontrakto, pasitikėjimo organizacija, emocinio, tęstinio ir norminio įsipareigojimo įtaka ketinimui likti organizacijoje

Atlikta regresinė analizė, kurios metu buvo siekiama išsiaiškinti ryšį tarp psichologinio kontrakto (X), pasitikėjimo organizacija (X), emocinio (X), tęstinio (X), norminio (X) įsipareigojimų ir ketinimo likti organizacijoje (Y). Žemiau 18 lentelėje pateikiami gauti regresijos rezultatai.

**18 lentelė**

*Psichologinio kontrakto, pasitikėjimo organizacija, emocinio ir tęstinio ir norminio įsipareigojimo įtaka ketinimui likti organizacijoje regresijos rezultatai*

Modelis	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai			95% Pasitikėjimo intervalas <i>Bootstrap</i>	
	B	se	Beta	t	p	Žemiausia reikšmė	Aukščiausia reikšmė
<b>Konstanta</b>	0.3788	0.3478		1.0893	0.2771	-0.3062	1.0639
<b>Psichologinis kontraktas</b>	0.1149	0.0783	0.0895	1.4681	0.1434	-0.0393	0.2690
<b>Pasitikėjimas organizacija</b>	0.3185	0.0644	0.3274	4.9483	0.0000	0.1917	0.4453
<b>Emocinis įsipareigojimas</b>	0.3014	0.0688	0.2737	4.3822	0.0000	0.1659	0.4369
<b>Tęstinis įsipareigojimas</b>	0.0554	0.0682	0.0437	0.8120	0.4176	-0.0790	0.1897
<b>Norminis įsipareigojimas</b>	0.0771	0.0774	0.0558	0.9957	0.3204	-0.0754	0.2296

Priklausomas kintamasis: ketinimas likti organizacijoje

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS gautais rezultatais.

ANOVA F testo reikšmė lygi 25.3012. Gauta ANOVA p reikšmė 0.000, todėl galima teigti, kad duomenys yra tinkami regresijos analizei. R Square reikšmė – 0.3442, tai parodo, kad psichologinis kontraktas, pasitikėjimas organizacija, emocinis, tęstinis ir norminis įsipareigojimas paaiškina 34 proc. ketinimo likti organizacijoje. Galima teigti, kad ryšys tarp psichologinio kontrakto, pasitikėjimo organizacija, emocinio, tęstinio ir norminio įsipareigojimų bei ketinimo likti organizacijoje egzistuoja.

Konstantos p reikšmė yra didesnė nei 0,05 todėl galima laikyti, kad mediacija statistiškai nėra reikšminga, tačiau tai nėra lemiamas faktorius mediacijos analizėje. Pasitikėjimo organizacija ir emocinio įsipareigojimo nestandardizuoti ir standartizuoti koeficientai yra teigiami, todėl galima teigti, kad ryšiai yra teigiami. Tai reiškia, kad kuo daugiau pasitikėjimo organizacija tuo labiau darbuotojai liks organizacijoje ir kuo didesnis emocinis įsipareigojimas tuo darbuotojai taip pat labiau liks organizacijoje. Pagal standartizuotą Beta pasitikėjimui organizacija padidėjus 100 proc. ketinimas likti organizacijoje padidėtų 32.7 proc. O emociniam įsipareigojimui padidėjus 100 proc. ketinimas likti organizacijoje padidėtų 27.4 proc.

Atlikta *Bootstrap* procedūra ir gauti pasitikėjimo organizacija rezultatai rodo, kad reikšmės yra teigiamos ir pasitikėjimo organizacija įtaka varijuoja nuo 19 proc. iki 44 proc., nes žemiausia reikšmė 0.1917, o aukščiausia reikšmė 0.4453. Taigi, ryšys tarp pasitikėjimo organizacija ir ketinimo likti organizacijoje yra statistiškai reikšmingas. Taip ir su emociniu įsipareigojimu. *Bootstrap* žemiausia ir aukščiausia reikšmė nepakeitė ženklą, todėl emocinio įsipareigojimo įtaka varijuoja nuo 16.6 proc. iki 43.7 proc.

Nors psichologinio kontrakto, tęstinio ir norminio įsipareigojimo reikšmės yra teigiamos ir būtų galima teigti, kad ryšys tarp šių nepriklausomų kintamųjų ir priklausomo - ketinimo likti organizacijoje yra teigiamas, tačiau p vertė yra didesnė už 0.05. Psichologinio kontrakto yra 0.14, tęstinio įsipareigojimo 0.41, norminio 0.32. Tai rodo, kad nors ir ryšys yra teigiamas, bet jis statistiškai nėra patikimas dėl gautos p vertės. Taigi, galima daryti išvadą, kad dviejų kintamųjų: pasitikėjimo organizacija ir emocinio įsipareigojimo ryšys su ketinimu likti organizacijoje yra statistiškai reikšmingas, o psichologinio kontrakto, tęstinio ir norminio įsipareigojimų kiekvienas ryšys atskirai su ketinimu likti organizacijoje yra statistiškai nereikšmingas.

#### 7. Mediatoriaus analizė

Atlikta mediacinė analizė, kurios metu buvo siekiama išsiaiškinti mediacijos poveikį tarp psichologinio kontrakto (M) ir ketinimo likti organizacijoje (Y). Mediatoriai: pasitikėjimas organizacija, emocinis, tęstinis ir norminis įsipareigojimai.

#### 19 lentelė

*Pasitikėjimo organizacija, emocinio, tęstinio ir norminio įsipareigojimo mediacinio ryšio tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje bendro ir tiesioginio efekto koeficientai*

	Efektas	se	t	p	Pasitikėjimo intervalas <i>Bootstrap</i>	
					Žemiausia reikšmė	Aukščiausia reikšmė
<b>Bendras efektas</b>	0.4333	0.0772	5.6093	0.0000	0.2811	0.5854
<b>Tiesioginis efektas</b>	0.1149	0.0783	1.4681	0.1434	-0.0393	0.2690

Nepriklausomas kintamasis: psichologinis kontraktas, priklausomas kintamasis: ketinimas likti organizacijoje, mediatorius 1: pasitikėjimas organizacija, mediatorius 2: emocinis įsipareigojimas, mediatorius 3: tęstinis įsipareigojimas, mediatorius 4: norminis įsipareigojimas.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS gautais rezultatais

Bendro efekto rezultatai parodo kiek psichologinis kontraktas yra susijęs su ketinimu likti organizacijoje ir kokia priklausomybė yra tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje. Bendras efektas 43 proc., o gauta p vertė 0.0000 vadinasi galime sakyti, kad mediacinis ryšys yra ir jis yra statiškai reikšmingas. Bendras mediacinis ryšys yra statiškai patvirtintas. *Bootstrap* procedūra pagrindžia, nes žemiausia ir aukščiau reikšmė išlieka su tuo pačiu ženkli ir varijuoja nuo 28 proc. iki 58 proc.

Tiesioginio efekto rezultatai parodo tiesioginį ryšį tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje, nepaisant visų kitų kintamųjų. Gautas tiesioginis efektas 0.1149, tačiau p vertė yra didesnė už 0.05, todėl šis ryšys yra statistiškai nereikšmingas. *Bootstrap* procedūros gautos reikšmės taip pat patvirtina, kad ryšys nėra statiškai reikšmingas, nes reikšmė pakito iš minuso į plusą.

Toliau nagrinėjamas netiesioginis efektas (žr. 20 lentelė). Netiesioginis efektas nagrinėja kiek nepriklausomas kintamasis yra susijęs su mediatoriumi ir kiek mediatorius susijęs su priklausomu kintamuoju. Lentelėje galima matyti visas galimas mediacinės variacijos, kurios yra suskirstytos pagal 2 skyriuje „Psichologinio kontrakto įtaka darbuotojo ketinimui likti organizacijoje, medijuojant pasitikėjimu ir įsipareigojimu organizacijai tyrimo metodologija“ įvardintų hipotezių numeraciją. Toliau aptariami gauti rezultatai.

