

Vilniaus universitetas
Filosofijos fakultetas
Psichologijos institutas

Paulina Svirnelytė

Organizacinės psichologijos studijų programa
Magistro darbas

**Psichologinės sutarties išpildymo, darbuotojų gerovės, įsitraukimo į darbą ir
įsipareigojimo organizacijai sąsajos**

Darbo vadovė: Doc. Dr. Dalia Bagdžiūnienė

Vilnius 2023

TURINYS

SANTRAUKA	4
SUMMARY.....	5
SVARBIAUSIOS SĄVOKOS	6
PRATARMĖ	7
1. ĮVADAS	9
1.1. Darbdavio ir darbuotojo psichologinė sutartis.....	9
1.2. Psichologinės sutartis ir darbuotojų gerovė.....	11
1.3. Psichologinė sutartis ir įsitraukimas į darbą.....	13
1.4.. Psichologinė sutartis ir įsipareigojimas organizacijai.....	16
1.5. Darbuotojų gerovės reikšmė psichologinės sutarties išpildymo ryšiams su įsitraukimu į darbą ir įsipareigojimu organizacijai.....	17
1.6.Tyrimo tikslas ir uždaviniai.....	19
2. TYRIMO METODIKA.....	20
2.1. Tyrimo dalyviai	20
2.2. Tyrimo instrumentai	20
2.3. Tyrimo eiga	22
2.4. Duomenų analizė	22
3. REZULTATAI.....	24
3.1. Psichologinės sutarties išpildymo, darbuotojų gerovės, įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai raiška ir sąsajos su demografinėmis tiriamųjų charakteristikomis.....	24
3.2. Psichologinės sutarties išpildymo, darbuotojų gerovės, įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai tarpusavio sąsajos.....	29
3.3.Darbuotojų gerovę, įsitraukimą į darbą ir įsipareigojimą organizacijai prognozuojantys veiksniai.....	30
3.4. Darbuotojų gerovės reikšmė psichologinės sutarties išpildymo ir įsitraukimo į darbą bei psichologinės sutarties išpildymo ir įsipareigojimo organizacijai ryšiams.....	32
4. REZULTATŲ APTARIMAS.....	36
IŠVADOS	41
LITERATŪRA	42
PRIEDAI	49

1 priedas. Tyrimo anketa 49

SANTRAUKA

Psichologinės sutarties išpildymo, darbuotojų gerovės, įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai sąsajos

Paulina Svirnelytė, Vilnius, Vilniaus universitetas, 2023, 51 p.

Šiame darbe nagrinėjama psichologinės sutarties išpildymo ir darbuotojų gerovės sąsajų su įsitraukimu į darbą ir įsipareigojimu organizacijai problema. Temos aktualumas grindžiamas tokiomis darbo rinkos tendencijomis kaip nuotolinio darbo įsigalėjimas, darbuotojų kaita, ekonominės situacijos veikiami darbuotojų lūkesčiai, organizacijų konkurencija dėl darbo jėgos ir kt. Šie pokyčiai skatina nagrinėti abipusių mainų tarp darbuotojo ir darbdavio svarbą. Teorinis tyrimo pagrindas siejamas su Socialinių mainų teorija, gerovės darbe (Zheng, Zhu, Zhao & Zhang, 2015), įsitraukimo į darbą (Schaufeli & Bakker, 2010) ir įsipareigojimo organizacijai (Porter & Lawer, 1965) koncepcijomis. Tyrimo tikslas - išnagrinėti psichologinės sutarties išpildymo, darbuotojų gerovės, įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai sąsajas. Tyrime dalyvavo 206 įvairių organizacijų darbuotojai, taikyta netikimybinė patogioji atranka. Duomenys rinkti internetinės apklausos būdu. Tyrimo instrumentai: demografiniai klausimai apie tiriamųjų amžių, darbo stažą, lytį, sektorių, pareigas, darbo pobūdį, darbdavio psichologinės sutarties išpildymo vertinant iš darbuotojo perspektyvos (Robinson & Wolfe Morrison, 2000), gerovės darbe (Zheng, Zhu, Zhao, & Zhang, 2015), įsitraukimo į darbą (Schaufeli & Bakker, 2003) ir įsipareigojimo organizacijai (Porter, Steers, Mowday, & Bouldian, 1974) skalės. Tyrimo rezultatai analizuoti, taikant aprašomosios statistikos, faktorių analizės, regresinės ir mediacinės analizės metodus. Tyrimo rezultatai: psichologinės sutarties išpildymas, darbuotojo gerovė, įsitraukimas į darbą bei įsipareigojimas organizacijai yra teigiamai tarpusavyje susiję reiškiniai; psichologinės sutarties išpildymas teigiamai prognozuoja darbuotojų gerovę, įsitraukimą į darbą bei įsipareigojimą organizacijai; gerovė prognozuoja įsitraukimą į darbą ir įsipareigojimą organizacijai; darbuotojų gerovė yra tarpinis kintamasis (mediatorius) psichologinės sutarties išpildymui prognozuojant įsipareigojimą organizacijai ir įsitraukimą į darbą.

Raktiniai žodžiai: psichologinės sutarties išpildymas, darbuotojų gerovė, įsitraukimas į darbą, įsipareigojimas organizacijai.

SUMMARY

Links between psychological contract fulfillment, employee well - being, work engagement and organizational commitment

Paulina Svirnelytė, Vilnius, Vilnius University, 2023, 51 p.

This paper examines the relationship between psychological contract fulfillment and employee well-being with work engagement and organizational commitment. The relevance of the topic is based on labour market trends such as the rise of remote work, rising employee turnover, employee expectations influenced by the economic situation, competition between organizations for labour, etc. These developments make it necessary to reflect on the importance of mutual exchanges between employee and employer. The theoretical background of the study is related to Social Exchange Theory, the concepts of well-being at work (Zheng, Zhu, Zhao & Zhang, 2015), work engagement (Schaufeli & Bakker, 2010) and commitment to the organization (Porter & Lawer, 1965). The aim of this study is to examine the links between psychological contract fulfillment, employee well-being, work engagement, and organizational commitment. The study involved 206 employees from different organizations and used non-probability convenience sampling. Data were collected by means of an online survey. The research instruments included demographic questions about the subjects' age, length of service, gender, sector, job title, type of work, scales on the fulfillment of the employer's psychological contract from the employee's perspective (Robinson & Wolfe Morrison, 2000), well-being at work (Zheng, Zhu, Zhao, & Zhang, 2015), work engagement (Schaufeli & Bakker, 2003), and commitment to the organization (Porter, Steers, Mowday, & Bouldian, 1974). The results of the study were analysed using descriptive statistics, factor analysis, regression and mediation analysis. The results of the study were: psychological contract fulfillment, employee well-being, work engagement and organizational commitment are positively correlated; psychological contract fulfillment positively predicts employee well-being, work engagement and organizational commitment; well-being predicts work engagement and organizational commitment; and employee well-being is a mediating variable between psychological contract fulfillment in predicting organizational commitment and work engagement.

Keywords: psychological contract fulfillment, employee well - being, work engagement, organizational commitment.

SVARBIAUSIOS SAŲVOKOS

Psichologinė sutartis – įsitikinimų bei lūkesčių, kurie sieja darbuotojus ir organizaciją, visuma, priklausanti nuo darbuotojo nuostatų ir santykio su vadovais (Rousseau, 1995).

Darbuotojų gerovė – subjektyvus darbuotojo patyrimas, kuomet darbuotojas jaučiasi gerai, autentiškai ir / ar prasmingai savo darbe (Sonntag, 2015).

Įsitraukimas į darbą – pozityvi, pasitenkinimą teikianti ir su darbu susijusi būseną, pasireiškianti darbuotojo energija, atsidavimu ir pasinėrimu į darbą (Schaufeli, Salanova, González - Romá, & Bakker, 2002).

Įsipareigojimas organizacijai – darbuotojo susitapatinimas su organizacija bei aktyvus dalyvavimas jos veikloje (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974).

PRATARMĖ

Darbo rinka pastaraisiais metais susiduria su įvairiais pokyčiais. Nuotolinio darbo įsigalėjimas suteikia galimybę dirbti iš bet kurio pasaulio krašto, nuolat didėja konkurencija dėl kvalifikuotos bei nekvalifikuotos darbo jėgos, o dėl ekonominės situacijos kylantys atlygio lūkesčiai ir organizacijų finansinės galimybės ne visuomet sutampa.

Visos šios priežastys lemia tai, kad darbuotojai vis dažniau keičia darbo vietas, o organizacijoms tampa sunkiau juos išlaikyti. Rinkos tyrimų bendrovės Kantar 2022 metais atliktas tyrimas atskleidė, kad 15% darbuotojų praėjusiais metais pakeitė darbą, o 19% planavo tai padaryti greitu metu. Tokia situacija itin nenaudinga organizacijoms resursų atžvilgiu – esant didelei darbuotojų kaitai reikia nuolat skirti laiką ir lėšas darbuotojų atrankoms, apmokymui, adaptacijai ir kt. Juolab dažnai praeina nemažai laiko, kol naujas darbuotojas gali efektyviai atlikti jam paskirtas užduotis.

Žvelgiant iš organizacijos perspektyvos, šių laikų rinkoje, labiau nei bet kada jaučiama konkurencija. Įmonės yra sėkmingesnės, kai geba sukurti darbo vietą, kurioje jaučiamas balansas tarp darbdavio ir darbuotojo interesų. Tai tokia darbo vieta, kurioje dirbdamas darbuotojas yra įsitikinęs, kad jo atliekamos užduotys jam atneš finansinę ir psichologinę naudą, jei organizacija bus produktyvi ir pelninga (Brough, O'Driscoll, Kalliath, Cooper, & Poelmans, 2009).

Organizacijose, kuriose naudojami žmogiškieji ištekliai, gali būti sėkmingos tuomet, kai žmonės ir jų gerovė yra vertinami kaip visko pagrindas. Akivaizdu – norėdami išlaikyti darbuotojus augančius kartu su organizacija darbdaviai turi stengtis atliepti rinkos lūkesčius ir darbuotojams skirti individualų dėmesį. Turint mintyje susiklosčiusią situaciją darbo rinkoje itin svarbu atsižvelgti į tai, koks santykis sieja darbuotoją bei darbdavį bei kaip tai veikia jo būseną darbo vietoje, požiūrį į darbą bei į organizaciją (Kalliath, Kalliath, Kossek, Kalliath, & Kalliath, 2012).

Juolab žvelgiant iš žmogaus perspektyvos svarbu suprasti, jog darbas yra svarbi gyvenimo dalis, galinti suteikti ne tik finansinę naudą, bet savirealizacijos galimybę, pasitenkinimą, savarankiškumą, kompetencijos pojūtį. Visa tai itin svarbu žmogaus psichologinei sveikatai ir gerovei.

Atsižvelgiant į temos aktualumą šiame darbe nagrinėjama psichologinės sutarties išpildymo ir darbuotojų gerovės sąsają su įsitraukimu į darbą ir įsipareigojimo organizacijai problema. Darbe keliamas tikslas išnagrinėti psichologinės sutarties išpildymo iš darbdavio pusės, darbuotojų gerovės,

įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai sąsajas ir gerovės kaip tarpinio kintamojo (mediatoriaus) reikšmę darbuotojų įsitraukimui į darbą ir įsipareigojimui organizacijai.

1. ĮVADAS

1.1. Darbdavio ir darbuotojo psichologinė sutartis

Kintant situacijai darbo rinkoje darbdaviai, norėdami pritraukti bei išlaikyti darbuotojus, turi skirti daug dėmesio potencialių ir įmonėje jau dirbančių darbuotojų lūkesčiams. Įvykus įdarbinimui pasirašoma darbo sutartis, kuri įpareigoja darbuotoją atlikti darbo funkcijas, o darbdavį – už tai atlyginti darbo užmokesčiu (Darbo kodeksas, 2018). Tai apibrėžia materialine nauda pagrįstus mainus, tačiau darbuotojo ir darbdavio santykiai didele dalimi paremti ir su darbo sutartyje nenurodytais įsipareigojimais. Darbuotojų ir darbdavių abipusiai tarpusavio lūkesčiai organizacinės psichologijos literatūroje vadinami psichologine sutartimi (Wellin, 2007).

Psichologinės sutarties konstruktui būdingas nevienareikšmiškumas, nes jis paremtas individualiais ir nerašytais susitarimais (Coyle, Shapiro, Costa, Doden, & Chang, 2019). Paprastai psichologinė sutartis apima tokius darbo santykių aspektus kaip atlygis, motyvacinės naudos, darbo užduotys, darbdavio palaikymas, išteklių, karjeros galimybės, darbo saugumas ir tarpasmeninis santykis manais į darbuotojo talentą, pastangas, darbo kokybę, bendradarbiavimą, lojalumą bei įsipareigojimą organizacijos tikslams. Psichologinė sutartis priklauso nuo vertybių, įsitikinimų, asmenybės, ankstesnės darbo patirties, turimos informacijos apie darbdavį bei pačios organizacijos kultūros (Lopez & Fuiks, 2021).

Psichologinės sutarties reiškinyje gali būti aiškinamas skirtingomis teorijomis. Populiariausia yra Socialinių mainų teorija (*angl. Social Exchange Theory*), kuri nurodo, kad darbuotojo elgesys yra paremtas abipusiais mainais. Pagal šią teoriją, žmonės vertina galimą socialinių ir darbinį santykių naudą bei kainą, o kai kaina (sąnaudos) nusveria gaunamą naudą – nutraukia ar atsisako tokių santykių. Taip pat esant mainų disbalansui, kai viena pusė mainais duoda mažiau, nei buvo pažadėjusi, kita pusė gali keisti savo elgesį (Turnley & Feldman, 1999). Pavyzdžiui, esant darbiniam santykiams, kuomet darbdavys neišpildo pažado suteikti darbuotojui galimybę mokytis, šis gali elgtis neproduktyviai ar netgi kenkti darbdaviui. Vadinasi, esant psichologinės sutarties tarp darbuotojo ir darbdavio disbalansui, santykis gali ne tik nutrūkti, bet ir tapti žalingas organizacijai. Dėl šios priežasties darbdaviui siekiant išlaikyti naudingą darbuotoją įmonėje yra svarbu palaikyti psichologinės sutarties balansą, žinoti darbuotojo lūkesčius ir nepamiršti duotų pažadų.

Remdamiesi socialinių mainų teorija autoriai, domėjęsi psichologinės sutarties tema, sudarė skirtingus psichologinės sutarties modelius. Iki šių dienų populiariausias išlieka Rousseau (1990) modelis. Pasak Rousseau, psichologinė sutartis yra individualūs įsitikinimai, apie abipusių mainų

sąlygas tarp darbuotojo ir organizacijos (Perkins, Gilmore, Guttormsen, Taylor, 2022). Rousseau (1990) savo darbuose pabrėžė labai svarbų psichologinės sutarties konstrukto ypatumą – individualumą, kuomet kiekvienas konkretus santykis tarp darbuotojo ir darbdavio pasižymi skirtingais įsipareigojimais bei lūkesčiais. Pavyzdžiui, dalis darbuotojų turi tik vieną lūkestį, kad darbdavys vykdys darbo sutartyje nurodytas sąlygas, o mainais darbuotojas jaučia įsipareigojimą įgyvendinti savo darbines funkcijas. Tačiau taip pat yra darbuotojų, kurie turi daug skirtingų lūkesčių organizacijai, kurioje dirba. Pavyzdžiui, tikisi mokymų, galimybės kilti pareigose, tobulėti kaip profesionalui, dalyvauti sprendimų priėmimo ar kt. Tyrimai rodo, kad mainais toks darbuotojas paprastai jaučiasi įsipareigojęs stengtis labiau, nei nurodo jo darbo reikalavimai – dirbti viršvalandžius, generuoti naujas ir inovatyvias idėjas, būti ištikimas organizacijai ir kt. (Laulié & Tekleab, 2016).

Guest ir Conway (2007) pateikė dar vieną psichologinės sutarties modelį, kuris praplėtė šio reiškinio sampratą. Autoriai nurodė, kad psichologinę sutartį sudaro priežastys (organizacinis klimatas, personalo valdymo tvarka, patirtis, lūkesčiai ir kt.) ir turinys (sąžiningumas, pasitikėjimas, susitarimų įgyvendinimas ir kt.). Priežastys ir turinys teigiamai arba neigiamai, priklausomai nuo psichologinės sutarties išpildymo, veikia darbuotojo nuostatas (įsipareigojimas organizacijai, pasitenkinimas, darbu, saugumas ir kt.), kurios keičia ir elgesį (motyvaciją, pastangas, inovatyvų elgesį, organizacinį pilietiškumą, norą keisti darbą ir kt.). Pavyzdžiui, jei darbinuose santykiuose neišpildomas darbuotojo lūkestis kilti karjeros laiptais, jis neįsijaučia sąžiningumo iš organizacijos pusės ir ima vertinti organizaciją mažiau teigiamai, o pasekmė gali būti žema motyvacija įsitraukti į organizacijai naudingas veiklas.

