



Vilniaus universitetas

Filosofijos fakultetas

Psichologijos institutas

Eglė Lepeškaitė

Organizacinės psichologijos studijų programa

Magistro baigiamasis darbas

**Įsitraukimo į darbą, pasitikėjimo, iššaknijimo organizacijoje bei ketinimo
organizaciją palikti ryšys**

Darbo vadovė: doc. dr. Irena Žukauskaitė

Vilnius 2024

SANTRAUKA

Įsitraukimo į darbą, pasitikėjimo, išsisknijimo organizacijoje bei ketinimo organizaciją palikti ryšys, Eglė Lepeškaitė, Vilnius, Vilniaus universitetas, 2024, p. 65.

Įsisknijimas organizacijoje yra pakankamai naujas konstruktas, apimantis įvairius veiksnius, kurie gali paaiškinti, kodėl darbuotojai pasilieka organizacijose, o ne jas palieka. Pasak tyrimų, įsitraukimas į darbą, pasitikėjimas, išsisknijimas organizacijoje yra neigiamai susiję su ketinimu organizaciją palikti, tačiau šie kintamieji dar nebuvo tirti kartu, todėl nėra aišku, kokie yra visų šių veiksnių tarpusavio ryšiai. Tyrime dalyvavo 229 žmonės (163 moterys ir 65 vyrai) nuo 18 iki 64 metų, turintys nuolatinius darbus ir tyrimo metu juose dirbę. Taikant Utrecht įsitraukimo į darbą skalę, Sąžiningo tarpasmeninio elgesio skalę, Išsisknijimo organizacijoje skalę ir Ketinimo organizaciją palikti skalę buvo tiriami įsitraukimo į darbą, pasitikėjimo, išsisknijimo organizacijoje ir ketinimo organizaciją palikti tarpusavio ryšiai. Gauta, kad įsitraukimas į darbą, pasitikėjimas, išsisknijimas organizacijoje ir ketinimas organizaciją palikti tarpusavyje yra stipriai susiję, o įsitraukimas į darbą ir išsisknijimas organizacijoje medijuoja ryšį tarp pasitikėjimo ir ketinimo organizaciją palikti.

Raktiniai žodžiai: Įsitraukimas į darbą, Pasitikėjimas, Išsisknijimas organizacijoje, Ketinimas organizaciją palikti.

SUMMARY

The relationship between work engagement, trust, job embeddedness and turnover intention, Eglė Lepeškaitė, Vilnius, Vilnius University, 2024, p. 65.

Job embeddedness is a relatively new construct that encompasses a variety of factors that may explain why employees stay in organizations rather than leave them. According to research, work engagement, trust and job embeddedness are negatively related to turnover intention, although these variables have not yet been studied together, so it is not clear what the interrelationships of all these factors are. 229 people (163 women and 65 men) between the ages of 18 and 64, who had permanent jobs and worked in them at the time of the study, participated in the study. The relationships between work engagement, trust, job embeddedness and turnover intention were investigated using the Utrecht Work Engagement Scale, the Fair Interpersonal Treatment scale, the Organizational Embeddedness Scale and the Turnover Intention Scale. The study has shown that work engagement, trust, job embeddedness and turnover intention are strongly related to each other. Also, that work engagement and job embeddedness mediate the relationship between trust and intention to leave the organization.

Key words: Work engagement, Trust, Job embeddedness, Turnover intention.

TURINYS

SVARBIAUSIOS SAŲOKOS	6
PRATARMĖ	7
1. ĮVADAS	8
1.1 Įsitraukimas į darbą	8
1.1.1 Įsitraukimo į darbą samprata	8
1.1.2 Įsitraukimo į darbą teorijos	9
1.1.3 Įsitraukimo į darbą reikšmė darbuotojui bei organizacijai	11
1.2 Pasitikėjimas	13
1.2.1 Pasitikėjimo samprata organizacijų kontekste	13
1.2.2 Pasitikėjimo modelis	13
1.2.3 Pasitikėjimo reikšmė darbuotojui bei organizacijai	16
1.3 Įsišaknijimas organizacijoje	17
1.3.1 Įsišaknijimo organizacijoje samprata	17
1.3.2 Įsišaknijimo organizacijoje struktūra ir teorijos	18
1.3.3 Įsišaknijimo organizacijoje reikšmė darbuotojui bei organizacijai	21
1.4 Kėtinimas organizaciją palikti	23
1.4.1 Kėtinimo organizaciją palikti samprata ir reikšmė	23
1.4.2 Kėtinimą organizaciją palikti prognozuojantys veiksniai	24
1.5 Įsitraukimo į darbą, pasitikėjimo, įsišaknijimo organizacijoje bei kėtinimo organizaciją palikti ryšys	25
1.5.1 Įsitraukimo į darbą, pasitikėjimo, įsišaknijimo organizacijoje ir kėtinimo organizaciją palikti tarpusavio ryšiai	25
1.5.2 Tyrimo kintamųjų mediaciniai tarpusavio ryšiai	26
1.5.3 Įsitraukimo į darbą bei įsišaknijimo organizacijoje vaidmuo pasitikėjimo ir kėtinimo palikti organizaciją ryšyje	27
1.5.4 Tyrimo tikslas ir uždaviniai	28
2. METODIKA	29
2.1 Tyrimo dalyviai	29
2.2 Tyrimo priemonės	29
2.3 Tyrimo eiga	32
2.4 Duomenų analizė	32
3. REZULTATAI	33
3.1 Aprašomoji įsitraukimo į darbą, pasitikėjimo, įsišaknijimo organizacijoje ir kėtinimo organizaciją palikti statistika ir kintamųjų tarpusavio sąsajos	33
3.2 Skirtingus tyrimo kintamuosius prognozuojantys veiksniai	36

3.3 Tyrimo kintamųjų mediaciniai tarpusavio ryšiai.....	40
4. REZULTATŲ APTARIMAS	43
IŠVADOS.....	48
LITERATŪRA.....	49
PRIEDAI	61

SVARBIAUSIOS SAŲVOKOS

Įsitraukimas į darbą (angl. *Work engagement*) – tai darbuotojo būseną, pasižyminti aukšta fizine ir psichologine energija, entuziazmu, atsidavimu ir visišku pasinėrimu į tam tikrą veiklą darbe (Schaufeli, & Bakker, 2004).

Įsišaknijimas organizacijoje (angl. *Job embeddedness*) – darbuotojo juntamas ryšys su organizacija, leidžiantis geriau suprasti priežastis, kodėl darbuotojai renkasi pasilikti toje pačioje organizacijoje. Konstruktas apibrėžiamas per 3 dimensijas: atitikimą, socialinius ryšius bei nuostolius (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, & Erez, 2001).

Ketinimas organizaciją palikti (angl. *Turnover intention*) – darbuotojo sąmoningas svarstymas savo noru palikti organizaciją, kurioje dirba (Schyns, & Gossling, 2007).

Pasitikėjimas (angl. *Trust*) – darbuotojų suvokiamas organizacijos klimato bruožas, grindžiamas subjektyviu visos organizacijos aplinkos patikimumo vertinimu (Costigan, Ilter, & Berman, 1998).

PRATARMĖ

Vienas svarbiausių šiuolaikinių organizacijų iššūkių yra darbuotojų kaita. Tam tikras darbuotojų kaitos procentas organizacijai gali atnešti nemažai naudos: įnešti naujų idėjų, efektyvesnių problemų sprendimų, paremtų gerosiomis praktikomis, patirtimi iš kitų organizacijų, leisti plėsti skirtingomis kompetencijomis pasižyminčių darbuotojų ratą bei ugdyti esamus darbuotojus. Deja, didelė dalis organizacijų susiduria su per didesne ir sunkiai valdoma darbuotojų kaita, dėl kurios organizacijos praranda svarbias žinias, kompetencijas, patirtį, kas yra reikalinga organizacijos veiklos palaikymui bei vystymuisi, ilgalaikių tikslų siekimui, eikvoja išteklius. Taip pat nuolatinė darbuotojų kaita stipriai paveikia pasiliekančių darbuotojų būseną – nuolat esant poreikius skirti laiką naujų kolegų apmokymui krinta motyvacija, pasitenkinimas organizacija, mažėja įsitraukimas į darbą, sunkiau matyti prasmę savame darbe. Organizacijoms labai svarbu suprasti, kas paskatina darbuotojus priimti sprendimą su organizacija atsisveikinti ir karjerą tęsti kitur.

Didžioji dalis organizacinės psichologijos tyrimų koncentruojasi į veiksnius, galinčius paskatinti darbuotojus išeiti. Tokiais tyrimais tikimasi atrasti, kas labiausiai motyvuoja organizaciją palikti, laikantis idėjos, jog atsižvelgus į tuos pačius veiksnius šį procesą būtų galima sustabdyti ar bent pristabdyti. Tačiau tokia prevencinė strategija dažnai nesuveikia ir darbuotojai vis vien pasirenka palikti organizacijas, todėl verta svarstyti ir kitus požiūrio taškus, kurie veiksmingiau atspindėtų darbuotojų perspektyvą – tikslinga būtų koncentruotis ne į priežastis, kodėl darbuotojai išeina, o kodėl pasilieka. Įsišaknijimas organizacijoje tyrimuose yra naujas, nepakankamai tyrinėtas veiksnys, apimantis visus su organizacija ir darbu susijusius kintamuosius, kurie gali paskatinti darbuotojus pasilikti esamoje organizacijoje. Pasak jau esamos literatūros, šis kintamasis itin efektyviai prognozuoja retesnę svarstymą organizaciją palikti.

Įsišaknijimas organizacijoje, pasitikėjimo kupina organizacinė aplinka bei darbuotojų įsitraukimas į darbą yra svarbūs veiksniai, padedantys suprasti, kas darbuotojus paskatina organizacijoje pasilikti, tačiau dar nėra aišku, kaip šie kintamieji siejasi tarpusavyje, kaip jų tarpusavio ryšiai padeda numatyti darbuotojų ketinimą organizaciją palikti, jog organizacijos geriau suprastų, kaip spręsti darbuotojų kaitos problemą.

1. ĮVADAS

1.1 Įsitraukimas į darbą

1.1.1 Įsitraukimo į darbą samprata

Darbuotojų įsitraukimas į darbą naujausiuose organizacinės psichologijos tyrimuose yra ypatingai populiarus tema. Per pastaruosius dešimtmečius žymiai išaugęs publikuojamų tyrimų kiekis rodo, jog organizacijos darbuotojų įsitraukimą į darbą laiko tikrai labai svarbiu veiksmu, prisidedančiu ne tik prie kasdienių užduočių atlikimo, bet ir visos organizacijos veiklos rezultatų (Lesener, Gusy, Jockmann, & Wolter, 2020).

Įsitraukimas į darbą (angl. *Work engagement*) yra apibrėžiamas kaip teigiama su darbu susijusi psichologinė būseną, pasitenkinimo darbu būseną, kuomet darbuotojai jaučiasi entuziastingais bei kupiniais energijos, yra taip susikaupę ties tam tikra atliekama užduotimi, jog kartais net nepajunta, kiek laiko jau praėjo (Schaufeli, & Bakker, 2004). Įsitraukimas į darbą dažniausiai yra operacionalizuojamas per tris tarpusavyje susijusias bei puikiai suderinamas Utrecht Įsitraukimo į darbą skalės (*Utrecht Work Engagement Scale, UWES*; Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006) dimensijas: energingumą, atsidavimą bei pasinėrimą (Schaufeli, & Bakker, 2004). Energingumas (angl. *Vigor*), kaip ir nurodo pavadinimas, reiškia aukštą darbuotojo energijos lygį bei entuziazmą, susijusį su atliekama veikla. Šiuo atveju, net susidurdami su dideliais iššūkiais darbe, įsitraukę darbuotojai jaučia, kad darbas jiems suteikia energijos (Wood, Oh, Park, & Kim, 2020). Atsidavimas (angl. *Dedication*) pasireiškia, kuomet darbuotojas savo atliekamoje užduotyje ar darbe apskritai stipriai jaučia prasmę – suvokia užduoties naudą, reikalingumą, didžiuojasi savo veikla. Atsidavę darbuotojai skiria daugiau savęs, įdeda daugiau pastangų, kad jų norimas tikslas būtų pasiektas, tam tikra užduotis atlikta (Schaufeli ir Bakker, 2004). Galiausiai, pasinėrimas (angl. *Absorption*) reiškia visišką susikoncentravimą į atliekamą veiklą, tai būseną, kuomet susidomėjimas darbu yra toks stiprus, jog nebejaučiama kaip eina laikas, sunku atsiriboti nuo atliekamos užduoties (Mazzetti et al., 2023). Pasinėrimo koncepcija yra labai panaši į Csikszentmihalyi (1990) tėkmės (angl. *Flow*) būsenos, pasireiškiančios būtent pilnai duotajai užduočiai sutelktu dėmesiu, nebepastebint bėgančio laiko, konceptą. Šioje įsitraukimo į darbą struktūroje pasinėrimas labiau yra vertinamas kaip ilgesnį laikotarpį trunkanti nuotaika, o energingumas ir atsidavimas yra laikomi pagrindiniais įsitraukimo į darbą aspektais – palaikyti aukštą darbuotojų energijos lygį bei padėti jiems išvelgti savo darbe prasmę turėtų būti organizacijų prioritetą (Mazzetti, Schaufeli, & Guglielmi, 2018).

1.1.2 Įsitraukimo į darbą teorijos

Kadangi konstruktas yra stipriai tyrinėjamas, įsitraukimą į darbą aiškinančių teorijų taip pat yra sukurta įvairių, tačiau labiausiai tyrimais pagrįstas yra Darbo reikalavimų ir išteklių (DR-I, angl. *Job demands – resources, JD-R*) modelis (Bakker, & Demerouti, 2007). Remiantis šiuo teoriniu modeliu, kiekvieno darbo aspektai gali būti priskiriami dviem kategorijoms: darbo reikalavimams arba darbo ištekliams. Darbo reikalavimų (angl. *Job demands*) kategorijai yra priskiriami visi fiziniai, psichologiniai, socialiniai ar organizaciniai darbo aspektai, reikalaujantys fizinių ar psichologinių pastangų, darbuotojo įgūdžių taikymo. Šios darbo pusės gali būti siejamos su tam tikrais fiziologiniais ar psichologiniais kaštais (Bakker, & Demerouti, 2007). Darbo reikalavimų pavyzdžiais laikomi: dirbamas stovimas darbas (fizinis reikalavimas), dirbamas nemėgstamas darbas, turimos didelės, įtampą ir stresą sukeliančios atsakomybės (psichologiniai reikalavimai), nuolat pasitaikantys nepatenkinti klientai, prasta atmosfera darbe, konfliktai komandoje (socialiniai reikalavimai) ar nepakankamas darbuotojų kiekis visoms reikiamoms užduotims atlikti (organizacinis reikalavimas). Darbo reikalavimai nebūtinai yra neigiami (pavyzdžiui, darbuotojui, mėgstančiam daug bendrauti ir kurti ryšį su skirtingais žmonėmis, darbas, apimantis klientų aptarnavimą, konsultavimą, gali būti ypatingai malonus), tačiau dažnu atveju jie darbuotojams sukelia spaudimą, stresą, ypač tuomet, kai ilgą laiką keliami aukšti reikalavimai, o darbuotojui sunku rasti būdų susitvarkyti su darbo reikalavimų sukuriamu spaudimu (Demerouti, & Bakker, 2011).

Sumažinti energiją eikvojančių darbo reikalavimų poveikį, pasiekti su darbu susijusių tikslų bei tobulėti darbuotojams padeda turimi darbo ištekliai (angl. *Job resources*) (Schaufeli, & Bakker, 2004). Ištekliai taip pat gali būti labai įvairūs: fiziniai (pavyzdžiui, galimybė darbo metu daryti pertraukas, leidžianti pailsėti, mintis bent trumpam nukreipti į su darbu nesusijusius dalykus), psichologiniai (pavyzdžiui, gebėjimas greitai prisitaikyti prie kintančių aplinkos sąlygų, rasti išeitį net ir sudėtingiausioje situacijoje), socialiniai (pavyzdžiui, šilti ir artimi ryšiai su komandos nariais, juntamas jų palaikymas) ir organizaciniai (pavyzdžiui, tinkamas darbo krūvio planavimas ir paskirstymas tarp komandos narių). Nepriklausomai nuo to, ar jie yra suteikiami organizacijos, ar jų siekia pats darbuotojas, darbo ištekliai modelyje yra laikomi pagrindu darbuotojo įsitraukimui į darbą (Schaufeli, & Bakker, 2004).

Įdomu tai, jog pastaraisiais dešimtmečiais Darbo reikalavimų – išteklių modelis yra tapęs reikšmingiausiu literatūroje, analizuojančioje darbe patiriamą stresą (Mazzetti et al., 2023). Tai galėjo nulemti modelyje daroma prielaida, jog darbo charakteristikos (t. y. darbo reikalavimai ir

darbo ištekliai) sukelia du procesus, turinčius labai skirtingus padarinius ir pačiam darbuotojui, ir jo atstovaujamai organizacijai. Pirmasis procesas yra vadinamas sveikatos sutrikdymu (angl. *Health impairment*). Jis pasireiškia, kuomet tarp darbo charakteristikų išnyksta pusiausvyra – darbo reikalavimai ilgesnį laiką yra didesni nei darbuotojo turimi darbo ištekliai. Išaugus darbo reikalavimams, darbuotojams ypač sustiprėja ir darbo išteklių poreikis: reikia daugiau komandos palaikymo, paramos, daugiau pertraukų, leidžiančių bent kiek „pravėdinti galvą“, įdėti daugiau pastangų, jog bus rastas greitas ir veiksmingas sprendimas toms problemomis, su kuriomis tuo periodu susiduriama, taip pat svarbu tampa ir organizacijos palaikymas – užtikrinamas darbo krūvio planavimas ar naujų darbuotojų atrinkimas ir įvedimas, valdant esamą darbo reikalavimų augimą. Tik dirbant reikiamų išteklių nestokojančioje aplinkoje darbuotojai geba sėkmingai ir efektyviai susidoroti su esamais darbo reikalavimais (Schaufeli, & Bakker, 2004). Suprantama, jog trumpais laiko periodais aukšti darbo reikalavimai su žemesniais prieinamais darbo ištekliais nesukeltų labai ryškių problemų, tačiau ilginiui šis disbalansas gali stipriai atsilipti ir pačiam darbuotojui, ir organizacijai (Mazzetti et al., 2023). Procesas sveikatos sutrikdymu yra vadinamas ne veltui – ilgalaikiai aukšti reikalavimai su mažiau prieinamais ar neefektyviais darbo ištekliais gali sukelti neigiamus padarinius būtent darbuotojo sveikatai, pavyzdžiui, sukelti išsekimą, perdegimą, kitas fizinės ir psichikos sveikatos problemas, o organizacijos mastu reikalavimų ir išteklių pusiausvyros trūkumas veda prie žymiai prastesnių veiklos rezultatų (Taris, 2017).