**20 lentelė**

*Pasitikėjimo organizacija, emocinio, tęstinio ir norminio įsipareigojimo mediacinio ryšio tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje netiesioginio efekto koeficientai*

Mediacinės variacijos	Efektas	BootSE	Pasitikėjimo intervalas <i>Bootstrap</i>		Hipotezių pasitvirtinimas
			Žemiausia reikšmė	Aukščiausia reikšmė	
TOTAL	0.3184	0.0595	0.2079	0.4421	
H1. PSICH -> PASI -> KETLIK	0.2057	0.0480	0.1132	0.3017	pasitvirtino
H2. PSICH -> EMOC -> KETLIK	0.0385	0.0244	-0.0017	0.0920	nepasitvirtino
H3. PSICH -> TEST -> KETLIK	-0.0002	0.0058	-0.0131	0.0129	nepasitvirtino
H4. PSICH -> NORM -> KETLIK	-0.0122	0.0145	-0.0428	0.0157	nepasitvirtino
H5. PSICH -> PASI -> EMOC -> KETLIK	0.0776	0.0260	0.0340	0.1337	pasitvirtino
H6. PSICH -> PASI -> TEST -> KETLIK	-0.0018	0.0040	-0.0118	0.0053	nepasitvirtino
H7. PSICH -> PASI -> NORM -> KETLIK	0.0037	0.0056	-0.0061	0.0166	nepasitvirtino
H8. PSICH -> EMOC -> TEST -> KETLIK	0.0005	0.0012	-0.0010	0.0039	nepasitvirtino
H9. PSICH -> EMOC -> NORM -> KETLIK	0.0019	0.0028	-0.0023	0.0090	nepasitvirtino
H10. PSICH -> TEST -> NORM -> KETLIK	-0.0001	0.0017	-0.0043	0.0034	nepasitvirtino
H11. PSICH -> PASI -> EMOC -> TEST -> KETLIK	0.0010	0.0020	-0.0021	0.0060	nepasitvirtino
H12. PSICH -> PASI -> EMOC -> NORM -> KETLIK	0.0038	0.0050	-0.0044	0.0152	nepasitvirtino
H13. PSICH -> PAS -> TEST -> NORM -> KETLIK	-0.0005	0.0012	-0.0034	0.0013	nepasitvirtino
H14. PSICH -> EMOC -> TEST -> NORM -> KETLIK	0.0001	0.0003	-0.0003	0.0010	nepasitvirtino
H15. PSICH -> PASI -> EMOC -> TEST -> NORM -> KETLIK	0.0003	0.0006	-0.0006	0.0018	nepasitvirtino

PSICH – psichologinis kontraktas. PASI – pasitikėjimas. EMOC – emocinis įsipareigojimas. TEST – tęstinis įsipareigojimas. NORM – norminis įsipareigojimas. KETLIK – ketinimas likti organizacijoje. H – hipotezė. Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS gautais rezultatais

Pagal netiesioginio efekto rezultatus galima matyti, kad nuo H1 iki H4 buvo tikrinimas tik po vieno mediatoriaus poveikį ryšiui tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje. Iš šio segmento emocinio, tęstinio ir norminio įsipareigojimų kaip mediatorių poveikis nėra statistiškai reikšmingas. Taip yra dėl to, nes *Bootstrap* žemiausia ir aukščiausia reikšmė iš neigiamo pasikeitė į teigiamą. Tačiau, pasitikėjimas medijuoja ryšį tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo



likti organizacijoje ir ryšys yra statistiškai reikšmingas. Šią mediaciją patvirtina *Bootstrap* žemiausia (0.1132) ir aukščiausia reikšmės (0.3017), kadangi jos abi išlieka teigiamos. Tad galima teigti, kad pirmoji hipotezė pasitvirtino, o H2, H3, H4 hipotezės nepasitvirtino.

Toliau nuo H5 iki H6 buvo tikrinami dvigubas mediacinis poveikis ryšiui tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje, kai vienas iš mediatorių buvo pasitikėjimas organizacija, o kitas vienas iš įsipareigojimo latentinių veiksnių. Mediacinis poveikis nėra statistiškai reikšmingas, kai mediatoriai yra pasitikėjimas ir tęstinis arba norminis įsipareigojimai, tai pagrindžia *Bootstrap* reikšmės, jos pakeitė ženklus, todėl galima teigti, kad mediacinio ryšio nustatyti negalima. Tačiau pasitikėjimas ir emocinis įsipareigojimas medijuoja ryšį tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje, kadangi *Bootstrap* žemiausia reikšmė (0.0340) ir aukščiausia reikšmė (0.1337) išlieka teigiamo ženklo. Todėl galima teigti, mediacinis poveikis yra statistiškai reikšmingas. Taigi, penkta hipotezė pasitvirtino, o H6 ir H7 hipotezės nepasitvirtino.

Nuo H7 iki H10 buvo tikrinamas dvigubas mediacinis poveikis ryšiui tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje, kai abu iš mediatorių buvo emocinis, tęstinis arba norminis įsipareigojimai. Iš gautų rezultatų mediacinių ryšių nustatyti negalima nei viename iš variantų, kadangi *Bootstrap* žemiausia ir aukščiausia reikšmės pakeitė ženklą. Todėl galima teigti, kad mediaciniai ryšiai nėra statistiškai reikšmingi ir H7, H8, H9 ir H10 hipotezės nepasitvirtino.

Nuo H11 iki H14 buvo tikrinamas trijų mediatorių poveikis ryšiui tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje. H11, H12 ir H13 mediacijos variacija susidėjo iš pasitikėjimo ir dviejų iš įsipareigojimo latentinių veiksnių. Visų šių sudarytų variacijų mediacinis poveikis nėra statistiškai reikšmingas, kadangi *Bootstrap* žemiausia ir aukščiausia reikšmės pakeitė ženklą. H14 mediatoriai susidėjo iš visų trijų įsipareigojimo latentinių veiksnių. Ši mediacija taip pat statistiškai nėra reikšminga, nes *Bootstrap* reikšmės pakeitė ženklą, reikšmė varijuoja nuo -0.0003 iki 0.0010. Taigi, H11, H12, H13, H14 hipotezės nepasitvirtino.

Ir paskutinis galimas mediacijos variantas susidėjo iš visų keturių mediatorių, tai pasitikėjimas, emocinis, tęstinis ir norminis įsipareigojimai. Ši mediacija nėra statistiškai reikšminga, nes *Bootstrap* aukščiausia (-0.0006) ir žemiausia (0.0018) reikšmės pakeitė ženklą. Taigi, H15 hipotezė buvo nepatvirtinta.

Apibendrinant, buvo patikrintos visos galimos mediatorių variacijos tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje ir iš penkiolikos iškeltų hipotezių buvo patvirtintos tik dvi hipotezės. Tai H2: emocinis įsipareigojimas organizacijai medijuoja ryšį tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje ir H5: pasitikėjimas organizacija ir emocinis įsipareigojimas organizacijai medijuoja ryšį tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje.

### 3.6 Empirinio tyrimo išvados ir diskusija

Sudarytą tyrimo klausimyną užpildė 248 respondentai, tačiau buvo nuspręsta vieno respondento atsakymus pašalinti, nes atsakyma buvo tik į pirmuosius teiginius visa likusi apklausos dalis buvo palikta tuščia. Taigi buvo nagrinėjami 247 atsakymai. Apdoroti ir tinkamai paruošti respondentų duomenys leido atlikti tolimesnes analizes SPSS programinėje įrangoje.

Iš pateiktų visų respondentų socialinių ir demografinių charakteristikų sudarytas respondento profilis: moteris, 33 metų, turinti aukštąjį išsilavinimą, neturinti tiesiogiai pavaldžių darbuotojų, organizacijoje dirba nuo vienerių iki trijų metų. Organizacija, kurioje dirba nuo 50 iki 249 darbuotojų, įmonės sritis – rinkodara, komunikacija ar p.nš. bei didžiąją savo laiko dalį dirba iš biuro. Atlikti vidurkių skaičiavimai parodė, kad tarp visų kintamųjų vidurkis yra pakankamai panašus ir jo reikšmė rodo, kad respondentai dažnu atveju rinkosi „*Nei sutinku, nei nesutinku*“, o taip galėjo nutikti dėl to, kad darbuotojai negalėjo įvertinti pateiktų teiginių. Koreliacija tarp psichologinio kontrakto ir tęstinio įsipareigojimo bei tarp psichologinio kontrakto ir norminio įsipareigojimo yra statistiškai nereikšminga. Tačiau koreliacija tarp likusių kintamųjų su psichologiniu kontraktu yra statistiškai reikšminga. Taip pat kiekvienas socialinis demografinis faktorius koreliuoja su bent vienu kintamuoju ir koreliacijos buvo statistiškai reikšmingos. Atliekant normalumo testus Kolmogorov-Smirnov testo nepraėjo visi kintamieji, tačiau Shapiro-Wilk testą praėjo psichologinis kontraktas, emocinis įsipareigojimas ir tęstinis įsipareigojimas. Asimetrijos ir eksceso koeficientų kintamieji neperžengė ribos, tad nuspręsta, jog duomenys yra arti normalaus skirstinio ir buvo taikoma Bootstrap procedūra, bei atliekama mediacinė analizė.

