

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS**

**Živilė Kairevičiūtė**  
**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

<b>DARBO IR ASMENINIO GYVENIMO BALANSO ĮTAKA DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI DARBU, PSICHOLOGINIO KONTRAKTO, KAIP MODERATORIAUS, SVARBA</b>	<b>THE INFLUENCE OF WORK AND PERSONAL LIFE BALANCE ON EMPLOYEE SATISFACTION, THE IMPORTANCE OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT AS A MODERATOR</b>
---	--

**Magistrantas** \_\_\_\_\_  
(parašas)

**Darbo vadovas** \_\_\_\_\_  
(parašas)

Doc. dr. V. Tamaševičius

**Darbo įteikimo data:**  
**Registracijos Nr.**

Vilnius, 2021

# TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS .....	4
PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS .....	5
ĮVADAS .....	6
1. DARBO IR ASMENINIO BALANSAS, PSICHOLOGINIS KONTRAKTAS IR PASITENKINIMAS DARBU LITERATŪROJE .....	9
1.1. Asmeninis gyvenimas ir darbo balansas literatūroje.....	9
1.1.1. Asmeninio gyvenimo ir darbo balanso sąvoka literatūroje.....	9
1.1.2. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansui įtaką darantys veiksniai.....	10
1.1.3. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso matavimas bei rezultatai darbuotojui.....	10
1.2. Psichologinis kontraktas literatūroje .....	12
1.2.1. Psichologinio kontrakto sąvoka literatūroje. ....	12
1.2.2. Psichologinio kontrakto turinys .....	14
1.2.3. Psichologinio kontrakto modeliai .....	16
1.2.4. Psichologinio kontrakto matavimas.....	19
1.3. Pasitenkinimo darbu samprata .....	20
1.3.1. Pasitenkinimo darbu sąvoka literatūroje.....	20
1.3.2. Pasitenkinimo darbu įtaka organizacijai.....	21
1.3.3. Pasitenkinimo darbu veiksniai .....	22
1.3.4. Pasitenkinimo darbu matavimas .....	25
1.4. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, psichologinio kontrakto ir pasitenkinimo darbu sąveika literatūroje .....	25
2. EMPIRINIO DARBO IR ASMENINIO GYVENIMO BALANSO, PASITENKINIMO DARBU IR PSICHOLOGINIO KONTRAKTO SĄVEIKOS TYRIMO METODIKA .....	28
2.1. Empirinio tyrimo tikslas ir uždaviniai.....	28
2.2. Empirinio tyrimo metodas ir instrumentai .....	29
3. DARBO IR ASMENINIO GYVENIMO BALANSO, PASITENKINIMO DARBU IR PSICHOLOGINIO KONTRAKTO SĄVEIKŲ TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ.....	34
3.1. Demografiniai respondentų duomenys.....	34
3.2. Aprašomoji statistika ir duomenų normalumo analizė.....	35
3.3. Vertinimo skirtumai pagal demografines charakteristikas.....	37
3.4. Regresinė analizė tarp darbo ir asmeninio gyvenimo balanso ir pasitenkinimo darbu.....	47
3.5. Moderacinio psichologinio kontrakto ryšio nustatymas .....	48

3.6. Regresinė analizė tarp darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, psichologinio kontrakto ir pasitenkinimo darbu .....	49
3.7. Empirinio tyrimo analizės apibendrinimas ir tyrimo ribotumas .....	52
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	54
LITERATŪROS SĄRAŠAS .....	56
SANTRAUKA.....	64
SUMMARY .....	66
PRIEDAI.....	68
1 priedas. Anketinė apklausa.....	68
2 Priedas. Reikšmingumo pagal demografinius duomenis vertinimas .....	73

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė <i>Asmeninio gyvenimo ir darbo balanso sąvoka</i> .....	9
2 lentelė <i>Psichologinio kontrakto sąvoka</i> .....	13
3 lentelė <i>Pasitenkinimo darbu veiksniai</i> .....	23
4 lentelė <i>Anketos struktūra. Sudaryta autorės pagal išanalizuotą literatūrą</i> .....	30
5 lentelė <i>Profesinio ir asmeninio gyvenimo balanso klausimyno patikimumas</i> .....	31
6 lentelė <i>Psichologinio kontrakto klausimyno patikimumas</i> .....	31
7 lentelė <i>Pasitenkinimo darbu klausimyno patikimumas</i> .....	32
8 lentelė <i>Demografinis respondentų pasiskirstymas</i> .....	35
9 lentelė <i>Profesinio ir asmeninio gyvenimo balanso klausimyno subskalių duomenys</i> .....	36
10 lentelė <i>Psichologinio kontrakto klausimyno subskalių duomenys</i> .....	36
11 lentelė <i>Pasitenkinimo darbu klausimyno subskalių duomenys</i> .....	37
12 lentelė <i>Psichologinio kontrakto subskalių duomenų lyginimas</i> .....	37
13 lentelė <i>Reikšmingos Kruskal-Wallis testo p reikšmės su amžiumi</i> .....	38
14 lentelė <i>Reikšmingos Kruskal-Wallis testo p reikšmės su amžiumi</i> .....	40
15 lentelė <i>Reikšmingos Mann-Whitney testo p reikšmės su sektoriumi</i> .....	41
16 lentelė <i>Reikšmingos Kruskal-Wallis testo p reikšmės su veiklos sritimi</i> .....	42
17 lentelė <i>Reikšmingos Kruskal-Wallis testo p reikšmės su įmonės dydžiu</i> .....	44
18 lentelė <i>Reikšmingos Kruskal-Wallis testo p reikšmės su darbo stažu įmonėje</i> .....	45
19 lentelė <i>Reikšmingos Kruskal-Wallis testo p reikšmės su darbo valandomis per savaitę</i> .....	46
20 lentelė <i>Daugianarės regresinės analizės koeficientai</i> .....	48
21 lentelė <i>Daugianarės regresinės analizės koeficientai</i> .....	50
22 lentelė <i>Daugianarės regresinės analizės koeficientai</i> .....	51
23 lentelė <i>Darbo hipotezių rezultatai</i> .....	52

## PAVEIKSLĖLIŲ SĄRAŠAS

<i>1 paveikslas.</i> Bendrieji darbdavių lūkesčiai.....	15
<i>2 paveikslas.</i> Bendrieji darbuotojo lūkesčiai. ....	16
<i>3 paveikslas.</i> Ledkalnio modelis. ....	17
<i>4 paveikslas.</i> Organizacijos psichologinio kontrakto modelis.....	18
<i>5 paveikslas.</i> Pasitenkinimo darbu poveikis. ....	22
<i>6 paveikslas.</i> Pasitenkinimo darbu veiksniai ir pasitenkinimo darbu įtaka organizacijai.....	24
<i>7 paveikslas.</i> Tyrimo modelis. ....	28
<i>8 paveikslas.</i> Psichologinio kontrakto moderacija.....	49
<i>9 paveikslas.</i> Tyrimo modelis.....	53

## ĮVADAS

### **Temos aktualumas:**

Milijonų žmonių dienos grafikas yra padalintas tarp laiko darbe ir laiko už darbo ribų. Akademikai dešimtmečius tyrė šių dviejų sričių, vadinamų darbo, gyvenimo ar darbo ir šeimos, sąveiką. (Mas-Machuca, Berbegal-Mirabent ir Alegre, 2016) Tačiau ši tema vis dar yra aktuali, suvokiant darbo ir gyvenimo balanso svarbą darbuotojų gerovei.

Psichologinis kontraktas taip pat tapo svarbia teorija ugdant žmonių supratimą apie darbo santykių pobūdį ir dinamiką. (Zagenczyk, Gibney, Kiewitz ir Restubog 2009). Šiame kontekste psichologinis kontraktas yra laikomas svarbia darbo santykių „kelrode žvaigžde“ (Antonaki ir Trivellas 2014). Globalėjant pasauliui darbuotojai yra priversti vis iš naujo įvertinti ir iš naujo derėtis dėl savo psichologinio kontrakto, kuris yra santykių su organizacija pagrindas. (Bellou, 2007). O inovacijos ir naujumas naudojami žmogiškųjų išteklių valdyme didina psichologinio kontrakto aktualumą ir populiarumą. Taip pat šiandieniniame konkurenciniame pasaulyje organizacijos išleidžia daug laiko ir pinigų darbuotojų pasitenkinimui, stengiantis pagerinti produktyvumą, taip pat padėti organizacijai (Schaufeli ir Bakker 2004).

Būtent dėl asmeninio gyvenimo ir darbo balanso, teisingo psichologinio kontrakto vystymo ir pasitenkinimo darbu svarbų suvokimo organizacijai ši magistrinio darbo kryptis yra itin aktuali.

### **Analizuojamos temos ištyrimo lygis:**

Mokslinėje literatūroje yra randami darbo ir asmeninio gyvenimo balanso bei pasitenkinimo darbu ryšio vertinimai, taip pat psichologinis kontraktas yra dažnai naudojamas kaip moderatorius vertinti skirtingų reiškinių sąveikas ir ryšius, tačiau surasti visų trijų reiškinių: darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, pasitenkinimo darbu ir psichologinio kontrakto tyrimus yra sudėtinga, o Lietuvoje iš vis nerandami visų trijų reiškinių sąveikas tiriantys moksliniai straipsniai ar kita medžiaga.

### **Problema:**

Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas tampa vis svarbesnis, kadangi žmonėms vis sunkiau suderinti asmeninio gyvenimo veiklas bei darbą ir jaustis laimingiems. Anot Mackonienės ir Norvilės (2012), esant darbo ir asmeninio gyvenimo disbalansui, asmuo gali greitai persidirbti, perdegti ir išsekti ir dėl šių priežasčių nebejausti pasitenkinimo darbu ar net tapti nepatenkintu savo asmeniniu gyvenimu.

Tuo tarpu psichologinis kontraktas nėra rašytinis ir yra sunkiai apčiuopiamas. Nors psichologinio kontrakto sąvoka yra naudojama nuo 1960 m. vis dar nėra priimto vieno šios sąvokos apibrėžimo, tad darbdaviai skeptiškai žiūri į psichologinio kontrakto svarbą, dažnai nesuvokdami, jog psichologinis kontraktas gali teigiamai arba neigiamai paveikti darbuotojų asmeninio ir profesinio gyvenimo balansą, pasitenkinimą darbu ir taip pat gali neigiamai paveikti pačią organizaciją.

Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, pasitenkinimas darbu ir psichologinis kontraktas yra tirti atskirai ar yra tirta dviejų kurių nors šių reiškinių sąveikos, tačiau stokojama tyrimų, kurie apimtų visas šias koncepcijas ir pažvelgtų į psichologinį kontraktą kaip į moderatorių tiriant darbo ir asmeninio gyvenimo balanso įtaką pasitenkinimui darbu.

**Tyrimo objektas** – darbo ir asmeninio gyvenimo balanso įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu, veikiant psichologiniam kontraktui.

**Darbo tikslas** – ištirti darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, darbuotojų pasitenkinimo darbu ir psichologinio kontrakto sąsajas ir įtaką vieni kitiems.

#### **Darbo uždaviniai:**

1. Apibrėžti asmeninio gyvenimo ir darbo balanso, psichologinio kontrakto ir pasitenkinimo darbu sampratas;
2. Atlikti teorinę asmeninio gyvenimo ir darbo balanso, psichologinio kontrakto ir pasitenkinimo darbu sąveikos analizę;
3. Empirinio tyrimo metu ištirti darbo ir asmeninio balanso įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu;
4. Empirinio tyrimo metu ištirti psichologinio kontrakto kaip moderatoriaus įtaką tiriant darbuotojų asmeninio gyvenimo ir darbo balanso įtaką pasitenkinimui darbu;
5. Reminatis atlikto tyrimo rezultatais sudaryti darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, psichologinio kontrakto ir darbuotojų pasitenkinimo darbu sąveikas iliustruojantį modelį.

#### **Darbo metodai:**

1. Mokslinės literatūros darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, psichologinio kontrakto ir pasitenkinimo darbu temomis analizė;
2. Struktūruota anketinė Lietuvos darbuotojų apklausa;

3. Statistinė ir aprašomoji duomenų analizė, analizuojant gautus anketų rezultatus.

**Darbo struktūra:**

Darbą sudaro keturios dalys. Pirmoje dalyje analizuojama mokslinė literatūra darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, psichologinio kontrakto ir darbuotojų pasitenkinimo darbu temomis. Apibendrinus analizuotą mokslinę literatūrą pateikiamos šių temų sąsajos ir ryšiai. Antroje dalyje aprašomas tyrimo metodas. Siekiant nustatyti kokį poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu Lietuvoje daro darbo ir asmeninio gyvenimo balansas veikiant psichologiniams kontraktui, atliktas empirinis tyrimas – internetinė apklausa. Trečioje dalyje analizuojami empirinio tyrimo metu gauti duomenys, ieškoma asmeninio gyvenimo balanso, psichologinio kontrakto ir darbuotojų pasitenkinimo darbu tarpusavio ryšių, aiškinamasi ar psichologinis kontraktas veikia kaip moderatorius. O paskutinėje dalyje išanalizavus teorinę informaciją ir tyrimo medžiagą pateikiamos išvados ir išvalgos. Apžvelgiama ar išsikeltos hipotezės pasitvirtino ar ne, tikrinama ar pasiekti darbo uždaviniai. Taip pat pateikiamos idėjos ateities tyrimams.



# 1. DARBO IR ASMENINIO BALANSAS, PSICHOLOGINIS KONTRAKTAS IR PASITENKINIMAS DARBU LITERATŪROJE

## 1.1. Asmeninis gyvenimas ir darbo balansas literatūroje

### 1.1.1. Asmeninio gyvenimo ir darbo balanso sąvoka literatūroje

Darbo ir asmeninio balanso programos organizacijose taikomos jau nuo 4 dešimtmečio, tačiau tikslesnis šio reiškinių apibrėžimas – “darbo ir asmeninio gyvenimo balansas” - atsirado tik 1986 m. (Menakshi, Subrahmanym ir Ravichaandran, 2013). Ir nors Europoje vis labiau domimasi problemomis, susijusiomis su darbo ir šeimos derinimu arba, plačiau kalbant, su darbo ir asmeninio gyvenimo integravimu (Abendroth ir Dulk, 2011), mokslinėje literatūroje nėra randamas bendras darbo ir asmeninio balanso apibrėžimas (1 lentelė).

Akademikai dešimtmečius tyrė šių dviejų sričių, vadinamų darbo ir gyvenimo ar darbo ir šeimos sąveiką. Tačiau kai kurie tyrimai rodo prieštarigus darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo gebėjimus. Pasak Šorytės ir Pajarskienės (2014) derindami darbą ir asmeninį gyvenimą sunkumų patiria nuo 20 iki 40 proc. dirbančių žmonių. Tuo tarpu 2015 m. vykdyti Eurofund tyrimai atskleidė, kad Europoje 4 iš 5 darbuotojams (81%) pavyksta suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą, o su sunkumais susiduria tik apie 19% respondentų.

1 lentelė

*Asmeninio gyvenimo ir darbo balanso sąvoka*

<b>Autorius</b>	<b>Metai</b>	<b>Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso apibrėžimas</b>
S. R. Marks ir S. M. MacDermid	1996	Darbo ir šeimos pusiausvyrą atspindi individo orientaciją į skirtingus gyvenimo vaidmenis, tarpininkavimo reiškinį
S. C. Clark	2000	Pasitenkinimas ir gera būsena ir darbe, ir namuose su minimaliu vaidmenų konfliktu.
R. Lockwood	2003	Susidorojimas su darbu ir asmeninėmis atsakomybėmis.
V. Koubova ir A. Buchko	2013	Darni sąsaja tarp skirtingų gyvenimo sričių, atsižvelgiant į ribotus asmens išteklius tokius kaip – laikas, energija ir pinigai

*Šaltinis:* Sudaryta autorės

Nors ir sutinkame skirtingus gyvenimo ir darbo balanso apibrėžimus, tačiau visi autoriai apibrėžia balansą kaip teigiamą ir pozityvią žmogaus būseną ir darbe, ir asmeniniame gyvenime.

### **1.1.2. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansui įtaką darantys veiksniai**

Mokslinėje literatūroje daug rašoma apie veiksnius, kurie daro įtaką darbuotojo asmeninio ir profesinio gyvenimo balansui.

Pasak autorių Choudhary ir Shrivastava (2015) šie veiksniai yra skirstomi į keturias grupes: individualūs veiksniai (asmenybės bruožai, sveikata, emocinis intelektas), socialiniai veiksniai (atsakomybė prižiūrėti vaikus ir tėvus, šeimos palaikymas), organizacinius (lankstaus darbo politika, vadovų palaikymas, su pozicija susijusi darbo politika, darbo ir asmeninio gyvenimo politika, technologijos, stresas darbe, kultūra) ir kiti (lytis bei amžius). Šie autoriai iš kitų tyrėjų išsiskiria tuo, kad išskiria ne tik pagrindinius veiksnius, kurie daro įtaką darbo ir asmeninio gyvenimui balansui, tokius kaip individualūs veiksniai, organizaciniai bei socialiniai veiksniai, bet atkreipia dėmesį, kad profesinio ir asmeninio gyvenimo balansui įtakos gali turėti lytis bei amžius.

Autoriai Fujimoto, Azmat ir Härtel (2013) taip pat nagrinėjo lytį kaip veiksnį, kuris gali daryti įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. Autoriai analizavo šias profesinio ir asmeninio gyvenimo sritis: lyčių skirtumai ne darbiname gyvenime, lyčių skirtumai darbo ir asmeninio gyvenimo konflikte, organizacijos pagalba darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai užtikrinti: lyčių skirtumai bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso pasirinkimai tarp skirtingų lyčių (Tamašauskienė 2020).

### **1.1.3. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso matavimas bei rezultatai darbuotojui**

Literatūroje galime rasti daug įvairių instrumentų, kaip yra matuojamas darbo ir asmeninio gyvenimo balansas. Vienas garsiausių šio konstrukto autorių Fisher (2002) yra pateikęs klausimyną su keturiomis darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dalimis: laiko kiekį (praleista darbe ir nedarbe), darbuotojo elgesį (darbe ir kitoje aplinkoje), stresą (tarp organizacijos ar/ir darbo funkcijų ir darbuotojų kylančius konfliktus) ir energiją.

Hayman (2005) kiek vėliau pateikė modifikuotą Fisher klausimyną, kuriame vietoje 19 klausimų pateikė 15 klausimų. Šis autorius darbo ir asmeninio gyvenimo balansą tyrė per tris dimensijas. Pirmoji dimensija – tai darbo kišimasis į asmeninį gyvenimą, kuris nurodo neigiamą poveikį darbuotojo asmeninimui gyvenimui. Antras punktas atsižvelgia į laiką, praleistą laisvalaikio

ar šeimos veikloje. Šis punktas nurodo neigiamą asmeninio gyvenimo poveikį darbui. Ir galiausiai trečioji dimensija nurodo teigiamą darbo ir asmeninio gyvenimo balanso poveikį vienas kitam. Šios trys Hayman (2005) pasiūlytos dimensijos fiksuoja dvi priešingas teorijas, kurios dažniausiai naudojamos bandant paaiškinti darbo ir asmeninio gyvenimo ryšį: požiūris į kiekvieno iš vaidmenų teigiamą ir neigiamą įtaką kitam. Pirmosios dvi dimensijos analizuoja būtent konfliktinį požiūrį, derinant darbo ir asmeninio gyvenimo vaidmenis. Trečioji dimensija – tai praturtintas požiūris, kuris teigia, kad darbas gali praturtinti asmeninį gyvenimą ir atvirkščiai (Tamašauskienė 2020).

Sėkminga pusiausvyra tarp darbo ir laisvalaikio ar šeimos yra naudinga tiek darbuotojui, tiek darbdaviui. Darbo ir gyvenimo pusiausvyros praktika organizacijose yra sukurta siekiant sumažinti darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktus. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra įgalina darbuotojus būti veiksmingais abiejuose: ir šeimos, ir darbo vaidmenyse. Ši darbo ir gyvenimo pusiausvyra sustiprina asmeninių santykių kokybę ir organizacijos rezultatus (Arif ir Farooqi, 2014). Taip pat sėkmingas balanso išlaikymas daro tiesioginį teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą (Schaufeli ir Bakker, 2004).

Tuo tarpu asmeninio ir profesinio gyvenimo disbalansas turi neigiamą poveikį ir darbuotojams, ir organizacijai. Schaufeli and Bakker (2004) ištyrė, kad šių dviejų gyvenimo sričių disbalansas turi tiesioginį neigiamą poveikį ir gali sukelti perdegimą ir stresą, tokiu atveju mažėja darbuotojo darbo efektyvumas, greitis ir kokybė ir tai tiesiogiai atsiliepia organizacijai. O autorių Robinson, Magee ir Caputi (2016) tyrimo rezultatai įrodė stiprų neigiamą darbo ir asmeninio gyvenimo ryšį persidirbimui, taip pat atskleidė stiprų teigiamą darbo ir asmeninio gyvenimo disbalanso ryšį su persidirbimu ir perdegimu.

Daugelis autorių išskiria, kad su asmeninio ir profesinio gyvenimo balanso sunkumais susiduria daugiau moterų nei vyrų. Taip yra mažiau išsivysčiusiose arba itin konservatoriško požiūrio šalyse, kuriuose moterims yra priimta vienoms, be vyrų pagalbos rūpintis buitimi ir vaikų priežiūra. Pasak Allen ir kt. (2000) konfliktai ir įtampa tarp reikalavimų darbe ir užduočių namuose daro neigiamą poveikį darbuotojams ir padidina jų sveikatos problemų riziką. Tai taip pat gali lemti mažėjantį gimstamumą, nuolatinę moterų diskriminaciją darbo rinkoje ir gerovės bei gyvenimo kokybės suvaržymus.

Taigi išanalizavus mokslinę literatūrą, galima teigti, kad profesinio ir asmeninio gyvenimo balansas atsiliepia tiek gerai darbuotojo emocinei, tiek ir psichologiniai būklei, taip pat daro teigiamą įtaką darbuotojo darbo rezultatams. Tuo tarpu asmeninio ir profesinio gyvenimo disbalansas gali

daryti įtaką ne tik psichologinei, bet ir fizinei darbuotojo sveikatai, keldamas stresą, persidirbimą ar net išsekimą, perdegimą.

## **1.2. Psichologinis kontraktas literatūroje**

### **1.2.1. Psichologinio kontrakto sąvoka literatūroje.**

Santykis tarp darbuotojo ir jo organizacijos dažnai būna apibūdinamas kaip mainai (Mowday, Porter ir Steers, 1982). Darbdavio ir darbuotojo santykiai paprastai yra grindžiami formalia komunikacija – oficialiais susitarimais, nesvarbu ar tai būtų įvairios sutartys, taisyklės, laiškai ar įstatymai, nustatantys sąžiningo ir teisingo darbo standartus. Tačiau tarp darbdavio ir darbuotojo vyrauja ir kita, neapibrėžta komunikacija, kuri dažnu atveju gali būti svarbesnė net ir už formaliąją - ji vadinama psichologiniu kontraktu. Teisinė darbo sutartis siūlo ribotą darbo santykių vaizdavimą, nes darbuotojai nedaug prisideda prie jos sąlygų, o dažniausiai tik su jomis sutinka – jas pasirašo. Šia prasme psichologinis kontraktas gali turėti didesnę įtaką, nes jis apibūdina darbdavių ir darbuotojų santykių suvokimą ir daro įtaką žmonių elgesiui kiekvieną dieną. Psichologinio kontrakto pagrindas yra kasdieniai vienos šalies veiksmai ir teiginiai - tai, kaip kita šalis juos suvokia ir interpretuoja. Skirtingai nuo teisinės darbo sutarties, kurią pasirašė darbdaviai ir darbuotojai, psichologinis kontraktas savo pobūdžiu yra nematerialus (Baczor, 2019).

Psichologinio kontrakto konceptas pirmą kartą buvo pristatytas 1960 m. verslo teoretiko ir Harvardo dėstytojo Chris Argyris, kuris apibrėžė numanomą neišsakomą ryšį tarp vadovų ir darbuotojų ir pavadino jį psichologiniu kontraktu: „Kadangi vadovai supranta, kad darbuotojai bus linkę optimaliai gaminti esant ir pasyviai vadovavimui, ir kadangi darbuotojai su šiuo teiginiu sutinka, galime kelti hipotezę, kad tarp darbuotojų ir vadovų susiklostys santykiai, kurie gali būti vadinami „psichologiniu darbo kontraktu“ (Argyris 1960).