Galėtų atrodyti, jog užtektų tik sumažinti esamus darbo reikalavimus ir problema išsispręstų, darbuotojų įsitraukimas išaugtų. Deja, ne viskas taip paprasta. Didesnei daliai žmonių svarbu, kad dirbtų su skirtingomis užduotimis, kad kiltų iššūkių, kadangi sėkmingas naujų problemų sprendimas suteikia ir žinių, patirties, ir teigiamas emocijas, pasididžiavimą savimi bei savo gebėjimais. Tokiais atvejais darbo reikalavimų mažinimas gali nulemti tai, jog darbas bus suvokiamas kaip mažiau stimuliuojantis, mažiau skatinantis tobulėti, netgi nuobodus, monotoniškas. Visa tai tik dar labiau sumažintų darbuotojų įsitraukimą (Einarsen, Skogstad, Rørvik, Lande, & Nielsen, 2018), todėl žymiai svarbiau yra orientuotis į darbo išteklių didinimą – būtent tai Darbo reikalavimų – išteklių modelyje yra laikoma pagrindine įsitraukimo į darbą stiprinimo priemone. Bakker ir Demerouti (2007) pastebi, jog darbuotojai labiausiai įsitraukia į darbą tuomet, kai susiduria su dideliais darbo iššūkiiais, tačiau kartu turi ir didelius darbo išteklius, o tai puikiai atitinka antrąjį DR-I modelio aprašomą motyvacinį (angl. *Motivational*) procesą, teigiantį, jog esant reikiamiems darbo ištekliams, gali sustiprėti darbuotojų motyvacija, pasitenkinimas darbu, pasireikšti įvairūs organizacijai naudingi reiškiniai: aukštesnis darbuotojų

įsitraukimas į darbą, stipresnis įsipareigojimo organizacijai jausmas, taip pat ir didesnis veiklos efektyvumas bei geresni darbo rezultatai (Taris, 2017).

Deja, tyrėjai tarpusavyje nesutaria dėl įsitraukimo stabilumo – nėra visiškai aišku, ar įsitraukimas yra labiau pastovus, ar labiau kintanti savybė (Xanthopoulou, & Bakker, 2021). Pirmasis požiūris yra linkęs laikyti kiek arčiau įsitraukimo į darbą stabilumo: kai kurie tyrimai pastebi būtent asmenybės bruožų reikšmę darbuotojo įsitraukimui. Pavyzdžiui, Young, Glerum, Wang bei Joseph (2018) tyrime gauta, kad sąžiningesni ir stipresne ekstraversija pasižymintys žmonės yra stipriau ir stabiliau įsitraukę į darbą. Manoma, kad dėl sąžiningesnių darbuotojų atsargumo, darbštumo bei geresnio organizuotumo, jiems lengviau ir įsitraukti į darbą. Taip pat emociškai stabilūs (t. y. žemesniu neurotiškumu pasižymintys) ekstravertai bendravimą suvokia kaip labiau apdovanojantį, jų gyvenimui suteikiantį papildomos vertės bei prasmės, todėl nuolat palaikomi socialiniai ryšiai lemia daugiau sulaukiamos paramos iš aplinkinių, dažnesnį grįžtamąjį ryšį iš kolegų – net esant labai aukštiems darbo reikalavimams socialinis ekstravertų elgesys padidina esamus darbo išteklius ir padeda išlaikyti aukštą įsitraukimo lygį (Bakker, 2015).

Kitas – situacinis – požiūris teigia, jog energingumas, atsidavimas ir pasinėrimas kinta priklausomai nuo esamų darbo reikalavimų bei prieinamų išteklių (Bakker, & Oerlemans, 2019). Kadangi kiekvienoje profesijoje ar darbo srityje pasitaiko tam tikrų užduočių, kurios kiekvienam darbuotojui yra mažiausiai mėgstamos, mažiausiai stimuliuojančios, dienomis ar periodais, kai daugiausia tenka užsiimti būtent tomis užduotimis, įsitraukimas natūraliai bus žemesnis. Pasak situacinio požiūrio, net ir labiausiai įsitraukę darbuotojai gali turėti dienų, kuomet nejaučia daug entuziazmo savo darbui ir neturi daug energijos, kad pasižymėtų tokiu aukštu produktyvumu (Borst, Kruijten, Lako, & de Vries, 2020).

1.1.3 Įsitraukimo į darbą reikšmė darbuotojui bei organizacijai

Įsitraukimas į darbą yra ir organizacijai, ir pačiam darbuotojui gali būti labai naudinga būseną. Kuomet žmonės darbo metu jaučia entuziazmą, energingumą, jie nuolat stengiasi gilintis į atliekamą veiklą, tobulinti savo gebėjimus, plėsti žinių bagažą, kas labai prisideda prie subjektyvaus pasitenkinimo savo karjera (Bakker, & Schaufeli, 2008), tačiau dar reikšmingiau yra tai, jog įsitraukimas į darbą gali būti susijęs ir su objektyvia karjeros sėkme. Analizuojant reprezentatyvaus Suomijoje atlikto longitudinalinio darbdavių – darbuotojų tyrimo (angl. *Finnish Longitudinal Employer – Employee Data, FLEED*), kuriame buvo palygintas darbuotojų įsitraukimas, darbo bei sociodemografinės charakteristikos tarp dviejų matavimų 2013 ir 2015 m., duomenis pastebėta, jog aukštesniais įsitraukimo įverčiais pasižymintys darbuotojai dažniau buvo

paaukštinami pareigose bei sulaukdavo aukštesnių atlyginimų. Taip pat ir Hakanen, Rouvinen bei Ylhainen (2021) tyrimas įsitraukimą į darbą išskyrė kaip veiksnį, reikšmingai prognozuojantį darbuotojo atlygio augimą.

Žvelgiant iš organizacijos perspektyvos, įsitraukę darbuotojai yra žymiai produktyvesni, nuolat tobulėja, kūrybiškai sprendžia išskylančias problemas (Demerouti, Bakker, & Gevers, 2015). Tokioje būsenoje esantys darbuotojai yra labai susikcentravę bei į atliekamas užduotis įdeda didelį kiekį pastangų (Hopstaken, Van der Linden, Bakker, & Kompier, 2015), todėl ne tik produktyviau atlieka jiems priklausančias užduotis, bet ir yra žymiai labiau linkę elgtis pilietiškai – prisiimti papildomų užduočių, už kurias tiesiogiai nėra atlyginama (Matta, Scott, Koopman, & Conlon, 2015). Taip pat gauta, kad labiau įsitraukę darbuotojai pasižymi aukštesniais veiklos rezultatais, kas natūraliai organizacijai yra tikrai naudinga, prisideda prie aukštesnių bendrų organizacijos rezultatų (Jufrizen, Khair, & Loviky, 2023), o Karatepe (2013) pastebėjo, jog labiau įsitraukę, labiau savo veikla susidomėję, energingesni bei savo darbui labiau atsidavę darbuotojai yra labiau linkę organizacijose išdirbti ilgesnį laiko periodą, kas veda prie mažesnės darbuotojų kaitos, sumažėjusių kaštų išeinantiems darbuotojams pakeisti bei naujiems įvesti ir apmokyti, veiklos procesų tobulinimo, efektyvinimo bei, žinoma, augančių organizacijos rezultatų ir pelningumo (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009).

Akivaizdu, įsitraukimas į darbą atneša nemažai naudos ir pačiam žmogui, ir visai organizacijai, tačiau nepaisant to, būtent darbuotojams jis gali sukelti ir neigiamų padarinių. Labiau įsitraukę į darbą žmonės žymiai labiau pasižymi pilietišku elgesiu, kas dažnu atveju gali atsilipti asmeniniam darbuotojo gyvenimui. Dažnesnis pilietiškas elgesys organizacijoje (PEO, angl. *Organizational citizenship behavior, OCB*), pasižymintis savanoriška, su darbu susijusia veikla, už kurią nėra papildomai formaliai atsiskaitoma (Organ, 1988), gali lemti tai, kad darbuotojas aukos asmeninius išteklius (pavyzdžiui, laiką, poilsį ir kt.), jog atliktų papildomas darbinės užduotis, už kurias nebus skirta jokio papildomo atlygio. Jei tai tęsiasi, atsiranda darbo – asmeninio gyvenimo konfliktas (Halbesleben, Harvey, & Bolino, 2009). Taip pat ir pačiame darbo kontekste potencialiai atsiranda neigiamų aspektų. Kadangi įsitraukę darbuotojai yra labai entuziastingi, turi daug energijos bei dažniau apsiima atlikti papildomas užduotis, vadovai šiems žmonėms ir skirs daugiau užduočių nei mažiau įsitraukusiems jų kolegoms. Vis sulaukiant papildomų užduočių, žymiai gali išaugti anksčiau minėti darbo reikalavimai, o ilgalaikėje perspektyvoje per dideli darbo reikalavimai prisideda prie prastesnės darbuotojų sveikatos, bendros gerovės (De Lange, Taris, Kompier, Houtman, & Bongers, 2003) bei sumažina patį įsitraukimą į darbą, atneša visus su žemu darbuotojų įsitraukimu siejamus padarinius (Sonnentag,

2011). Taigi, nors žymiai dažniau yra pabrėžiami įsitraukimo į darbą privalumai, nevalia užmiršti ir žaloti galinčio įsitraukimo efekto.

1.2 Pasitikėjimas

1.2.1 Pasitikėjimo samprata organizacijų kontekste

Žmonės yra linę į bendravimą, ryšio su kitais palaikymą, o siekiant, kad šie ryšiai būtų prasmingi, patenkintų socialinius žmonių poreikius, ryšys turi būti pagrįstas pasitikėjimu (Igarashi et al., 2008). Organizacijų kontekste, darbo aplinkoje pasitikėjimas aplinkiniais yra lygiai tiek pat svarbus (Poon, 2013). Tuo labiau jog aplinka organizacijose gali pasižymėti dažnais pokyčiais, kurie gali sukelti nestabilumo, pusiausvyros trūkumo pojūtį, todėl kuo toliau, tuo svarbiau bus palaikymo ir pasitikėjimo kupina aplinka (Afsar, Al-Ghazali, Cheema, & Javed, 2021).

Pasitikėjimo sąvoka tyrimuose yra apibrėžiama įvairiais būdais: tai pasiryžimas ir nebijojimas parodyti savo pažeidžiamumą, silpnąsias puses (Jiang, Jiang, Cai, & Liu, 2015), kliovimasis kito kompetencija, gebėjimais, elgesiu, esant užtikrintam, kad kita šalis nepasinaudos pripažintu pažeidžiamumu, nepanaudos to savo naudai (Johnson, & Grayson, 2005), kiek jaučiamasi užtikrintu, jog kita pusė laikysis savo žodžio, elgsis taip, kaip buvo sutarta (Kanawattanachai, & Yoo, 2002). Manoma, kad būtent pasitikėjimas kitais žmonėmis yra kiekvieno profesinio santykio pagrindas (Afsar et al., 2021). Didesnė dalis tyrimų orientuojasi į individualų pasitikėjimą – t. y. kiek darbuotojai pasitiki kolegomis, vadovu, organizacijos vadovybe ar kt., tačiau trūksta tyrimų, kurie analizuotų pasitikėjimo reiškinį iš kiek platesnės perspektyvos – labiau kolektyvinio organizacijos aplinkos patikimumo, pasitikėjimo klimato organizacijoje vertinimo (Jiang, & Probst, 2015), todėl šiame darbe pasitikėjimas bus tiriamas kaip darbuotojų suvokiamas organizacijos klimato bruožas, paremtas subjektyviu darbuotojo vertinimu apie visos jį supančios organizacijos aplinkos patikimumą (Costigan, Ilter, & Berman, 1998).

1.2.2 Pasitikėjimo modelis

Mayer, Davis ir Schoorman (1995) pristatytas pasitikėjimo organizacijoje modelis (angl. *Integrated model of Organizational trust*) koncentruojasi būtent į pasitikėjimą organizacijų kontekste bei analizuoja pasitikėjimo kūrimąsi bei vystymąsi. Šiame modelyje pirmiausia kalbama apie 2 šalis: šalį, kuri pasitiki (angl. *Trustor*), bei šalį, kuria yra pasitikima (angl. *Trustee*). Modelis pasižymi plačiu pritaikomumu, kadangi jis puikiai tinka analizuoti pasitikėjimo formavimąsi tarp skirtingų organizacijos vienetų: 2 kolegų, darbuotojo bei jo vadovo, darbuotojo santykio su bendra organizacija ir kt. Siekiant kuo tikslesnio pasitikėjimo prognozavimo, modelyje įkomponuoti itin svarbūs veiksniai – polinkis pasitikėti bei suvokiamas patikimumas. Dar prieš analizuojant

pasitikėjimo priežastis, svarbu nepamiršti pačių darbuotojų polinkio pasitikėti (angl. *Propensity to trust*) – bendro noro, asmeninio gebėjimo kitais pasitikėti. Kadangi organizacijas sudaro žmonės, šis polinkis yra svarbus visuose lygmenyse nuo jaunesniųjų specialistų iki aukščiausių vadovų. Polinkis pasitikėti yra laikomas įvairiausių gyvenimo patirčių nuo pat vaikystės padariniu, todėl manoma, kad polinkis pasitikėti yra pakankamai stabili asmeninė savybė, paveikianti tai, kiek tikėtina, jog darbuotojai vieni kitais pasitikės (Mayer et al., 1995).

Tuo tarpu suvokiamas patikimumas (angl. *Perceived trustworthiness*) yra suprantamas tarsi priežastys, dėl ko žmonės ar organizacija gali būti verti pasitikėjimo, tai grupės prielaidų, kurios gali sukelti, stiprinti arba silpninti bendrą pasitikėjimą. Šis konstruktas modelyje yra sudarytas iš 3 faktorių: gebėjimų, geranoriškumo ir sąžiningumo, kurių analizavimas kartu bei individualiai leidžia geriau suprasti, kodėl skirtingais žmonėmis ar organizacijomis pasitikima skirtingu lygiu (Engelbrecht, & Cloete, 2000). Gebėjimai (angl. *Ability*) apima visus darbuotojo ar organizacijos turimus įgūdžius, žinias, kompetencijas tam tikroje srityje. Ekspertinės patirties turėjimas labai prisideda prie pasitikėjimo tam tikra pozicija, turima nuomone, tačiau tik tais klausimais, kurių srityje turima daug patirties (Engelbrecht, & Cloete, 2000). Organizacijos kontekste pasitikėjimas gebėjimais yra ypač svarbus. Jeigu organizacija nepasižymi šiuo pasitikėjimu, dažniau yra linkstama į perdėtą darbuotojų priežiūrą, stebėjimą, tikrinimą, kaip atliekamos užduotys, kaip priimami net kasdieniai sprendimai, darbuotojai jaučiasi praradę autonomiją, kas lemia krintančią motyvaciją, silpnėjantį norą į darbą įdėti daug pastangų, siekiant aukštesnių rezultatų (Khoury, & Tannous, 2020).

Antrasis suvokiamo patikimumo veiksnys yra geranoriškumas (angl. *Benevolence*), kuris vertina, kiek viena šalis yra laikoma veikianti iš geros valios, nesavanaudiškai, kiek suvokiamas tos šalies lojalumas, atvirumas kitos šalies atžvilgiu (Mayer et al., 1995). Iš darbuotojų perspektyvos organizacijos geranoriškumas galėtų pasireikšti per rūpinimąsi savo darbuotojais, jų gerove. Jei darbuotojai jaučiasi vertinami, svarbūs pačiai organizacijai, į jų gerovę atkreipiamas dėmesys, jie bus linkę labiau ja pasitikėti. Pavyzdžiui, organizacijos, kurios darbuotojams gali suteikti lengviau derinamas darbo valandas, lankstesnį darbo modelį, leidžiančios palaikyti asmeninio gyvenimo ir darbo pusiausvyrą ir kt. būdais labiau besirūpinančios savo darbuotojų gerove, yra suvokiamos kaip geranoriškesnės, o tuo pačiu – ir patikimesnės (Viot, & Benraiss-Noailles, 2019).

Ir galiausiai, sąžiningumas (angl. *Integrity*) apima pasitikinčios šalies suvokimą, kiek kita šalis laikosi pasitikinčios šalies turimų teisingo elgesio nuostatų, pavyzdžiui, nuoširdumo,

pagarbos, atvirumo, nuoseklumo, kiek sakoma tiesa, kiek laikomasi duoto žodžio (Mayer et al., 1995). Tai iš esmės yra panašu į organizacinio teisingumo (angl. *Organizational justice*) sąvoką, reiškiančią darbuotojų vertinimą apie tai, kaip sąžiningai ir teisingai organizacija veikia: kaip elgiasi su savo darbuotojais, klientais, kaip sąžiningai yra laikomasi taisyklių, nustatytų procesų ir kt. (Greenberg, 1990). Darbuotojams svarbu suvokti, jog jų atstovaujama organizacija elgiasi teisingai, laikosi reikalavimų, nesukčiauja, prisiima atsakomybę ir neneigia savo padarytų klaidų, atvirai komunikuoja, kaip sprendžiamos problemos, kaip reaguojama į organizacijai sunkesnius etapus (Jahanzeb, De Clercq, & Fatina, 2021).