Šio tyrimo tikslas buvo įvertinti psichologinio kontrakto (X) įtaką darbuotojo ketinimui likti organizacijoje (Y), medijuojant pasitikėjimu (M1) ir įsipareigojimu organizacijai (M2, M3, M4). Šiam tikslui pasiekti buvo išsikelta 15 hipotezių. Jas patikrinti buvo atlikta mediacinė analizė SPSS programinėje įrangoje ir pradžioje gauti tiesinių regresijų rezultatai, tad buvo nustatyti statistiškai reikšmingi ryšiai: tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje. Statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys yra tarp psichologinio kontrakto ir pasitikėjimo organizacija. Statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys yra tarp pasitikėjimo organizacija ir emocinio įsipareigojimo. Statistiškai reikšmingas neigiamas ryšys yra tarp psichologinio kontrakto ir norminio įsipareigojimo. Statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys yra tarp emocinio ir norminio įsipareigojimų. Statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys yra tarp tęstinio ir norminio įsipareigojimų. Statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys yra tarp pasitikėjimo organizacija ketinimo likti organizacijoje. Statistiškai reikšmingas teigiamas ryšys yra tarp emocinio įsipareigojimo ir ketinimo likti organizacijoje.

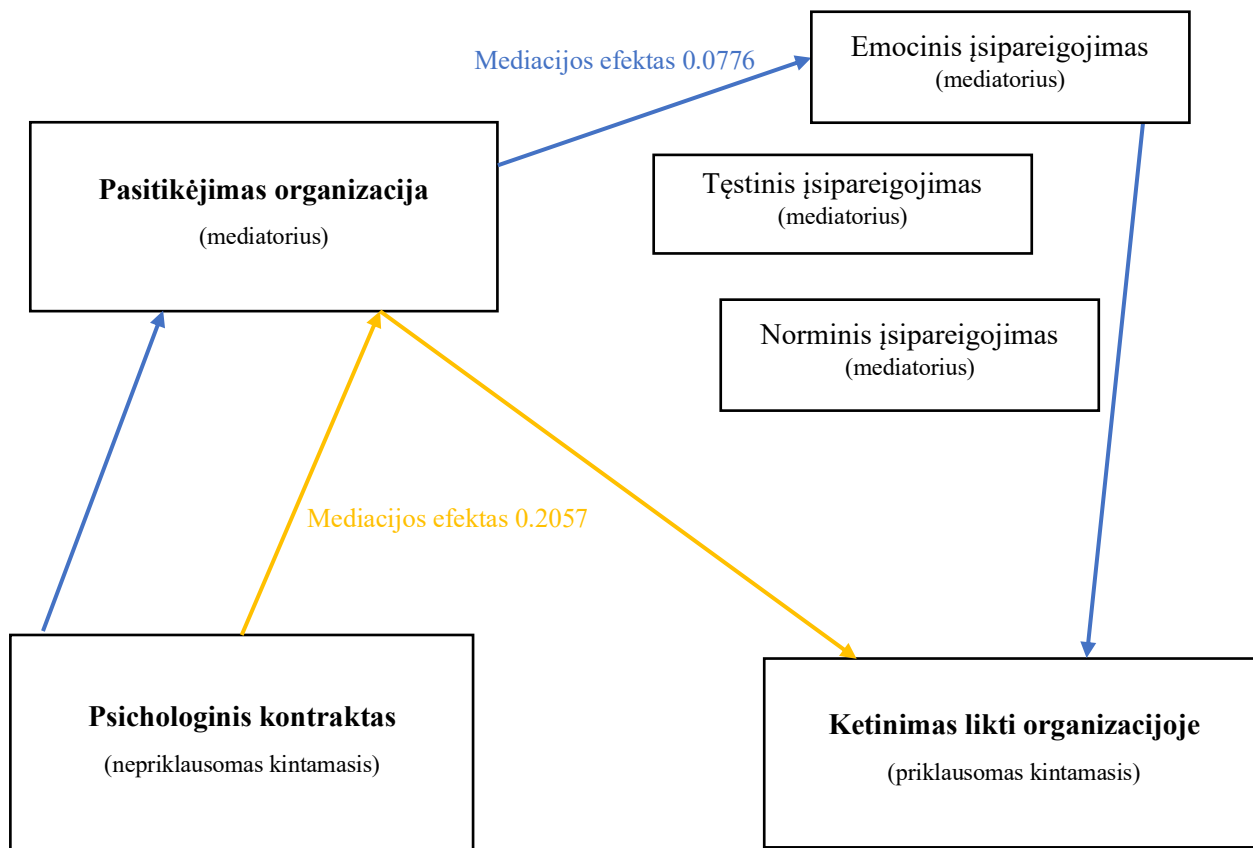
Tačiau remiantis regresine analize buvo nustatyti ir statistiškai nereikšmingi ryšiai: tarp psichologinio kontrakto ir emocinio įsipareigojimo, tarp psichologinio kontrakto ir tęstinio įsipareigojimo, tarp pasitikėjimo organizacija ir tęstinio įsipareigojimo, tarp emocinio įsipareigojimo ir tęstinio įsipareigojimo, tarp pasitikėjimo organizacija ir norminio įsipareigojimo, tarp tęstinio įsipareigojimo ir ketinimo likti organizacijoje, tarp norminio įsipareigojimo ir ketinimo likti organizacijoje.

Mediacinė analizė parodė, kad bendras efektas yra statistiškai reikšmingas (0.4333), tačiau tiesioginis efektas (0.1149) yra teigiamas, bet *Bootstrap* procedūra įrodė, jog ryšys nėra statistiškai reikšmingas, nes reikšmių ženklai pasikeitė ir p vertė neatitiko normos.

Netiesioginio efekto rezultatai parodė, kad iš penkiolikos išsikeltų hipotezių buvo patvirtintos tik dvi hipotezės. Patvirtintos šios dvi hipotezės: H2 - jog pasitikėjimas organizacija medijuoja ryšį tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje, bei H5 - pasitikėjimas organizacija ir emocinis įsipareigojimas organizacijai medijuoja ryšį tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje. Mediacijų efektai pažymėti 4 paveiksle, H2 geltona spalva, H5 mėlyna spalva.

#### 4 paveikslas

Tyrimo modelis su statistinėmis reikšmėmis ir ryšių patvirtinimu



H2: pasitikėjimas organizacija medijuoja ryšį tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje pažymėta geltona spalva, H5: pasitikėjimas organizacija ir emocinis įsipareigojimas organizacijai medijuoja ryšį tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje pažymėta mėlyna spalva.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis gautais SPSS duomenimis.

Taigi, apibendrinant galima matyti, kad mediacinis ryšys tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje, medijuojant pasitikėjimu ir visais trimis įsipareigojimais nepasitvirtino. Taip galėjo nutikti, dėl tyrimo modelio naujumo bei suderinamumo, kadangi modelis yra unikalus, mokslinėje literatūroje tokio atitiktens nebuvo rasta. Tačiau gauti duomenys parodė, jog yra pasitvirtinusių statistiškai reikšmingų ryšių tarp kintamųjų bei pasitvirtinusių dviejų hipotezių. Pirmoji su vienu mediatoriumi – pasitikėjimas organizacija bei antroji dvigubu mediatoriumi – pasitikėjimas ir emocinis įsipareigojimas organizacijai. Šiuos gautus rezultatus patvirtina mokslinėje literatūroje nagrinėjami ryšiai tarp kintamųjų, kurie yra teigiamai susiję arba gali veikti vienas kitą. Anot, Aryee, Budhwar, Chen (2002), kad pasitikėjimas gali veikti įsipareigojimą. Šių mokslininkų nuomonė atsispindi gautame statistiškai teigiamame ryšyje tarp pasitikėjimo ir emocinio įsipareigojimo. Anderson ir Schalk (1998) remiantis ankstesniais mokslininkų (Guzzo ir kt., 1994; Schalk ir kt., 1995) atliktais tyrimais teigė, kad psichologinė sutartis itin gali atsiliepti įsipareigojimui organizacijai ir bendrinei emocinei savijautai. O tai galime interpretuoti kaip emocinį įsipareigojimą, kuris šiame tyrime pasitvirtino dviguboje mediacijoje su pasitikėjimu organizacija. Gauti tyrimo rezultatai taip pat parodė, kad emocinis įsipareigojimas yra taip pat statiškai susijęs su psichologiniu kontraktu. Statistiškai reikšmingas ryšys buvo tarp emocinio įsipareigojimo ir ketinimo likti organizacijoje, o mokslinėje literatūroje buvo kalbama, kad emocinis įsipareigojimas organizacijai yra apibūdinamas kaip darbuotojo emocinio ryšio su organizacija reiškinys. Jei darbuotojas jaučia itin stiprų emocinį ryšį su organizacija, tai ilgainiui gali turėti įtaką darbuotojo ketinimui likti organizacijoje. Tai taip pat gali pagrįsti, kodėl pasitvirtino dvigubos mediacijos ryšys, kur vienas iš mediatorių emocinis įsipareigojimas. Svarbu pastebėti, kad norminis įsipareigojimas gali padidinti darbuotojo pasitikėjimą organizacija ir jo ketinimą likti organizacijoje. (Caldwell, Chatman, O'Reilly, 1990) Tačiau šiame tyrime ryšiai tarp norminio įsipareigojimo ir pasitikėjimo ar tarp norminio įsipareigojimo ir ketinimo likti organizacijoje buvo statistiškai nereikšmingi. Statistiškai reikšmingas ryšys gautas tarp ketinimo likti organizacijoje (Y) ir psichologinio kontrakto (X) pagrindžiamas ir mokslininko Finnegan (2010), kurio teigimo darbuotojai lieka organizacijose tada, kai jie jaučiasi įvertinti ir gavę tai apie ką buvo kalbėję.

