

Vilniaus universitetas
Filosofijos fakultetas
Psichologijos institutas

Guoda Končiūtė

Organizacinės psichologijos magistrantūros studijų programa
Magistro darbas

**Organizacinio klimato, vadovo paramos, įsitraukimo į darbą ir psichologinės
sutarties išpildymo sąsajos**

Darbo vadovė:
doc. dr. D. Bagdžiūnienė

Vilnius 2021

TURINYS

SANTRAUKA.....	4
SUMMARY.....	5
SVARBIAUSIOS SĄVOKOS	6
PRATARMĖ	7
1. ĮVADAS.....	9
1.1. Organizacinis klimatas – samprata ir teoriniai modeliai.....	9
1.2. Vadovo parama - samprata ir teoriniai modeliai.....	11
1.3. Įsitraukimas į darbą – samprata ir teoriniai modeliai.....	12
1.4. Psichologinės sutarties išpildymas – samprata ir teoriniai modeliai	14
1.4.1. Psichologinės sutarties išpildymo iš darbdavio perspektyvos sąsajos su psichologinės sutarties išpildymu iš darbuotojo perspektyvos	16
1.5. Organizacinio klimato, vadovo paramos, įsitraukimo į darbą ir psichologinės sutarties išpildymo tarpusavio ryšiai	17
1.5.1. Organizacinio klimato sąsajos su įsitraukimu į darbą.....	17
1.5.2. Organizacinio klimato sąsajos su psichologinės sutarties išpildymu iš darbuotojo perspektyvos.....	19
1.5.3. Vadovo paramos sąsajos su įsitraukimu į darbą.....	19
1.5.4. Vadovo paramos sąsajos su psichologinės sutarties išpildymu iš darbuotojo perspektyvos	20
1.5.5. Psichologinės sutarties išpildymo iš darbdavio perspektyvos sąsajos su įsitraukimu į darbą.....	21
1.6. Tyrimo tikslas ir uždaviniai	22
2. TYRIMO METODIKA	24
2.1. Tyrimo dalyviai.....	24
2.2 Tyrimo instrumentai.....	24
2.3. Tyrimo eiga.....	26
2.4. Duomenų analizė	27
3. REZULTATAI	28
3.1. Tyrimo kintamųjų sąsajos su demografinėmis ir socialinėmis charakteristikomis	29
3.2. Tyrimo kintamųjų tarpusavio ryšių nustatymas.....	38
3.3. Įsitraukimą į darbą prognozuojantys veiksniai	40
3.4. Psichologinės sutarties išpildymą iš darbuotojo perspektyvos prognozuojantys veiksniai	41
3.5. Psichologinės sutarties išpildymą iš darbdavio perspektyvos prognozuojantys veiksniai	43
4. REZULTATŲ APTARIMAS.....	46

TYRIMO RIBOTUMAI IR REKOMENDACIJOS ATEITIES TYRIMAMS	49
IŠVADOS	50
LITERATŪROS SĄRAŠAS	51
PRIEDAI	58
1 Priedas. Tyrimo anketa	58
2 Priedas. Faktorinės analizės duomenys.....	62
2.1. Skalių faktorių tinkamumo testų reikšmės	62
2.2. Skalių faktorių svoriai	63

SANTRAUKA

Šiuolaikinės organizacijos veikia nuolat kintančioje aplinkoje, kurioje joms keliami vis didesni reikalavimai, todėl svarbu vertinti, kaip atrodo vieni pagrindinių organizacijų vidinių procesų ir tarpusavio santykių rodiklių. Atlikto tyrimo tikslas – nustatyti organizacinio klimato, vadovo paramos, įsitraukimo į darbą bei psichologinės sutarties išpildymo iš darbuotojo ir darbdavio perspektyvų sąsajas. Tyrime dalyvavo 186 asmenys, dirbantys skirtingose kompanijose, įvairiose industrijose ir dirbantys skirtingais būdais (tik nuotoliniu ar mišriu bei tik iš ofiso). Dalyvių buvo prašoma užpildyti anketą, kuria jie įvertino darbdavių organizacinį klimatą, gaunamą vadovo paramą, savo įsitraukimą į darbą bei psichologinės sutarties išpildymą tiek iš savo, tiek iš darbdavio perspektyvos. Taip pat tiriamieji atsakė į demografinius bei socialinius klausimus. Tyrimas parodė, jog įsitraukimas į darbą yra tiesiogiai prognozuojamas dviejų organizacinio klimato komponentų: darbuotojų dedamų pastangų ir didžiavimosi organizacija. Psichologinės sutarties išpildymas iš darbuotojo perspektyvos yra prognozuojamas psichologinės sutarties išpildymo iš darbdavio pusės, o pastarasis tiesiogiai prognozuojamas organizacinio klimato bendradarbiavimo komponento bei vadovo paramos.

Raktiniai žodžiai: organizacinis klimatas, vadovo parama, įsitraukimas į darbą, psichologinės sutarties išpildymas.

SUMMARY

Modern organizations operate in an ever-changing environment with increasing demands, so it is important to assess what some of the key indicators of an organization's internal processes and interrelationships look like. The aim of the study was to determine the links between the organizational climate, supervisor support, work engagement and the fulfillment of a psychological contract from the perspective of the employee and the employer. Data were collected from 186 individuals working in different companies, in different industries and working in different ways (remote or mixed only and only from the office). Participants were asked to complete a questionnaire in which they assessed the organizational climate of employers, the support received from the supervisor, their work engagement, and the fulfillment of the psychological contract from both their own and the employer's perspective. Participants also answered demographic and social questions. Study has shown that work engagement is directly predicted by two components of the organizational climate: employee effort and their pride in the organization. The results also revealed that fulfillment of the psychological contract from the employee's perspective is predicted by the fulfillment of the psychological contract by the employer, and the latter is directly predicted by the organizational climate cooperation component and supervisor support.

Keywords: organizational climate, supervisor support, work engagement, psychological contract fulfillment.

SVARBIAUSIOS SĄVOKOS

Organizacinis klimatas (angl. *Organizational climate*) – tai darbo atmosfera, įtakojama tarpasmeninio darbuotojų funkcijų atlikimo ir turinti ryšį su gaunamais bendrais organizacijos veiklos rodikliais (Rekašiūtė-Balsienė, 2005).

Vadovo parama (angl. *Supervisor support / Manager support*) – tai darbuotojų iš vadovo gaunamas palaikymas, siekiant įgyvendinti kylančias idėjas; laisvės veikti ir dirbti savarankiškai suteikimas; bendradarbiavimo ir stiprios komandiškumo dvasios paskatinimas (Schaufeli, 2015).

Įsitraukimas į darbą (angl. *work engagement*) - tai būseną, apimanti pasinėrimą į atliekamą veiklą, energingumą ir atsidavimą atliekamam darbui (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002).

Psichologinės sutarties išpildymas (angl. *psychological contract fulfillment*) – abipusių principų tarp organizacijos ir asmens laikymasis, įsipareigojant išpildyti vienas kito lūkesčius, atnešant savo indėlį (Rousseau, 1989).

PRATARMĖ

Šis laikas yra kupinas iššūkių, su kuriais dabartinei visuomenei dar nėra tekę susidurti. Daugybė žmonių mokosi gyventi pagal naujus standartus, kurie dar prieš pusantrų metų būtų buvę nesuprasti ir pernelyg svetimi. Lygiai taip pat ir darbo rinkoje, paskutiniai pora metų paskatino darbdavius ieškoti naujų darbo organizavimo būdų, tai kas palaikydavo darbuotojų motyvaciją staiga tapo nebevertinga, teko ieškoti naujų perspektyvų, kurios pritrauktų darbuotojus.

Pernai metų vasaros pabaigoje Josh Bersin personalo vadovų akademija išleido straipsnį, kuriame įvairiais pjūviais analizavo kompanijų susigyvenimo su Covid-19 situacijas didžiosiose pasaulio kompanijose. Didžioji dalis tyrime dalyvavusių kompanijų pasakojo apie tai, jog pagrindinė užduotis buvo padėti darbuotojams įsikurti nuotolines darbo vietas ir atrasti geriausius komunikacinius būdus tarpusavio bendradarbiavimui. Lygiai taip pat nemaža dalis kompanijų turėjo pradėti ieškoti kaip telkti komandas ne tik darbo klausimais, tačiau ir žmonių priklausymo jausmo organizacijai skatinimo tikslais (Bersin, et al. 2020). Ne veltui pats tyrėjas šį savo darbą pavadino „didžiuoju *restartu*“ – visa darbo rinka apsisvertė 180 laipsnių, ir teko į viską pažvelgti nauju žvilgsniu.

Visi šie pokyčiai tik dar kartą parodė, kokie svarbūs yra kompanijų vidiniai psichologiniai rodikliai, kurie padeda tokiose situacijose komandoms išlikti ir drauge atrasti veikimo principus, išvengiant nemažos dalies nesusipratimų. Vienas iš plačiausiai organizacijos vidinę atmosferą matuojančių konstruktyvų – organizacinis klimatas. Jo dėka kompanijos gali įsivertinti savo sukuriama pridėtinę vertę darbuotojams ir galimybes jiems tobulėti organizacijos viduje. Tik puoselėjant atvirą ir aiškią komunikaciją, pasakojant darbuotojams apie keliamus kompanijos tikslus ir padedant jiems išlaikyti darbo ir gyvenimo balansą, organizacijos gali tikėtis puikaus bendrojo organizacinio klimato vertinimo iš darbuotojų (Chen, 2019). Žvelgiant tolyn, vadovas yra vienas pirmųjų asmenų, kuris gali padėti kurti ir palaikyti organizacijos klimatą. Tuo tarpu kiekvienas darbuotojas iš savo vadovo tikisi tam tikros pagalbos ar paramos, kuri padeda kurti tolimesnį jų ryšį bendrame organizacijos kontekste.

Vadovo parama reikalinga siekiant padėti darbuotojams augti, supažindinant juos su kompanijos tikslais, didinant tarpusavio komunikacijos svarbą ir prijungiant į organizacijai svarbių sprendimų priėmimą. Vadovai tampa tarsi kompanijos veidrodžiais, kurie padeda suprasti darbuotojams visą organizacijos kultūrą ir tai, jog, dėl kiekvieno asmens atnešamo indėlio, kompanija gali tobulėti (Ogbonnaya, 2019). Vadovo perduodamas indėlis daug lemia darbuotojo buvimui organizacijoje, o sėkmingas vadovavimas paskatina ir darbuotojo įsitraukimą (Warshawsky, Havens, & Knafl, 2012).

Įsitraukimas į darbą paskatina darbuotojus daugiau ir aktyviau dirbti, nes darbas jiems tampa įdomus. Patys darbuotojai stengiasi aktyviai įsitraukti į įvairias su darbu susijusias užduotis ir siekia nuodugniai žinoti visas reikalingas detales. Ir, galiausiai, darbuotojai savo darbe jaučiasi laimingi ir užsiimantys jiems patinkančia veikla, tad jų imlumas darbui tampa dar didesnis (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). Didelis asmens įsitraukimas paprastai gali parodyti, jog jam keliami lūkesčiai yra išpildomi, tad šioje vietoje atsiranda ir psichologinės sutarties išpildymo veiksnys.

Psichologinė sutartis tarsi apjungia visus komponentus į teisine kalba neaprašytus įsipareigojimus tarp darbdavio ir darbuotojo. Ji gali padėti apibrėžti darbo užduočių ribas bei keliamus lūkesčius tiek darbuotojui, tiek darbdaviui (Rousseau & McLean Parks, 1993). Iš kitos pusės, psichologinė sutartis gali padėti labiau susitelkti į darbuotojų pasiekimus, įdedamas pastangas, ir skatinti teisingą atlygį už jas bei aktyvią tarpusavio komunikaciją (Wang, 2015), o tai jau vėl iš dalies grąžina dėmesio objektą prie kelių organizacinio klimato komponentų.

Šiame tyrime siekiama apžvelgti ir analizuoti kaip susiję tarpusavyje organizacinis klimatas, vadovo parama, įsitraukimas į darbą ir psichologinės sutarties išpildymas, bei nustatyti įsitraukimo į darbą ir darbuotojų psichologinės sutarties išpildymo vertinimo prognostinius veiksnius.

1. ĮVADAS

1. 1. Organizacinis klimatas – samprata ir teoriniai modeliai

Organizacinis klimatas yra vienas iš plačiausių konstruktv, nagrinėjančių vidinę organizacijos būseną. Jis tyrinėjamas jau daugelį metų, tad galima stebėti, kaip vystėsi organizacinio klimato sampratos bei jo tyrimų raida. Forehand ir Gilmer (1964) buvo vieni pirmųjų autorių, kurie organizacinį klimatą apibūdino kaip organizacijos visumos charakteristikas. Taip pat šie tyrėjai teigė, jog organizacinio klimato konstruktv galima iširti empiriniu būdu, kas atvėrė galimybes patikrinti praktinį teorijos pritaikomumą. Vieną pirmųjų klausimynų, skirtų tirti organizacinį klimatą, 1968 metais sukūrė Litwin ir Stringer. Jie išskyrė faktorius, kurie, jų manymu, apibūdina šį konstruktv: visiems darbuotojams aiškios kompanijos vertybės bei jos vizija, tikslios taisyklės ir darbo principai, atsakomybių apibrėžtumas ir teisingas atlygis už atliekamą darbą, darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimo vertinimas (Litwin & Stringer, 1968).

Literatūroje galima rasti didelę organizacinio klimato apibrėžimų įvairovę. Dažniausiai tai įtakoja aspektai, kuriais yra nagrinėjamas organizacinis klimatas. Dalis tyrėjų teigia, kad organizacinis klimatas yra neatsiejama vidinių organizacijos procesų dalis, tiesiogiai įtakojanti darbuotojus (Kasiulis ir Barvydienė, 2015; Trinkner, Tyler, & Goff, 2016; Schneider & Barbera, 2014), o jo rodikliai kiekvienoje organizacijoje gali būti specifiniai, be to, yra stabilūs, ilgalaikiai ir įtakojantys žmonių jauseną ir elgesį organizacijoje. (Kasiulis ir Barvydienė, 2015; Trinkner et al., 2016; Robbins, 2003). Remiantis psichologiniu aspektu, anot Schneider (1983), organizacinis klimatas yra bendravimo būdas, parodantis bendrystės ryšius tarp darbuotojų bei jų klientų. Furham (1999) ir Robbins (2003) organizacinį klimatą įvardijo kaip visų organizacijos struktūros dalių psichologinę atmosferą, kurioje atsispindi darbuotojų emocijos ir savijauta. Vveinhardt nuomone, organizacinis klimatas yra „organizacijos narių, įskaitant ir vadovus, tarpusavio santykių padarinys ir reakcijų į šiuos santykius suma“ (Vveinhardt, 2009).

Svarbu pažymėti, kad organizacinis klimatas neapsiriboja vien tik kompanijos vidine sritimi, o apima ir išorinę aplinką: pasirenkamą komunikaciją ir kompanijos viešųjų ryšių programą, skirtingų lygių darbuotojų tarpusavio santykius bei klientų aptarnavimą ir jo įvertinimą (Vveinhardt, 2009; Davidson, 2003; Koene, Vogelaar, & Soeters, 2002). Kai kuriuose tyrimuose išorinei sričiai taip pat priskiriami kompanijos vizijos įgyvendinimas, pagarba darbuotojams bei pasitikėjimas jais, inovatyvių sprendimų priėmimo skatinimas (Kangis & Gordon, 2000; Koene et al., 2002).

Dėl didelės organizacinio klimato teorijų įvairovės, jas galima sugrupuoti į tris atskiras grupes, besiremiančias teoriniais modeliais. Pirmoje grupėje yra tos psichologinio klimato teorijos, kurios parodo

klimato aplinkos suvokimą iš organizacijos narių perspektyvos. Socialinės, tarpusavio narių ryšių, psichologijos srities tyrimai skiriami antrajai grupei. Tuo tarpu trečiajai grupei priskirtos teorijos yra susijusios su bendrąja organizacijos visuma (organizacijos veikimo sąlygos ir principai, darantys įtaką kiekvienam darbuotojui). Būtent šios teorijų grupės ir padeda plačiausiai apibūdinti organizacinį klimatą bei jo sudedamuosius kintamuosius. Atliekant organizacijų vertinimą, rekomenduojama remtis organizacinį klimatą bei jo sąsajas su organizacijos veiksniais labiausiai atspindinčiu grupių teorijų modeliu (Rekašiūtė-Balsienė, 2005).

Lietuvoje struktūruoti organizacinio klimato tyrinėjimai buvo pradėti tik praeitame dešimtmetyje. 2004 m. buvo sukurtas vienas pirmųjų Lietuvos organizacijoms pritaikytų organizacinio klimato klausimynų, kurio tikrinimui skirtame tyrime dalyvavo 1299 asmenys iš 36 įvairių sričių (nevyriausybinų, vyriausybinų, verslo) organizacijų. Keliamos hipotezės teigė, jog organizacinis klimatas – tai efektyvus ir komandinio darbo prielaida bet kurioje organizacijoje. Gauti rezultatai parodė, jog organizacinio klimato svarbos bendram darbui komandoje vertinimas priklauso nuo užimamo statuso (vadovų vertinimai buvo palankesni nei kitų darbuotojų) ir stažo (ilgą laiką dirbantieji organizacijoje vertina klimatą palankiau nei naujai prisijungę kolegos). Taip pat buvo pastebėta, jog, atliekant organizacinio klimato tyrimą didelėse organizacijose, nepaisant jo kompleksiško, kyla tam tikrų sunkumų rezultatų vertinime. Tad buvo nuspręsta, jog siekiant tikslesnių rezultatų, reikalingi tolimesni tyrimai, kurie daugiau orientuoti tiek į bendrųjų sąvokų apibrėžimą, tiek į atskirus organizacijos komponentus (pavyzdžiui, atskirus padalinius) (Merkys, Kalinauskaitė, Beniušienė, Vveinhardt, & Dromantas, 2005).

Rekašiūtė-Balsienė 2003 - 2004 m. atliko organizacinio klimato vertinimo tyrimą, kurio metu buvo siekiama patikrinti sukurtą metodologiją bei sudaryti pirmines gaires. Tyrimo dalyviais tapo šešių to meto geriausių paslaugas teikiančių organizacijų atstovai. Šio tyrimo rezultatai parodė, jog Lietuvoje organizacijos susijusios panašiais ypatumais: visi tiriamieji aukščiausiai įvertino darbuotojų tarpusavio santykius bei pagarbą vieni kitiems, norą siekti bendrų rezultatų, organizacijos svarbą darbuotojams. Tuo tarpu prasčiausiai įvertintos sritys buvo kasdienio darbo organizavimas ir darbo rezultatų vertinimas (Rekašiūtė-Balsienė, 2005).