Remiantis šia teorija akivaizdu, kad darbdavio pažadų neįgyvendinimas gali ne tik daryti neigiamą įtaką darbuotojui, bet ir būti labai žalingas organizacijos produktyvumui bei tobulėjimui. Tai patvirtina ir moksliniai tyrimai. Pavyzdžiui, Bal & Kooij (2011) siekė išsiaiškinti kaip psichologinės sutarties išpildymas siejasi su darbuotojo individualiais veiksniais. Tyrime buvo nagrinėjamas ryšys tarp psichologinės sutarties išpildymo, darbo svarbos darbuotojui (angl. *work centrality*) ir su darbu susijusių nuostatų – įsitraukimo į darbą, pasitenkinimo darbu bei ketinimo palikti darbą. Tyrejai nustatė, kad psichologinė sutartis išties buvo teigiamai susijusi tiek su darbo svarba, tiek su nuostatomis.

Panašius ryšius pastebėjo ir Conway, Guest, & Trenberth (2011). Šie autoriai savo tyrimu siekė išnagrinėti Rousseau (1989) teiginį, kad psichologinės sutarties pažeidimas turi didesnę neigiamą poveikį darbuotojo ir darbdavio santykiui, lyginant su išpildymo poveikiu. Conway su kolegomis atliko du ilgalaičius tyrimus, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti kaip su darbu susijusias

nuostatas bei gerove veikia psichologinė sutartis. Nustatyta, kad pažeidimo ir išpildymo pokyčiai išties turi skirtingą poveikį – pasidėjęs psichologinės sutarties pažeidimas turėjo didesnį poveikį rezultatams nei padidėjęs išpildymas, kalbant apie darbuotojo gerovę, pasitenkinimą darbu ir organizacinį įsipareigojimą.

Zhao, Wayne, Glibkowski ir Bravo (2007) atlikę tyrimų meta analizę nustatė, kad kaip ir numatyta Guest ir Conway (2007) modelyje, psichologinės sutarties pažeidimas yra siejamas su dviejų tipų pasekmėmis: 1) pasekmės susijusios su darbuotojo nuostatomis (pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas organizacijai, ketinimas palikti organizacija); 2) pasekmės susijusios su darbuotojo elgesiu (pilietiškas elgesys organizacijoje, darbo funkcijų atlikimas).

Psichologinės sutarties išpildymas taip pat teigiamai siejasi su tokiais teigiamais reiškiniais kaip stipresnis tapatumas organizacijai (Zagenczyk et al., 2011), darbuotojų įsitraukimas į darbą (Bal, Kooij, De Jong, 2013), įsipareigojimas organizacijai (Kickul & Lester, 2001), prisirišimas prie organizacijos (Solinger, Hofmans, Bal, & Jansen, 2016), inovatyviaus elgesio demonstravimas darbe (Chang, Hsu, Liou, & Tsai, 2013), geresni darbo rezultatai (Conway & Coyle Shapiro, 2012), suvokta darbdavio parama darbuotojo atžvilgiu (Chaudhry & Tekleab, 2013), pasitenkinimas darbu (Birtch et al., 2016), pilietiškas elgesys organizacijoje (Kiazad, Kraimer, & Seibert, 2018) ir sėkmingas užduočių atlikimas (Park, Kim, & Song, 2015). Zhao ir kiti (2007) kalbant apie emocinius padarinius darbuotojui išskyrė, kad sutarties pažeidimas gali sukelti tarpusavio nepasitikėjimą ar netgi pyktį. Kiti autoriai taip pat nustatė, kad psichologinės sutarties išpildymas yra neigiamai susijęs su tokiais organizacijoje paprastai nepageidaujamais reiškiniais kaip darbuotojų pravaikštų skaičius (Blomme, Van Rheede, & Tromp, 2010), neproduktyvus elgesys (Doden, Grote & Rigotti, 2018; Griep & Vantilborgh, 2018) bei didelė darbuotojų kaita (Hartmann & Rutherford 2015; Paillé, Raineri & Valeau 2016;).

Visi šie tyrimai pagrindžia, kad psichologinės sutarties neišpildymas iš darbdavio pusės išties gali daryti neigiamą įtaką darbuotojo gerovei, santykiui su darbu bei pačiu darbdaviu. Kita vertus darbuotojo lūkesčių išpildymas gali atnešti itin daug naudos tiek darbuotojui, tiek organizacijai, kurioje jis dirba.

1.2. Psichologinė sutartis ir darbuotojų gerovė

Psichologinės sutarties reiškinio tyrėjų darbuose itin dažnai analizuojamos šio veiksnio sąsajos su darbuotojų gerove. Pasak Sonnentag (2015), darbuotojo gerovė yra subjektyvus patyrimas,

kuomet darbuotojas darbo vietoje jaučiasi gerai, autentiškai ir / ar prasmingai. Svarbu paminėti, kad šis konstruktas nurodo asmens būseną ir nenusako jo nuostatų, vertinimų, motyvacijos. Kiti autoriai kalbėdami apie gerovę taip pat įvardina mažesnę stresą, malonumą, gerą nuotaiką, gerą psichologinę sveikatą, nepasitenkinimo nebuvimą (Seligman, 2002; Kazemi, 2017).

Nors gerovės tema itin plačiai analizuojama tyrimuose, visgi iki šiol išlieka didelė šio reiškinių sampratų įvairovė. Taris ir Schaufeli (2018) atliko literatūros apie gerovę analizę bei teigė, kad gerovės sampratas galima kategorizuoti į dvi dimensijas. Pirmoji dimensija – kaip žiūrima į gerovės kontekstą. Pirmoji dalis autorių gerovę vertina kaip nuo konteksto nepriklausantį reiškinį, pavyzdžiui, supranta ją lyg bendrą gyvenimo kokybę. Literatūroje sutinkami du šios krypties šalininkų požiūriai. Pirmasis yra orientuotas į laimę (hedonizmas) ir nurodantis, kad gerovė yra subjektyvus laimės patyrimas. Antrasis pabrėžia žmogaus potencialo išpildymo svarbą (eudaimonija) ir nusako gerovę kaip asmeninių pasiekimų ir savęs realizavimo pasekmę. Tyrimai rodo, kad abu šie požiūriai yra teoriškai pagrįsti ir glaudžiai susiję tarpusavyje (Diener & Ryan, 2011).

Kiti autoriai teigia, kad gerovė gali būti skirstoma į skirtingus tipus ir priskiriama skirtingam gyvenimo ar asmens funkcionavimo kontekstui. Šios krypties šalininkai Zheng, Zhu, Zhao ir Zhang (2015) išskyrė tris gerovės tipus – gerovė darbo vietoje (*angl. workplace well - being*), psichologinė gerovė (*angl. psychological well – being*) ir gerovė gyvenime (*agl. life well - being*). Autoriai teigė ir pagrindė, kad šie trys gerovės tipai yra tarpusavyje susiję, todėl tiriant darbuotojo gerovę galima atsižvelgti į juos visus ir tuomet kalbama apie gerovę bendrai. Tačiau, priklausomai nuo tyrimo konteksto, kiekvienas gerovės aspektas gali būti nagrinėjamas atskirai, pvz., kalbant apie gerovę darbo aplinkoje aktualu nagrinėti būtent tą gerovės tipą, kuris įvardinamas kaip gerovė darbe.

Pastaroji gerovės samprata, kai gerovė išskiriama į skirtingas dalis susijusias su skirtingais gyvenimo aspektais, leidžia pastebėti darbuotojo jausenos subtilybes, todėl literatūroje paprastai teikiama pirmenybė būtent šiam požiūriui. Pavyzdžiui, tyrime analizuojant ne bendrą žmogaus gerovę, o darbuotojo gerovę darbe galima geriau suprasti kokios darbo charakteristikos yra susijusios su šiuo reiškiniu.

Antroji dimensija, kurią išskyrė Taris ir Schaufeli (2018) – ar gerovė laikoma būseną, ar multi-dimensiniu konstruktu. Pavyzdžiui, plačiai šią temą nagrinėjęs Warr (1999) teigė, kad gerovė susideda iš žmogaus jausmų, siekių, bei savo autonomijos ir kompetencijos suvokimo. Šis požiūris itin siejasi su Savideterminacijos teorija (*angl. Self-determination theory*), kuri dažniausiai taikoma kalbant apie darbuotojų motyvaciją, tačiau gali būti pasitelkta ir aiškinant gerovę. Viena pagrindinių teorijos minčių yra trys esminiai psichologiniai poreikiai – autonomija, susietumas ir kompetencijos

siekis. Šie trys poreikiai laikomi pagrindiniais siekiant laimės, gerovės ir pasitenkinimo (Ryan & Deci, 2000). Būtent savideterminacijos teorija gali padėti atsakyti į klausimą, kokie darbo bei aplinkos aspektai svarbiausi, norint, kad darbuotojas jaustųsi gerai ir norėtų demonstruoti organizacijai naudingą elgesį.

Priešingai nei Warr, Ryff ir Keyes (1995) teigė, kad gerovė yra sudėtinis konstruktas, kurį sudaro tokie veiksniai kaip pasitenkinimas, savęs priėmimas, asmeninis augimas, gyvenimo tikslas. Visgi Van Horn, Taris, Schaufeli ir Schreurs (2004) atlikę išsamią konstrukto ir tyrimų analizę nurodė, kad abu šie požiūriai gali būti taikomi tyrimuose, nes gerovė išties yra būseną nusakantis konstruktas, tačiau ji kartais persidengia su tokiais veiksniais kaip emocijos, pasitenkinimas darbu, emocinio ar fizinio išsekimo nebuvimas.

Kalbant apie gerovės darbe svarbą verta pažvelgti į tyrėjų darbus. Ankstesni šia tema atilikti tyrimai nustatė, kad kai darbuotojai yra laimingesni darbo vietoje, jie didina savo pastangas, darbo kokybę bei produktyvumą (Huang, Ahlstrom, Lee, Chen, & Hsieh, 2016). Taip pat nustatyta, kad darbuotojo gerovė gali teigiamai veikti jo įsipareigojimą organizacijai (Pan, Wu, Morrison, Huang, & Huang, 2018), požiūrį į darbą ir jo darbe demonstruojamą elgesį (Magnier – Watanabe, Uchida, Orsini, & Benton, 2017), sėkmingą užduočių atlikimą (Turban & Yan, 2016) bei netgi sumažinti pravaikštų skaičių (Schauberg & Flynn, 2017). Visi šie tyrimai iliustruoja, kad gerai besijaučiantis darbuotojas labiau linkęs demonstruoti elgesį, kuris gali suteikti didelę vertę organizacijai ir jos rezultatams, todėl svarbu tirti gerovės darbe prielaidas, tarp kurių svarbiu veiksmu gali būti psichologinės sutarties išpildymas darbuotojų atžvilgiu.

1.3. Psichologinė sutartis ir įsitraukimas į darbą

Įsitraukimas, kaip ir darbuotojų gerovė, yra reiškinys, kuris sulaukia didelio tyrėjų dėmesio, tačiau nėra suprantamas vienareikšmiškai. Pirmas įsitraukimą apibūdino Kahn (1990) ir teigė, kad šis veiksnys pasireškia per darbuotojų elgesį, o įsitraukęs darbuotojas patiria autentiškumą, kuris svarbus jo gerovei. Pasak autoriaus, įsitraukę darbuotojai darbe išreiškia savo autentiškumą per fizinį įsitraukimą, kognityvinį sąmoningumą ir emocinius ryšius, o neįsitraukę darbuotojai yra tarsi atsiskyrę nuo savo rolės darbe bei nedemonstruoja nei fizinio, nei emocinio įsitraukimo.

Antrąjį plačiai taikomą požiūrį į darbuotojo įsitraukimą suformavo ir pagrindė Schaufeli ir kolegos (Schaufeli, Salanova, Gonzalez – Roma, & Bakker, 2002; Schaufeli & Bakker, 2010). Šie autoriai savo darbais prieštaravo anksčiau populiariam Maslach ir Leiter (1997) streso aiškinimo

modeliui, kuriuo streso ir įsitraukimo sąsaja buvo aiškinama, taikant kontinuumo sąvoką. Viena kontinuumo poliuje yra įsitraukimas, kuris siejasi su energija, aktyvumu bei efektyvumu, o kitoje – perdegimas, kuris pasireškia išsekimu, ciniškumu, pasiekimų trūkumu. Schaufeli su kolegomis, paneigdami šį požiūrį, įsitraukimą apibrėžė kaip visiškai atskirą reiškinį ir teigė, kad įsitraukimas yra pozityvi, pilnatvės jausmą kurianti, su darbu susijusi būseną, kuri pasireiškia gyvybingumu ir atsidavimu darbui. (Schaufeli & Bakker, 2010). Šie autoriai taip pat išskyrė tris šios reiškinio dimensijas – gyvybingumas (*angl. vigor*), atsidavimas (*angl. dedication*) ir pasinėrimas (*angl. absorption*). Pirmoji dimensija nusako darbuotojo energiją, atsparumą, atkaklumą, nuolatinį pastangų demonstravimą darbe. Antroji siejasi su įkvėpimu, entuziazmu ir itin dideliu atsidavimu darbui. Trečioji nusako pojūtį, kai darbuotojas tarsi atsiskiria nuo savo aplinkos, itin susikoncentruoja į darbą bei dažnai net nepastebi, kiek daug pastangų ir laiko skiria darbui. Darbuotojas, išgyvenantis vidines būsenas, kurios atitinka šias tris dimensijas yra itin įsitraukęs į savo darbą.

Trečiasis populiarus įsitraukimo į darbą reiškinį aiškinantis požiūris yra Harter, Schmidt ir Hayes (2002) pasitenkinimo – įsitraukimo modelis, kuris įsitraukimą aiškina ne tik kaip darbuotojo aktyvumą, energiją ir demonstruojamą efektyvumą, bet ir pasitenkinimą atliekamu darbu.

Visi trys požiūriai leidžia susidaryti visapusišką darbuotojo įsitraukimo sampratą: pirmasis pabrėžia reiškinio įtaką darbuotojui, antrasis nurodo per kokias tris dimensijas šis reiškinys pasireškia, o trečiasis išskiria pasitenkinimo darbu svarbą. Šiuos požiūrius apjungia ir Robinson, Perryman ir Hayday (2004), kurie įsitraukimą apibrėžė kaip pozityvų darbuotojo požiūrį į organizaciją ir jos vertybes bei teigė, kad į savo darbą įsitraukęs darbuotojas paprastai yra susipažinęs su verslo kontekstu ir kolegų atliekamu darbu, kad galėtų gerinti savo darbo rezultatus ir atnešti organizacijai naudą.

Kular, Gatenby, Rees, Soane ir Truss (2008) atliko literatūros apie įsitraukimą į darbą apžvalgą ir teigė, kad yra daugybė šaltinių, kurie pagrindžia, kad įsitraukimas siejasi su daugybe kitų su organizacinėmis nuostatomis ir elgesiu susijusių konstruktyvų. Taip pat Robinson su kolegomis (2004) teigė, kad įsitraukimas šiek tiek persidengia tiek su įsipareigojimu organizacijai, tiek su pilietišku elgesiu, tačiau tai yra atskiri reiškiniai. Su tuo sutiko ir Saks (2006), kuris teigė, kad įsitraukimas išties skiriasi nuo įsipareigojimo, nes šis reiškinys labiau nurodo, kad asmuo yra dėmesingas savo darbe ir pasinėręs į gerą savo rolės organizacijoje išpildymą. Kalbant apie pilietiško elgesio ir įsitraukimo panašumą svarbu suprasti, kad pilietiškumas labiau nurodo organizacijai naudingą elgesį, kuris nėra tiesiogiai susijęs su darbuotojo role, o įsitraukimas gali būti stebimas tik darbuotojo rolės ribose. Pasak Kular ir jo kolegų (2008) įsitraukimo reiškiniai artimiausia yra Csikszentmihalyi ir Csikszentmihalyi (1975) aprašyta tėkmės (*angl. flow*) būseną, kuriai būdingas

malonumą keliantis gilus įsitraukimas į atliekamą veiklą, kai net pamirštama aplinka, laikas bei kiti poreikiai.