Tačiau, nors ši sąvoka egzistuoja jau 60 metų, vis dar nėra priimto vieno psichologinio kontrakto apibrėžimo, yra diskutuojama ir dėl psichologinio kontrakto turinio - tad mokslinėje literatūroje skirtingi autoriai skirtingai apibrėžia psichologinį kontraktą (2 lentelė).

Išanalizavus mokslinę literatūrą, galima teigti, kad išsiskiria du pagrindiniai psichologinio kontrakto apibrėžimo tipai. Pirmasis pabrėžia neišsakytus darbuotojo ir darbdavio lūkesčius (Edgar, 1965), (Levinson, 1962), (Armstrong, 2006). Antrasis pabrėžia įsipareigojimus tarp darbuotojo ir darbdavio (Shruthi ir Hemanth, 2012). Svarbu šiuos apibrėžimus išskirti, nes lūkesčiai yra orientuoti

į išorę, į kitą asmenį, o įsipareigojimai yra orientuoti į patį save. Tad darbuotojas turėdamas lūkesčių dėmesį kreipia į darbdavį, o jausdamas sutartimi neapibrėžtą įpareigojimą dėmesį fokusuoja į save.

2 lentelė

*Psichologinio kontrakto sąvoka*

<b>Autorius</b>	<b>Metai</b>	<b>Psichologinio kontrakto apibrėžimas</b>
H. Levinson	1962	Abipusių lūkesčių serija, kurių psichologinio kontrakto šalys gali net pačios pilnai nesuprasti, tačiau tai vis dėlto lemia jų santykius vienas su kitu.
E. Schein	1965	Tai organizacijoje tarp darbuotojų ir įvairių vadovų visuomet egzistuojantis ir veikiantis nerašytų lūkesčių rinkinys.
D. Rousseau	1995	Tai yra įsitikinimų, kuriuos individas turi dėl mainų susitarimo su kitu, rinkinys.
M. Armstrong	2006	darbo santykius sudaro unikalūs individo ir jo darbdavio įsitikinimų apie tai, ko jie tikisi vienas iš kito, derinys
V.K. Shruthi ir K. P. Hemanth	2012	Psichologinis kontraktas pagrindine prasme reiškia įsipareigojimus, teises, atlygius ir kt., kuriuos darbuotojas mano, kad jam ar jai yra skolingas jo ar jos darbdavys už darbuotojo darbą ir lojalumą.
V. Dadi	2012	Psichologinį kontraktą geriausiai galima suprasti kaip neapibrėžtų santykių tarp darbdavio ir darbuotojo egzistavimą. Tai yra tarsi tikėjimas, kad tarp abiejų pusių yra vykdomas neapibrėžtas pažadas laikytis abipusio sąžiningumo, pagarbos, atsidavimo, lojalumo ir tai yra neapibrėžtas abiejų pusių lūkesčių vykdymas.
X. Antonaki ir P. Trivellas	2014	Psichologinis kontraktas yra numanoma, neapibrėžta darbo sutartis, kurią sudaro darbdavio ir darbuotojo sąveika, apibūdinanti jų požiūrį į kito įsipareigojimus ir pažadus.

*Šaltinis:* Sudaryta autorės

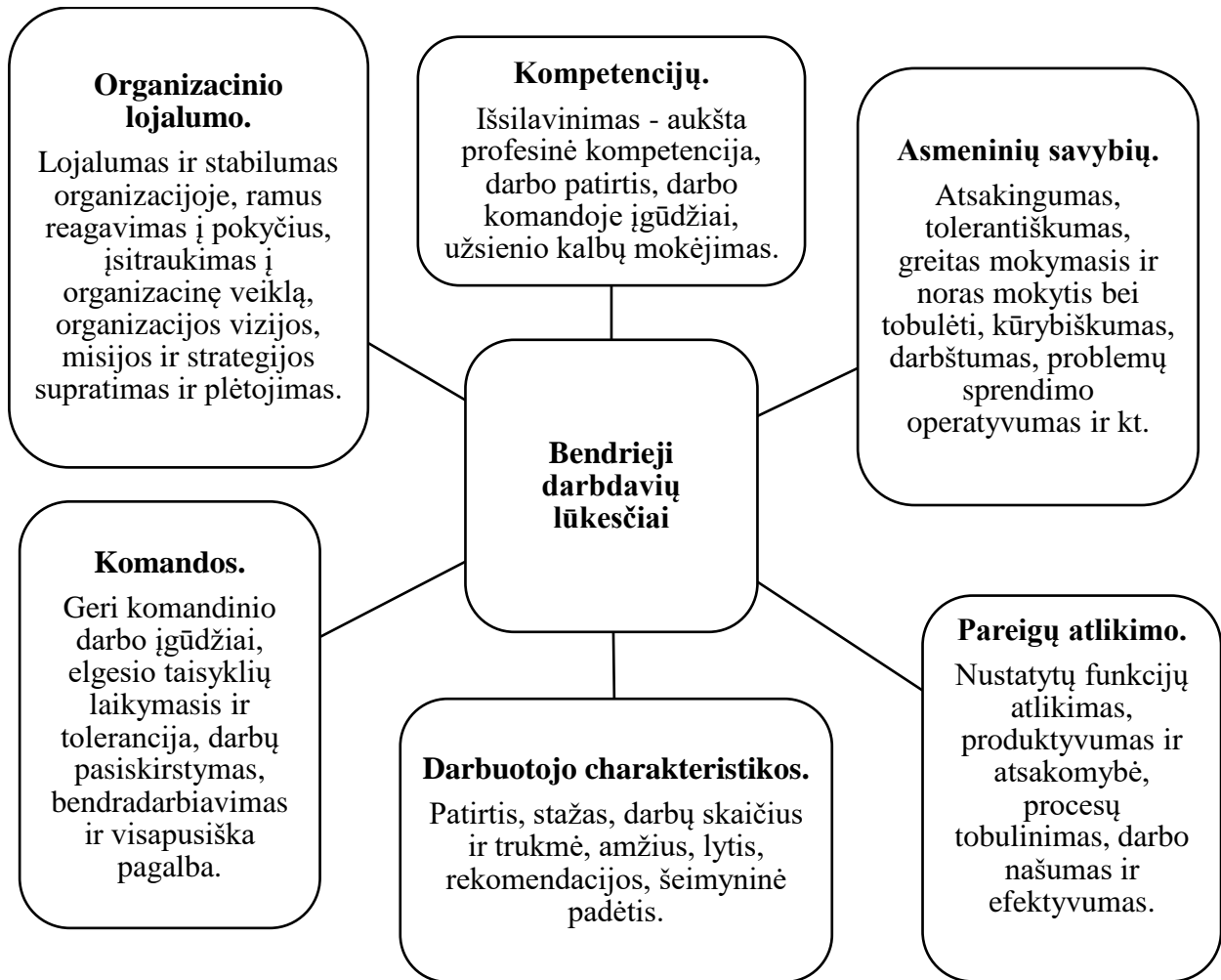
Lūkesčius ir įsipareigojimus psichologinio kontrakto apibrėžime bendrai jungia Rousseau ir Wade-Benzoni (1994), kurie teigė, kad psichologinis kontraktas parodo, kaip žmonės interpretuoja pažadus ir įsipareigojimus, svarbu paminėti, kad abi kontrakto pusės, turinčios tuos pačius darbo santykius, gali turėti skirtingas nuomones. Ši autorių pateikta psichologinio kontrakto sąvoka atkreipia dėmesį į dar vieną, labai svarbų aspektą, kurį būtina suvokti siekiant gerai suprasti psichologinio kontrakto apibrėžimą – tai skirtingas psichologinio kontrakto šalių suvokimas, kas yra psichologinio kontrakto turinys. Vadinasi darbdavys ir darbuotojas ar vadovas ir tiesioginis pavaldinys turėdami vieną darbo sutartį gali kelti skirtingus lūkesčius vienas kitam ir suprasti jiems kitos šalies keliamus lūkesčius.

### **1.2.2. Psichologinio kontrakto turinys**

Psichologinio kontrakto turinys nurodo pažadus, kuriuos darbuotojai tiki davę savo organizacijai ar aukštesniame hierarchiniame lygyje esantiems darbuotojams, tiesioginiams vadovams, ir tai, ko darbuotojai tikisi gauti iš organizacijos jiems suteiktų pažadų - mainais. Kitaip tariant, kalbama apie tai, kas iš tikrųjų slypi darbuotojo ir jo organizacijos susitarime (Conway ir Briner, 2005). Remiantis šiomis Conway ir Briner (2005) išvalgomis ir kitų autorių psichologinio kontrakto apibrėžimu (Edgar 1965; Levinson, 1962; Armstrong, 2006) galime teigti, kad psichologinį kontraktą sudaro darbuotojo ir darbdavio lūkesčiai vienas kito atžvilgiu.

Nagrinėjant psichologinio kontrakto turinį yra svarbu suprasti kuo skiriasi darbuotojo ir darbdavio lūkesčiai. Brazienė, Merkys ir Mikutavičienė (2014) darbdavių lūkesčius stipriausiai sieja su komandinio darbo, gerais bendravimo, bendradarbiavimo bei tarpasmeniniais įgūdžiais. Taip pat autoriai didelę svarbą įžvelgia tokiose darbuotojo savybėse kaip noras mokytis, intelektualus mąstymas, aukštas emocinis intelektas, greitas problemų sprendimas, kritinis bei refleksyvus mąstymas ir kt. Kiti autoriai - Aichinger ir Barnes (2010), atlikę mokslinį tyrimą nustatė, kad darbdaviui vis dėl to yra svarbiausi komandinio darbo įgūdžiai.

Taip pat nemažą svarbą darbdavių lūkesčiuose darbuotojui užima ir žodinio bei rašytinio bendravimo įgūdžiai, gebėjimas dirbti savarankiškai, gebėjimas kritiškai mąstyti, greitai prisitaikyti ir spręsti problemas. Taip pat darbdaviams yra svarbūs ir puikūs analitiniai įgūdžiai. Apibendrinant mokslinėje literatūroje apibrėžtus darbdavio lūkesčius darbuotojams ir remiantis Miliauskiene (2017) darbe pateiktomis darbdavio ir darbuotojo lūkesčių schemomis galime pateikti tokią bendrinių darbdavio lūkesčių schemą darbuotojams (1 pav.).

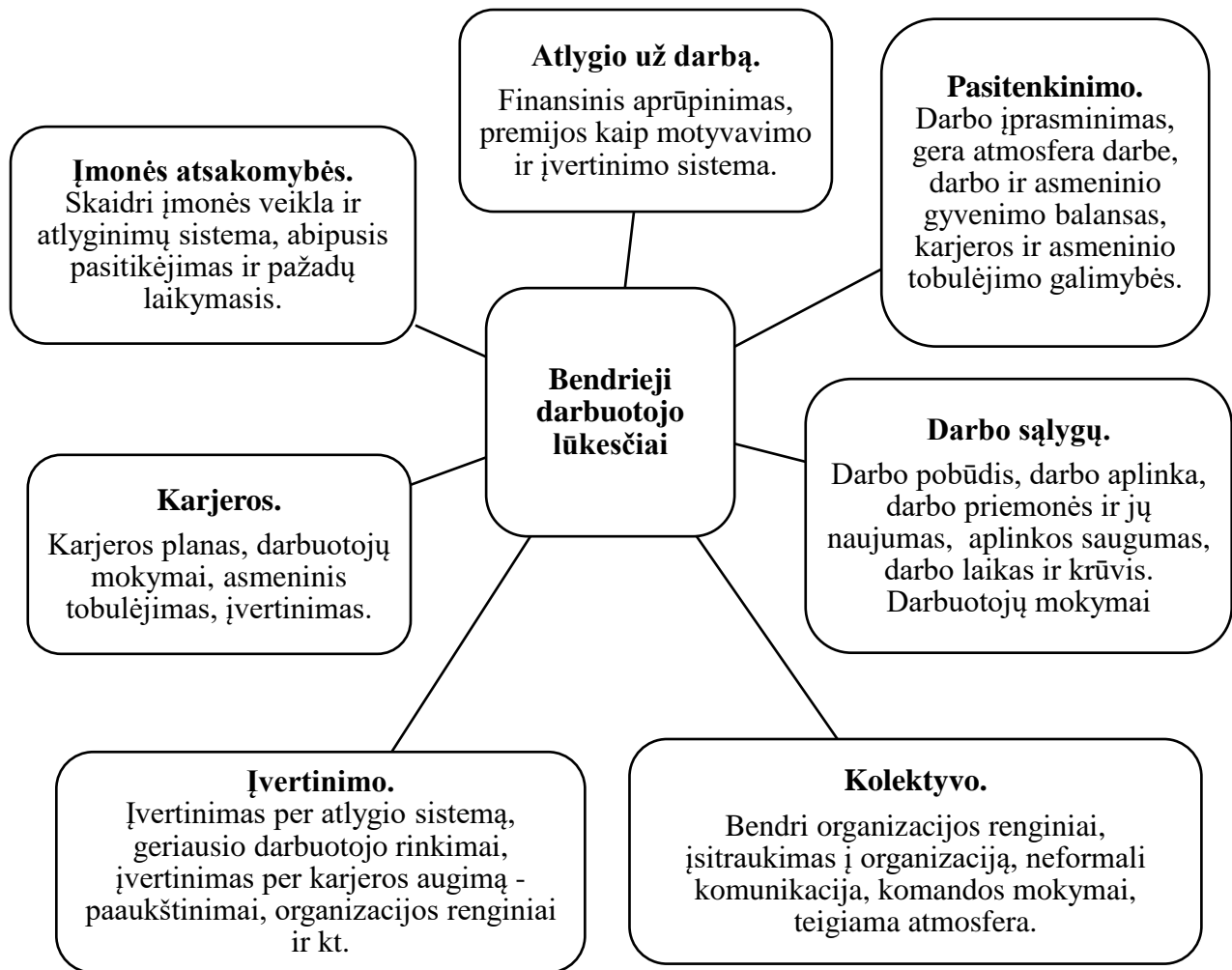


*I paveikslas.* Bendrieji darbdavių lūkesčiai.

*Šaltinis:* Sudaryta autorėsremiantis Miliauskienė, 2017.

Perry (2007) teigimu kiekvienas dirbti ateinantis darbuotojas atsineša savo „lūkesčių krepšelį“, o vadovui svarbu suprasti to „krepšelio“ turinį, nes būtent šių lūkesčių tenkinimas ir yra sąlyga, lemianti darbuotojų išitraukimą ir jų lojalumą organizacijai. Darbuotojų lūkesčiai gali labai smarkiai skirtis nuo demografinių rodiklių: amžiaus, lyties ir išsilavinimo. Pavyzdžiui, pasak Stankevičienės, Gerikienės ir Jurgaitytės (2016) Y kartos darbuotojai yra labiau technologiškai išprusę, greiti, lankstūs, imlūs. Dėl šių savybių jie paprastai siekia greito karjeros augimo. Jie nori didesnio atlygio už savo pasiektus rezultatus įvairiomis formomis: didesnio darbo užmokesčio, pripažinimo, geresnių karjeros perspektyvos galimybių. Tačiau didžiausią dėmesį kreipiant ne į

specifinius profesijai ar konkrečius pagal demografinius duomenis darbuotojų lūkesčius, o į bendruosiuos galima sudaryti bendrą, pagrindinių darbuotojų lūkesčių lentelę (2 pav.).



2 paveikslas. Bendrieji darbuotojo lūkesčiai.

Šaltinis: Sudaryta autorės remiatis Miliauskienė, 2017.

### 1.2.3. Psichologinio kontrakto modeliai

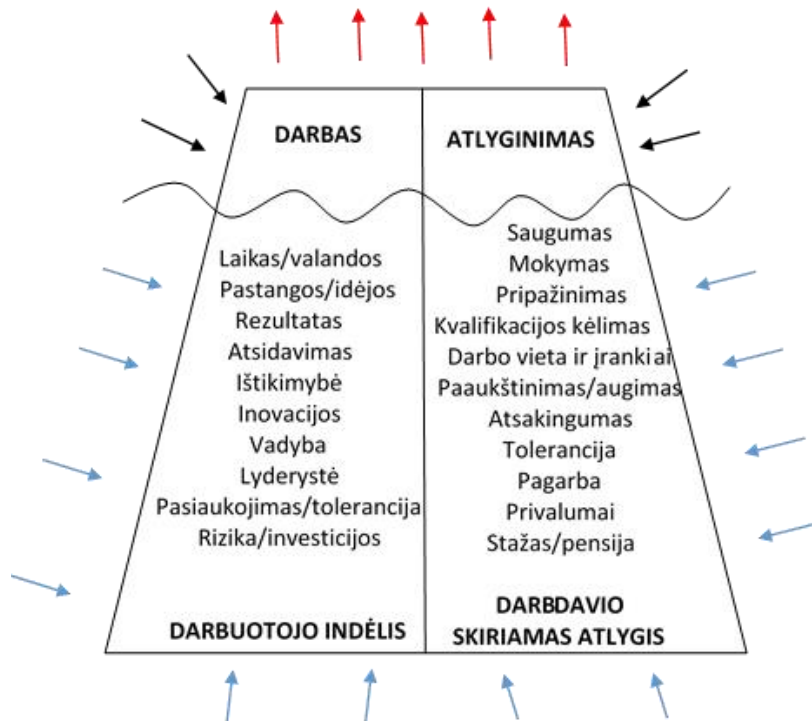
Skirtingi autoriai siekiant suprasti, kaip veikia psichologinis kontraktas ar kas jį sudaro mokslinėje literatūroje pateikia skirtingus psichologinio kontrakto modelius.

#### „Ledkalnio“ modelis

Vienas populiariausių psichologinio kontrakto modelių - „Ledkalnio“ modelis (3 pav.) yra



patogus ir aiškus būdas iliustruoti kai kuriuos esminius psichologinio kontrakto teorinius aspektus ir įtaką (Subramanian, 2017). Šis modelis didžiausią dėmesį skiria darbuotojo ir darbdavio įsipareigojimams ir lūkesčiams.



3 paveikslas. Ledkalnio modelis.

Šaltinis: Sudaryta autorės autorės remiantis Shruthi ir Hemanth, 2012.

Teigiama, kad ledkalnis 90% savo dalimi yra po vandeniu ir ši dalis plika akimi yra nematoma. Ledkalnio metafora pasirinkta pavaizduoti psichologinį kontraktą, nes didžiausia psichologinio kontrakto dalis yra neapibrėžta jokiais oficialiomis sutartimis. „Dangus“ ir „jūra“ reiškia išorę ir rinką - spaudimas darbuotojui ir darbdaviui, darantis įtaką ir ledkalnio pusiausvyrai. Ledkalnis daugiau iškyla iš vandens su darbuotojo sėkme ir patirtimi, kaip ir naujai peržvelgus susitarimus ar lūkesčius ir juos fiksuojant rašytinai – tuomet ledkalnis smarkiau pakyla virš vandens linijos – tai nurodo raudonos rodyklės. O neatnaujinant informacijos, ją pamirštant ledkalnis panyra gyliau į vandenį – daugėja neapibrėžtų psichologinio kontrakto sąlygų.

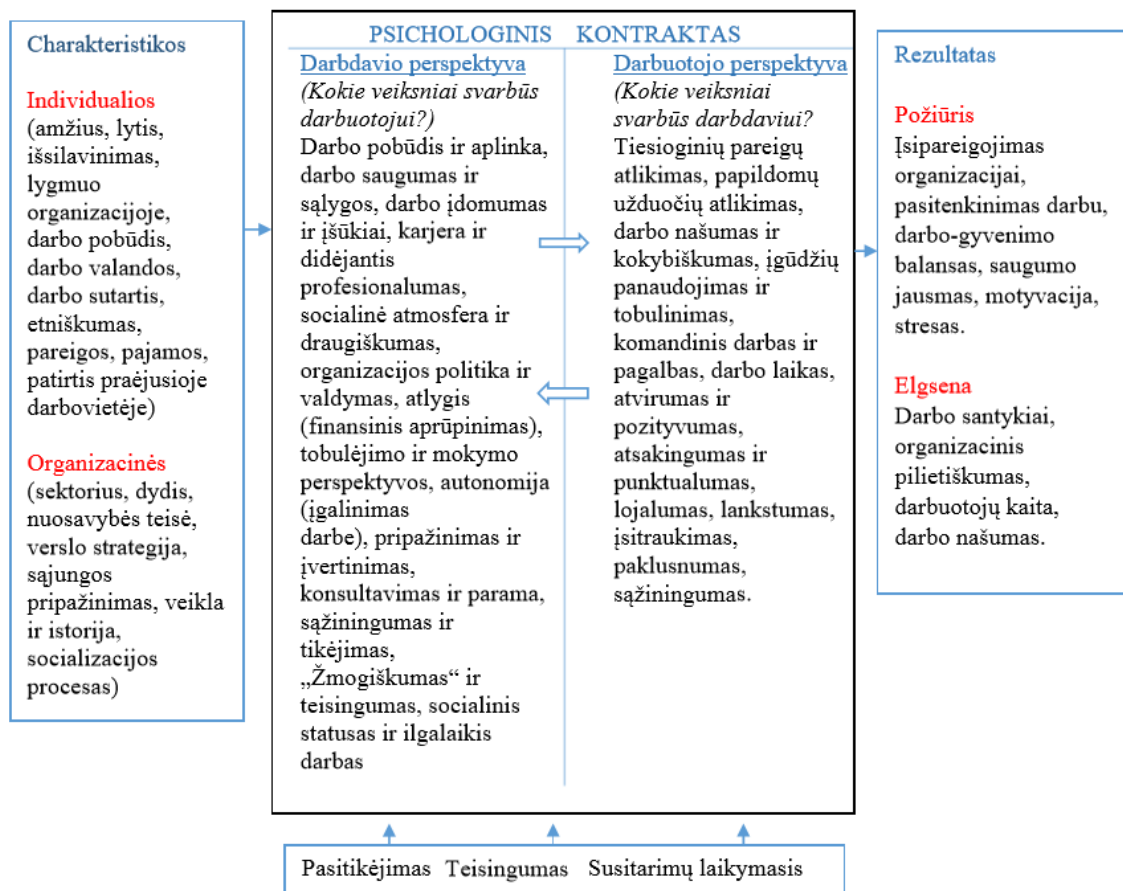
Kairioji ledkalnio pusė pažymi darbuotojų indėlį ir darbdavio poreikius, o dešinioji darbdavio indėlį darbuotojui ir darbuotojo poreikius/lūkesčius. Virš vandens lygio: veiksniai, kuriuos dažniausiai mato ir dėl kurių sutaria abi pusės. Po vandeniu – anksčiau darbe schemomis vaizduoti

dažniausiai neišsakyti darbdavio ir darbuotojo lūkesčiai.

Juodos rodyklės nurodo dažniausiai matomą ir aiškia rinkos įtaką atlyginimui ir darbui. Tuo tarpu mėlynos rodyklės nurodo išorinę įtaką ir darbuotojui, ir darbdaviui, kuri gali paveikti jų psichologinio kontrakto suvokimą tiek teigiamai, tiek ir neigiamai.

## J. Jakimuk psichologinio kontrakto modelis

Jakimuk (2015) psichologinio kontrakto modelyje matyti, kad psichologinį kontraktą veikia skirtingos darbuotojo – individualios ir darbdavio – organizacinės charakteristikos. Dėl šių charakteristikų - individui tokių, kaip amžius, lytis ar išsilavinimas, o įmonei tokių, kaip įmonės dydis, istorija, veikla ar strategija – gali skirtis psichologinio kontrakto turinys ir rezultatas. Taip pat šiame modelyje atsiskleidžia nemažiau svarbi psichologinio kontrakto dalis – darbuotojo ir darbdavio lūkesčiai vienas kitam.



4 paveikslas. Organizacijos psichologinio kontrakto modelis

Šaltinis: Jakimuk, 2015.

Pasak Jakimuk (2015) Lūkesčiai taip pat yra sąlygojami individualių ir organizacinių charakteristikų. Lūkesčių indentifikavimas ir susitarimų laikymasis sąlygoja požiūrį į darbą ir elgseną organizacijoje.