Suvokiamas patikimumas bei kiekvienas jo faktorius nėra dichotominiai, į juos žvelgiama kaip į spektrą nuo žemo suvokiamo patikimumo iki aukšto suvokiamo patikimumo (Engelbrecht, & Cloete, 2000). Nors visi šie kintamieji yra tarpusavyje susiję, galima stipriai pasižymėti vienu kintamuoju, tačiau būti vertinamu kaip nepatikimu pagal kitą kintamąjį. Kadangi minimi faktoriai apima tarpusavyje susijusius, bet skirtingus pasitikėjimo aspektus, tik tuo atveju, jei organizacija stipriai pasižymi visais trimis faktoriais, tik tuo atveju bus suvokiama kaip patikima (Mayer et al., 1995).

Šis modelis puikiai tinka analizuoti pasitikėjimo pokyčius nuo pirmos žmogaus darbo dienos naujoje organizacijoje iki pat ryšio su organizacija nutrūkimo, organizaciją palikus. Pavyzdžiui, kuomet žmogus dar neturi ryšio su organizacija, tik pradėjo dirbti naujoje darbovietėje, dar nepažįsta savo komandos narių, vadovo, organizacijos kultūros, tuo metu, darbuotojas dar neturi pakankamai informacijos, galinčios padėti įsivertinti, ar aplinka verta pasitikėjimo. Šioje stadijoje didžiausią įtaką bendram pasitikėjimui daro pačio žmogaus polinkis pasitikėti. Tuomet darbuotojui stebint aplinką, po truputį imant pažinti organizacijos taisykles, kultūros bruožus, efektyviau galima vertinti, kiek patikima yra organizacijos aplinka. Darbo naujoje organizacijoje pradžioje, kuomet darbuotojui labiausiai reikia palaikymo, pagalbos, daroma daugiausia klaidų ir iš jų mokomasi, svarbu, jog iš organizacijos pusės jaustųsi pasitikėjimas. Darbuotojui prireikus pagalbos (t. y. parodymus pažeidžiamumą), labai svarbu, kad aplinka (šiuo atveju, vadovas, komanda) riktųsi padėti, nepalikti vieno bėdoje, kitą kartą darbuotojui atsidūrus panašioje situacijoje jis vėl kreipsis į aplinkinius pagalbos, parodyti savo pažeidžiamumą bus lengviau, kadangi pasitikėjimas jau bus kiek stipresnis. Tuomet panašus „ciklas“ kartojasi iš naujo, vis darbuotojui turint daugiau informacijos apie organizacijos aplinką, pasitikėjimo arba nepasitikėjimo klimatą (Mayer et al., 1995).

Manoma, kad pradžioje, ryšiui tarp darbuotojo ir jo aplinkos tik formuojantis, būtent sąžiningumas yra svarbiausias veiksnys. Ryšiui tik mezgantis dar neturima pakankamai informacijos, ar kolegos ir vadovai paprastai laikosi duoto žodžio, atlieka tą veiklą, kurią sutarta atlikti, todėl kliaunamasi savo polinkiu pasitikėti arba ne, tačiau kuo daugiau laiko praeina, tuo daugiau abi pusės įgyja informacijos apie viena kitos gebėjimus, geranoriškumą bei sąžiningumą, o remiantis visa surinkta informacija formuojasi stipresnis arba silpnesnis pasitikėjimas darbuotoju, vadovu ar visa organizacija (Engelbrecht, & Cloete, 2000).

1.2.3 Pasitikėjimo reikšmė darbuotojui bei organizacijai

Dirbant ne individualiai, o organizacijoje, pasitikėjimo aplinka tampa ypač svarbi. Ir darbo, ir asmeninio gyvenimo kontekste pasitaikančios klaidos gali sukelti neigiamas emocijas, nors iš klaidų mokomasi, nesėkmės ir jų emociniai padariniai kiek atbaido nuo tolimesnio mokymosi (Rausch, Seifried, & Harteis, 2017). Būtent pasitikėjimas organizacijoje gali padėti spręsti šią problemą, kadangi jis sustiprina psichologinio saugumo jausmą – kuo darbuotojas organizacijoje psichologiškai jausis saugiau, tuo mažiau neigiamų emocijų nesėkmės ir klaidos sukels. Kuomet pasitikėjimas aplinkoje yra stiprus, darbuotojai mažiau bijo pasirodyti silpnais, mažiau žinančiais, labiau pažeidžiamas, o tai leidžia drąsiau užduoti klausimus, tikslintis, aiškintis (Afsar et al., 2021; Ning, & Jin, 2009). Baimė daryti klaidas, priimti neteisingus sprendimus, net užduoti klausimus prisideda ir prie stipriai rečiau kylančių naujų idėjų, kaip darbą efektyvinti, tobulinti esamus procesus (Holtz, 2013). Šiuo atveju, pasitikėjimo trūkumas aplinkoje sustiprina baimę net minimaliai rizikuoti, prisideda prie lėtesnio darbuotojų tobulėjimo, o iš organizacijos pusės – užkerta kelią inovatyvioms idėjoms, neskatina efektyvumo stiprėjimo, neleidžia visai organizacijai vystytis ir siekti vis geresnių rezultatų. Taip pat pasitikėjimo kupina organizacijų aplinka paskatina žymiai veiksmingesnę komunikaciją tarp darbuotojų, kas padeda dalintis darbu svarbia informacija (Afsar, Badir, & Saeed, 2014), o atviresnis ir efektyvesnis bendravimas gali paskatinti ir pagalbą vienas kitam, kuri kasdienybėje padėtų gerinti rezultatus ir darbo užduočių atlikties, ir visos organizacijos veiklos prasme (Afsar et al., 2021).

Iš kitos pusės, pasitikėjimas aplinkoje yra ypatingai svarbus, kuomet organizacija išgyvena pokyčius, pavyzdžiui, organizacijos struktūros kitimą, strateginius organizacijos pokyčius, naujų technologijų diegimą ir pan. (Gustafsson et al., 2020). Kadangi bet kokiame organizacijos pokytyje svarbiausią vaidmenį atlieka būtent žmonės, būtina atsižvelgti į darbuotojus. Pokyčiai organizacijoje darbuotojams gali sukelti nemažai nerimo, baimės, prisidėti prie žemesnės motyvacijos ir silpnesnio įsitraukimo į darbą, kartais net sukelti pasipriešinimą pačių pokyčių įgyvendinimui (Islam, Furuoka, & Idris, 2021). Manoma, kad būtent pasitikėjimo kupina

organizacijos aplinka (jos suteikiamas psichologinis saugumas, žinojimas, kad organizacija yra geranoriška ir savo darbuotojais pasirūpins, organizacinio teisingumo pojūtis) gali padėti spręsti šią problemą ir paskatinti darbuotojus aktyviau įsitraukti į organizacinių pokyčių įgyvendinimą (Jiang, & Probst, 2015).

1.3 Įsišaknijimas organizacijoje

1.3.1 Įsišaknijimo organizacijoje samprata

Anksčiau darbuotojo pasirinkimas pasilikti organizacijoje ar ne buvo siejamas su jo pasitenkinimu darbu ir įsipareigojimo organizacijai jausmu (Mobley, 1977) – įprastas atsakymas į klausimą, kodėl žmonės nusprendžia palikti organizacijas, kuriose dirba, buvo tai, jog jie nemėgsta savo darbo ir / ar paprasčiausiai turi, kur gali pereiti (Holtom, Mitchell, Lee, & Eberly, 2008). Įsišaknijimo organizacijoje terminas atsirado žymiai vėliau, siekiant tiksliau gebėti prognozuoti darbuotojų išlikimą organizacijoje (angl. *Retention*) (Mitchell et al., 2001), tačiau dabar jis yra itin svarbus, norint suprasti, kokie veiksniai padeda stiprinti darbuotojų juntamą ryšį su savo organizacija, jog būtų mažinama darbuotojų kaita. Nors konstruktas yra palyginus naujas, labiausiai įsišaknijimas organizacijoje siejamas būtent su ketinimu organizaciją palikti (Reitz, & Anderson, 2011).

Įsišaknijimas organizacijoje atspindi ryšį tarp įvairių organizacinių ir visuomeninių faktorių bei darbuotojo išsilaikymo dirbant vienoje organizacijoje, koncentruojamasi yra į tai, kodėl žmogus renkasi pasilikti toje organizacijoje, kurioje dirba duotuoju momentu. Dėmesys, kreipiamas į tai, kodėl žmogus lieka, o ne kodėl nusprendžia palikti organizaciją, suteikia visiškai kitokį požiūrio tašką darbovietės veiksnių analizei, suteikia kitokį požiūrį į bendrą žmogaus-organizacijos santykį (Reitz, & Anderson, 2011). Įsišaknijimas organizacijoje apima visus veiksnius, kurie darbuotojui yra svarbūs, kurie paskatina darbuotoją nesvarstyti galimybes išeiti, kurie gali sulaikyti žmogų nuo galutinio sprendimo su organizacija atsisveikinti, t. y. kuo labiau žmogus įsišaknijęs, kuo stipresnį ryšį jaučia su organizacija, kuo labiau vertina tai, ką šioje organizacijoje turi, tuo mažesnė tikimybė, jog bus svarstoma su ja atsisveikinti (Mitchell et al., 2001).

Nors tyrimuose analizuojant įsišaknijimą organizacijoje koncentruojamasi į organizacinius ar darbo veiksnius, svarbu nepamiršti, kad stipresnis arba silpnesnis įsišaknijimas gali būti paskatintas ne tik su darbu ar organizacija susijusių veiksnių. Prie įsišaknijimo taip pat gali prisidėti ir įvairūs asmeninės darbuotojo aplinkos faktoriai, pavyzdžiui, šeima, draugai už organizacijos ribų – priklausomai nuo esamų žmogaus ir jo šeimos poreikių, draugų nuostatų apie

žmogaus darbą ar visą organizaciją, žmogus gali būti paskatintas arba dar stipriau save sieti su dabartine organizacija, arba kaip tik stipriau atsiriboti ir aktyviau pradėti svarstyti išėjimo galimybę (Reitz, & Anderson, 2011).

1.3.2 Įsišaknijimo organizacijoje struktūra ir teorijos

Įsišaknijimas organizacijoje yra jėgų, paskatinančių organizacijoje pasilikti, visuma aiškinama per 3 dimensijas: atitikimo, socialinių ryšių ir nuostolių – įsišaknijimas vertinamas, vienodai atsižvelgiant į visus tris aspektus. Atitikimas (angl. *Fit*) yra apibrėžiamas kaip darbuotojo suvokiamas jo suderinamumas su organizacija. Ši dimensija apima darbuotojo asmeninių vertybių atitikimą organizacijos vertybėms, jo išsikeltų karjeros tikslų suderinamumą su organizacijoje esanomis galimybėmis, taip pat į atitikimą įeina ir įvairūs dalykai, susiję su pačio darbo reikalavimais, pavyzdžiui, darbuotojo turimi įgūdžiai, žinios, asmenybės savybės ir kt. (Mitchell et al., 2001). Tyrimai rodo, kad esant žemam darbuotojų suderinamumui su organizacija, jos kultūra, vertybėmis, neįtariant tam tikro komforto organizacinėje aplinkoje, kitaip tariant, žmonėms nesijaučiant savo vietoje, darbuotojai žymiai dažniau svarsto su organizacija atsisveikinti (Reitz, & Anderson, 2011; Huning, Hurt, & Frieder, 2020), kas stipriai prisideda prie darbuotojų kaitos augimo organizacijoje (Ratnawati, Sudarti, Mulyana, Mubarak, 2020).

Antroji – socialinių ryšių (angl. *Links*) – dimensija atspindi formalius ir neformalius ryšius tarp darbuotojų toje organizacijoje (Mitchell et al., 2001). Tokie ryšiai su kolegomis ar organizacijos bendruomene gali labai skirtis savo stiprumu, ryšių kiekis vėlgi gali būti įvairus, tačiau kuo ryšių yra daugiau ir kuo jie stipresni, tuo stipresnis yra bendras įsišaknijimas organizacijoje (Reitz, & Anderson, 2011). Noras turėti ryšį su aplinkiniais žmonėmis nėra unikalus vien darbo aplinkai, tai universalus žmonių poreikis priklausyti. Priklausymas (angl. *Belonging*) kaip bazinis poreikis pirma aprašytas Maslow (1954), organizacijose yra tiek pat reikšmingas, kiek bet kokiame kitame socialiniame kontekste. Žmonėms darbe taip pat svarbu jausti, jog priklauso tam tikrai grupei, komandai, jausti su ja ryšį, jog yra priimamas ir vertinamas. Kartu iš ryšio su kitais žmonėmis gaunama reikalinga parama, palaikymas. Kadangi socialiniai ryšiai darbuotojui yra itin svarbūs, natūralu, jog tokiems ryšiams stiprėjant, įsišaknijimas organizacijoje taip pat stiprėja (Mitchell et al., 2001).

Nuostoliai (angl. *Sacrifice*) yra trečioji dimensija, apimanti visus dalykus, ką darbuotojas prarastų, ko tektų atsisakyti, pasirinkus su organizacija atsisveikinti (Mitchell et al., 2001), o priklausomai nuo pačio darbuotojo prioritetų, didžiausiu praradimu gali būti laikomas pats patinkantis darbas, nuolatinis tobulėjimas, aiškus karjeros vystymosi kelias, ryšiai su kolegomis,

finansinis stabilumas, saugumo ir komforto jausmas, atsirandantis gerai pažįstant organizaciją, nemokami užkandžiai biure ir kt. veiksniai (Reitz, & Anderson, 2011). Nuostolių veikimo aiškinimas atėjo iš darbuotojų išlaikymo (angl. *Retention*) teorijų. Teigiama, kad suvokiami aukštesni išėjimo kaštai paskatina nepalikti esamos darbo vietos. Tokiais kaštais gali būti laikoma bet kokia su organizacija susijusi charakteristika nuo patogaus ir poreikius patenkinančio biuro iki suvokimo, kiek naujų dalykų tektų išmokti, kiek naujų įgūdžių reikėtų įgyti, norint sėkmingai dirbti kitoje organizacijoje (Mitchell & Lee, 2001).

Teorijų, kodėl apskritai įsišaknijimas veikia kaip pasilikti skatinanti jėga, yra įvairių. Įsišaknijimas gali atspindėti inercijos būseną, kadangi į pasilikimą organizacijoje žiūrima ne tiek kaip į pasirinkimą, sąmoningą sprendimą pasilikti, kiek į žymiai sumažėjusį poreikį ar norą organizaciją palikti (Mitchell et al., 2001), o atitikimas organizaciją, socialiniai ryšiai bei nuostoliai gali atlikti kompensuojančią funkciją (Mitchell, & Lee, 2001). Pavyzdžiui, darbu nepatenkinti, jo nemėgstantys žmonės nebūtinai rinksis išeiti, o prie to prisideda būtent turimos sąsajos su pačia organizacija (turimi socialiniai ryšiai, labai parankus papildomų naudų paketas ir kt.). Šios jėgos gali skirtis stiprumu ir reikšme, tačiau bet kuri viena, jei žmogui ji yra reikšmingiausia, gali kompensuoti sąsajų trūkumą kitoje srityje (Mitchell, & Lee, 2001), pavyzdžiui, jei žmogui žymiai svarbiau yra turimi socialiniai ryšiai bei labai patinkantis darbas, neigiami nuostolių kategorijai priskiriami dalykai (pavyzdžiui, žemesnis atlyginimas) bus kompensuojami per stipresnes sąsajas.

Kitas paaiškinimas kyla iš Patrauklumo–pasirinkimo nusidėvėjimo paradigmos (angl., *Attraction-selection attrition (ASA) paradigm*, Schneider, 1987). Pagal šią teoriją, organizacijos ir darbuotojai pasirenka vieni kitus, kuomet juntama abipusė trauka (Wheeler, Gallagher, Brouer, & Sablinski, 2007), pavyzdžiui, kai darbuotojas turi organizacijai reikiamas kompetencijas, žinias, asmenybės savybes, o darbuotoją sudomina organizacijos siūlomos karjeros galimybės, įdomios naujos užduotys, projektai, siūlomas atlyginimas ir kt. Pasak šios teorijos, darbuotojas organizacijoje išlieka tol, kol tęsiasi ši abipusė trauka, o kai iš bet kurios (ar darbuotojo, ar organizacijos) pusės trauka nutrūksta, kuriai nors pusei nebeatitinkant lūkesčių, bet kuri pusė gali savanoriškai pasitraukti iš santykių palaikymo (Wheeler et al., 2007).

Dar viena įsišaknijimo aiškinimo versija remiasi Išteklių išsaugojimo teorija (angl. *Conservation of resources, COR theory*), teigiančia, kad kiekvienas siekia įgyti, išsaugoti ir išlaikyti tam tikrus vertingais laikomus išteklius. Teorija paremta dviem principais. Pirmasis – išteklių praradimo pirmenybė (angl. *The primacy of resource loss*) – teigia, jog vertingų išteklių

netekimas sukelia stipresnes emocines ir elgesiu pasireiškiančias reakcijas nei identiškų išteklių įgijimas (Hobfoll, 1989). Svarstant pasilikti organizacijoje ar priimti darbo pasiūlymą kitoje vietoje, žmogus gali labiau bijoti prarasti dabartinės organizacijos teikiamas naudas, nei džiaugsmo jaustų įgijęs identišką naudas, prisijungus prie naujos organizacijos. Antras teorijos principas yra resursų investavimas (angl. *Resource investment*), pasak jo, individai investuoja turimus resursus, jog įgytų išteklių, leisiančių pasiekti norimus tikslus, atsigauti nuo kitų išteklių praradimo ar apsisaugoti nuo ateities netekčių (Hobfoll, 1989). Šio principo pavyzdžiu galėtų būti laiko ir pastangų investavimas į papildomus mokymus, jog darbuotojas įgytų naujų įgūdžių ir žinių, kurie leis patobulėti ir pasiekti išsikeltus tikslus. Remiantis pirmuoju šios teorijos principu, darbuotojai organizacijose pasilieka, siekdami išsaugoti jau turimus vertingus išteklius (pavyzdžiui, turimus artimus ryšius su kolegomis), kadangi turimų išteklių praradimas sukelia didesnę nerimą nei tų pačių išteklių įgijimas kitoje organizacijoje suteiktų, o remiantis antruoju – tokie įsišaknijimo suteikiami instrumentiniai ištekliai kaip atitikimas bei socialiniai ryšiai leidžia darbuotojui efektyviau vykdyti darbinės atsakomybes, kas gali suteikti papildomų išteklių, pavyzdžiui, paaukštinimą pareigose (Kiazad, Holtom, Hom, & Newman, 2015).