Kalbant apie darbuotojo įsitraukimo į darbą reikšmę organizacijai svarbu paminėti ir Gupta ir Sharma (2015) atliktą tyrimą. Šie autoriai teigė, kad siekiant tvarių organizacijos veiklos rezultatų neramioje ekonomikoje, darbuotojo indėlis į organizaciją, pasireiškiantis ne tik užduočių atlikimu, bet ir aktyviomis pastangomis darbo vietoje, yra labai svarbus. Tyrime buvo nagrinėjamas ryšys tarp darbuotojų įsitraukimo į darbą, pilietiško elgesio, organizacijos veiklos rezultatų bei kitų su darbuotojo buvimu organizacijoje susijusių veiksnių. Autoriai išsiaiškino, kad darbuotojų įsitraukimas teigiamai siejasi su organizacijos rezultatais, bei taip pat teigė, kad įsitraukimas yra teigiamai susijęs ir su darbuotojo savo efektyvumo teigiamu suvokimu, savikontrole, sveikata ir gerove, pozityviu požiūriu, o neigiamai susijęs su pravaikštomis ir darbuotojų kaita.

Visgi analizuojant mokslinę literatūrą galima pastebėti, kad kalbant apie darbuotojo įsitraukimą daugiausia koncentruojamasi į tai kiek jis išreikštas ir kiek rečiau analizuojama, kodėl jis pasireiškia. Į šį klausimą gali padėti atsakyti anksčiau aprašyti psichologinės sutarties bei gerovės konstruktai. Norėdamas paaiškinti ryšį tarp šių reiškinių Hobfoll (1989) pristatė Išteklių saugojimo teoriją (*ang. Conservation of Resources Theory*), kurios pagrindinė mintis yra tai, kad darbuotojai nuolat įgyja ir kaupia išteklius, kurie palengvina tolimesnį resursų gavimą, didina gerovę ir padeda įveikti streso situacijas. Teigiama, kad išteklių didinimas siejasi ne tik su didesne darbuotojų gerove, bet ir įsitraukimu, o įsitraukę darbuotojai deda pastangas, kad toliau kurtų, gautų ir apsaugotų resursus. Tai sukuria tiek organizacijai, tiek darbuotojui naudingus resursų mainus. Bal, de Cooman ir Mol (2013), kurie atliko tyrimą remdamiesi šia teorija, nustatė, kad darbuotojai, kurių psichologinė sutartis buvo išpildoma, išties pasižymėjo ir didesniu įsitraukimu. Tokius rezultatus autoriai aiškino anksčiau aprašyta Socialinių mainų teorija bei Išteklių išsaugojimo teorija, teigdami, kad kai darbuotojų lūkesčiai yra išpildomi, jie gauna reikiamų resursų ir dėl to didėja jų gerovė darbe. To pasekoje darbuotojai įmonei mainais atiduoda daugiau savo pastangų, energijos, ir aktyvumo.

Ryšį tarp psichologinės sutarties, gerovės ir įsitraukimo į darbą aprašė ir Saks (2006), kuris taip pat rėmėsi Socialinių mainų teorija. Autorius teigė, kad darbuotojai renkasi, kiek įsitraukti į atliekamą darbą priklausomai nuo to, kiek gauna resursų iš pačios organizacijos. Šiuo atveju įsitraukimas, kai darbuotojas savo rolei skiria daugiau kognityvinių, emocinių ir fizinių resursų yra tarsi atsakas į pozityvius jų atžvilgiu organizacijos veiksmus. Apibendrinant galima teigti, kad nors egzistuoja teorinis ryšys tarp psichologinės sutarties išpildymo ir įsitraukimo į darbą, empiriškai šios sąsajos nėra pilnai išnagrinėtos.

1.4. Psichologinė sutartis ir įsipareigojimas organizacijai

Lūkesčiai bei nuostatos tarp darbdavio ir darbuotojo yra ne tik psichologinės sutarties, bet ir įsipareigojimo organizacijai pagrindas. Skirtingi autoriai įsipareigojimą organizacijai apibrėžia kiek skirtingai. Pavyzdžiui, Porter ir Lawer (1965) šį reiškinį aprašė kaip lygį, kuris nurodo kiek darbuotojas nori stengtis organizacijos naudai, trokšta būti joje ir priimti jos tikslus ir vertybes. Kita plačiai naudojama samprata yra Greenberg ir Baron (2008) – įsipareigojimas organizacijai nurodo kiek darbuotojai identifikuojausi su įmone, kurioje dirba, demonstruoja įsipareigojimą ir kiek ketina ją palikti. Visgi populiariausias yra Allen ir Mayer (1990) modelis, kuris išskiria tris įsipareigojimo organizacijai dimensijas:

- 1) Emocinis įsipareigojimas (*angl. affective commitment*), kuris pasireiškia kai darbuotojas jaučia stiprų emocinį prisirišimą prie organizacijos ir atliekamo darbo. Paprastai toks darbuotojas identifikuojausi su įmonės tikslais ir vertybėmis, bei nuoširdžiai nori joje dirbti.
- 2) Normatyvinis įsipareigojimas (*angl. normative commitment*), kuris remiasi darbuotojo pareigos jausmu ir sąžine. Pavyzdžiui, darbuotojas gali jausti norą likti įmonėje ir dirbti jos naudai, nes praėjo specialius mokymus, net jei darbas nebeteikia pasitenkinimo. Tokio elgesio pagrindas yra darbuotojo vertybės, pavyzdžiui, lojalumas ar sąžiningumas.
- 3) Tęstinumo įsipareigojimas (*angl. continuance commitment*), kurio pagrindas yra praradimo baimė bei naudos siekimas. Šiuo atveju darbuotojas matuoja darbo pliusus ir minusus ir nusprendžia pasilikti, nes teigiami dalykai nusveria neigiamus. Pavyzdžiui, net jei darbuotojas nesutaria su darbdaviu, tačiau gauna atlyginimą, kokio negali pasiūlyti kita organizacija ir tai yra jam svarbu – darbuotojas bus įsipareigojęs organizacijai.

Šį dimensijų modelį galima susieti su Meyer ir Parfyonova (2010) psichologinės sutarties išpildymo požiūriu, pasak kurio darbuotojų įsipareigojimas priklauso nuo to, kokio tipo yra jo ryšys su organizacija ir lūkesčiai jai. Pavyzdžiui, esant transakciniam santykiui, kuris paremtas tik darbo ir piniginių atlygio mainais, paprastai stebimas silpnas įsipareigojimas organizacijai. Tokie darbuotojai linkę atiduoti savo indėlį organizacijai tik tuomet, kai tai yra griežtai būtina ir konkrečiai įvardinta darbo sutartyje. Kita vertus, esant santykiais paremtai psichologinei sutarčiai, darbuotojas yra labiau įsipareigojęs organizacijai ir jaučią moralinę pareigą elgtis darbdavio naudai, organizacijos tikslus suvokia kaip savo ir elgiasi įmonės naudai, net tuomet kai tenka aukoti savo asmeninius tikslus.

Įsipareigojimas organizacijai, kaip ir psichologinė sutartis, grindžiama socialinių mainų teorija – darbuotojo įsipareigojimas taip pat priklauso nuo abipusių mainų (Becker, 1960). Tyrimai patvirtina, kad darbuotojų įsipareigojimui didelę įtaką daro darbuotojų psichologinės sutarties išpildymas arba pažeidimas. Pavyzdžiui, Sweeney ir McFarlin (1993) vieni pirmųjų nustatė, kad egzistuoja teigiamas ryšys tarp darbuotojų įsipareigojimo ir to, kaip teisingai su jais elgiamasi. Tai patvirtino ir Kickul ir Lester (2001), kurie remdamiesi savo tyrimo rezultatais teigė, kad įsipareigojimą neigiamai veikia psichologinės sutarties pažeidimas: kitaip tariant, jos nevykdymas lemia mažą darbuotojų įsipareigojimą. Tokie rezultatai nustatomi ir naujausiuose tyrimuose (Coyle – Shapiro et al., 2019).

Darbuotojo ryšio su organizacija svarbą tiek pačiam darbuotojui, tiek jo organizacijai iliustruoja ne vienas autorius. Tyrėjų nustatyta, kad didėjant darbuotojo įsipareigojimui organizacijai, didėja ir jo rezultatai (Rotenberry & Moberg, 2007; Fu & Deshpande, 2014; Loan, 2020), taip pat savo organizacijai įsipareigoję darbuotojai dažniau demonstruoja įmonei naudingą elgesį, net jei jis nėra tiesiogiai susijęs su darbo role (Mathieu & Zajac, 1990). Teigiamos reikšmės įsipareigojimui organizacijai gali turėti psichologinė gerovė (Siu, 2002), gerovė darbe (Epitropaki & Martin, 2005), pasitikėjimas savimi bei pasitenkinimas darbu (Lu, Siu, Spector, & Shi, 2009), o neigiamos – nerimas (Epitropaki & Martin, 2005), perdegimas ir stresas (Grawitch, Trares, & Kohler, 2007). Bene mažiausiai yra tyrinėta psichologinės sutarties išpildymo reikšmė įsipareigojimui organizacijai, todėl aktualu nagrinėti, ar ir kaip sutarties išpildymas iš darbdavio pusės paveikia įsipareigojimą organizacijai.

1.5. Darbuotojų gerovės reikšmė psichologinės sutarties išpildymo ryšiams su įsitraukimu į darbą ir įsipareigojimu organizacijai

Šiuolaikinėje organizacinės psichologijos literatūroje neabejojama psichologinės sutarties išpildymo svarba darbuotojo nuostatoms ir elgesiui. Tyrimai rodo, kad tai kaip darbuotojas supranta savo ir darbdavio santykį, neabejotinai turi įtaką įmonės sėkmei, nes tai gali paveikti jo požiūrį į atliekamą darbą bei organizaciją (Van der Vaart, Linde, & Cockeran, 2013). Įvairių autorių atlikti tyrimai leidžia teigti, kad darbuotojai, kurių darbdaviai išpildo psichologinę sutartį, paprastai pasižymi didesniu įsitraukimu į savo darbą bei didesniu įsipareigojimu savo organizacijai (Bal, Kooij, De Jong, 2013; Kickul & Lester, 2001). Šį ryšį galima paaiškinti socialinių mainų teorija, kuri nurodo, kad neišpildyti darbuotojo lūkesčiai sukuria nelygybės jausmą bei santykių disbalansą, kuris skatina darbuotoją keisti savo nuostatas bei elgesį (Perkins, Gilmore, Guttormsen, Taylor, 2022).

Nors ryšys tarp darbuotojo lūkesčių ir jo išitraukimo į darbą bei įsipareigojimo organizacijai plačiai aprašytas, retai atsižvelgiama į tai, kas turi įtakos šiam ryšiui. Naujausioje organizacinės psichologijos literatūroje gerovės organizacijoje konstruktas sutinkamas labai dažnai. Gerovės reiškinio svarbą kalbant apie psichologinės sutarties reiškinį taip pat pagrindžia socialinių mainų teorija – mainų nelygybės atveju kylantis diskomfortas gali lemti tai, jog darbuotojas jausdamas disbalansą jausis blogai ir mažės jo gerovė darbe.

Visgi kalbant apie darbuotojo gerovės bei psichologinės sutarties išpildymo sąsajas galima atrasti vos keletą tyrimų. Vieną jų atlikę autoriai Conway, Guest ir Trenberth (2011) remdamiesi savo tyrimo rezultatais teigė, kad psichologinės sutarties išpildymas yra reikšmingai susijęs su emocine darbuotojų gerove, o Gracia, Silla, Peiró ir Fortes – Ferreira (2007) pastebėjo teigiamą ryšį tarp psichologinės sutarties išpildymo bei pasitenkinimo darbu, gero darbo / gyvenimo balanso bei psichologinės gerovės. Parzefall ir Hakanen (2008) savo tyrimu taip pat nustatė, kad kuomet darbdaviai įgyvendino savo įsipareigojimus bei ištesėjo pažadus buvo nustatytas teigiamas poveikis ne tik darbuotojo gerovei, bet ir sveikatai.

Dar sunkiau surasti tyrimų, kuriuose būtų tiriama gerovės, kaip tarpininko tarp psichologinės sutarties išpildymo bei su darbu susijusių nuostatų ir elgesio, vaidmuo. Analizuojant naujausią literatūrą šią temą rasta vos vienas straipsnis, kuriame tiriama galimybė, kad šis ryšys gali veikti darbuotojo gerovę. Van der Vaart kartu su kolegomis teigė, kad pasikeitimai darbo aplinkoje gali daryti įtaką darbuotojo darbinių santykių suvokimui ir dėl to veikti su darbu susijusias nuostatas bei elgesį. Šie autoriai siekė atskleisti gerovės kaip mediatoriaus rolę psichologinės sutarties išpildymo ir darbuotojo ketinimo palikti organizaciją ryšiui. Duomenis rinkti įvairiose organizacijose bei apklausti skirtingose pozicijose dirbantys darbuotojai. Nustatyta, kad gerovė iš tiesų yra mediatorius tarp šių kintamųjų ir tarpininkauja ryšiui tarp psichologinės sutarties išpildymo bei darbuotojo ketinimo išeiti iš darbo. Van der Vaart su kolegomis apibendrinami rezultatus pabrėžė, jog itin svarbu atsižvelgti į darbuotojo gerovę ir imtis individualių priemonių, skirtų gerovei darbo vietoje didinti. Pasak autorių būtent toks individualus dėmesys turėtų būti bet kurios organizacijos darbuotojų išlaikymo strategijos dalis.

Akivaizdu, kad tiek teorijos, tiek ankstesni mokslininkų tyrimai pagrindžia ryšį tarp psichologinės sutarties išpildymo, išitraukimo bei įsipareigojimo organizacijai, tačiau naujausioje literatūroje nėra tyrimų, kurie šiuos reiškinius apjungtų ir nagrinėtų gerovės kaip tarpinio kintamojo vaidmenį.

1.5. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Tyrimo **tikslas** – išnagrinėti psichologinės sutarties išpildymo iš darbdavio pusės, darbuotojų gerovės, įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai sąsajas ir gerovės kaip tarpinio kintamojo (mediatoriaus) reikšmę darbuotojų įsitraukimui į darbą ir įsipareigojimui organizacijai.

Tyrimo **uždaviniai**:

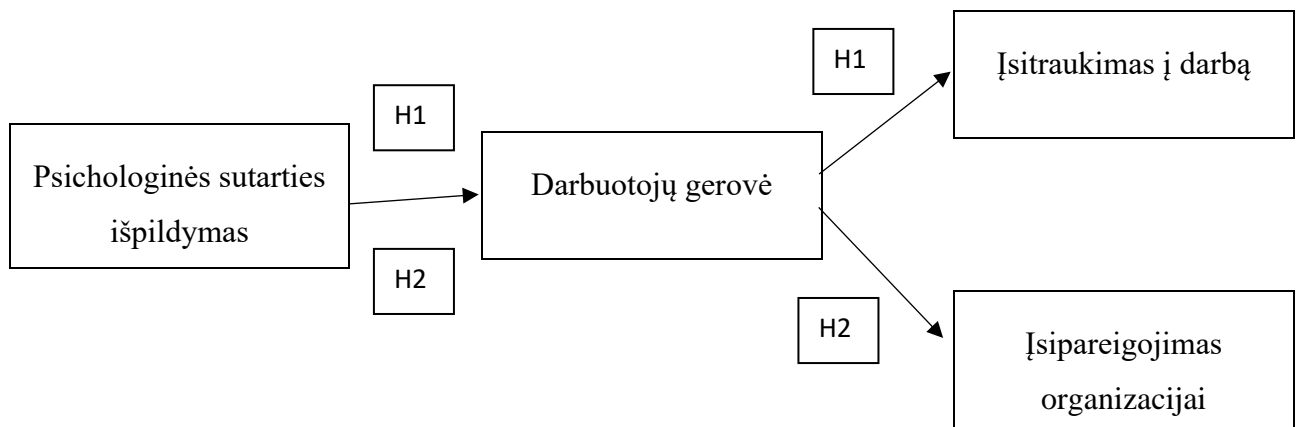
- 1) Išnagrinėti psichologinės sutarties išpildymo, darbuotojų gerovės, įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai raišką ir sąsajas su demografinėmis tiriamųjų charakteristikomis;
- 2) Išnagrinėti psichologinės sutarties išpildymo, darbuotojų gerovės, įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai tarpusavio sąsajas;
- 3) Išnagrinėti darbuotojų gerovę, įsitraukimą į darbą ir įsipareigojimą organizacijai prognozuojančius veiksnius;
- 4) Išnagrinėti darbuotojų gerovės reikšmę psichologinės sutarties išpildymo ir įsitraukimo į darbą bei psichologinės sutarties išpildymo ir įsipareigojimo organizacijai ryšiams.