Taigi, tyrimo tikslas buvo pasiektas ir įvertintas mediatorių: pasitikėjimas organizacija, emocinis, tęstinis ir norminis įsipareigojimai, poveikis ryšiui tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje.

## IŠVADOS

Mokslinėje literatūroje buvo išanalizuota psichologinio kontrakto, pasitikėjimo ir įsipareigojimo organizacija bei ketinimo likti organizacijoje sampratos. Psichologinis kontraktas sudaromas tarp darbuotojo ir darbdavio prieš darbuotojui įsidarbinant į organizaciją. Psichologinis kontraktas gali keistis per metus ir būti keičiamas, svarbu, kad darbuotojas ir darbdavys teisingai suprastų vienas kito poreikius ir lūkesčius. Taigi, psichologinis kontraktas yra paremtas abipusiu pasitikėjimu ir sėkmingai psichologinei sutarčiai reikalingas aiškus abiejų pusių lūkesčių, mainų ar kt. iškomunikavimas. Pasitikėjimas yra vienas iš fundamentų psichologinės sutarties sudarymui. Pasitikėjimas organizacija yra paremtas psichologine būsena, kuri itin gali priklausyti nuo psichologinio kontrakto vykdymo ar nesilaikymo. Pasitikėjimo rezultatai gali atsispindėti darbuotojo įsipareigojime organizacijai ar darbuotojo ketinimo likti arba palikti organizaciją. Pasitikėjimas, kadangi pagrįstas psichologine būsena, geriausiai ir atsispindi per emocinį įsipareigojimą. Didėjant pasitikėjimui, didėja ir emocinis įsipareigojimas. O darbuotojo ketinimas likti organizacijoje yra itin susijęs su įsipareigojimu, nes įmonės, kurios nori pagerinti darbuotojų išlaikymą skatina darbuotojų įsipareigojimą jai. Taigi, psichologinė sutartis svarbi norint išlaikyti darbuotojo pasitikėjimą, didinti jo įsipareigojimą organizacijai ir mažinti jo norą palikti organizaciją. Darbuotojo veiksmai, šiuo atveju ketinimas likti organizacijoje tampa rezultatu to kaip jis jaučiasi organizacijoje ir ar darbuotojo ir darbdavio susitarimų buvo laikomasi ar ne.

Remiantis moksline literatūra ir mokslininkų sudarytais konstruktais sudaryta apklausa surinko 248 respondentus. Duomenų apdorojimui buvo naudojama SPSS programinė įranga, kurios pagalba buvo apdoroti ir analizei paruošti duomenys. Daugiausiai sulaukta moteriškos lyties respondenčių, amžiaus vidurkis buvo apie 34 metus ir dauguma respondentų turėjo aukštąjį išsilavinimą. Konstruktai atitiko *Cronbach alfa* koeficientą. Pirsono koreliacijos analizė atskleidė teigiamus reikšmingus ryšius tarp psichologinio kontrakto ir pasitikėjo organizacija, tarp psichologinio kontrakto ir emocinio įsipareigojimo bei tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje. Šios koreliacijos atsispindėjo ir mediacinėje analizėje. Koreliacijos reikšmingumas su visais socialiniais demografiniais duomenimis taip pat pagrindė faktą, kad koreliacijos yra statistiškai reikšmingos. Atlikti normalumo testai: Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk. Paskutiniojo testą praėjo psichologinis kontraktas, emocinis įsipareigojimas ir tęstinis įsipareigojimas, tai dauguma tiriamų kintamųjų. Kolmogorov-Smirnov testo nepraėjo nei vienas kintamasis, todėl nuspręsta buvo patikrinti asimetrijos ir eksceso koeficientus. Jie

neperžengė ribos, taigi gauti duomenys yra arti normalaus skirstinio, dėl to mediacinėje analizėje buvo taikoma *Bootstrap* procedūra.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, jog nustatyti septyni statistiškai reikšmingi ryšiai tarp kintamųjų. Mediacinė analizė parodė, kad bendras efektas yra statistiškai reikšmingas, tačiau tiesioginis efekto ryšys nėra statistiškai reikšmingas, nes *Bootstrap* procedūros teigiama ir neigiama reikšmė pasikeitė ir p vertė nebeatitiko normos. Netiesioginio efekto rezultatai parodė, kad iš penkiolikos išsikeltų hipotezių buvo patvirtintos tik dvi hipotezės. Patvirtintos šios dvi hipotezės: H2 - jog pasitikėjimas organizacija medijuoja ryšį tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje, bei H5 - pasitikėjimas organizacija ir emocinis įsipareigojimas organizacijai medijuoja ryšį tarp psichologinio kontrakto ir ketinimo likti organizacijoje. Apibendrinant galima teigti, kad psichologinio kontrakto poveikis ketinimui likti organizacijoje yra labai mažai tyrinėtas, kadangi būtent ketinimas likti organizacijoje aspektas yra nagrinėjamas mažiau mokslininkų tarpe nei darbuotojo noras palikti organizaciją. Pasitvirtinę statistiniai ryšiai buvo pastebėti nagrinėtoje literatūroje, kadangi mokslininkai nagrinėjamo kintamųjų suderinamumą, koreliaciją, priklausomybę, tačiau tokio paties sudaryto tyrimo modelio, kuris nagrinėtų psichologinio kontrakto įtaką ketinimui likti organizacijoje medijuojant pasitikėjimui ir įsipareigojimu organizacija, nerasta. Todėl galima teigti, kad tyrimo modelis yra unikalus ir galimas pritaikyti tolimesnėse analizėse.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Ahteela, R., & Vanhala, M. (2018). HRM bundles and organizational trust. *Knowledge and Process Management*, 25(1), 3–11. <https://doi.org/10.1002/kpm.1561>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The Psychological Contract in Retrospect and Prospect. *Source: Journal of Organizational Behavior* (T. 19).
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267–285. <https://doi.org/10.1002/job.138>
- Avram, E., Ionescu, D., & Mincu, C. L. (2015). Perceived Safety Climate and Organizational Trust: The Mediator Role of Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 187, 679–684. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.126>
- Bal, P. M., de Lange, A. H., Jansen, P. G. W., & van der Velde, M. E. G. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 143–158. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.10.005>
- by Nicole Gillespie, E., Ashley Fulmer, C., & Lewicki, R. J. (s.a.). *Understanding Trust in Organizations: A Multilevel Perspective*.
- Bussing A. (2002). *TRUST, COMMITMENT AND INVOLVEMENT IN WORK* 37.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 245–261. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00525.x>
- Clinton, M. E., & Guest, D. E. (2014). Psychological contract breach and voluntary turnover: Testing a multiple mediation model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 200–207. <https://doi.org/10.1111/joop.12033>
- Clutterbuck, D. (2005). Communication and the psychological contract. *Journal of Communication Management* (T. 9).
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research. *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199280643.001.0001>

- Conway, N., Guest, D., & Trenberth, L. (2011). Testing the differential effects of changes in psychological contract breach and fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 267–276. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.01.003>
- Curado, C., & Vieira, S. (2019). Trust, knowledge sharing and organizational commitment in SMEs. *Personnel Review*, 48(6), 1449–1468. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2018-0094>
- de Cuyper, N., Rigotti, T., de Witte, H., & Mohr, G. (2008). Balancing psychological contracts: Validation of a typology. *International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 543–561. <https://doi.org/10.1080/09585190801953590>
- de Vos, A., & Freese, C. (2011). Sensemaking during organizational entry: Changes in newcomer information seeking and the relationship with psychological contract fulfilment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 288–314. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02024.x>
- Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59(1), 1–29. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00852.x>
- Festing, M., & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262–271. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.010>
- Finnegan, D. (s.a.). *Praise for Rethinking Retention in Good Times and Bad*.
- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further Assessments of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology* (T. 79, Numeris 1).
- Janssens, M., Sels, L., & van den Brande, I. (2003). *Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution*. [www.sagepublications.com](http://www.sagepublications.com)
- Kavaliauskienė, Ž. (s.a.). *ORGANIZACINIS ĮSIPAREIGOJIMAS KAIP TEORINIS KONSTRUKTAS*.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195–215. <https://doi.org/10.1007/s12186-009-9024-7>
- Kissler, G. D. (s.a.). *The New Employment Contract*.
- Korczynski, M. (2022). The social contract of work: Moving beyond the psychological contract. *Human Resource Management Journal*. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12450>
- Lahkar Das, B., & Baruah, M. (s.a.). *Employee Retention: A Review of Literature* (T. 14, Numeris 2). [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org)