Ši išteklių teorija taip pat atspindi ir dar vieną įsišaknijimo aspektą. Gauta, kad stipriau įsišakniję darbuotojai, susiduriant su neigiamais sukrečiančiais įvykiais darbe (angl. *Negative job shocks*) – bet kokiais veiksniais, darbuotoją galinčiais pastūmėti pamąstyti apie galimybę išeiti –, pavyzdžiui, nesulaukiant atlyginimo pakėlimo ar gavus neigiamą grįžtamąjį ryšį, mažiau neigiamai į tai reaguoja, vis vien pasižymi geresniais veiklos rezultatais ir dažnesniu pilietišku elgesiu organizacijoje nei mažiau įsišakniję kolegos (Kiazad et al. 2015). Šie neigiami įvykiai yra interpretuojami kaip tam tikrų išteklių praradimas (pavyzdžiu imant neigiamą grįžtamąjį ryšį, šiek tiek nukenčia žmogaus savivertė, pasitikėjimas savimi), o įsišaknijimo dimensijos sukuria kompensuojantį efektą, kuomet stipriau pasiremiamą kitais turimais resursais, pavyzdžiui jautimusi reikalingu ir naudingu savo komandai (Hobfoll, 2001). Remiantis antruoju teorijos principu, sulaukus neigiamo grįžtamojo ryšio, gali būti investuojama daugiau turimų išteklių, apsisaugant nuo išteklių netekimo ateityje (pavyzdžiui, įdedama daugiau pastangų ir energijos į veiklos rezultatų gerinimą, taip atkuriant savo pasitikėjimą savimi ir apsisaugant nuo neigiamo grįžtamojo ryšio ateityje) (Kiazad et al., 2015).

Tęsiant įsišaknijimo tyrimus, 2007 m. pirmą kartą buvo atskirtas įsišaknijimas į darbą (angl. *On-the-job embeddedness*) nuo įsišaknijimo organizacijoje (angl. *Organizational embeddedness*) (Ng, & Feldman, 2007) – iki tol buvo laikomasi pozicijos, jog organizacijoje įsišakniję žmonės tokį pat ryšį junta ir su pačiu darbu. Autoriai pastebėjo, jog darbuotojai gali

puikiai atitikti visus darbo reikalavimus (atitikimas), jausti ryšius su savo kolegomis (socialiniai ryšiai), jausti, jog daug prarastų pasirinkdami esamą darbą palikti (nuostoliai), kitaip tariant būti stipriai įsišakniję į darbą, tačiau visiškai nejausti ryšio su organizacijos vertybėmis (atitikimas), neturėti jokių ryšių su kolegomis už komandos ribų (socialiniai ryšiai) bei nejausti jokio praradimo, svarstant galimybę organizaciją palikti (nuostoliai), t. y. būti silpnai ar visiškai neįsišakniję pačioje organizacijoje. Tikriausiai ne visuomet ryšys su visa organizacija yra tiek pat svarbus kaip ryšys su savo darbu kaip mažesne organizacijos dalimi – jei žmogus puikiai jaučiasi dabartinėje situacijoje, neįtamas stiprus ryšys su pačia organizacija stipriai gali ir nekoreguoti bendro vaizdo, tačiau jei žmogaus situacija pakis, pavyzdžiui, pasikeis vadovas, komandą paliks artimiausi žmonės, darbuotojas bus pakeltas pareigose į poziciją, kuri neatitinka jo tikslų, kuriai jis nesijaučia turintis pakankamai žinių ar pan., visa tai jau gali paskatinti žmogų mąstyti apie atsisveikinimą su organizacija (Ng, & Feldman, 2007). Šiame tyrime bus koncentruojamasi į darbuotojo bendrą įsišaknijimą organizacijoje, esamų ryšių neskirstant į ryšius su pačiu darbu bei su visa organizacija.

1.3.3 Įsišaknijimo organizacijoje reikšmė darbuotojui bei organizacijai

Organizacijoms svarbu atsižvelgti į darbuotojų įsišaknijimą, kadangi jei organizacija geba teigiamai jį paveikti, kartu darbuotojai yra paskatinami pasilikti, taip sumažinant darbuotojų kaitą (Jiang, Liu, McKay, Lee, & Mitchell, 2012). Įsišaknijimo analizavimas organizacijoje duotų vertingos informacijos, kokie veiksniai yra svarbiausi dabartiniams darbuotojams, taip atrenkant, į kurios iš veiksmų organizacijai būtų verta investuoti daugiau (Lee, Burch, & Mitchell, 2014). Pavyzdžiui, jei svarbiausia žmonėms yra socializacija, bendravimas tarpusavyje, tai būtų ženklas, kad verta daugiau dėmesio skirti įvairių renginių, komandos formavimo veiklų organizavimui, įdiegti mentorystės programą, labiau skatinti komandinį darbą, projektus, apimančius skirtingų komandų narius, jog bendravimas vyktų ne tik pačios komandos viduje, bet reikštųsi ir tarp jų. Visa tai padeda ir įvesti naujokus, ir sukurti ar sustiprinti darbuotojų tarpusavio ryšius (Holtom, & O'Neill, 2004). Jei darbuotojas jaučia, kad jo darbas neatitinka jo tikslų, nebesuteikia tolimesnio augimo, pačiai organizacijai naudinga viduje ieškoti alternatyvos, kurioje darbuotojas jaustų stipresnį atitikimą, pozicijos, kuri labiau atitiktų darbuotojo gebėjimus bei asmeninius tikslus, nes tai paskatins žmogų pasilikti ir sumažins apsvaistymą išieiti tikimybę (Jiang et al., 2012). Tai taip pat pritaikoma planuojant įvairius organizacijos pokyčius, pavyzdžiui, pakėlimus pareigose, darbuotojo perkėlimą į kitą komandą, siekiant įvykti planuojamus organizacijos struktūrinius pokyčius. Kuo geriau bus suprantama, su kuo darbuotojai jaučia ar jaustų didesnę ryšį (labiau

atitikų darbo reikalavimus, jaustų stipresnį ryšį su kolegomis, labiau matytų, ką prarastų, pasirinkdami išeiti), tuo efektyviau galima planuoti pokyčius (Reitz, & Anderson, 2011).

Aukštesni darbuotojų veiklos rezultatai ir dažnesnis pilietiškas elgesys organizacijoje taip pat yra puikios priežastys, kodėl organizacijoms svarbu atsižvelgti į išsiskirtumą. Nors Sekiguchi ir kolegų (2008) tyrimas parodė, jog tiesioginis ryšys tarp išsiskirtimo ir aukštų veiklos rezultatų nėra stiprus, manoma, kad stiprus vadovo-pavaldinio socialiniai mainai gali paskatinti rezultatų augimą. Vadovo-pavaldinio socialinių mainų teorija (angl. *Leader-member exchange, LMX*) teigia, jog kiekvieną vadovą (angl. *Supervisor*) bei pavaldinį (angl. *Subordinate*) sieja skirtingi unikalūs ryšiai ir darbiniai santykiai, priklausantys ir nuo vadovo, ir nuo paties pavaldinio (Harris, Wheeler, & Kacmar, 2011). Jei šis ryšys su vadovu yra stiprus, atitikimas organizacijai bei socialiniai ryšiai (2 išsiskirtimo dimensijos) per ryšį su vadovu ir jo palaikymą padeda darbuotojams įgyti daugiau su darbu susijusios, kokybiščiau bei efektyviau darbo užduotis atlikti leidžiančios informacijos (Lee et al., 2014). Taip pat vertinant iš socialinių ryšių pusės, silpni vadovo-pavaldinio socialiniai mainai taip pat gali ir tiesiogiai prisidėti prie silpnesnio žmogaus išsiskirtimo organizacijoje (Sekiguchi et al., 2008). Net jei tiesioginis ryšys tarp išsiskirtimo ir veiklos rezultatų pastebimas ne visuose tyrimuose, Lee su kolegomis (2014) svarsto, jog darbuotojo atitikimas organizacijai ir užimamai pozicijai, socialiniai ryšiai ir suvokiami nuostoliai gali veikti kaip motyvacijos šaltinis darbuotojo sąmoningam „sprendimui“ pasižymėti aukštais veiklos rezultatais, rodyti daugiau iniciatyvos, tobulėti, įdėti daugiau pastangų į tiesiogines darbo funkcijas ar net atlikti papildomas, savanoriškas darbinės veiklas, už kurias nėra atsiskaitoma – pasižymėti pilietišku elgesiu organizacijoje).

Svarbu nepamiršti, jog visuomet yra ir kita medalio pusė – stiprus išsiskirtimas taip pat gali turėti neigiamų padarinių ir darbuotojui, ir organizacijai. Mokslininkai svarsto, jog atitikimas organizacijai gali sukurti spaudimą pasilikti, tapti tarsi socialine norma, darbuotojui neleidžiančia išeiti ar net svarstyti tokią galimybę (Maertz, Stevens, & Campion, 2003). Tuo pačiu, kad ir kokie socialiniai ryšiai yra reikšmingi bendrai darbuotojo patirčiai organizacijoje, tie patys ryšiai gali tapti spaudimu pasilikti (Hom, Mitchell, Lee, & Griffeth, 2012). Žvelgiant iš individo perspektyvos, stiprus išsiskirtimas organizacijoje gali paskatinti „užstrigimo“ pojūtį. Iš vienos pusės išsiskirtimas kaip inercijos būseną gali reikšti komfortą organizacijoje, tačiau kita vertus, atnešti neigiamas patirtis, pavyzdžiui, negalėjimo palikti esamos situacijos pojūtį. Esant darbo aplinkai, kurioje kolegos ar vadovai žemina aplinkinius, elgiasi nepagarbiai, pasižymi toksišku elgesiu ir skatina tokią socialinę aplinką, stipriau išsiskirtę darbuotojai rečiau rinksis organizaciją palikti (Allen, Pelkotorpi, & Rubenstein, 2016), o ilgainiui tokia darbo aplinka gali atsilipti ir

pačio darbuotojo fizinei bei psichikos sveikatai (Goh, Pfeffer, & Zenios, 2016), nors esamoje situacijoje darbuotojas sprendimą palikti gali interpretuoti kaip norą išsaugoti turimus išteklius (pavyzdžiui, įdomias darbo užduotis, aukštą atlyginimą, kitus vertingais laikomus resursus) (Allen et al., 2016). Situacijų, žinoma, pasitaiko įvairių, tačiau ir pačiai organizacijai tam tikras darbuotojų kaitos procentas yra sveika – organizaciją paliekant nemotyvuotiems, prastais veiklos rezultatais pasižymintiems, toksišką socialinę aplinką kuriantiems ir palaikantiems darbuotojams, į organizaciją gali ateiti daugiau aktualių patirčių, žinių, įgūdžių turintys žmonės, padėsiantys organizacijai tobulėti ir vidaus kultūros prasme, ir siekti užsibrėžtų tikslų (Habib, 2015).

1.4 Ketinimas organizaciją palikti

1.4.1 Ketinimo organizaciją palikti samprata ir reikšmė

Manoma, kad būtent darbuotojų kaita yra didžiausias žmogiškųjų išteklių srities iššūkis (Shamsuzzoha, & Shumon, 2013), stipriai atsiliepiantis visai organizacijai ir galintis sukelti ilgalaikių padarinių, ypač jei prarandami puikiais rezultatais pasižymintys ir itin perspektyvūs darbuotojai (Arshad, & Puteh, 2015). Išeinant darbuotojui, į kurį organizacija jau buvo investavusi daug išteklių (pavyzdžiui, užtikrinant, jog visu darbo laikotarpiu žmogus turėtų reikiamas žinias, įgūdžius, jog savo darbą atliktų kuo efektyviau), organizacija praranda didžiulį kiekį svarbios informacijos ir kasdieninėms veikloms reikalingų kompetencijų, o norint šią spragą užgliausti, atliekamos personalo atrankos, įvedimas, apmokymai atneša dideles papildomas išlaidas (Kaya & Abdioglu, 2010; Trevor, & Nyberg, 2008). Nerealistiška tikėtis, jog organizacijoje darbuotojų kaitos išvis nebus, tačiau tam tikras procentas organizacijai gali atnešti net daugiau naudos. Kuomet kaita yra per maža, organizacija gali imti „senti“: gali trūkti naujų idėjų, kompetencijų bei veiklos metodų, užtikrinančių augantį veiklos efektyvumą, produktų ar paslaugų kokybę gali imti nebeatitikti kintančių ar kylančių klientų poreikių, kas neleis toliau sėkmingai varžytis su konkurentais, organizacija paprasčiausiai nebegalės prisitaikyti prie rinkos pokyčių, todėl tam tikras kaitos procentas organizacijai atneša daugiau teigiamų padarinių (Reitz, & Anderson, 2011).

Pačią kaitą organizacijose tirti yra sudėtinga, kadangi potencialūs tiriamieji jau nebėra organizacijos dalis (Johnsrud, & Rosser, 2002), tačiau atliekant tyrimus pastebėta, kad ketinimas organizaciją palikti (angl. *Turnover intention*) yra puiki alternatyva, leidžianti pakankamai tiksliai tirti darbuotojo sprendimą palikti organizaciją, kadangi būtent ketinimas organizaciją palikti yra laikomas geriausiai darbuotojų sprendimą organizaciją palikti prognozuojančiu veiksniumi (Allen et al., 2003; Herrbach, Mignonac, & Gatignon, 2004). Ketinimas organizaciją palikti tyrimuose yra apibrėžiamas kaip tikimybė, jog darbuotojas paliks organizaciją, tai darbuotojo sąmoningas

svarstymas savanoriškai karjeros galimybių ieškoti kitose organizacijose (Schyns, Torka, & Gossling, 2007).

1.4.2 Ketinimą organizaciją palikti prognozuojantys veiksniai

Ketinimas organizaciją palikti kaip priklausomas kintamasis yra plačiai tirtas, todėl nustatyta daugybė organizacinių, su darbu susijusių ir asmeninių veiksnių, kurie gali darbuotoją paskatinti mąstyti apie karjeros galimybių paieškas kitose organizacijose (Belete, 2018). Dažnu atveju organizacijos daugiausia dėmesio kreipia į finansines darbuotojų svarstymo organizaciją palikti priežastis, tačiau literatūroje yra laikoma, jog ketinimas išeiti dažniau yra kelių skirtingų darbuotojui svarbių veiksnių mišinys nei nulemtas vienos konkrečios priežasties (Arshad, & Puteh, 2015).

Žmogaus įsipareigojimas organizacijai, pasireiškiantis per psichologinį susisaistymą su organizacija, lojalumą, organizacijos tikslų ir vertybių priėmimą bei tikėjimą jais, pastangas, įdedamas, siekiant organizacijos tikslų, norą išlikti organizacijos dalimi, yra laikomas tiksliausiai ketinimą organizaciją palikti prognozuojančiu veiksniumi (Cave, 2013). Manoma, kad darbuotojai, kuriems nepavyksta su organizacija sukurti šio ryšio, sunkiau išvelgia prasmę pasilikti, todėl dažniau svarsto ar net renkasi organizaciją palikti (Guzeller, & Celiker, 2020). Tačiau svarbu ir tai, kad darbuotojo supratimu organizacija veiktų teisingai – organizacinio teisingumo suvokimas taip pat yra įvardinamas, kaip reikšmingas veiksnys darbuotojo ketinimui organizacijoje pasilikti. Darbuotojams labai svarbu yra būti užtikrintiems, jog organizacija, kuriai jie dirba, praktikuoja sąžiningumą, skaidrumą, laikosi savo deklaruojamų vertybių bei tvarkų, jomis nėra piktnaudžiaujama (Ozturk, Eryesil, & Beduk, 2016). Iš to ateina pasitikėjimas savo organizacija, tik sustiprinant įsipareigojimą jai (Phayoonpu, & Mat, 2014).

Tyrimai rodo, kad darbuotojams ypatingai svarbu yra tinkama organizacinė kultūra. Pasak Hellriegel bei Slocum (2011), kultūra atspindi organizacijos vertybes, požiūrį, elgesio modelius, kurie sieja organizacijos narius, todėl natūralu, kad netinkama kultūra taip pat yra vienas ketinimą organizaciją palikti galinčių paskatinti veiksnių (Belete, 2018). Tinkama organizacijos kultūra gali darbuotoją papildomai motyvuoti, paskatinti ir geresnius rezultatus, ir padėti augti, tobulėti, padėti tapti vis geresne savo versija (Warrick, 2017), tačiau priešingu atveju, netinkama, darbuotojui nepriimtina kultūra, pavyzdžiui, neįaučiamas panašumas su asmeninėmis vertybėmis, organizacijos požiūris į darbą, darbuotojus neatitinka žmogaus įsitikinimų, visa tai kasdienybėje gali kelti daug įtampos, tuo labiau darbuotojui bus žymiai sunkiau pritapti, todėl dažniau gali kilti minčių galimybių pasieškoti kitur (Habib, 2015).