Kiek vėliau Kalinauskaitė (2007) savo tyrime parodė, kad tarpgeneraciniai santykiai turi sąsają su organizaciniu klimatu. Tyrėjų gauti rezultatai patvirtino hipotezes, jog tarpgeneracinių santykių rodiklis gali tapti atskiru organizacinio klimato įvertinimo faktoriumi. Tyrėjai taip pat pastebėjo, jog organizacinio klimato vertinimas stipriai priklauso nuo amžiaus, kai yra vertinami didžiųjų organizacijų

rodikliai – vyresnio amžiaus darbuotojai organizacinį klimatą vertina palankiau, nei jaunesnio amžiaus kolegos (Kalinauskaitė, 2007).

Vveinhardt (2009) atliko tyrimą su mobingo užuomazgas turinčia komanda ir jų kompanijos organizaciniu klimatu. Gauti rezultatai parodė, jog diskriminuojantis elgesys gali neigiamai paveikti darbuotojų tarpusavio veiksmus bei padaryti neigiamą įtaką bendram organizaciniam klimatui. Tokie rodikliai gali tapti inspiracija tyrinėti mobingo kūrimąsi ir jo kilmę – prastėjantis klimatas gali tapti jį skatinančiu veiksmu ar atvirkščiai (Vveinhardt, 2009).

Šiuo metu organizacinio klimato tyrimai naudojami įvairiose organizacijose, dažniausiai siekiant įvertinti kokia yra organizacijos būklė, ir kokios galimos rekomendacijos organizacijos veiklos efektyvumui gerinti. Pavyzdžiui, Vveinhardt ir Skindaraitė (2012) atliko kurortinio miesto sanatorijos organizacinio klimato būklės tyrimą, kuriame dalyvavo 61 įvairių lygių sanatorijos darbuotojas. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog darbuotojams yra svarbi darbo klimato aplinka, tarpusavio bendradarbiavimas, pagarba, tai juos motyvuoja dirbti geriau, tačiau organizacijos vizija jiems nėra aiški, neapibrėžtos atsakomybės ribos, atlygio sistema, trūksta konfliktų prevencijos ir valdymo įgūdžių ir tai yra gairės, kaip galima tobulinti organizacijos veiklą gerinant jos klimatą.

Viename naujausių organizacinio klimato sampratos tyrimų teigiama, jog “organizacinis klimatas atspindi pagrindinių vertybių ir elgesio rinkinį, kuris gali būti naudojamas įgyvendinant įrodymais pagrįstą vadovavimą ir valdymą dvidešimt pirmo amžiaus kontekste. <...> Palaikantis ir konstruktyvus klimatas organizacijoje motyvuoja darbuotojus <...> siekti geresnių darbo rezultatų, skatina lojalumą ir yra stabilumo garantas” (Sein Myint, Kunaviktikul, & Stark, 2021). Galiausiai, organizacinis klimatas padeda įvertinti organizacijoje vykstančius procesus bei atrasti geriausius veikimo būdus jos gerbūviui palaikyti.

1.2. Vadovo parama - samprata ir teoriniai modeliai

Vadovo paramą išties galima vertinti kaip labai platų ir abstraktų dalyką, kurį kiekvienas asmuo vertintų skirtingai, pagal sau patogų selektyvų asociacinį būdą. Tuo tarpu analizuojant vadovo paramos konstrukta, dažai jis yra susiejamas su tarpasmeniniais vadovo ir jam pavaldaus asmens santykiais (Tan, 2008). Tarpusavio santykio kūrimas gali padėti didinti pasitikėjimą vienas kitu, motyvuoti darbuotoją, bei skatinti nuolatinį pavaldaus asmens augimą (Bigliardi, Petroni, & Dormio, 2005; Lee, 2005). Dar 1964 metais Blau, sukūrė 4 pakopų socialinių mainų teoriją, kuria remdamasis teigė, jog vadovams parodyti rūpestį pavaldinių darbu, pavaldiniai lygiai taip pat ims labiau stengtis ir tai paskatins jų tarpusavio santykio kūrimą būtent esamoje organizacijoje ir pačios organizacijos pozityvų vertinimą ateityje. Labai panašūs rezultatai buvo gauti Ahmad, Bibi ir Majid (2016) atliktame tyrime, kuris parodė,

jog gavę tinkamą vadovų palaikymą, darbuotojai pasižymi geresniu veiklos išpildymo dėl organizacijos gerovės. 2013 metais buvo atliktas tyrimas, kuriame dalyvavo 154 pardavimų srityje, įvairiose industrijose, dirbantys asmenys. Buvo siekiama nustatyti vadovo paramos ryšį su darbuotojų emocine gerove ir rezultatai parodė, jog kuo didesnis yra vadovo indėlis kuriant santykį su darbuotoju ir paremiant jį, tuo darbuotojai geriau atliko savo darbą ir jų ateities lūkesčiai buvo geriau išpildomi (Kemp, Borders, & Ricks, 2013).

Psichologijos srities tyrėjams vien tik vadovo paramos suvokimo nepakako ir, pradėjus stebėti jos apraiškas, buvo nustatyta, jog ji aktyviai susijusi ir su keliomis gerai žinomomis teorijomis. Prieš kelerius metus Bakker ir Demerouti (2018) sukūrė kelių lygių darbo reikalavimų ir išteklių teoriją, kurioje teigia, jog vadovo elgesys gali turėti įtakos jam pavaldžių asmenų savirealizacijai darbe bei komandos ar asmeniniam darbo išteklių panaudojimui. Svarbu paminėti, jog vadovo paramą autoriai vertina iš transformacinės lyderystės pusės, kuri teigia, jog vadovas gali įkvėpti ir paskatinti savo darbuotojus ir padėti sužadinti jų įsitraukimą į darbą ar bendrą kompanijos tikslų siekimą (Bass, 1985). Buvo atliktas tyrimas, kurio metu 61 jūrų karys dalyvavo 34 dienų kelionėje laivu nuo šiaurinės Europos dalies iki šiaurinės Amerikos ir jiems vadovavo transformacine lyderyste besiremiantis vadovas. Kiekvieną dieną pildomos anketos rezultatai parodė, jog toks vadovavimas turėjo teigiamą įtaką kasdienių ir specifinių užduočių atlikimui, nes vadovai padėjo rasti vis naujus užduočių atlikimo resursus, kuriais galima pasinaudoti (pvz. skirtinga įranga treniruotėms vandenyje, laivo valdymo subtilybės audrų metu ir pan.) (Breevaart et al., 2014).

Vadovo parama gali būti labai plačiai taikoma skirtinguose tyrimuose, priklausomai nuo to, ką konkrečiai siekiama išanalizuoti. Tačiau beveik visuose tyrimuose vadovo parama yra tiriama drauge su kitais su darbo veikla ar tarpusavio ryšiais susijusiais kintamaisiais.

1.3. Įsitraukimas į darbą – samprata ir teoriniai modeliai

Visi darbdaviai stengiasi pasiekti kuo geresnių rezultatų, o tai, žinoma, priklauso nuo to, kaip jų darbuotojai atlieka darbus. Kertinis dalykas, lemiantis ir gerus veiklos rezultatus organizacijoje, ir paties asmens pasitenkinimą atliekamam darbu – įsitraukimas į jį. Būtent tai gali būti įvardijama asmens gerovės darbe dalimi (Bakker, 2011). Įsitraukimas į darbą gali būti apibrėžiamas kaip stiprus susikoncentravimas į atliekamą darbą bei mėgavimasis juo. (Hallberg & Schaufeli, 2006). Taip pat, įsitraukimas į darbą gali būti apibūdinamas pastoviu pasitenkinimu atliekamam darbu, noru į jį sutelkti visą savo dėmesį ir teigiamas emocijas bei motyvuotu rezultatų siekimu. Dėl tokių priežasčių, kaip stiprus dėmesio telkimas

į darbuotojų stiprybes, jų gebėjimus, pilno potencialo panaudojimą ir sėkmingą patirtį darbe, įsitraukimas į darbą mokslininkų neretai priskiriamas pozityviosios psichologijos šakai (Sweetman & Luthans, 2010).

Stebint iš teorinės perspektyvos, siekiama suprasti tai, kaip matomas pats įsitraukimas, koks yra jo vertinimas bei jį sudarančios sritys. Vertinant įsitraukimą į darbą praktinės analizės būdu, galima nustatyti esminius veikimo taškus, kurie gali padėti organizacijoms tiek aukštų rodiklių puoselėjimo, tiek žemų rodiklių priežasčių nustatymo klausimais. Kokie yra įsitraukimo į darbą pagrindai ir nuo ko jie priklauso dar 1990 metais pradėjo domėtis ir tirti Kahn. Būtent jis buvo vienos iš pirmųjų ši konstrukta apibūdinančių teorijų autoriumi. Jis teigė, jog visi asmenys su darbe atliekama role (vaidmeniu) yra susiję tiek kognityviškai, tiek emociškai, tiek fiziškai. Jo teigimu, pats įsitraukimas į darbą gali virsti motyvacinė jėga pasiekti rezultatų (tikslų), kai fiziškai imamasi atlikti užduotį, kognityviškai sudėliojamas veiksmų planas ir emociškai visa energija yra skiriama vykdomai užduočiai. Asmenis, kurių darbas proceso metu virsta jų pačių išraiškos priemone, Kahn laikė labai kryptingai įsitraukusiais žmonėmis.

Tik po kurio laiko, 2002 metais Schaufeli drauge su Bakker ir kitais tyrėjais sukonstravo į Kahn panašų įsitraukimo į darbą teorijos modelį, kuriame buvo išskirti kiek kitokie pagrindiniai įsitraukimo į darbą komponentai. Jų nuomone, įsitraukimas į darbą galėtų būti apibrėžtas kaip būseną, teikiančią teigiamas emocijas ir skatinanti pasitenkinimą vykdomu darbu bei besąlygišku dėmesio sutelkimu į jį. Autoriai įvardijo pasinėrimą į veiklą, energiją ir atsidavimą darbui kaip tris sritis, kurios, jų nuomone, gali padėti įvertinti įsitraukimą į darbą. Pasinėrimą į darbą jie įvardijo kaip susitelkimą į darbinę veiklą bei negebėjimą nuo to atitrūkti, prarandant laiko nuovoką, kai tas darbas atliekamas. Asmens energija yra sutelkiama į jo gebėjimą aktyviai naudotis turimomis jėgomis darbui, entuziazmą ir atkaklumą, kai tas darbas atliekamas ir siekiama susidoroti su kylančiais sunkumais. Paskutinis autorių išskirtas įsitraukimo į darbą komponentas – atsidavimas darbui, kurį jie apibūdino kaip atliekamo darbo prasmės ir vizijos matymą, kai siekiant tikslų ir matant rezultatus jaučiamas pasididžiavimas.

Pastaruoju metu, kai didėja visuomenės susidomėjimas įsitraukimu į darbą, ši sąvoka vis dažniau sutinkamas ir populiariojoje verslo, ir akademinėje srityse, kur bandoma suprasti, kokie yra paties konstrukto veikimo principai ir kokios yra jo sąsajos su kitomis sritimis. Siekiant išanalizuoti konstrukto sąsajas su kitais aspektais, buvo atlikta daug tyrimų. Vienas iš jų 2002 metais Harter kartu su Shmidt ir Hayes atliktas didelės apimties tyrimas, į kurį buvo įtrauktos 36 kompanijos. Šio tyrimo metu buvo siekiama rasti sąryšį tarp įsitraukimo į darbą ir pasiekiamų rezultatų jame. Tyrimo rezultatai parodė, jog pasiekiami finansiniai rezultatai, organizacijos sėkmė, produktyvumas ir net darbe įvykstančių nelaimingų atsitikimų skaičius tiesiogiai priklauso nuo įsitraukimo į darbą.

Po kurio laiku buvo pradėti tyrimai, kurių tikslas buvo ne vien parodyti sąsajas tarp įsitraukimo į darbą ir kitų konstruktyvų, bet ir nustatyti, kokie yra įsitraukimo į darbą pamatai. 2006 metais Saks atliko tyrimą, kuriame rėmėsi socialinių mainų teorija, teigiančia, kad atliekamas darbas ir jo kompleksiskumas turi būti tinkamai atlygintas, tam, kad darbuotojas galėtų jaustis įvertintu, nes esant priešingai situacijai, jis organizacijoje neišsilaikys ilgą laiką. Šiame tyrime sudalyvavo 102 skirtingo pobūdžio organizacijose dirbantys tiriamieji. Tyrimo metu autoriaus tikslas buvo nustatyti ir atlikti analizę, vertinančią koks yra santykis tarp vykdomam darbui keliamų uždavinių ir gaunamų rezultatų. Gauti rezultatai atskleidė, jog, kiekvieno darbuotojo asmeninis įsitraukimas į darbą ir iš organizacijos ateinantis siekis įtraukti darbuotoją į jos veiklą, turi būti atskiriami, nepaisant to, kad abu yra teigiamai veikiami organizacijos palaikymo darbo atlikties momentu. Tyrimas parodė, kad lojalumas savo darbdaviui, savęs matymas neatsiejama organizacijos dalimi, kompanijos reprezentavimas taip pat yra susiję su įsitraukimu į darbą.

Viską įvertinus, galima teigti, jog beveik visi su darbu susiję veiksniai, pradedant tokiais kaip darbo priemonės ir jų panaudojimas, baigiant asmeniniais ir tarpasmeniniais psichologiniais veiksniais – susiję su įsitraukimu į darbą. Jis kai kurių autorių net laikomas ir vertinamas kaip produktyvumo dalis (Erikson, 2006). Įsitraukimas į darbą gali būti laikomas vienu pagrindinių aspektų, į kuriuos organizacijos galės remtis priimdamos sprendimus tiek dėl organizacijos aplinkos, darbo pozicijų, jų aprašų, tiek dėl savo kaip organizacijos gerbūvio, todėl jis neturėtų būti vertinamas vien kaip bendras konstruktas, bet veikiau analizuojama kiekviena jo dalis atskirai, siekiant geriau suprasti pagrindinius motyvus, padedančius palaikyti aukštus jo rezultatus.

1.4. Psichologinės sutarties išpildymas – samprata ir teoriniai modeliai

Vienas didžiausių iššūkių, su kuriais susiduria šiuolaikinių organizacijų vadovai, yra efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas. Dėl intensyvios technologijų ir inovacijų plėtros, didėjančio paslaugų kokybės siekio, mobilumo galimybių bei organizacinės struktūros pokyčių, darbuotojai darbo santykiuose vaidina vis didesnę vaidmenį (Rousseau, 2004; Rousseau, Hansen, & Tomprou, 2016). Jau tapo įprasta ir tai, jog kinta požiūris į nuolatinę darbo jėgą, kaip pagrindinę ir šiuolaikinėse organizacijose vis dažniau taikoma pagal laikinąsias sutartis įdarbinamo personalo praktika, be to, vyksta konkurencija ne tik dėl darbo vietų, bet ir tarp organizacijų dėl darbuotojų (Martínez-León, 2012; Wellin, 2012). Šalia pagrindinės darbo sutarties, organizacijose atsiranda numanoma psichologinė sutartis, kuri apibrėžia, kokio indėlio į organizaciją tikimasi iš darbuotojo, ir, atitinkamai, kokie yra darbuotojų lūkesčiai organizacijos atžvilgiu (Rousseau, 2004; Rousseau, et al., 2016).

Vienas pirmųjų psichologinės sutarties sąvoką 1960 m. savo tyrimuose pritaikė Argyris, tačiau šios sąvokos teoretizavimui jis didelės reikšmės neskyrė (Conway & Briner, 2005). Psichologinės sutarties sampratos koncepciją itin išsamiai išplėtojo Levinson su kolegomis. Šie autoriai aptarė tokius psichologinės sutarties aspektus, kaip numanomi stabilūs lūkesčiai, kurių išpildymo sutarties dalyviai tikisi iš vieni kitų, abipusiškumas, kai stengiamasi atliepti tiek darbuotojų, tiek organizacijos poreikius, sutarties dinamiškumas, atsižvelgiant į kintančias aplinkybes (Levinson, Price, Munden, Mandl, & Solley, 1962). Schein taip pat akcentavo tai, jog psichologinė sutartis yra susijusi su niekur oficialiai neįrašytais lūkesčiais, kurie išryškėja darbuotojų ir darbdavio santykiuose ir gali būti derinami atitinkamai pagal abiejų pusių poreikius (Schein, 1965). Apskritai, ankstyvajai psichologinės sutarties raidai labiau būdingas teoretizavimas, nei empirinis darbas, aiškumo trūkumas formuojant teorinį modelį (nes buvo įtraukta pernelyg daug skirtingų mokslo sričių) (Conway & Briner, 2005).

Esminė psichologinės sampratos rekonceptualizacija yra susijusi su Rousseau (1989) darbu. Autorė pateikė naują požiūrį į psichologinės sutarties sampratos suvokimą, psichologinės sutarties veikimą ir būdus, kaip būtų galima tai empiriškai ištirti. Tai tapo atspirties tašku teoriniam sampratos išgryninimui ir atvėrė empirinių tyrimų galimybes (Conway & Briner, 2005). Pagal Rousseau, psichologinė sutartis „apima įsitikinimą, kad pažadas buvo duotas ir už tai mainais siūlomas atlygis, įpareigojantis abi šalis tam tikriems abipusiems įsipareigojimams“ (Rousseau, 1989). Rousseau psichologinės sutarties sampratoje ne tik fiksuoja sutartį kaip mainus, bet, tuo pačiu, pabrėžia ir psichologinį jos pobūdį, nes šią sutartį formuoja subjektyvus darbuotojo suvokimas, kurį įtakoja socialinės normos, auklėjimas, ankstesnė patirtis, individualios savybės (Rousseau, 2001; Conway & Briner, 2005).

Kitas svarbus akcentas psichologinės sutarties sampratoje, Rousseau nuomone, yra tai, kad sutartis gali sudaryti tik žmonės: organizacijos „negali suvokti“, nors atskiri jų vadovai, kaip asmenys, psichologinę sutartį su darbuotojais suvokia ir atitinkamai reaguoja (Rousseau, 1989). Autorės teigimu, psichologinę sutartį būtų galima išskirstyti į 4 tipus. Pirmosios, santykinės (angl., relational) psichologinės sutarties, atveju, darbuotojai yra itin įsitraukę į organizacijos veiklas ir išlieka jai lojalūs. Patys darbuotojai yra imlūs pokyčiams, gali dirbti didesniu krūviu ir nesitikėti papildomo atlygio, jaučia stiprią atsakomybę atlikti savo darbus, negalvodami apie sąnaudas, visuomet ištisia pagalbos ranką kolegoms. Darbdavys, santykinės sutarties atveju įsipareigoja pasiūlyti ilgalaikį užimtumą ir stabilų atlyginimą. Antruju, sandorio (angl., transactional) psichologinės sutarties atveju, orientuojamasi į tam tikrą konkrečios srities pareigų poreikį ar ribotos trukmės darbo susitarimą. Darbuotojai, dirbantys pagal tokio tipo sutartį, yra labiau linkę nedelsiant palikti kompaniją, kai tik kyla nesklandumų. Tokios sutarties

santykiai dažniausiai palaikomi tokiose pozicijose, kurios nėra kertinės kompanijos veikimui ir galima didesnė darbuotojų kaita. Trečioji psichologinės sutarties rūšis yra hibridinė – subalansuota (angl., balanced) sutartis. Jos pagrindinis principas – darbdavio ir darbuotojo tarpusavio santykio kūrimas, kuriame vyksta bendras rizikų valdymas ir lūkesčių kėlimas bei jų pildymas. Ir per tarpusavio lūkesčių išpildymą siekiama ilgalaikių rezultatų (Rousseau, 2000; Wellin, 2012). Ketvirtąjį tipą – pereinamąją (angl., transitional) sutartį, autorės teigimu, derėtų laikyti ne sutartimi tiesiogine to žodžio prasme, o pažintiniu teiginiu, kuris atspindi neigiamus pokyčius darbuotojo ir darbdavio santykiuose, prieštaraujančius anksčiau nustatyti darbo tvarkai.