- Low, C. H., Bordia, P., & Bordia, S. (2016). What do employees want and why? An exploration of employees' preferred psychological contract elements across career stages. *Human Relations, 69*(7), 1457–1481. <https://doi.org/10.1177/0018726715616468>
- Mayer, R. C., & David Schoorman, F. (1998). Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A Test of March and Simon's Model. *Journal of Organizational Behavior* (T. 19, Numeris 1).
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A THREE-COMPONENT CONCEPTUALIZATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT*.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology* (T. 78, Numeris 4).
- Nayak, S., Jena, D., & Patnaik, S. (2021). Mediation framework connecting knowledge contract, psychological contract, employee retention, and employee satisfaction: An empirical study. *International Journal of Engineering Business Management* (T. 13). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.1177/18479790211004007>
- Norman, S. M., Avey, J., Larson, M., & Hughes, L. (2020). The development of trust in virtual leader–follower relationships. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal, 15*(3), 279–295. <https://doi.org/10.1108/QROM-12-2018-1701>
- Obushenkova, E., Plester, B., & Haworth, N. (2018). Manager-employee psychological contracts: enter the smartphone. *Employee Relations, 40*(2), 193–207. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2017-0040>
- Pološki Vokić, N., Rimac Bilušić, M., & Najjar, D. (2021). Building organizational trust through internal communication. *Corporate Communications, 26*(1), 70–83. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2020-0023>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. v. (1974). ORGANIZATIONAL COMMITMENT, JOB SATISFACTION, AND TURNOVER AMONG PSYCHIATRIC TECHNICIANS J. *Journal of Applied Psychology* (T. 59, Numeris 5).
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior, 15*(3), 245–259. <https://doi.org/10.1002/job.4030150306>
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal* (T. 2, Numeris 2).
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*(4), 511–541. <https://doi.org/10.1348/096317901167505>

- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19(SUPPL.), 679–695. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(1998\)19:1+<679::aid-job971>3.0.co;2-n](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(1998)19:1+<679::aid-job971>3.0.co;2-n)
- Searle, R., den Hartog, D. N., Weibel, A., Gillespie, N., Six, F., Hatzakis, T., & Skinner, D. (2011). Trust in the employer: The role of high-involvement work practices and procedural justice in european organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 22(5), 1069–1092. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.556782>
- Tan, H., & Lim, A. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 143(1), 45–66. <https://doi.org/10.3200/JRLP.143.1.45-66>
- van den Heuvel, S., & Schalk, R. (2009). The relationship between fulfilment of the psychological contract and resistance to change during organizational transformations. *Social Science Information*, 48(2), 283–313. <https://doi.org/10.1177/0539018409102415>
- Walker, A., Accadia, R., & Costa, B. M. (2016). VOLUNTEER RETENTION: THE IMPORTANCE OF ORGANISATIONAL SUPPORT AND PSYCHOLOGICAL CONTRACT BREACH. *Journal of Community Psychology*, 44(8), 1059–1069. <https://doi.org/10.1002/jcop.21827>
- Weibel, A., den Hartog, D. N., Gillespie, N., Searle, R., Six, F., & Skinner, D. (2016). How Do Controls Impact Employee Trust in the Employer? *Human Resource Management*, 55(3), 437–462. <https://doi.org/10.1002/hrm.21733>

**THE IMPACT OF THE PSYCHOLOGICAL CONTRACT ON EMPLOYEES' INTENTION TO STAY IN THE ORGANISATION, MEDIATED BY TRUST AND COMMITMENT TO THE ORGANISATION**

**KAMILĖ ZAGURSKYTĖ**

**Master thesis**

**Human resource management**

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – doc. dr. V. Tamaševičius

Vilnius, 2024

**SUMMARY**

68 pages, 20 charts, 4 pictures, 4 references

The main objective of this paper is to assess the impact of the psychological contract on the employee's intention to remain in the organisation, mediated by trust and commitment to the organisation. To achieve this goal, the following three objectives were set. First, to analyse the concepts of the psychological contract, trust in the organisation, commitment to the organisation and the employee's intention to remain in the organisation. The second is to carry out a survey and analyse the responses received from respondents on the psychological contract, trust in the organisation, commitment to the organisation and intention to stay in the organisation. Third, to determine the mediating effect between psychological contract and intention to remain in the organisation, mediated by trust and commitment to the organisation. Thus, the thesis consisted of three parts: the analysis of the scientific literature, the methodology of the study and the analysis of the results.

The aim of the study is to determine the relationship between the psychological contract (X) and the employee's intention to stay in the organisation (Y), mediated by trust (M1) and commitment to the organisation (M2, M3, M4). Fifteen research hypotheses were developed. 247 surveys suitable for analysis were collected. The data were processed using IBM SPSS Statistics (Statistical Package for the Social Sciences) software. The analyses carried out were Cronbach's alpha reliability coefficients checked, reverse assertions recoded, correlations between variables assessed, Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilk tests carried out, asymmetry and excess coefficients tested, and mediation and regression analyses carried out. The mediation analysis was carried out with the A. F. Hayes PROCESS 3.5 SPSS plug-in, using the 6-mediation model.

The results showed that statistically significant relationships exist between: psychological contract and intention to remain in the organisation, psychological contract and trust in the organisation, trust in the organisation and emotional commitment, psychological contract and normative commitment, emotional commitment and normative commitment, continuing commitment and normative commitment, trust in the organisation, intention to remain in the organisation, and emotional commitment and intention to remain. The mediational analysis of the study confirmed two hypotheses out of fifteen. The first, trust in the organisation mediates the relationship between psychological contract and intention to stay in the organisation. The second is that trust in the organisation and emotional commitment mediate the relationship between psychological contract and intention to stay in the organisation. The conclusions and discussion of the study are presented in the results section. The overall conclusions of the paper are presented.

It is believed that this study will be able to make a positive contribution to the importance of the psychological contract in retaining employees in organisations and to the lack of research on employees' intention to stay in an organisation.

## PRIEDAI

### I dalis - anketa

Gerbiamas (-a) tyrimo dalyvi (-e),

Esu Vilniaus Universiteto žmogiškųjų išteklių valdymo magistro studijų studentė. Rašau baigiamąjį magistro darbą, kurio tikslas išsiaiškinti kaip psichologinis kontraktas veikia darbuotojo ketinimą likti organizaciją, medijuojant pasitikėjimu ir įsipareigojimu organizacijai.

Tyrimo klausimyną užpildyti užtruksite iki 10 minučių. Anketoje nėra teisingų atsakymų, todėl vertindami pateiktus teiginius remkitės savo darbinėmis situacijomis.

Apklausa yra anoniminė ir konfidenciali. Visi duomenys bus pateikiami apibendrinta forma, kurioje nebus įmanoma identifikuoti konkretaus tyrimo dalyvavusio asmens. Anketą vienas respondentas gali pildyti tik vieną kartą.

Dėkoju už Jūsų įsitraukimą, aktyvumą ir skirtą laiką.

Jeigu turite klausimų susijusių su tyrimu, kviečiu kreiptis el. paštu: [kamile.zagurskyte@evaf.stud.vu.lt](mailto:kamile.zagurskyte@evaf.stud.vu.lt).