Kalbant apie vadovo vaidmenį, tyrimuose svarstomi skirtingų vadovavimo stilių reikšmė darbuotojų ketinimui organizaciją palikti. Pavyzdžiui, Puni, Agyemang & Asamoah (2016) tyrime gauta, jog autokratinis / autoritarinis vadovavimas, kuomet vadovas pasižymi aukštu kontrolės lygiu, neatsižvelgia į savo komandos narių nuomones, visus sprendimus priima, remdamasis tik savo pozicija, yra susijęs su itin aukštu darbuotojų ketinimu organizaciją palikti. To priežastimis gali būti tai, kad autokratiniai vadovai nėra linkę išklausti savo žmonių, pačius darbuotojus ir jų rezultatus laikyti vertybe, darbuotojai šiuo atveju yra labiau už savo indėlį neįvertinamas išteklius, leidžiantis pasiekti norimą rezultatą (Puni et al., 2016). Siekiant mažinti darbuotojų svarstymą organizaciją palikti, padėti galėtų transformacinis vadovavimas, kadangi šiuo stiliumi besiremiantys vadovai yra orientuoti į aukštus rezultatus ir veiklos efektyvumą, tačiau pakankamai daug laiko ir dėmesio skiria savo darbuotojams, juos išklauso, įsigilina į jų poreikius, ateities siekius, padeda jiems tobulėti. Šiems vadovams galutinis rezultatas yra tiek pat reikšmingas, kiek ir jų komanda, kas leidžia darbuotojams jaustis svarbiems, įvertintiems už savo pastangas ir rečiau svarstyti galimybę išeiti (Siew, 2017).

Kartu didelę reikšmę turi ir pasitenkinimas darbu, galintis pasireikšti skirtingo lygio pasitenkinimu kiekviena darbo dalimi, pavyzdžiui, vadovavimu, kolegomis, darbo pobūdžiu ar kt. (Foster, Lonial, & Shastri, 2011). Labiau darbu patenkinti žmonės rečiau svarsto galimybes organizaciją palikti (Alkahtani, 2015). Kuomet žmogus jaučia nepasitenkinimą savo darbu, imama vertinti galimybės pereiti kitur teigiamas ir neigiamas puses, įsivertinama, ar pasilikimas esamoje vietoje, ar išėjimas gali atnešti daugiau vertės (Arshad, & Puteh, 2015). Deja, manoma, kad pasitenkinimas darbu nėra labai stabilus, šį rodiklį gali paveikti nemažai įvairių darbuotojams svarbių dalykų, pavyzdžiui, pokyčiai komandoje, darbo užduotyse, papildomose naudose ir pan. (Dormann, & Zapf, 2001). Tačiau vis vien labai naudinga atsižvelgti į darbuotojų pasitenkinimo darbu stiprinimą, kadangi tai paveikia ne tik darbuotojo, bet ir visos organizacijos veiklos rezultatus, efektyvumą (Foote, Li, & Tang, 2008).

1.5 Įsitraukimo į darbą, pasitikėjimo, išsiskirimo organizacijoje bei ketinimo organizaciją palikti ryšys

1.5.1 Įsitraukimo į darbą, pasitikėjimo, išsiskirimo organizacijoje ir ketinimo organizaciją palikti tarpusavio ryšiai

Įsitraukimas į darbą, pasitikėjimas ir išsiskirimas organizacijoje yra teigiamai susiję tarpusavyje. Kuomet organizacija labiau rūpinasi darbuotojų gerove, sukuriama saugi aplinka klysti, būti pažeidžiamiems, darbuotojai jaučia mažesnį poreikį kvestionuoti vieni kitų intencijas,

veiksmus (Menges, Walter, Vogel, Bruch, 2011), šis pasitikėjimo klimatas organizacijoje padeda darbuotojams labiau įsitraukti į darbą, taip pat kai organizacijoje yra sukurti tvirti socialiniai ryšiai, o darbas atitinka darbuotojo turimas žinias, įgūdžius, organizacijos kultūra taip pat darbuotojui yra tinkama, įsitraukti į darbą ir aukštesnį įsitraukimą palaikyti tampa lengviau (Tabak, & Hendy, 2016). Pasitikėjimo aplinka taip pat padeda darbuotojams labiau išsakyti savo organizacijoje. Pavyzdžiui, žinojimas, kad organizacijai žmogus ir jo gerovė yra svarbūs, leidžia jausti stipresnį ryšį su pačia organizacija (Lee et al., 2014).

Tuo tarpu įsitraukimas į darbą, pasitikėjimas bei išsakyjimas organizacijoje yra neigiamai susiję su ketinimu organizaciją palikti. Tai, jog stipresnis įsitraukimas į darbą yra susijęs su silpnesniu ketinimu organizaciją palikti, yra pagrįsta įvairių tyrimų (Jaharuddin, & Zainol, 2019; Lestari, & Margaretha, 2021; Memon et al., 2020; Rafiq, Wu, Chin, & Nasir, 2019). Darbuotojai, kurie savo darbe mato prasmę, naudą, reikalingumą, yra energingi, entuziastingi bei didžiuojasi savo atliekama veikla, žymiai rečiau rinksis su organizacija bei mėgstamu darbu išsiskirti nei jų mažiau į darbą įsitraukę kolegos (Rafiq et al., 2019). Taip pat svarbu, jog darbo aplinka pasižymėtų pasitikėjimu. Kuomet darbo aplinka jo nestokoja, darbuotojai jaučiasi saugūs būti savimi, išreikšti savo nuomonę, užduoti klausimus ir daryti klaidas (Ning, & Jin, 2009), o tai siejama su noru ilgiau pasilikti organizacijoje (Rafiq et al., 2019). Galiausiai, išsakyjimas organizacijoje yra stipriai neigiamai susijęs su ketinimu organizaciją palikti, nes juntamas stiprus ryšys su organizacija, suvokiamas atitikimas organizacijai, turimi socialiniai ryšiai bei su darbu ar organizacija susiję veiksniai, kurie būtų prarandami organizaciją paliekant, darbuotoją paskatina pasilikti toje pačioje organizacijoje, nesvarstant galimybių išeiti (Mitchell & Lee, 2001).

1.5.2 Tyrimo kintamųjų mediaciniai tarpusavio ryšiai

Šiame tyrime analizuojami 4 mediacijos modeliai. Pirma, pasitikėjimas yra tiesiogiai susijęs su ketinimu organizaciją palikti, kadangi pasitikėjimo sukuriamas psichologinis saugumas prisideda prie žymiai mažesnės motyvacijos organizaciją palikti (Rafiq et al., 2019), tačiau literatūroje randama, kad šį ryšį gali medijuoti įsitraukimas į darbą. Pasitikėjimas organizacijoje paskatina tarpasmeninius ryšius, bendradarbiavimą, organizacijoje jausdamiesi saugiai žmonės jaučia, kad jie pilnai gali atsiduoti savo darbui, susikoncentruoti į dominančias užduotis, kas lemia įsitraukimą į darbą (Aman, Rafiq, & Dastane, 2022), o esant aukštam susidomėjimui savo darbu, matant jame prasmę, kyla mažiau minčių jį palikti, todėl sumažėja ketinimas organizaciją palikti (Memon et al., 2020).

Antra, kaip ir minėta anksčiau, pasitikėjimas yra siejamas su ketinimu organizaciją palikti, tačiau ši ryšį gali medijuoti ir išsakinijimas organizacijoje. Kuomet darbuotojai jaučiasi saugiai, organizacija pasižymi pasitikėjimu, joje išsakinėti ir jausti su ja ryšį yra žymiai lengviau, lengviau užmezgami socialiniai ryšiai, atsisveikinimas su organizacija ir visku, ką ji gali pasiūlyti, yra labiau siejama su nuostoliais. Tai darbuotojus sulaiko nuo svarstymo organizaciją palikti, taip sumažinant ketinimo organizaciją palikti raišką (Afsar, Shahjehan, & Shah, 2018).

Trečia, pasak literatūros, pasitikėjimas yra susijęs su išsakinijimu organizacijoje, kadangi pasitikėjimas paskatina bendravimą, bendradarbiavimą, socialinių ryšių mezgimą, o šie šilti ir artimi ryšiai su kolegomis lemia išsakinijimo organizacijoje stiprėjimą (Mitchell et al., 2001), tačiau manoma, kad ši ryšį gali medijuoti išitraukimas į darbą. Pasitikėjimas pasireiškia saugia ir palaikančia aplinka, kurios reikia, norint, jog darbuotojai išitrauktų į darbą, o išitraukimas sukelia priklausymo grupei, pavyzdžiui, komandai, jausmą, taip pat darbuotojo skiriamas laikas, pastangos, energija sukuria jausmą, kad prisidedama prie organizacijos sėkmės. Taip pat, labiau išitraukiantys darbuotojai patiria daugiau teigiamų įvykių (pavyzdžiui, sulaukia daugiau teigiamo grįžtamojo ryšio), o tai paskatina prierašumą, stipresnį ryšio jausmą su organizacija (Kahn, 1990).

Galiausiai, ketvirta, išitraukimas į darbą yra siejamas su ketinimu organizaciją palikti, tačiau ši ryšį gali medijuoti išsakinijimas organizacijoje. Darbuotojai, kurių išitraukimas yra aukštas, jaučiasi esantys savo vietoje, yra labiau patenkinti savo darbu, į kasdienes užduotis įdeda daugiau pastangų. Bendrai išitraukimas į įvairias veiklas padeda ir susipažinti su platesniu kolegų ratu, kurti tvirtus socialinius ryšius, leidžia domėtis organizacija platesne prasme, o visa tai lemia išsakinijimą organizacijoje (Huning et al., 2020). Tuo tarpu, išsakinijimas organizacijoje, apimdamas įvairiausius darbuotojų pasilikti galinčius paskatinti veiksniai, sumažina ketinimo organizaciją palikti tikimybę (Reitz, & Anderson, 2011).

1.5.3 Išitraukimo į darbą bei išsakinijimo organizacijoje vaidmuo pasitikėjimo ir ketinimo palikti organizaciją ryšyje

Pasitikėjimo stokojanti darbo aplinka stipriai neigiamai siejasi su ketinimu organizaciją palikti – kuomet darbuotojai organizacijoje nesijaučia saugiai, nejaučia palaikymo ir pasitikėjimo, dažniau svarstoma galimybė organizaciją palikti (Balkan, Serin, & Soran, 2014). Tuo tarpu, pasitikėjimo aplinka per sukuriama psichologinio saugumo jausmą sudaro sąlygas darbuotojams labiau išitraukti į darbą (Ning, & Jin, 2009), stipresnis išitraukimas paskatina darbuotojus gilintis į organizacijos veiklą, susipažinti su platesniu ratu kolegų, labiau suprasti, ką darbas esamoje

organizacijoje suteikia ir kas būtų prarandama, pasirinkus ją palikti (Ng, & Feldman, 2007), o stipresnis išsisknijimas numato silpnesnį ketinimą organizaciją palikti (Allen et al., 2016).

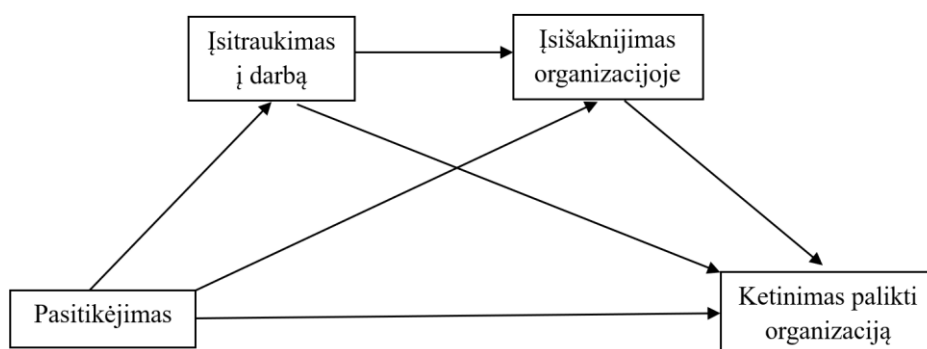
1.5.4 Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Tyrimo tikslas – ištirti įsitraukimo į darbą, pasitikėjimo, išsisknijimo organizacijoje ir ketinimo organizaciją palikti tarpusavio ryšius.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti įsitraukimo į darbą, pasitikėjimo, išsisknijimo organizacijoje ir ketinimo organizaciją palikti tarpusavio ryšius;
2. Išanalizuoti įsitraukimo į darbą vaidmenį pasitikėjimo ir ketinimo organizaciją palikti ryšiui;
3. Įvertinti išsisknijimo organizacijoje vaidmenį pasitikėjimo ir ketinimo organizaciją palikti ryšiui;
4. Ištirti įsitraukimo į darbą vaidmenį pasitikėjimo ir išsisknijimo organizacijoje ryšiui;
5. Įvertinti išsisknijimo organizacijoje vaidmenį įsitraukimo į darbą ir ketinimo organizaciją palikti ryšiui;
6. Išanalizuoti įsitraukimo į darbą bei išsisknijimo organizacijoje vaidmenį pasitikėjimo ir ketinimo palikti organizaciją ryšyje.

Apibendrinta tyrimo schema pavaizduota **1 paveiksle**.



1 pav. Apibendrinta tyrimo schema pagal 2-6 uždavinius.

2. METODIKA

2.1 Tyrimo dalyviai

Tyrimė savanoriškai sudalyvavo 231 žmonės, tačiau kadangi tyrimė dalyvaujantys asmenys turėjo atitikti 2 kriterijus – anketos pildymo metu turėti nuolatinę darbą ir jame dirbti (t. y., pavyzdžiui, nebūti tėvystės atostogose, papildomai nedirbant), 2 tyrimo dalyviai iš tyrimo imties buvo pašalinti (pirmasis įvardino esantis išankstinėje pensijoje, o antrasis – dirbantis trumpalaikius, nenuolatinius darbus).

Galutinę tyrimo imtį sudarė 229 žmonės, iš kurių didžioji dalis buvo moterys (71,2%), nuo 18 iki 64 m. ($M = 34,05$, $SD = 11,05$). Visi tyrimo dalyviai turėjo bent vidurinę išsilavinimą, o net 78,2% – ir aukštąjį išsilavinimą. Dauguma tiriamųjų gyveno didžiuosiuose Lietuvos miestuose: 77,3% Vilniuje, 14,4% Kaune, 3,5% Klaipėdoje ir 0,9% Šiauliuose (iš viso 96,1%). 73,4% tyrimė dalyvavusių žmonių tyrimo metu tik dirbo, 22,7% kartu ir studijavo, 2,6% dirbo bei savanoriavo, o 1,3% - užsiėmė visomis trimis veiklomis. Didžioji dalis tyrimo dalyvių (90,4%) nurodė dirbantys pilnu etatu, privačiajame sektoriuje (70,7%). Daugiau nei pusė žmonių dirbo hibridiniu darbo modeliu, o kiek mažiau nei pusė – vien darbo vietoje (atitinkamai, 53,7% ir 40,2%). Daugiausia tyrimo imtyje buvo dirbančių didelėse, 500 ir daugiau darbuotojų turinčiose organizacijose (32,8%), kiek mažiau (28,8%) dirbo 10-99 darbuotojų turinčiose organizacijose, o 250-499 ir 100-249 darbuotojus turinčiose organizacijose dirbo atitinkamai 17,9% ir 14,4% tyrimo dalyvių. Tyrimė dalyvavo 43 (18,8%) vadovaujančias ir 186 (81,2%) nevadovaujančias pareigas užimantys žmonės, kurių darbo stažas dabartinėje organizacijoje svyravo nuo 4 mėnesių iki 30 m. ($M = 5,34$, $SD = 7,00$).

2.2 Tyrimo priemonės

Tyrimui atlikti buvo sukurta anketa, sudaryta iš 4 skalių, skirtų įsitraukimui į darbą, pasitikėjimui, išsisknijimui į darbą ir ketinimui organizaciją palikti matuoti, bei sociodemografinių duomenų dalies.

Įsitraukimui į darbą matuoti buvo naudojama Utrecht įsitraukimo į darbą skalė (angl. *Utrecht Work Engagement Scale, UWES*) (Schaufeli et al., 2006). Sutrumpinta skalė yra sudaryta iš 9 teiginių, kuriuos tiriamieji buvo prašomi įvertinti nuo 0 iki 6, priklausomai nuo to, kiek teiginys tiksliai apibūdina tyrimo dalyvio savijautą darbe, pavyzdžiui, „*Aš savo darbe jaučiuosi kupinas (-a) energijos*“ arba „*Aš esu visiškai pasinėęs (-usi) į savo darbą*“. Skalėje 0 reiškė, jog taip tyrimo dalyvis niekada nesijaučia, o balais nuo 1 iki 6 vertinta, kaip dažnai žmogus atitinkamai jaučiasi darbo metu Kaip ir nurodo skalės autoriai, prieš analizuojant duomenis, įverčiai buvo perkoduoti:

0→1, 1→2, 2→3, 3→4, 4→5, 5→6, 6→7 (Schaufeli et al., 2006). Bendras įsitraukimo į darbą įvertis gautas sudėjus visus skalės teiginių įverčius, gaunant balą nuo 9 iki 63. Utrechto įsitraukimo į darbą skale galima nemokamai naudotis nekomerciniais moksliniais tikslais.

Skalės autoriai nurodo, jog skalė pasižymi aukštu patikimumu – skirtingose šalyse atliekant tyrimus, į vietos kalbą išverstos skalės patikimumas svyruoja nuo 0,85 iki 0,92 (Schaufeli et al., 2006). Šiame tyrime taip pat gautas aukštas skalės patikimumas: Cronbach $\alpha = 0,94$. Taikant faktorinę analizę tikrintas konstrukto validumas – išskirtas vienas įsitraukimo į darbą faktorius (Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, $KMO = 0,92$, duomenų sklaidos paaiškinimo procentas 67,52%).