Visi literatūroje teikiami psichologinio kontrakto modeliai nurodo dvi kontrakto šalis – organizaciją ir darbuotoją bei įvardija, jog abi šios šalys viena kitai turi neišsakytų lūkesčių ir įsipareigojimų. Taip pat išnagrinėjus šiuos modelius galima teigti, kad darbuotoją ir darbdavį ar organizaciją gali veikti ir jų sprendimus sąlygoti ne tik įvairios jų charakteristikos, bet juos gali veikti ir išoriniai veiksniai, pavyzdžiui rinkta.

#### **1.2.4. Psichologinio kontrakto matavimas**

Anketinės apklausos yra dažniausiai naudojamas psichologinio kontrakto tyrimo metodas (Conway ir Briner, 2005).

Psichologinio kontrakto konstruktui matuoti dažnai pasirenkamas „Tilburg Psychological Contract Questionnaire“ (Freese, C., Schalk, R., Croon, M. 2005) klausimynas, kadangi būtent šis klausimynas leidžia ištirti psichologinį kontraktą iš dviejų perspektyvų – darbuotojo ir organizacijos, tad tiriami abiejų šalių požiūriai dėl įsipareigojimo bei lūkesčių vienas kito atžvilgiu, tuo tarpu kiti klausimynai dažniausia leidžia ištirti tik vienos šalies požiūrį, koks jų manymu psichologinis kontraktas yra tarp organizacijos ir darbuotojo.

Tuo tarpu Freese ir Schalk (2008) vertinant psichologinį kontraktą teigia, kad pirmenybė turi būti teikiama vienašališkam požiūriui (tik iš darbuotojo perspektyvos), kadangi psichologinis kontraktas tiesiogine prasme ir yra psichologinis. Tai reiškia, kad kiekvienas asmuo turi individualų suvokimą, kas yra psichologinis kontraktas. Dėl to metodologiškai dvišalis požiūris yra problemiškas, nes organizacijos pusę sudaro daugybė asmenų (vadovai, personalo darbuotojai, kolegos ir kt.) ir visi jie turi skirtingą suvokimą apie psichologinį kontraktą.

Daugelį esminių mokslinėje literatūroje psichologinio kontrakto matavimo būdų puikiai susistemino Rousseau ir Tijoriwala (1998) Autoriai išskyrė ir pateikė tris psichologinio kontrakto vertinimo formas:

1. Orientuotas į ypatybes: sutarties palyginimas su koku nors požymiu ar aspektu. Kontraktas gali būti apibūdinamas, pavyzdžiui, kaip trumpalaikis, ilgalaikis arba turintis išplėstą taikymo sritį ir galbūt turintis įtaką ne tik darbo veiklai, bet ir platesniu aspektu, kaip sandorinis arba kaip lanksti priemonė.

2. Orientuotas į turinį: konkrečių kontrakto sąlygų nagrinėjimas. Kontraktas apima konkrečius įsipareigojimus, pagrįstus darbdavio ir darbuotojo pažadais bei lūkesčiais.
3. Orientuotas į vertinimą: vertinamas patirto įvykio, pokyčių ar pažeidimų laipsnis konstrukto kontekste.

### **1.3. Pasitenkinimo darbu samprata**

#### **1.3.1. Pasitenkinimo darbu sąvoka literatūroje**

Pirmiausia mokslinėje literatūroje atsirado požiūrio į darbą sąvoka. Tik po kurio laiko „pasitenkinimo darbu“ ir „požiūrio į darbą“ sąvokos tapo sinonimais (Marčinskas ir Šikšnelytė, 2002). O vėliau radosi ir atskiros pasitenkinimo darbu sąvokos.

Pasak Baršauskienė ir Janulevičiūtė (1999), pasitenkinimas darbu – tai poreikių patenkinimas per darbą. Jis išreiškia to, ko žmogus tikisi, ir atlygio, kurį jis gauna dirbdamas organizacijoje, atitikimą. Pasitenkinimas darbu yra suminis dydis, sudarytas iš pasitenkinimo įvairiais darbo objektais, subjektais ir reiškiniams. Poreikių patenkinimas skatina žmones dirbti, o kai poreikiai nepatenkinami, žlugdoma darbuotojų iniciatyva ir motyvacija.

Rue ir Byars (2003) teigia, kad pasitenkinimas darbu yra viena iš sudėtingiausių sričių, su kuria susiduria šių dienų vadovai, kai reikia valdyti savo darbuotojus. Daugybė tyrimų parodė, kad darbuotojų motyvacija daro neįprastai didelę įtaką pasitenkinimui darbu, o motyvacijos lygis daro įtaką produktyvumui, taigi ir verslo organizacijų rezultatams. O Mullins (2005) taip pat patvirtina motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąveiką teigdama, kad pasitenkinimas darbu yra sudėtinga ir daugialypė sąvoka, kuri skirtingiems žmonėms gali reikšti skirtingus dalykus. Pasitenkinimas darbu paprastai yra susijęs su motyvacija, tačiau šių santykių pobūdis nėra aiškus. Tačiau autorė pabrėžia, kad pasitenkinimas nėra tas pats, kas motyvacija. Pasitenkinimas darbu yra labiau požiūris, vidinė būsena. Pavyzdžiui, tai gali būti susieta su asmeniniu pasiekimų jausmu - tiek kiekybiniu, tiek kokybiniu.

George ir Jones (2008) pateikia nuo darbuotojo požiūrio ir įsitikinimų priklausančio pasitenkinimo darbu sąvoką. Pasak autoriaus - tai jausmų ir įsitikinimų, kuriuos žmonės turi apie savo dabartinį darbą, rinkinys. Žmonių pasitenkinimo darbu laipsnis gali svyruoti nuo nepaprasto pasitenkinimo iki ypatingo nepasitenkinimo. Be to, kad jie turi požiūrį į visą savo darbą, žmonės taip pat gali turėti požiūrį į įvairius savo darbo aspektus, tokius kaip jų atliekamas darbas, jų bendradarbiai,

prižiūrėtojai ar pavaldiniai ir jų atlyginimas. Porter, Steers, Mowday ir Boulian (1974) taip pat pateikia pasitenkinimo darbu apibrėžimą, kaip nuo darbuotojo požiūrio priklausantį veiksnių. Autoriai teigia, kad pasitenkinimas darbu yra požiūrio kintamasis, atspindintis tai, kaip žmonės jaučiasi dėl savo darbo pobūdžio, aplinkos ir kitų su darbu susijusių faktorių. Tai pabrėžia specifinę užduočių aplinką, kurioje darbuotojas vykdo savo pareigas, ir atspindi tiesioginę reakciją į konkrečius apčiuopiamus darbo aplinkos aspektus.

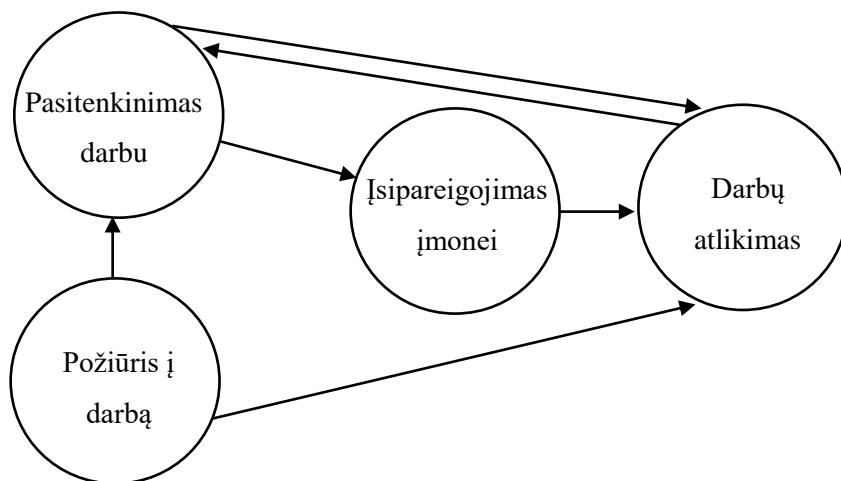
Taip pat pasitenkinimas darbu gali būti apibrėžiamas kaip darbuotojo laimėjimo jausmas ir sėkmė darbe (Kaliski, 2007). Paprastai manoma, kad jis yra tiesiogiai susijęs su produktyvumu ir asmenine gerove. Pasitenkinimas darbu reiškia, kad darbuotojas dirba darbą, kuris jam patinka, gerai jį atlieka ir būna apdovanotas už pastangas. Pasitenkinimas darbu taip pat reiškia entuziazmą ir laimę dirbant. Pasitenkinimas darbu yra pagrindinis neginčijamas dalykas, kuris lemia pripažinimą, pajamas, paaukštinimą ir kitų darbinių tikslų, dėl kurių atsiranda pilnatvės jausmas, įgyvendinimą.

### **1.3.2. Pasitenkinimo darbu įtaka organizacijai**

Mokslinėje literatūroje yra pateikiami ne tik labai panašūs, vienas kitą papildantys pasitenkinimo darbu apibrėžimai kalbantys apie darbuotojo poreikių bei lūkesčių patenkinimą, darbuotojo požiūrio ir įsitikinimų įtaką pasitenkinimui darbu, bet ir visa sutikta ir nagrinėta literatūra nurodo didelę pasitenkinimo darbu naudą: pasitenkinimo darbu tyrimai, kaip diagnostinis įrankis, leidžia nustatyti darbuotojų motyvacinę būseną ir nuostatas darbo atžvilgiu, identifikuoti pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu sukeliančius veiksnius ir, svarbiausia, laiku ir tinkamai koreguoti organizacines neatitiktis (Bakanauskienė, Bendaravičienė ir Krikštolaitis, 2010). Tyrimais nustatyta, jog darbo atlikimas, pravaikštos, darbo kaita ar psichologinis distresas yra smarkiai veikiami pasitenkinimo darbu (Kumar ir Giri, 2009). Pasitenkinimas darbu yra reikalingas ne tik dėl geros asmens psichologinės sveikatos darbe ir teigiamos savijautos, bet ir dėl daugybės įvairių organizacinių veiksnių (Zhang ir Zheng, 2009).

H. Ahmad, K. Ahmad ir Shah (2010) pateikia modelį, kuris vaizduoja sąveiką tarp darbuotojo požiūrio ir pasitenkinimo darbu ir kaip tai veikia darbuotojo įsipareigojimą organizacijai bei tiesioginių pareigų atlikimą (5 pav.). Modelyje yra aiškiai matomos sąveikos tarp požiūrio į darbą veiksnio, kuris didžiajia dalimi yra priklausomas tikrai nuo pačio darbuotojo, taip pat ir tarp darbų atlikimo veiksnio, kuris priklauso ir nuo darbuotojo įgūdžių ir kompetencijų, ir nuo organizacijos teikiamų darbo sąlygų bei esamos darbo aplinkos. Modelyje itin svarbūs du kintamieji veiksniai, tai

– pasitenkinimas darbu ir įsipareigojimas įmonei. Pasak autorių, priklausomai nuo to, ar darbuotojas yra patenkintas darbu ar ne, kinta ir įsipareigojimas organizacijai bei darbo funkcijų atlikimas. Taip pat darbo atlikimui įtaką daro ir įsipareigojimo organizacijai jausmas – įsipareigojimui organizacijai didėjant, proporcingai turi didėti ir efektyvus darbo atlikimas.



5 paveikslas. Pasitenkinimo darbu poveikis.

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis H. Ahmad, K. Ahmad ir Shah, 2010.

### 1.3.3. Pasitenkinimo darbu veiksniai

Pasitenkinimas darbu yra vienas geriausiai žmogiškųjų išteklių valdyme ištyrinėtas konstruktas (Merkys ir Brazienė, 2010). Tačiau daugybė mokslinių ir empirinių tyrimų autoriai tarpusavyje sutinka, kad pasitenkinimas darbu yra pernelyg sudėtingas daugiadimensinis konstruktas, kad jį būtų galima paaiškinti bendra priežasties ir pasekmės paradigma (Bakanauskienė, Bendaravičienė ir Krikštolaitis, 2010). Dauguma autorių teigia, kad pasitenkinimui darbu įtaką daro daugelis veiksnių, kurie yra itin svarbūs siekiant suprasti pasitenkinimo darbu svarbą ir vyksmą (George ir Jones, 2008).

Halkos, Bousinakis (2010) teigia, kad pasitenkinimą darbu gali lemti požiūris į tam tikras darbo sąlygas ir kiti, su išorine darbuotojo aplinka ar su darbuotojo asmeninėmis savybėmis, susiję veiksniai. Tuo tarpu Šukaitė, Gerikienė ir Tamaševičius (2010) atlikę tyrimą pastebėjo, kad tarp keturių elementų, kurių poveikis pasitenkinimui yra didžiausias (pagal tyrimą didesnis negu 30 proc.), du atspindi socialinius („vadovo įvertinimas ir pagarba“ ir „karjeros galimybės“) ir du – psichologinius veiksnius („aiškūs nurodymai“ ir „emocinis komfortas“). Gustainienė ir Endriulaitienė

(2009) išskiria vieną konkrečiausių veiksnių darbuotojo pasitenkinimui darbe - atlyginimų sistemą ir teigia, kad siejant pasitenkinimą darbu su atlygio sistema, pasitenkinimą galima būtų apibūdinti kaip teigiamą darbuotojo požiūrį į savo darbą, kuris yra susijęs su finansiniu ir nefinansiniu atlygiu, atitinkančiu jo lūkesčius.

Kita, viena plačiausiai taikomų Herzberg (1968) dviejų veiksnių teorija teigia, kad veiksniai, darantys įtaką pasitenkinimui arba nepasitenkinimui darbu apima dvi grupes (3 lentelė):

- išorinius, arba kitaip šio autoriaus teorijoje vadinamus higienos veiksnius, kurie yra susiję su darbo aplinka ir daro įtaką darbuotojų nepasitenkinimui darbu, t. y. organizacijos politika, vadovavimas, tarpusavio santykiai, darbo sąlygos, atlyginimas, statusas ir saugumas;
- vidinius, arba motyvacinius veiksnius, kurie daro įtaką pasitenkinimui darbu (asmeniniai pasiekimai, pripažinimas, atsakomybės laipsnis, asmeninio tobulėjimo ir karjeros galimybės.

Pasak Herzberg (1968), higienos veiksniai, kai jie yra adekvatūs, nesukelia nepasitenkinimo darbu, bet nesukelia ir pasitenkinimo, t.y. sukuria tik „nepasitenkinimo nebuvimą“ - teorija teigia, kad pasitenkinimo darbu priešingybė nebūtinai turi būti nepasitenkinimas, tai gali būti tiesiog pasitenkinimo darbu nebuvimas, kai darbas nei teikia malonumą, nei kelia neigiamas emocijas. Su šiuo teiginiu sutinka ir Aziri (2011), teigdamas, kad kalbėdami apie pasitenkinimo darbu veiksnius, reikia nepamiršti to, kad jie gali kartu sukelti nepasitenkinimą darbu.

3 lentelė

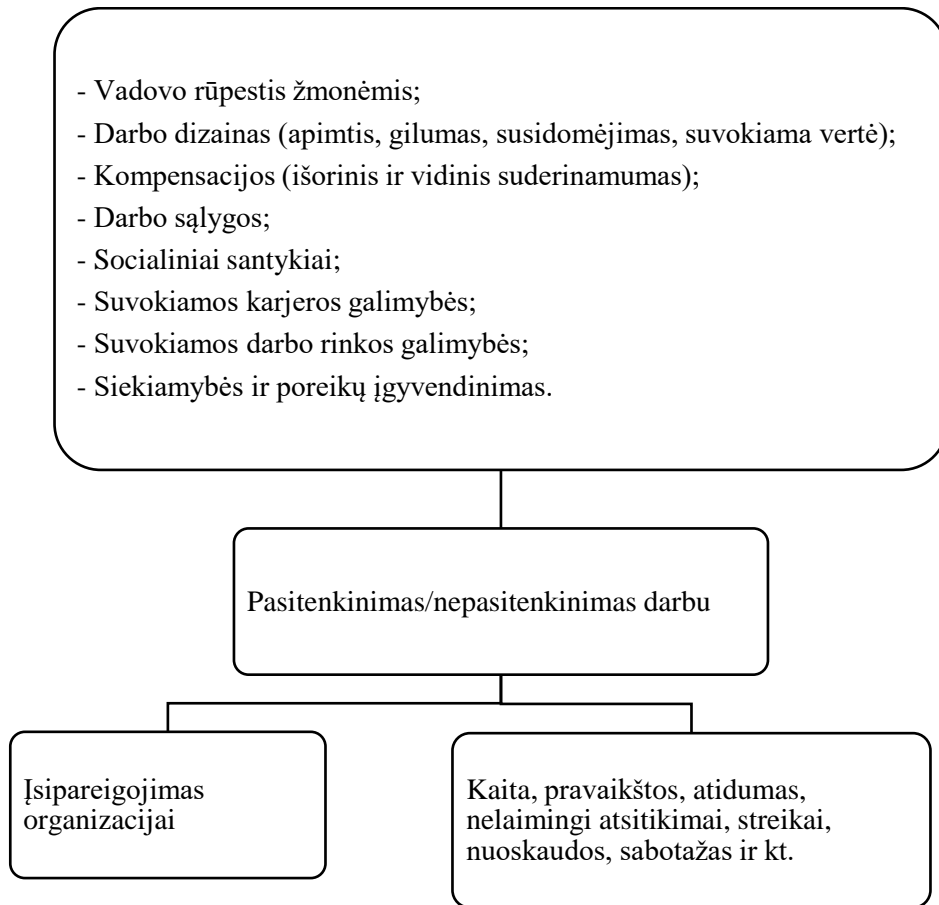
*Pasitenkinimo darbu veiksniai*

<b>Higienos veiksniai</b>	<b>Motyvatoriai</b>
Organizacijos politika	Pasiekimas/laimėjimas
Priežiūra/darbo stebėjimas	Pripažinimas
Tarpasmeniniai santykiai	Darbo pobūdis
Darbo sąlygos	Atsakomybė
Atlyginimas	Pažanga/paaukštinimas
Statusas	Augimas
Darbo sauga	

*Šaltinis:* Sudaryta autorės remianti Herzberg, 1976.

Šiek tiek kitokį požiūrį į pasitenkinimo darbu veiksnius pateikia Rue ir Byars (2003). Šių autorių modelyje (6 pav.) pateikiami tiek vidiniai veiksniai - vadovo santykis su darbuotoju ar darbo

sąlygos, tiek ir išoriniai – tai darbo rinkos įvertinimas ir perėjimo į kitą darbą galimybės ar darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas. Šis modelis yra svarbus, nes pateikia schemą, kurioje matome, kad šie veiksniai gali kurti ne tik pasitenkinimą, bet ir nepasitenkinimą darbu, kas sąlygoja tolimesnius darbuotojo veiksmus. Pasak autorių pasitenkinimas darbu garantuoja įsipareigojimą organizacijai. Tuo tarpu nepasitenkinimas darbu gali privesti prie didelės darbuotojų kaitos, streikų ar kitų organizacijai kenkiančių faktorių.



6 paveikslas. Pasitenkinimo darbu veiksniai ir pasitenkinimo darbu įtaka organizacijai

Šaltinis: Sudaryta autorės pagal Rue ir Byars, 2003.

Apibendrinant mokslinės literatūros analizę pasitenkinimo darbu tema galime teigti, jog pasitenkinimas ar nepasitenkinimas darbu tiesiogiai daro įtaką darbuotojo įsipareigojimą organizacijai ir jo darbų atlikimą. Taip pat po literatūros analizės matome, kad pasitenkinimui darbu



įtaką gali turėti tiek vidiniai organizacijos veiksniai, tokie kaip darbo sąlygos, vidinė atmosfera ir kt. tiek ir išoriniai, tokie kaip darbo rinka.

#### **1.3.4. Pasitenkinimo darbu matavimas**

Pasitenkinimo darbu matavimo instrumentai yra įvairūs ir gali būti pasirinkti naudoti priklausomai nuo tyrimo tikslo. Literatūroje yra randami skirtingi pasitenkinimo darbu matavimo būdai, tačiau dažniausiai pasitenkinimas darbu matuojamas kiekybiniu tyrimu, pasitelkiant anketas. Kai kuriomis apklausomis siekiama įvertinti pasaulinį pasitenkinimą darbu, nenurodant nė vieno specifinio aspekto. O kiti nurodo aspektinį požiūrį arba gali nagrinėti abu dalykus: globalų pasitenkinimą darbu, taip pat ir smulkesnius jo matmenis (Fields, 2002).

Kim, Murrmann ir Lee (2009) teigia, kad Spector sukurta pasitenkinimo darbu apklausa (JSS) yra viena populiariausių ir itin plačiai naudojama norint įvertinti pasitenkinimo darbu viešųjų paslaugų srityje lygį. Spector apklausoje yra išskiriami devyni aspektai - tai darbo užmokestis, paaukštinimas pareigose, priežiūra, išmokos, sąlyginiai atlygiai, darbo tvarka, bendradarbiai, darbo pobūdis ir bendravimas. Panašiais, septyniais aspektais - atliekamu darbu, bendradarbiais, tiesioginiu vadovu, karjeros galimybėmis, atlygiu, pasiekimais organizacijoje ir organizacija remiasi ir Taylor ir Blowers (1997) bendro pasitenkinimo darbu klausimynas (Fields, 2002).

Tuo tarpu Arnold (2005) klausymus suskirsto į higienos ir motyvacinius veiksnius. Pasitenkinimo darbu skalė susideda iš pasitenkinimo asmeniniais laimėjimais, tobulėjimu, pasitenkinimu pačiu darbu – motyvaciniu veiksniumi. Kiti skalės teiginiai matuoja higieninius veiksnius: pasitenkinimą organizacine struktūra ir valdymu, organizaciniais procesais ir tarpusavio santykiais (Bakanauskienė, Bendaravičienė ir Krikštolaitis, 2010).

#### **1.4. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, psichologinio kontrakto ir pasitenkinimo darbu sąveika literatūroje**

Mokslinėje literatūroje gausu informacijos apie darbo ir asmeninio gyvenimo balanso įtaką pasitenkinimui darbu. Taip pat mokslinėje literatūroje galime rasti aprašytą ir psichologinio kontrakto įtaką veiksniams, kurie lemia pasitenkinimą darbu ir kurie daro įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo balansui.

Daugelis apžvelgtų tyrimų nurodo tiesioginį profesinio ir asmeninio gyvenimo balanso bei pasitenkinimo darbu ryšį. Tačiau psichologinio kontrakto bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso

sąveika yra tirta ne taip plačiai. Autoriai Grigg, Mayson ir Bardoel (2009) teigia, kad psichologinio kontrakto sąveika su profesinio ir asmeninio gyvenimo balansu dažniausiai yra tiriama siekiant sužinoti, kaip organizacijoms yra efektyviausia pateikti darbo ir asmeninio gyvenimo balanso programas darbuotojams. Autoriai teigia, kad psichologinis kontraktas ir svarbus vaidmuo atspindint darbo ir asmeninio gyvenimo balanso politikos organizacijoje egzistavimui ir komunikacijai. Tačiau šių veiksnių sąveika ir įtaka vienas kitam yra beveik netirta.

Aptariant psichologinio kontrakto ir pasitenkinimo darbu ryšį, Conway ir Briner (2005) teigia, kad psichologinis kontraktas yra glaudžiai susijęs su darbuotojo atsidavimu, nes darbuotojo įsitikinimai yra susiję su jo darbo funkcijų atlikimu, kas turi įtakos darbuotojo išitraukimui į organizacijos veiklą ir prisirišimui prie jos. Literatūroje taip pat galima rasti ir išskirtą pasitenkinimo darbu bei psichologinio kontrakto ryšį, tačiau ši informacija dažnai būna nekonkreči: sudarant tam tikros rūšies kontraktus su kitokio pobūdžio turiniu darbuotojams ir organizacijai gali būti suteikta daugiau ar mažiau teigiamų rezultatų, tokių kaip pasitenkinimas darbu ir darbo rezultatai (Conway, Briner, 2005).