Keliamos dvi hipotezės:

H1 – darbuotojų gerovė yra mediatorius psichologinės sutarties išpildymui prognozuojant įsitraukimą į darbą: psichologinės sutarties išpildymas stiprina darbuotojo gerovę, kuri didina jo įsitraukimą į darbą.

H2 – darbuotojo gerovė yra mediatorius psichologinės sutarties išpildymui prognozuojant įsipareigojimą organizacijai: psichologinės sutarties išpildymas stiprina darbuotojo gerovę, kuri didina jo įsipareigojimą organizacijai.

Tyrimo schema pagal ketvirtą tyrimo uždavinį pateikiama 1 pav.



1 pav. Tyrimo schema

2. TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo dalyviai

Tyrimo imtis sudaryta, naudojant netikimybinės patogiosios atrankos būdą. Dalyvauti tyrime buvo kviečiami visi asmenys, kurie tyrimo duomenų rinkimo metu buvo dirbantys organizacijoje. Iš viso tyrime dalyvavo 206 respondentai. Iš jų – 75,2 % moterys bei 24,8 % vyrai. Viešajame sektoriuje dirba 33,5 % apklaustųjų, privačiame – 66,5 %. Pagal darbo pobūdį tiriamieji pasiskirstė taip: tik 6,3% dirba visiškai nuotoliu, 42,2 % hibridiniu ir net 51,5 % nenuotoliniu būdu. Net 34,5 % tyrime dalyvavusių respondentų užima vadovaujančias pareigas, nevadovaujančias – 65,5 %. Vos 13,1 % respondentų dirba ne pilnu etatu, o likusieji 86,9 % – pilnu.

Tyrimo dalyvių vidutinis amžius buvo 39 metai ir svyravo nuo 20 iki 71 metų. Kalbant apie darbo organizacijoje stažą, šis svyravo nuo keletos mėnesių iki 46 metų. Vidutiniškai tyrimo dalyviai organizacijoje dirba 5,6 m. Pagal išsilavinimą tiriamieji pasiskirstė taip: 72,3 % turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 16,0 % – aukštąjį neuniversitetinį / aukštesnįjį, 3,4 % – profesinį ir 8,3 % – vidurinį išsilavinimą.

2.2. Tyrimo instrumentai

Psichologinės sutarties išpildymo skalė. Siekiant įvertinti, kaip tyrimo dalyviai vertina psichologinės sutarties išpildymą iš darbdavio pusės, buvo naudotas į lietuvių kalbą išverstas Robinson ir Wolfe Morrison (2000) instrumentas. Skalę sudaro penki teiginiai, teiginio pavyzdys – *„Mano darbdavys padarė viską tesėdamas pažadus, duotus priimant mane į darbą“*.

Atsakymai vertinami 5 balų skale, kai 1 reiškia „visiškai sutinku“, o 5 reiškia „visiškai nesutinku“. Psichologinės sutarties išpildymo įvertis skaičiuojamas kaip atsakymų į teiginius vidurkis. Didesnis skalės įvertis rodo stipresnį tiriamojo įsitikinimą, kad darbdavys išpildo psichologinę sutartį.

Skalės patikimumas vertintas Cronbacho alfa koeficientu, skalė vertinama kaip patikima, jei jos Cronacho alfa $> 0,70$ (Aiken, 2002). Šiame tyrime nustatytas Cronbacho alfa buvo 0,89. Vertinant skalės teiginių tinkamumą matuoti psichologinės sutarties išpildymą taip pat skaičiuotos teiginių koreguotos koreliacijos su savo skalės suminiu įverčiu. Atlikta duomenų analizė parodė geras ($\geq 0,30$) visų teiginių koreguotas koreliacijas, kurių įverčiai svyravo nuo 0,54 iki 0,82.

Tiriant skalės validumą šiame darbe atlikta principinių komponentų tiriama faktorių analizė su varimax sukiniu. Gauta, kad visi penki teiginiai sudaro vieną faktorių, kuris paaiškina 71,0% dispersijos (KMO = 0,857; Bartletto sferiškumo $\chi^2 = 727,091$, $p < 0,001$). Teiginių svoriai faktoriuje svyruoja nuo 0,680 iki 0,910. Svių tinkamumui vertinti remtasi Raubenheimer (2004) rekomendacijomis, autorius nurodo, kad teiginių svoriai faktoriuje tinkami, jei viršija 0,4 ribą.

Darbuotojo gerovė darbe vertinta į lietuvių kalbą išversta Zheng, Zhu, Zhao ir Zhang (2015) skale, kurią sudaro 6 teiginiai. Pavyzdys – „*Visumoje aš esu patenkintas (-a) dabartiniu savo darbu*“. Atsakymai vertinami 5 balų skale, kur 1 reiškia „visiškai sutinku“, o 5 reiškia „visiškai nesutinku“. Rodiklio įvertis skaičiuojamas kaip atsakymų į teiginius vidurkis. Aukštesnis įvertis žymi didesnę darbuotojo gerovę. Skalės Cronbacho alfa – 0,87. Teiginių tinkamumą matuoti darbuotojų gerovę nurodančių koreguotų koreliacijų įverčiai buvo tinkami ir svyravo nuo 0,52 iki 0,83.

Vertinant validumą atlikta tiriama faktorių analizė išskyrė vieną faktorių, kuris paaiškina 60,0% duomenų sklaidos (KMO = 0,846; Bartletto sferiškumo $\chi^2 = 554,760$, $p < 0,001$), o teiginių svoriai faktoriuje buvo tinkami bei variavo nuo 0,750 iki 0,839.

Įsitraukimas į darbą vertintas Schaufeli & Bakker (2003) Utrechto Įsitraukimo į darbą (UWES) skale. Ši skalė oficialiame kūrėjų puslapyje yra prieinama lietuvių kalba, ją galima taikyti moksliniuose tyrimuose be atskiro autorių leidimo. Pilną skalės versiją sudaro 9 teiginiai, tačiau šiame tyrime naudotas trumpasis skalės variantas, kuris pateikiamas Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova, ir De Witte (2019) publikacijoje. Trumpąjį variantą sudaro trys teiginiai, atsakymai vertinami 7 balų skale, kurioje 1 reiškia „Niekada“, o 7 – „Visada / Kasdien“. Skalės teiginio pavyzdys – „*Aš esu visiškai pasinėręs /-usi į savo darbą*“.

Skalės autoriai analizavo ir patvirtino skalės patikimumą bei validumą skirtingose kultūrose atliktais tyrimais iš penkių šalių – Suomijos, Japonijos, Nyderlandų, Belgijos ir Ispanijos (Schaufeli, et al., 2019).

Vertinant skalės patikimumą šiame tyrime nustatytas Cronbacho alfos įvertis – 0,93, reiškiantis gerą skalės patikimumą. Taip pat nustatytas tinkamas skalės validumas – skalės teiginiai sudarė vieną faktorių, kuris paaiškino 80,6% dispersijos (KMO = 0,703; Bartletto sferiškumo $\chi^2 = 345,232$, $p < 0,001$), o teiginių svoris buvo tinkamas – nuo 0,882 iki 0,935.

Įsipareigojimas organizacijai vertintas į lietuvių kalbą išversta Porter, Steers, Mowday ir Boultian (1974) skalės trumpąja versija, kurią sudaro 9 teiginiai. Teiginio pavyzdys – „*Sutikčiau atlikti beveik kiekvieną paskirtą darbą, kad tik galėčiau dirbti šioje organizacijoje*“. Atsakymai

vertinami penkių balų rangine skale, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 – „visiškai sutinku“. Rodiklio įvertis – atsakymų į teiginius vidurkis. Aukštesnis įvertis žymi labiau išreikštą darbuotojo įsipareigojimą organizacijai.

Skirtingi autoriai skirtingose imtyse taikydami šį instrumentą matuodami patikimumą gauna Crobach alfa vertes svyruojančias nuo 0,82 iki 0,93 (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974). Skalės vidinis suderintumas taip pat matuotas ir šio tyrimo imtyje, gauta Cronbacho alfa reikšmė – 0,89. Siekiant įvertinti teiginių tinkamumą matuoti darbuotojų įsipareigojimą taip pat atsižvelgta į teiginių koreguotų koreliacijas, kurios buvo tinkamos ir kurių įverčiai buvo nuo 0,74 iki 0,85. Įvertinus validumą paaiškėjo, kad visi skalės teiginiai sudaro vieną faktorių, kuris paaiškina 65,7% duomenų sklaidos ($KMO = 0,922$; Bartletto sferiškumo $\chi^2 = 1380,7638$, $p < 0,001$). Teiginių svoriai faktoriuje svyravo nuo 0,594 iki 0,877.

2.3. Tyrimo eiga

Tyrimas vykdytas 2023 metų sausio mėnesį. Visi tyrimo duomenys buvo renkami nuotoliniu būdu, apklausos anketa buvo įkelta į www.apklausa.lt internetinę svetainę. Toks duomenų rinkimo būdas pasirinktas dėl patogumo tyrimo dalyviams – šis apklausos formatas leidžia į teiginius atsakyti bet kuriuo tiriamajam patogiu metu. Tiriamieji buvo kviečiami atsakyti į demografinius klausimus ir klausimus apie psichologinės sutarties išpildymą, gerovę, išitraukimą į darbą ir įsipareigojimą organizacijai. Kvietimas dalyvauti apklausoje buvo platinamas profesiniame socialiniame tinkle LinkedIn.

Internetinėje apklausoje visi respondentai buvo informuoti apie tyrimo tikslą. Taip suteikta informacija apie pildymo instrukcijas, anonimiškumą, konfidencialumą bei galimybę bet kuriuo metu nutraukti dalyvavimą apklausoje. Taip pat buvo nurodyta tyrimo autorės kontaktinė informacija, jeigu reikėtų kreiptis iškilus klausimams.

2.4. Duomenų analizė

Analizuojant tyrimo metu surinktus duomenis buvo pasitelkta „IBM SPSS Statistics 25“ kompiuterinė programa. Tyrimo duomenų normaliajam pasiskirstymui įvertinti buvo naudojamas Shapiro – Wilk testas. Vertinant duomenų pasiskirstymo normalumą atsižvelgta į p reikšmę, kuri turi būti didesnė nei 0,05. Nors duomenų pasiskirstymas artimas normaliajam, visi įverčiai transformuoti į Z vertes, o tai suteikė galimybę naudoti parametrinius įrankius. Siekiant įvertinti naudotų

instrumentų patikimumą SPSS programoje skaičiuota Cronbacho alfa bei teiginių koreguotos koreliacijos su suminiu skalių įverčiu, o tiriant validumą taikyta tiriamoji faktorių analizė. Buvo skaičiuojama kintamųjų aprašomoji statistika (vidurkiai, standartiniai nuokrypiai) Kintamųjų sąsajos su demografinėmis tiriamųjų charakteristikos buvo vertinamos Studento t kriterijumi nepriklausomoms imtims, tarpusavio koreliacijos vertintos, skaičiuojant Pearsono koreliacijas. Priklausomų kintamųjų (darbuotojų gerovės, išitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai) prognostiniai veiksniai analizuoti, taikant tiesinę regresiją. Nagrinėjant darbuotojų gerovės reikšmę psichologinės sutarties išpildymo ir išitraukimo į darbą bei psichologinės sutarties išpildymo ir įsipareigojimo organizacijai ryšiams pasitelkta A. F. Hayes PROCESS macro programa ir taikytas 4 modelis (Hayes, 2013).

3. REZULTATAI

Tyrimo rezultatai šiame skyrelyje pateikiami pagal tyrime išskirtus uždavinius: 3.1. skyrelyje analizuojama psichologinės sutarties išpildymo, darbuotojų gerovės, įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai raišką ir sąsajos su demografinėmis tiriamųjų charakteristikomis; 3.2. skyrelyje apžvelgiamos psichologinės sutarties išpildymo, darbuotojų gerovės, įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai tarpusavio sąsajas; 3.3. skyrelyje pateikiami duomenys apie darbuotojų gerovę, įsitraukimą į darbą ir įsipareigojimą organizacijai prognozuojančius veiksnius; 3.4. skyrelyje pateikiami duomenys atskleidžiantys darbuotojų gerovės reikšmę psichologinės sutarties išpildymo ir įsitraukimo į darbą bei psichologinės sutarties išpildymo ir įsipareigojimo organizacijai ryšiams.

2.5. Psichologinės sutarties išpildymo, darbuotojų gerovės, įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai raiška ir sąsajos su demografinėmis tiriamųjų charakteristikomis

Tirtų rodiklių aprašomoji statistika – vidurkiai, standartiniai nuokrypiai bei minimalios ir maksimalios reikšmės, pateikti 1-oje lentelėje.

1 lentelė. *Tyrimo kintamųjų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai bei minimalios ir maksimalios reikšmės*

Rodikliai	M	SD	Min reikšmės	Max reikšmės
Amžius (metai)	38,97	11,97	20	71
Darbo stažas organizacijoje (metai)	5,62	7,53	0,2	46
Psichologinės sutarties išpildymas	3,80	0,92	1,0	5,0
Darbuotojo gerovė	3,87	0,50	1,4	5,0
Įsitraukimas į darbą	5,23	1,24	1,0	7,0
Įsipareigojimas organizacijai	3,49	0,86	1,0	5,0

Šiame tyrime dalyvavę respondentai pasižymi skirtingomis demografinėmis charakteristikomis, todėl buvo svarbu įvertinti, kiek jos susiję su darbdavio psichologinės sutarties išpildymu, darbuotojų gerove, įsitraukimu į darbą ir įsipareigojimu organizacijai. Duomenys apie šių kintamųjų sąsajas su darbo stažu bei amžiumi pateikiami 2 lentelėje. Vertinant rezultatus buvo remtasi Cohen (1988) rekomendacijomis, pagal kurias koeficientas 0,1 – 0,28 reikštų silpną, 0,30 – 0,49 vidutinį, o 0,50 – 1,00 – stiprų ryšį.

2 lentelė. Tyrimo kintamųjų ir darbo stažo bei amžiaus Pearsono koreliacijos koeficientai ($n = 206$)

	Darbo stažas		Amžius	
	r	p	r	p
Psichologinės sutarties išpildymas	0,02	0,830	-0,14	0,053
Darbuotojo gerovė	0,08	0,265	0,16	0,020
Įsipareigojimas organizacijai	0,14	0,045	0,20	0,089
Įsitraukimas į darbą	0,10	0,139	0,27	0,000

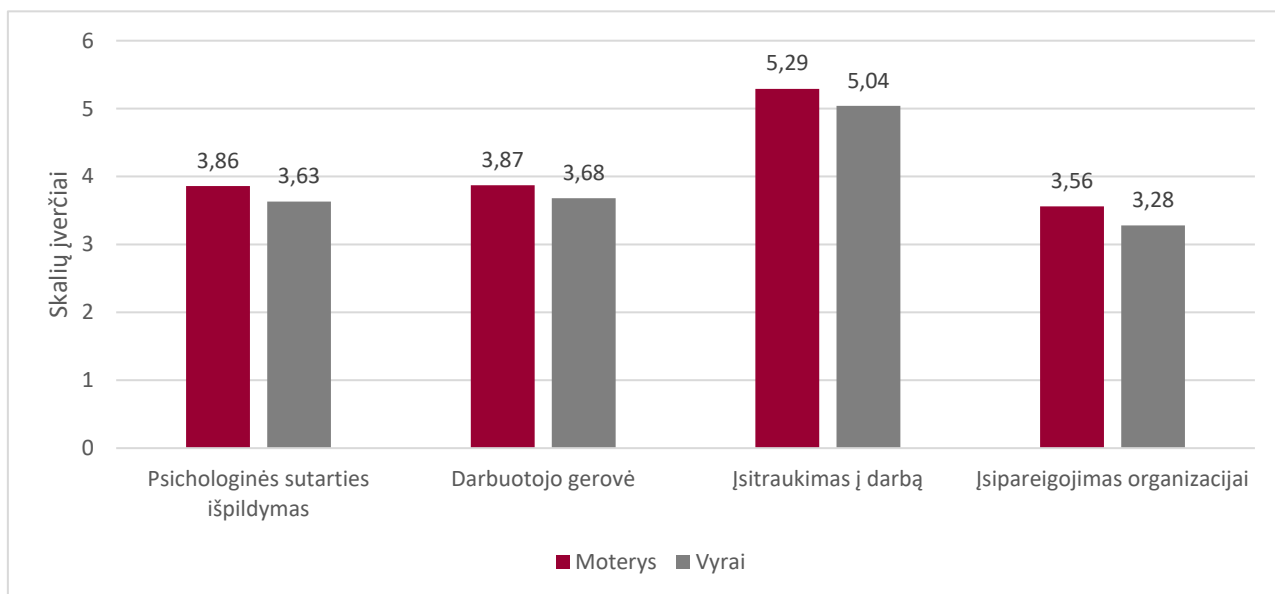
Pastaba: Statistiškai reikšmingos koreliacijos pažymėtos paryškintu šriftu.