1. Remdamiesi savo patirtimi įvertinkite kiek organizacija ištesėjo savo pažadus įvairiais darbo aspektais:

*Pateiktus teiginius įvertinkite skalėje nuo 0 iki 4, kur 0 reiškia pažadų neduota, 1 – neįvykdyta, 2 – įvykdyta mažoji dalis (<50%), 3 – didžiąja dalimi įvykdyta (>50%), 4 – pilnai įvykdyta.*

- Paaukštino galimybės
- Darbo saugumas
- Atlyginimas
- Darbo pobūdis
- Darbo reikalavimai
- Spaudimas darbe
- Darbo valandų kiekis
- Kasdienė užduočių kontrolė
- Mokymų aprūpinimas

- Karjeros plėtra

2. Remdamiesi savo asmenine patirtimi įvertinkite savo pasitikėjimą organizacijoje:

*Pateiktus teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.*

- Nesu tikras, ar visiškai pasitikiu savo darbdaviu
- Mano darbdavys su manimi yra atviras ir nuoširdus
- Manau, kad mano darbdavys yra labai sąžiningas
- Apskritai tikiu, kad mano darbdavio motyvai ir ketinimai yra geri
- Mano darbdavys ne visada yra sąžiningas ir teisingas
- Nemanau, kad mano darbdavys su manimi elgiasi sąžiningai
- Galiu tikėtis, kad darbdavys su manimi elgiasi sąžiningai

3. Remdamiesi savo asmenine patirtimi įvertinkite žemiau išvardintus teiginius, apibūdinančius jūsų nuostatą.

*Pateiktus teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.*

- Būčiau labai laimingas galėdama (as) praleisti likusią karjeros dalį šioje organizacijoje
- Man patinka diskutuoti apie savo organizaciją su žmonėmis už jos ribų
- Tikrai jaučiuosi taip, tarsi šios organizacijos problemos būtų mano paties problemos
- Manau, kad lengvai galėčiau prisirišti prie kitos organizacijos taip pat, kaip ir prie šios
- Savo organizacijoje nesijaučiu „šeimos nariu“
- Nesijaučiu „emociškai prisirišęs“ prie šios organizacijos
- Ši organizacija man turi didelę asmeninę reikšmę
- Nejaučiu stiprios priklausomybės savo organizacijai
- Nebijau, kas gali nutikti, jei išseisiu iš darbo neturėdamas kito darbo
- Man būtų labai sunku dabar palikti savo organizaciją, net jei to ir norėčiau
- Man nebūtų per brangu palikti savo organizaciją dabar
- Šiuo metu likti mano organizacijoje yra ne tik noro, bet ir būtinybės reikalas
- Jaučiu, kad turiu per mažai galimybių, kad galėčiau svarstyti galimybę palikti šią organizaciją

- Vienas iš nedaugelio rimtų pasitraukimo iš šios organizacijos padarinių būtų galimų alternatyvų trūkumas
- Viena iš svarbiausių priežasčių, kodėl toliau dirbu šioje organizacijoje, yra ta, kad pasitraukimas pareikalautų didelių asmeninių aukų - kita organizacija gali neprilygti bendrai naudai, kurią gaunu čia
- Manau, kad šiais laikais žmonės per dažnai keičia darbovietes
- Nemanau, kad žmogus visada turi būti lojalus savo organizacijai
- Darboviečių keitimas man visai neatrodo neetiškas
- Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl toliau dirbu šioje organizacijoje, yra ta, kad manau, jog lojalumas yra svarbus, todėl jaučiu moralinę pareigą likti
- Jei gaučiau kitą pasiūlymą dirbti geresnį darbą kitur, nemanyčiau, kad būtų teisinga palikti savo organizaciją
- Buvau išmokytas išlikti lojaliu vienai organizacijai
- Viskas buvo geriau, kai žmonės didžiąją savo karjeros dalį dirbo vienoje organizacijoje
- Nemanau, kad noras būti „kompanijos siela“ yra prasmingas

4. Remdamiesi savo asmenine patirtimi įvertinkite kokie yra jūsų planai dabartinėje organizacijoje.

*Pateiktus teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.*

- Per trejus metus planuoju dirbti kitoje įmonėje
- Šioje įmonėje mano darbas man teikia pasitenkinimą
- Jei norėčiau dirbti kitą darbą ar eiti kitas pareigas, pirmiausia pasidomėčiau galimybėmis šioje įmonėje
- Šioje įmonėje matau savo ateitį
- Man nesvarbu, ar dirbu šioje, ar kitoje įmonėje, svarbu, kad turiu darbą
- Jei tai priklausytų nuo manęs, tikrai dirbčiau šioje įmonėje ateinančius penkerius metus
- Jei galėčiau pradėti viską iš naujo, pasirinkčiau darbą kitoje įmonėje
- Jei iš kitos įmonės gaučiau patrauklų darbo pasiūlymą, priimčiau šį darbą
- Darbas, kurį dirbu, man yra labai svarbus
- Man patinka dirbti šioje įmonėje
- Neseniai domėjausi darbu kitoje įmonėje

Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

Koks Jūsų amžius? (įrašykite)

\_\_\_\_\_

Jūsų išsilavinimas:

- Aukštasis universitetinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštesnysis
- Profesinis
- Vidurinis
- Pagrindinis
- Pradinis
- Kita

Jūsų užimamos pareigos organizacijoje

- Neturiu tiesiogiai pavaldžių darbuotojų
- Turiu tiesiogiai pavaldžių darbuotojų

Jūsų darbo patirtis dabartinėje organizacijoje (metais)

- Iki 1 m.
- 1 – 3 m.
- 4 – 7 m.
- 8 – 11 m.
- 12 – 15 m.
- 16 – 19 m.
- 20 – daugiau

Organizacijos, kurioje dirbate, dydis pagal darbuotojų skaičių:

- 1 – 9 darbuotojai
- 10 – 49 darbuotojai
- 50 – 249 darbuotojai



- 250 ir daugiau darbuotojų

Organizacijoje, kurioje dirbate, veiklos sritis:

- Gamyba
- Didmeninė ir mažmeninė prekyba
- Finansinės paslaugos
- IT paslaugos
- Žemės ūkis
- Švietimo paslaugos
- Statybos ir rangos paslaugos
- Sveikatos apsaugos paslaugos
- Viešasis administravimas
- Kita

Kokiu darbo pobūdis?

- Nuotoliu (visą laiką dirbu iš namų)
- Mišriu/ hibridiniu (2/3 dienos nuotoliu, kitas dienas iš biuro)
- Tik biure (visas dienas vykstu į biurą)

## II dalis - koreliacijos tarp socialinių demografinių charakteristikų ir tiriamų kintamųjų

### Correlations

			Psichologinis kontraktas	Pastikėjimas organizacija	Emocinis įsipareigojimas	Tęstinis įsipareigojimas	Norminis įsipareigojimas	Ketinimas likti organizacijoje	Jūsų darbo patirtis dabartinėje organizacijoje (metais)
Spearman's rho	Psichologinis kontraktas	Correlation Coefficient	1.000	.495**	.333**	-.046	-.060	.354**	-.082
		Sig. (2-tailed)	.	<.001	<.001	.470	.350	<.001	.201
		N	247	247	247	247	247	247	247
	Pastikėjimas organizacija	Correlation Coefficient	.495**	1.000	.470**	-.028	.112	.527**	.063
		Sig. (2-tailed)	<.001	.	<.001	.665	.080	<.001	.327
		N	247	247	247	247	247	247	247
	Emocinis įsipareigojimas	Correlation Coefficient	.333**	.470**	1.000	.046	.241**	.457**	.069
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.	.469	<.001	<.001	.280
		N	247	247	247	247	247	247	247
	Tęstinis įsipareigojimas	Correlation Coefficient	-.046	-.028	.046	1.000	.253**	.049	.107
		Sig. (2-tailed)	.470	.665	.469	.	<.001	.445	.093
		N	247	247	247	247	247	247	247
	Norminis įsipareigojimas	Correlation Coefficient	-.060	.112	.241**	.253**	1.000	.155*	.176**
		Sig. (2-tailed)	.350	.080	<.001	<.001	.	.015	.005
		N	247	247	247	247	247	247	247
	Ketinimas likti organizacijoje	Correlation Coefficient	.354**	.527**	.457**	.049	.155*	1.000	.062
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	.445	.015	.	.333
		N	247	247	247	247	247	247	247
	Jūsų darbo patirtis dabartinėje organizacijoje (metais)	Correlation Coefficient	-.082	.063	.069	.107	.176**	.062	1.000
		Sig. (2-tailed)	.201	.327	.280	.093	.005	.333	.
		N	247	247	247	247	247	247	247

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

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations

			Psichologinis kontraktas	Pastikėjimas organizacija	Emocinis įsipareigojimas	Tęstinis įsipareigojimas	Norminis įsipareigojimas	Ketinimas likti organizacijoje	Organizacijos, kurioje dirbate, dydis pagal darbuotojų skaičių
Spearman's rho	Psichologinis kontraktas	Correlation Coefficient	1.000	.495**	.333**	-.046	-.060	.354**	.137
		Sig. (2-tailed)	.	<.001	<.001	.470	.350	<.001	.031
		N	247	247	247	247	247	247	247
	Pastikėjimas organizacija	Correlation Coefficient	.495**	1.000	.470**	-.028	.112	.527**	.012
		Sig. (2-tailed)	<.001	.	<.001	.665	.080	<.001	.849
		N	247	247	247	247	247	247	247
	Emocinis įsipareigojimas	Correlation Coefficient	.333**	.470**	1.000	.046	.241**	.457**	-.071
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.	.469	<.001	<.001	.266
		N	247	247	247	247	247	247	247
	Tęstinis įsipareigojimas	Correlation Coefficient	-.046	-.028	.046	1.000	.253**	.049	-.118
		Sig. (2-tailed)	.470	.665	.469	.	<.001	.445	.065
		N	247	247	247	247	247	247	247
	Norminis įsipareigojimas	Correlation Coefficient	-.060	.112	.241**	.253**	1.000	.155*	-.085
		Sig. (2-tailed)	.350	.080	<.001	<.001	.	.015	.184
		N	247	247	247	247	247	247	247
	Ketinimas likti organizacijoje	Correlation Coefficient	.354**	.527**	.457**	.049	.155*	1.000	.032
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	.445	.015	.	.613
		N	247	247	247	247	247	247	247
	Organizacijos, kurioje dirbate, dydis pagal darbuotojų skaičių	Correlation Coefficient	.137	.012	-.071	-.118	-.085	.032	1.000
		Sig. (2-tailed)	.031	.849	.266	.065	.184	.613	.
		N	247	247	247	247	247	247	247