Tačiau mokslinėje literatūroje vis dažniau atkreipiamas dėmesys į tai, kad psichologinis ryšys, kontraktas, galintis išreikšti abipusius organizacijos ir darbuotojų poreikius, tampa tinkamu įžanginiu tašku vadovams, siekiant pagerinti jų pasitenkinimą darbu (Yu, 2015). Katou (2013) atkreipė dėmesį į tai, kad jei organizacija gali tinkamai vykdyti savo įsipareigojimus pagal psichologinį kontraktą, darbuotojo pasitenkinimas darbu ir jo darbo funkcijų atlikimas gali būti pagerintas. Todėl darbuotojų psichologinio kontrakto turinio ir jo santykio su pasitenkinimu darbu išsiaiškinimas turi padėti vadovams imtis tikslinių valdymo priemonių psichologinio kontrakto įvykdymo perspektyvoje, kad būtų padidintas darbuotojų pasitenkinimas darbu ir darbuotojai būtų skatinami kurti vertę organizacijai. Chaubey ir Bist (2016) teigia, kad psichologinis kontraktas reiškia neišsakytą darbdavio ir darbuotojo susitarimą, kuris perduoda jų lūkesčius vienas kitam. Tarp dviejų šalių nėra rašytinių pažadų. Pasitenkinimas darbu yra darbuotojo pasitenkinimo savo darbu lygis. Kai darbdavio ir organizacijos darbuotojo lūkesčiai išsipildo, darbuotojas jaučiasi organizacijos dalimi ir yra labiau patenkintas.

Psichologinio kontrakto kaip moderatoriaus, darančio įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo balanso ir darbuotojo pasitenkinimo darbu sąveikai, tyrimų nepavyko rasti. Tačiau gana dažnai psichologinis kontraktas yra naudojamas kaip moderatorius moksliniuose tyrimuose, kurie analizuoja kitas reiškinių sąsajas. Arain Ali, Bukhari, Hameed, Lacaze ir Bukhari (2018) tiria psichologinio kontrakto kaip moderatoriaus poveikį organizacijos indentifikavimo ir darbuotojų balso/nuomonės

įmonėje santykiui. O autoriai Jamil, Raja ir Darr (2011) tiria psichologinio kontraktų tipų, kaip moderatorių, svarbą psichologinės sutarties pažeidimo ir perdegimo sąveikoje.

Apibendrinant mokslinės literatūros analizę, galime išskirti literatūroje dažniausiai sutinkamus darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, psichologinio kontrakto ir pasitenkinimo darbu apibrėžimus: darbo ir asmeninio gyvenimo balansas – tai kuomet darbuotojas jaučiasi ir atlieka savo vaidmenį gerai tiek darbe, tiek asmeniniame gyvenime, psichologinis kontraktas – tai neapčiuopiami ir neišsakyti lūkesčiai ir įsipareigojimai tarp darbuotojo ir organizacijos. Pasitenkinimas darbu – tai darbuotojo poreikių ir lūkesčių organizacijai patenkinimas per darbą.

Nors mokslinėje literatūroje yra randami darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, psichologinio kontrakto ir pasitenkinimo darbu ryšio vertinimai, tačiau Lietuvoje darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, psichologinio kontrakto ir pasitenkinimo darbu sąveika, galime teigti, jog nėra tirta, kadangi nerandami šiomis temomis kalbantys moksliniai straipsniai ar kita medžiaga. Taip pat yra sunku rasti sistemingus ir išsamius empirinius tyrimus.

## 2. EMPIRINIO DARBO IR ASMENINIO GYVENIMO BALANSO, PASITENKINIMO DARBU IR PSICHOLOGINIO KONTRAKTO SĄVEIKOS TYRIMO METODIKA

### 2.1. Empirinio tyrimo tikslas ir uždaviniai

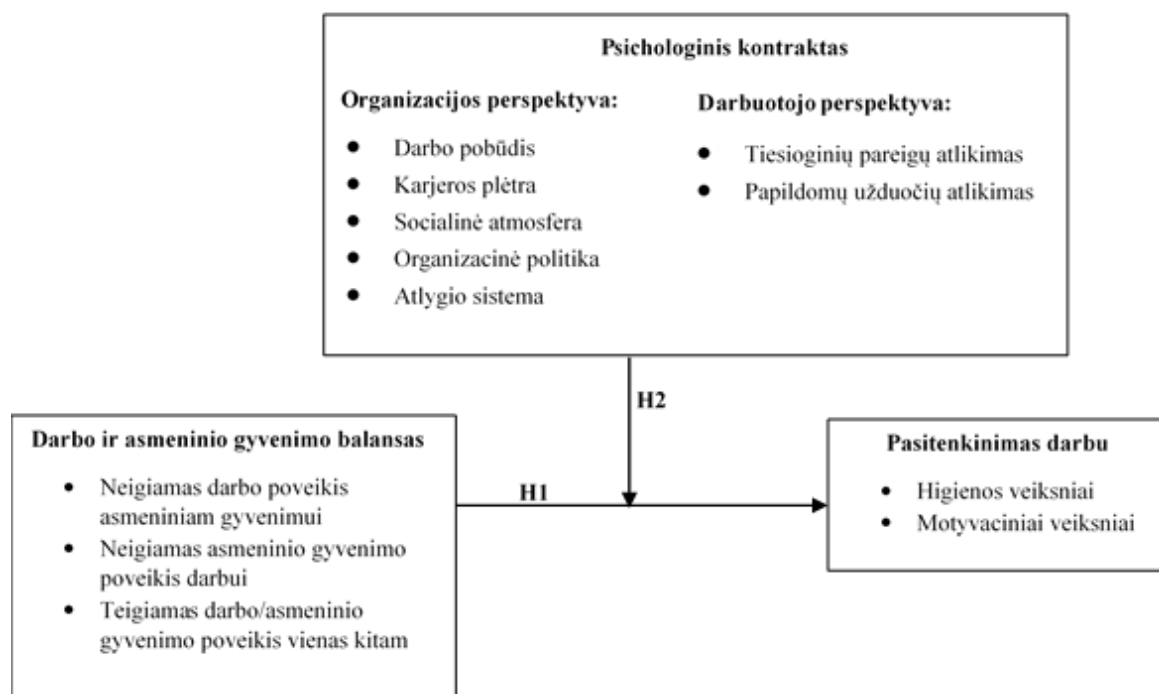
Šiame skyriuje aprašomi empirinio tyrimo uždaviniai, objektas bei metodologija. Taip pat pateikiamas empirinio tyrimo modelis.

**Empirinio tyrimo tikslas:** ištirti Lietuvos darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balanso įtaką pasitenkinimui darbu veikiant psichologiniam kontraktui kaip moderatoriumi.

**Empirinio tyrimo uždaviniai:**

- Ištirti kokią įtaką teikia darbo ir asmeninio gyvenimo balansas darbuotojų pasitenkinimui darbu;
- Ištirti ar psichologinis kontraktas veikia darbo ir asmeninio gyvenimo balanso ryšį su pasitenkinimu darbu kaip moderatorius.

**Tyrimo modelis:**



7 paveikslas. Tyrimo modelis.

Šaltinis: Sudaryta autorės

### **Empirinio tyrimo hipotezės:**

H1: Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas turi teigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu;

H2: Psichologinis kontraktas moderuoja santykį tarp asmeninio ir darbo gyvenimo balanso ir pasitenkinimo darbu.

H3: Psichologinis kontraktas iš darbuotojo perspektyvos yra didesnis nei iš organizacijos perspektyvos.

## **2.2. Empirinio tyrimo metodas ir instrumentai**

**Tyrimo metodas:** Tyrimui atlikti buvo pasirinkta anketinė apklausa internetu, kadangi šis būdas leidžia pasiekti bei apklausti dalį respondentų esančių skirtingose geografinėse vietose, taip pat šis būdas yra patikimas ir saugus laikantis Covid-19 pandemijos rekomendacijų ir siekiant išvengti kontakto su asmenimis dalinant fizines apklausas.

Anketa sudaryta pasitelkus Hayman (2005) darbo ir asmeninio gyvenimo, Freese, Schalk ir Croon (2005) psichologinio kontrakto „Tilburg Psychological Contract Questionnaire“ ir Arnold (2005) pasitenkinimo darbu konstruktų matavimo instrumentus.

Anketos struktūra yra pavaizduota 4 lentelėje. Pilna anketa yra pridedama 1 priede. Apklaustos anketą sudaro 66 anketos klausimai, 8 demografiniai bei socialiniai klausimai ir vienas kontrolinis klausimas, kurio tikslas yra identifikuoti nedirbančius asmenius ir jiems neleisti pildyti tolimesnės anketos siekiant užtikrinti gautų duomenų teisingumą, kadangi daroma prielaida, jog šiuo metu nedirbantys asmenys gali subjektyviau vertinti duotus klausimus apie savo buvusias darbovietes ir darbo patirtį.

Psichologinio kontrakto konstruktui pamatuoti buvo pasirinktas Freese, Schalk ir Croon (2005) „Tilburg Psychological Contract Questionnaire“. Būtent šis klausimynas pasirinktas iš skirtingų autorių paruoštų klausimynų todėl, kad remiantis šiuo autoriumi psichologinį kontraktą galime iširti iš dviejų perspektyvų – darbuotojo ir organizacijos, tad tiriami abiejų šalių požiūrius dėl įsipareigojimo bei lūkesčius vienas kito atžvilgiu.

Pasitenkinimo darbu konstruktui pamatuoti buvo pasirinktas Arnold (2005) klausimynas, kuris puikiai atspindi motyvacinis ir higieninius veiksnis. Autoriai Bakanauskienė, Bendaravičienė

ir Krikštolaitis (2010) naudojo šį klausimyną savo darbuose ir pasitelkė nepriklausomą ekspertą, kuris išverstė klausimus į lietuvių kalbą, o vėliau atgal į anglų kalbą, kaip kad pataria autoriai Akkirman ir Harris (2005), tam kad būtų užtikrinamas tyrimo įrankio tikslumas. Versti klausimai paimti iš šių autorių darbo.

Darbo ir asmeninio gyvenimo balansui pamatuoti pasirinktas Hayman (2005) klausimynas, kuris leidžia pamatuoti balansą trimis dimensijomis: neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui, neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui, teigiamas darbo/asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam. Šis autoriaus požiūris aptaria ne tik kiekvieno iš vaidmenų – darbuotojo ir darbo poveikį vienas kitam, bet leidžia ištirti ir jų tarpusavio teigiamą ryšį – darbas ir asmeninis gyvenimas gali daryti teigiamą įtaką vienas kitam. Klausimyno vertimas paimtas iš Tamašauskienė (2020) tyrimo „Skirtingos lyties darbuotojų asmenybės bruožų įtaka darbo ir asmeninio gyvenimo balansui“.

4 lentelė

*Anketos struktūra. Sudaryta autorės pagal išanalizuotą literatūrą*

<b>Kriterijai</b>		<b>Anketos klausimai</b>	<b>Autoriai</b>
Kontrolinis klausimas		0	Sudaryta autorės
Profesinio ir asmeninio gyvenimo balansas	Neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui	1-7	Sudaryta pagal Hayman (2005)
	Neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui	8-11	
	Teigiamas darbo/asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam	12-15	
Psichologinis kontraktas			
Psichologinio kontrakto veiksniai – įmonės perspektyva	Darbo pobūdis	16-19	Sudaryta pagal Freese, C., Schalk, R., Croon, M. (2005)
	Karjeros plėtra	20-23	
	Socialinė atmosfera	24-28	
	Organizacinė politika	29-33	
	Atlygio sistema	34-37	
Psichologinio kontrakto veiksniai – darbuotojo perspektyva	Susiję su tiesioginių pareigų atlikimu	38-42	
	Susiję su papildomų pareigų atlikimu	43-46	
Pasitenkinimas darbu	Motyvaciniai veiksniai	47-53	Sudaryta pagal Arnold (2005)
	Higienos veiksniai	54-66	
Demografiniai klausimai		67-75	Sudaryta autorės

*Šaltinis:* Sudaryta autorės

Labai svarbu patikrinti ar naudojami klausimynai yra patikimi. Tam naudojamas Cronbach alfa metodas. Yra laikoma, kad jei Cronbach alfa koeficientas yra didesnis nei 0,7, klausimynas yra patikimas (Pukėnas, 2009). Pagal pateiktas 5, 6 ir 7 lenteles galime matyti, kad šio baigiamojo darbo tyrimui atlikti pasitelkti klausimynai yra patikimi, kadangi visų klausimynų Cronbach alpha reikšmė viršija 0,7 tad jų rezultatus galime naudoti tyrime ir nereikia atsisakyti jokių klausimynuose buvusių teiginių.

#### 5 lentelė

##### *Profesinio ir asmeninio gyvenimo balanso klausimyno patikimumas*

Profesinio ir asmeninio gyvenimo balansas	Cronbach alpha	Klausimų skaičius
Neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui	0,888	7
Neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui	0,834	4
Teigiamas darbo/asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam	0,728	4

*Šaltinis:* Sudaryta autorės

#### 6 lentelė

##### *Psichologinio kontrakto klausimyno patikimumas*

Psichologinis kontraktas		Cronbach alfa	Klausimų skaičius
Psichologinio kontrakto veiksniai – įmonės perspektyva	Darbo pobūdis	0,852	4
	Karjeros plėtra	0,777	4
	Socialinė atmosfera	0,880	5
	Organizacinė politika	0,881	5
	Atlygio sistema	0,792	4
Psichologinio kontrakto veiksniai – darbuotojo perspektyva	Susiję su tiesioginių pareigų atlikimu	0,867	5
	Susiję su papildomų pareigų atlikimu	0,709	4

*Šaltinis:* Sudaryta autorės

7 lentelė

*Pasitenkinimo darbu klausimyno patikimumas*

Pasitenkinimas darbu	Cronbach alfa	Klausimų skaičius
Motyvaciniai veiksniai	0,909	7
Higienos veiksniai	0,836	13

*Šaltinis:* Sudaryta autorės

**Duomenų rinkimo metodas:** netikimybinė, neatsitiktinė, o patogioji atranka. Anketa talpinama internetinėje svetainėje – [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt) bei viešinama ir platinama įvairiuose kanaluose: socialiniuose tinkluose „Facebook“ asmeninėje darbo autorės paskyroje, bei uždaroje „Facebook“ grupėse.

**Empirinio tyrimo imtis:** Konkretus ir teisingas tyrimo imties nustatymas yra viena iš svarbiausių tyrimo išvadų pagrįstumą užtikrinančių sąlygų. Tyrimo imties nustatymo esmė yra pasirinkti tokią generalinės aibės dalį, kuri leistų daryti teisingas ir pagrįstas išvadas. Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, Lietuvos Respublikoje 2020 m. II ketvirtį dirbančių žmonių buvo 1 273 620. Kadangi anketa buvo platinama tik internetu, buvo pasiremta statistikos departamento duomenimis, pagal kuriuos iš visų dirbančių asmenų internetu naudojasi 51 proc. Tad šiuos asmenis galime laikyti raštingais informacinėmis technologijomis. Remiantis šiais duomenimis buvo apskaičiuota tyrimo populiacija – 649 546. Pasak, Dikčiaus (2003), jei imtis vartotojams apklausti nustatoma iš didelės visumos (50 000 ir daugiau individų). Imties dydis apskaičiuojamas pagal šią Paniotto formulę:  $n = z^2 p(1-p) / e^2$ . Paklaida pasirinkta 5 proc.

$$n = \frac{z^2 p(1-p)}{e^2};$$

n – imties tūris;

N – populiacijos dydis (649 546);

e – atrankos klaida;

z - standartinės paklaidos dydžio vienetai esant normaliam pasiskirstymui, kuris atitiks norimą patikimumo laipsnį

p – numatomas pasiskirstymas (t.y. kokia dalis pasirinko vienokį ar kitokį atsakymą (50%).



Apskaičiuota imtis pagal pateiktą formulę buvo lygi 384. Iš viso buvo surinktos 395 anketos, bet jas peržiūrėjus paaiškėjo, kad 12 buvo užpildytos atmetinai ar užpildytos nepilnai, todėl jos buvo atmetos. Likusių, tinkamų analizuoti apklausų skaičius liko 383. Paklaida išaugo iki 5,1.

**Tyrimo statistinės analizės metodai:** Tyrimo statistiniai analizei matuoti pasitelkiama IBM SPSS Statistics 26 programa bei jos papildinys „PROCESS v3.5 by Andrew F. Hayes“. Duomenų pateikimui pasitelkta Excel 2016 programa.

### **3. DARBO IR ASMENINIO GYVENIMO BALANSO, PASITENKINIMO DARBU IR PSICHOLOGINIO KONTRAKTO SĄVEIKŲ TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ**

#### **3.1. Demografiniai respondentų duomenys**

Reikšminga aptarti demografines respondentų charakteristikas dėl galimo jų ryšio skirtingų klausimų atsakymams (8 lentelė). Apklausoje dalyvavo daugiau moterų 86,4 proc. nei vyrų 13,3 proc.

Amžiaus duomenys buvo perkoduoti ir susikirstyti į grupes, kadangi apklausoje respondentai galėjo laisvai įrašyti savo amžių. Didžiausia atsakiusių respondentų dalis yra 25 metų arba jaunesni asmenys 39,9 proc. ir 26-35 metų amžiaus asmenys 25,1 proc. Kadangi apklausa buvo platinama per socialinius tinklus, patogiuoju būdu, toks respondentų amžiaus pasiskirstymas yra normalus ir tikėtinas.

Dėl tos pačios anketos platinimo patogiuoju atsitiktiniu būdu priežasties, kadangi anketa buvo platinama įvairiose socialinio tinklapio „Facebook“ studentų ir mokslo grupėse didžiausias respondentų skaičius 55,4 proc. yra turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą.

Viešasis ir privatus sektoriai respondentų demografijoje pasiskirstė beveik po lygiai. Viešasis sektorius sudarė 46,5 proc., o privatus 51,7 proc. Tuo tarpu tik 1,8 proc. respondentų yra dirbantys visuomeniniame sektoriuje. Kadangi dirbančių visuomeniniame sektoriuje respondentų skaičius yra itin mažas, vykdant tolimesnę analizę, visuomeniniame sektoriuje dirbančių respondentų atsakymai buvo prijungti prie viešajame sektoriuje dirbusių respondentų. Daugiausia respondentų dirba įmonėse kurių veiklos sritis yra paslaugos 70,8 proc., mažesnė dalis respondentų dirba prekybos 15,7 proc. ir gamybos 13,6 proc. srityse.

Didžioji dalis respondentų dirba vidutinėse 34,2 proc. arba didelėse 32,4 proc. įmonėse ir yra išdirbę dabartinėje įmonėje nuo 1 iki 5 metų (44,1 proc.) arba iki 1 metų (26,9 proc.). Toks darbo stažas vienoje įmonėje yra tikėtinas atsižvelgiant į respondentų amžių, kadangi dauguma respondentų yra jaunesni nei 25 metų amžiaus.

Dauguma respondentų dirba pilnu etatu ir per savaitę dirba 31-40 val. 48,6 proc. O 33,7 proc. respondentų dirba su viršvalandžiais - 41-50 val. per savaitę. Kadangi dirbančių virš 60 val. per savaitę respondentų sudarė tik 1,6 proc. šie respondentai buvo prijungti prie 51-60 val. per savaitę dirbančių respondentų skaičiaus.

## 8 lentelė

*Demografinis respondentų pasiskirstymas*

Charakteristikos		Respondentų skaičius	Respondentų proc., %
Lytis	Moteris	331	86,4
	Vyras	51	13,3
Amžius	25 ir mažiau	153	39,9
	26-35	96	25,1
	36-45	47	12,3
	46-55	48	12,5
	56 ir daugiau	39	10,2
Išsilavinimas	Vidurinis	21	5,5
	Aukštasis neuniversitetinis	61	15,9
	Aukštasis universitetinis	212	55,4
	Magistras ar mokslo laipsnis	58	15,1
	Nebaigtas aukštesnysis/aukštasis	31	8,1
Sektorius	Viešasis	178	46,5
	Privatus	198	51,7
	Visuomeninis (draugijos, asociacijos ir kt.)	7	1,8
Įmonės veiklos sritis	Prekyba	60	15,7
	Gamyba	52	13,6
	Paslaugos	271	70,8
Įmonės dydis	1-9 darbuotojai	43	11,2
	10-49 darbuotojai	85	22,2
	50-249 darbuotojai	131	34,2
	250 ir daugiau darbuotojų	124	32,4
Darbo stažas įmonėje	Mažiau nei 1 metus	103	26,9
	1-5 metus	169	44,1
	5-10 metų	34	8,9
	Daugiau nei 10 metų	77	20,1
Darbo valandų skaičius per savaitę	Mažiau kaip 20	16	4,2
	21-30	26	6,8
	31-40	486	48,6
	41-50	129	33,7
	51-60	20	5,2
	Daugiau nei 60	6	1,6

Šaltinis: Sudaryta autorės

### 3.2. Aprašomoji statistika ir duomenų normalumo analizė

Prieš analizuojant tolimesnius tyrimo rezultatus yra itin svarbu paruošti duomenis, kad jie būtų tinkami analizei. Kadangi darbo ir asmeninio gyvenimo subskalės „neigiamas darbo poveikis

asmeniniam gyvenimui, anketos klausimai 1-7, ir subskalės „neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui“ anketos klausimai 8-11, buvo reversiniai, klausimai buvo perkuoduoti, tad didelė atsakymo reikšmė likerto skalėje, pavyzdžiui 5, po perkodavimo reiškia stiprų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, o maža skalės reikšmė, pavyzdžiui 1, – reiškia darbo ir asmeninio gyvenimo balanso nebuvimą ar disbalansą.

Atlikus duomenų normalumo Kolmogorovo – Smirnov testą paaiškėjo, kad Sigma yra lygi  $p < 0,01$ , tad duomenys yra neparametriniai (lentelės 9, 10 ir 11). Tad tolimesnei analizei pasirinkti neparametriniams duomenims analizuoti skirti testai - Mann-Whitney U ir Kruskal-Wallis testas.

#### 9 lentelė

*Profesinio ir asmeninio gyvenimo balanso klausimyno subskalių duomenys.*

Profesinio ir asmeninio gyvenimo balansas	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Kolmogorovo – Smirnov p reikšmė
Neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui	2,6841	0,83093	$p < 0,01$
Neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui	2,1397	0,76409	$p < 0,01$
Teigiamas darbo/asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam	2,7441	0,70674	$p < 0,01$

*Šaltinis:* Sudaryta autorės

#### 10 lentelė

*Psichologinio kontrakto klausimyno subskalių duomenys*

Psichologinis kontraktas		Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Kolmogorovo – Smirnov p reikšmė
Psichologinio kontrakto veiksniai – įmonės perspektyva	Darbo pobūdis	3,6305	0,89880	$p < 0,01$
	Karjeros plėtra	3,4713	0,89125	$p < 0,01$
	Socialinė atmosfera	3,6715	0,87753	$p < 0,01$
	Organizacinė politika	3,4935	0,89556	$p < 0,01$
	Atlygio sistema	2,9204	0,98543	$p < 0,01$
Psichologinio kontrakto veiksniai – darbuotojo perspektyva	Susiję su tiesioginių pareigų atlikimu	4,1990	0,61670	$p < 0,01$
	Susiję su papildomų pareigų atlikimu	3,7761	0,70662	$p < 0,01$

*Šaltinis:* Sudaryta autorės

11 lentelė

*Pasitenkinimo darbu klausimyno subskalių duomenys*

Pasitenkinimas darbu	Vidurkis	Statistinis nuokrypis	Kolmogorovo – Smirnovo p reikšmė
Motyvaciniai veiksniai	3,5013	0,87582	p<0,01
Higienos veiksniai	3,5023	0,73426	p<0,01

*Šaltinis:* Sudaryta autorės

Taip pat atliktas vidurkių palyginimas tikrinant 3 hipotezę, kuri teigia, jog psichologinis kontraktas iš darbuotojo perspektyvos yra didesnis nei iš organizacijos perspektyvos (12 lentelė). Hipotezė yra patvirtinta, kadangi psichologinio kontrakto veiksnių iš darbuotojo perspektyvos vidurkis yra aukštesnis (4,0000), o iš organizacijos perspektyvos (3,5000). Nors „Tilburg Psychological Contract Questionnaire“ (Freese, Schalk ir Croon, 2005) klausimynas leidžia vertinti psichologinį kontraktą ir iš darbuotojo, ir iš įmonės perspektyvos, tačiau anketinę apklausą pildė tik darbuotojai, tad psichologinio kontrakto vertinimas iš darbuotojų perspektyvos galėjo pasireikšti stipriau, dėl galimo subjektyvumo vertinant psichologinio kontrakto veiksnius.