Rezultatai rodo, kad darbo organizacijoje trukmė (stažas) silpnu teigiamu ryšiu buvo susijusi su įsipareigojimu organizacijai ($r = 0,14$, $p = 0,045$), o sąsajos su kitais kintamaisiais buvo statistiškai nereikšmingos. Vadinasi, tiriamieji, kurie organizacijoje praleido ilgesnį laiką buvo labiau jai įsipareigoję. Kita demografinė charakteristika, tiriamųjų amžius, silpnu teigiamu ryšiu buvo susijęs su gerove darbe ($r = 0,16$; $p = 0,020$) ir įsitraukimu ($r = 0,27$; $p < 0,001$). Vadinasi, kuo vyresnis buvo tiriamasis, tuo aukščiau jis vertino gerovę darbe ir buvo labiau įsipareigojęs organizacijai.

Siekiant įvertinti, kaip rezultatai susiję su kitomis demografinėmis charakteristikomis, buvo pasitelktas Studento t kriterijus nepriklausomoms imtims. Tiriamieji buvo lyginami pagal lytį, darbo sektorių, darbo pobūdį bei užimamas pareigas. Tyrime dalyvavusių vyrų ir moterų palyginimo duomenys pateikiami 2 paveiksle.

Tyrimo dalyvių psichologinės sutarties išpildymo, darbuotojų gerovės, įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai įverčių palyginimas parodė, kad grupėse pagal lytį nesiskyrė nei *psichologinės sutarties išpildymo* ($M = 3,86$, $SD = 0,89$; $M = 3,93$, $SD = 1,01$; $t = 1,53$, $p = 0,101$), nei *darbuotojo gerovės* ($M = 3,87$, $SD = 0,70$; $M = 3,68$, $SD = 0,74$; $t = 1,69$, $p = 0,552$), nei *įsitraukimo į darbą* ($M = 5,29$, $SD = 1,16$; $M = 5,04$, $SD = 1,44$; $t = 1,224$, $p = 0,077$), nei *įsipareigojimo organizacijai* ($M = 3,56$, $SD = 0,81$; $M = 3,28$, $SD = 0,96$; $t = 1,993$, $p = 0,055$) vertinimas. Vadinasi, tiek vyrai, tiek moterys labiau teigiamai nei neigiamai vertino kaip darbdavys

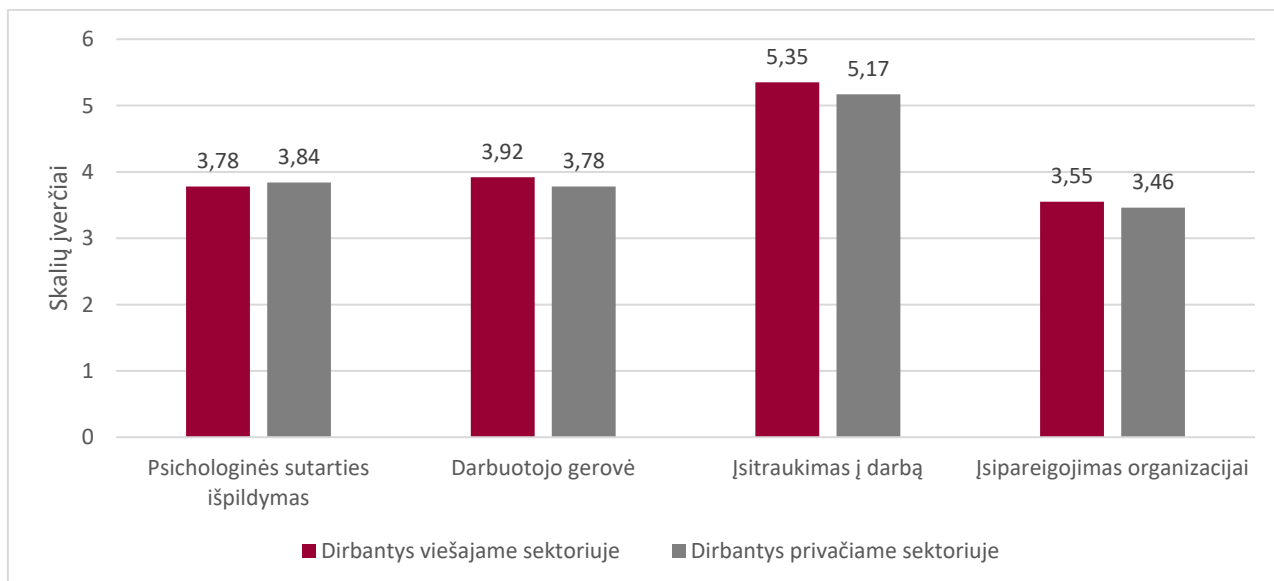
išpildo jų psichologinę sutartį. Taip pat labiau teigiamai nei neigiamai vertino savo gerovę darbe, įsitraukimą bei įsipareigojimą organizacijai.



2 pav. Moterų (n = 155) ir vyrų (n = 51) psichologinės sutarties išpildymas, darbuotojų gerovė, įsitraukimas į darbą ir įsipareigojimas organizacijai

Rodiklių raiška buvo palyginta ir pagal tai, kokiame sektoriuje jie dirba. 3 paveiksle pateikiama informacija apie tai, kaip skiriasi dirbančiųjų privačiame bei viešajame sektoriuje įverčių vidurkiai. Rezultatai rodo, kad lyginant tiriamuosius pagal sektorių, kuriame jie dirba, *darbuotojo gerovė* ($M = 3,92, SD = 0,73; M = 3,77, SD = 0,71; t = 1,32, p = 0,892$), *įsitraukimas į darbą* ($M = 5,35, SD = 1,26; M = 5,17, SD = 1,23; t = 0,97, p = 0,662$) ir *įsipareigojimas organizacijai* ($M = 3,55, SD = 0,83; M = 3,46, SD = 0,88; t = 0,75, p = 0,278$) neturėjo statistiškai reikšmingų skirtumų.

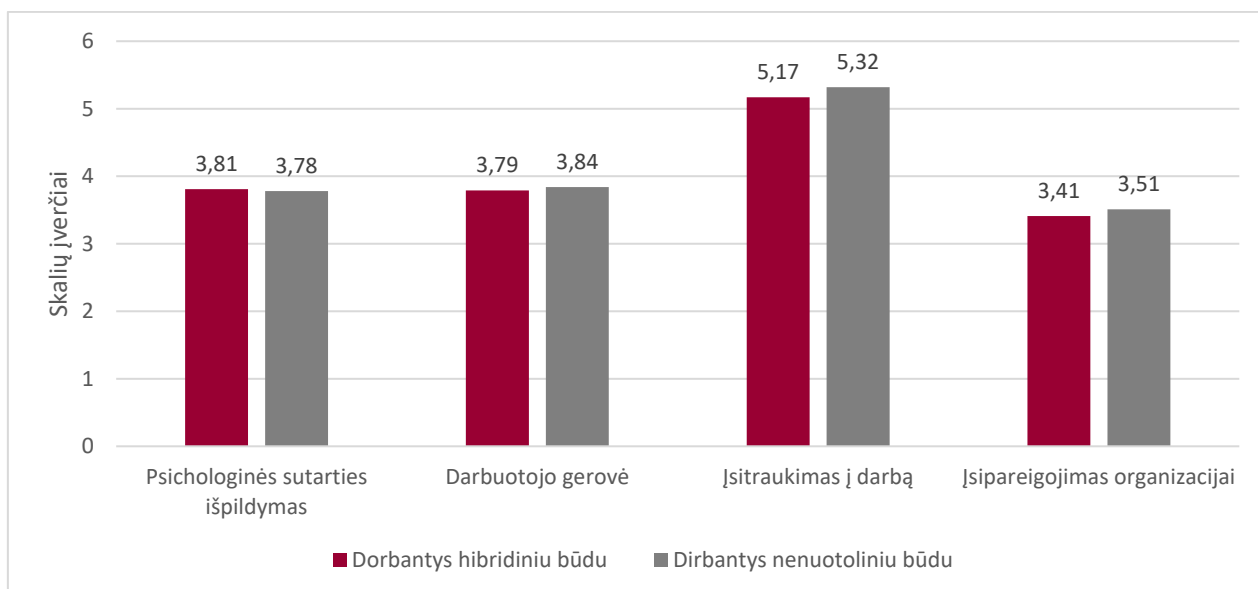
Visgi lyginant grupes pagal *psichologinės sutarties* ($M = 3,78, SD = 0,80; M = 3,84, SD = 0,98; t = -0,820, p = 0,034$) įverčius išryškėjo statistiškai reikšmingas skirtumas. Nustatyta, kad tiriamieji, dirbantys privačiame sektoriuje, lyginant su dirbančiais viešajame sektoriuje, labiau teigiamai vertino tai, kaip jų darbdaviai išpildo psichologinę sutartį.



3 pav. Dirbančių viešajame ($n = 69$) ir privačiame ($n = 137$) sektoriuje psichologinės sutarties išpildymas, darbuotojų gerovė, įsitraukimas į darbą ir įsipareigojimas organizacijai

Kintamųjų raiškos skirtumai buvo nagrinėjami ir respondentų grupėse, priklausomai nuo jų darbo organizavimo būdo – nuotolinis, hibridinis ar darbo vietoje. Kadangi tarp apklaustų darbuotojų maža grupė (tik 13 asmenų) nurodė, kad dirba tik nuotoliu, lyginamos dvi grupės – dirbantieji darbo vietoje ir hibridiniu būdu. Šiose grupėse gautų rodiklių vidurkiai pateikti 4 paveiksle.

Lyginant respondentus pagal tai, kaip organizuojamas jų darbas, nenustatyti statistiškai reikšmingi *psichologinės sutarties išpildymo* ($M = 3,81, SD = 0,92; M = 3,78, SD = 0,95; t = 0,22, p = 0,913$), *darbuotojų gerovės* ($M = 3,79, SD = 0,65; M = 3,84, SD = 0,77; t = -0,460, p = 0,220$), *įsitraukimo į darbą* ($M = 5,17, SD = 1,17; M = 5,32, SD = 1,29; t = -0,84, p = 0,451$) bei *įsipareigojimo organizacijai* raiškos skirtumai ($M = 3,41, SD = 0,82; M = 3,51, SD = 0,88; t = -0,84, p = 0,650$). Vadinasi, tiek dirbantys hibridiniu, tiek nenuotoliniu būdu gana panašiai labiau teigiamai nei neigiamai vertina šiuos kintamuosius.

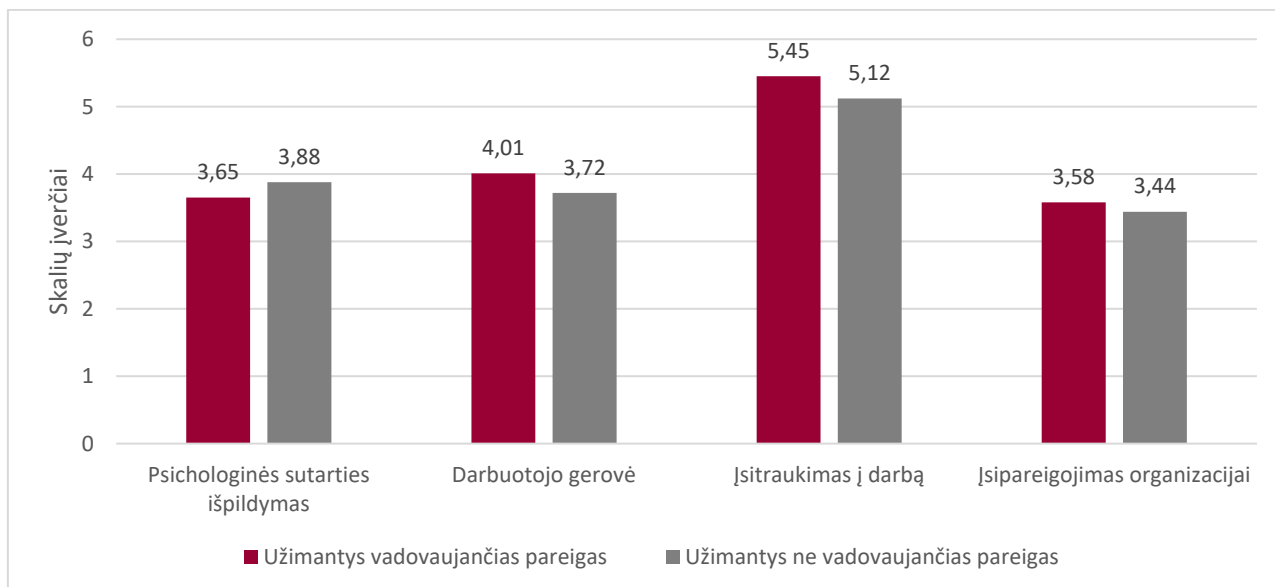


4 pav. Dirbančių hibridiniu (87) ir nenuotoliniu būdu (106) psichologinės sutarties išpildymas, darbuotojų gerovė, įsitraukimas į darbą ir įsipareigojimas organizacijai

Analizuojant kintamuosius, taip pat tarpusavyje palygintos vadovaujančias bei nevadovaujančias pozicijas užimančių tiriamųjų grupės. 5 paveiksle pateikta informacija apie šių grupių psichologinės sutarties išpildymo, gerovės, įsitraukimo ir įsipareigojimo įverčius.

Analizuojant duomenis nustatyta, kad lyginant šias grupes tarpusavyje nesiskiria *gerovės* ($M = 4,01, SD = 0,66; M = 3,72, SD = 0,73 ; t = 2,76, p = 0,231$) bei *įsipareigojimo organizacijai* ($M = 3,58, SD = 0,97; M = 3,44, SD = 0,80 ; t = 1,13 p = 0,063$) vertinimas. Galima teigti, kad tiek vadovai, tiek kitas pareigas užimantys darbuotojai savo gerovę darbe vertina panašiai teigiamai ir demonstruoja panašaus lygio įsipareigojimą savo organizacijai.

Tačiau lyginant šių grupių darbuotojų *įsitraukimą į darbą*, gauta, kad vadovai yra statistiškai reikšmingai labiau įsitraukę į darbą, nei darbuotojai, užimantys ne vadovaujančias pareigas ($M = 5,45, SD = 1,10; M = 5,12, SD = 1,32 ; t = 1,83, p = 0,020$). Tačiau vadovai, lyginant su nevadovaujančiais darbuotojais, reikšmingai žemiau vertina darbdavio *psichologinės sutarties išpildymą* ($M = 3,65, SD = 1,10; M = 3,88, SD = 0,81 ; t = -1,78, p < 0,001$).



5 pav. Užimančių vadovaujančias (n = 71) ir nevadovaujančias (n = 135) pareigas psichologinės sutarties išpildymas, darbuotojų gerovė, įsitraukimas į darbą ir įsipareigojimas organizacijai

Palyginus tiriamuosius pagal lytį, darbo sektorių, darbo pobūdį bei užimamas pareigas nustatyti tik keletas nežymių atskirų rodiklių raiškos skirtumų, todėl į tolimesnius skaičiavimus demografinė informacija nebuvo įtraukiama.