Be to, Rousseau pasiūlė psichologinės sutarties „pažeidimo“ idėją, kuri apibūdino kaip „organizacijų ar kitų šalių nesugebėjimą reaguoti į darbuotojo indėlį tokiu būdu, kokiu, darbuotojo nuomone, jie yra įsipareigoję“ (Rousseau, 1989). Jei ankstesniuose darbuose apie psichologinės sutarties išpildymą buvo kalbama apie darbuotojų indėlio atitikimą su tuo, ką siūlo organizacija, tai Rousseau pasiūlė naudoti psichologinės sutarties „pažeidimą“ kaip pagrindinį mechanizmą, kuris padėtų susieti šią sutartį su rezultatais ir supaprastintų psichologinės sutarties bei jos rezultatų tyrimus (Rousseau, 2001; Conway & Briner, 2005).

Apibendrinami įvairių autorių darbus, Conway ir Briner (2005) išskyrė pagrindinius psichologinės sutarties bruožus: numanomas ir subjektyvus pobūdis, suvoktas susitarimas, abipusiai mainai, tęstinumas ir dinamiškumas.

Psichologinės sutarties išpildymas lemia teigiamą darbuotojų požiūrį, didina jų pasitenkinimą darbu, pasitikėjimą organizacija ir skatina darbuotojų motyvaciją kuo geriau vykdyti savo darbinis įsipareigojimus (Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood, 2003). Tokiu būdu, organizacija, vykdydama pažadus savo darbuotojams, savo ruožtu įtakoja organizacijos veiklos rezultatų gerinimą. Tačiau, jei šie pažadai nevykdomi, psichologinės sutarties išpildymas sutrinka, kitaip tariant, kai “darbuotojai suvokia neatitikimą tarp to, kas jiems buvo pažadėta, ir to, ką jie iš tikrųjų gauna, įvyksta psichologinės sutarties pažeidimas”. Tai gali sukelti neigiamų padarinių, tokių, kaip pyktis, nepasitenkinimas, nepasitikėjimas organizacija, darbo našumo sumažėjimas. Tuo tarpu viršyti sutarties lūkesčiai įtakoja darbuotojų lojalumą ir didesnę jų indėlį siekiant organizacijos efektyvumo (Turnley et al., 2003).

1.4.1. Psichologinės sutarties išpildymo iš darbdavio perspektyvos sąsajos su psichologinės sutarties išpildymu iš darbuotojo perspektyvos

Tyrinėdama psichologinės sutarties pažeidimus Robinson (1994) priėjo prie psichologinės sutarties išpildymo analizės iš skirtingų perspektyvų. Pirmosios, darbuotojo perspektyvos, tikslas yra

stebėti, kaip darbuotojas vertina savo organizacijai keliamų lūkesčių išpildymą, o antrosios, darbdavio perspektyvos - kaip darbuotojas išpildo organizacijos jam keliamus lūkesčius. Ši analizė pamažu tapo dar vienu psichologinės sutarties išpildymo įvertinimo teoriniu modeliu (Robinson & Rousseau, 1994).

Tyrėjai darbuotoją ir darbdavį siejančius lūkesčius apibendrina ir suskirstė į dvi grupes. Psichologinėje sutartyje darbuotojo perspektyvą sudaro: karjeros ir tobulėjimo galimybės, teisingas atlygis, darbo pobūdis, sąlygos ir aplinka, aprūpinimas darbo priemonėmis, įvairios išmokos ir naudos, ilgalaikis darbas. Darbdavio perspektyvą sudaro: pageidaujamos darbuotojo asmeninės ir darbinės savybės, pageidaujami darbuotojų komunikavimo ir organizaciniai gebėjimai, darbuotojų nusistatymai pokyčių atžvilgiu, darbuotojo noras tobulėti, darbuotojo santykiai ir įsipareigojimai organizacijai (Guest, 1998; Herriot & Pemberton, 1997).

Jakimuk (2015), tyrinėdamas psichologinės sutarties konstrukta, apibrėžė, jog tai yra tarp darbdavio ir darbuotojo veikiančios interesai – tarpusavio sistema. Prie ankstesnių tyrėjų jau paminimų lūkesčių išpildymo mainų charakteristikų, Jakimuk priduria, kad tiek darbdavį, tiek darbuotoją dar papildomai paveikia ir suvokiamas teisingumas, pažadų laikymasis ir pasitikėjimas vienas kitu. Apibendrinant pastebima, jog pagrindinis lūkesčių tarp darbdavio ir darbuotojo teorijos pagrindas yra rezultatas, kuris gaunamas vertinant jų elgseną vienas kito atžvilgiu.

1.5. Organizacinio klimato, vadovo paramos, įsitraukimo į darbą ir psichologinės sutarties išpildymo tarpusavio ryšiai

1.5.1. Organizacinio klimato sąsajos su įsitraukimu į darbą

Ne maža dalis tyrėjų, tirdami organizacinį klimatą ir įsitraukimą į darbą, nustato stiprius jų tarpusavio ryšius. Daugelis savo tyrimuose patikslina, jog geras organizacinis klimatas gali tarpti didesnio darbuotojų įsitraukimo priežastimi (Viitala, Tanskanen, & Santti, 2015; Haugsnes, 2016; Rožman & Štrukelj, 2020).

Organizacinio klimato bendradarbiavimo bei tarpusavio santykių ir pagarbos faktoriai glaudžiai susieja jį su įsitraukimu į darbą. Lygiai taip pat ir kitas organizacinio klimato faktorius, darbuotojų pastangos, atliepia ir į įsitraukimo į darbą kintamąjį. Gero organizacinio klimato sukūrimas darbe gali padėti kurti geriausią motyvacinę sistemą, kurios dėka didėja darbuotojų įsitraukimas į darbą bei siekiai realizuoti vis geresnius ir aukštesnius rezultatus ne tik individualiame lygmenyje, bet ir organizaciniame (Maslach, Schaufeli, & Leiter 2001). Taip pat tyrimuose apie bendradarbiavimą (komandinį darbą vardan

bendrų tikslų) pastebima, jog organizacijose, kuriose yra kuriamas stiprus ir glaudus darbuotojų tarpusavio ryšys, didėja ir darbo produktyvumas bei darbuotojų įsitraukimas į darbą (Ford, 2011).

Tyrimai atskleidžia, jog teigiamas organizacinis klimatas gali tapti puikių ne tik darbo, bet ir kompanijos pasiekimų priežastimi. (Purohit & Wadhwa, 2012; Shuck, Adelson, & Reio, 2017; Schaufeli, 2016). Harter ir kiti tyrėjai (2002) atliko tyrimą, kuriame ištyrė beveik 8000 komandų skirtingų industrijų organizacijose ir nustatė, jog darbuotojų įsitraukimas lemia geresnius kompanijos rezultatus, klientų pasitenkinimą, produktyvumą. Galima apibendrinti, jog organizacinis klimatas su įsitraukimu į darbą siejasi ir per pasiekimus, jeigu tik jie yra vienodi tiek iš darbuotojo, tiek iš organizacijos perspektyvos (Shuck et al., 2017; Schaufeli, 2016).

2018 m. Irano Oazvin provincijoje buvo atliktas organizacinio klimato ir įsitraukimo į darbą sąsajų tyrimas, kuriame dalyvavo ligoninėse dirbančios slaugytojos. Dalyvauti tyrime iš kiekvienos ligoninės atsitiktinės atrankos būdu buvo pasirinktas tam tikras tiriamųjų skaičius ir iš viso buvo 340 dalyvių. Analizuojant rezultatus buvo pastebėta, jog organizacinis klimatas turi tiesioginį teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą – kuo aukštesni organizacinio klimato rodikliai, tuo didesnis yra ir žmonių įsitraukimas į darbą. Kitas tyrėjų pastebėtas aspektas – organizacinio klimato efektyvumas. Tyrimas parodė, jog jis gali lemti dinamiškumą tarpusavio santykiuose, o kuo jo daugiau, tuo labiau žmonės yra linkę prisiimti papildomų atsakomybių bei siekti organizacinio lygmens tikslų. Turint omenyje, kad sklandi ir pozityvi komunikacija bei gera psichinė ir fizinė pačių slaugytojų sveikata yra vieni esminių dalykų, siekiant pilnavertiškai dirbti, tyrėjai teigia, kad tai pakeičiama į teigiamą pusę pagerinant organizacinio klimato kokybę (Kalhor, Khosravizadeh, Moosavi, Heidari, & Habibi, 2018).

2018 metais buvo atliktas tyrimas, kuriame buvo vertinamos organizacinio klimato ir įsitraukimo į darbą sąsajos. Gauti rezultatai parodė, jog tarp organizacinio klimato ir įsitraukimo į darbą esantis ryšys skatina darbuotojų savarankiškumą ir sprendimų priėmimą, bendrąją gerovę. Tačiau jei organizacinis klimatas bus remiamas veiklos efektyvumu ir orientacija tik į tikslus – tuomet įsitraukimas į darbą gali gerų rezultatų ir neparodyti (Ancarani, Mauro, & Giammanco, 2018).

Organizacinis klimatas yra ganėtinai platus ir daugelį sričių organizacijos atmosferoje apimantis konstruktas, tad, kaip ir parodo tyrimai, įsitraukimas į darbą yra vienas iš labiausiai jo paveikiamų konstrukčių.

1.5.2. Organizacinio klimato sąsajos su psichologinės sutarties išpildymu iš darbuotojo perspektyvos

Organizacinis klimatas tyrimuose dažnai siejamas su įvairiais nuo jo priklausančiais komponentais: pasiekimais, darbuotojų įsitraukimu į darbą, darbuotojų įgalinimu, priklausymu organizacijai suvokimu, tačiau labai retai analizuojamas su psichologinės sutarties išpildymu, nors ji ir turi ypatingą reikšmę darbdavio ir darbuotojo santykiams organizacijoje (Kasekende, Munene, Ntayi, & Ahiauzu, 2014). Vienas pirmųjų bandymų surasti ryšį tarp organizacinio klimato ir psichologinės sutarties išpildymo iš darbuotojo pusės buvo 2008 m., kai Gallagher nagrinėjo psichologinės sutarties pažeidimus, tačiau jokio reikšmingo ryšio tuo metu nebuvo rasta. 2010 m. Bal ir kitų tyrėjų atliktas tyrimas nustatė teigiamą ryšį tarp psichologinės sutarties išpildymo iš darbuotojo pusės ir darbo našumo. Iš ankstesnių tyrimų buvo pastebėta, jog organizacinis klimatas taip pat turi teigiamas sąsajas su darbo našumu (Sturges, Conway, Guest, & Liefogh, 2005), tad buvo padaryta išvada, jog organizacinis klimatas turi turėti teigiamas išvadas su psichologinės sutarties išpildymu iš darbuotojo perspektyvos (Kasekende et al., 2014).

Wasko ir Faraj (2005) nuomone, organizacinis klimatas lemia, kokios yra darbuotojų nuostatos bei lūkesčiai jų veiklai organizacijoje. Kiekvienas darbuotojas jį supantį organizacinį klimatą supranta skirtingai, remdamasis selektyviu suvokimu bei siedamas jį su savo asmeniniais patyrimais organizacijoje (Shen, Schaubroeck, Zhao, & Wu, 2019). Būtent jis ir parodo, kaip darbuotojai reaguoja į tam tikrus organizacijoje vykstančius įvykius, kuriuos jie laiko psichologinės sutarties vykdymo dalimi. Tikėtina, jog esant teigiamam organizaciniam klimatui, darbuotojai įvykdo savo psichologines sutartis, kai tuo tarpu esant neigiamam organizaciniam klimatui rezultatai būtų priešingi (Robinson & Morrison, 2000).

1.5.3. Vadovo paramos sąsajos su įsitraukimu į darbą

Kiekvienos efektyviai veikiančios organizacijos vadovai yra suinteresuoti, kad darbuotojai puikiai atliktų savo darbą, norėtų tobulėti, būtų pasiruošę įveikti sunkumus ir susidoroti su iššūkiais. Tuo pačiu kiekvienas darbuotojas iš savo vadovo tikisi paramos, palaikymo ir atlikto darbo įvertinimo. Darbuotojai yra linkę labiau įsitraukti į darbą, kai vadovai supranta jų lūkesčius ir sutaria su darbuotojais, kaip šie galėtų tuos lūkesčius išpildyti (Baumruk, 2006). Taigi, didžia dalimi būtent organizacijos vadovai yra atsakingi už darbuotojo įsitraukimą į darbą.

Darbe turi būti sukurta tokia aplinka, kuri įkvėptų darbuotojus dirbti su entuziazmu, o vadovai savo pavyzdžiu turėtų demonstruoti darbuotojams tokį elgesį, kuris reikalingas organizacijos tikslams pasiekti. Veikdami per tokius veiksmus, kaip darbo procesų organizavimas, atskaitomybė, pripažinimas,

karjeros galimybės, vadovai gali padidinti arba iki kritinio lygio sumažinti darbuotojų įsitraukimą į darbą (Baumruk, 2006). Pavyzdžiui, 2019 metais tyrėjai Melhem ir Qudah atliko tyrimą apie pagarbos ir jaučiamo pasitikėjimo iš vadovybės pusės įtaką įsitraukimui į darbą. Buvo surinkti duomenys iš 181 darbuotojo vienoje Jordanijos įmonėje. Rezultatai parodė, kad iš vadovų gaunama pagarba ir pasitikėjimas turi teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą (Melhem & Qudah, 2019). 2021 metais Lartey atliktame tyrime vienu iš tyrimo komponentų buvo vadovo pripažinimo įtaką darbuotojo įsitraukimui į darbą. Tyrime dalyvavo 120 mažų ir vidutinių įmonių darbuotojų. Gauti rezultatai parodė, kad darbuotojai, už savo darbą nuolat sulaukiantys pripažinimo iš vadovo, išlaiko didelį įsitraukimą į darbą (Lartney, 2021).

Tyrimais yra įrodyta, kad darbuotojų įsitraukimui į darbą teigiamai veikia ir transformacinė lyderystė. 2016 metais Breevaart atliko tyrimą, kuriame tyrė kasdienio transformacinio vadovavimo ryšį su įsitraukimu į darbą. Tyrime dalyvavo 271 mokytojas, kurie 2 savaites iš eilės po darbo pildydavo apklausas internetinėje erdvėje. Šiame tyrime gauti rezultatai rodo, kad tomis dienomis, kai mokytojai darbe turėjo daugiau iššūkių arba kai buvo šalutinių poreikių (šeimos, asmeninių), būtent transformacinės lyderystės principų laikymasis paskatino išlaikyti įsitraukimą į darbą (Breevaart, 2017).

2013 metais atliktame tyrime buvo analizuojamas darbo grupės susitikimas kaip konkretus kontekstas, kuriame gali būti skatinamas darbuotojų įsitraukimas į darbą. Tyrimo metu buvo surinkta 319 darbuotojų apklausų. Gauti rezultatai parodė, kad egzistuoja ryšys tarp vadovo tarpininkavimo susitikimuose ir darbuotojų įsitraukimo į darbą. Taip pat rezultatai parodė, kad vadovai gali veiksmingai naudotis bendromis darbo veiklomis, pavyzdžiui, darbo susitikimais, norėdami skatinti darbuotojų įsitraukimą (Allen & Rogelberg, 2013). Tikėtina, jog vadovai, kurie yra susipažinę su visų organizacijos grandžių darbo specifika, kurie domisi darbuotojų reikalais ir vertingu laiko kiekvieno darbuotojo indėliu, gali tikėtis nuoširdaus savo darbuotojų palaikymo ir įsitraukimo į darbą.

1.5.4. Vadovo paramos sąsajos su psichologinės sutarties išpildymu iš darbuotojo perspektyvos

Veiksminga komunikacija organizacijoje gali tapti puikių rezultatų, darbuotojų tarpusavių ryšių sustiprinimo, tikslų suprantamumo ar nesutarimų išsprendimo dalimi (Marlow, Lacerenza, Paoletti, Shawn Burke, & Salas, 2018). Vadovai tampa komunikacijos priemone pačioms organizacijoms perduoti žinią jos darbuotojams. Tyrimų rezultatai parodo, jog vadovo ir darbuotojo komunikaciniai mainai yra susiję su psichologinės sutarties iš darbuotojo perspektyvos išpildymu ir emociniu įsipareigojimu organizacijai. Būtent vadovai skatina darbuotojų pasitikėjimą darbdaviu, parodydami jų pripažinimą, atliepdami į jų poreikius ir rūpesčius, kurdami abipusį ryšį ir leisdami darbuotojams priimti

organizacijai svarbius sprendimus. Visa tai padidina pačių darbuotojų siekius išpildyti ir jiems keliamus lūkesčius (Agarwal & Bhargava, 2014). Abipusiai komunikaciniai mainai tarp vadovo ir darbuotojo gali padėti numatyti tiek rezultatus, tiek psichologinės sutarties išpildymą iš darbuotojo pusės (Conway & Coyle-Shapiro, 2011).

2018 metais buvo atliktas kokybinis tyrimas, kuriame dalyvavo 12 slaugytojų ir jų vadovai. Tyrimo tikslas buvo nustatyti slaugytojų psichologinės sutarties išpildymą per darbuotojo ir darbdavio sąveiką. Slaugytojos dirbo pagal hibridinę - subalansuotą psichologinę darbo sutartį ir turėjo daug vadovo palaikymo, lyderystės ir savarankiško darbo poreikių. Vadovų parama buvo vertinama atsižvelgiant į jų rūpestį slaugytojų gerove ir atviro bendravimo užtikrinimą. Tyrimo rezultatai parodė, jog slaugytojos, gavusios palaikymą ir vadovo supratimą asmeniniu lygmeniu, buvo linkusios įvadinti tai kaip lūkesčių pranokimą ir tai turėjo didelę įtaką jų tolimesniam įsipareigojimui organizacijai bei pilnavertiškam psichologinės sutarties išpildymui (Corder & Ronnie, 2018).

Apibendrintai galima būtų sakyti, jog vadovai yra tarsi psichologinės sutarties išpildymo iš darbdavio pusės įrankiai, tačiau lygiai taip pat atlieka svarbų vaidmenį paskatinant darbuotojus atlikti savo sutarties pusę.

1.5.5. Psichologinės sutarties išpildymo iš darbdavio perspektyvos sąsajos su įsitraukimu į darbą

Psichologinės sutarties išpildymas iš darbdavio perspektyvos nėra dažnai tyrimuose sutinkama perspektyva, tačiau, jei atliekami tyrimai, tuomet dažnai žvelgiama per skirtingų darbdavių atstovaujамų psichologinių sutarčių prizmę.