12 lentelė

*Psichologinio kontrakto subskalių duomenų lyginimas*

Psichologinis kontraktas	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Kolmogorovo – Smirnovo p reikšmė
Psichologinio kontrakto veiksniai – įmonės perspektyva	3,5000	0,76529	p<0,01
Psichologinio kontrakto veiksniai – darbuotojo perspektyva	4,0000	0,57015	p<0,01

*Šaltinis:* Sudaryta autorės

**3.3. Vertinimo skirtumai pagal demografines charakteristikas**

Analizuojant gautus anketų rezultatus ir atliekant Mann-Whitney U testus, kai yra du demografiniai rodikliai ir atliekant Kruskal-Wallis testus, kai šių rodiklių yra daugiau pastebėti reikšmingi skirtumai. Pilni reikšmingumo testų duomenys pateikiami 2 priede.

**Lytis.** Atlikus Mann-Whitney U testą su lytimis, pastebėti skirtumai vertinant atlygio sistemą organizacijoje. Moterys atlygio sistemą organizacijoje vertina geriau nei vyrai.

**Amžius.** Analizuojant respondentų atsakymus pagal amžiaus grupes (13 lentelė) išsiskyrė jaunesnių nei 25 metai ir 26-35, 46-55 ir 56 ir vyresnių apklaustųjų atsakymai. Jauniausieji respondentai darbo pobūdį vertina prasčiau už anksčiau minėtas amžiaus grupes, tačiau analizuojant 26-35 ir vyresnio amžiaus grupių respondentų atsakymus išryškėjo svarūs skirtumai - 26-35 metų amžiaus respondentai darbo pobūdį vertina prasčiausiai.

13 lentelė

*Reikšmingos Kruskal-Wallis testo p reikšmės su amžiumi*

Psichologinis kontraktas		Amžius	N	Vid.rangas	p
Psichologinio kontrakto veiksniai – įmonės perspektyva	Darbo pobūdis	25 ir mažiau	153	182,66	p<0,01
		26-35	96	153,84	
		36-45	47	214,77	
		46-55	48	235,07	
		56 ir daugiau	39	242,13	
	Socialinė atmosfera	25 ir mažiau	153	204,01	0,001
		26-35	96	152,53	
		36-45	47	217,95	
		46-55	48	208,69	
		56 ir daugiau	39	190,23	
	Atlygio sistema	25 ir mažiau	153	209,36	0,002
		26-35	96	195,88	
		36-45	47	199,79	
		46-55	48	139,69	
		56 ir daugiau	39	169,33	
Psichologinio kontrakto veiksniai – darbuotojo perspektyva	Susiję su papildomų pareigų atlikimu	25 ir mažiau	153	182,12	0,007
		26-35	96	168,91	
		36-45	47	217,04	
		46-55	48	225,21	
		56 ir daugiau	39	216,55	
Pasitenkinimas darbu					
Motyvaciniai veiksniai	25 ir mažiau	153	195,59	0,001	
	26-35	96	152,85		
	36-45	47	214,37		
	46-55	48	224,21		
	56 ir daugiau	39	207,65		
Higienos veiksniai	25 ir mažiau	153	196,85	0,035	
	26-35	96	162,65		
	36-45	47	207,15		
	46-55	48	216,56		
	56 ir daugiau	39	196,73		

Šaltinis: Sudaryta autorės

Vertinant socialinę atmosferą pagal skirtingo amžiaus respondentų atsakymus pastebėti skirtumai tarp 26-35 ir 36-45, 46-55 bei jaunesnių nei 25 metų amžiaus apklaustųjų amžiaus grupių, kuomet 26-35 amžiaus respondentai socialinę atmosferą vertina prasčiausiai. O vertinant atlygio sistemą išsiskyrė jauniausių ir vyriausių respondentų vertinimas, kuomet jauniausi respondentai yra labiausiai patenkinti atlygio sistema. Taip pat reikšmingi skirtumai pastebėti tarp 46-55 amžiaus grupės ir 26-35, 36-45, 25 ir jaunesnių respondentų amžiaus grupių, kuomet 46-55 metų respondentai atlygio sistemą vertina prasčiausiai.

Analizuojant psichologinio kontrakto konstrukto subskalę – teiginius susijusius su papildomų pareigų atlikimu, pastebėti skirtumai tarp 26-35 amžiaus grupės respondentų ir 36-45, 46-55 grupių, kuomet 26-35 metų amžiaus respondentai yra mažiausiai linkę atlikti papildomas užduotis. Taip pat skirtumas pastebėtas tarp 25 ir jaunesnių bei 46-55 metų amžiaus respondentų. Vyresni respondentai yra linkę atlikti daugiau papildomų, ne tiesiogiai su pareigomis susijusių užduočių.

Vertinant pasitenkinimo darbu motyvacinių veiksmų subskalę rasti reikšmingi skirtumai tarp 26-35 amžiaus grupės ir kitų amžių grupių. 26-35 amžiaus respondentai yra mažiausiai motyvuoti. Taip pat ir vertinant higienos veiksmus ši amžiaus grupė juos vertina žemiausiai lyginant su kitomis amžiaus grupėmis.

**Išsilavinimas.** Vertinant darbo pobūdžio subskalę (14 lentelė), didžiausias skirtumas yra tarp aukštojo universitetinio ir vidurinio išsilavinimų, vidurinį išsilavinimą turintys respondentai darbo pobūdį vertina prasčiau nei aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys asmenys. Skirtumas taip pat yra tarp magistro ar mokslo laipsnio ir aukštąjį universitetinį išsilavinimą turinčių respondentų atsakymų. Aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys asmenys darbo pobūdį vertina geriau nei magistro ar mokslo laipsnį turintys asmenys.

Taip pat skirtingą išsilavinimą turinčių respondentų atsakymai išsiskyrė vertinant organizacinę politiką. Didžiausias skirtumas yra tarp magistro ar mokslo laipsnio ir visų kitų išsilavinimų: aukštojo universitetinio, aukštojo neuniversitetinio, nebaigto aukštojo/aukštesniojo ir vidurinio. Magistrą ar mokslinį laipsnį turintys respondentai organizacijos politiką vertino prasčiausiai.

Išsilavinimas taip pat turėjo įtakos vertinant ir psichologinio kontrakto konstrukto subskalę su klausimais apie tiesioginių pareigų atlikimą. Išsiskyrė magistro ar mokslinį laipsnį turinčių respondentų vertinimas su aukštąjį universitetinį išsilavinimą turinčiais respondентаis. Aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys respondentai teiginius susijusius su jų tiesioginių pareigų atlikimu

vertino aukštesniais likerto skalės balais. O vertinant teiginius susijusius su papildomų pareigų atlikimu vėl išsiskyrė magistro ar mokslinį laipsnį turinčių respondentų vertinimas su aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turinčių respondentų vertinimu. Aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys asmenys yra linkę atlikti papildomas, ne su tiesioginėmis pareigomis susijusias užduotis. Tuo tarpu aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą ar magistro ar mokslo laipsnį turintys asmenys nėra linkę atlikti užduočių, nesusijusių su tiesioginėmis pareigomis ir nėra linkę dirbti viršvalandžių.

14 lentelė

*Reikšmingos Kruskal-Wallis testo p reikšmės su amžiumi*

Psichologinis kontraktas		Išsilavinimas	N	Vid.rangas	p
Psichologinio kontrakto veiksniai – įmonės perspektyva	Darbo pobūdis	Vidurinis	21	153,38	0,023
		Aukštasis neuniversitetinis	61	177,76	
		Aukštasis universitetinis	212	208,46	
		Magistras ar mokslo laipsnis	58	171,15	
		Nebaigtas aukštesnysis/aukštasis	31	172,60	
	Organizacinė politika	Vidurinis	21	232,26	0,008
		Aukštasis neuniversitetinis	61	207,71	
		Aukštasis universitetinis	212	192,07	
		Magistras ar mokslo laipsnis	58	149,41	
		Nebaigtas aukštesnysis/aukštasis	31	213,02	
Psichologinio kontrakto veiksniai – darbuotojo perspektyva	Susiję su tiesioginių pareigų atlikimu	Vidurinis	21	159,64	0,046
		Aukštasis neuniversitetinis	61	193,84	
		Aukštasis universitetinis	212	204,94	
		Magistras ar mokslo laipsnis	58	161,45	
		Nebaigtas aukštesnysis/aukštasis	31	179,00	
	Susiję su papildomų pareigų atlikimu	Vidurinis	21	173,88	0,005
		Aukštasis neuniversitetinis	61	161,63	
		Aukštasis universitetinis	212	210,22	
		Magistras ar mokslo laipsnis	58	163,38	
		Nebaigtas aukštesnysis/aukštasis	31	193	

*Šaltinis:* Sudaryta autorės

**Sektorius.** Vertinant neigiamą darbo poveikį asmeniniam gyvenimui išsiskyrė respondentų dirbančių viešajame ir privačiame sektoriuose rezultatai (15 lentelė). Privačiame sektoriuje dirbantys respondentai mato didesnę neigiamą darbo įtaką asmeniniam gyvenimui nei kad viešajame sektoriuje dirbantys respondentai.



O vertinant psichologinio kontrakto subskalę – darbo pobūdį, viešajame sektoriuje dirbantys respondentai savo darbo pobūdį vertino palankiau. Tuo tarpu atlygio sistema organizacijose aukštesniais balais buvo įvertinta privataus sektoriaus darbuotojų. Taip pat pagal analizės duomenis viešajame sektoriuje dirbantys respondentai yra labiau linkę prisiimti darbus, kurie nėra tiesiogiai susiję su jų pareigomis negu privačiame sektoriuje dirbantys apklaustieji.

15 lentelė

*Reikšmingos Mann-Whitney testo p reikšmės su sektoriumi*

Profesinio ir asmeninio gyvenimo balansas		Sektorius	N	Vid.rangas	p
Neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui		Viešasis	185	180,07	0,041
		Privatus	198	203,14	
Psichologinis kontraktas					
Psichologinio kontrakto veiksniai – įmonės perspektyva	Darbo pobūdis	Viešasis	185	209,93	0,002
		Privatus	198	175,24	
	Atlygio sistema	Viešasis	185	168,38	p<0,01
		Privatus	198	214,07	
Psichologinio kontrakto veiksniai – darbuotojo perspektyva	Susiję su papildomų pareigų atlikimu	Viešasis	185	206,16	0,015
		Privatus	198	178,77	

*Šaltinis:* Sudaryta autorės

**Veiklos sritis.** Respondentai dirbantys įmonėse su skirtingomis veiklos sritimis, darbo pobūdį vertino skirtingai (16 lentelė). Tarp gamybos ir prekybos sričių, darbo pobūdžio vertinimas smarkiai neišsiskyrė, tačiau ryškus skirtumas yra matomas tarp gamybos, prekybos ir paslaugų srities, kuomet paslaugų srityje dirbantys respondentai geriausiai atsiliepia apie savo darbo pobūdį, prekybos srityje dirbantys respondentai prasčiau, o prasčiausiai apie darbo pobūdį atsiliepia gamyboje dirbantys asmenys.

Taip pat respondentų atsakymai išsiskyrė ir vertinant socialinę atmosferą. Gamybos srityje dirbantys respondentai socialinę atmosferą darbe vertina prasčiausiai, o paslaugų ir prekybos srityje dirbančių respondentų atsakymai beveik sutampa. Vertinant organizacinę politiką, taip pat didžiausias skirtumas išryškėjo tarp prekybos ir paslaugų bei gamybos sričių, kuomet gamybos srityje dirbantys respondentai vertina organizacinę politiką gerokai prasčiau nei prekybos ar paslaugų sektoriuose dirbantys asmenys.

Analizuojant respondentų atsakymus vertinant atlygio sistemą įmonėje, išryškėja skirtumas tarp paslaugų ir prekybos sričių, kuomet paslaugų sektoriuje dirbantys asmenys atlygio sistemą vertina prasčiau ir išryškėja skirtumas tarp gamybos bei prekybos sričių, kuomet gamybos srityje dirbantys asmenys atlygio sistema įmonėse yra mažiau patenkinti nei prekybos srityje dirbantys respondentai.

16 lentelė

*Reikšmingos Kruskal-Wallis testo p reikšmės su veiklos sritimi*

Psichologinis kontraktas		Veiklos sritis	N	Vid.rangas	p
Psichologinio kontrakto veiksniai – įmonės perspektyva	Darbo pobūdis	Prekyba	60	169,28	p<0,01
		Gamyba	52	131,25	
		Paslaugos	271	208,69	
	Socialinė atmosfera	Prekyba	60	197,18	0,034
		Gamyba	52	155,03	
		Paslaugos	271	197,95	
	Organizacinė politika	Prekyba	60	205,77	0,022
		Gamyba	52	153,55	
		Paslaugos	271	196,33	
	Atlygio sistema	Prekyba	60	231,80	0,010
		Gamyba	52	187,82	
		Paslaugos	271	183,99	
Psichologinio kontrakto veiksniai – darbuotojo perspektyva	Susiję su papildomų pareigų atlikimu	Prekyba	60	181,93	0,003
		Gamyba	52	147,69	
		Paslaugos	271	202,73	
Pasitenkinimas darbu					
Motyvaciniai veiksniai	Prekyba	60	192,91	0,006	
	Gamyba	52	146,55		
	Paslaugos	271	200,52		
Higienos veiksniai	Prekyba	60	209,08	0,021	
	Gamyba	52	154,33		
	Paslaugos	271	195,45		

*Šaltinis:* Sudaryta autorės

Taip pat analizuojant duomenis pagal respondentų veiklos sritį skirtumų buvo rasta ir vertinant teiginius, susijusius su papildomų pareigų atlikimu. Reikšmingas skirtumas rastas tarp gamybos ir paslaugų srityse dirbančių respondentų. Asmenys, dirbantys gamybos srityje yra nelinkę atlikti

užduočių, susijusių su netiesioginėmis jų pareigomis, tuo tarpu paslaugų sektoriuje dirbantys asmenys į tokias užduotis žiūri laisviau.

Vertinant pasitenkinimo darbu konstrukto subskales – motyvacinius ir higienos veiksnius taip pat buvo rasti skirtumai analizuojant apklausos rezultatus pagal respondentų įmonės veiklos sritį. Vertinant motyvacinius veiksnius didžiausias skirtumas išryškėjo tarp gamybos bei prekybos ir paslaugų sektorių, kuomet gamybos sektoriuje dirbantys asmenys, lyginant su kitomis veiklos sritimis, motyvacinius veiksnius vertina prasčiausiai. Taip pat respondentai dirbantys gamybos sektoriaus įmonėse higienos veiksnius vertino prasčiausiai, o tarp paslaugų ir prekybos srityse dirbančių respondentų atsakymų svaraus skirtumo nepastebėta.

**Įmonės dydis.** Vertinant visas psichologinio kontrakto konstrukto subskales pagal respondentų įmonių dydžius (17 lentelė) buvo rasti reikšmingi skirtumai. Pirmiausia, vertinant darbo pobūdį pastebėti skirtumai tarp itin mažų įmonių su 1-9 darbuotojais ir 10-49, 50-249 bei 250 ir daugiau darbuotojų, kuomet itin mažose įmonėse dirbantys respondentai darbo pobūdį vertina geriausiai. Taip pat skirtumas pastebėtas tarp vidutinėse įmonėse dirbančių respondentų atsakymų su 50-249 darbuotojais bei didelėse įmonėse dirbančiais darbuotojais (250 darbuotojų ir daugiau) bei mažose įmonėse dirbančiais respondентаis (10-49). Vidutinėse įmonėse dirbantys respondentai darbo pobūdį įvertino geriausiai, o mažose ir didelėse įmonėse dirbantys asmenys prasčiau.

Mažose įmonėse dirbantys respondentai (10-49 darbuotojai) karjeros plėtrą įmonėje įvertino prasčiausiai lyginant su vidutinėmis (50-249 darbuotojai), didelėmis (250 ir daugiau darbuotojų) ir itin mažomis (1-9 darbuotojai) įmonėmis. O vertinant socialinę atmosferą įmonėse pastebėta, kad itin mažose įmonėse su 1-9 darbuotojais ir vidutinėse įmonėse su 50-249 darbuotojais dirbantys respondentai yra patenkinti socialine atmosfera, tuo tarpu didelėse ar mažose įmonėse dirbantys asmenys socialinę atmosferą vertina prasčiau.

Vertinant organizacinę politiką pastebėti reikšmingi skirtumai tarp itin mažose įmonėse dirbančių respondentų atsakymų ir mažose, vidutinėse bei didelėse įmonėse dirbančių respondentų atsakymų, kuomet itin mažose įmonėse (1-9 darbuotojai) dirbantys respondentai organizacinę politiką vertina geriausiai. Taip pat pastebėtas skirtumas tarp vidutinėse (10-49 darbuotojai) ir didelėse įmonėse (250 ir daugiau darbuotojų) dirbančių respondentų atsakymų – didelėse įmonėse dirbantys asmenys vertina organizacinę politiką gerokai prasčiau nei didelėse įmonėse dirbantys asmenys.

Vertinant atlygio sistemą reikšmingiausi skirtumai pastebėti tarp itin mažose įmonėse dirbančių respondentų ir vidutinėse arba didelėse įmonėse dirbančių asmenų, kuomet mažose įmonėse dirbantys asmenys yra labiau patenkinti atlygio sistema.

17 lentelė

Reikšmingos Kruskal-Wallis testo *p* reikšmės su įmonės dydžiu

Psichologinis kontraktas		Įmonės dydis	N	Vid.rangas	p
Psichologinio kontrakto veiksniai – įmonės perspektyva	Darbo pobūdis	1-9 darbuotojai	43	228,15	p<0,01
		10-49 darbuotojai	85	153,76	
		50-249 darbuotojai	131	233,20	
		250 ir daugiau darbuotojų	124	162,15	
	Karjeros plėtra	1-9 darbuotojai	43	234,05	p<0,01
		10-49 darbuotojai	85	147,43	
		50-249 darbuotojai	131	200,94	
		250 ir daugiau darbuotojų	124	198,53	
	Socialinė atmosfera	1-9 darbuotojai	43	260,14	p<0,01
		10-49 darbuotojai	85	169,49	
		50-249 darbuotojai	131	208,31	
		250 ir daugiau darbuotojų	124	166,57	
	Organizacinė politika	1-9 darbuotojai	43	253,67	p<0,01
		10-49 darbuotojai	85	179,51	
		50-249 darbuotojai	131	201,39	
		250 ir daugiau darbuotojų	124	169,25	
Atlygio sistema	1-9 darbuotojai	43	239,51	0,023	
	10-49 darbuotojai	85	193,00		
	50-249 darbuotojai	131	182,13		
	250 ir daugiau darbuotojų	124	185,27		
Psichologinio kontrakto veiksniai – darbuotojo perspektyva	Susiję su tiesioginių pareigų atlikimu	1-9 darbuotojai	43	216,62	0,007
		10-49 darbuotojai	85	157,95	
		50-249 darbuotojai	131	193,76	
		250 ir daugiau darbuotojų	124	204,95	
	Susiję su papildomų pareigų atlikimu	1-9 darbuotojai	43	220,30	0,011
		10-49 darbuotojai	85	173,89	
		50-249 darbuotojai	131	209,54	
		250 ir daugiau darbuotojų	124	176,07	
Pasitenkinimas darbu					
Motyvaciniai veiksniai	1-9 darbuotojai	43	216,07	0,004	
	10-49 darbuotojai	85	170,91		
	50-249 darbuotojai	131	213,80		
	250 ir daugiau darbuotojų	124	175,08		
Higienos veiksniai	1-9 darbuotojai	43	223,97	0,028	
	10-49 darbuotojai	85	167,46		
	50-249 darbuotojai	131	202,00		
	250 ir daugiau darbuotojų	124	187,17		

Šaltinis: Sudaryta autorės

Taip pat analizuojant apklausos duomenis pagal įmonės dydį skirtumų pastebėta ir atsakant į psichologinio kontrakto veiksniai – darbuotojo perspektyva klausimus. Vertinant psichologinio kontrakto veiksnius, susijusius su tiesioginių pareigų atlikimu didžiausi skirtumai tarp respondentų

atsakymų, kurie dirba 10-49 darbuotojų įmonėse ir didesnėse įmonėse dirbančių respondentų 50-249 ar 250 ir daugiau darbuotojų bei itin mažų įmonių iki 10 darbuotojų. Mažose įmonėse dirbantys respondentai nėra patenkinti savo tiesioginių pareigų užduotimis ir yra mažiau linkę organizacijoms užtikrinti efektyvumą ir bendradarbiavimą negu kiti į anketas atsakę respondentai. O analizuojant atsakymus susijusius su papildomų užduočių atlikimu pastebėta, kad vėlgi mažose įmonėse dirbantys asmenys nėra linkę prisiimti papildomų užduočių, taip pat kaip ir didelėse, virš 250 darbuotojų turinčiose įmonėse dirbantys asmenys.

Vertinant įmonės dydžio poveikį atsakymams į apklausą pastebėta, kad mažose (10-49 darbuotojai) ir itin didelėse (250 ir daugiau darbuotojų) dirbantys respondentai motyvacinius veiksnius vertina prasčiau, nei itin mažose arba vidutinėse įmonėse dirbantys asmenys. O vertinant higienos veiksnius reikšmingi skirtumai rasti tarp mažose įmonėse dirbančių respondentų atsakymų ir itin mažose arba didelėse įmonėse dirbančių asmenų, kuomet mažose įmonėse dirbantys asmenys higienos veiksnius vertina prasčiausiai. Taip pat reikšmingas skirtumas rastas tarp itin mažos įmonės ir didelės įmonės, kuomet itin mažose įmonėse dirbantys asmeniai higienos veiksnius vertina geriausiai.

**Darbo stažas įmonėje.** Vertinant darbo pobūdį organizacijose pastebėti reikšmingi skirtumai tarp respondentų atsakymų, kurie įmonėse dirba mažiau nei metus, 1-5 metus, 5-10 metų ir 10 ir daugiau metų (18 lentelė). Daugiau nei 10 metų vienoje įmonėje dirbantys asmenys vertina darbo pobūdį geriausiai. Tačiau vertinant atlygio politiką įmonėje, asmenys išdirbę vienoje įmonėje daugiau nei 10 metų ją vertina prasčiausiai.

18 lentelė

*Reikšmingos Kruskal-Wallis testo p reikšmės su darbo stažu įmonėje*

Psichologinis kontraktas		Darbo stažas įmonėje	N	Vid.rangas	p
Psichologinio kontrakto veiksniai – įmonės perspektyva	Darbo pobūdis	Mažiau nei 1 metus	103	186,36	0,001
		1-5 metus	169	182,77	
		5-10 metų	34	159,63	
		Daugiau nei 10 metų	77	234,08	
	Atlygio sistema	Mažiau nei 1 metus	103	218,00	0,001
		1-5 metus	169	192,44	
		5-10 metų	34	206,34	
		Daugiau nei 10 metų	77	149,92	
Psichologinio kontrakto veiksniai – darbuotojo perspektyva	Susiję su papildomų pareigų atlikimu	Mažiau nei 1 metus	103	170,63	0,014
		1-5 metus	169	193,32	
		5-10 metų	34	179,06	
		Daugiau nei 10 metų	77	223,41	

Šaltinis: Sudaryta autorės

Klausimus susijusius su papildomu, ne su tiesioginėmis pareigomis susijusių, užduočių atlikimą, aukščiausiu balu įvertino daugiau nei 10 metų vienoje įmonėje dirbantys asmenys lyginant su mažiau nei metus ar 1-5 metus vienoje vietoje išdirbusiais respondentais.

**Darbo valandos per savaitę.** Vertinant neigiamą darbo poveikį asmeniniam gyvenimui yra reikšmingų skirtumų tarp 31-40 ir 41-50 ar daugiau valandų per savaitę dirbančių respondentų, kai 31-40 valandų dirbantys asmenys mato mažiausią neigiamą darbo poveikį jų asmeniniam gyvenimui (19 lentelė). Taip pat reikšmingas skirtumas yra tarp 31-40 ir mažiau kaip 20 val. per savaitę dirbančių respondentų atsakymų, kuomet mažiau nei 20 val. per savaitę dirbantys asmenys teigia, kad darbas turi daugiau neigiamos įtakos asmeniniam gyvenimui. Galime daryti prielaidą, kad toks rezultatas yra todėl, kad mažiau nei 20 val. per savaitę dirbantys asmenys turi kitos veiklos, kaip studijos ar kitas darbas ir nesąmoningai vertina visų šių veiklų, o ne tik darbo neigiamą įtaką asmeniniam gyvenimui.