3.2. Psichologinės sutarties išpildymo, darbuotojų gerovės, įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai tarpusavio sąsajos

Socialinių mainų teorijoje kalbama apie psichologinės sutarties išpildymo, įsipareigojimo organizacijai, įsitraukimo į darbą ir darbuotojų gerovės ryšį – darbuotojų lūkesčių išpildymas svarbus darbuotojo ryšiui su darbu, su organizacija bei neabejotinai jo gerove darbe. Todėl antruoju šio tyrimo uždaviniu buvo siekiama išsiaiškinti kaip psichologinės sutarties išpildymas siejasi su darbuotojų gerovė, įsitraukimu į darbą ir įsipareigojimu organizacijai. Koreliacinės analizės rezultatai pateikiami 3 lentelėje. Vertinant rezultatus buvo remtasi Cohen (1988) rekomendacijomis, pagal kurias koeficientas 0,1 – 0,28 reikštų silpną, 0,30 – 0,49 vidutinį, o 0,50 – 1,00 – stiprų ryšį. Duomenų lentelėje matyti, kad psichologinės sutarties išpildymas stipriai ir statistiškai reikšmingai koreliuoja su tyrimo dalyvių įsipareigojimu organizacijai bei vidutiniu ryšiu susijęs su įsitraukimu į darbą. Kalbant apie psichologinės sutarties ryšį su tiriamųjų gerove darbe, nustatytas vidutinis ir statistiškai reikšmingas tarpusavio ryšys. Vadinas, jei darbdavys geriau išpildo darbuotojų lūkesčius, jie jaučia didesnę gerovę darbe, yra labiau įsitraukę į darbą ir įsipareigoję organizacijai.

3 lentelė. Tyrimo dalyvių įverčių Pearsono koreliacijos koeficientai (n=206)

	1	2	3
1. Psichologinės sutarties išpildymas	-		
2. Įsipareigojimas organizacijai	0,54**	-	
3. Įsitraukimas į darbą	0,31**	0,60**	-
4. Darbuotojo gerovė	0,44**	0,65**	0,74**

Pastaba: *** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$

Rezultatai taip pat rodo, kad įsipareigojimas organizacijai stipriais koreliaciniais ryšiais siejasi su įsitraukimu į darbą ir darbuotojo gerove darbe, o įsitraukimas į darbą taip pat stipriai koreliuoja su darbuotojo gerove.

Kadangi kintamųjų tarpusavio koreliacijos yra statistiškai reikšmingos, tai suteikia galimybę toliau analizuoti nepriklausomų kintamųjų galimybę prognozuoti priklausomus rodiklius ir tikrinti prognostinius modelius.

3.3. Darbuotojų gerovę, įsitraukimą į darbą ir įsipareigojimą organizacijai prognozuojantys veiksniai

Trečiuoju tyrimo uždaviniu buvo siekiama išsiaiškinti darbuotojų gerovę, įsitraukimą į darbą ir įsipareigojimą prognozuojančius veiksnius. Tuo tikslu buvo tikrinami tiesinės regresinės analizės modeliai. Šie duomenys pateikiami 4 lentelėje.

Pirmiausia, buvo tikrinama ar psichologinės sutarties išpildymas prognozuoja darbuotojo gerovę darbe. Nustatyta, kad darbdavio psichologinės sutarties išpildymas reikšmingai teigiamai prognozuoja darbuotojų gerovę darbe (1 modelis, $\beta = 0,439$, $p < 0,001$). Modelis paaiškina 19,3% gerovės darbe variacijos ($R^2 = 0,193$).

Psichologinės sutarties išpildymas taip pat statistiškai reikšmingai prognozuoja tiek įsitraukimą į darbą (2 modelis, $\beta = 0,311$, $p < 0,001$), tiek įsipareigojimą organizacijai (3 modelis, $\beta = 0,543$, $p < 0,001$). Nepriklausomas kintamasis paaiškina 9,7% įsitraukimo į darbą ir 29,5% įsipareigojimo organizacijai variacijos.

Apibendrinant šios analizės rezultatus galima teigti, kad padidėjus psichologinės sutarties išpildymui, į teigiamą pusę kinta tiek darbuotojo gerovė, tiek jo įsitraukimas į atliekamą darbą, tiek įsipareigojimas organizacijai.

4 lentelė. Tiesinės regresijos modelis, prognozuojant darbuotojų gerovę, darbuotojų išitraukimą į darbą bei įsipareigojimą organizacijai, kai nepriklausomas kintamasis – psichologinės sutarties išpildymas

Nepriklausomas kintamasis	Priklausomi kintamieji
Psichologinės sutarties išpildymas	
1 modelis	
	Darbuotojo gerovė
<i>Beta</i> (β)	0,439
<i>p</i>	<0,001
<i>F</i>	48,643
<i>p</i>	<0,001
<i>R</i> ²	0,193
2 modelis	
	Išitraukimas į darbą
<i>Beta</i> (β)	0,311
<i>p</i>	<0,001
<i>F</i>	21,861
<i>p</i>	<0,001
<i>R</i> ²	0,097
3 modelis	
	Įsipareigojimas organizacijai
<i>Beta</i> (β)	0,543
<i>p</i>	<0,001
<i>F</i>	85,310
<i>p</i>	<0,001
<i>R</i> ²	0,295

Pastaba: * N = 206; F – Fisher testo koeficientas

Toliau 5 lentelėje pateikiami rezultatai regresijos modelių, kuriais tikrinamos gerovės darbe galimybės prognozuoti išitraukimą į darbą ir įsipareigojimą organizacijai. Nustatyta, kad darbuotojo gerovė statistiškai reikšmingai prognozuoja darbuotojo išitraukimą į darbą (4 modelis, $\beta = 0,736$, $p < 0,001$), modelis paaiškina net 54,2% išitraukimo variacijos.

Darbuotojo gerovė darbe taip pat statistiškai reikšmingai prognozuoja ir įsipareigojimą organizacijai (5 modelis, $\beta = 0,648$, $p < 0,001$) bei paaiškina 42% įsipareigojimo variacijos. Vadinasi, kai didėja darbuotojo gerovė, šis tampa labiau ištraukęs į savo darbą bei jaučia didesnę įsipareigojimą savo organizacijai.

5 lentelė. Tiesinės regresijos modelis, prognozuojant darbuotojų įsitraukimą į darbą bei įsipareigojimą organizacijai, kai nepriklausomas kintamasis – darbuotojo gerovė

Nepriklausomas kintamasis	Priklausomi kintamieji
Darbuotojo gerovė	
4 modelis	
	Įsitraukimas į darbą
<i>Beta</i> (β)	0,736
<i>p</i>	<0,001
<i>F</i>	241,767
<i>p</i>	<0,001
<i>R</i> ²	0,542
5 modelis	
	Įsipareigojimas organizacijai
<i>Beta</i> (β)	0,648
<i>p</i>	<0,001
<i>F</i>	147,633
<i>p</i>	<0,001
<i>R</i> ²	0,420

Pastaba: * N = 206; F – Fisher testo koeficientas

Apibendrinant rezultatus galima teigti, kad analizuojant duomenis nustatyti prognostiniai ryšiai tarp šių kintamųjų – psichologinės sutarties išpildymas numato darbuotojo gerovę, o psichologinės sutarties išpildymas bei gerovė stiprina įsitraukimą į darbą bei įsipareigojimą organizacijai.

3.4. Darbuotojų gerovės reikšmę psichologinės sutarties išpildymo ir įsitraukimo į darbą bei psichologinės sutarties išpildymo ir įsipareigojimo organizacijai ryšiams

Ketvirtuoju tyrimo uždaviniu siekiama išanalizuoti darbuotojų gerovės reikšmę psichologinės sutarties išpildymo ir įsitraukimo į darbą bei psichologinės sutarties išpildymo ir įsipareigojimo organizacijai ryšiams. Šiam uždaviniui buvo keliamos dvi hipotezės:

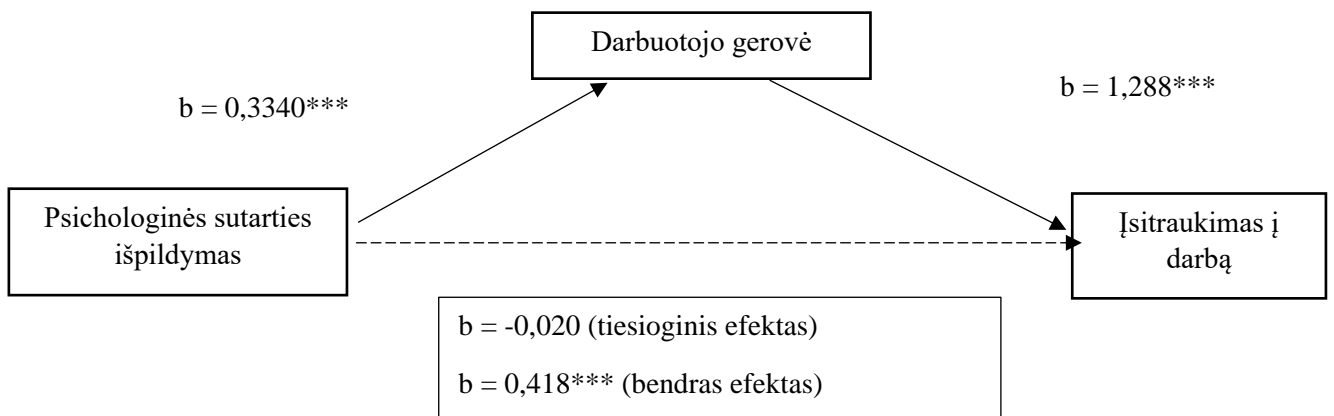
H1 – darbuotojų gerovė yra mediatorius psichologinės sutarties išpildymui prognozuojant įsitraukimą į darbą: psichologinės sutarties išpildymas stiprina darbuotojo gerovę, kuri didina jo įsitraukimą į darbą.

H2 – darbuotojo gerovė yra mediatorius psichologinės sutarties išpildymui prognozuojant įsipareigojimą organizacijai: psichologinės sutarties išpildymas stiprina darbuotojo gerovę, kuri didina jo įsipareigojimą organizacijai.

Anksčiau nustatyti prognostiniai ryšiai tarp psichologinės sutarties išpildymo ir įsitraukimo į darbą bei psichologinės sutarties išpildymo ir įsipareigojimo organizacijai. Taip pat išsiaiškinta, kad

tiek koreliacijos, tiek tiesinės regresijos būdu gauti duomenys leidžia vertinti darbuotojo gerovę kaip mediatorių. Šie rezultatai leido suformuoti du mediacijos modelius, kuriuose nepriklausomas kintamasis yra psichologinės sutarties išpildymas, mediatorius – darbuotojų gerovė, o priklausomi kintamieji – įsitraukimas į darbą bei įsipareigojimas organizacijai. Mediacijos modeliai buvo tikrinami pasitelkus A. F. Hayes PROCESS macro programa (Hayes, 2013), kurioje taikytas 4 modelis.

Iš 6 pav. ir 6 lentelėje pateiktų rezultatų matyti, kad pirmoji tyrimo hipotezė (H1), teigianti, kad *darbuotojų gerovė yra mediatorius psichologinės sutarties išpildymui prognozuojant įsitraukimą į darbą* patvirtinta: mediacijos modelis paaiškina 54,3 % įsitraukimo į darbą sklaidos ($R^2 = 0,5425$, $F = 120,3778$, $p < 0,001$). Taip pat rezultatai rodo statistiškai reikšmingą netiesioginį psichologinės sutarties išpildymo poveikį įsitraukimui į darbą ($b = 0,438$, LLCI (0,2870); ULCI (0,5944), $se = 0,0787$). Įdomu, kad tiesioginis psichologinės sutarties išpildymo poveikis įsitraukimui į darbą, įvedus tarpinį kintamąjį (mediatorių) yra statistiškai nereikšmingas ($b = -0,020$, $se = 0,0709$, $p = 0,7781$).



6 pav. Psichologinės sutarties išpildymo ir įsitraukimo į darbą ryšiai – mediacijos rezultatų modelis

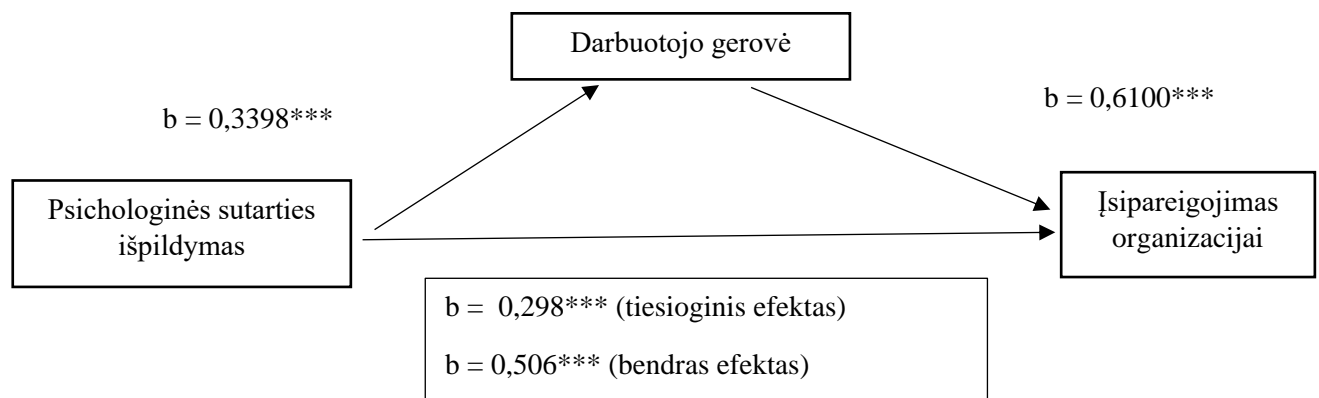
Apibendrinant 6 paveiksle ir 6 lentelėje pateiktus rezultatus galima teigti, kad psichologinės sutarties išpildymas tiesioginio poveikio įsitraukimui į darbą neturi, tačiau gerovė darbe yra mediatorius darbdavio psichologines sutarties išpildymui prognozuojant įsitraukimą į darbą: psichologinės sutarties išpildymas stiprina darbuotojų gerovę darbe, kuri didina darbuotojų įsitraukimą į darbą. Šie rezultatai patvirtina darbuotojo gerovės kaip tarpinio kintamojo (mediatoriaus) reikšmę darbdavio psichologinės sutarties išpildymo ir įsitraukimo į darbą ryšiui.

6 lentelė. Pirmojo mediacijos modelio tinkamumas ir reikšmingumas

	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>	95% <i>CI</i>		<i>R</i> ²	<i>F</i>	<i>p</i>
				<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>			
PSI → DG	0,340	0,0487	<0,001	0,2437	0,4359	0,1925	48,6435	<0,001
PSI → ĮD (tiesioginis pov.)	-0,020	0,0709	0,7781	-0,1599	0,1198	0,5425	120,3778	<0,001
PSI → DG → ĮD	1,288	0,0916	<0,001	1,1886	1,6821			
Bendras PSI pov. ĮD	0,418	0,0893	<0,001	0,2415	0,5938	0,0968	21,8610	<0,001
Netiesoginis GD pov.	0,438	0,0787	<0,001	0,2870	0,5944			

Pastaba: *** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$; M – mediatorius, *b* – efektas, *F* – Fisher testo koeficientas, PSI – psichologinės sutarties išpildymas, DG – darbuotojo gerovė, ĮD – įsitraukimas į darbą, pov. - poveikis.

Taip pat buvo tikrinama antroji hipotezė (H2), teigianti, kad *darbuotojo gerovė yra mediatorius psichologinės sutarties išpildymui prognozuojant įsipareigojimą organizacijai*. Rezultatai parodė, kad mediacijos modelis paaiškina 50,3% įsipareigojimo organizacijai sklaidos ($R^2 = 0,5027$, $F = 102,6170$, $p < 0,001$). Taip pat matyti, kad yra statistiškai reikšmingas netiesioginis psichologinės sutarties išpildymo poveikis įsipareigojimui organizacijai ($b = 0,207$, LLCI (0,1268); ULCI (0,2938), $se = 0,0428$). Modelyje matomas ir reikšmingas tiesioginis psichologinės sutarties išpildymo poveikis įsipareigojimui organizacijai ($b = 0,298$, $se = 0,0428$, $p < 0,001$). (žr. 7 pav. ir 7 lentelę).



7 pav. Psichologinės sutarties išpildymo ir įsipareigojimo organizacijai ryšiai – mediacijos rezultatų modelis

7 lentelė. Antrojo mediacijos modelio tinkamumas ir reikšmingumas

	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>	95% <i>CI</i>		<i>R</i> ²	<i>F</i>	<i>p</i>
				<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>			
PSI → DG	0,340	0,0487	<0,001	0,2437	0,4359	0,1925	48,643	<0,001
PSI → ĮO (tiesioginis pov.)	0,298	0,0513	<0,001	0,1972	0,3994	0,5027	102,6170	<0,001
PSI → DG → ĮO	0,610	0,0662	<0,001	0,4794	0,7406			
Bendras PSI pov. ĮO	0,506	0,0547	<0,001	0,3977	0,6135	0,2949	85,3097	<0,001
Netiesioginis ĮO pov.	0,207	0,0428	<0,001	0,1268	0,2938			

Pastaba: *** $p \leq 0,001$; ** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$; M – mediatorius; *b* – efektas; *F* – Fisher testo koeficientas, PSI – psichologinės sutarties išpildymas, DG – darbuotojo gerovė, ĮO – įsipareigojimas organizacijai, pov. - poveikis.