Pasitikėjimui darbuotojais vertinti buvo taikoma Sąžiningo tarpasmeninio elgesio skalės (angl. *Fair Interpersonal Treatment scale*, Donovan, Drasgow, & Munson, 1989) 14 teiginių poskalė, skirta vertinti, koku elgesiu ar požiūriu pasižymima organizacijos viduje, pavyzdžiui, „Darbuotojais pasitikima“ arba „Su darbuotojais elgiamasi kaip su vaikais“. Jei su teiginiu tyrimo dalyviai sutinka, jų prašyta pažymėti „Taip“, jei nesutinka, žymėti „Ne“, o jei negali nuspręsti – rinktis variantą „?“ . Šie vertinimai vėliau buvo perkoduoti, kaip nurodo originalios skalės kūrėjai: „Ne“ → 1, „?“ → 2, „Taip“ → 3 (Donovan et al., 1989). Kadangi 2, 3, 6, 9, 10, 11, 13 skalės teiginiai yra priešingi, jie perkoduoti taip, jog skalė matuotų pasitikėjimą (t. y. atitinkamų teiginių įverčiai perkoduoti 1→3, 2→2, 3→1). Bendras pasitikėjimo įvertis gautas sudėjus visų teiginių įverčius, gaunant bendrą balą nuo 14 iki 42. Originali skalė kurta anglų kalba, todėl gautas tyrėjų leidimas skalę versti į lietuvių kalbą ir naudoti šiame tyrime.

Originaliame tyrime gautas aukštas poskalės patikimumas (Cronbach $\alpha = 0,91$), Rafiq ir kolegų (2019) tyrime, šią skalę naudojant pasitikėjimo vertinimui gautas patikimumas buvo dar kiek aukštesnis – Cronbach $\alpha = 0,95$. Šiame tyrime gautas identiškas poskalės patikimumas, kaip ir originalių instrumento autorių – Cronbach $\alpha = 0,91$. Taikant patvirtinančiąją faktorinę analizę gautas vienas vadovų pasitikėjimo faktorius (Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, $KMO = 0,93$, duomenų sklaidos paaiškinimo procentas 47,50%).

Įsišaknijimo organizacijoje skalė (Crossley, Bennett, Jex, & Burnfiel, 2007) buvo naudojama įvertinti, kaip stipriai tyrimo dalyviai jaučia ryšį su savo organizacija. Skalę sudaro 7 teiginiai, kuriuos tiriamieji turėjo įvertinti 5 balų skalėje nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“ (teiginio pavyzdys: „Aš jaučiuosi prisirišęs (-usi) prie šios organizacijos“). Kadangi 6 teiginys („Man būtų lengva palikti šią organizaciją“) yra priešingas, įverčiai perkoduoti, jog būtų matuojamas įsišaknijimas (t. y. 1 → 5, 2 → 4, 3 → 3, 4 → 2, 5 → 1). Bendras įsišaknijimo įvertis

gautas, sudedant visų teiginių įverčius bei gaunant balą nuo 7 iki 35. Išišaknijimo organizacijoje skalė taikyta gavus autorių leidimą skalę versti į lietuvių kalbą ir naudoti šiame tyrime.

Originaliame tyrime gautas aukštas išišaknijimo organizacijoje skalės patikimumas (Cronbach $\alpha = 0,88$). Šiame tyrime taip pat gautas kiek aukštesnis patikimumas – Cronbach $\alpha = 0,92$. Skalės validumui įvertinti pritaikius faktorinę analizę, gautas vienas išišaknijimo faktorius (Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, $KMO = 0,89$, duomenų sklaidos paaiškinimo procentas 68,35%).

Ketinimas organizaciją palikti matuotas pasitelkus Crossley, Grauer, Lin bei Stanton (2002) skalę. Instrumentą sudaro 5 teiginiai (teiginio pavyzdžiai: „Aš kaip įmanoma greičiau paliksiu šią organizaciją“, „*Aš neplanuoju greitai palikti šios organizacijos*“), pagal kuriuos buvo vertinama, kiek tikėtina, jog tyrimo dalyviai priims sprendimą palikti savo organizacijas. Tyrimo dalyvių prašyta kiekvieną teiginį įvertinti nuo 1 („*Visiškai nesutinku*“) iki 5 („*Visiškai sutinku*“). Ketvirtasis skalės teiginys („*Aš neplanuoju greitai palikti šios organizacijos*“) yra priešingas, todėl siekiant matuoti ketinimą organizaciją palikti, įverčiai perkoduoti taip: 1→5, 2→4, 3→3, 4→2, 5→1. Sudėjus visų teiginių įverčius gautas bendras ketinimo organizaciją palikti įvertis nuo 5 iki 25 (Crossley et al., 2002). Kadangi originali skalė kurta anglų kalba, gautas tyrėjų leidimas skalę versti į lietuvių kalbą ir naudoti šiame tyrime.

Originaliame tyrime gautas aukštas ketinimo organizaciją palikti skalės patikimumas – Cronbach $\alpha = 0,94$ (Cossley et al., 2002). Šiame tyrime taip pat gautas aukštas patikimumas (Cronbach $\alpha = 0,85$). Skalės validumui įvertinti pritaikius faktorinę analizę, gautas vienas ketinimo organizaciją palikti faktorius (Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, $KMO = 0,84$, duomenų sklaidos paaiškinimo procentas 67,05%). Taip pat gauta, jog penktasis skalės teiginys faktoriuje nesiekia reikiamo svorio (0,4 teiginio svoris faktoriuje nurodo, jog svorio stabilumą faktoriuje (Guadagnoli, & Velicer, 1988)), todėl šis teiginys iš skalės buvo pašalintas, sudarant 4 teiginių skalę. Pakartotinai atlikus faktorinę analizę, gautas vienas faktorius (Bartleto sferiškumo kriterijaus $p < 0,001$, $KMO = 0,84$, duomenų sklaidos paaiškinimo procentas 83,04%), o skalės patikimumas išaugo iki Cronbach $\alpha = 0,93$. Sutrumpintos skalės bendras įvertis gautas nuo 4 iki 20.

Taip pat į anketą įtraukti sociodemografiniai klausimai apie tiriamųjų lytį, amžių, išsilavinimą, gyvenamąją vietą, veiklą (t. y. ar tik dirbama, ar šalia atliekamos kitos veiklos, pavyzdžiui, studijuojama ar savanoriaujama), etatą, darbo būdą, tyrimo dalyvio užimamas pareigas

bei darbo stažą toje organizacijoje, organizacijos, kurioje dirbama, sektorių ir dydį. Tyrimo anketa pateikiama 1 priede.

2.3 Tyrimo eiga

Tyrimas nuo 2023 m. gruodžio 15d. iki 2024 m. sausio mėnesio 25 d. buvo atliekamas nuotoliniu būdu, virtualią *Google Forms* anketą patalpinus socialiniuose tinkluose *LinkedIn* ir *Facebook*, taip pat kviečiant tyrimo dalyvius anketa pasidalinti su dirbančiais šeimos nariais, draugais, kolegomis. Tyrimo dalyviai buvo informuoti, jog dalyvavimas tyrime yra savanoriškas ir anoniminis, o surinkti duomenys bus naudojami tik magistro baigiamajame darbe. Taip pat tyrimo dalyviai buvo patikinti, jog bet kuriuo metu gali nutraukti anketos pildymą bei pasitraukti iš dalyvavimo tyrime. Anketos apraše buvo nurodytas kontaktinis el. paštas, kuriuo galima kreiptis iškilus klausimams.

2.4 Duomenų analizė

Tyrimo metu gauti duomenys buvo analizuoti naudojantis *IBM SPSS STATISTICS* programa bei *PROCESS MACRO v4.2* (Hayes, 2022) įskiepiu. Taikant Cronbach α kriterijų buvo nustatytas kiekvienos tyrime naudotos skalės patikimumas, naudojant faktorinę analizę įvertintas kiekvienos taikytos skalės validumas. Susumavus kiekvienos skalės teiginių įverčius gauti bendri skalių įverčiai. Apskaičiuoti įsitraukimo į darbą, pasitikėjimo, iššaknijimo organizacijoje ir ketinimo organizaciją palikti mažiausios, didžiausios vertės, medianos, vidurkiai bei standartiniai nuokrypiai, taikant Student t testą nepriklausomoms imtims kintamųjų raiška lyginta grupėse pagal lytį, išsilavinimą, gyvenamąją vietą, veiklą, darbo būdą, užimamas pareigas, organizacijos, kurioje dirbama, sektorių ir dydį, Spearman koreliacija taikyta kintamųjų ryšiui su tiriamųjų amžiumi ir stažu tirti. Kintamųjų tarpusavio ryšiai analizuoti Pearson koreliacijos pagalba. Analizuojant, kokie veiksniai prognozuoja įsitraukimą į darbą, iššaknijimą organizacijoje bei ketinimą palikti organizaciją, taikytos hierarchinės regresijos. Toliau aiškinantis tyrimo kintamųjų tarpusavio ryšius sudaryti 4 mediacijos modeliai, o siekiant patikrinti, ar įsitraukimas į darbą ir iššaknijimas organizacijoje medijuoja ryšį tarp pasitikėjimo ir ketinimo palikti organizaciją, sudarytas serijinės mediacijos modelis, analizei taikant savirankos (angl. *Bootstrap*) metodą, kai į 95% pasikliautinį intervalą (PI) nepatenka 0 reikšmė.

3. REZULTATAI

Tyrimo rezultatai pristatomi pagal tyrimo uždavinius: 3.1 skyrelyje analizuojamos tyrimo kintamųjų tarpusavio sąsajos, 3.2 skyrelyje aiškinamasi, kokie veiksniai prognozuoja išitraukimą į darbą, išisaknijimą organizacijoje bei ketinimą organizaciją palikti, o 3.3 skyrelyje vertinami tyrimo kintamųjų mediaciniai ryšiai bei analizuojamas išitraukimo į darbą ir išisaknijimo organizacijoje vaidmuo pasitikėjimo ir ketinimo organizaciją palikti ryšiu.

3.1 Aprašomoji išitraukimo į darbą, pasitikėjimo, išisaknijimo organizacijoje ir ketinimo organizaciją palikti statistika ir kintamųjų tarpusavio sąsajos

Pirmiausia įvertinti tyrimo dalyvių išitraukimas į darbą, pasitikėjimas, išisaknijimas organizacijoje bei ketinimas organizaciją palikti. Gauti rezultatai vaizduojami 1 lentelėje. Šiame tyrime darbuotojų ketinimas organizaciją palikti buvo žemas ($M = 9,03$, $SD = 5,16$), išitraukimas į darbą ($M = 41,90$, $SD = 11,42$) ir išisaknijimas organizacijoje ($M = 19,35$, $SD = 6,57$) aukštesni nei vidutiniai, o pasitikėjimo įverčiai – aukšti ($M = 35,83$, $SD = 6,44$).

1 lentelė. *Išitraukimo į darbą, pasitikėjimo, išisaknijimo organizacijoje ir ketinimo organizaciją palikti raiška* ($N = 229$).

Skalės	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>	<i>Mdn</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Išitraukimas į darbą	8,00	62,00	44,00	41,90	11,42
Pasitikėjimas	14,00	42,00	38,00	35,83	6,44
Išisaknijimas organizacijoje	6,00	30,00	20,00	19,35	6,57
Ketinimas organizaciją palikti	4,00	20,00	8,00	9,03	5,16

Pastaba. *Min.* – žemiausia vertė, *Max.* – aukščiausia vertė, *Mdn* – mediana, *M* – vidurkis, *SD* – standartinis nuokrypis.

Siekiant įsitikinti, ar tyrimo imtis buvo homogeniška, jog ją būtų galima analizuoti kaip vieną grupę, buvo atlikti tyrimo kintamųjų palyginimai pagal sociodemografines charakteristikas. Rezultatams palyginti pritaikytas Student t testas nepriklausomoms imtis. 2 lentelėje vaizduojamas tiriamųjų palyginimas grupėse pagal lytį. Vienintelis skirtumas nustatytas pasitikėjime – moterų pasitikėjimo rodikliai buvo aukštesni nei tyrime dalyvavusių vyrų (atitinkamai, $M = 36,52$, $SD = 5,85$, $M = 34,03$, $SD = 7,50$, $t = 2,40$, $df = 96,59$, $p = 0,018$).

2 lentelė. Įsitraukimo į darbą, pasitikėjimo, išsakinijimo organizacijoje ir ketinimo organizaciją palikti palyginimas grupėse pagal lytį.

Skalės	Moterys (n = 163)	Vyrai (n = 65)	t	df	p
	M (SD)	M (SD)			
Įsitraukimas į darbą	42,47 (11,39)	40,32 (11,49)	-1,28	226	0,201
Pasitikėjimas	36,52 (5,85)	34,03 (7,50)	-2,40	96,59	0,018
Išsakinijimas organizacijoje	19,74 (6,66)	18,23 (6,20)	-1,58	226	0,116
Ketinimas organizaciją palikti	9,07 (5,14)	8,95 (5,26)	-0,16	226	0,875

Pastaba. M – vidurkis, SD – standartinis nuokrypis. Statistiškai reikšmingi skirtumai paryškinti.

3 lentelėje vaizduojamas tyrimo kintamųjų raiškos palyginimas grupėse pagal tai, kokia veikla buvo užsiimama tyrimo metu (t. y. tik dirbama ar šalia darbo buvo studijuojama, savanoriaujama ir kt.). Pritaikius Student t testo kriterijų nepriklausomoms imtis gauta, jog vien darbine veikla neapsiribojančių tyrimo dalyvių pasitikėjimo rodikliai yra aukštesni ($M = 37,61$, $SD = 4,99$, $M = 35,18$, $SD = 6,79$, $t = -2,94$, $df = 144,32$, $p = 0,004$).

3 lentelė. Įsitraukimo į darbą, pasitikėjimo, išsakinijimo organizacijoje ir ketinimo organizaciją palikti palyginimas grupėse pagal vykdomą veiklą.

Skalės	Dirbantys ir		t	df	p
	Tik dirbantys	užsiimantys kita veikla			
	(n = 168)	(n = 61)			
	M (SD)	M (SD)			
Įsitraukimas į darbą	42,17 (11,37)	41,16 (11,63)	0,59	227	0,558
Pasitikėjimas	35,18 (6,79)	37,61 (4,99)	-2,94	144,32	0,004
Išsakinijimas organizacijoje	19,50 (6,58)	18,93 (6,57)	0,58	227	0,566
Ketinimas organizaciją palikti	8,74 (5,01)	9,80 (5,49)	-1,38	227	0,170

Pastaba. M – vidurkis, SD – standartinis nuokrypis. Statistiškai reikšmingi skirtumai paryškinti.

Lyginant įsitraukimo į darbą, pasitikėjimo, išsakinijimo organizacijoje ir ketinimo organizaciją palikti raišką tarp dirbančiųjų skirtingais darbo modeliais, išskirtos dirbančių tik nenuotoliniu būdu (t. y. tik darbo vietoje) ir dirbančių bent dalinai nuotoliniu būdu grupės. 4 lentelėje pateikiami palyginimo rezultatai, gauti pritaikius Student t testo kriterijų nepriklausomoms imtims. Gauta, jog darbuotojų, kurie dirba tik nenuotoliniu būdu, pasitikėjimo įverčiai yra reikšmingai žemesni ($M = 33,99$, $SD = 7,04$, $M = 37,11$, $SD = 5,71$, $t = -3,49$, $df = 171,74$, $p < 0,001$).

4 lentelė. Įsitraukimo į darbą, pasitikėjimo, išsisknijimo organizacijoje ir ketinimo organizaciją palikti palyginimas grupėse pagal darbo būdą.

Skalės	Dirbantys vien	Dirbantys bent	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
	nenuotoliniu (<i>n</i> = 92)	dalinai nuotoliniu (<i>n</i> = 123)			
	<i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>M</i> (<i>SD</i>)			
Įsitraukimas į darbą	41,12 (12,98)	42,72 (10,27)	-0,98	168,54	0,329
Pasitikėjimas	33,99 (7,04)	37,11 (5,71)	-3,49	171,74	< 0,001
Išsisknijimas organizacijoje	19,22 (7,13)	19,46 (6,22)	-0,27	213	0,788
Ketinimas organizaciją palikti	8,77 (5,29)	9,11 (4,99)	-0,48	213	0,629

Pastaba. *M* – vidurkis, *SD* – standartinis nuokrypis. Statistiškai reikšmingi skirtumai paryškinti.

Lyginant tiriamuosius grupėse pagal darbui skiriamą laiką, užimamas vadovaujančias ar nevadovaujančias pareigas, organizacijos, kurioje dirbama, veiklos sektorių bei organizacijos dydį nerasta jokių reikšmingų skirtumų. Nepriklausomai nuo išdirbamų darbo valandų, pareigų, organizacijos veiklos sektoriaus ir dydžio, tiriamųjų įsitraukimo į darbą, pasitikėjimo, išsisknijimo organizacijoje ir ketinimo organizaciją palikti įverčiai nesiskyrė. Šiuos rezultatus vaizduojančios lentelės pateikiamos 2 priede (atitinkamai, 1, 2, 3 bei 4 lentelės). Dėl netolygaus tiriamųjų pasiskirstymo grupėse pagal išsilavinimą ir gyvenamąją vietą, tyrimo kintamųjų raiškos palyginimas tarp grupių nebuvo atliekamas.

Kadangi amžiaus ir darbo stažo organizacijoje duomenys nepasižymėjo normaliu pasiskirstymu, aiškinantis, koks ryšys sieja įsitraukimą į darbą, pasitikėjimą, išsisknijimą organizacijoje bei ketinimą organizaciją palikti su tyrimo dalyvių amžiumi ir darbo stažu organizacijoje, pritaikytos Spearman koreliacijos. Analizuojant tiriamųjų amžiaus ryšį su tyrimo kintamaisiais, gauta, jog amžius nesisieja su tiriamųjų įsitraukimu į darbą ($r_s = 0,09$, $p = 0,155$), išsisknijimu organizacijoje ($r_s = 0,065$, $p = 0,325$) bei ketinimu organizaciją palikti ($r_s = -0,11$, $p = 0,100$), tačiau gautas neigiamas ir statistiškai reikšmingas ryšys su pasitikėjimu ($r_s = -0,24$, $p < 0,001$). Šis rezultatas rodo, jog kuo darbuotojas yra vyresnis, tuo pasitikėjimo įverčiai žemesni, taip pat ir atvirkščiai, kuo jaunesnis – tuo pasitikėjimo įverčiai aukštesni.