Respondentams vertinant darbo pobūdį rasti reikšmingi skirtumai tarp 51-60 val. dirbančių asmenų atsakymų ir 21-30 ar 31-40 val. per savaitę dirbančių respondentų atsakymų. Ilgiau dirbantys respondentai darbo pobūdį vertina geriausiai.

19 lentelė

*Reikšmingos Kruskal-Wallis testo p reikšmės su darbo valandomis per savaitę*

Profesinio ir asmeninio gyvenimo balansas	Darbo valandos per savaitę	N	Vid.rangas	p	
Neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui	Mažiau kaip 20	16	232,06	p<0,01	
	21-30	26	213,60		
	31-40	486	168,78		
	41-50	129	202,60		
	51-60	26	259,21		
Psichologinis kontraktas					
Psichologinio kontrakto veiksniai – įmonės perspektyva	Darbo pobūdis	Mažiau kaip 20	16	213,88	0,031
		21-30	26	154,33	
		31-40	486	182,47	
		41-50	129	201,17	
		51-60	26	238,88	

*Šaltinis:* Sudaryta autorės

Apibendrinant reikšmingumo testų rezultatus pastebėta, kad mažiausiai reikšmingų skirtumų pagal demografinius duomenis rasta darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vertinimuose, o daugiausiai vertinant psichologinį kontraktą. Analizuojant psichologinio kontrakto veiksmų iš įmonės perspektyvos darbo pobūžio subskalę, didelių skirtumų nerasta tik pagal lytį, o vertinant pagal kitus demografinius rodiklius rasti reikšmingi skirtumai.

Mažiausiai reikšmingų skirtumų yra pagal respondentų lyties, darbo valandų per savaitę išsidėstymą, o daugiausia skirtumų rasta pagal respondentų demografinį amžiaus išsiskirstymą, įmonių dydį bei organizacijos, kurioje dirba respondentai, veiklos sritį.

### **3.4. Regresinė analizė tarp darbo ir asmeninio gyvenimo balanso ir pasitenkinimo darbu**

Linijinės ar kitaip vadinamos tiesinės regresinės analizės metodu buvo tikrinama, kiek asmeninio gyvenimo ir darbo balanso atskiros subskalės lemia darbuotojų pasitenkinimą darbu, tikrinama pirma hipotezė H1. Tiesinėje regresijos analizėje priklausomas kintamasis – darbuotojo pasitenkinimas darbu, o nepriklausomi kintamieji neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui, neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui ir teigiamas darbo/asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam (lentelė X). Anovos testo  $p$  reikšmė yra  $p < 0,01$ , nesiekia 0,05, tai reiškia, kad duomenys yra tinkami regresinei analizei, nes yra pasiskirstę ir atsakymai varijuoja. Taip pat Durbin – Watson testo reikšmė turi būti kuo artimesnė 2, kad parodytų kintamųjų tinkamumą tolimesnei analizei, šiuo atveju Durbin-Watson yra lygus 1,960, tad yra prasminga atlikti tolimesnę analizę. Multikolinearumo rodikliai VIF parodo, kad darbo ir asmeninio gyvenimo balanso subskalės nėra priklausomos vienos nuo kito ar nėra išvestinės. VIF rodikliai šiame modelyje yra 1,042, 1,133 ir 1,009, koreliacijos tarp subskalių nėra, nes rodikliai nesiekia 4.

Determinacijos koeficiento  $R^2$  reikšmė parodo, kiek priklausomą kintamąjį – darbuotojo pasitenkinimą darbu, paaiškina darbo ir asmeninio gyvenimo balansas.  $R^2$  reikšmė yra lygi 0,143, tad darbo ir asmeninio gyvenimo balansas gali paaiškinti tik 14,3 proc. pasitenkinimo darbu.  $R^2$  reikšmė yra mažesnė už 0,2 tad galime teigti, kad darbo ir asmeninio gyvenimo balansas daro per mažą įtaką pasitenkinimui darbu, kad šį ryšį būtų galima analizuoti plačiau. Pirma hipotezė, teigianti, kad darbo ir asmeninio gyvenimo balansas turi teigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu yra atmetama.

20 lentelė

*Daugianarės regresinės analizės koeficientai*

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis				
	Darbuotojų pasitenkinimas darbu				
	Nestandardizuotas B koeficientas	Standartizuotas Beta koeficientas	t	VIF	p
Neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui	0,171	0,046	3,681	1,142	p<0,01
Neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui	0,133	0,050	2,674	1,133	0,008
Teigiamas darbo/asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam	0,287	0,051	5,604	1,009	p<0,01

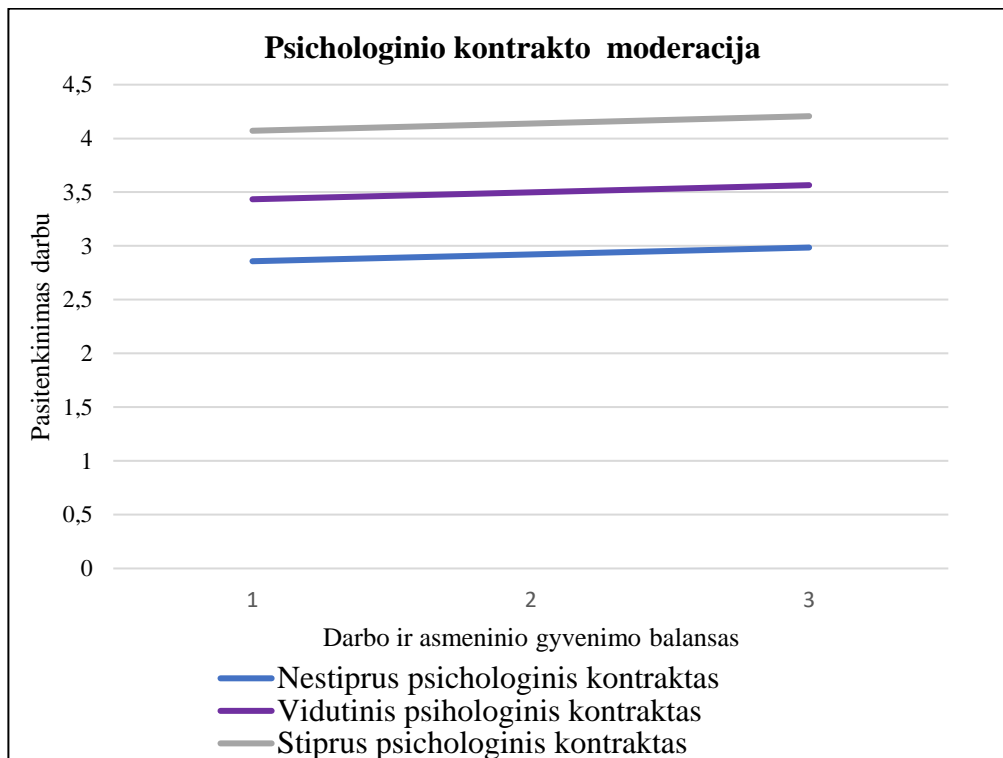
*Šaltinis:* Sudaryta autorės

### 3.5. Moderacinio psichologinio kontrakto ryšio nustatymas

Siekiant patikrinti antrą hipotezę buvo atlikta moderatoriaus analizę pasitelkiant SPSS papildynį „PROCESS v3.5 by Andrew F. Hayes“ nustatytas determinacijos koeficiento ( $R^2$ ) pokytis, kuris yra lygus 0,004. Vadinasi žemiausias nuo aukščiausio regresijos koeficientai skiriasi nežymiai. Tai reiškia, kad psichologinis kontraktas nėra darbo ir asmeninio gyvenimo bei pasitenkinimo darbu ryšio moderatorius.

Taip pat siekiant patikrinti psichologinio kontrakto kaip moderatoriaus poveikį darbo ir asmeninio gyvenimo bei pasitenkinimo darbu ryšiui, pasitelkiant SPSS moderacijos analizės duomenis, buvo sudaryta linijinė diagrama, pagal ją matome kad skalės neišsiskiria, eina paraleliai, tad moderacinio ryšio nėra. (Pav. 8)





8 paveikslas. Psichologinio kontrakto moderacija.

Šaltinis: Sudaryta autorės

Apibendrinant hipotezė nr. 2 yra atmesta - psichologinis kontraktas šiame tyrimo modelyje neveikia kaip moderatorius.

### 3.6. Regresinė analizė tarp darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, psichologinio kontrakto ir pasitenkinimo darbu

Atlikus tiesinę daugianarę analizę tarp asmeninio gyvenimo ir darbo balanso bei psichologinio kontrakto ir nepastebėjus reikšmingų ryšių, taip pat atlikus psichologinio kontrakto analizę ir pastebėjus, kad šis konstruktas neveikia kaip moderatorius buvo nuspręsta ištirti psichologinio kontrakto ir darbo bei asmeninio gyvenimo balanso bendrą įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu, psichologinį kontraktą tiriant ne kaip moderatorių, o kaip nepriklausomą kintamąjį.

Tad daugianarės regresinės analizės metodu buvo tikrinama, kiek asmeninio gyvenimo ir darbo balanso bei psichologinio kontrakto atskiros subskalės lemia darbuotojų pasitenkinimą darbu. Tiesinėje regresijos analizėje priklausomas kintamasis – darbuotojo pasitenkinimas darbu, o nepriklausomus kintamuosius sudarė darbo ir asmeninio gyvenimo balanso subskalės: neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui, neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui ir teigiamas

darbo/asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam ir psichologinio kontrakto subskalės: psichologinio kontrakto veiksniai – įmonės perspektyva bei psichologinio kontrakto veiksniai – darbuotojo perspektyva.

Gauta anovos testo p reikšmė yra  $p < 0,01$ , nesiekia 0,05, tai reiškia, kad duomenys yra tinkami regresinei analizei, o Durbin – Watson testo reikšmė – 2,138. Tačiau analizuojant neigiamo darbo poveikio asmeniniam gyvenimui subskalės p reikšmę pastebėta, kad ji yra aukštesnė nei 0,5 (lentelė 21), tad tolimesnėje regresijoje ši subskalė nebus naudojama, ji nėra reikšminga.

21 lentelė

*Daugianarės regresinės analizės koeficientai*

<b>Nepriklausomi kintamieji</b> <b>Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso bei psichologinio kontrakto subskalės</b>	<b>Priklausomas kintamasis</b> <b>Darbuotojų pasitenkinimas darbu</b>				
	Nestandardizuotas B koeficientas	Standartizuotas Beta koeficientas	t	VIF	p
Neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui	-0,033	-0,036	-1,164	1,230	0,245
Neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui	0,130	0,132	4,291	1,219	$p < 0,01$
Teigiamas darbo/asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam	0,143	0,133	4,656	1,051	$p < 0,01$
Psichologinio kontrakto veiksniai – įmonės perspektyva	0,744	0,750	22,959	1,379	$p < 0,01$
Psichologinio kontrakto veiksniai – darbuotojo perspektyva	0,118	0,088	2,678	1,411	0,008

*Šaltinis:* Sudaryta autorės

Palikus tik reikšmingus nepriklausomus kintamuosius, regresinė analizė buvo daryta dar kartą. Anovos testo p reikšmė lieka ta pati –  $p < 0,01$ , o F reikšmė yra lygi 228,621.  $R^2$  determinacijos koeficientas lygus 0,708, tad galima paaiškinti 71 proc. pasitenkinimo darbu per pasirinktus kintamuosius. Durbin – Watson testo reikšmė šiek tiek padidėja – 2,140. Atskirų nepriklausomų

kintamųjų p reikšmė išlieka nepakitusi, o VIF rodikliai nesiekia 4, tad subskalės nėra išvestinės, nėra per didelės jų tarpusavio koreliacijos. Įvertinus bendrus regresinės analizės rodiklius ir patikrinus duomenų tinkamumą analizei, galima verti nepriklausomų kintamųjų ir konstantos reikšmes.

Atsižvelgiant į lentelėje 22 pateiktus nestandartizuotus B koeficiento duomenis sudaryta regresinė lygtis:

$$Y(\text{Pasitenkinimas}) = (\text{Konstanta})1,491 + (X1)0,119 + (X2)0,141 + (X3)0,735 + (X4)0,117 + e$$

22 lentelė

*Daugianarės regresinės analizės koeficientai*

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis Darbuotojų pasitenkinimas darbu				
	Nestandartizuotas B koeficientas	Standartizuotas Beta koeficientas	t	VIF	p
Konstanta	1,491	0,258	5,776	-	p<0,01
(X1) Neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui	0,119	0,120	4,134	1,095	p<0,01
(X2) Teigiamas darbo/asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam	0,141	0,131	4,607	1,049	p<0,01
(X3) Psichologinio kontrakto veiksniai – įmonės perspektyva	0,735	0,741	23,31 8	1,305	p<0,01
(X4) Psichologinio kontrakto veiksniai – darbuotojo perspektyva	0,117	0,088	2,654	1,411	0,008

*Šaltinis:* Sudaryta autorės

Regresinė lygtis parodė, jog darbo ir asmeninio gyvenimo balansas bei psichologinis kontraktas yra proporcingi pasitenkinimui darbu ir daro jam teigiamą įtaką. Vadinasi didėjant

psichologinio kontrakto ar darbo ir asmeninio gyvenimo balanso nepriklausomų kintamųjų rodikliams, didėtų ir darbuotojo pasitenkinimas darbu.

Psichologinis kontraktas iš įmonės perspektyvos turi didžiausia standartizuotą Beta rodiklį, kuris nurodo, kad ši psichologinio kontrakto subskalė turi didžiausią įtaką darbuotojo pasitenkinimui darbu, tuo tarpu kitos subskalės daro žymiai mažesnę įtaką nepriklausomam kintamajam, kadangi jų standartizuoti Beta rodikliai yra mažesni.

### 3.7. Empirinio tyrimo analizės apibendrinimas ir tyrimo ribotumas

Apibendrinant atliktą tyrimo analizę galima išskirti bendrąsias tendencijas, kaip respondentai vertino anketoje pateiktas subskales pagal demografines charakteristikas. 26-35 metų amžiaus asmenys visas psichologinio kontrakto ir pasitenkinimo darbu skales vertina prasčiausiai. O vertinant teigiamą požiūrį į darbo pobūdį pastebima tendencija, kuomet kuo vyresnis respondentas, tuo darbo pobūdžio vertinimas yra aukštesnis.

Taip pat apibendrinant tyrimo analizę pateikta hipotezių patvirtinimą ar atmetimą pateikianti lentelė (23 lentelė). Hipotezė nr. 1 buvo atmesta, kadangi atlikus regresinę analizę determinacijos koeficiento R<sup>2</sup> reikšmė buvo lygi 0,143. Taip pat atmesta ir antra hipotezė - atlikus moderatoriaus analizę, nustatytas determinacijos koeficiento R<sup>2</sup> pokytis, kuris yra lygus 0,004. Tai reiškia, kad žemiausias nuo aukščiausio regresijos koeficientai nesiskiria.

23 lentelė

*Darbo hipotezių rezultatai*

Hipotezė		
H1: Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas turi teigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu.	Atmesta	Regresinė analizė
H2: Psichologinis kontraktas šiame tyrimo modelyje neveikia kaip moderatorius.	Atmesta	Regresinė analizė
H3: Psichologinis kontraktas iš darbuotojo perspektyvos yra didesnis nei iš organizacijos perspektyvos.	Patvirtinta	Vidurkių analizė

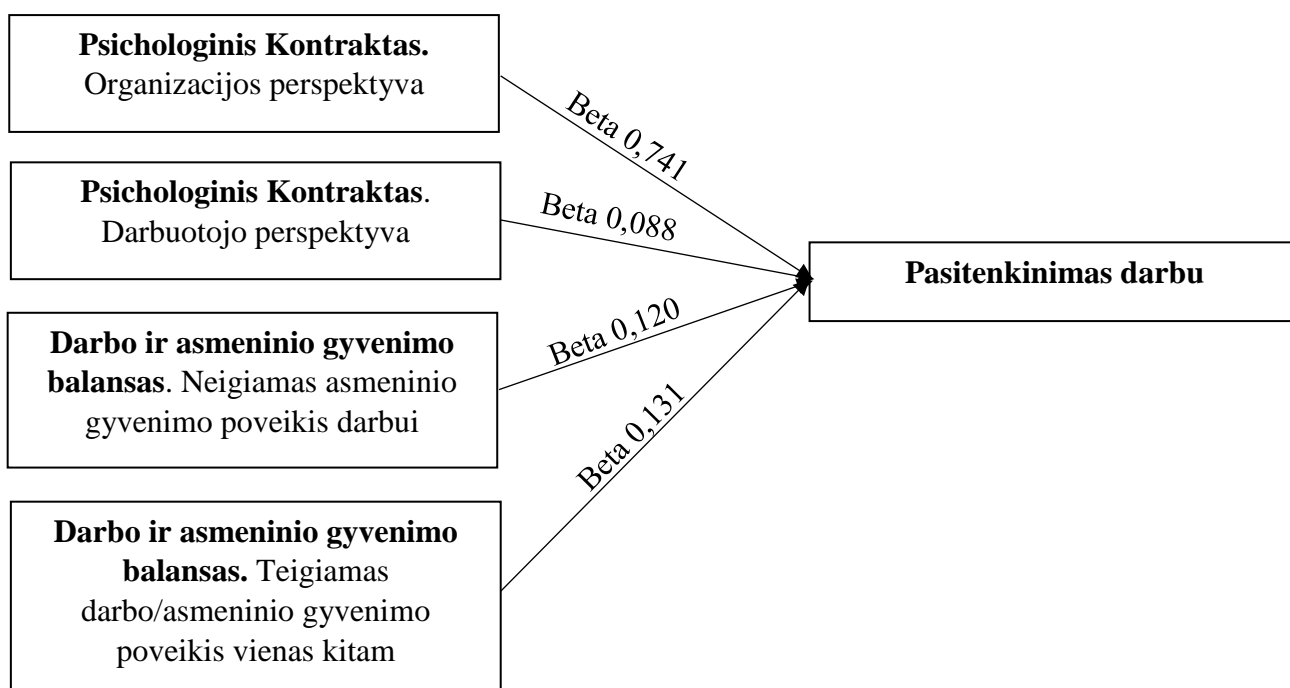
*Šaltinis:* Sudaryta autorės

Trečia hipotezė buvo patvirtinta. Lyginant šių subskalių vidurkius, psichologinio kontrakto iš darbuotojų perspektyvos vertinimo vidurkis yra aukštesnis (4,000) nei iš organizacijos perspektyvos (3,5000).

Taip pat išanalizavus tyrimo rezultatus sudarytas tyrimo modelis (Pav. 9) pavaizduojantis esančius teigiamus ryšius tarp psichologinio kontrakto iš organizacijos bei darbuotojo perspektyvos, neigiamo asmeninio gyvenimo darbui poveikio bei teigiamo darbo/asmeninio gyvenimo poveikio vienas kitam ir darbuotojo pasitenkinimo darbu.

9 paveikslas. Tyrimo modelis

Šaltinis: Sudaryta autorės



Po tyrimo rezultatų analizės taip pat svarbu išskirti tyrimo trūkumus ir ribotumą:

1. Kadangi apklausa buvo platinta patogiuoju būdu, tyrimo respondentai neatskleidžia visos Lietuvos darbuotojų populiacijos.
2. Tyrimo imtis buvo lygi 384, tačiau dėl netinkamo anketų užpildymo ir dalies jų atmetimo tyrime analizuotos 383 anketos, tad tyrimo paklaida išauga iki 5,01, tačiau skirtumas nuo standartinės paklaidos nėra didelis, tad neturi daryti didelės įtakos tyrimo patikimumui.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Pasiiekti visi tyrimo pradžioje išsikelti uždaviniai: apibrėžtos asmeninio gyvenimo ir darbo balanso, psichologinio kontrakto ir pasitenkinimo darbu sampratos. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas – tai kuomet darbuotojas jaučiasi ir atlieka savo vaidmenį gerai tiek darbe, tiek asmeniniame gyvenime, psichologinis kontraktas – tai neapčiuopiami ir neišsakyti lūkesčiai ir įsipareigojimai tarp darbuotojo ir organizacijos. Pasitenkinimas darbu – tai darbuotojo poreikių ir lūkesčių organizacijai patenkinimas per darbą. Taip pat atlikta teorinė asmeninio gyvenimo ir darbo balanso, psichologinio kontrakto ir pasitenkinimo darbu sąveikos analizė.
2. Apibendrinant reikšmingumo testų rezultatus pastebėta, kad mažiausiai reikšmingų skirtumų pagal demografinius duomenis rasta darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vertinimuose, o daugiausiai vertinant psichologinį kontraktą. Analizuojant psichologinio kontrakto veiksmų iš įmonės perspektyvos darbo pobūžio subskalę, didelių skirtumų nerasta tik pagal lytį, o duomenis analizuojant pagal kitus demografinius rodiklius rasti reikšmingi skirtumai. Daugiausia skirtumų rasta pagal respondentų demografinį amžiaus išsiskirstymą, įmonių dydį bei organizacijos, kurioje dirba respondentai, veiklos sritį. Mažiausiai reikšmingų skirtumų vertinimuose rasta analizuojant duomenis pagal respondentų lytį ir darbo valandas per savaitę.
3. Hipotezė nr. 1 teigianti, jog darbo ir asmeninio gyvenimo balansas turi teigiamą poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu yra atmesta, kadangi atlikus šių konstrukčių regresinę analizę pastebėta, kad determinacijos koeficiento  $R^2$  reikšmė yra lygi 0,143. Taip pat atmesta ir antra hipotezė - psichologinis kontraktas šiame tyrimo modelyje neveikia kaip moderatorius. SPSS programos pagalba atlikus moderatoriaus analizę, nustatytas determinacijos koeficiento  $R^2$  pokytis, kuris yra lygus 0,004. Tai reiškia, kad žemiausias nuo aukščiausio regresijos koeficientai nesiskiria. Vadinasi, kad psichologinis kontraktas nėra darbo ir asmeninio gyvenimo bei pasitenkinimo darbu ryšio moderatorius.
4. Trečia hipotezė, teigianti, jog psichologinis kontraktas iš darbuotojo perspektyvos yra didesnis nei iš organizacijos perspektyvos yra patvirtinta. Lyginant šių subskalių vidurkius, psichologinio kontrakto iš darbuotojų perspektyvos vertinimo vidurkis yra aukštesnis (4,000) nei iš organizacijos perspektyvos (3,5000).
5. Darbo tikslas – ištirti darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, darbuotojų pasitenkinimo darbu ir psichologinio kontrakto sąsajas ir įtaką vieni kitiems – pasiektas.

### **Rekomendacijos ir siūlomos tolesnės tyrimo kryptys:**

1. Atliekant tolimesnius psichologinio kontrakto poveikio darbuotojų pasitenkinimui darbu tyrimus, siūloma atlikti išsamesnį kiekybinį tyrimą, įtraukiant platesnę Lietuvos darbuotojų populiaciją, apimančią ne tik medijų ir informacinį raštingumą turinčius asmenis.
2. Taip pat atliekant tolimesnius psichologinio kontrakto poveikio darbuotojų pasitenkinimui darbu tyrimus galima atlikti lyginamąją analizę tarp Lietuvoje ir Europoje atliktų panašaus pobūdžio tyrimų.
3. Vertinant psichologinį kontraktą „Tilburg Psychological Contract Questionnaire“ (Freese, C., Schalk, R., Croon, M. 2005) klausimynas galėtų būti pildomas ir organizacijų vadovų ar žmogiškųjų išteklių specialistų. Kadangi šio klausimyno subskalę – psichologinį kontraktą iš organizacijos perspektyvos, darbuotojai gali vertinti gana subjektyviai.