Šie rezultatai patvirtina antrąją hipotezę ir leidžia teigti, kad gerovė darbe yra mediatorius darbdavio psichologinės sutarties išpildymui prognozuojant darbuotojo įsipareigojimą organizacijai: darbdavio psichologinės sutarties išpildymas paaiškina ir teigiamai numato įsipareigojimą organizacijai ir tiesiogiai, ir stiprindamas gerovę darbe.

Apibendrinant šiame skyrelyje pateiktus rezultatus, galima teigti, kad darbuotojų gerovė yra svarbus kintamasis, paaiškinantis psichologinės sutarties išpildymo ir įsitraukimo į darbą bei įsipareigojimo organizacijai sąsajų mechanizmą: kai darbdavys išpildo psichologinę sutartį, tai stiprina darbuotojų gerovę, o aukštesnę gerovę darbe jaučiantys darbuotojai yra labiau įsitraukę į darbą ir įsipareigoję organizacijai.

4. REZULTATŲ APTARIMAS

Tyrėjai gana išsamiai nagrinėjo Socialinių mainų teorija grindžiamus ryšius tarp psichologinės sutarties išpildymo ir įsitraukimo į darbą bei įsipareigojimo organizacijai. Tačiau nepakanka tyrimų, kuriuose būtų atsižvelgiama į tai, kokią įtaką šiems ryšiams turi darbuotojų gerovė. Todėl šiame tyrime buvo siekiama išnagrinėti psichologinės sutarties išpildymo, darbuotojų gerovės, įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai raišką ir sąsajas su demografinėmis tiriamųjų charakteristikomis; išanalizuoti šių reiškinių tarpusavio sąsajas; išnagrinėti darbuotojų gerovę, įsitraukimą į darbą ir įsipareigojimą organizacijai prognozuojantį veiksnį bei įvertinti darbuotojų gerovės reikšmę psichologinės sutarties išpildymo ir įsitraukimo į darbą bei psichologinės sutarties išpildymo ir įsipareigojimo organizacijai ryšiams.

Lyginant pagal demografinius rodiklius išskirtas skirtingas tyrimo dalyvių grupes išsiaiškinta, kad visos tiriamųjų grupės, nepriklausomai nuo lyties, darbo sektoriaus, darbo pobūdžio bei pareigų gana panašiai teigiamai vertino tai, kaip darbdavys išpildo jų lūkesčius bei savo gerovę darbe. Visos grupės taip pat buvo gana panašiai įsipareigoję organizacijai bei įsitraukę į darbą. Taip pat nustatytos tik silpnos arba nereikšmingos koreliacijos tarp šių veiksnių bei tiriamųjų darbo stažo ir amžiaus – organizacijoje praleistas laikas buvo silpnai susijęs tik su įsipareigojimu organizacijai, o amžius – su darbuotojo gerove bei įsitraukimu. Tad ilgiau organizacijoje dirbantys darbuotojai turėjo glaudesnę ryšį su ja, o vyresni darbuotojai savo organizacijoje jautėsi geriau ir buvo labiau linkę skirti darbui energijos ir atsidavimo.

Visgi, svarbu paminėti, kad privačiame ir viešajame sektoriuje dirbantys tiriamieji reikšmingai skirtingai vertino tai, kaip darbdaviai išpildo jų psichologinę sutartį. Dirbantys privačiame sektoriuje buvo linkę psichologinės sutarties išpildymą vertinti šiek tiek labiau teigiamai, nei dirbantys viešajame sektoriuje, ir šis skirtumas yra reikšmingas. Galima manyti, kad tokį rezultatą nulėmė dideli šių sektorių skirtumai – valstybei priklausančios įmonės turi mažesnę konkurencinį pranašumą darbo rinkoje. Dėl vyraujančios biurokratijos bei finansinių galimybių skirtumų tokios įmonės dažnai neturi galimybės suteikti motyvuojančio atlygio, papildomų naudų, individualaus dėmesio darbuotojui ir kt.

Taip pat nors ir nedideli, tačiau aktualūs skirtumai išryškėjo lyginant vadovaujančias bei nevadovaujančias pareigas užimančius darbuotojus. Paaikškėjo, kad nors vadovai yra labiau įsitraukę į savo darbą, tačiau kartu jie nurodo, kad jų psichologinės sutartis yra išpildoma mažiau, lyginant su nevadovaujančiais darbuotojais. Panašu, kad nors vadovai darbe demonstruoja daugiau energijos,

atsidavimo ir labiau pasineria į darbą, tačiau į jų lūkesčius darbdaviai atsižvelgia mažiau. Galima manyti, kad tokie rezultatai galėtų būti susiję su tuo, kokio lygio vadovaujančias pareigas užima vadovas. Pavyzdžiui, jei jis yra departamento vadovas ir turi savo komandą, kurią ne tik valdo, bet ir rūpinasi jos lūkesčiais ir gerove. Tikėtina, kad toks vadovas bus tiesiogiai pavaldus įmonės generaliniam direktoriui, kurio pagrindinė užduotis rūpintis verslu bei spręsti strateginius klausimus, tad gali būti skirta mažiau laiko departamento vadovo norams ir jausenai.

Analizuojant sąsajas tarp šio tyrimo kintamųjų nustatyta, kad visi jie buvo susiję tarpusavyje – darbuotojai kurių psichologinės sutarties išpildymo įverčiai buvo didesni taip pat organizacijoje jautėsi geriau, buvo labiau jei įsipareigoję bei įsitraukę į atliekamą darbą. Gerovė buvo reikšmingai susijusi ir su įsipareigojimu, ir įsitraukimu, kurie taip pat buvo susiję tarpusavyje.

Dar paaiškėjo, kad psichologinės sutarties išpildymas reikšmingai teigiamai prognozuoja visus kitus analizuojamus kintamuosius – gerovę darbe, įsipareigojimą organizacijai, įsitraukimą į darbą: darbuotojai, kurių psichologinė sutartis išpildoma labiau, organizacijoje jaučiasi geriau, yra labiau įsitraukę į darbą ir įsipareigoję organizacijai. Šie rezultatai siejasi ir su kitų autorių nustatytais rezultatais. Pavyzdžiui, Conway, Guest ir Trenberth (2011) remdamiesi savo tyrimo rezultatais teigė, kad psichologinės sutarties išpildymas yra reikšmingai susijęs su emocine darbuotojų gerove, o Bal, Kooij ir De Jong (2013) nustatė, kad psichologinės sutarties išpildymas teigiamai siejasi tiek su darbuotojų įsitraukimu į darbą, tiek jų įsipareigojimu organizacijai. Panašūs buvo ir Kickul bei Lester (2001) tyrimo rezultatai – šie autoriai nustatė, kad psichologinės sutarties pažeidimas įsipareigojimą veikia neigiamai: kitaip tariant, jos neišpildymas lemia mažą darbuotojų įsipareigojimą. Šiame darbe gauti rezultatai taip pat siejasi ir su Solinger, Hofmans, Bal ir Jansen (2016) tyrimo rezultatais, kuomet buvo nustatytas teigiamas ryšys tarp psichologinės sutarties išpildymo bei darbuotojo prisirišimo prie organizacijos, o Park, Kim ir Song (2015) teigė, kad psichologinės sutarties išpildymas prognozuoja geresnį darbuotojo užduočių atlikimą.

Kalbant apie gerovės ryšį su įsipareigojimu bei įsitraukimu nustatyta, kad darbuotojo gerovė prognozuoja įsitraukimą į darbą bei įsipareigojimą organizacijai, tad geriau besijaučiantis darbuotojas ne tik jaus glaudesnį ryšį su organizacija, bet ir bus linkęs savo darbui skirti daugiau energijos bei atsidavimo. Tokį ryšį tarp veiksmų atrado ir ankstesni tyrėjai. Panašiai kaip ir šiame tyrime, Huang, Ahlstrom, Lee, Chen ir Hsieh (2016) savo tyrimu nustatė jog laimingesni ir geriau darbo vietoje besijaučiantys darbuotojai demonstruoja didesnes pastangas, darbo kokybę bei produktyvumą. Tai savo tyrimu patvirtino ir Magnier – Watanabe, Uchida, Orsini, ir Benton (2017), kurie teigė, kad darbuotojo gerovė teigiamai veikia ne tik darbuotojo elgesį darbe, bet ir jo požiūrį į darbą. Kalbant

apie darbuotojo ryšį su organizacija Pan, Wu, Morrison, Huang ir Huang, (2018) nustatė, kad darbuotojo gerovė gali teigiamai veikti jo įsipareigojimą organizacijai

Mediacijos modelis, kuriuo buvo tiriama pirmoji hipotezė, atskleidė, kad tai, kaip išpildomi darbuotojo lūkesčiai, neturi tiesioginės įtakos įsitraukimui į darbą. Tačiau buvo nustatytas netiesioginis poveikis, kai psichologinės sutarties išpildymas didindamas darbuotojo gerovę darbe didina ir darbuotojo įsitraukimą. Remiantis tuo, galima manyti, kad jei darbdavys išpildys susitarimą darbuotojui suteikti galimybę dalyvauti mokymuose ar turėti papildomą laisvą dieną gali padidėti darbuotojo į darbą dedamos pastangos, energija ir atsidavimas, bet tik tuomet jei bus padidėjusi jo gerovė. Šie rezultatai rodo darbuotojo gerovės kaip tarpininko svarbą tarp psichologinės sutarties išpildymo bei įsitraukimo į darbą.

Tiriant antrąją hipotezę ir analizuojant mediacijos modelį tarp psichologinės sutarties išpildymo, darbuotojo gerovės bei įsipareigojimo organizacijai gauti rezultatai leidžia teigti, kad darbuotojų lūkesčių išpildymas darbuotojo ryšį su organizacija gali veikti tiek tiesiogiai, tiek tuomet kai tarpininkas yra darbuotojo gerovė. Pavyzdžiui, jei darbuotojas turi lūkestį, kad organizacija jam suteiks metinį bonusą ir organizacija tai išpildo – ryšys su organizacija gali didėti, net jei gerovė nepasikeis.

Tokie rezultatai, gauti analizuojant mediacinius modelius, siejasi su ankstesniais tyrimais. Gerovės kaip mediatoriaus svarbą analizuojant ryšį tarp darbuotojų lūkesčių išpildymo bei jų elgesio ir nuostatų taip pat nustatė ir Van der Vaart, Linde bei Cockeran (2013). Šie autoriai teigė, kad gerovė yra itin svarbus tarpininkas tarp psichologinės sutarties išpildymo bei ketinimo palikti organizaciją bei pabrėžė individualaus dėmesio darbuotojo gerovei svarbą.

Tiek prognostinius ryšius, tiek svarbų gerovės vaidmenį psichologinės sutarties ryšiui su įsitraukimu į darbą bei su įsipareigojimu organizacijai gali paaiškinti Socialinių mainų teorija, kuri teigia, kad darbuotojų elgesys bei nuostatos yra paremti abipusiais mainais. Remiantis šia teorija esminis organizacijos tikslas turėtų būti mainų tarp darbuotojo ir darbdavio balansas, nes esant disbalansui kyla diskomfortas ir ima mažėti darbuotojo gerovė, o siekdamas vėl pasiekti sąžiningumo jausmą darbuotojas gali imti keisti savo nuostatas ir elgesį. Pavyzdžiui, darbui skirti mažiau savo energijos ir atsidavimo darbe ar net jausti mažesnę ryšį su organizacija ir jos tikslais. Kita vertus, kai organizacija išpildo darbuotojo lūkesčius, pasak teorijos, šis ne tik jausis geriau, bet ir bus labiau įsitraukęs į savo darbą ir jaus stipresnę ryšį su organizacija. Būtent tai pastebima ir šio tyrimo rezultatuose.

Tačiau kodėl analizuojant mediacijos modelius pastebėta, kad nėra tiesioginio psichologinės sutarties poveikio įsitraukimui į darbą, tačiau nustatomas tiek tiesioginis, tiek netiesioginis poveikis įsipareigojimui organizacijai? Į šį klausimą gali padėti Allen ir Mayer (1990) modelis, kuriame buvo pristatytos trys įsipareigojimo dimensijos. Autoriai išskyrė, kad yra ne tik emocinis, bet ir normatyvinis bei tęstinumo įsipareigojimas. Jie teigė, kad kartais darbuotojas gali jausti įsipareigojimą tęsti darbą organizacijoje vien dėl to, kad taip sako jo sąžinė ar bijoma prarasti gaunamą naudą. Vadinasi, kartais darbuotojas gali būti labiau įsipareigojęs organizacijai, net jei joje nesijaučia gerai. Kita vertus kalbant apie įsitraukimą į darbą gerovė negali likti nuošalyje – tik gerai besijaučiantis darbuotojas nori savo darbui skirti energiją, laiką bei atsidavimą (Bal, de Cooman, & Mol, 2013). Tad remiantis rezultatais ir teoriniu pagrindu galima teigti, kad jei darbuotojo lūkesčiai yra išpildomi jis jaučiasi negalintis jos palikti dėl sąžinės net jei joje nesijaučia gerai, tačiau jei psichologinė sutartis išpildoma, tačiau organizacijoje darbuotojas nesijaučia gerai, jis bus mažiau atsidavęs savo darbui.

Tyrimo ribotumai ir tolimesnių tyrimų galimybės

Dėl keletos priežasčių šio tyrimo rezultatus reiktų vertinti kiek atsargiai. Pirmiausia, svarbu atkreipti dėmesį, kad apklausa buvo platinama profesiniame socialiniame tinkle LinkedIn, kuri paprastai naudoja tik kvalifikuoti darbuotojai. Tai rodo ir tiriamųjų demografinė informacija – net 88,3 % tiriamųjų turėjo aukštąjį, neuniversitetinį ar aukštesnįjį išsilavinimą ir vos 11,7 % – profesinį ar vidurinį. Vadinasi, didelė tikimybė, kad šio tyrimo imtis neatspindi visos darbo rinkos, o tik jos dalį. Taip pat tyrimo trukumu galima laikyti, palyginti, nedidelę tyrimo imtį, todėl ateityje aktualu analizuoti psichologinę sutarties išpildymo reikšmę darbuotojų požiūriui į darbą ir santykiui su organizacija platesniuose tyrimuose.

Perspektyvoje aktualu nagrinėti ne tik apibendrintą darbuotojų nuomonę apie psichologinės sutarties išpildymą, bet ir gilintis į tai, kokie konkretūs organizacijos įsipareigojimai darbuotojams neišpildomi, ar pildomi nepilnai. Tokia informacija gali būti naudinga organizacijoms, nes gali nurodyti, į ką turi atkreipti dėmesį vadovai bei žmogiškųjų išteklių valdymo atsakingi darbuotojai, rengdami darbuotojų įsitraukimo į darbą bei ryšio su organizacija stiprinimo priemones.

Praktinės rekomendacijos

Šis tyrimas leidžia daryti svarbias praktines išvagas. Remiantis rezultatais rekomenduotina pirmiausia užtikrinti, kad darbuotojo psichologinės sutartis būtų išpildyta – t. y. įgyvendinti jo išreikšti lūkesčiai bei darbdavio duoti pažadai. Tam reiktų skirti individualų dėmesį darbuotojui ir analizuoti, ko jis tikisi iš organizacijos. Manais darbuotojas darbe jausis gerai, bus susitapatinęs su

organizacija bei jos tikslais, jaus glaudų ryšį su darbdaviu bei darbe atiduos daugiau savo energijos darbui.

Psichologinė sutartis ir gerovė yra itin glaudžiai susiję reiškiniai, tačiau kartu šis tyrimas iliustruoja gerovės kaip mediatoriaus svarbą psichologinės sutarties išpildymo ryšiui su įsitraukimu į darbą ir įsipareigojimu organizacijai. Tyrimas atskleidė, kad kalbant apie darbuotojo santykį su pačiu darbu vien psichologinės sutarties išpildymo gali nepakakti, todėl rekomenduotina skirti atskirą dėmesį darbuotojo gerovei, ypač kuomet norima, kad darbuotojas būtų įsitraukęs į savo darbą. Labai svarbu rūpintis darbuotoju, stebėti jo būseną darbe, demonstruojamą pasitenkinimą, kalbėtis apie tai.