2019 metais Soares ir Mosquera atliko tyrimą, kurio metu analizavo visų keturių Rousseau (2000) išskirtų psichologinės sutarties tipų sąsajas su įsitraukimu į darbą karinėje organizacijoje Portugalijoje. Tyrimas atskleidė, jog sandorio (jai būdingas trumpalaikio santykio su darbuotoju sukūrimas dėl tam tikrų konkrečių užduočių ar konkretaus darbo laiko) ir pereinamosios (jai būdingas neigiamas pokytis darbdavio ir darbuotojo santykiuose, kuris prieštarauja ankstesnei darbo tvarkai) psichologinės sutartys mažina darbuotojų įsitraukimą į darbą, kai, tuo tarpu, santykinės (pasižymi stipriu darbuotojų įtraukimu ir lojalumo didinimu) ir hibridinės – subalansuotos (kai rizikos ir lūkesčiai valdomi darbdavio ir darbuotojo bendrai) psichologinės sutartys skatina dar didesnį darbuotojų įsitraukimą. Kito tyrimo metu buvo nustatyti tie patys, santykinės ir hibridinės – subalansuotos psichologinės sutarties, darbuotojų įsitraukimo į darbą didinimo rodikliai, tik papildomai buvo pastebėta, jog įsitraukimas į darbą tampa tarpine grandimi tarp santykinės psichologinės sutarties išpildymo ir darbuotojų darbo našumo (Yeh, 2012).

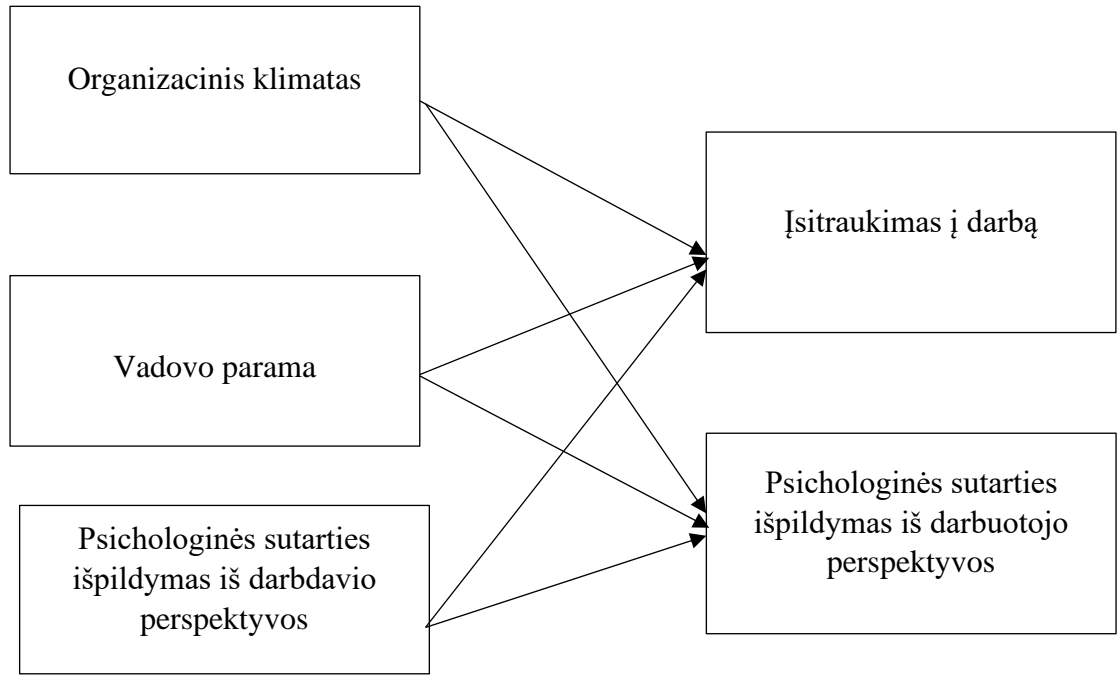
Kitais atvejais psichologinės sutarties išpildymas iš darbdavio perspektyvos vertinamas per vadovų, kaip sutarties išpildytojų, prizmę. Tyrimuose minima, jog organizacijose yra itin svarbu, jog vadovais žmonės būtų paskiriami ne dėl to, jog tai būtų tolimesnis jų karjeros pasiekimas, tačiau būtina atsižvelgti į jų kompetencijas. Jie turi sugebėti suteikti paramą savo darbuotojams, įgalinti juos bei paskatinti tobulėti. Ir, žinoma, neatsiejama vadovo pozicijos dalimi tampa darbuotojų įsitraukimo į darbą didinimas. Organizacijose svarbu mokyti vadovus imtis aktyvios rolės įtraukiant darbuotojus ir kartu su jais planuojant organizacijos darbą. O darbuotojams keliami įsitraukimo į įvairias veiklas uždaviniai turi būti jiems turintys prasmę ir įgyvendinami (Naidoo, Abarantyne, & Rugimbana, 2019).

1.6. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

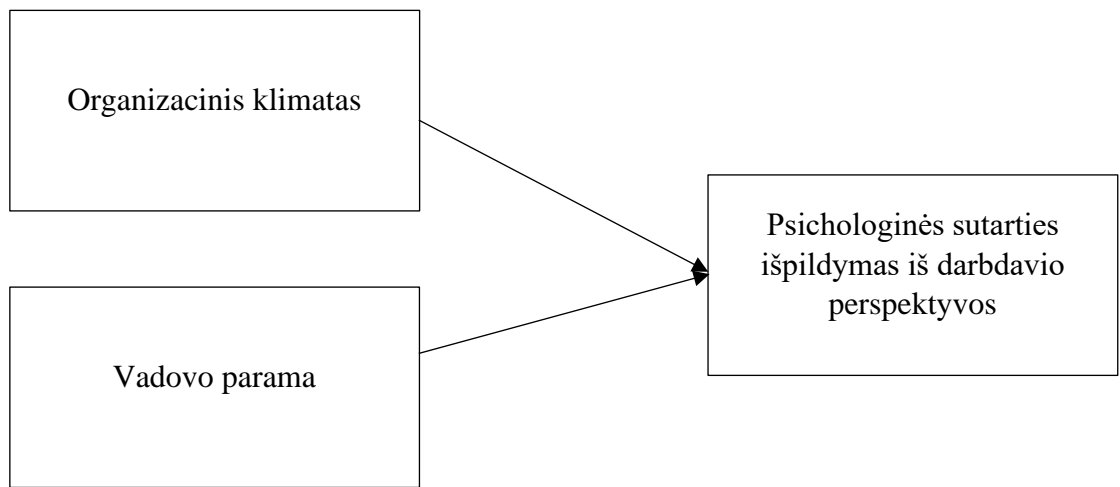
Tyrimo tikslas – nustatyti organizacinio klimato, vadovo paramos, įsitraukimo į darbą bei psichologinės sutarties išpildymo iš darbuotojo ir darbdavio perspektyvų sąsajas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti organizacinio klimato, vadovo paramos bei psichologinės sutarties išpildymo iš darbdavio ir darbuotojo perspektyvų sąsajas su tyrimo dalyvių socialinėmis ir demografinėmis charakteristikomis.
2. Nustatyti visų tyrimo kintamųjų (organizacinio klimato, vadovo paramos, psichologinės sutarties išpildymo iš darbuotojo ir darbdavio perspektyvų ir įsitraukimo į darbą) tarpusavio ryšius.
3. Išnagrinėti organizacinio klimato, vadovo paramos ir psichologinės sutarties išpildymo iš darbdavio perspektyvos reikšmę darbuotojų įsitraukimui į darbą.
4. Išanalizuoti organizacinio klimato, vadovo paramos ir psichologinės sutarties išpildymo iš darbdavio perspektyvos reikšmę psichologinės sutarties išpildymui ir darbuotojo perspektyvos.
Žemiau 1 paveikslėlyje, pateikiama 3 ir 4 uždavinių schema.
5. Išnagrinėti organizacinio klimato ir vadovo paramos reikšmę psichologinės sutarties išpildymui iš darbdavio perspektyvos.
Žemiau 2 paveikslėlyje, pateikiama 5 uždavinio schema



1 pav. Tyrimo schema trečiam ir ketvirtam uždaviniui



2 pav. Tyrimo schema penktam uždaviniui.

2. TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo dalyviai

Tyrimė dalyvavo 186 dirbantys asmenys iš skirtingų Lietuvos miestų bei dirbantys įvairiose įmonėse tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuose. Šiam tyrimui duomenys buvo renkami patogiosios atrankos metodu. Tyrimė dalyvavo 144 moterys (77,4%) bei 42 vyrai (22,6% imties). Apklaustųjų amžius svyruoja nuo 20 iki 69 metų ($M = 33,15$, $SD = 10,29$). Didžioji tiriamųjų dalis (150 asmenų, 80,65%) turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 15 žmonių (8,06%) - aukštąjį neuniversitetinį / aukštesnįjį išsilavinimą, o likusieji 22 tiriamieji (11,29%) turi profesinį, vidurinį ar nebaigtą vidurinį išsilavinimą. Net 51 asmuo, dalyvavęs tyrimė įmonėse dirba mažiau nei metu laiko, tai sudaro 27,42% bendrame tiriamųjų skaičiuje. 24,19% dalyvavusiųjų (45 asmenys) darbo stažas yra daugiau nei 5 metai, 1 – 2 metų stažą nurodė 41 tyrimo dalyvis (22,04%). Likusieji 26,35% tiriamųjų (49 asmenys) įmonėse dirba 2 – 5 metus. 164 asmenys (88,17%) dirba pilnu etatu, 156 asmenys (83,87%) užima nevadovaujančias pareigas. Tuo tarpu kalbant apie darbo būdą – duomenys pasiskirsto itin tolygiai: 64 asmenys (34,41%) dirba tik nuotoliniu būdu, 62 (33,33%) – mišriu būdu (dalinai ofise ir dalinai iš namų) bei 60 žmonių (32,26%) tiriamųjų dirba tik ofise.

2.2 Tyrimo instrumentai

Visi duomenys surinkti internetinės apklausos būdu. Dalyviai buvo kviečiami užpildyti anketą pasidalinant jos nuoroda su jais įvairiose socialinėse erdvėse. Pačią anketą sudarė instrukcijos, demografiniai klausimai apie jų amžių, lytį, išsilavinimą, darbo pobūdį bei trukmę, užimamas pareigas bei darbo etato dalį.

Tyrimo anketą sudarė 4 skalės, kuriomis vertinti organizacinis klimatas, vadovo parama, įsitraukimas į darbą bei psichologinės sutarties išpildymas. Pirmiausiai buvo vertinamas visų skalių patikimumas (Cronbach α) bei validumas (principinių komponentų faktorinė analizė su *varimax* sukiniu). Duomenų tinkamumas faktorių analizei matuotas Kaizerio – Mejerio Olkino matu bei Bartleto kriterijumi. Platesni visų skalių duomenys pateikiami priedų skiltyje (2 priedas, 2.1. skiltis, lentelė).

Organizacinis klimatas vertintas R. Rekašiūtės Balsienės (2005) sukurtu klausimynu, kurį sudaro 36 teiginiai, suskirstyti į 8 poskales. Pirmoji – „Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas“ - apima 8 teiginius (pvz., „Organizacijoje vienodai pripažįstami visos pareigas ar funkcijas atliekantys darbuotojai“). Antrąją – „Tarpusavio santykiai ir pagarba“, sudaro 6 teiginiai (pvz., „Tarpusavio nesutarimai sprendžiami teisingai“). Trečiąją – „Organizacijos veiklos lankstumas ir kokybė“, taip pat sudaro 6 teiginiai (pvz., „Vadovai organizacijoje sugeba užtikrinti kokybišką darbo atlikimą“). Ketvirtoje

poskalėje – „Darbuotojų pastangos“, yra 3 teiginiai (pvz., „Visi organizacijoje jaučia pareigą darbe pasiekti užsibrėžtus tikslus“), penktoje – „Tikslų žinomumas“ yra 4 teiginiai (pvz., „Darbuotojai gerai žino organizacijos veiklos tikslus“), šeštoje – „Didžiavimasis organizacija“ yra 3 teiginiai (pvz., „Darbuotoji pritaria organizacijos artimiausių metų veiklos tikslams“), septintoje poskalėje – „Bendradarbiavimas“ įtraukti 4 teiginiai (pvz., „Darbo užduotys ir atsakomybių sritys organizacijoje yra aiškiai apibrėžtos“). Paskutinioji aštuntoji poskalė – „Darbo organizavimas“, apima 2 teiginius (pvz., „Organizacijoje operatyviai perduodama informacija, reikalinga darbui atlikti“). Originaliame klausimyne tiriamųjų prašoma įvertinti, kiek kiekviename teiginyje minimi aspektai atitinka organizaciją, kurioje jie dirba šiuo metu, Likerto 5 rangų skale, kurioje 1 reiškia „atitinka“, o 5 atspindi „neatitinka“. Jei ir šiame tyrime būtų naudojama originali atsakymų į teiginius rangavimo skalė – tikėtina, jog būtų gaunami rezultatai, kurie neigiamai koreliuotų su kitų skalių atsakymais. Siekiant to išvengti, tiriamiesiems buvo duodama apversto principo Likerto 5 rangų skalė, kurioje 1 reiškia „neatitinka“, o 5 – „atitinka“ ir tokiu būdu gaunami atsakymai atitinkantys ir kitų skalių vertinimų skales. Siekiant įvertinti kiekvieną klimato aspektą, buvo vertinamas atsakymų į atitinkamos poskalės teiginius balų vidurkis, kai įvertis arčiau 1 reiškia žemai išreikštą vertinamą klimato aspektą, o 5 balai – aukštai išreikštą. Tyrimo metu planuota 8 faktorių struktūra nepasitvirtino – buvo gauti tik 5 faktoriai, tačiau tikėtina, jog tai įvyko dėl per mažos tiriamųjų imties (šio tyrimo imtis – 186 respondentai). Todėl tolimesnėje analizėje nuspręsta remtis teoriniu organizacinio klimato modeliu ir atsakymai į klausimyno teiginius buvo skirstomi pagal jų priklausomybę konkrečiam faktoriui pagal teorinį klimato modelį (Rekašiūtė Balsienė, 2005). Toliau tikrinami poskalių vidinio suderinamumo rodikliai, lyginant juos su pateiktais teorinio modelio aprašyme. Pirmosios poskalės Cronbacho α tyrime yra 0,903 (teoriniame modelyje Cronbacho $\alpha = 0,855$). Antrosios poskalės Cronbacho α tyrime yra 0,907 (teoriniame modelyje Cronbacho $\alpha = 0,842$). Trečiosios poskalės Cronbacho α tyrime yra 0,893 (teoriniame modelyje Cronbacho $\alpha = 0,776$). Ketvirtosios poskalės Cronbacho α tyrime yra 0,807 (teoriniame modelyje Cronbacho $\alpha = 0,676$). Penktosios poskalės Cronbacho α tyrime yra 0,870 (teoriniame modelyje Cronbacho $\alpha = 0,740$). Šeštosios poskalės Cronbacho α tyrime yra 0,793 (teoriniame modelyje Cronbacho $\alpha = 0,597$). Septintosios poskalės Cronbacho α tyrime yra 0,835 (teoriniame modelyje Cronbacho $\alpha = 0,671$). Ir paskutinios, ašuntosios poskalės Cronbacho α tyrime yra 0,858 (teoriniame modelyje Cronbacho $\alpha = 0,584$).

Vadovo parama buvo vertinama Bakker (2014) skale, kuri yra dalis darbo reikalavimų-išteklių klausimyno (angl. *The Job Demands – Resources Questionnaire*). Skalę sudaro 3 teiginiai (pvz., „Prireikus galiu paprašyti savo vadovo pagalbos“). Atsakymai vertinami 5 balų rangine skale, kai 1 balas

reiškia „niekada“, o 5 – „Labai dažnai“. Visi trys teiginiai sudaro vieną faktorių (2 priedas, 2.2.1. skiltis, 2 lentelė), kuris paaiškina 86% variacijos, skalės suderinamumo Cronbach α rodiklis lygus 0,912.

Įsitraukimas į darbą vertintas Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova, & Witte (2017) parengta trumpąja įsitraukimo į darbą skale, kurią sudaro 3 teiginiai (pvz., „Savo darbe aš jaučiuosi kupinas/-a energijos“). Atsakymai vertinami 7 rangų skale nuo 0 balų „Niekada“ iki 6 balų „Visada / Kasdien“. Tolimesnių skaičiavimų metu, siekiant gauti tikslesnes ir ryškesnes koreliacijas tarp tyrimo komponentų, skalės rezultatai buvo paverčiami iš įverčių nuo 0 iki 6 į duomenis nuo 1 iki 7. Skalės teiginiai sudaro vieną faktorių (2 priedas, 2.2.2. skiltis, 3 lentelė), suderinamumo rodiklis Cronbacho α yra 0,900.

Psichologinės sutarties išpildymas buvo vertinamas atskiriant dvi poskales – psichologinės sutarties išpildymą iš darbdavio perspektyvos ir psichologinės sutarties išpildymą iš darbuotojo perspektyvos. Nepaisant to, jog pirmoji poskalė vertina, kiek darbdavys išpildo savo pažadus darbuotojui, tačiau į abiejų poskalių teiginius atsako pats darbuotojas. Poskalės sudarytos, remiantis Robinson (2000) parengta psichologinės sutarties pažeidimo skale. Pirmoje poskalėje vertinamas darbdavio psichologinės sutarties išpildymas pagal Robinson modelį, o antroji poskalė buvo sudaryta darbdavio sutarties išpildymo teiginių pagrindu, pakeitus terminą „darbdavys“ terminu „aš“, t.y. darbuotojas. Kiekvieną poskalę sudaro 5 teiginiai (2 priedas, 2.2.3. skiltis, 4 ir 5 lentelės). Psichologinės sutarties išpildymo iš darbdavio perspektyvos teiginio pavyzdys - „Beveik visi darbdavio pažadai priimanč mane į darbą iki šiol buvo ištesėti“. Psichologinės sutarties išpildymo iš darbuotojo perspektyvos teiginių pavyzdys: „Beveik visus savo įsipareigojimus darbdaviui iki šiol ištesėjau“. Atsakymai į teiginius vertinami Likerto skale nuo 1 „visiškai nesutinku“ iki 5 „visiškai sutinku“. Kiekvienos poskalės du teiginiai yra formuluojami neigiamai, tad jų įverčiai tolimesniuose skaičiavimuose yra apverčiami (t.y. 1 įvertis virsta 5, 2-4, 4-2 ir 5-1). Kiekvienos poskalės teiginiai atspindi po vieną faktorių, psichologinės sutarties išpildymo iš darbdavio perspektyvos poskalės Cronbacho $\alpha = 0,898$, psichologinės sutarties išpildymo iš darbuotojo perspektyvos poskalės Cronbacho $\alpha = 0,811$.