## LITERATŪROS SARAŠAS

- Abendroth, A. K. ir Dulk, L. (2011). Support for the work-life balance in Europe: the impact of state, workplace and family support on work-life balance satisfaction. *Work, Employment and Society*, 25(2), 234–256. doi: 10.1177/0950017011398892
- Ahmad, H., Ahmad, K., ir Shah, I. A. (2010). Relationship between job satisfaction, job performance attitude towards work and organizational commitment. *European journal of social sciences*, 18(2), 257-267;
- Aichinger, J. ir Barnes, L. R. (2010). *Accounting Employer Expectations and the Psychological Contract*. Žiūrēta 2020-11-26. Prieiga per internetā: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1632704](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1632704)
- Akkirman, A. D. ir Harris, D. L. (2005). *Organizational communication satisfaction in the virtual workplace // Journal of Management Development*. Vol. 24, No. 5.
- Allen, T. D., Herst, D. E. L. , Bruck, C. S., ir kiti. (2000) *Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research*. *Journal of Occupational Health Psychology* 5(2): 278–308
- Antonaki, X. ir Trivellas, P. (2014). *Psychological contract breach and organizational commitment in the Greek Banking Sector: The mediation effect of Job satisfaction*. *Social and Behavioral Sciences*, 148, 354 – 361. Žiūrēta 2020-11-26. Prieiga per internetā: <https://core.ac.uk/download/pdf/82360711.pdf>;
- Arain Ali, G., Bukhari, S., Hameed, I., Lacaze, D.M. ir Bukhari, Z. (2018). *Am I treated better than my co-worker? A moderated mediation analysis of psychological contract fulfillment, organizational identification, and voice*, *Personnel Review*, Vol. 47 No. 5, pp. 1133-1151;
- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*;
- Arif, B., ir Farooqi, Y. A. (2014). *Impact of work life balance on job satisfaction and organizational commitment among university teachers: A case study of University of Gujrat, Pakistan*. *International journal of multidisciplinary sciences and engineering*, 5(9), 24-29;
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers;



- Arnold, J. ir kiti. (2005). *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*. 4th edition. – Harlow: Financial Times, Pearson Education;
- Aziri, B. (2011). *Job Satisfaction: a Literature Review Management Research and Practice*. Vol. 3 Issue 4 (2011) PP: 77-86. Žiūrėta 2020-11-26. Prieiga per internetą: <http://www.mrp.ase.ro/no34/f7.pdf>;
- Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R. ir Krikštolaitis, R. (2010). *Pasitenkinimo darbu tyrimas universiteto darbuotojų grupių atvežiui*. Žiūrėta 2020-11-26. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2010~1367172441541/>;
- Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R. ir Krikštolaitis, R. (2010). *Pasitenkinimo darbu tyrimas universiteto darbuotojų grupių atvežiui*. Vadybos Mokslas Ir Studijos - Kaimo Verslų Ir Jų Infrastruktūros Plėtrai, Vadybos mokslas ir studijos - kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtra. Nr. 3 (22), p. 12-24. Žiūrėta 2020-11-26. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2010~1367172441541/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>;
- Baršauskienė V. ir Janulevičiūtė B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija;
- Bellou, V. (2007). *Identifying employees' perceptions on organizational obligations. a comparison between the Greek public and private sector*. International Journal of Public Sector Management, 20 (7), pp. 608 – 621;
- Bharati Deshpande, K. A. (2012). *Effect of employee satisfaction on organization performance: An empirical study in hotel industry*. Ninth AIMS International conference on management, 1-8;
- Brazienė, R., Merkys, G. ir Mikutavičienė, I. (2014). *Transition from the Education System to Labour Market: Challenges for Higher Education. Employers' Expectations and Young Workers Selection Criteria in Lithuania*. Social Sciences. Nr. 4 (86), 62-69;
- Chaubey, D. ir Bist, S. (2016). *Analysis of psychological contract and its relationship with job satisfaction: an empirical study*. Splint International Journal of Professionals. 3. 92-101;
- Choudhary A., ir Shrisvastava M. (2015). *Work life balance and organizations: a conceptual review*. International Journal of Behavioral Social and Movement Sciences, 4(3), 58-75;

- Conway, N. ir Briner, R. (2005). *Understanding psychological contracts at work. A critical evaluation of theory and research*. Oxford: Oxford University Press;
- Cullinane, N. Ir Dundon T. (2006). *The psychological contract: a critical review*. International Journal of Management Reviews. 8 (2), 113-129;
- Dadi, V. (2012) *Promises, Expectations, and Obligations – Which Terms Best Constitute the Psychological Contract?* Prieiga internetu: [http://ijbssnet.com/journals/Vol\\_3\\_No\\_19\\_October\\_2012/10.pdf](http://ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_19_October_2012/10.pdf);
- Eurofound (2016). *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report*. Publications Office of the European Union, Luxembourg;
- Fields, D. L. (2002). *Taking the Measure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis*. United States of America: Sage Publications, Inc;
- Freese, C. (2007). *Organizational change and the dynamics of psychological contracts: A longitudinal study*. Dissertation, Tilburg, The Netherlands: Tilburg University.
- Gaidys, V. ir Tureikytė, D. (1997) *Sociologija. Mintis ir veiksmai. Visuomenės nuomonės tyrimai*. 115-124. Žiūrėta 2020-11-26. Prieiga per internetą: <http://www.zurnalai.vu.lt/sociologija-mintis-ir-veiksmai/article/view/6607>;
- George, J.M. ir Jones, G.R. (2008). *Understanding and Managing Organizational behavior*. Fifth Edition, Pearson/Prentice Hall, New Jersey, p. 78;
- Grigg, K., Mayson, S. ir Bardoel A. (2009) *The work-life balance psychological contract: Making sense of organisational signals*. Žiūrėta 2020-11-26. Prieiga per internetą: <https://pdfs.semanticscholar.org/4a9a/17a7394487b3d73ab53754ca0e092181bfde.pdf>;
- Gustainienė, L. ir Endriulaitienė, A. (2009). *Job satisfaction and subjective health among sales managers*. Baltic Journal of Management. Vol. 4, No. 1, p. 51– 65. Žiūrėta 2020-11-26. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1108/17465260910930449>;
- Hayman, J. (2005), *Psychometric assessment of an instrument designed to measure work life balance*. Research and Practice in Human Resource Management , Vol. 13 No. 1, pp. 85-91.
- Halkos, G. ir Bousinakis, D. (2010). *The Effect of Stress and Satisfaction on Productivity*. International Journal of Productivity and Performance Management. Vol. 59, No. 5, p. 415–

- 431 Žiūrėta 2020-11-26. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/431.10.1108/17410401011052869>;
- Herzberg, F. (1968). *One more time: how do you motivate employees?* Harvard Business Review Classic;
- Yu, G.Y. (2015). *An Empirical Study on the Relationship between Psychological Contract and Turnover Intention of Cenozoic Employees*. Jiangxi Social Science, 8, 198-202. Žiūrėta 2020-11-26. Prieiga per internetą: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=95773#return2>;
- Jakimuk, J., (2015). *Psichologinio kontrakto taikymas: studentų ir dėstytojų atvejis*. Tiltas į ateitį. Nr. 1 (9), 109-114. Žiūrėta 2020-11-26. Prieiga per internetą: <https://www.ebooks.ktu.lt/eb/1359/tiltas-i-ateiti-nr-1-9/>;
- Jamil, A., Raja, U., ir Darr, W. (2011). *Psychological Contract Types as Moderator in the Breach-Violation and Violation-Burnout Relationships*. The Journal of Psychology. <https://doi.org/10.1080/00223980.2012.717552>;
- Kaliski, B. S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance, Second edition*. Thompson Gale, Detroit, p. 446;
- Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas*, 97-98. Kaunas: Judex;
- Katou, A. A. (2013). *The Link between HR Practices, Psychological Contract Fulfillment, and Organizational Performance in Greece: An Economic Crisis Perspective*. Journal of Industrial Engineering and Management, 2, 568-594. Žiūrėta 2020-11-26. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3926/jiem.501>;
- Kim, B. P., Murrmann, S. K. ir Lee, G. (2009). *Moderating effects of gender and organizational level between role stress and job satisfaction among hotel employees*. International Journal of Hospitality Management, 28(4), 612-619;
- Koubova, V. ir Buchko, A. A. (2013). *Life-work balance: Emotional intelligence as a crucial component of achieving both personal life and work performance*. Management Research Review 36.7: 700-719;

- Kumar, B. P. ir Giri, V. N. (2009). *Effect of Age and Experience on Job Satisfaction and Organizational Commitment*. The Icfai University press;
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J. ir Solley, C. M. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Cambridge, MA: Harvard University Press;
- Mackonienė, R. ir Norvilė, N. (2012). *Burnout, job satisfaction, self- efficacy, and proactive coping among Lithuanian school psychologists*. Tiltai, 60(3). Žiūrėta 2020-11-26. Prieiga per internetą: <http://journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/view/425/396>;
- Marčinskas, A., Šikšnelytė, A. (2002). *Darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo strategija*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. 2002, Nr. 21, p. 137-145;
- Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J., ir Alegre, I. (2016). *Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction*. Journal of Managerial Psychology;
- Menakshi, S. P., Subrahmanym, V. ir Ravichaandran, K. (2013). *The Importance of Work-Life Balance*. Journal of Business and Management. 29-37;
- Merkys, G. ir Brazienė, R. (2010). *Valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu ir motyvacija mokyti: lytiškumo ir amžiaus efektai*. Viešojo politika ir administravimas. – Kaunas: KTU. Nr. 31;
- Miliauskienė, I. (2017) *Psichologinio kontrakto veiksniai: tinklinės-organizacijos atvejis*. Žiūrėta 2020-11-26. Prieiga per internetą: <https://epubl.ktu.edu/object/elaba:19749086/>;
- Mowday, R. T., Porter, L. W. ir Steers, R. M. (1982) *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press;
- Mullins, J. L. (2005). *Management and organizational behavior*. Seventh Edition, Pearson Education Limited, Essex, p. 700;
- OECD (2001) *Balancing work and family life: helping parents into paid employment*. In: OECD Employment Outlook 2001. Paris: OECD, 29–166;
- Perry, J. L. (2007). *Bringing Society In: Toward A Theory of Public Service Motivation*. Fifth National Public Management Research Conference, December 3, 1999. Žiūrėta 2020-11-26. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12768/2323-4969-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>;
- Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: Kūno kultūros akademija

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ir Boulian, P. V. (1974). *Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*. Journal of applied psychology, 59(5), 603;
- Stankevičienė, A., Gerikienė, V. ir Jurgaitytė, N. (2016) *Y ir Z kartų darbuotojų atlygio lūkesčiai informacinės visuomenės kontekste*. Žiūrėta 2020-11-26. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2016~1504512468736/>;
- Šukaitė, R., Gerikienė, V. Ir Tamaševičius, V. (2010). *Atlyginimų struktūros elementų poveikis pardavimo specialistų pasitenkinimui darbu*. Žiūrėta 2020-11-26. Prieiga per internetą: [https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/1034/1/ISSN2335-8750\\_2015\\_N\\_73.PG\\_105-120.pdf](https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/1034/1/ISSN2335-8750_2015_N_73.PG_105-120.pdf);
- R.Lockwood, N. (2003). *Work life balance; challenges and solutions*. SHRM Research, USA. 1-12;
- Robinson, L. D., Magee, C., ir Caputi, P. (2016). *Burnout and the work personal life interface. A two-wave study of working mothers*. Career Development International, 21(1), 30–42. Žiūrėta 2020-11-26. Prieiga per internetą <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/CDI-06-2015-0085>;
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage publications;
- Rousseau, D. M. (1989). *Psychological and implied contracts in organizations*. Employee Responsibilities and Rights Journal, 2, 121-139;
- Rousseau, D.M. ir Wade-Benzoni, K.A. (1994). *Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created*. Human Resource Management, 33, 463-489;
- Rue, L.W. ir Byars, L. (2003). *Management, Skills and Application*. 10 ed., McGraw-Hill/Irwin, New York, p. 259;
- S. R. Marks ir S. M. MacDermid (1996) *Multiple roles and the self: A theory of role balance* Journal of Marriage and the Family. 58, pp. 417-432;
- S.C. Clark (2000) *Work/family border theory: A new theory of work/family balance* Human Relations. 53, pp. 747-770;

- Schaufeli W. B. ir Bakker A. B. (2004) *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study*. Journal of Organizational Behavior 25(3): 293–315;
- Schein, E. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall;
- Shruthi, V. K. ir Hemanth, K. P. (2012). *Influence of Psychological Contract on Employee-Employer Relationship*;
- Subramanian, K. R. (2017). *Psychological Contract and Transparent Leadership in Organisations*. Engineering and Science, 2(1), 60-65;
- Šorytė, D. ir Pajarskienė, B. (2014). *Darbuotojų gerovė ir ją skatinantys psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai*. Redaktorių taryba: 8;
- Tamašauskienė, G. (2020). *Skirtingos lyties darbuotojų asmenybės bruožų įtaka darbo ir asmeninio gyvenimo balansui: Magistro darbas*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas;
- Turnley, W. H., ir Feldman, D. C. (2000). *Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators*. Journal of organizational behavior, 21(1), 25-42;
- Valcour M. (2007) *Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance*. Journal of Applied Psychology 92(6): 1512–23
- Zagenczyk, T. J., Gibney, R., Kiewitz, C. ir Restubog, S. L. D. (2009). *Mentors, supervisors and role models: do they reduce the effects of psychological contract breach?* Human Resource Management Journal, 19(3), 237-259;
- Zhang, J. ir Zheng, W. (2009). *How Does Satisfaction Translate into Performance? An Examination of Commitment and Cultural Values //Human Resource Development Quarterly*. Willey Periodicals, Inc. Vol. 20, No. 3.

## KITI ŠALTINIAI

*Darbo rinkos tendencijos 2020 I ketvirtis.* Žiūrėta 2020-11-26. Prieiga per internetą:  
<https://uzt.lt/wp-content/uploads/2020/05/Darbo-rinkos-tendencijos-I-ketv.-2020-05-22.pdf>

Louisa Baczor 2019 *The psychological contract. Examines the history, state and strategic implications of the psychological contract.* Žiūrėta 2020-11-26. Prieiga per internetą:  
<https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/employees/psychological-factsheet>

**DARBO IR ASMENINIO GYVENIMO BALANSO ĮTAKA DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI  
DARBU, PSICHOLOGINIO KONTRAKTO, KAIP MODERATORIAUS, SVARBA**

**Živilė KAIREVIČIŪTĖ**

**Magistro baigiamasis darbas**

*Žmogiškųjų išteklių valdymo studijų programa*

Vilnius Universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas – Doc. dr. V. Tamaševičius Vilnius, 2021

**SANTRAUKA**

82 puslapiai, 23 lentelės, 9 paveikslėliai, 75 šaltinių.

Pagrindinis šio darbo tikslas yra ištirti darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, darbuotojų pasitenkinimo darbu ir psichologinio kontrakto sąsajas ir įtaką vieni kitiems.

Darbą sudaro keturios dalys. Pirmoje dalyje yra analizuojama mokslinė literatūra darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, psichologinio kontrakto ir pasitenkinimo darbu temomis, antroje darbo dalyje pateikiamas empirinio tyrimo tikslas ir modelis, empirinio tyrimo uždaviniai, suformuojamos hipotezės. Trečioje darbo dalyje pateikiama empirinio tyrimo analizė, kurioje vertinami ir analizuojami surinkti duomenys. O paskutinė darbo dalis susideda ir išvadų bei pasiūlymų.

Literatūros analizėje išskiriami darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, psichologinio kontrakto ir pasitenkinimo darbu apibrėžimai. Peržvelgiami šių reiškinių teoriniai aspektai, jų tarpusavio sąsajos ir įtaka vienas kitam. Nors mokslinėje literatūroje buvo rasti darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, psichologinio kontrakto ir pasitenkinimo darbu ryšio vertinimai, tačiau Lietuvoje visų trijų reiškinių: darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, psichologinio kontrakto ir pasitenkinimo darbu sąveika, galime teigti, jog nėra tirta, kadangi nebuvo rasti šia tema kalbantys moksliniai straipsniai ar kita medžiaga.

Metodologijos dalyje iškeliamas empirinio tyrimo tikslas, objektas bei uždaviniai. Tyrimui atlikti pasirinkta struktūrizuota anketinė Lietuvos darbuotojų, kurie yra raštingi informacinėse technologijose, apklausa tema „darbo ir asmeninio gyvenimo balanso įtaka pasitenkinimui darbu, veikiant psichologiniam kontraktui“. Pateikiama anketos struktūra, taip pat patikrinamas naudojamų klausimynų patikimumas naudojant SPSS Cronbach alpha testus.



Atlikus gautų duomenų analizę atlikti duomenų normalumo testai, analizuojami vertinimai pagal respondentų demografines charakteristikas. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso poveikis pasitenkinimui darbu nenustatytas, taip pat nenustatytas ir moderacinis psichologinio kontrakto poveikis darbo ir asmeninio gyvenimo bei pasitenkinimo darbu ryšiui. Tačiau nustatytas teigiamas subskalių: neigiamo darbo poveikio asmeniniam gyvenimui, teigiamo darbo/asmeninio gyvenimo poveikio vienas kitam, psichologinio kontrakto iš darbuotojo perspektyvos ir psichologinio kontrakto iš organizacijos perspektyvos poveikis darbuotojo pasitenkinimui darbu, sudaryta šio ryšio regresinė lygtis.

Išvadose ir rekomendacijose apibendrinamos pagrindinės literatūros analizės sampratos ir atlikto empirinio tyrimo rezultatai. Pateikiamos rekomendacijos ir siūlomos tolimesnės tyrimo kryptys.

**THE INFLUENCE OF WORK AND PERSONAL LIFE BALANCE ON EMPLOYEE SATISFACTION, THE IMPORTANCE OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT AS A MODERATOR**

**Živilė KAIREVIČIŪTĖ**

**Paper for the Master's degree**

*Human Resources Management Master's Program*

Vilnius University, Faculty of Economics and Business  
Administration Supervisor – Doc. dr. V. Tamaševičius Vilnius,  
2021

**SUMMARY**

82 pages, 23 charts, 9 pictures, 75 references.

The main purpose of this master thesis is to investigate the links and influence between work-life balance, employee job satisfaction and psychological contract.

The master thesis consists of four parts. The first part analyzes topics of work-life balance, psychological contract and job satisfaction found in literature, the second part presents the purpose and a model of empirical research, the tasks of empirical research and hypotheses. The third part of the master thesis presents an analysis of empirical research, which evaluates and analyzes the collected data. And the last part of the theses consists of conclusions and recommendations.

The literature analysis distinguishes definitions of work-life balance, psychological contract, and job satisfaction. Moreover it includes theoretical aspects of these phenomena, their interrelationships and influence on each other. Although evaluations of the relationship between work-life balance, psychological contract and job satisfaction have been found in the scientific literature, in Lithuania the studies of interaction of all three phenomena: work-life balance, psychological contract and job satisfaction, has not been found.

In the part of the methodology, the purpose, object and tasks of the empirical research are presented. A structured questionnaire survey of Lithuanian employees who are literate in information technologies was chosen for the research on the topic “The Influence of work and personal life balance on employee job satisfaction under the influence of a psychological contract”. In the second part of

the theses the structure of the questionnaire is presented, as well as the reliability of the used questionnaires using SPSS Cronbach alpha tests.

After the analysis of the obtained data, the tests of data normality were performed, the evaluations according to the demographic characteristics of the respondents were analyzed. The effect of work-life balance on job satisfaction has not been identified, nor has the moderative effect of a psychological contract on the relationship between work and personal life and job satisfaction. However, a positive relation was found between: the negative impact of work on personal life, the positive impact of work / personal life on each other, the impact of a psychological contract from an employee's perspective and a psychological contract from an organizational perspective and employee satisfaction. A regression equation for this relationship was constructed.

The conclusions and recommendations summarize the main concepts of literature analysis and the results of the empirical research. Recommendations were given and were suggested further research directions.

# PRIEDAI

## 1 priedas. Anketinė apklausa

Sveiki,

esu Živilė Kairevičiūtė, Vilniaus universiteto Žmogiškųjų išteklių valdymo magistrantūros studijų magistrantė ir atlieku tyrimą apie darbuotojų asmeninio gyvenimo ir darbo balansą bei jo daromą įtaką darbuotojo pasitenkinimu darbu, kai darbuotojas ir darbdavys kelia lūkesčius vienas kitam.

Prašau Jūsų skirti apie 15 minučių atsakyti į anketos klausimus. Anketa yra anoniminė, tad Jūsų konfidencialumas yra garantuotas.

Iš anksto dėkoju už Jūsų laiką!

Ar šiuo metu dirbate (esate įdarbintas/turite savo veiklą)?

- Taip
- Ne

Pasirinkite, Jūsų nuomone, labiausiai atitinkantį atsakymo variantą į kiekvieną teiginį apie asmeninio gyvenimo ir darbo balansą.					
	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Mano asmeninis gyvenimas nukenčia dėl darbo					
2. Mano darbas apsunkina mano asmeninį gyvenimą					
3. Aš atsisakau asmeninių poreikių dėl darbo					
4. Dėl darbo, aš sustabdu savo asmeninį gyvenimą					
5. Dėl darbo, aš praleidžiu laisvalaikio pramogas					
6. Man sunku suderinti darbą ir ne darbo veiklas					
7. Esu nepatenkintas laiko kiekiu, kurį galiu skirti laisvalaikio veikloms					
8. Asmeninis gyvenimas išnaudoja mano energiją, skirtą darbui					
9. Esu per daug pavargęs, kad būčiau efektyvus darbe					

10. Mano darbas kenčia dėl mano asmeninio gyvenimo					
11. Dėl asmeninių reikalų/ rūpesčių, man sunku dirbti					
12. Asmeninis gyvenimas suteikia energijos mano darbui					
13. Darbas suteikia man energijos užsiimti asmenine veikla					
14. Dėl asmeninio gyvenimo, darbe man būna geresnė nuotaika					
15. Dėl darbo mano nuotaika būna geresnė					

Įvertinkite, kiek sutinkate su žemiau išvardintais teiginiais, kad organizacija, kurioje dirbate, suteikia:

	Tikrai nesuteikia	Nesuteikia	Nei suteikia, nei nesuteikia	Suteikia	Tikrai suteikia
16. Darbą, atitinkantį Jūsų žinias ir kompetenciją					
17. Įkvepiantį ir kupiną iššūkių darbą					
18. Darbą, leidžiantį pademonstruoti savo tikrąjį potencialą					
19. Galimybę darbe rodyti iniciatyvą					
20. Paaukštinimą pareigose					
21. Galimybę įgyti daugiau žinių ir kompetencijų					
22. Galimybę keisti darbą įmonės viduje					
23. Galimybę mokytis					
24. Pozityvią darbo atmosferą					
25. Kolegų ir vadovų pagalbą					
26. Pripažinimą ir įvertinimą					
27. Galimybę laisvai reikšti savo nuomonę					
28. Galimybę dalyvauti sprendimų priėmime					
29. Grįžtamąjį ryšį apie atliekamą darbą					
30. Vertinimų bei procedūrų aiškumą ir teisingumą					
31. Lankstų organizacijos požiūrį į taikomas tvarkas ir taisykles					
32. Efektyvų darbo organizavimą					
33. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansą					
34. Konkurencingą atlyginimą					
35. Mokymosi, vaikų priežiūros ar kelionės išlaidų kompensavimą					
36. Atlygį už išskirtinius pasiekimus ar premijas ypatingom progom					
37. Motyvuojantį gerovės paketą (pvz. sveikatos draudimas, tarnybinis automobilis ar pan.)					

Įvertinkite, kiek sutinkate su žemiau išvardintais teiginiais, kad Jūs įsipareigojate ir užtikrinote organizacijai:

	Visiškai neužtikrinu	Neužtikrinu	Nei užtikrinu, nei neužtikrinu	Užtikrinu	Visiškai užtikrinu

38. Efektyvų bendradarbiavimą su kolegomis					
39. Sąžiningą elgesį įmonės atžvilgiu					
40. Konfidencialios informacijos saugojimą					
41. Kokybišką ir savalaikį darbo atlikimą					
42. Atsakingą ir rūpestingą elgesį su įmonės ištekliais					
43. Pasiūlymų veiklos tobulinimui teikimą					
44. Savanorišką papildomų užduočių prisiėmimą ir atlikimą					
45. Saviugdą, tobulinant organizacijai reikalingus sugebėjimus ir įgūdžius					
46. Viršvalandinį darbą, jei tai reikalinga savalaikiam darbo atlikimui (be papildomo atlygio)					

Įvertinkite savo pasitenkinimą darbu:					
	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
47. Man patinka ir įdomu tai, ką aš dirbu					
48. Savo darbe turiu pakankamai laisvės ir lankstumo					
49. Mano darbas atitinka mano lūkesčius ir ambicijas					
50. Jaučiu, kad mano pastangos yra vertinamos					
51. Savo darbovietėje matau daug asmeninio tobulėjimo ir karjeros galimybių					
52. Man patinka mano darbo aplinka					
53. Kai gerai atlieku darbą, gaunu tinkamą įvertinimą (pripažinimą)					
54. Man svarbi viešoji nuomonė apie mano darbovietę					
55. Mano darbe man organizuojami mokymai					
56. Aš patenkintas savo santykiais su kolegomis					
57. Kartais jaučiu, jog mano darbas bereikšmis ®					
58. Aš patenkintas savo gaunamu atlyginimu					

59. Savo darbe jaučiuosi saugus					
60. Man priimtinas darbovietėje naudojamas vadovavimo stilius					
61. Darbe vykstantys susirinkimai yra efektyvūs ir naudingi					
62. Konfliktai darbe sprendžiami konstruktyviai					
63. Mano darbo krūvis yra normalus					
64. Aš didžiuojuosi savo darbu					
65. Man patinka mano tiesioginis vadovas					
66. Mano darbas man yra malonus					

Jūsų lytis:

- Vyras;
- Moteris.