IŠVADOS

- 1) Psichologinės sutarties išpildymo, darbuotojo gerovės, įsitraukimo į darbą bei įsipareigojimo organizacijai raiškos ryškūs skirtumai pagal lytį, įmonės veikimo sektorių, užimamas pareigas bei darbo pobūdį nebuvo nustatyti.
- 2) Psichologinės sutarties išpildymas, darbuotojo gerovė darbe, įsitraukimas į darbą bei įsipareigojimas organizacijai nėra susiję su darbo stažu bei amžiumi.
- 3) Psichologinės sutarties išpildymas, darbuotojo gerovė, įsitraukimas į darbą ir įsipareigojimas organizacijai tarpusavyje yra susiję teigiamai.
- 4) Psichologinės sutarties išpildymas teigiamai prognozuoja darbuotojų gerovę, įsitraukimą į darbą, ir įsipareigojimą organizacijai: kai labiau išpildoma psichologinė sutartis, darbuotojai jaučiasi geriau ir yra labiau įsitraukę į darbą bei įsipareigojęs organizacijai.
- 5) Darbuotojų gerovė darbe prognozuoja tiek įsitraukimą į darbą, tiek įsipareigojimą organizacijai: jei darbuotojas darbe jaučiasi geriau, jis yra labiau įsitraukęs į darbą bei įsipareigojęs organizacijai.
- 6) Darbuotojų gerovė darbe psichologinės sutarties išpildymo ryšyje su įsitraukimu į darbą veikia kaip mediatorius – psichologinė sutartis teigiamai veikia gerovę darbe, o ši didina įsitraukimą į darbą.
- 7) Darbuotojų gerovė darbe psichologinės sutarties išpildymo ryšyje su įsipareigojimu organizacijai veikia kaip mediatorius - psichologinė sutartis pastiprina gerovę darbe, o ši didina įsipareigojimą organizacijai.

LITERATŪRA

- 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.
- Bal, P. M., Kooij, D. T. A. M., & De Jong, S. B. (2013). How do developmental and accommodative HRM enhance employee engagement and commitment? The role of psychological contract and SOC strategies. *Journal of Management Studies*, 50(4), 545– 572.
- Bal, P.M., de Cooman, R., and Mol, S.T. (2013), ‘Dynamics of Psychological Contracts With Work Engagement and Turnover Intention: The Influence of Organizational Tenure,’ *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, 107– 122.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Birtch, T. A., Chiang, F. F., & Van Esch, E. (2016). A social exchange theory framework for understanding the job characteristics–job outcomes relationship: the mediating role of psychological contract fulfillment. *The international journal of human resource management*, 27(11), 1217-1236.
- Blomme, R. J., Van Rheede, A., & Tromp, D. M. (2010). The use of the psychological contract to explain turnover intentions in the hospitality industry: A research study on the impact of gender on the turnover intentions of highly educated employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(1), 144-162.
- Brough, P., O’Driscoll, M., Kalliath, T., Cooper, C. and Poelmans, S. (2009), *Workplace Psychological Health: Current Research and Practice*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Chang, H. T., Hsu, H. M., Liou, J. W., & Tsai, C. T. (2013). Psychological contracts and innovative behavior: a moderated path analysis of work engagement and job resources. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(10), 2120-2135.
- Chaudhry, A., & Tekleab, A. G. (2013). A social exchange model of psychological contract fulfillment: where do promises, expectations, LMX, and POS fit in?. *Organization Management Journal*, 10(3), 158-171.
- Cohen J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. New York, NY: Routledge Academic.

- Coyle-Shapiro, J. A. M., Pereira Costa, S., Doden, W., and Chang, C. (2019). Psychological contracts: past, present, and future. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 6, 145–169. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-012218-015212.
- Conway, N., & Coyle-Shapiro, J. A. M. (2012). The reciprocal relationship between psychological contract fulfilment and employee performance and the moderating role of perceived organizational support and tenure. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 277-299.
- 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.
- Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, I. S. (2000). *Beyond boredom and anxiety: Experiencing flow in work and play*.
- Diener, E., & Ryan, K. (2011). Subjective well-being: A general overview. *South African Journal of Psychology*, 39(4), 391–406.
- Doden, W., Grote, G., & Rigotti, T. (2018). Does leader–member exchange buffer or intensify detrimental reactions to psychological contract breach? The role of employees' career orientation. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 192-208.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader–member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 659–676.
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349.
- Gracia, F. J., Silla, I., Peiró, J. M., & Fortes-Ferreira, L. (2007). The state of the psychological contract and its relation to employees' psychological health. *Psychology in Spain*, 11, 33–41.
- Grawitch, M. J., Trares, S., & Kohler, J. M. (2007). Healthy workplace practices and employee outcomes. *International journal of stress management*, 14(3), 275.
- Greenberg, J., and Baron, R. A. (2008). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Griep, Y., & Vantilborgh, T. (2018). Let's get cynical about this! Recursive relationships between psychological contract breach and counterproductive work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(2), 421–429.

- Guest, D., & Conway, N. (2007). Human resource management, employee attitudes and workplace performance: An examination of the linkages using the 2004 Workplace Employment Relations Survey. *London, United Kingdom: Department of Business Enterprise and Regulatory Reform.*
- Gupta, N., Sharma, V. (2015). An explanatory study on employee engagement and its linkage to organisational citizenship behaviour and organisational performance. *I.J.A.B.E.R., 13*, 1279-1300.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach.* Guilford Press.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., and Hayes, T.L. (2002), 'Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta - Analysis,' *Journal of Applied Psychology, 87*, 268–279.
- Hartmann, N. N., & Rutherford, B. N. (2015). Psychological contract breach's antecedents and outcomes in salespeople: The roles of psychological climate, job attitudes, and turnover intention. *Industrial Marketing Management, 51*, 158-170.
- Hobfoll, S.E. (1989), 'Conservation of Resources – A New Attempt at Conceptualizing Stress,' *American Psychologist, 44*, 513– 524.
- Huang, L.-C., Ahlstrom, D., Lee, A.Y.-P., Chen, S.-Y. and Hsieh, M.-J. (2016), "High performance work systems, employee wellbeing, and job involvement: an empirical study", *Personnel Review, Vol. 45* No. 2, pp. 296-314.
- Kahn, W.A. (1990), 'Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work,' *Academy of Management Journal, 33*, 692–724.
- Kalliath, T., Kalliath, P., Kossek, E. E., Kalliath, T., & Kalliath, P. (2012). Achieving employee wellbeing in a changing work environment. *International Journal of Manpower, 33*(7), 738-753.
- Kazemi, A. (2017). Conceptualizing and measuring occupational social well-being: a validation study. *International Journal of Organizational Analysis, 25*(1), 45-61.
- Kiazad, K., Kraimer, M. L., & Seibert, S. E. (2019). More than grateful: How employee embeddedness explains the link between psychological contract fulfillment and employee extra-role behavior. *Human Relations, 72*(8), 1315-1340.
- Kickul, J., & Lester, S. W. (2001). Broken promises: Equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior. *Journal of business and psychology, 16*(2), 191-217.

- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). Employee engagement: A literature review.
- Laulié, L., & Tekleab, A. G. (2016). A multi-level theory of psychological contract fulfillment in teams. *Group & Organization Management*, 41(5), 658-698.
- Loan, L. J. M. S. L. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307-3312.
- Lopez, P. D., & Fuiks, K. (2021). How COVID-19 is shifting psychological contracts within organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1-2), 45-49.
- Lu, J. -F., Siu, O. -L., Spector, P. E., & Shi, K. (2009). Antecedents and outcomes of a fourfold taxonomy of work–family balance in Chinese employed parents. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14, 182–192.
- Lukauskaitė, V. (2018). *Psichologinės sutarties vaidmuo aiškinant nesaugumo dėl darbo ryšį su pilietišku bei inovatyviu darbuotojų elgesiu* (Doctoral dissertation, Vilniaus universitetas).
- Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P. and Benton, C. (2017), “Organizational virtuousness and job performance in Japan: does happiness matter?”, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 25 No. 4, pp. 628-646.
- Maslach, C., and Leiter, M.P. (1997), *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to do About it*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human resource management review*, 20(4), 283-294.
- Paillé, P., Raineri, N., & Valeau, P. (2016). The effects of the psychological contract among professional employees working in non-professional organizations. *Relations industrielles*, 71(3), 521-543.
- Pan, S. L., Wu, H. C., Morrison, A. M., Huang, M. T., & Huang, W. S. (2018). The relationships among leisure involvement, organizational commitment and well-being: Viewpoints from sport fans in Asia. *Sustainability*, 10(3), 740.

- Park, C. H., Kim, W., & Song, J. H. (2015). The impact of ethical leadership on employees' in-role performance: The mediating effect of employees' psychological ownership. *Human Resource Development Quarterly*, 26(4), 385-408.
- Parzefall, M., & Hakanen, J. (2008). Psychological contract and its motivational and health-enhancing properties. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 4–21.
- Perkins, G., Gilmore, S., Guttormsen, D. S., & Taylor, S. (2022). Analysing the impacts of Universal Basic Income in the changing world of work: Challenges to the psychological contract and a future research agenda. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 1-18.
- Porter, L. W., and Lawer, E. E. (1965). *Managerial Attitudes and Performance*. Irwin: Homewood.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Raubenheimer, J. (2004). An item selection procedure to maximize scale reliability and validity. *SA Journal of Industrial Psychology*, 30(4), 59-64.
- Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2000), "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being", *American Psychologist*, Vol. 55 No. 1, pp. 68-78.
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719–727.
- Robinson, D., Perryman, S., and Hayday, S. (2004), *The Drivers of Employee Engagement*, Brighton: Institute for Employment Studies.
- Robinson, S. L., & Wolfe Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of organizational Behavior*, 21(5), 525-546.
- Rotenberry, P. F., & Moberg, P. J. (2007). Assessing the impact of job involvement on performance. *Management research news*, 30(3), 203-215.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of organizational behavior*, 11(5), 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage.

- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology, 21*(7), 600-619.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71–92.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research, 12*, 10-24.
- Schaumberg, R.L. and Flynn, F.J. (2017). Clarifying the link between job satisfaction and absenteeism: the role of guilt proneness. *Journal of Applied Psychology, Vol. 102 No. 6*, p. 982.
- Seligman, M. E. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. *Handbook of positive psychology, 2*(2002), 3-12.
- Siu, O. (2002). Occupational stressors and well-being among Chinese employees: The role of organisational commitment. *Applied Psychology: An International Review, 51*, 527–544.
- Solinger, O. N., Hofmans, J., Bal, P. M., & Jansen, P. G. (2016). Bouncing back from psychological contract breach: How commitment recovers over time. *Journal of Organizational Behavior, 37*(4), 494-514.
- Sonnentag, S. (2015), Dynamics of well-being, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, Annual Reviews, 2*(1), 261-293.
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluations of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational behavior and human decision processes, 55*(1), 23-40.
- Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2018). Individual well-being and performance at work: A conceptual and theoretical overview. *Current issues in work and organizational psychology, 189-204*.
- Turban, D. B., & Yan, W. (2016). Relationship of eudaimonia and hedonia with work outcomes. *Journal of Managerial Psychology, 31*(6), 1006-1020.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human relations, 52*(7), 895-922.
- Van der Vaart, L., Linde, B., & Cockeran, M. (2013). The state of the psychological contract and employees' intention to leave: The mediating role of employee well-being. *South African Journal of Psychology, 43*(3), 356-369.

- Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 365–375.
- Warr, P. (1999). Well-being and the workplace. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 392–412). New York: Russel Sage.
- Wellin, M. (2016). *Managing the psychological contract: Using the personal deal to increase business performance*. CRC Press.
- Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 60(3), 647-680.
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621-644.

PRIEDAI

1 priedas. Tyrimo anketa

Gerbiamas (-a) respondente,

Esu Vilniaus universiteto Organizacinės psichologijos programos studentė Paulina Svirnelytė ir kviečiu Jus dalyvauti tyrime, kurio tikslas – išnagrinėti sąsajas tarp psichologinės sutarties išpildymo, darbuotojų gerovės, įsitraukimo į darbą ir įsipareigojimo organizacijai.

Pildydami/-os anketą Jūs turite teisę bet kuriuo metu nutraukti dalyvavimą tyrime. Užtikrinu konfidencialumą, nes apklausa yra anoniminė, atsakymai bus analizuojami tik apibendrinti ir panaudoti magistro darbe. Atsakymas į anketą užtruks apie 10 – 15 min. Jei dirbate daugiau nei vienoje organizacijoje, atsakykite, galvodami apie pagrindinę darbo vietą.

Kilus klausimams, prašome kreiptis el. paštu paulina.svirnelyte@fsf.stud.vu.lt

1. Kokiam sektoriui priklauso Jūsų organizacija?

- Viešajam
- Privačiajam

2. Ar dirbate pilnu etatu? Taip Ne

3. Ar užimate vadovaujančias pareigas? Taip Ne

4. Kiek metų dirbate šioje organizacijoje? (įrašykite): _____

5. Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras
- Kita

6. Jūsų amžius (įrašykite metus): _____

7. Jūsų išsilavinimas:

- Aukštasis universitetinis
- Aukštasis neuniversitetinis / aukštesnysis
- Profesinis
- Vidurinis
- Nebaigtas vidurinis

8. Jūs dirbate:

- Tik nuotoliniu būdu
- Hibridiniu būdu (dalį laiko nuotoliu, dalį – darbo vietoje)
- Nenuotoliniu būdu, darbo vietoje
- Kita

Psichologinės sutarties išpildymas

Įvertinkite, kiek sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais apie Jūsų organizaciją/darbdavį.

	1	2	3	4	5
	visiškai nesutinku	nesutinku	nei nesutinku, nei sutinku	sutinku	visiškai sutinku

Psichologinės sutarties išpildymas					
1 teiginys	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2. <i>Mano darbdavys padarė viską tesėdamas pažadus, duotus priimant mane į darbą</i>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3 teiginys	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4 teiginys	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5 teiginys	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Darbuotojo gerovė darbe

Žemiau pateikiami klausimai apie Jūsų požiūrį į darbą. Atsakykite į kiekvieną teiginį, pažymėdami labiausiai tinkantį atsakymo variantą

	1	2	3	4	5
	visiškai nesutinku	nesutinku	nei nesutinku, nei sutinku	sutinku	visiškai sutinku

1 teiginys	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2. <i>Visumoje aš esu patenkintas (-a) dabartiniu savo darbu</i>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3 teiginys	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4 teiginys	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5 teiginys	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6 teiginys	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Įsitraukimas į darbą

Žemiau pateikiami dar keli teiginiai apie Jūsų savijautą dirbant. Pasirinkite Jums tinkamiausią atsakymo variantą. Jei niekada taip nesijautėte, pažymėkite "0". Jeigu esate patyręs šį jausmą, nurodykite, kaip dažnai taip jaučiatės pažymėdami atsakymą nuo „1“ iki „6“.

1	2	3	4	5	6	7
Niekada	Beveik niekada/ Kelis kartus per metus ar rečiau	Retai/ Kartą per mėnesį ar rečiau	Kartais/ Keletą kartų per mėnesį	Dažnai/ Kartą per savaite	Labai dažnai/ Kelis kartus per savaitę	Visada/ Kasdien

1 teiginys	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
2 teiginys	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7
3. <i>Aš esu visiškai pasinėręs/-usi į savo darbą</i>	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7

Įsipareigojimas organizacijai

Žemiau pateikiami teiginiai apie jūsų požiūrį į organizaciją, kurioje šiuo metu dirbate. Atidžiai perskaitykite pateiktus teiginius ir pažymėkite Jums labiausiai tinkamą atsakymo variantą

1	2	3	4	5
visiškai nesutinku	nesutinku	nei nesutinku, nei sutinku	sutinku	visiškai sutinku

1 teiginys	1	2	3	4	5
2 teiginys	1	2	3	4	5
3. <i>Sutikčiau atlikti beveik kiekvieną paskirtą darbą, kad tik galėčiau dirbti šioje organizacijoje</i>	1	2	3	4	5
4 teiginys	1	2	3	4	5
5 teiginys	1	2	3	4	5
6 teiginys	1	2	3	4	5
7 teiginys	1	2	3	4	5
8 teiginys	1	2	3	4	5
9 teiginys	1	2	3	4	5

Dėkoju už atsakymus!