2.3. Tyrimo eiga

Tyrimo duomenys buvo renkami 2021 metų balandžio mėnesį. Tyrimo anketos pradžioje pateikiamas kreipimasis į tyrimo dalyvius ir trumpa instrukcija (žr. PRIEDAI skiltyje, 1 priedas. Tyrimo anketa). Kreipimesi minimas dalyvių anonimiškumo išlaikymas, taip skatinant juos nuoširdžiai atsakyti į klausimus, bei paminimi tyrimo vykdytoja, anketos pildymo tikslas, preliminarus anketos užpildymo laikas.

Anketa buvo viešinama socialinėse erdvėse (Facebook, LinkedIn) bei tiesiogiai siunčiama potencialiems respondentams asmeninėmis žinutėmis ar elektroniniu paštu.

2.4. Duomenų analizė

Tyrimo metu surinkti duomenys buvo apdorojami IBM SPSS 27 programa. Buvo skaičiuojami skalių patikimumo rodikliai (*Cronbacho α*), skalių konstrukto validumas tikrintas tiriančiąja principinių komponentių faktorių analize su *Varimax* sukiniu, skaičiuoti kintamųjų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai. Kintamųjų vidurkiui palyginimui grupėse pagal demografines charakteristikas naudotas *Stjudento t-testas* nepriklausomoms imtims, o jų tarpusavio ryšiui nustatyti – *Pearsono* koreliacijos. Prognoziniai ryšiai nustatyti, taikant tiesinę regresiją.

3. REZULTATAI

Šiame darbo skyriuje bus nagrinėjami visų keturių pagrindinių kintamųjų ir jų dimensijų raiška, tarpusavio sąsajos bei prognostiniai ryšiai. Atliekant rezultatų analizę, buvo stengiamasi išlaikyti piltuvėlio principą ir nuo bendrųjų tiriamųjų grupei būdingų duomenų pereinama prie tikslinių ir siaurų. Rezultatai pateikiami juos grupuojant pagal tyrimo uždavinius.

1. Analizuojamos organizacinio klimato, vadovo paramos bei psichologinės sutarties išpildymo iš darbdavio ir darbuotojo perspektyvų sąsajos su demografinėmis ir socialinėmis charakteristikomis;
2. Nustatomi visų tyrimo kintamųjų (organizacinio klimato, vadovo paramos, psichologinės sutarties išpildymo iš darbuotojo ir darbdavio perspektyvų ir įsitraukimo į darbą) tarpusavio ryšiai;
3. Nagrinėjama organizacinio klimato, vadovo paramos ir psichologinės sutarties išpildymo iš darbdavio perspektyvos reikšmė darbuotojų įsitraukimui į darbą;
4. Analizuojama organizacinio klimato, vadovo paramos ir psichologinės sutarties išpildymo iš darbdavio perspektyvos reikšmė psichologinės sutarties išpildymui iš darbuotojo perspektyvos.
5. Nagrinėjama organizacinio klimato ir vadovo paramos reikšmė psichologinės sutarties išpildymui iš darbdavio perspektyvos.

3.1. Tyrimo kintamųjų sąsajos su demografinėmis ir socialinėmis charakteristikomis

Pirmiausia tyrime siekiama apžvelgti organizacinio klimato, vadovo paramos, įsitraukimo į darbą ir psichologinės sutarties išpildymo sąsajas demografiniais ir socialiniais rodikliais. 1 – oje lentelėje pažymima tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika (vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, reikšmių amplitudės) bendroje tiriamųjų grupėje.

1 lentelė. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika

Kintamieji	Vidurkis	SD	Rezultatų amplitudė
Organizacinis klimatas			
1. Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas	3,72	0,97	1,00 – 5,00
2. Tarpusavio santykiai ir pagarba	3,83	0,94	1,00 – 5,00
3. Organizacijos veiklos lankstumas ir kokybė	3,66	0,95	1,00 – 5,00
4. Darbuotojų pastangos	4,01	0,82	1,00 – 5,00
5. Tikslų žinomumas	3,84	0,93	1,00 – 5,00
6. Didžiavimasis organizacija	4,06	0,91	1,00 – 5,00
7. Bendradarbiavimas	4,02	0,88	1,00 – 5,00
8. Darbo organizavimas	3,68	1,10	1,00 – 5,00
Vadovo parama	4,05	1,01	1,00 – 5,00
Įsitraukimas į darbą	5,02	1,35	1,00 – 7,00
Psichologinės sutarties išpildymas iš darbdavio perspektyvos	3,81	0,96	1,00 – 5,00
Psichologinės sutarties išpildymas iš darbuotojo perspektyvos	4,20	0,64	2,20 – 5,00

Vertinant aukščiau 1 lentelėje pateiktus duomenis, galima pastebėti, jog visų 8 organizacinio klimato poskalių vidurkiai yra kur kas aukštesni už reikšmių vidurkį. Ypatingai galima būtų išskirti net tris poskales, kurių vidurkiai yra netgi virš 4, kai maksimalus įvertis gali būtų 5: darbuotojų pastangos ($M = 4,01$), didžiavimasis organizacija ($M = 4,06$) ir bendradarbiavimas ($M = 4,02$). Vadovo paramą bei įsitraukimą į darbą tyrimo dalyviai taip pat įvertino kur kas aukščiau, nei skalių vidurkis – vadovo paramos vidurkis yra 4,05, kai maksimalus įvertis yra 5, o tai reiškia, jog asmenys labai dažnai susilaukia vadovo paramos, o įsitraukimo į darbą rezultatų vidurkis yra 5,02, kai vidutinis skalės įvertis yra 3,50 – tai reiškia, jog tyrimo dalyviai ganėtinai dažnai jaučiasi įsitraukę į darbą. Psichologinės sutarties

išpildymo skalės vidurkiai yra ganėtinai panašūs į tikėtinus skalės vidurkius pagal galimą rezultatų amplitudę.

Toliau pateikiami tyrimo rezultatai pagal išskirtas demografines ir socialines charakteristikas, t.y. vidurkiai palyginami grupėse pagal lytį, užimamas pareigas, stažą, darbo pobūdį. Išsilavinimas į bendrus duomenis neįtraukiamas, nes didžioji dalis tiriamųjų (N = 150) turi aukštąjį išsilavinimą, o kitose srityse pasiskirsto likę 36 rezultatai, to nepakanka duomenų platesnei analizei.

Organizacinio klimato poskalių vidurkiai grupėse pagal aukščiau išvardintas demografines bei socialines charakteristikas pateikiami 2 lentelėje. Siekiama įvertinti, ar yra tam tikrų skirtumų tarp tiriamųjų grupių ir organizacinio klimato kintamųjų.

2 lentelė. Organizacinio klimato įverčių vidurkiai grupėse pagal lytį, užimamas pareigas, stažą, darbo pobūdį.

Rodiklis	Grupė	N	M	SD	p
1. Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimo poskalės įverčiai					
Lytis	Vyras	42	3,73	1,06	0,889
	Moteris	144	3,71	0,94	
Pareigos	Vadovai	30	3,97	0,83	0,131
	Ne vadovai	156	3,68	0,99	
Stažas	Mažiau nei 1m.	51	4,10	0,98	<0,001
	1-2m.	135	3,58	0,92	
Darbo pobūdis	Tik nuotoliniu būdu	64	4,02	0,79	0,003
	Mišriu būdu arba ofise	122	3,57	1,01	
2. Tarpusavio santykių ir pagarbos poskalės įverčiai					
Lytis	Vyras	42	3,80	0,98	0,392
	Moteris	144	3,94	0,93	
Pareigos	Vadovai	30	4,12	0,77	0,720
	Ne vadovai	156	3,78	0,96	
Stažas	Mažiau nei 1m.	51	4,25	0,92	<0,001
	Daugiau nei 1 m.	135	3,68	0,90	
Darbo pobūdis	Tik nuotoliniu būdu	64	4,13	0,75	0,002
	Mišriu būdu arba ofise	122	3,68	0,99	

3. Organizacijos veiklos lankstumo ir kokybės poskalės įverčiai					
Lytis	Vyras	42	3,66	1,02	0,938
	Moteris	144	3,67	0,93	
Pareigos	Vadovai	30	3,83	0,90	0,303
	Ne vadovai	156	3,63	0,96	
Stažas	Mažiau nei 1m.	51	4,01	0,99	0,002
	Daugiau nei 1 m.	135	3,53	0,90	
Darbo pobūdis	Tik nuotoliniu būdu	64	3,96	0,81	0,002
	Mišriu būdu arba ofise	122	3,51	0,98	
4. Darbuotojų pastangų poskalės įverčiai					
Lytis	Vyras	42	4,03	1,07	0,334
	Moteris	144	3,89	0,74	
Pareigos	Vadovai	30	3,96	0,87	0,780
	Ne vadovai	156	4,01	0,81	
Stažas	Mažiau nei 1m.	51	4,31	0,77	0,002
	Daugiau nei 1 m.	135	3,88	0,81	
Darbo pobūdis	Tik nuotoliniu būdu	64	4,04	0,83	0,665
	Mišriu būdu arba ofise	122	3,98	0,82	
5. Tikslų žinomumo poskalės įverčiai					
Lytis	Vyras	42	3,91	1,06	0,060
	Moteris	144	3,60	0,89	
Pareigos	Vadovai	30	3,85	0,92	0,984
	Ne vadovai	156	3,84	0,94	
Stažas	Mažiau nei 1m.	51	4,09	1,00	0,024
	Daugiau nei 1 m.	135	3,75	0,89	
Darbo pobūdis	Tik nuotoliniu būdu	64	3,94	0,83	0,321
	Mišriu būdu arba ofise	122	3,79	0,98	
6. Didžiavimosi organizacija poskalės įverčiai					
Lytis	Vyras	42	4,07	0,99	0,880
	Moteris	144	4,04	0,89	
Pareigos	Vadovai	30	4,37	0,59	0,041

	Ne vadovai	156	4,00	0,94	
Stažas	Mažiau nei 1m.	51	4,31	1,04	0,220
	Daugiau nei 1 m.	135	3,97	0,84	
Darbo pobūdis	Tik nuotoliniu būdu	64	4,21	0,78	0,098
	Mišriu būdu arba ofise	122	3,98	0,96	
7. Bendradarbiavimo poskalės įverčiai					
Lytis	Vyras	42	4,03	0,94	0,989
	Moteris	144	4,02	0,86	
Pareigos	Vadovai	30	4,31	0,69	0,048
	Ne vadovai	156	3,96	0,90	
Stažas	Mažiau nei 1m.	51	4,24	0,93	0,041
	Daugiau nei 1 m.	135	3,94	0,84	
Darbo pobūdis	Tik nuotoliniu būdu	64	4,21	0,82	0,037
	Mišriu būdu arba ofise	122	3,92	0,89	
8. Darbo organizavimo poskalės įverčiai					
Lytis	Vyras	42	3,71	1,26	0,549
	Moteris	144	3,59	1,05	
Pareigos	Vadovai	30	3,65	1,23	0,848
	Ne vadovai	156	3,69	1,08	
Stažas	Mažiau nei 1m.	51	4,05	1,09	0,004
	Daugiau nei 1 m.	135	3,54	1,07	
Darbo pobūdis	Tik nuotoliniu būdu	64	3,90	1,00	0,048
	Mišriu būdu arba ofise	122	3,56	1,14	

2 lentelėje galima pastebėti, jog statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai tarp grupių yra net tarp kelių poskalių rezultatų. Pastebima, jog vadovai kur kas labiau didžiuojasi organizacija, kurioje dirba ($p=0,041$; $p<0,05$) bei stipriau įsitraukia į tarpusavio bendradarbiavimą organizacijoje ($p=0,048$; $p<0,05$) nei nevadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai. Itin svarbu pastebėti, jog statistiškai reikšmingi vidurkių skirtumai pastebėti beveik visose organizacinio klimato poskalėse (išskyrus didžiavimąsi organizacija), jei lyginame stažo grupes (dirbantys mažiau nei 1 metus ir daugiau nei 1 metus) tarpusavyje. Visi pastebėti skirtumai rodo, jog $p<0,05$ ir naujai į organizaciją prisijungusių darbuotojų

klimato vertinimas yra kur kas geresnis nei daugiau nei metus organizacijoje dirbančių darbuotojų. Tai reiškia, jog naujai prisijungę darbuotojai geriau vertina tiek kompanijos veiklas, tiek tarpusavio komunikaciją, tiek kompanijos įvaizdį bendrąja prasme. Ir, galiausiai, pastaraisiais metais tapęs itin svarbiu rodikliu, vertinant su darbu susijusius rodiklius – darbo pobūdis. Analizės metu pastebėta, jog tik nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai yra labiau patenkinti už atliekamą darbą ir pastangas gaunamu atlygiu ($p=0,003$; $p<0,05$), geriau vertina kompanijos bendravimo kokybę bei vadovų autoritetingumą ($p=0,002$; $p<0,05$), labiau vertina darbo kokybę bei organizacijos suteikiamų veiklos sistemų vertę ($p=0,002$; $p<0,05$), suteikia svarbą bendram darbui ($p=0,037$; $p<0,05$) bei įvertina darbo organizavimo galimybes ($p=0,048$; $p<0,05$).

Vadovo paramos rodiklio vidurkiai grupėse pagal demografines bei socialines charakteristikas pateikiami 3 lentelėje.

3 lentelė. Vadovo paramos įverčių vidurkiai grupėse pagal lytį, užimamas pareigas, stažą, darbo pobūdį.

Rodiklis	Grupė	N	M	SD	p
Lytis	Vyras	42	4,03	1,11	0,711
	Moteris	144	4,10	0,98	
Pareigos	Vadovai	30	4,22	0,95	0,317
	Ne vadovai	156	4,01	1,02	
Stažas	Mažiau nei 1m.	51	4,28	0,97	0,051
	Daugiau nei 1 m.	135	3,96	1,01	
Darbo pobūdis	Tik nuotoliniu būdu	64	4,30	0,90	0,014
	Mišriu būdu arba ofise	122	3,92	1,04	

Analizuojant vadovo paramos įverčių vidurkius tarp skirtingų grupių pagal lytį, užimamas pareigas, darbo stažą bei darbo pobūdį 3 lentelėje buvo pastebėta, jog statistiškai reikšmingi skirtumai ($p=0,014$; $p<0,05$) yra tik tarp darbo pobūdžio grupių. Tik nuotoliniu būdu dirbantys asmenys geriau vertina iš vadovo gaunamą paramą, negu tie darbuotojai, kurie dalį ar visą darbo laiką praleidžia būdami darbo vietoje ofise.

Įsitraukimo į darbą rodiklio vidurkiai grupėse pagal demografines bei socialines charakteristikas pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė. Įsitraukimo į darbą įverčių vidurkiai grupėse pagal lytį, užimamas pareigas, stažą, darbo pobūdį.

Rodiklis	Grupė	N	M	SD	p
Lytis	Vyras	42	4,97	1,40	0,449
	Moteris	144	5,15	1,33	
Pareigos	Vadovai	30	5,38	1,03	0,102
	Ne vadovai	156	4,94	1,39	
Stažas	Mažiau nei 1m.	51	5,16	1,53	0,373
	Daugiau nei 1 m.	135	4,96	1,27	
Darbo pobūdis	Tik nuotoliniu būdu	64	5,02	1,23	0,993
	Mišriu būdu arba ofise	122	5,01	1,40	

Vertinant įsitraukimo į darbą vertinimo palyginimą pagal demografines ir socialines tiriamųjų grupes, 4 lentelėje matyti, jog statistiškai reikšmingų skirtumų tarp jų nebuvo ($p > 0,05$). Vadinasi įsitraukimo į darbą konstruktas visų tyrimo dalyvių buvo vertinamas panašiai, be jokių išskirtinių grupių išraiškų.

Psichologinės sutarties išpildymas buvo vertinamas iš dviejų perspektyvų: psichologinės sutarties išpildymas iš darbdavio perspektyvos (žr. 5 lentelėje) ir psichologinės sutarties išpildymas iš darbuotojo perspektyvos (žr. 6 lentelėje).

5 lentelė. Psichologinės sutarties išpildymo iš darbdavio perspektyvos įverčių vidurkiai grupėse pagal demografines bei socialines charakteristikas

Rodiklis	Grupė	N	M	SD	p
Lytis	Vyras	42	3,81	1,00	0,861
	Moteris	144	3,78	0,94	
Pareigos	Vadovai	30	4,03	0,93	0,162
	Ne vadovai	156	3,76	0,96	
Stažas	Mažiau nei 1m.	51	4,08	0,94	0,016
	Daugiau nei 1 m.	135	3,70	0,94	
Darbo pobūdis	Tik nuotoliniu būdu	64	4,00	0,94	0,042
	Mišriu būdu arba ofise	122	3,70	0,95	

Apžvelgiant psichologinės sutarties išpildymo iš darbdavio perspektyvos vidurkių palyginimą pagal lyties, užimamų pareigų, stažo ir darbo pobūdžio rodiklius, 5 lentelėje matyti, jog statistiškai reikšmingi skirtumai buvo rasti dviejose srityse. Pastebima, jog mažiau nei metus laiko dirbančių asmenų rezultatai rodo, jog jų darbdaviui keliami lūkesčiai yra išpildomi sėkmingiau nei tų darbuotojų, kurie organizacijose dirba ilgiau nei metus ($p=0,016$; $p<0,05$). Lygiai taip pat ir darbuotojai, kurie dirba tik nuotoliniu būdu, įvertina, jog jų darbdaviai sėkmingiau išpildo jiems keliamus lūkesčius nei tų darbuotojų, kuri dirba mišriu būdu ar nuolat būna darbo vietoje ofise ($p=0,042$; $p<0,05$).

6 lentelė. *Psichologinės sutarties išpildymo iš darbuotojo perspektyvos įverčių vidurkiai grupėse pagal demografines bei socialines charakteristikas.*

Rodiklis	Grupė	N	M	SD	p
Lytis	Vyras	42	4,20	0,64	0,780
	Moteris	144	4,17	0,64	
Pareigos	Vadovai	30	4,11	0,63	0,442
	Ne vadovai	156	4,21	0,63	
Stažas	Mažiau nei 1m.	51	4,29	0,65	0,180
	Daugiau nei 1 m.	135	4,15	0,63	
Darbo pobūdis	Tik nuotoliniu būdu	64	4,25	0,58	0,326
	Mišriu būdu arba ofise	122	4,16	0,66	

Analizuojant 6 lentelėje esančius rodiklius, galima pastebėti, jog nebuvo rasta jokių statistiškai reikšmingų skirtumų tarp psichologinės sutarties išpildymo iš darbuotojo perspektyvos rodiklių, kurie gauti grupėse pagal demografinius ir socialinius požymius ($p>0,05$). Galima sakyti, jog visi tyrimo dalyviai psichologinės sutarties išpildymą iš savo perspektyvos vertino ganėtinai panašiai, nepriklausomai nuo lyties, pareigų, darbo stažo ir darbo pobūdžio.