Aiškinantis, kaip darbo stažas organizacijoje yra susijęs su tyrimo kintamaisiais, gauta, jog darbo stažas organizacijoje reikšmingai nėra susijęs su įsitraukimu į darbą ($r_s = 0,79$, $p = 0,234$) bei ketinimu organizaciją palikti ($r_s = -0,03$, $p = 0,636$). Gauti reikšmingi ryšiai su pasitikėjimu bei išsisknijimu organizacijoje. Tyrimas parodė, kad kuo didesnė yra patirtis esamoje

organizacijoje, tuo aukštesni įsišaknijimo organizacijoje rodikliai ($rs = 0,26, p < 0,001$) ir tuo žemesni pasitikėjimo įverčiai ($rs = -0,16, p = 0,018$), taip pat ir atvirkščiai – kuo mažesnė darbuotojo patirtis esamoje organizacijoje, tuo aukštesni pasitikėjimo ir žemesni įsišaknijimo rodikliai.

Pirmuoju uždaviniu analizuojant įsitraukimo į darbą, pasitikėjimo, įsišaknijimo organizacijoje bei ketinimo organizaciją palikti tarpusavio ryšius, sąsajoms įvertinti taikytos Pearson koreliacijos, o gauti rezultatai pristatomi 5 lentelėje. Analizė parodė, jog visi tyrimo kintamieji yra labai reikšmingai susiję tarpusavyje. Buvo gautos teigiamos įsitraukimo į darbą, pasitikėjimo ir įsišaknijimo koreliacijos, kas reiškia, kad augant vienam rodikliui, stiprės ir kiti, o mažėjant vieno įverčiams – silpnės ir kiti. Tuo tarpu, šių kintamųjų sąsajos su ketinimu organizaciją palikti gautos neigiamos. Tai reiškia, jog kuo aukštesni įsitraukimo į darbą, pasitikėjimo ir įsišaknijimo organizacijoje įverčiai, tuo silpnesnis bus ketinimas organizaciją palikti, taip pat ir atvirkščiai – kuo žemesni yra įsitraukimo į darbą, pasitikėjimo ir įsišaknijimo organizacijoje įverčiai, tuo stipresnis bus ketinimas organizaciją palikti.

5 lentelė. Įsitraukimo į darbą, pasitikėjimo, įsišaknijimo organizacijoje ir ketinimo ją palikti tarpusavio ryšiai.

	1	2	3	4
1. Įsitraukimas į darbą	-			
2. Pasitikėjimas	0,37**	-		
3. Įsišaknijimas organizacijoje	0,49**	0,43**	-	
4. Ketinimas organizaciją palikti	-0,45**	-0,40**	-0,58**	-

Pastaba. ** $p < 0,001$.

3.2 Skirtingus tyrimo kintamuosius prognozuojantys veiksniai

Atsižvelgiant į šio tyrimo koncepcinį modelį buvo atliekamos regresinės analizės, aiškinantis, kurie kintamieji geriausiai prognozuoja skirtingas modelio išėitis – įsitraukimą į darbą, įsišaknijimą organizacijoje ir ketinimą išėiti.

Aiškinantis, kokie veiksniai prognozuoja įsitraukimą į darbą, pritaikyta hierarchinė regresija. Į analizę pirmuoju etapu įtraukti kategoriniai sociodemografiniai kintamieji (Lytis: vyras – 1, moteris – 0; Veikla: tik dirbantys – 1, dirbantys ir užsiimantys kitomis veiklomis – 0; Etatas: dirbantys pilnu etatu – 1, dirbantys nepilnu etatu – 0; Darbo būdas: dirbantys nenuotoliniu būdu –

1, dirbantys bent dalinai nuotoliniu būdu – 0; Organizacijos sektorius: privatusis – 1, viešasis – 0; Pareigos: vadovaujančios pareigos – 1, nevadovaujančios pareigos – 0), amžius bei darbo stažas organizacijoje. Antruoju etapu įtraukti tyrimo kintamieji pasitikėjimas ir iššaknijimas organizacijoje. Įsitraukimą organizacijoje prognozuojantys veiksniai pavaizduoti 6 lentelėje. Gauta, kad sociodemografiniai veiksniai neprognozuoja įsitraukimo į darbą ($R^2 = 0,022$, $F(9) = 0,55$, $p = 0,834$), tačiau antruoju etapu į modelį įtraukus pasitikėjimą ir iššaknijimą organizacijoje, šie tyrimo kintamieji bei darbo stažas reikšmingai prognozuoja įsitraukimą į darbą ($R^2 = 0,305$, $\Delta R^2 = 0,282$, $F(11) = 8,65$, $p < 0,001$). Aukštesni pasitikėjimo ($\beta = 0,21$, $p = 0,003$) ir iššaknijimo organizacijoje ($\beta = 0,43$, $p < 0,001$) įverčiai prognozuoja aukštesnį įsitraukimą į darbą, o didesnis darbo stažas organizacijoje ($\beta = -0,18$, $p = 0,025$) prognozuoja mažesnį įsitraukimą į darbą, taip pat ir atvirkščiai – žemesni pasitikėjimo ir iššaknijimo organizacijoje įverčiai prognozuoja silpnesnį įsitraukimą į darbą, o mažesnis darbo stažas – aukštesnį įsitraukimą į darbą.

6 lentelė. Įsitraukimo į darbą prognoziniai veiksniai.

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis					
	Įsitraukimas į darbą					
	Pirmas etapas			Antras etapas		
	β	p	VIF	β	p	VIF
Lytis	0,10	0,156	1,03	0,01	0,854	1,063
Veikla	-0,02	0,790	1,53	-0,06	0,410	1,555
Etatas	0,02	0,787	1,43	0,04	0,604	1,444
Darbo būdas	0,04	0,553	1,13	-0,01	0,891	1,163
Organizacijos sektorius	-0,05	0,537	1,37	-0,07	0,267	1,368
Organizacijos dydis	-0,01	0,925	1,09	-0,01	0,894	1,097
Pareigos	-0,05	0,514	1,13	-0,10	0,111	1,144
Amžius	0,09	0,334	1,95	0,13	0,091	1,961
Darbo stažas	-0,04	0,659	1,77	-0,18	0,025	1,956
Pasitikėjimas	-	-	-	0,21	0,003	1,478
Iššaknijimas organizacijoje	-	-	-	0,43	<0,001	1,432
R^2	0,022			0,305		
ΔR^2				0,282		
F	0,55			8,65		
p	0,834			<0,001		

Pastaba. Statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti.

Analogiškai, prognozuojant iššaknijimą organizacijoje į hierarchinę regresinę lygtį buvo įtraukti tie patys kategoriniai sociodemografiniai kintamieji, amžius, darbo stažas organizacijoje bei tyrimo kintamieji: pasitikėjimas ir įsitraukimas į darbą. Pirmuoju etapu įtraukti

sociodemografiniai veiksniai – gautas modelis geba paaiškinti 9,3% išsisknijimo organizacijoje dispersijos ($F(9) = 2,50, p < 0,010$). Gauta, kad tik darbo stažas geba prognozuoti išsisknijimą organizacijoje. Tai reiškia, kad esamas didesnis darbo stažas organizacijoje numato ir aukštesnį išsisknijimą organizacijoje, o mažesnis darbo stažas – silpnesnį išsisknijimą organizacijoje ($\beta = 0,34, p < 0,001$). Antruoju etapu į analizę įtraukus pasitikėjimą ir įsitraukimą į darbą, gautas modelis geba paaiškinti 41,1% duomenų sklaidos ($\Delta R^2 = 0,317, F(11) = 13,75, p < 0,001$). Gauta, kad darbo stažas ($\beta = 0,37, p < 0,001$), pasitikėjimas ($\beta = 0,34, p < 0,001$) ir įsitraukimas į darbą ($\beta = 0,36, p < 0,001$) prognozuoja išsisknijimą organizacijoje: didesnis darbo stažas bei aukštesni pasitikėjimo ir įsitraukimo į darbą įverčiai numato aukštesnį išsisknijimą organizacijoje, o mažesnis stažas, žemesni pasitikėjimo ir įsitraukimo į darbą įverčiai prognozuoja žemesnį išsisknijimą organizacijoje. Analizės rezultatai pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė. *Išsisknijimo organizacijoje prognoziniai veiksniai.*

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis					
	Išsisknijimas organizacijoje					
	Pirmas etapas			Antras etapas		
	β	p	VIF	β	p	VIF
Lytis	0,12	0,075	1,03	0,02	0,651	1,062
Veikla	0,02	0,806	1,53	-0,02	0,796	1,559
Etatas	0,01	0,925	1,43	0,03	0,675	1,445
Darbo būdas	0,04	0,571	1,13	-0,03	0,583	1,161
Organizacijos sektorius	0,04	0,632	1,37	0,04	0,538	1,373
Organizacijos dydis	-0,02	0,819	1,09	-0,03	0,638	1,096
Pareigos	0,07	0,280	1,13	0,06	0,272	1,151
Amžius	-0,07	0,449	1,95	-0,08	0,291	1,977
Darbo stažas	0,34	<0,001	1,77	0,37	<0,001	1,769
Pasitikėjimas	-	-	-	0,34	<0,001	1,351
Įsitraukimas į darbą	-	-	-	0,36	<0,001	1,214
R^2	0,093			0,411		
ΔR^2				0,317		
F	2,50			13,75		
p	0,010			<0,001		

Pastaba. Statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti.

Siekiant įvertinti, kokie veiksniai nuspėja ketinimą organizaciją palikti, taip pat pritaikyta hierarchinė regresija, o gauti rezultatai pavaizduoti 8 lentelėje. Pirmuoju etapu į analizę įtraukus tik sociodemografinius kintamuosius, gauta, jog šie veiksniai neprognozuoja ketinimo organizaciją palikti ($R^2 = 0,03, F(9) = 0,73, p = 0,678$). Antruoju etapu į modelį įtraukus

pasitikėjimą, gautas reikšmingas modelis, gebantis paaiškinti 23% ketinimo organizaciją palikti duomenų dispersijos ($\Delta R^2 = 0,21$, $F(10) = 6,67$, $p < 0,001$). Analizė parodė, kad pasitikėjimas prognozuoja ketinimą organizaciją palikti ($\beta = 0,48$, $p < 0,001$), tai reiškia, kad aukštesni pasitikėjimo įverčiai prognozuoja žemesnius ketinimo organizaciją palikti įverčius, o mažesni pasitikėjimo įverčiai – aukštesnius ketinimo organizaciją palikti įverčius. Trečiuoju etapu įtraukti įsitraukimas į darbą bei išsisknijimas organizacijoje. Gauta, jog šis modelis geba paaiškinti 42% duomenų sklaidos ($\Delta R^2 = 0,18$, $F(12) = 12,93$, $p < 0,001$). Analizė parodė, kad moteriška lytis numato aukštesnius ketinimo organizaciją palikti įverčius ($\beta = -0,11$, $p = 0,045$), tuo tarpu pasitikėjimo ($\beta = -0,21$, $p = 0,001$), įsitraukimo į darbą ($\beta = -0,19$, $p = 0,003$) ir išsisknijimo organizacijoje ($\beta = -0,40$, $p < 0,001$) ryšiai su ketinimu organizaciją palikti gauti neigiami. Tai reiškia, kad aukštesni pasitikėjimo, įsitraukimo į darbą ir išsisknijimo organizacijoje įverčiai prognozuoja žemesnius ketinimo organizaciją palikti įverčius, o žemesni pasitikėjimo, įsitraukimo į darbą ir išsisknijimo organizacijoje įverčiai – aukštesnius ketinimo organizaciją palikti įverčius.

8 lentelė. *Ketinimo organizaciją palikti prognoziniai veiksniai.*

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomas kintamasis								
	Ketinimas organizaciją palikti								
	Pirmas etapas			Antras etapas			Trečias etapas		
	β	p	VIF	β	p	VIF	β	p	VIF
Lytis	0,01	0,909	1,03	0,09	0,142	1,06	-0,11	0,045	1,06
Veikla	0,03	0,721	1,53	0,09	0,206	1,55	0,06	0,346	1,56
Etatas	0,05	0,513	1,43	0,01	0,850	1,44	0,04	0,499	1,45
Darbo būdas	0,02	0,735	1,13	0,10	0,111	1,16	0,08	0,147	1,16
Organizacijos sektorius	0,01	0,969	1,37	0,03	0,708	1,37	0,09	0,762	1,38
Organizacijos dydis	-0,00	0,915	1,09	0,01	0,861	1,10	-0,01	0,901	1,10
Pareigos	-0,09	0,234	1,13	-0,04	0,508	1,14	-0,05	0,420	1,16
Amžius	-0,00	0,971	1,95	-0,04	0,653	1,96	-0,03	0,697	1,99
Darbo stažas	-0,13	0,156	1,77	-0,14	0,069	1,77	-0,01	0,947	2,00
Pasitikėjimas	-	-	-	-0,48	<0,001	1,14	-0,21	0,001	1,54
Įsitraukimas į darbą	-	-	-	-	-	-	-0,19	0,003	1,44
Išsisknijimas organizacijoje	-	-	-	-	-	-	-0,40	<0,001	1,70
R^2	0,029			0,234			0,418		
ΔR^2				0,205			0,184		
F	0,73			6,67			12,93		
p	0,678			<0,001			<0,001		

Pastaba. Statistiškai reikšmingi rezultatai paryškinti.

3.3 Tyrimo kintamųjų mediaciniai tarpusavio ryšiai

Pagal antrąjį, trečiąjį, ketvirtąjį ir penktąjį šio darbo uždavinius taikant *PROCESS MACRO* 4 modelį buvo aiškinamasi, ar galimos atskiros koncepcinio modelio mediacijos. Visų modelių bendri, tiesioginiai ir netiesioginiai efekto dydžiai pateikiami 9 lentelėje.

Pastebėta, kad įsitraukimas į darbą dalinai medijuoja pasitikėjimo ir ketinimo organizaciją palikti ryšį ($\beta = -0,13$), bet tiesioginio pasitikėjimo ir ketinimo organizaciją palikti ryšio efektas yra daugiau nei dvigubai didesnis ($\beta = -0,27$). Tuomet gauta, kad ir išsakinijimas organizacijoje dalinai medijuoja pasitikėjimo ir ketinimo organizaciją palikti ryšį ($\beta = -0,21$), o netiesioginis ryšys yra net kiek stipresnis nei tiesioginis pasitikėjimo ryšys su ketinimu organizaciją palikti ($\beta = -0,19$). Tuo tarpu, įsitraukimas į darbą dalinai medijuoja pasitikėjimo ir išsakinijimo organizacijoje ryšį ($\beta = 0,14$), tačiau tiesioginis pasitikėjimo ryšys su išsakinijimu organizacijoje gautas dvigubai stipresnis ($\beta = 0,28$). Ir galiausiai gauta, kad išsakinijimo organizacijoje vaidmuo įsitraukimo į darbą ir ketinimo organizaciją palikti ryšiui turi panašų tiek tiesioginį, tiek netiesioginį efektą ($\beta = -0,23$ ir $\beta = -0,22$).

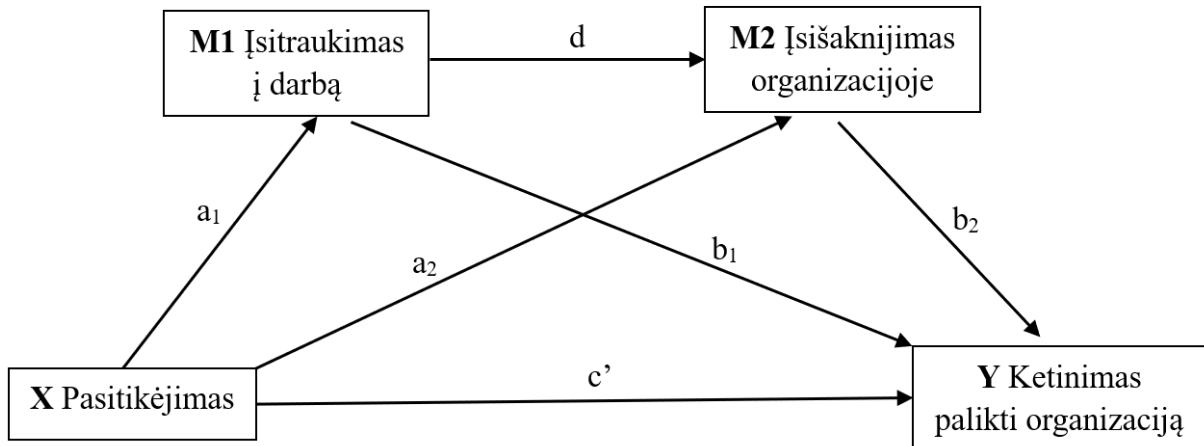
9 lentelė. Tyrimo kintamųjų mediaciniai tarpusavio ryšiai.

Nepriklausomas kintamasis	Mediatorius	Priklausomas kintamasis	Tiesioginis ryšys	Netiesioginis ryšys	Bendras modelio rezultatas
Pasitikėjimas	Įsitraukimas į darbą	Ketinimas organizaciją palikti	-0,27 [-0,39; -0,15] ***	-0,13 [-0,20; -0,07] 0,005	-0,40 [-0,52; -0,28] ***
Pasitikėjimas	Išsakinijimas organizacijoje	Ketinimas organizaciją palikti	-0,19 [-0,30; -0,07] p = 0,002	-0,21 [-0,29; -0,14] 0,018	-0,40 [-0,52; -0,28] ***
Pasitikėjimas	Įsitraukimas į darbą	Išsakinijimas organizacijoje	0,28 [0,17; 0,40] ***	0,14 [0,08; 0,21] 0,009	0,43 [0,31; 0,55] ***
Įsitraukimas į darbą	Išsakinijimas organizacijoje	Ketinimas organizaciją palikti	-0,22 [-0,34; -0,10] ***	-0,23 [-0,31; -0,16] 0,019	-0,45 [-0,57; -0,34] ***

Pastaba. *** $p < 0,001$

Šeštoju tyrimo uždaviniu aiškintasi, koks yra įsitraukimo į darbą ir išsakinijimo organizacijoje vaidmuo pasitikėjimo ir ketinimo organizaciją palikti ryšiui. Kadangi visi tirti kintamieji yra reikšmingai tarpusavyje susiję (žr. – 5 lentelę), remiantis gautais mediaciniais

ryšiais (žr. – 9 lentelę), tolimesniam sąsajų įvertinimui sudarytas 2 paveiksle vaizduojamas serijinės mediacijos modelis.