Jūsų amžius:

\_\_\_\_\_

Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis;
- Aukštasis neuniversitetinis;
- Aukštasis universitetinis;
- Magistras ar mokslo laipsnis;
- Nebaigtas aukštesnysis/aukštasis
- Kita: \_\_\_\_\_

Kokiame sektoriuje dirbate?

- Viešasis;
- Privatus;
- Visuomeninis (draugijos, asociacijos ir kt.)

Įmonės, kurioje dirbate, veiklos sritis:

- Prekyba;
- Gamyba;
- Paslaugos.

Įmonės, kurioje dirbate, dydis:

- 1-9 darbuotojai;
- 10-49 darbuotojai;
- 50-249 darbuotojai;
- 250 ir daugiau darbuotojų.

Kiek laiko dirbate dabartinėje organizacijoje?

- Mažiau nei 1 metus;
- 1-5 metus;
- 5-10 metų;
- Daugiau nei 10 metų.

Kiek valandų dirbate per savaitę?

- Mažiau kaip 20;
- 21-30;
- 31-40;
- 41-50;
- 51-60;
- Daugiau nei 60.



## 2 Priedas. Reikšmingumo pagal demografinius duomenis vertinimas

### Mann-Whitney U testas su lytimi

Profesinio ir asmeninio gyvenimo balansas	Moterys		Vyrai		p	U
	N	Vid.rangas	N	Vid.rangas		
Neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui	332	194,23	51	177,49	0,314	9206
Neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui	332	189,69	51	207,05	0,291	7698,5
Teigiamas darbo/asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam	332	196,30	51	164,01	0,050	9893,5

Psichologinis kontraktas		Moterys		Vyrai		p	U
		N	Vid.rangas	N	Vid.rangas		
Psichologinio kontrakto veiksniai – įmonės perspektyva	Darbo pobūdis	332	192,8	51	186,81	0,718	8730,5
	Karjeros plėtra	332	193,49	51	182,27	0,499	8962
	Socialinė atmosfera	332	190,56	51	201,38	0,514	7987,5
	Organizacinė politika	332	190,73	51	200,28	0,565	8043,5
	Atlygio sistema	332	224,14	51	187,06	0,026	6827
Psichologinio kontrakto veiksniai – darbuotojo perspektyva	Susiję su tiesioginių pareigų atlikimu	332	195,07	51	172,04	0,163	9484
	Susiję su papildomų pareigų atlikimu	332	193,02	51	185,33	0,642	8806

Pasitenkinimas darbu	Moterys		Vyrai		p	U
	N	Vid.rangas	N	Vid.rangas		
Motyvaciniai veiksniai	332	189,13	51	210,70	0,195	7512,5
Higienos veiksniai	332	189,67	51	207,18	0,293	7692

### Kruskal-Wallis testas su amžiumis

Profesinio ir asmeninio gyvenimo balansas	Amžius	N	Vid.rangas	p	H
Neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui	25 ir mažiau	153	198,34	0,478	3,502
	26-35	96	196,86		
	36-45	47	195,34		
	46-55	48	180,26		
	56 ir daugiau	39	165,58		
Neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui	25 ir mažiau	153	206,14	0,071	8,617
	26-35	96	192,04		
	36-45	47	196,62		
	46-55	48	172,13		
	56 ir daugiau	39	155,32		
Teigiamas darbo/asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam	25 ir mažiau	153	190,18	0,128	7,149
	26-35	96	211,01		
	36-45	47	194,45		
	46-55	48	186,19		

	56 ir daugiau	39	156,56		
--	---------------	----	--------	--	--

Psichologinis kontraktas		Amžius	N	Vid.rangas	p	H
Psichologinio kontrakto veiksniai – įmonės perspektyva	Darbo pobūdis	25 ir mažiau	153	182,66	p<0,01	29,996
		26-35	96	153,84		
		36-45	47	214,77		
		46-55	48	235,07		
		56 ir daugiau	39	242,13		
	Karjeros plėtra	25 ir mažiau	153	201,70	0,445	3,721
		26-35	96	177,36		
		36-45	47	190,62		
		46-55	48	201,61		
		56 ir daugiau	39	179,83		
	Socialinė atmosfera	25 ir mažiau	153	204,01	0,001	17,808
		26-35	96	152,53		
		36-45	47	217,95		
		46-55	48	208,69		
		56 ir daugiau	39	190,23		
	Organizacinė politika	25 ir mažiau	153	199,64	0,116	7,415
		26-35	96	166,04		
		36-45	47	204,71		
		46-55	48	205,71		
		56 ir daugiau	39	193,74		
Atlygio sistema	25 ir mažiau	153	209,36	0,002	16,572	
	26-35	96	195,88			
	36-45	47	199,79			
	46-55	48	139,69			
	56 ir daugiau	39	169,33			
Psichologinio kontrakto veiksniai – darbuotojo perspektyva	Susiję su tiesioginių pareigų atlikimu	25 ir mažiau	153	184,63	0,686	2,269
		26-35	96	205,62		
		36-45	47	187,81		
		46-55	48	194,17		
		56 ir daugiau	39	189,78		
	Susiję su papildomų pareigų atlikimu	25 ir mažiau	153	182,12	0,007	14,248
		26-35	96	168,91		
		36-45	47	217,04		
		46-55	48	225,21		
		56 ir daugiau	39	216,55		

Pasitenkinimas darbu		Amžius	N	Vid.rangas	p	H
Motyvaciniai veiksniai	25 ir mažiau	153	195,59	0,001	18,984	
	26-35	96	152,85			
	36-45	47	214,37			
	46-55	48	224,21			
	56 ir daugiau	39	207,65			
Higienos veiksniai	25 ir mažiau	153	196,85	0,035	10,373	
	26-35	96	162,65			

	36-45	47	207,15		
	46-55	48	216,56		
	56 ir daugiau	39	196,73		

### Kruskal-Wallis testas su išsilavinimu

Profesinio ir asmeninio gyvenimo balansas		Išsilavinimas	N	Vid.rangas	p	H
Neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui		Vidurinis	21	206,98	0,575	2,898
		Aukštasis neuniversitetinis	61	197,18		
		Aukštasis universitetinis	212	183,79		
		Magistras ar mokslo laipsnis	58	202,14		
		Nebaigtas aukštesnysis/aukštasis	31	208,85		
Neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui		Vidurinis	21	173,74	0,135	7,008
		Aukštasis neuniversitetinis	61	189,70		
		Aukštasis universitetinis	212	185,86		
		Magistras ar mokslo laipsnis	58	226,16		
		Nebaigtas aukštesnysis/aukštasis	31	186,98		
Teigiamas darbo/asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam		Vidurinis	21	223,19	0,173	6,366
		Aukštasis neuniversitetinis	61	166,27		
		Aukštasis universitetinis	212	192,90		
		Magistras ar mokslo laipsnis	58	192,47		
		Nebaigtas aukštesnysis/aukštasis	31	214,45		
Psichologinis kontraktas		Išsilavinimas	N	Vid.rangas	p	H
Psichologinio kontrakto veiksniai – įmonės perspektyva	Darbo pobūdis	Vidurinis	21	153,38	0,023	11,359
		Aukštasis neuniversitetinis	61	177,76		
		Aukštasis universitetinis	212	208,46		
		Magistras ar mokslo laipsnis	58	171,15		
		Nebaigtas aukštesnysis/aukštasis	31	172,60		
	Karjeros plėtra	Vidurinis	21	199,83	0,476	3,509
		Aukštasis neuniversitetinis	61	190,99		
		Aukštasis universitetinis	212	193,27		
		Magistras ar mokslo laipsnis	58	172,43		
		Nebaigtas aukštesnysis/aukštasis	31	216,61		
	Socialinė atmosfera	Vidurinis	21	217,07	0,241	5,491
		Aukštasis neuniversitetinis	61	192,13		
		Aukštasis universitetinis	212	196,90		
		Magistras ar mokslo laipsnis	58	163,16		
		Nebaigtas aukštesnysis/aukštasis	31	195,23		
	Organizacinė politika	Vidurinis	21	232,26	0,008	13,787
		Aukštasis neuniversitetinis	61	207,71		
		Aukštasis universitetinis	212	192,07		
		Magistras ar mokslo laipsnis	58	149,41		
		Nebaigtas aukštesnysis/aukštasis	31	213,02		
Atlygio sistema	Vidurinis	21	249,76	0,085	8,187	
	Aukštasis neuniversitetinis	61	195,21			
	Aukštasis universitetinis	212	186,63			

		Magistras ar mokslo laipsnis	58	177,45		
		Nebaigtas aukštesnysis/aukštasis	31	210,50		
Psichologinio kontrakto veiksniai – darbuotojo perspektyva	Susiję su tiesioginių pareigų atlikimu	Vidurinis	21	159,64	0,046	9,705
		Aukštasis neuniversitetinis	61	193,84		
		Aukštasis universitetinis	212	204,94		
		Magistras ar mokslo laipsnis	58	161,45		
		Nebaigtas aukštesnysis/aukštasis	31	179,00		
	Susiję su papildomų pareigų atlikimu	Vidurinis	21	173,88	0,005	14,993
		Aukštasis neuniversitetinis	61	161,63		
		Aukštasis universitetinis	212	210,22		
		Magistras ar mokslo laipsnis	58	163,38		
		Nebaigtas aukštesnysis/aukštasis	31	193		

Pasitenkinimas darbu	Išsilavinimas	N	Vid.rangas	p	H
Motyvaciniai veiksniai	Vidurinis	21	206,40	0,258	5,296
	Aukštasis neuniversitetinis	61	196,44		
	Aukštasis universitetinis	212	198,83		
	Magistras ar mokslo laipsnis	58	164,84		
	Nebaigtas aukštesnysis/aukštasis	31	177,58		
Higienos veiksniai	Vidurinis	21	207,17	0,254	5,343
	Aukštasis neuniversitetinis	61	196,25		
	Aukštasis universitetinis	212	195,66		
	Magistras ar mokslo laipsnis	58	162,08		
	Nebaigtas aukštesnysis/aukštasis	31	204,29		

### Mann-Whitney U testas su sektoriumi

Profesinio ir asmeninio gyvenimo balansas	Sektorius	N	Vid.rangas	p	U
Neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui	Viešasis	185	180,07	0,041	20521,5
	Privatus	198	203,14		
Neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui	Viešasis	185	181,09	0,059	2032,5
	Privatus	198	202,19		
Teigiamas darbo/asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam	Viešasis	185	181,60	0,073	20239
	Privatus	198	201,72		

Psichologinis kontraktas	Sektorius	N	Vid.rangas	p	U		
Psichologinio kontrakto veiksniai – įmonės perspektyva	Darbo pobūdis	Viešasis	185	209,93	0,002	14997,5	
		Privatus	198	175,24			
	Karjeros plėtra	Viešasis	185	187,03	0,394	19234,5	
		Privatus	198	196,64			
	Socialinė atmosfera	Viešasis	185	184,98	0,217	19646	
		Privatus	198	198,72			
	Organizacinė politika	Viešasis	185	187,94	0,486	19066,5	
		Privatus	198	195,80			
	Atlygio sistema	Viešasis	185	168,38	p<0,01	22685,5	
		Privatus	198	214,07			
	Psichologinio kontrakto	Susiję su tiesioginių	Viešasis	185	195,42	0,556	17683
			Privatus	198	188,81		

veiksniai – darbuotojo perspektyva	pareigų atlikimu					
	Susiję su papildomų pareigų atlikimu	Viešasis	185	206,16	0,015	15696
		Privatus	198	178,77		

Pasitenkinimas darbu	Sektorius	N	Vid.rangas	p	U
Motyvaciniai veiksniai	Viešasis	185	196,45	0,446	17491
	Privatus	198	187,84		
Higienos veiksniai	Viešasis	185	195,54	0,545	17660,5
	Privatus	198	188,69		

### Kruskal-Wallis testas su veiklos sritimis

Profesinio ir asmeninio gyvenimo balansas	Veiklos sritis	N	Vid.rangas	p	H
Neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui	Prekyba	60	177,13	0,352	2,085
	Gamyba	52	207,31		
	Paslaugos	271	192,35		
Neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui	Prekyba	60	189,47	0,578	1,095
	Gamyba	52	206,75		
	Paslaugos	271	189,73		
Teigiamas darbo/asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam	Prekyba	60	166,99	0,156	3,710
	Gamyba	52	198,28		
	Paslaugos	271	196,33		

Psichologinis kontraktas	Veiklos sritis	N	Vid.rangas	p	H	
Psichologinio kontrakto veiksniai – įmonės perspektyva	Darbo pobūdis	Prekyba	60	169,28	p<0,01	24,548
		Gamyba	52	131,25		
		Paslaugos	271	208,69		
	Karjeros plėtra	Prekyba	60	204,08	0,099	4,624
		Gamyba	52	162,56		
		Paslaugos	271	194,97		
	Socialinė atmosfera	Prekyba	60	197,18	0,034	6,759
		Gamyba	52	155,03		
		Paslaugos	271	197,95		
	Organizacinė politika	Prekyba	60	205,77	0,022	7,661
		Gamyba	52	153,55		
		Paslaugos	271	196,33		
	Atlygio sistema	Prekyba	60	231,80	0,010	9,306
		Gamyba	52	187,82		
		Paslaugos	271	183,99		
Psichologinio kontrakto veiksniai – darbuotojo perspektyva	Susiję su tiesioginių pareigų atlikimu	Prekyba	60	203,34	0,298	2,422
		Gamyba	52	171,90		
		Paslaugos	271	193,35		
		Prekyba	60	181,93	0,003	11,544

	Susiję su papildomų pareigų atlikimu	Gamyba	52	147,69		
		Paslaugos	271	202,73		

Pasitenkinimas darbu	Veiklos sritis	N	Vid.rangas	p	H
Motyvaciniai veiksniai	Prekyba	60	192,91	0,006	10,406
	Gamyba	52	146,55		
	Paslaugos	271	200,52		
Higienos veiksniai	Prekyba	60	209,08	0,021	7,723
	Gamyba	52	154,33		
	Paslaugos	271	195,45		

### Kruskal-Wallis testas su įmonės dydžiu

Profesinio ir asmeninio gyvenimo balansas	Įmonės dydis	N	Vid.rangas	p	H
Neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui	1-9 darbuotojai	43	193,02	0,849	0,804
	10-49 darbuotojai	85	185,07		
	50-249 darbuotojai	131	198,24		
	250 ir daugiau darbuotojų	124	189,81		
Neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui	1-9 darbuotojai	43	197,22	0,255	4,063
	10-49 darbuotojai	85	209,78		
	50-249 darbuotojai	131	190,89		
	250 ir daugiau darbuotojų	124	179,18		
Teigiamas darbo/asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam	1-9 darbuotojai	43	183,20	0,131	5,632
	10-49 darbuotojai	85	210,63		
	50-249 darbuotojai	131	176,85		
	250 ir daugiau darbuotojų	124	198,29		

Psichologinis kontraktas	Įmonės dydis	N	Vid.rangas	p	H	
Psichologinio kontrakto veiksniai – įmonės perspektyva	Darbo pobūdis	1-9 darbuotojai	43	228,15	p<0,01	42,237
		10-49 darbuotojai	85	153,76		
		50-249 darbuotojai	131	233,20		
		250 ir daugiau darbuotojų	124	162,15		
	Karjeros plėtra	1-9 darbuotojai	43	234,05	p<0,01	21,429
		10-49 darbuotojai	85	147,43		
		50-249 darbuotojai	131	200,94		
		250 ir daugiau darbuotojų	124	198,53		
	Socialinė atmosfera	1-9 darbuotojai	43	260,14	p<0,01	29,395
		10-49 darbuotojai	85	169,49		
		50-249 darbuotojai	131	208,31		
		250 ir daugiau darbuotojų	124	166,57		
	Organizacinė politika	1-9 darbuotojai	43	253,67	p<0,01	20,729
		10-49 darbuotojai	85	179,51		
		50-249 darbuotojai	131	201,39		
		250 ir daugiau darbuotojų	124	169,25		

	Atlygio sistema	1-9 darbuotojai	43	239,51	0,023	9,487
		10-49 darbuotojai	85	193,00		
		50-249 darbuotojai	131	182,13		
		250 ir daugiau darbuotojų	124	185,27		
Psichologinio kontrakto veiksniai – darbuotojo perspektyva	Susiję su tiesioginių pareigų atlikimu	1-9 darbuotojai	43	216,62	0,007	12,088
		10-49 darbuotojai	85	157,95		
		50-249 darbuotojai	131	193,76		
		250 ir daugiau darbuotojų	124	204,95		
	Susiję su papildomų pareigų atlikimu	1-9 darbuotojai	43	220,30	0,011	11,104
		10-49 darbuotojai	85	173,89		
		50-249 darbuotojai	131	209,54		
		250 ir daugiau darbuotojų	124	176,07		

Pasitenkinimas darbu	Įmonės dydis	N	Vid.rangas	p	H
Motyvaciniai veiksniai	1-9 darbuotojai	43	216,07	0,004	13,135
	10-49 darbuotojai	85	170,91		
	50-249 darbuotojai	131	213,80		
	250 ir daugiau darbuotojų	124	175,08		
Higienos veiksniai	1-9 darbuotojai	43	223,97	0,028	9,078
	10-49 darbuotojai	85	167,46		
	50-249 darbuotojai	131	202,00		
	250 ir daugiau darbuotojų	124	187,17		

### Kruskal-Wallis testas su įmonės darbo stažu įmonėje

Profesinio ir asmeninio gyvenimo balansas	Darbo stažas įmonėje	N	Vid.rangas	p	H
Neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui	Mažiau nei 1 metus	103	194,63	0,952	
	1-5 metus	169	192,42		
	5-10 metų	34	195,90		
	Daugiau nei 10 metų	77	185,84		
Neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui	Mažiau nei 1 metus	103	197,98	0,469	
	1-5 metus	169	189,79		
	5-10 metų	34	212,53		
	Daugiau nei 10 metų	77	179,78		
Teigiamas darbo/asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam	Mažiau nei 1 metus	103	193,73	0,236	
	1-5 metus	169	201,35		
	5-10 metų	34	163,19		
	Daugiau nei 10 metų	77	181,89		

Psichologinis kontraktas	Darbo stažas įmonėje	N	Vid.rangas	p	H	
Psichologinio kontrakto veiksniai – įmonės perspektyva	Darbo pobūdis	Mažiau nei 1 metus	103	186,36	0,001	
		1-5 metus	169	182,77		
		5-10 metų	34	159,63		
		Daugiau nei 10 metų	77	234,08		
Karjeros plėtra	Karjeros plėtra	Mažiau nei 1 metus	103	209,28	0,073	
		1-5 metus	169	191,46		

		5-10 metų	34	152,76			
		Daugiau nei 10 metų	77	187,39			
	Socialinė atmosfera		Mažiau nei 1 metus	103	208,76	0,073	
			1-5 metus	169	187,90		
			5-10 metų	34	153,00		
			Daugiau nei 10 metų	77	195,81		
	Organizacinė politika		Mažiau nei 1 metus	103	210,73	0,181	
			1-5 metus	169	183,75		
			5-10 metų	34	173,51		
			Daugiau nei 10 metų	77	193,20		
	Atlygio sistema		Mažiau nei 1 metus	103	218,00	0,001	
			1-5 metus	169	192,44		
			5-10 metų	34	206,34		
			Daugiau nei 10 metų	77	149,92		
	Psichologinio kontrakto veiksniai – darbuotojo perspektyva	Susiję su tiesioginių pareigų atlikimu	Mažiau nei 1 metus	103	192,00	0,486	
			1-5 metus	169	199,68		
5-10 metų			34	170,96			
Daugiau nei 10 metų			77	184,44			
Susiję su papildomų pareigų atlikimu			Mažiau nei 1 metus	103	170,63	0,014	
			1-5 metus	169	193,32		
			5-10 metų	34	179,06		
			Daugiau nei 10 metų	77	223,41		

Pasitenkinimas darbu	Darbo stažas įmonėje	N	Vid.rangas	p	H
Motyvaciniai veiksniai	Mažiau nei 1 metus	103	197,91	0,352	
	1-5 metus	169	188,25		
	5-10 metų	34	165,88		
	Daugiau nei 10 metų	77	203,85		
Higienos veiksniai	Mažiau nei 1 metus	103	200,02	0,131	
	1-5 metus	169	191,19		
	5-10 metų	34	151,40		
	Daugiau nei 10 metų	77	200,97		

### Kruskal-Wallis testas su darbo valandomis per savaitę

Profesinio ir asmeninio gyvenimo balansas	Darbo valandos per savaitę	N	Vid.rangas	p	H
Neigiamas darbo poveikis asmeniniam gyvenimui	Mažiau kaip 20	16	232,06	p<0,01	22,099
	21-30	26	213,60		
	31-40	486	168,78		
	41-50	129	202,60		
	51-60	26	259,21		
Neigiamas asmeninio gyvenimo poveikis darbui	Mažiau kaip 20	16	178,84	0,881	1,181
	21-30	26	206,98		
	31-40	486	189,21		
	41-50	129	192,11		
	51-60	26	204,52		
	Mažiau kaip 20	16	155,91	0,463	3,602



Teigiamas darbo/asmeninio gyvenimo poveikis vienas kitam	21-30	26	182,40		
	31-40	486	197,20		
	41-50	129	195,51		
	51-60	20	169,21		

Psichologinis kontraktas		Darbo valandos per savaitę	N	Vid.rangas	p	H
Psichologinio kontrakto veiksniai – įmonės perspektyva	Darbo pobūdis	Mažiau kaip 20	16	213,88	0,031	10,652
		21-30	26	154,33		
		31-40	486	182,47		
		41-50	129	201,17		
		51-60	26	238,88		
	Karjeros plėtra	Mažiau kaip 20	16	209,31	0,970	0,537
		21-30	26	196,83		
		31-40	486	189,56		
		41-50	129	192,26		
		51-60	26	192,67		
	Socialinė atmosfera	Mažiau kaip 20	16	212,03	0,553	3,028
		21-30	26	197,50		
		31-40	486	186,06		
		41-50	129	190,99		
		51-60	26	221,71		
	Organizacinė politika	Mažiau kaip 20	16	235,16	0,382	4,179
		21-30	26	202,44		
		31-40	486	193,67		
		41-50	129	180,71		
		51-60	26	199,08		
Atlygio sistema	Mažiau kaip 20	16	179,63	0,932	0,844	
	21-30	26	177,67			
	31-40	486	193,44			
	41-50	129	195,36			
	51-60	26	187,00			
Psichologinio kontrakto veiksniai – darbuotojo perspektyva	Susiję su tiesioginių pareigų atlikimu	Mažiau kaip 20	16	173,63	0,386	4,151
		21-30	26	180,83		
		31-40	486	194,27		
		41-50	129	200,28		
		51-60	26	157,13		
	Susiję su papildomų pareigų atlikimu	Mažiau kaip 20	16	219,19	0,108	7,595
		21-30	26	169,85		
		31-40	486	179,84		
		41-50	129	209,27		
		51-60	26	198,71		

Pasitenkinimas darbu		Darbo valandos per savaitę	N	Vid.rangas	p	H
Motyvaciniai veiksniai	Mažiau kaip 20	16	228,03	0,223	5,692	
	21-30	26	186,69			
	31-40	486	180,44			
	41-50	129	200,67			

	51-60	26	214,79		
Higienos veiksniai	Mažiau kaip 20	16	222,03	0,766	1,837
	21-30	26	181,00		
	31-40	486	188,09		
	41-50	129	194,89		
	51-60	26	198,15		