Kitas tikslas yra nustatyti apklausos dalyvių amžiaus ir darbo stažo organizacijoje (dviejų besitęsiančių ir nuolat didėjančių rodiklių) sąsajas su tyrime naudojamais kintamaisiais: organizaciniu klimatu ir jo 8 faktoriais, vadovo parama, įsitraukimu į darbą bei psichologinės sutarties išpildymu tiek iš darbdavio, tiek iš darbuotojo perspektyvų. Visi duomenys pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė. Organizacinio klimato, vadovo paramos, išitraukimo į darbą, psichologinės sutarties išpildymo sąsajos su tyrimo dalyvių amžiumi ir darbo stažu dabartinėje organizacijoje.

Kintamieji	Amžius	Darbo stažas dabartinėje organizacijoje
Organizacinis klimatas		
1. Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas	-0,216**	-0,333**
2. Tarpusavio santykiai ir pagarba	-0,189**	-0,318**
3. Organizacijos veiklos lankstumas ir kokybė	-0,192**	-0,298**
4. Darbuotojų pastangos	0,016	-0,213**
5. Tikslų žinomumas	-0,017	-0,182*
6. Didžiavimasis organizacija	-0,005	-0,164*
7. Bendradarbiavimas	-0,083	-0,192*
8. Darbo organizavimas	-0,082	-0,176*
Vadovo parama	-0,162*	-0,219**
Išitraukimas į darbą	0,147*	0,002
Psichologinės sutarties išpildymas iš darbdavio perspektyvos	-0,066	-0,203**
Psichologinės sutarties išpildymas iš darbuotojo perspektyvos	-0,042	-0,066

** $p \leq 0,01$, * $p \leq 0,05$

Galima pastebėti, jog tiriamųjų amžius statistiškai reikšmingai neigiamai koreliuoja su trimis organizacinio klimato faktoriais: darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimu ($t = -0,216$, $p \leq 0,01$), tarpusavio santykiais ir pagarba ($t = -0,189$, $p \leq 0,01$) bei organizacijos veiklos lankstumu ir kokybe ($t = -0,192$, $p \leq 0,01$). Tai reiškia, jog vyresnio amžiaus organizacijų darbuotojai prasčiau vertina atlygį už savo gaunamą darbą, mažiau jiems reikalingi autoritetai ar tam tikras darbo atlikimo sistemiškumas. Lygiai taip pat statistiškai reikšmingai neigiamai amžius koreliuoja ir su vadovo parama ($t = -0,162$, $p \leq 0,05$). Vadinasi, vyresnio amžiaus darbuotojams mažiau reikalinga vadovo parama. O statistiškai reikšmingas teigiamas amžiaus ryšys su išitraukimu į darbą ($t = 0,147$, $p \leq 0,05$) parodo, jog vyresnio amžiaus darbuotojai yra labiau ištraukę į darbą.

Vertinant darbo stažą dabartinėje organizacijoje ir jo sąryšius su organizaciniu klimatu – visi 8 faktoriai pasižymėjo statistiškai reikšmingomis neigiamomis reikšmėmis, kurių $p \leq 0,05$. Apibendrintai galima sakyti, jog didėjant darbuotojo stažui organizacijoje, mažėja jo organizacinio klimato vertinimas

ir svarba. Lygiai taip pat, kaip ir su amžiumi, darbo stažui didėjant, vadovo parama tampa vis mažiau svarbi ($t = -0,219, p \leq 0,01$). Taip pat galima pastebėti, jog darbo stažas statistiškai reikšmingai neigiamai koreliuoja ir su psichologinės sutarties išpildymu iš darbdavio perspektyvos ($t = -0,203, p \leq 0,01$). Tai reiškia, jog didėjant darbo stažui ir ilgesnį laiką dirbant tam tikroje organizacijoje, mažėja organizacijai keliamų lūkesčių išpildymo vertinimas.

Apibendrintas tyrimo kintamųjų palyginimas tarp skirtingų grupių.

Moterų ir vyrų grupių palyginimas. Atlikto tyrimo metu nebuvo pastebėta jokių skirtumų tarp moterų ir vyrų grupių su nei vienu iš tyrime naudojamų komponentų.

Užimamų pareigų grupių palyginimas. Vadovai labiau didžiuojasi savo atstovaujama organizacija ($p=0,041; p<0,05$) bei stengiasi aktyviau įsitraukti į bendradarbiauti reikalaujančias komandines veiklas ($p=0,048; p<0,05$) nei darbuotojai, užimantys ne vadovaujančias pozicijas.

Darbo stažo grupių palyginimas. Darbuotojai, dirbantys organizacijoje trumpiau nei vienerius metus jaučiasi gaunantys teisingą atlygį už atliekamą darbą ($p<0,001; p \leq 0,01$), remiasi autoritetais ir noriai dalyvauja tarpusavio interakcijose ($p<0,001; p \leq 0,01$), labiau vertina darbo sistemiškumą ir palaiko jo kokybę ($p=0,002; p<0,05$), deda daugiau pastangų dėl kompanijos gerovės ($p=0,002; p<0,05$), stipriau remiasi keliamais tikslais ir prioritetais ($p=0,024; p<0,05$), aktyviau dalyvauja komandinėse veiklose ($p=0,041; p<0,05$) bei dirba organizuočiau ($p=0,004; p<0,05$), o jų lūkesčiai, keliami organizacijai, yra labiau išpildomi ($p=0,016; p<0,05$) nei ilgesnį laiką dirbančių darbuotojų.

Darbo pobūdžio grupių palyginimas. Tyrime dalyvavę darbuotojai, dirbantys tik nuotoliniu būdu yra labiau patenkinti gaunamu atlygiu už jų atliekamą darbą ($p=0,003; p<0,05$), labiau remiasi komunikacija su vadovais ir jų autoritetingu ($p=0,002; p<0,05$), dirba sistemiškiau ir kokybiškiau ($p=0,002; p<0,05$), labiau renkasi komandines užduotis ir bendradarbiavimą ($p=0,037; p<0,05$), yra labiau organizuoti ($p=0,048; p<0,05$), labiau siekia vadovo paramos ($p=0,014; p<0,05$) bei jaučia, kad jų darbdavys geriau išpildo jų organizacijai keliamus lūkesčius ($p=0,042; p<0,05$) nei tie, kurie dalį ar visą darbo laiką praleidžia dirbdami ofise.

3.2. Tyrimo kintamųjų tarpusavio ryšių nustatymas

Tolimesnis tyrimo tikslas yra patikrinti, kaip tarpusavyje sąveikauja tyrime naudoti keturi konstruktai: organizacinis klimatas, vadovo parama, įsitraukimas į darbą bei psichologinės sutarties išpildymas tiek iš darbdavio, tiek iš darbuotojo perspektyvų - bendroje tiriamųjų grupėje. Kintamųjų tarpusavio koreliacijos pateikiamos tolimesniame lape, 8 lentelėje.

Pastebima, jog visos tyrime naudojami kintamieji koreliuoja tarpusavyje teigiamai ir statistiškai reikšmingai. Gautų koreliacinių sąsajų $p \leq 0,01$.

8 lentelė. Tyrime naudotų komponentų bendrieji tarpusavio ryšiai visai imčiai.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1. ORG. KLIM. Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas	1											
2. ORG. KLIM. Tarpusavio santykiai ir pagarba	,815**	1										
3. ORG. KLIM. Organizacijos veiklos lankstumas ir kokybė	,830**	,819**	1									
4. ORG. KLIM. Darbuotojų pastangos	,619**	,664**	,624**	1								
5. ORG. KLIM. Tikslų žinomumas	,699**	,645**	,691**	,685**	1							
6. ORG. KLIM. Didžiavimasis organizacija	,759**	,769**	,734**	,669**	,748**	1						
7. ORG. KLIM. Bendradarbiavimas	,808**	,784**	,777**	,645**	,734**	,757**	1					
8. ORG. KLIM. Darbo organizavimas	,756**	,689**	,735**	,550**	,675**	,688**	,753**	1				
9. VADOVO PARAMA	,671**	,726**	,637**	,431**	,547**	,633**	,675**	,651**	1			
10. ĮSITRAUKIMAS Į DARBĄ	,530**	,510**	,522**	,520**	,536**	,616**	,524**	,497**	,445**	1		
11. PSICHOLOGINĖS SUTARTIES IŠPILDYMAS IŠ DARBDAVIO PERSPEKTYVOS	,585**	,587**	,581**	,387**	,521**	,581**	,638**	,595**	,649**	,445**	1	
12. PSICHOLOGINĖS SUTARTIES IŠPILDYMAS IŠ DARBUOTOJO PERSPEKTYVOS	,208**	,256**	,238**	,269**	,267**	,271**	,314**	,248**	,266**	,285**	,398**	1

** $p \leq 0,01$

3.3. Įsitraukimą į darbą prognozuojantys veiksniai

Trečiuoju tyrimo tikslu siekiama nustatyti kaip *1 paveikslėlyje* (žr. 23 psl.) minimas įsitraukimas yra prognozuojamas kitų trijų veiksnių: organizacinio klimato, vadovo paramos bei psichologinės sutarties išpildymo iš darbdavio perspektyvos.

Daugialypės regresinės analizės metu demografiniai ir socialiniai kintamieji paliekami kaip kontroliniai kintamieji, skirti pastebėti grupiniams polinkiams. Prieš analizuojant regresinius duomenis, galima paminėti, jog *8 lentelėje* priklausomas kintamasis, įsitraukimas į darbą, koreliuoja su visais nepriklausomais (demografiniais ir socialiniais, organizaciniu klimatu, vadovo parama, psichologinės sutarties išpildymu iš darbdavio perspektyvos) kintamaisiais statistiškai reikšmingais teigiamais ryšiais, todėl jie visi buvo įtraukti į regresinį modelį tolimesnėje *9 lentelėje*.

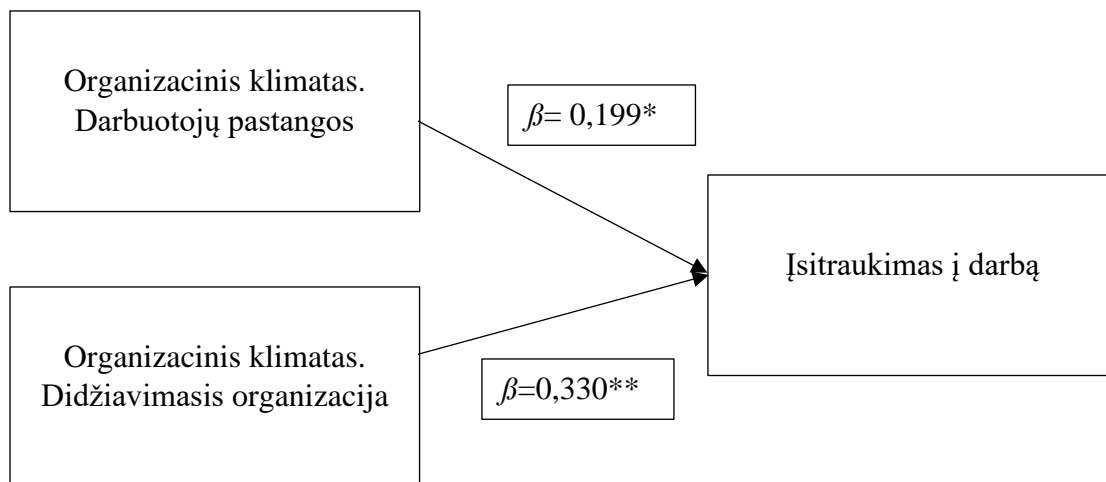
9 lentelė. Įsitraukimą į darbą prognozuojantys veiksniai.

Nepriklausomi kintamieji		Priklausomas kintamasis		F	P	R ²
		Įsitraukimas į darbą				
		β (beta)	p			
Demografiniai ir socialiniai kintamieji	Lytis	0,111	0,072	9,815	<0,001	0,446
	Pareigos	-0,045	0,474			
	Stažas	0,064	0,311			
	Darbo pobūdis	0,114	0,067			
Organizacinis klimatas	Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas	0,623	-0,237			
	Tarpusavio santykiai ir pagarba	-0,752	0,453			
	Organizacijos veiklos lankstumas ir kokybė	0,722	0,471			
	Darbuotojų pastangos	0,199*	0,030			
	Tikslų žinomumas	0,081	0,436			
	Didžiavimasis organizacija	0,330**	0,003			
	Bendradarbiavimas	-0,950	0,439			
	Darbo organizavimas	0,062	0,543			
Vadovo parama		0,400	0,671			
Psichologinės sutarties išpildymas iš darbdavio perspektyvos		0,120	0,146			

*p ≤ 0,05, **p ≤ 0,01

Tam, kad daugialypės regresijos modelis būtų tinkamas, R^2 turi būti daugiau arba lygu 0,20 (Čekanavičius ir Murauskas, 2014). Šio tyrimo metu, $R^2 = 0,446$, tad jis yra tinkamas tirti turimus duomenis. Anova p reikšmė yra $<0,001$, tad turime statistiškai reikšmingus duomenis.

Žvelgiant į 9 lentelės duomenis, galima sakyti, jog įsitraukimą į darbą prognozuoja tik 2 kintamieji: organizacinio klimato darbuotojų pastangų faktorius ($p=0,030$, $p<0,05$) bei organizacinio klimato didžiavimosi organizacija faktorius ($p=0,003$, $p<0,01$). Tiek vienas, tiek kitas organizacinio klimato faktorius su įsitraukimu į darbą susiję teigiamu prognostiniu ryšiu.



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

3 pav. Įsitraukimo į darbą prognostiniai veiksniai

Organizacinio klimato darbuotojų pastangų faktorius paaiškina 19,9 proc. ($\beta=0,199^*$), o organizacinio klimato didžiavimosi organizacija faktorius – 33 proc. ($\beta=0,330^{**}$) įsitraukimo į darbą. Likusieji nepriklausomi kintamieji negali tiesiogiai nusakyti įsitraukimo į darbą rodiklio.

3.4. Psichologinės sutarties išpildymą iš darbuotojo perspektyvos prognozuojantys veiksniai

Ketvirtuoju tyrimo tikslu yra siekiama išanalizuoti psichologinės sutarties išpildymo iš darbuotojo perspektyvos prognostinius veiksnius. Grįžtant prie 1 paveikslėlyje pateiktos schemos – bus analizuojama kaip organizacinis klimatas, vadovo parama bei psichologinės sutarties išpildymas iš darbdavio perspektyvos prognozuoja psichologinės sutarties išpildymą iš darbuotojo pusės.

Kaip ir įsitraukimo į darbą prognostinių veiksnių tyrimo metu, šioje tyrimo dalyje bus paliekami demografiniai ir socialiniai kontroliniai kintamieji bendrosios grupės polinkių stebėjimui. Sugrįžus prie 8 lentelėje esančios informacijos, matyti, jog priklausomas kintamasis, psichologinės sutarties

išpildymas iš darbuotojo perspektyvos, koreliuoja su visais nepriklausomais (demografiniais ir socialiniais, organizaciniu klimatu, vadovo parama, psichologinės sutarties išpildymu iš darbdavio perspektyvos) kintamaisiais statistiškai reikšmingais teigiamais ryšiais, todėl jie visi buvo įtraukti į regresinį modelį tolimesnėje 10 lentelėje.

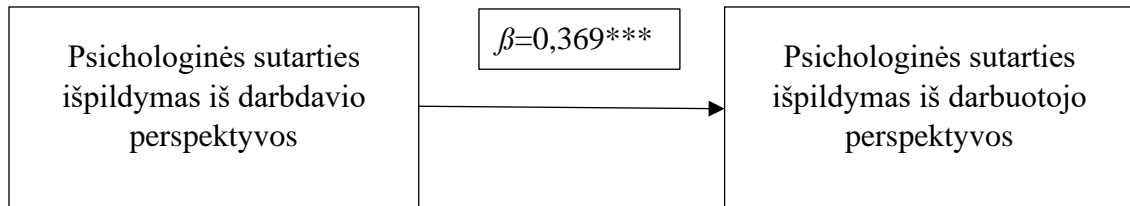
10 lentelė. *Psichologinės sutarties išpildymą iš darbuotojo perspektyvos prognozuojantys veiksniai*

Nepriklausomi kintamieji		Priklausomas kintamasis		F	P	R2
		Psichologinės sutarties išpildymas iš darbuotojo perspektyvos				
		β (beta)	p			
Demografiniai ir socialiniai kintamieji	Lytis	-0,003	0,964	3,185	<0,001	0,217
	Pareigos	0,096	0,204			
	Stažas	-0,017	0,824			
	Darbo pobūdis	-0,047	0,526			
Organizacinis klimatas	Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas	-0,244	0,109			
	Tarpusavio santykiai ir pagarba	-0,110	0,946			
	Organizacijos veiklos lankstumas ir kokybė	-0,440	0,761			
	Darbuotojų pastangos	0,153	0,161			
	Tikslų žinomumas	0,008	0,947			
	Didžiavimasis organizacija	0,045	0,735			
	Bendradarbiavimas	0,212	0,148			
	Darbo organizavimas	-0,046	0,703			
Vadovo parama		0,010	0,928			
Psichologinės sutarties išpildymas iš darbdavio perspektyvos		0,369***	<0,001			

*** $p \leq 0,001$

Psichologinės sutarties išpildymą iš darbuotojo perspektyvos prognozuojančių veiksnių regresijos modelis yra tinkamas, nes $R^2=0,217$, $R^2 >0,20$. Anova p reikšmė yra $<0,001$, tad turime statistiškai reikšmingus duomenis.

Analizuojant 10 lentelės duomenis galima sakyti, jog psichologinės sutarties išpildymą iš darbuotojo perspektyvos prognozuoja tik psichologinės sutarties išpildymas iš darbdavio pusės ($p < 0,001$).



Pastaba: *** $p \leq 0,001$

4 pav. *Psichologinės sutarties išpildymo iš darbuotojo perspektyvos prognostinis veiksnys*

Psichologinės sutarties išpildymas iš darbdavio perspektyvos paaiškina 36,9 proc. ($\beta=0,369***$), kai, tuo tarpu, likusieji nepriklausomi kintamieji negali prognozuoti psichologinės sutarties išpildymo iš darbuotojo pusės.

3.5. Psichologinės sutarties išpildymą iš darbdavio perspektyvos prognozuojantys veiksniai

Penktuoju tyrimo tikslu yra siekiama išnagrinėti psichologinės sutarties išpildymo iš darbdavio perspektyvos prognostinius veiksnius. 2 paveikslėlyje pateikta schema nurodo, jog analizuojama organizacinio klimato ir vadovo paramos reikšmė psichologinės sutarties išpildymui iš darbdavio perspektyvos prognozavimui.

Kaip ir kitų kintamųjų prognostinių veiksnių tyrimo metu, demografiniai ir socialiniai kontroliniai kintamieji paliekami bendrųjų grupės tendencijų stebėjimui. Analizuojant 8 lentelę, galima pastebėti, jog, priklausomas kintamasis, psichologinės sutarties išpildymas iš darbdavio perspektyvos, koreliuoja su nepriklausomais (demografiniais ir socialiniais, organizacinio klimato ir vadovo paramos) kintamaisiais statistiškai reikšmingais teigiamais ryšiais, tad 11 lentelėje pateikiamas regresinis modelis su jais visais.