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

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

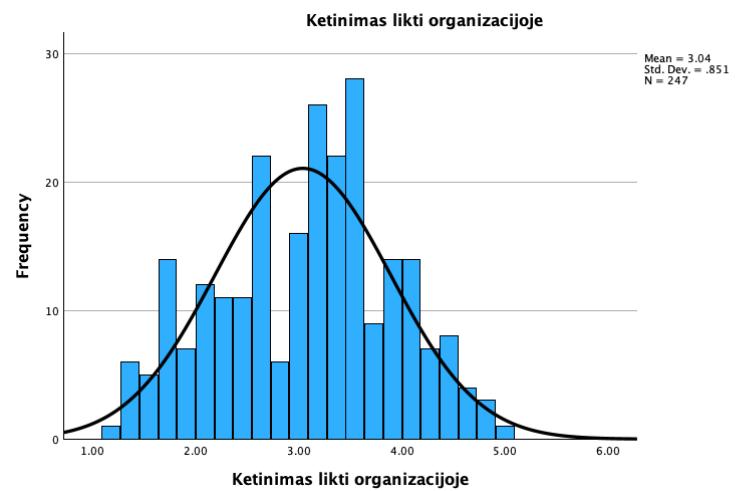
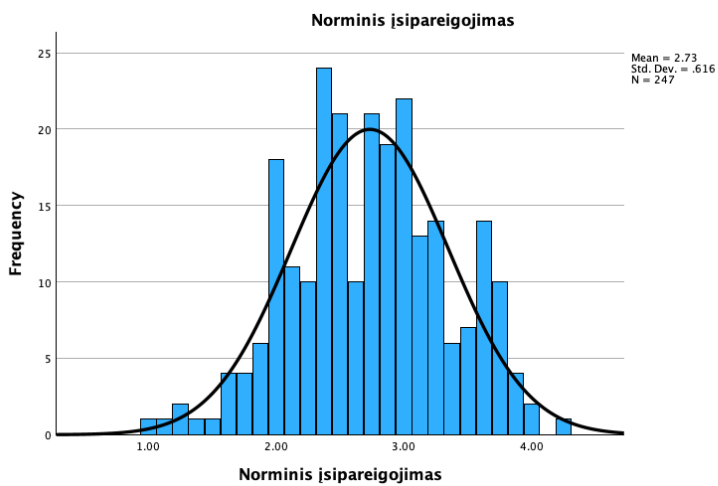
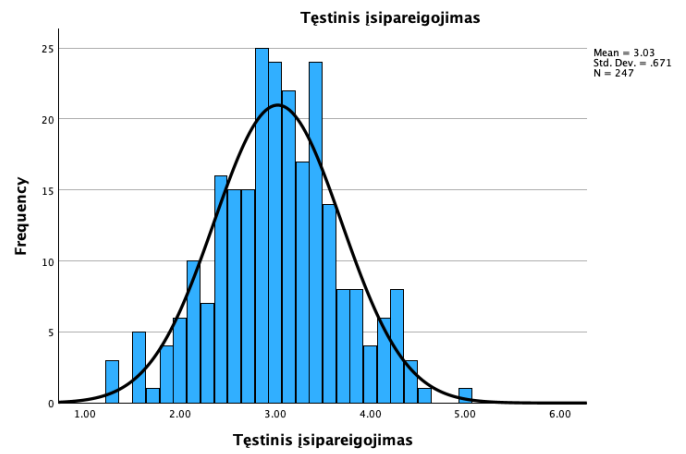
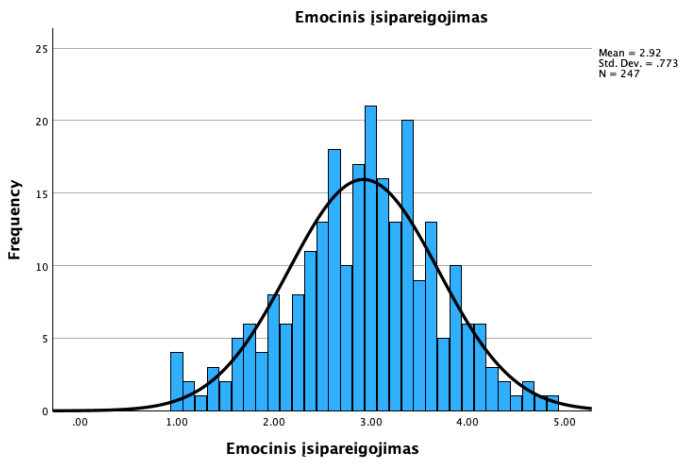
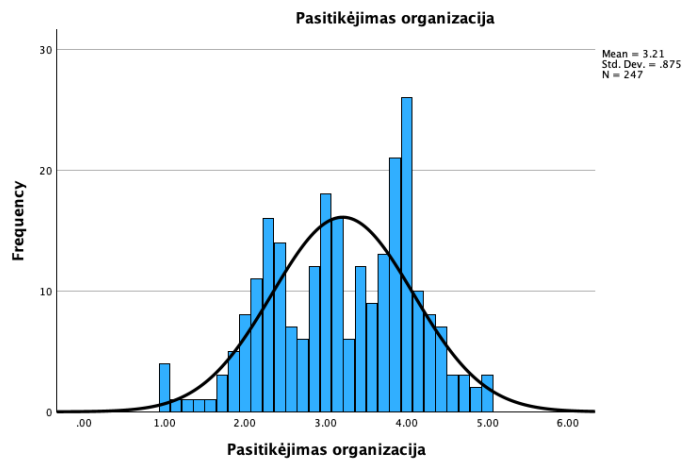
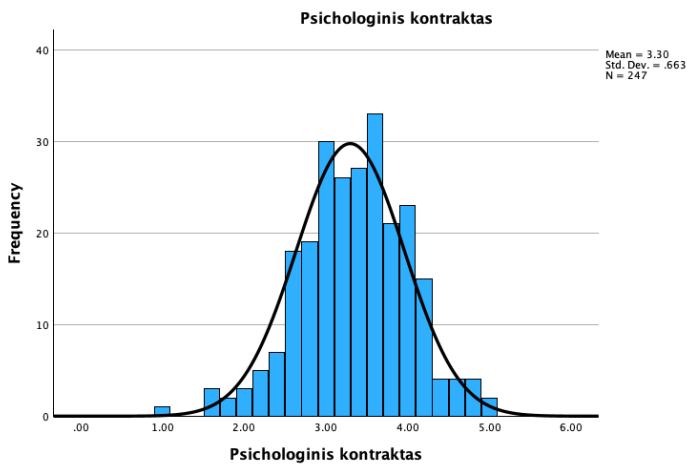
### Correlations

			Psichologinis kontraktas	Pastikėjimas organizacija	Emocinis įsipareigojimas	Tęstinis įsipareigojimas	Norminis įsipareigojimas	Ketinimas likti organizacijoje	Organizacijoje, kurioje dirbate, veiklos sritys
Spearman's rho	Psichologinis kontraktas	Correlation Coefficient	1.000	.495**	.333**	-.046	-.060	.354**	.068
		Sig. (2-tailed)	.	<.001	<.001	.470	.350	<.001	.287
		N	247	247	247	247	247	247	247
	Pastikėjimas organizacija	Correlation Coefficient	.495**	1.000	.470**	-.028	.112	.527**	.156
		Sig. (2-tailed)	<.001	.	<.001	.665	.080	<.001	.014
		N	247	247	247	247	247	247	247
	Emocinis įsipareigojimas	Correlation Coefficient	.333**	.470**	1.000	.046	.241**	.457**	.059
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.	.469	<.001	<.001	.359
		N	247	247	247	247	247	247	247
	Tęstinis įsipareigojimas	Correlation Coefficient	-.046	-.028	.046	1.000	.253**	.049	-.024
		Sig. (2-tailed)	.470	.665	.469	.	<.001	.445	.702
		N	247	247	247	247	247	247	247
	Norminis įsipareigojimas	Correlation Coefficient	-.060	.112	.241**	.253**	1.000	.155*	-.005
		Sig. (2-tailed)	.350	.080	<.001	<.001	.	.015	.932
		N	247	247	247	247	247	247	247
	Ketinimas likti organizacijoje	Correlation Coefficient	.354**	.527**	.457**	.049	.155*	1.000	.052
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	.445	.015	.	.419
		N	247	247	247	247	247	247	247
	Organizacijoje, kurioje dirbate, veiklos sritys	Correlation Coefficient	.068	.156	.059	-.024	-.005	.052	1.000
		Sig. (2-tailed)	.287	.014	.359	.702	.932	.419	.
		N	247	247	247	247	247	247	247

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

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### III dalis - histogramas



IV dalis - mediacinė analizė

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)

Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

\*\*\*

Model : 6

Y : KETLIK

X : PSICH

M1 : PASI

M2 : EMOC

M3 : TEST

M4 : NORM

Sample

Size: 247

\*\*\*\*\*

\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

PASI

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.4891	.2392	.5845	77.0342	1.0000	245.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1.0797	.2473	4.3649	.0000	.5925	1.5669
PSICH	.6457	.0736	8.7769	.0000	.5008	.7906

Standardized coefficients

coeff

PSICH .4891

\*\*\*\*\*

\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

EMOC

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.5140	.2642	.4430	43.8018	2.0000	244.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1.2235	.2235	5.4730	.0000	.7831	1.6638
PSICH	.1278	.0734	1.7402	.0831	-.0169	.2724
PASI	.3988	.0556	7.1703	.0000	.2892	.5083

Standardized coefficients

	coeff
PSICH	.1096
PASI	.4514

\*\*\*\*\*

\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

TEST

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.0742	.0055	.4534	.4489	3.0000	243.0000	.7183

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2.9954	.2396	12.4999	.0000	2.5233	3.4674
PSICH	-.0036	.0747	-.0478	.9619	-.1508	.1437
PASI	-.0503	.0619	-.8118	.4177	-.1722	.0717
EMOC	.0700	.0648	1.0816	.2805	-.0575	.1976

Standardized coefficients

	coeff
PSICH	-.0035
PASI	-.0655
EMOC	.0807

\*\*\*\*\*

\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

NORM

*Model Summary*

<i>R</i>	<i>R-sq</i>	<i>MSE</i>	<i>F</i>	<i>df1</i>	<i>df2</i>	<i>p</i>
.3666	.1344	.3343	9.3911	4.0000	242.0000	.0000

*Model*

	<i>coeff</i>	<i>se</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
<i>constant</i>	1.8303	.2637	6.9399	.0000	1.3108	2.3499
<i>PSICH</i>	-.1586	.0642	-2.4712	.0142	-.2850	-.0322
<i>PASI</i>	.0748	.0532	1.4052	.1612	-.0301	.1797
<i>EMOC</i>	.1937	.0557	3.4744	.0006	.0839	.3035
<i>TEST</i>	.2046	.0551	3.7150	.0003	.0961	.3131

*Standardized coefficients*

	<i>coeff</i>
<i>PSICH</i>	-.1705
<i>PASI</i>	.1062
<i>EMOC</i>	.2428
<i>TEST</i>	.2228

\*\*\*\*\*

\*\*\*

*OUTCOME VARIABLE:*

*KETLIK*

*Model Summary*

<i>R</i>	<i>R-sq</i>	<i>MSE</i>	<i>F</i>	<i>df1</i>	<i>df2</i>	<i>p</i>
.5867	.3442	.4847	25.3012	5.0000	241.0000	.0000

*Model*

	<i>coeff</i>	<i>se</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
<i>constant</i>	.3788	.3478	1.0893	.2771	-.3062	1.0639
<i>PSICH</i>	.1149	.0783	1.4681	.1434	-.0393	.2690
<i>PASI</i>	.3185	.0644	4.9483	.0000	.1917	.4453
<i>EMOC</i>	.3014	.0688	4.3822	.0000	.1659	.4369
<i>TEST</i>	.0554	.0682	.8120	.4176	-.0790	.1897
<i>NORM</i>	.0771	.0774	.9957	.3204	-.0754	.2296

*Standardized coefficients*

	<i>coeff</i>
<i>PSICH</i>	.0895
<i>PASI</i>	.3274

EMOC .2737  
 TEST .0437  
 NORM .0558

\*\*\*\*\* TOTAL EFFECT MODEL

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

KETLIK

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.3374	.1138	.6443	31.4641	1.0000	245.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1.6107	.2597	6.2023	.0000	1.0992	2.1223
PSICH	.4333	.0772	5.6093	.0000	.2811	.5854

Standardized coefficients

coeff  
 PSICH .3374

\*\*\*\*\* TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y

\*\*\*\*\*

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
.4333	.0772	5.6093	.0000	.2811	.5854	.3374

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
.1149	.0783	1.4681	.1434	-.0393	.2690	.0895

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	.3184	.0595	.2079 .4421
Ind1	.2057	.0480	.1132 .3017
Ind2	.0385	.0244	-.0017 .0920
Ind3	-.0002	.0058	-.0131 .0129
Ind4	-.0122	.0145	-.0428 .0157

<i>Ind5</i>	.0776	.0260	.0340	.1337
<i>Ind6</i>	-.0018	.0040	-.0118	.0053
<i>Ind7</i>	.0037	.0056	-.0061	.0166
<i>Ind8</i>	.0005	.0012	-.0010	.0039
<i>Ind9</i>	.0019	.0028	-.0023	.0090
<i>Ind10</i>	-.0001	.0017	-.0043	.0034
<i>Ind11</i>	.0010	.0020	-.0021	.0060
<i>Ind12</i>	.0038	.0050	-.0044	.0152
<i>Ind13</i>	-.0005	.0012	-.0034	.0013
<i>Ind14</i>	.0001	.0003	-.0003	.0010
<i>Ind15</i>	.0003	.0006	-.0006	.0018

*Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:*

<i>Effect</i>	<i>BootSE</i>	<i>BootLLCI</i>	<i>BootULCI</i>
<i>TOTAL</i>	.2479	.0434	.1645 .3342
<i>Ind1</i>	.1601	.0369	.0882 .2329
<i>Ind2</i>	.0300	.0185	-.0013 .0693
<i>Ind3</i>	-.0002	.0045	-.0100 .0099
<i>Ind4</i>	-.0095	.0114	-.0333 .0120
<i>Ind5</i>	.0604	.0195	.0270 .1019
<i>Ind6</i>	-.0014	.0031	-.0091 .0041
<i>Ind7</i>	.0029	.0043	-.0047 .0129
<i>Ind8</i>	.0004	.0009	-.0008 .0030
<i>Ind9</i>	.0015	.0022	-.0018 .0071
<i>Ind10</i>	.0000	.0013	-.0033 .0026
<i>Ind11</i>	.0008	.0016	-.0016 .0047
<i>Ind12</i>	.0030	.0039	-.0033 .0120
<i>Ind13</i>	-.0004	.0009	-.0027 .0010
<i>Ind14</i>	.0001	.0002	-.0003 .0008
<i>Ind15</i>	.0002	.0005	-.0005 .0014

*Indirect effect key:*

<i>Ind1</i>	<i>PSICH</i>	->	<i>PASI</i>	->	<i>KETLIK</i>
<i>Ind2</i>	<i>PSICH</i>	->	<i>EMOC</i>	->	<i>KETLIK</i>
<i>Ind3</i>	<i>PSICH</i>	->	<i>TEST</i>	->	<i>KETLIK</i>



*Ind4 PSICH -> NORM -> KETLIK*  
*Ind5 PSICH -> PASI -> EMOC -> KETLIK*  
*Ind6 PSICH -> PASI -> TEST -> KETLIK*  
*Ind7 PSICH -> PASI -> NORM -> KETLIK*  
*Ind8 PSICH -> EMOC -> TEST -> KETLIK*  
*Ind9 PSICH -> EMOC -> NORM -> KETLIK*  
*Ind10 PSICH -> TEST -> NORM -> KETLIK*  
*Ind11 PSICH -> PASI -> EMOC -> TEST -> KETLIK*  
*Ind12 PSICH -> PASI -> EMOC -> NORM -> KETLIK*  
*Ind13 PSICH -> PASI -> TEST -> NORM -> KETLIK*  
*Ind14 PSICH -> EMOC -> TEST -> NORM -> KETLIK*  
*Ind15 PSICH -> PASI -> EMOC -> TEST -> NORM ->*

*KETLIK*

\*\*\*\*\* *ANALYSIS NOTES AND ERRORS* \*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*

*Level of confidence for all confidence intervals in output:*

*95.0000*

*Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:*

*5000*

*----- END MATRIX -----*