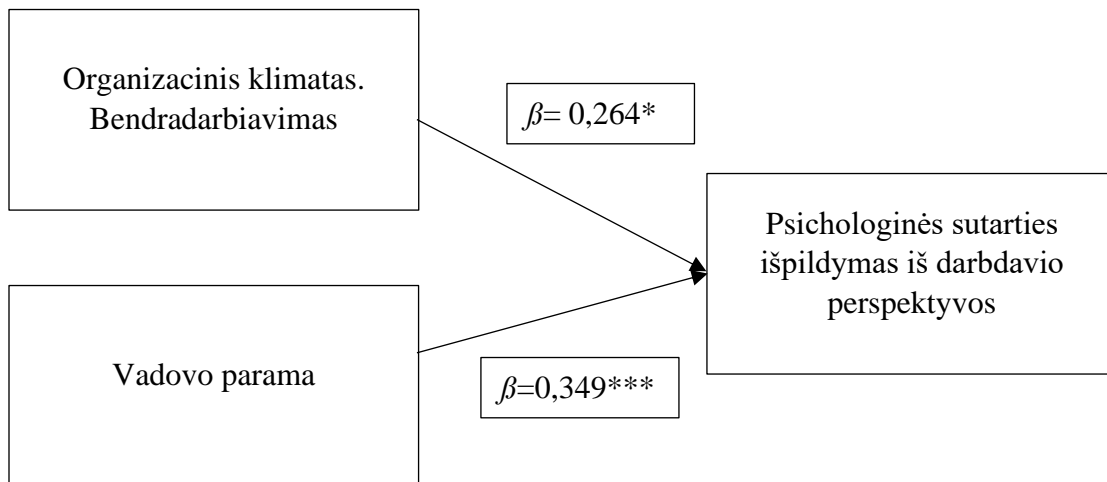
11 lentelė. Psichologinės sutarties išpildymą iš darbdavio perspektyvos prognozuojantys veiksniai

Nepriklausomi kintamieji		Priklausomas kintamasis		F	P	R2
		Psichologinės sutarties išpildymas iš darbdavio perspektyvos				
		β (beta)	p			
Demografiniai ir socialiniai kintamieji	Lytis	-0,021	0,714	14,282	<0,001	0,519
	Pareigos	-0,045	0,436			
	Stažas	-0,076	0,190			
	Darbo pobūdis	-0,026	0,653			
Organizacinis klimatas	Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas	-0,064	0,588			
	Tarpusavio santykiai ir pagarba	-0,056	0,651			
	Organizacijos veiklos lankstumas ir kokybė	0,084	0,451			
	Darbuotojų pastangos	-0,105	0,214			
	Tikslų žinomumas	0,039	0,682			
	Didžiavimasis organizacija	0,126	0,220			
	Bendradarbiavimas	0,264*	0,019			
	Darbo organizavimas	0,118	0,211			
Vadovo parama		0,349***	<0,001			

* $p \leq 0,05$, *** $p \leq 0,001$

Psichologinės sutarties išpildymo iš darbdavio perspektyvos prognozuojamų veiksnių regresijos modelis yra tinkamas, nes $R^2=0,519$, $R^2 > 0,20$. Anova p reikšmė yra $<0,001$, tad duomenys yra statistiškai reikšmingi.

Nagrinėjant 11 lentelės duomenis galima pastebėti, jog psichologinės sutarties išpildymą iš darbdavio perspektyvos teigiamai prognozuoja organizacinio klimato bendradarbiavimo faktorius ($p=0,019$, $p < 0,05$) ir darbuotojui teikiama vadovo parama ($p < 0,001$).



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

5 pav. *Psichologinės sutarties išpildymo ir darbdavio perspektyvos prognostiniai veiksniai.*

Organizacinio klimato bendradarbiavimo faktorius paaiškina 26,4 proc. ($\beta=0,264^*$), o vadovo parama 34,9 proc. ($\beta=0,349^{***}$) psichologinės sutarties išpildymo iš darbdavio perspektyvos. Likusieji nepriklausomi kintamieji tiesiogiai neprognozuoja psichologinės sutarties išpildymo iš darbdavio perspektyvos.

4. REZULTATŲ APTARIMAS

Atlikto tyrimo tikslas buvo nustatyti organizacinio klimato, vadovo paramos, įsitraukimo į darbą bei psichologinės sutarties išpildymo iš darbuotojo ir darbdavio perspektyvų sąsajas. Tyrimo pradžioje buvo nustatyta tyrimo schema, pagal kurią buvo atliekama rezultatų analizė. Buvo tikrinamos organizacinio klimato, vadovo paramos ir psichologinės sutarties išpildymo (kaip nepriklausomų kintamųjų) sąsajos su įsitraukimu į darbą ir psichologinės sutarties išpildymu iš darbuotojo perspektyvos (priklausomi kintamieji). Vėliau buvo tikrinamos ir organizacinio klimato ir vadovo paramos (nepriklausomų kintamųjų) sąsajos su psichologinės sutarties išpildymu iš darbdavio perspektyvos (priklausomas kintamasis).

Tolimesni rezultatai aptariami priklausomų kintamųjų tyrimo analizės tvarka: 1) įsitraukimo į darbą veiksniai; 2) psichologinės sutarties išpildymo iš darbuotojo perspektyvos veiksniai; 3) psichologinės sutarties išpildymo iš darbdavio perspektyvos veiksniai.

1. Įsitraukimą į darbą veikiantys kintamieji.

Įsitraukimui į darbą poveikį daro 2 organizacinio klimato komponentai: *darbuotojų dedamos pastangos ir didžiavimasis organizacija*. Pagal tyrimo rezultatus galima sakyti, jog kuo aukštesni yra darbuotojų dedamų pastangų ir didžiavimosi organizacija rodikliai, tuo labiau jie yra įsitraukę į darbą.

Darbuotojų dedamos pastangos parodančios kiek dėl savo organizacijų stengiasi patys darbuotojai (Rekašiūtė-Balsienė, 2005), beveik savaimė parodo darbuotojo įsitraukimą. Daugumos tyrėjų nuomone, įdedamos pastangos atliekamo darbo atlikimui atsispindi ir vėliau gaunamuose geruose rezultatuose (Maslach et al., 2001; Harter et al., 2002; Purohit & Wadhwa, 2012; Shuck et al., 2017; Schaufeli, 2016). Tuo tarpu įsitraukimas į darbą lygiai taip pat siejamas su mėgavimusi atliekamomis užduotimis, stipria koncentracija ir motyvacija pasiekti rezultatus (Hallberg & Schaufeli, 2006; Sweetman & Luthans, 2010). Tiek finansiniai, tiek kiti darbo rezultatai parodo, kad įsitraukimas į darbą tampa jų priežastimi (Harter et al., 2002), tad galima būtų teigi, įdedamos pastangos paskatina asmens įsitraukimą į darbą ir tuomet įgyvendinamas bendrasis tikslas – sėkmingas darbuotojui priskiriamas darbo atlikimas.

Antrasis komponentas, didžiavimasis organizacija, yra labiausiai su kompanijos bendrąja veikla siejamas kintamasis. Tyrimuose teigiama, jog, siekiant didinti žmonių įsitraukimą į darbą, reikia, pirmiausia, analizuoti organizacijos misiją. Būtent ji suteikia prasmę darbuotojų atliekamam darbui ir tai tampa ne tik užduočių atlikimu, bet ir papildomai kuriama nauda. Iš to ateina ir antrasis dėmesio vertas aspektas, skatinantis didžiavimąsi organizacija – klientams sukuriama nauda ir vertė. Kuo labiau darbuotojai tai pastebi, tuo labiau yra suinteresuoti įsitraukti ir prisidėti prie kitų klientų gerovės

sukūrimo lygiai taip pat. O visa tai įgyvendinama dirbant ne po vieną, o komandoje, tad svarbu yra atsižvelgti ir į kiekvieno darbuotojo atnešamą pridėtinę vertę komandos perspektyvoje. Tai reiškia visišką skaidrumą ir atvirą komunikaciją kompanijos viduje. Matydami pilną pasitikėjimą jais ir komandos telkimą, jie didžiuojasi ne tik savo padaromu darbu, bet ir bendru kompanijos rezultatu, o tai, galiausiai, atliepia ne tik kaip vieno žmogaus įsitraukimas į darbą, tačiau tai tampa organizacijos mastu būdingas kintamasis (Solis & Lavoy, 2015).

2. *Psichologinės sutarties išpildymą iš darbuotojo perspektyvos veikiančys kintamieji.*

Psichologinės sutarties išpildymą iš darbuotojo perspektyvos veikia tik vienas tyrimo kintamasis – *psichologinės sutarties išpildymas iš darbdavio perspektyvos*. Pagal tyrimo rezultatus galima sakyti, jog kuo geriau darbdavys laikosi savo psichologinės sutarties ir išpildo įdarbinant darbuotoją jam suteikiamus pažadus, tuo labiau ir pats darbuotojas šios sutarties laikosi ir tęsi savo pažadus darbdaviui.

Gauti rezultatai puikiai atspindi ir psichologinės sutarties teorinį modelį, kuriame teigiama, jog tai yra vienas kitą nuolat veikiančys konstruktai – tarpusavio sistema (Jakimuk, 2015). Jei darbdavys, rinkdamasis darbuotoją, atsižvelgia į jam reikalingas kandidatų savybes, komunikacinius ir organizacinius, darbo išpildymo gebėjimus, lankstumą ir atvirumą pokyčiams, suteikia progą tobulėti, tai lygiai taip pat teigiamai veiks ir pats samdytas darbuotojas atėjęs į organizaciją. Darbuotojui svarbu augti ir tobulėti, būti teisingai įvertintam už pasiekimus, dirbti tokį darbą, kuris buvo žadamas nuo pat pradžių, gauti reikiamas darbo priemones ir mokymus, o tuomet tikėti, jog jo psichologinė sutartis su organizacija tęsis ilgą laiką ir bus keičiama, priklausomai nuo asmens karjeros perspektyvų (Guest, 1998; Herriot & Pemberton, 1997).

3. *Psichologinės sutarties išpildymą iš darbdavio perspektyvos veikiančys kintamieji.*

Psichologinės sutarties išpildymą iš darbdavio perspektyvos veikia *organizacinio klimato bendradarbiavimo komponentas ir vadovo parama*. Matant tyrimo rezultatus galima teigti, jog kuo aukštesni yra organizacinio klimato bendradarbiavimo ir vadovo paramos įverčiai, tuo geresni yra psichologinės sutarties išpildymo iš darbdavio perspektyvos rodikliai.

Labai panašiai, kaip ir organizacinio klimato veikimo su psichologinės sutarties išpildymu iš darbuotojo perspektyvos literatūroje, ryšys su psichologinės sutarties išpildymu iš darbdavio pusės yra siejamas per darbuotojų ir darbdavio interakcijas (Kasekende et al., 2014). Organizacinis klimatas apibrėžiamas kaip kompanijos atmosfera bei „organizacijos narių, įskaitant ir vadovus, tarpusavio santykių padarinys“ (Furhnam, 1999; Robbins, 2003; Vveinhardt, 2009), o vadovo parama yra tarsi bendradarbiavimo įrankis (Tan, 2008), su kuriuo galima paveikti psichologinę sutartį. Darbdavio perspektyvos psichologinės sutarties išpildymas yra įgyvendinamas vadovų dėka, kurie perduoda

darbuotojams informaciją apie kompaniją ar atspindi jos klimatą perteikdami tam tikrus veiklos principus ir įvertindami rezultatus (Robinson & Morison, 2000; Patrick, 2008). Tad galima sakyti, jog priklausomai nuo to, kaip bus atliekamas vadovų darbas ir jų komandos bendradarbiavimo skatinimas, taip bus išpildoma psichologinė sutartis iš darbdavio pusės.

TYRIMO RIBOTUMAI IR REKOMENDACIJOS ATEITIES TYRIMAMS

Apžvelgiant surinktus duomenis, pastebima, kad anketą pildė asmenys, dirbantys skirtingų industrijų organizacijose, užimantys skirtingas pareigas ir dirbantys skirtingais būdais. Jei dalintume imtį pagal vienijančias kategorijas (lytį, amžiaus grupes, pareigas, stažą ir t.t.) – visais atvejais grupių dydis nebūtų lygus, tad būtina paminėti, jog šio tyrimo metu gautos išvados gali atspindėti tik tyrime dalyvavusių asmenų rezultatų tendencijas, o ne reprezentuoti bendrą visuomenę. Siekiant gauti reprezentacinį tyrimą – reikėtų rinktis tikslines žmonių grupes ir jų atstovus, o ne atlikti tyrimą su patogiaja imtimi.

Vertinant tiriamųjų pasiskirstymą pagal demografinių ir socialinių rodiklių grupes, buvo pastebėta, jog beveik visų tyrimo komponentų rezultatai statistiškai reikšmingai skyrėsi pagal darbo pobūdžio grupes (tik nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai ir mišriu būdu ar tik ofise dirbantys darbuotojai). Tad, ypatingai pandemijos laikotarpio kontekste, kai ne maža dalis žmonių dirba iš namų, tyrimų ateityje metu vertėtų atsižvelgti ir įvertinti visus tyrime tirtus kintamuosius atsižvelgiant būtent į darbo pobūdžio skirtumus. Tikėtina, jog būtų rasta daugiau statistinių skirtumų bei tokie tyrimai padėtų organizacijoms geriau orientuotis į tai, kas reikalinga darbuotojams ir kaip išpildyti jų lūkesčius, kai dirbama skirtingais būdais.

Šio tyrimo metu buvo naudota Rekašiūtės-Balsienės (2005) organizacinio klimato vertinimo skalė, kurios panaudojimui teko mechaniškai išskirstyti teiginių įverčius prie atitinkamų faktorių. Dėl per mažos tiriamųjų imties duomenys išsidiferencijavo tik į 5 faktorius, o ne 8, tad ateities tyrimų metu, siekiant tirti organizacinį klimatą, vertėtų surinkti daugiau duomenų.

Ateities tyrimų metu rekomenduojama tikrinti ne tik pradinio tyrimo modelio sąsajas, tačiau ir kitų komponentų tarpusavio ryšius, nes, kaip matoma ir šiame tyrime, jo eigoje gali atsirasti kintamųjų, kurie priklausomi tik nuo 1 kito kintamojo, tad svarbu patikrinti ir jų sąsajas su kitais kintamaisiais.

Organizacinis klimatas, įsitraukimas į darbą ar vadovo parama yra ganėtinai dažnai tyrimuose sutinkami konstruktai, tačiau psichologinė sutartis ir jos sąsajos tiriamos rečiau. Apžvelgus literatūrą galima drąsiai teigti, jog trūksta tyrimų, kuriuose būtų tiriama psichologinė sutartis ir jos išpildymas, tad tai galėtų tapti ir ateities tyrimų objektu.

IŠVADOS

1. Atsižvelgiant į tyrimo dalyvių socialines demografines charakteristikas, nustatyta:
 - a. vyrų ir moterų grupėse gauti tiriamų reiškinių vertinimai statistiškai reikšmingai nesiskyrė;
 - b. vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai yra linkę labiau didžiuotis savo darbdaviu, lyginant su nevadovaujančiais darbuotojais;
 - c. mažiau nei metus laiko organizacijoje dirbantys darbuotojai organizacinį klimatą, bei darbdavio psichologinės sutarties išpildymą vertina geriau nei darbuotojai, joje dirbantys ilgesnį laiką;
 - d. nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai geriau vertina organizacinį klimatą (gaunamą atlygį, bendradarbiavimą ir tarpusavio komunikaciją, veiklos lankstumą bei darbo organizavimą), vadovo paramą bei organizacijos psichologinės sutarties išpildymą, lyginant su mišriu būdu ar tik ofise dirbančiais darbuotojais;
 - e. vyresnio amžiaus darbuotojai žemiau vertina apdovanojamą už atliktą darbą, veiklos lankstumą bei tarpusavio santykius;
 - f. ilgesnį laiką dirbantys organizacijoje darbuotojai žemiau vertina organizacinį klimatą (Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimą; Tarpusavio santykius ir pagarbą; Organizacijos veiklos lankstumą ir kokybę; Darbuotojų pastangas; Tikslų žinomumą; Didžiavimąsi organizacija; Bendradarbiavimą; Darbo organizavimą) vadovo paramą bei darbdavio psichologinės sutarties išpildymą.
2. Visi tyrime nagrinėti reiškiniai - organizacinis klimatas, vadovo parama, įsitraukimas į darbą, psichologinės sutarties išpildymas - tarpusavyje yra susiję teigiamais koreliaciniais ryšiais: didėjant vieno kintamojo įverčiui, kyla ir kitų rodiklių reikšmės.
3. Darbuotojų įsitraukimą į darbą prognozuoja organizacinio klimato darbuotojų pastangų ir vadovo paramos vertinimai: darbuotojai, kurie aukščiau vertina kolegų pastangas bei patys gauna reikalingą vadovo paramą, yra labiau įsitraukę į darbą.
4. Psichologinės sutarties išpildymą iš darbuotojo perspektyvos prognozuoja tik psichologinės sutarties išpildymas iš darbdavio perspektyvos: darbuotojai, kurie aukščiau vertina darbdavio įsipareigojimų išpildymą, ir patys labiau siekia išpildyti jam keliamus lūkesčius bei įsipareigojimus darbdaviui.
5. Psichologinės sutarties išpildymą iš darbdavio pusės prognozuoja organizacinio klimato bendradarbiavimo ir vadovo paramos vertinimai: aukščiau vertina psichologinės sutarties iš darbdavio pusės išpildymą tie darbuotojai, kurie aukščiau vertina bendradarbiavimo klimatą ir vadovo teikiamą paramą.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Agarwal, U., & Bhargava, S. (2014). The role of social exchange on work outcomes: A study of Indian managers. *International Journal of Human Resource Management*, 25. doi:10.1080/09585192.2013.870316.
- Ahmad, A., Bibi, P., & Majid, A. H. (2016). Co-worker Support as Moderator on the Relationship between Compensation and Transactional Leadership in Organizational Commitment. *International Journal of Economic Perspectives*, 10(4), 695-709.
- Allen, J., & Rogelberg, S. (2013). Manager-Led Group Meetings A Context for Promoting Employee Engagement. *Group & Organization Management*, 38, 543-569. doi:10.1177/1059601113503040.
- Ancarani, A., Mauro, C. D., & Giammanco, M. D. (2018). Linking Organizational Climate to Work Engagement: A Study in the Healthcare Sector. *International Journal of Public Administration*, Vol. 42, 547 - 557
- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Erasmus University Rotterdam, Institute of Psychology, Department of Work and Organizational Psychology, Woudestein*, 12-47.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of wellbeing*. Salt Lake City, UT: DEF Publishers. DOI:nobascholar.com
- Bal, P. M., Chiaburu, D. S., & Jansen, P. G. W. (2010). Psychological contract breach and work performance is social exchange a buffer or an intensifier? *Journal of Managerial Psychology*, Vol 25 No. 3, 252-273.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Baumruk, R. (2006). Why managers are crucial to increasing engagement: Identifying steps managers can take to engage their workforce. *Strategic HR Review*, 5, 24-27. doi:10.1108/14754390680000863.
- Bersin, J., Spratt, M., Goncalves, N., Razi, N., Sackleh, P., Vitale, N., Larson, B., & Stevens, A. (2020). The Big Reset Playbook: What's Working Now. *Joshbersin academy*, 1 – 25.
- Bigliardi, B., Petroni, A., & Dormio, A. I. (2005). Status, role and satisfaction among development engineers. *European Journal of Innovation Management*, 8(4), 453-470.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Kjellevoldd-Olsen, O., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 138-157.

- Breevaart, K. (2017). Daily Job Demands and Employee Work Engagement: The Role of Daily Transformational Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23. doi:10.1037/ocp0000082.
- Chen, D. (2019). *Organizational climate*. ProSky
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford: Oxford University Press
- Conway, N., & Coyle-Shapiro, J. A.-M. (2011). The reciprocal relationship between psychological contract fulfilment and employee performance and the moderating role of perceived organizational support and tenure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 85 (2), 277 – 299. doi: 10.1111/j.2044-8325.2011.02033.x
- Corder, E., & Ronnie, L. (2017). The role of the psychological contract in the motivation of nurses. *Leadership in Health Services*, 31. doi:10.1108/LHS-02-2017-0008.
- Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2014). Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose.
- Davidson, M. C. G. (2003). Does organizational climate add to service quality in hotels? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 15 No. 4.
- Forehand, G. A., & Gilmer B. (1964) Environmental variation in studies of organizational behaviour. *Psychological Bulletin*, vol. 62, ISSN: 0033-2909, 361-382.
- Furhnam, A. (1999). *The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization*. University College London.
- Ericson, R. V. (2006). *The New Politics, of Surveillance and Visibility*. University of Toronto Press Incorporated. ISBN – 13:078080203829
- Ford, D. (2011). *Managing business relations*. Wiley.
- Furhnam, A. (1999). *The Psychology of Behavior at Work: the Individual in the Organization*. University College London.
- Gallagher, T. (2008). An exploratory study of the antecedents of psychological contract breach. *Cranfield School of Management, Bedford*.
- Guest, D. (1998). 'Is the Psychological Contract worth taking seriously?', *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 649- 664.
- Hallberg, U. E., Schaufeli, W. B. (2006). "Same Same" But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119–127. doi:10.1027/1016-9040.11.2.119

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* Vol. 87, No. 2, 268–279. doi:10.1037//0021-9010.87.2.268
- Haugnes, E. (2016). *Investigating the effect of organizational climate on work engagement*.
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1997). Facilitating new deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 45-56.
- Jakimuk, J., (2015). Psichologinio kontrakto taikymas: studentų ir dėstytojų atvejais. *Tiltas į ateitį. Nr. 1 (9)*, 109-114.
- Kemp, E., Borders, A. L., & Ricks, J. M. (2013). Sales manager support: fostering emotional health in salespeople. *European Journal of Marketing* Vol. 47 No. 3/4, 635-654
- Kahn, W. A., (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kalinauskaitė, R. (2007). Organizacinis klimatas ir tarpgeneraciniai santykiai: diagnostinis aspektas. Daktaro disertacijos santrauka. *Kaunas: Kauno technologijos universitetas*.
- Kalhor, R., Khosravizadeh, O., Moosavi, S., Heidari, M., & Habibi, H. (2018). Role of Organizational Climate in Job Involvement: A Way to Develop the Organizational Commitment of Nursing Staff. *Journal of Evidence - Based Integrative Medicine, Volume 23*, 1-5, doi:10.1177/2515690X18790726
- Kangis, P., Williams, D., & Gordon, S. (2000). Organizational climate and corporate performance: An empirical investigation. *Management Decision*, vol. 38, 531–540.
- Kasekende, F., Munene, J. C., Ntayi, J. M., & Ahiauzu, A. (2014). The interaction effect of social exchanges on the relationship between organizational climate and psychological contract. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 36 No. 7, 833-848
- Kasiulis, J. ir Barvydienė, V. (2015). *Vadovavimo psichologija*. KTU leidykla Technologija
- Koene, B. A. S., Vogelaar, A. L. W., & Soeters, J. L. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance: local leadership effect in chain organizations. *The Leadership Quarterly*, Vol. 13 No. 3
- Lartey, F. (2021) Impact of Career Planning, Employee Autonomy, and Manager Recognition on Employee Engagement. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9, 135-158. doi: 10.4236/jhrss.2021.92010
- Lee, J. (2005). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 655-672.

- Levinson, H., Price, C., Munden K., Mandl, H., & Solley, C. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Harvard University Press, Cambridge.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968) Motivation and organization climate. *Boston: Harvard University Press, Cambridge. ISSN 0-8758-4071-X*, 210.
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Paoletti, J., Shawn Burke, C., & Salas, E. (2018). Does team communication represent a one-size-fits-all approach?: A meta-analysis of team communication and performance, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 145-170, doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.08.001.
- Martínez-León, I. M. (2012). The Importance of Psychological Contracts in Human Resource Management within the New Global Economy. *Human Resources Management*, 1119-1147, doi:10.4018/978-1-4666-1601-1.ch069
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.397
- Melhem, Y., Qudah, M. (2019). Work Engagement: Trust and Respect to Engage your People. *Indian Journal of Science and Technology*. 12. doi:10.17485/ijst/2019/v12i17/144033.
- Merkys, G., Kalinauskaitė, R., Beniušienė, I., Vveinhardt, J. ir Dromantas, M. (2005). Organisational Climate Test for Lithuanian Work Organisations: Validation and Correlation with Teamwork Test // *Socialiniai mokslai, Nr. 3 (49)*, 39–51.
- Naidoo, V., Abarantyne, I., Rugimbana, R. (2019). The impact of psychological contracts on employee engagement at a university of technology. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 17(0), a1039. doi:10.4102/sajhrm. v17i0.1039
- Ogbonnaya, Ch. (2018). Managerial support is key to success. *University of Sussex*, doi:10.5465/AMBPP.2018.14581abstract
- Patrick, H. (2008). Psychological Contract and Employment Relationship. *The ICFAI University. Journal of Organizational Behavior*. 7.
- Purohit, B., Wadhwa, A. (2012). Organizational climate from viewpoint of motivation in district hospital. *Health*, 04(07), 400–406. doi:10.4236/health.2012.47063
- Rekašiūtė-Balsienė, R. (2005). Verslo organizacijų klimato įvertinimo galimybės. *Psichologija*, 31, 86-100.
- Rekašiūtė-Balsienė, R., Lazauskaitė-Zabielskė, J., Urbanavičiūtė, I. (2015). *Isitraukimas į darbą: Klausimai ir atsakymai. Praktinės rekomendacijos*. Vilniaus Universitetas

- Robbins, S. P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. *Kaunas: Poligrafija ir informatika. ISSN: 9986-850-46-0*, 283-302.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. (2000). The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, doi:10.1002/1099-1379(200008)21:53.0.CO;2-T, 525-546.
- Robinson, S. L., Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*. Vol, 15, 245 – 259.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, No. 2. 121 – 139.
- Rousseau, D. M. (2000). The psychological contract inventory. *Technical report, CCER, Heinz School of Public Policy, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, PA*
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511-541.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executives*, 18(1). 120 – 127.
- Rousseau, D. M., Hansen, S. D., & Tomprou, M. (2016). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior* 39(9), doi:10.1002/job.22
- Rousseau, D. M., & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1–43.
- Rožman, M., & Štrukelj, T. (2020). Organizational climate components and their impact on work engagement of employees in medium-sized organizations. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, Volume 34 (1), 770 – 806. doi:10.1080/1331677X.2020.1804967
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology* 21(7), 600–619 doi:10.1108/02683940610690169
- Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Schaufeli, W. B. (2015), Engaging leadership in the job demands-resources model. *Research Unit Occupational and Organizational Psychology and Professional Learning, Leuven University, Leuven, Belgium and Department of Psychology, Utrecht University, Utrecht, The Netherland*. doi: 10.1108/CDI-02-2015-0025
- Schaufeli, W. B. (2016). Heavy work investment, personality, and organizational climate. *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), 1057–1073. doi.org/10.1108/JMP-07-2015- 0259

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Utrecht work engagement scale. Preliminary manual. *Occupational health psychology unit Utrecht university*.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmatory factor-analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schneider, B. (1983). Work climates: An interactionist perspective. *Environmental psychology: Directions and perspectives*. New York: Praeger
- Schneider, B., & Barbera, K. M., (2014). The Oxford handbook of organizational climate and culture. *Oxford University Press*; 730.
- Sein Myint, N. N., Kunaviktikul, W., & Stark, A. (2021). A Contemporary Understanding of Organizational Climate in Healthcare Setting: A Concept Analysis. *Nurs Forum*. 56. 172 - 180.
- Shen, Y., Schaubroeck, J. M., Zhao, L., & Wu, L. (2019). Work group climate and behavioral responses to psychological contract breach. *Frontiers in Psychology* 10, 67-81
- Shuck, B., Adelson, J. L., Reio, T. G. (2017). The Employee Engagement Scale: Initial Evidence for Construct Validity and Implications for Theory and Practice. *Human Resource Management*, 56(6), 953 – 977. doi.org/10.1002/hrm.21811
- Soares, M. E., & Mosquera, P. (2019). Fostering work engagement: The role of the psychological contract. *Journal of Business Research*, 101, 469–476. doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.003
- Solis, B., & Lavoy, D. (2015). The Engagement Gap: executives and employees think differently about employee engagement. *Jostle Corporation*
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: the psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment, and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26 No. 7, 821-838
- Sweetman, D, Luthans, F. (2010). The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. *Work Engagement– A Handbook of Essential Theory and Research*
- Tan, F. (2008). Linking Career development practices to turnover intention: The mediator of perceived organizational support. *Journal of Business and Public Affairs*, 2(1), 1-16.
- Trinkner, R., Tyler, T. R., & Goff, P. A. (2016). Justice from Within: The Relations Between a Procedurally Just Organizational Climate and Police Organizational Efficiency, Endorsement of Democratic Policing, And Officer Well-Being. *Psychol Public Policy, Law*. 22(2), 158–172.

- Turnley, W. H., Bolino, M., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of management* 29, 187–206.
- Viitala, R., Tanskanen, J., & Santti, R. (2015). The connection between organizational climate and well-being at work. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(4), 606–620. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2013-0716>
- Vveinhardt, J. (2009). Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose poveikis organizacijos klimatui. *Verslas: teorija ir praktika*, 10(4), 285–297.
- Vveinhardt, J. ir Skindaraitė, I. (2012). Organizacijos klimato būklės diagnostiniai matavimai: sociodemografinių savybių parametras. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 62, ISSN 1392-1142. 129 - 141.
- Wang, W. (2015). The Psychological contract. *Institute of Personnel and Development*
- Warshawsky, N. E., Havens, D. S., & Knafl, G. (2012). The Influence of Interpersonal Relationships on Nurse Managers' Work Engagement and Proactive Work Behavior. *J Nurs Adm.* 2012 Sep; 42(9): 418–425. DOI: 10.1097/NNA.0b013e3182668129
- Wasko, M. M., & Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS Quarterly*, Vol. 29 No. 1.
- Wellin, M. (2012). Managing the Psychological Contract: Using the Personal Deal to Increase Business Performance. *Aldershot, UK: Gower Publishing Limited.*
- Yeh, C. W. (2012). Relationships among service climate, psychological contract, work engagement and service performance. *Journal of Air Transport Management*, Volume 25, 67-70, ISSN 0969-6997, doi.org/10.1016/j.jairtraman.2012.08.011

PRIEDAI

1 Priedas. Tyrimo anketa

Mielas dalyvi,

Esu Guoda Končiūtė, Vilniaus Universiteto Organizacinės psichologijos magistrantūros programos studentė ir šiuo metu atlieku baigiamąjį magistro tiriamąjį darbą. Kviečiu Jus dalyvauti darbuotojų nuomonės tyrime, kuriame analizuojamas darbuotojų požiūris į darbą bei organizaciją. Užtikrinu duomenų konfidencialumą bei anonimiškumą. Tyrimui bus naudojami tik apibendrinti rezultatai, tad Jūsų nuomonė yra itin svarbi!

Anketos pildymo laikas – apie 20 min. Atidžiai perskaitykite pateiktus klausimus ir pasirinkite Jums tinkamiausius atsakymus. Anketoje nėra nei klaidingų, nei teisingų atsakymų – teisingas yra tas, kurį pasirinksite Jūs. Kai kurie teiginiai yra panašūs, tačiau prašau atsakyti į kiekvieną, t.y. nepraleisti nei vieno teiginio.

Kilus klausimams galite su manimi susisiekti el. paštu: guoda.konciute@gmail.com

Iš anksto dėkoju už atsakymus ir tyrimui skirtą laiką!

1. Ar šioje organizacijoje dirbate pilnu etatu?

Taip Ne

2. Ar užimate vadovaujančias pareigas?

Taip Ne

3. Kiek metų dirbate šioje organizacijoje?

Mažiau nei 1 metus

1 – 2 metus

2 – 3 metus

3 – 4 metus

4 – 5 metus

Daugiau nei 5 metus

4. Jūsų lytis:

Moteris

Vyras

5. Jūsų amžius (įrašykite metus): _____

6. Jūsų išsilavinimas:

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

7. Jūs dirbate:

- Tik nuotoliniu būdu
- Mišriu būdu (dalį laiko nuotoliniu, dalį – darbo vietoje)
- Nenuotoliniu būdu, darbo vietoje

8. Atsakydami į toliau pateiktus klausimus, pagalvokite apie savo organizaciją ir kiek jai būdingi kiekviename teiginyje išreikšti aspektai. Pažymėkite, kiek pritariate kiekvienam teiginiui.

1	2	3	4	5
Neatitinka	Iš dalies neatitinka	Nei atitinka, nei neatitinka	Iš dalies atitinka	Atitinka

Darbuotojai turi galimybių būti paaukštinti	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Darbuotojų darbas yra vertinamas pagal aiškiai žinomus kriterijus	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
.....					

9. Toliau pateikiami klausimai apie vadovavimą Jūsų darbui. Atsakinėdami į klausimus remkitės savo patirtimi ir individualia nuomone. Atsakykite į kiekvieną teiginį, pažymėdami labiausiai tinkantį atsakymo variantą

1	2	3	4	5
Niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Labai dažnai

Prireikus galiu paprašyti savo vadovo pagalbos	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Galiu tikėtis vadovo paramos, kai kyla sunkumų darbe	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
.....					

10. Žemiau pateikiami dar keli teiginiai apie Jūsų savijautą dirbant. Pasirinkite Jums tinkamiausius atsakymų variantus.

0	1	2	3	4	5	6
Niekada	Beveik niekada/ Kelis kartus per metus ar rečiau	Retai/ Kartą per mėnesį ar rečiau	Kartais/ Keletą kartų per mėnesį	Dažnai/ Kartą per savaitę	Labai dažnai/ Kelis kartus per savaitę	Visada/ Kasdien

Savo darbe aš jaučiuosi kupinas/-a energijos	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6
.....							

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

1	2	3	4	5
Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku

Beveik visi darbdavio pažadai priimant mane į darbą iki šiol buvo ištesėti	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Mano darbdavys padarė viską tesėdamas pažadus, duotus priimant mane į darbą	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
.....					

12. Įvertinkite, kiek sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais apie tai, kaip Jūs įvykdote įsipareigojimus darbdaviui.

1	2	3	4	5
Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku

Beveik visus savo įsipareigojimus darbdaviui iki šiol ištesėjau.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Padariau viską, tesėdamas pažadus, kuriuos daviau priimant mane į darbą.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
.....					

2 Priedas. Faktorinės analizės duomenys

2.1. Skalių faktorių tinkamumo testų reikšmės

1 lentelė. Skalių faktorių tinkamumo duomenys, faktorių tikrinės reikšmės, dispersijos, vidinio suderintumo rodikliai (Cronbach α)

Skalė	Bartleto sferiškumo testas	KMO rodiklis	Faktorių tikrinės reikšmės	Dispersija proc.	Vidinio suderinamumo rodiklis (Cronbach α)
Organizacinis klimatas:	$p \leq 0.001$	0.906 (F1)	4.807 (F1)	60.10 (F1)	0.903 (F1)
1 Fakt. Darbuotojų veiklos ir pastangų įvertinimas	(F1 – F8)	0.883 (F2)	4.142 (F2)	69.00 (F2)	0.907 (F2)
2 Fakt. Tarpusavio santykiai ir pagarba		0.870 (F3)	3.954 (F3)	65.90 (F3)	0.893 (F3)
3 Fakt. Organizacijos veiklos lankstumas ir kokybė		0.692 (F4)	2.188 (F4)	72.93 (F4)	0.807 (F4)
4 Fakt. Darbuotojų pastangos		0.784 (F5)	2.890 (F5)	72.25 (F5)	0.870 (F5)
5 Fakt. Tikslų žinomumas		0.691 (F6)	2.125 (F6)	70.82 (F6)	0.793 (F6)
6 Fakt. Didžiavimasis organizacija		0.814 (F7)	2.703 (F7)	67.57 (F7)	0.835 (F7)
7 Fakt. Bendradarbiavimas		0.500 (F8)	1.752 (F8)	87.61 (F8)	0.858 (F8)
8 Fakt. Darbo organizavimas					
Vadovo parama	$p \leq 0.001$	0.754	2.567	85.58	0.912
Įsitraukimas į darbą	$p \leq 0.001$	0.707	2.518	83.92	0.900
Psichologinės sutarties išpildymas iš darbdavio perspektyvos	$p \leq 0.001$	0.786	3.633	72.66	0.898
Psichologinės sutarties išpildymas iš darbuotojo perspektyvos	$p \leq 0.001$	0.750	3.064	61.29	0.811

2.2. Skalių faktorių svoriai

2.2.1. Vadovo paramos skalė

2 lentelė. Vadovo paramos skalės faktorinės analizės duomenys

Vadovo parama	
Teiginiai	Faktorių svoriai
1 teiginys	0.916
2 teiginys	0.938
3 teiginys	0.920

2.2.2. Įsitraukimo į darbą skalė

3 lentelė. Įsitraukimo į darbą skalės faktorinės analizės duomenys

Įsitraukimas į darbą	
Teiginiai	Faktorių svoriai
1 teiginys	0.906
2 teiginys	0.950
3 teiginys	0.891

2.2.3. Psichologinės sutarties išpildymo skalės

4 lentelė. Psichologinės sutarties išpildymo iš darbdavio perspektyvos skalės faktorinės analizės duomenys

Psichologinės sutarties išpildymas iš darbdavio perspektyvos	
Teiginiai	Faktorių svoriai
1 teiginys	0.917
2 teiginys	0.924
3 teiginys	0.925
4 teiginys	0.712
5 teiginys	0.759

5 lentelė. *Psichologinės sutarties išpildymo iš darbuotojo perspektyvos skalės faktorinės analizės duomenys*

Psichologinės sutarties išpildymas iš darbuotojo perspektyvos	
Teiginiai	Faktorių svoriai
1 teiginys	0.867
2 teiginys	0.907
3 teiginys	0.895
4 teiginys	0.615
5 teiginys	0.558