2 pav. Serijinės mediacijos modelis: Įsitraukimas į darbą ir įsišaknijimas organizacijoje medijuoja ryšį tarp pasitikėjimo bei ketinimo palikti organizaciją.

Veiksnių sąsajų analizė atlikta pasitelkus *PROCESS MACRO* įskiepio 6 modelį, o gauti rezultatai pavaizduoti 10 lentelėje. Gauta, kad tarp pasitikėjimo (X) ir ketinimo palikti organizaciją (Y) išlieka reikšmingas tiesioginis ryšys (c' ; *Koef.* = -0,15, $p < 0,001$), o taip pat pastebėta, kad įsitraukimas į darbą ir įsišaknijimas organizacijoje (atitinkamai, M_1 ir M_2) labai reikšmingai medijuoja šių kintamųjų ryšį.

Analizuojant mediacijos ryšius, gauta, kad įsitraukimas į darbą reikšmingai medijuoja ryšį tarp pasitikėjimo ir ketinimo organizaciją palikti (a_1, b_1 ; *BootSE* = 0,03, $95\% PI = [-0,13; -0,02]$). Tai reiškia, kad pasitikėjimo kupina aplinka žmones skatina labiau įsitraukti į darbą, darbui skirti daugiau pastangų, o įsitraukimas silpnina ketinimą organizaciją palikti. Duomenų analizė taip pat parodė, jos įsišaknijimas organizacijoje reikšmingai medijuoja pasitikėjimo ir ketinimo organizaciją palikti ryšį (a_2, b_2 ; *BootSE* = 0,03, $95\% PI = [-0,18; -0,06]$). Šis rezultatas reiškia, kad organizacijos viduje juntamas pasitikėjimas darbuotojams leidžia lengviau kurti ir jausti stipresnį ryšį su savo organizacija, o tai padeda mažinti svarstymų apie karjeros galimybių paieškas kitur raišką. Galiausiai, gauta, kad įsitraukimas į darbą bei įsišaknijimas organizacijoje kartu medijuoja ryšį tarp pasitikėjimo ir ketinimo organizaciją palikti (a_1, d, b_2 ; *BootSE* = 0,02, $95\% PI = [-0,13; -0,02]$). Viso modelio tiesioginio efekto dydis tarp pasitikėjimo ir ketinimo organizaciją palikti yra -0,151, tuo tarpu netiesioginio efekto dydis yra -0,249, kas reikštų, kad mediatorių buvimas geriau paaiškina šių kintamųjų tarpusavio sąsajas.

10 lentelė. Serijinės mediacijos modelis: Įsitraukimo į darbą ir išsaknijimo organizacijoje vaidmuo pasitikėjimo ir ketinimo organizaciją palikti ryšiui.

Nepriklausomi kintamieji	Priklausomi kintamieji											
	M1 (Įsitraukimas į darbą)			M2 (Išsaknijimas organizacijoje)			Y (Ketinimas palikti organizaciją)					
	<i>Koef.</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>	<i>Koef.</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>	<i>Koef.</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>			
X (Pasitikėjimas)	<i>a</i> ₁	0,37	0,06	<0,001	<i>a</i> ₂	0,28	0,06	<0,001	<i>c'</i>	-0,15	0,06	0,01
M1 (Įsitraukimas į darbą)	-	-	-	<i>d</i>	0,39	0,06	<0,001	<i>b</i> ₁	-0,19	0,06	0,002	
M2 (Išsaknijimas organizacijoje)	-	-	-	-	-	-	-	<i>b</i> ₂	-0,42	0,06	<0,001	
	$R^2 = 0,14$			$R^2 = 0,31$			$R^2 = 0,39$					
	$F = 35,73$			$F = 51,35$			$F = 47,27$					
	$p < 0,001$			$p < 0,001$			$p < 0,001$					

Pastaba. *SE* – standartinė paklaida.

4. REZULTATŲ APTARIMAS

Pirmuoju tyrimo uždaviniu siekta ištirti įsitraukimo į darbą, pasitikėjimo, išsakinijimo organizacijoje bei ketinimo organizaciją palikti tarpusavio ryšius. Atliekant duomenų analizę gauta, kad visi šie veiksniai tarpusavyje yra reikšmingai susiję (žr. 5 - ą lentelę). Įsitraukimas į darbą yra teigiamai susijęs su pasitikėjimu bei išsakinijimu organizacijoje. Organizacijoje esant stipriam pasitikėjimui, darbuotojams yra lengviau įsitraukti į darbą bei išsakyti organizacijoje. Kuomet aplinka pasižymi pasitikėjimu, žmonėms savo pažeidžiamumą parodyti yra žymiai lengviau, darbuotojai tarpusavyje labiau dalinasi su darbu susijusia svarbia informacija bei jaučiasi labiau galintys susitelkti ties savomis užduotimis, kas sudaro sąlygas aukštesniam įsitraukimui į darbą. Jei pasitikėjimo organizacija stokoja, dalinimasis informacija lėtėja, darbuotojai nėra linkę prašyti kolegų pagalbos, padėti vienas kitam (Afsar et al., 2021), šis klimatas trukdo darbuotojams labiau įsitraukti į darbą (Menges et al., 2011). Pasitikėjimo klimatas taip pat pasižymi atviresniu ir šiltesniu bendravimu tarp kolegų, kas leidžia sukurti žymiai artimesnius ryšius su kolegomis, labiau išsakyti pačioje organizacijoje. Kuomet pasitikėjimo organizacijoje trūksta, žmonės mažiau bendrauja tarpusavyje, nėra linkę megzti ryšių, kas lemia silpną išsakinijimą organizacijoje (Huning et al., 2020). Tuo tarpu nepasitikėjimo kupinoje aplinkoje darbuotojai žymiai mažiau bendrauja tarpusavyje, kas neleidžia megzti jokių artimesnių, šiltesnių ryšių. Tokiu atveju, darbuotojams sunkiau pajauti ryšį su visa organizacija (Mitchell et al., 2001).

Tuo pačiu gauta, kad įsitraukimas į darbą, pasitikėjimas ir išsakinijimas organizacijoje yra neigiamai susiję su ketinimu organizaciją palikti. Kuo darbuotojai labiau įsitraukia, stipriau išsakinija ir kuo organizacijos aplinkoje daugiau pasitikėjimo, tuo darbuotojai mažiau turėtų svarstyti galimybę organizaciją palikti. Saugi, pasitikėjimo kupina organizacijos aplinka leidžia darbuotojams būti savimi, jaustis saugiai (Jiang, & Probst, 2015), mokytis naujų dalykų, išreikšti savo nuomonę (Ning, & Jin, 2009) ir apskritai labiau vertinti buvimą tokios organizacijos dalimi, tačiau pasitikėjimo trūkumas neleidžia darbuotojams parodyti savo pažeidžiamumo (Mayer et al., 1995), trukdo užduoti klausimus, gilintis į nepažįstamas sritis, sukelia nerimą, baimę klysti, o buvimas tokiam organizacijos klimatai paskatina ketinimą ją palikti (Ning, & Jin, 2009). Tuomet įsitraukimas į darbą rodo, kad darbuotojai savo darbe mato prasmę, jo vertę, svarbą, jų darbas juos įkvepia, sukelia entuziazmą, energiją, visi organizacijoje turimi darbo išteklių padeda dar labiau įsitraukti, todėl mažėja susidomėjimas karjeros galimybėmis kitur, silpnėja ketinimas organizaciją palikti (Jaharuddin, & Zainol, 2019). Deja, darbuotojui nejaučiant susidomėjimo savo darbu, nematant jame prasmės, atliekant nuobodžias, nemėgstamas užduotis, kitaip tariant esant žemam

įsitraukimui, natūraliai dažniau mąstoma apie alternatyvas, ketinimas organizaciją palikti stiprėja (Memon et al., 2020). Galiausiai, išsisknijimas organizacijoje buvo pristatytas kaip konstruktas, apimantis įvairiausias priežastis, paskatinančias darbuotoją pasilikti organizacijoje, todėl šiame tyrime gautas neigiamas išsisknijimo organizacijoje bei ketinimo organizaciją palikti ryšys puikiai atitinka ankstesnius tyrimus. Kuo darbuotojas labiau jaučiasi atitinkantis organizacijos kultūrą, vertybes, savo turimais gebėjimais ir žiniomis atitinkantis darbą, tuo stipresnius socialinius ryšius sukuria ir kuo labiau suvokia, ką prarastų, pasirinkus nutraukti narystę joje, tuo ketinimas organizaciją palikti bus silpnesnis (Ratnawati et al., 2020), tačiau jei žmogus jaučia, kad turimomis kompetencijomis neatitinka esamo darbo, nepavyksta užmegzti ryšių su kolegomis bei organizacija nepasiūlo pakankamai dalykų, kuriuos darbuotojas prarastų pasirinkęs su organizacija atsisveikinti, ketinimas organizaciją palikti su žymiai stipresnis (Reitz, & Anderson, 2011).

Antruoju uždaviniu analizuotas įsitraukimo į darbą vaidmuo pasitikėjimo ir ketinimo organizaciją palikti ryšiui. Šiame tyrime pastebėta, kad įsitraukimas į darbą dalinai neigiamai medijuoja ryšį tarp pasitikėjimo ir ketinimo organizaciją palikti (žr. 9 - ą lentelę). Gautas stipresnis neigiamas tiesioginis ryšys reiškia, kad siekiant mažinti ketinimą organizaciją palikti, svarbesnis yra pasitikėjimo klimatas. Šį rezultatą patvirtina ir Aman bei kolegų (2022) tyrimas, kurio metu gautas panašus skirtumas. Norint, jog darbuotojai organizacijoje pasiliktu, svarbu, jog jie jaustų pasitikėjimą, jaustųsi saugiai (Ning, & Jin, 2009).

Trečiuoju uždaviniu vertintas išsisknijimo organizacijoje vaidmuo pasitikėjimo ir ketinimo organizaciją palikti ryšiui. Gauta, kad išsisknijimas organizacijoje dalinai medijuoja pasitikėjimo ir ketinimo organizaciją palikti ryšį (žr. 9 - ą lentelę). Nors tiesioginio neigiamo ryšio išsisknijimas su ketinimu organizaciją palikti nepraranda, gautas netiesioginis neigiamas ryšys yra net kiek stipresnis. Tai atitinka ir literatūroje randamus rezultatus, pavyzdžiui, Afsar ir kolegų (2018) tyrime gautas dar kiek didesnį skirtumas tarp tiesioginio ir netiesioginio ryšio. Tai gali reikšti, kad norint, jog darbuotojai organizacijoje pasiliktu, vien pasitikėjimo klimato nepakanka, dar kiek svarbesnis yra jų ryšys su organizacija (Afsar et al., 2018).

Ketvirtuoju uždaviniu analizuotas įsitraukimo į darbą vaidmuo pasitikėjimo ir išsisknijimo organizacijoje ryšiui. Šiame tyrime gauta, kad įsitraukimas į darbą dalinai medijuoja pasitikėjimo ir išsisknijimo organizacijoje ryšį (žr. 9 - ą lentelę). Tyrimuose paprastai ieškoma priešingo ryšio – aiškinamasi, ar įsitraukimas medijuoja ryšį tarp išsisknijimo organizacijoje ir pasitikėjimo. Pavyzdžiui, Tabak ir Hendy (2016) tyrime gauta dalinė mediacija, tačiau tiesioginis ryšys vis vien stipresnis. Šiame tyrime taip pat gautas tiesioginis ryšys yra žymiai stipresnis nei netiesioginis,

todėl rezultatai rodo, kad pasitikėjimo klimatas organizacijoje leidžia lengviau įsitraukti į darbą, o tai paskatina stipresnę ryšį su organizacija, stipresnę išsakinijimo joje. Remiantis literatūra, kad darbuotojai įsitrauktų į darbą, jiems svarbi yra psichologiškai saugi, patikima aplinka, o įsitraukimas sukelia priklausymo organizacijai, komandai jausmą, įdedant daug pastangų yra tarsi investuojama į organizacijos sėkmę, aukštas įsitraukimas gali lemti daugiau teigiamų patirčių organizacijoje, o visa tai leidžia žmogui jausti prierašumą, ryšį organizacijai (Kahn, 1990).

Penktuoju uždaviniu aiškintasi, koks yra išsakinijimo organizacijoje vaidmuo įsitraukimo į darbą ir ketinimo organizaciją palikti ryšiui. Gauta, kad išsakinijimas organizacijoje dalinai neigiamai medijuoja ryšį tarp įsitraukimo į darbą bei ketinimo organizaciją palikti (žr. 9 - ą lentelę). Pagal gautus rezultatus, stipriai įsitraukę darbuotojai dėl turimų ryšių su kolegomis (Mazzetti et al. 2023), asmeninių vertybių atitikimo organizacijos vertybėms bei įvairių suvokiamų nuostolių, nusprendus organizaciją palikti, taip pat yra ir išsakiniję organizacijoje, todėl jų svarstymai organizaciją palikti būtų silpniau išreikšti (Karatepe, & Ngeche, 2021). Gautas minimaliai stipresnis netiesioginis ryšys indikuoja, jog siekiant sumažinti ketinimą organizaciją palikti gali būti verta atsižvelgti ir į įsitraukimą, ir į išsakinijimą organizacijoje, atitinka ir Karatepe bei Ngeche (2021) tyrime, analizavusiame šiuos ryšius, gautus rezultatus. Tai reiškia, kad siekiant organizacijoje išsaugoti stipriai įsitraukusius darbuotojus, svarbu atsižvelgti į jų ryšį su pačia organizacija, nes tai gali prisidėti prie silpnesnio ketinimo organizaciją palikti.

Šeštuoju uždaviniu analizuotas įsitraukimo į darbą bei išsakinijimo organizacijoje vaidmuo pasitikėjimo ir ketinimo palikti organizaciją ryšiui (žr. 10 - ą lentelę bei 3 paveikslą). Gauta, kad įsitraukimas į darbą reikšmingai medijuoja ryšį tarp pasitikėjimo ir ketinimo organizaciją palikti, tai reiškia, kad pasitikėjimo kupina aplinka žmones skatina labiau įsitraukti į darbą, darbui skirti daugiau pastangų, o įsitraukimas silpnina ketinimą organizaciją palikti. Nors gautas reikšmingas netiesioginis ryšys, tiesioginis ryšys tarp pasitikėjimo ir ketinimo organizaciją palikti išlieka reikšmingas – pasitikėjimo klimatas organizacijoje prognozuoja žemesnę ketinimą organizaciją palikti. Tuomet gauta, kad išsakinijimas organizacijoje reikšmingai dalinai medijuoja ryšį tarp pasitikėjimo ir ketinimo organizaciją palikti. Šis rezultatas reiškia, kad organizacijos viduje juntamas pasitikėjimas darbuotojams leidžia lengviau kurti ir jausti stipresnę ryšį su savo organizacija, o tai padeda mažinti svarstymų apie karjeros galimybių paieškas kitur raišką. Galiausiai, gauta, kad įsitraukimas į darbą bei išsakinijimas organizacijoje kartu dalinai medijuoja ryšį tarp pasitikėjimo ir ketinimo organizaciją palikti, kas reiškia, kad pasitikėjimo klimatas padeda darbuotojams labiau įsitraukti į darbą, stipresnis susidomėjimas ir entuziazmas darbe leidžia lengviau sukurti ryšį su savo organizacija, o juntamas ryšys mažina ketinimo organizaciją palikti

tikimybę – silpnina ketinimą organizaciją palikti. Viso modelio tiesioginio efekto dydis tarp pasitikėjimo ir ketinimo organizaciją palikti gautas $-0,151$, tuo tarpu netiesioginio efekto dydis yra $-0,249$, kas reikštų, kad mediatorių buvimas geriau paaiškina šių kintamųjų tarpusavio sąsajas.

Tyrimo ribotumai ir tolimesnių tyrimų galimybės.

Tyrimas turi keletą ribotumų. Pirmiausia, išsiskaidymo organizacijoje veiksnys buvo analizuojamas jo neskaidant į išsiskaidymą darbe bei išsiskaidymą organizacijoje. Nors tyrimui pasirinkta skalė yra skirta matuoti bendrą išsiskaidymą organizacijoje, tačiau vertinga būtų giliau paanalizuoti šių veiksnių raišką atskirai, kaip jie tarpusavyje yra susiję ir kt., kadangi vienu metu darbuotojas gali būti labai išsiskaidęs savo darbe, idealiai atitikti poziciją, jausti stiprų ryšį su savo kolegomis bei suprasti, ką prarastų visa tai palikęs, tačiau nejaušti visiškai jokio ryšio su bendra organizacija, neatitikti kultūrinio ir vertybinio organizacijos konteksto, neturėti ryšių su kolegomis už kolegų, su kuriais dažniausiai bendradarbiauja, rato ribų ir nesuvokti jokių potencialių nuostolių, jei organizaciją nuspręstų palikti.

Taip pat nors ir išsiskaidymas darbe, ir išsiskaidymas organizacijoje turi dimensijas (atitikimas darbe ir organizacijoje, socialiniai ryšiai darbe ir organizacijoje, nuotoliai palikus darbą ar organizaciją), šiame tyrime reiškinys nebuvo į jas skaidomas. Kadangi pasirinktas išsiskaidymo organizacijoje matavimo instrumentas poskalių neturi, nebuvo galimybės aiškintis skirtingų dimensijų reikšmę darbuotojų įsitraukimui į darbą, pasitikėjimui ir ketinimui organizaciją palikti. Konkrečiau paanalizavus atitikimo, socialinių ryšių bei nuostolių rodiklius būtų galima išsiaiškinti, kuris tiksliausiai nuspėja ketinimą organizaciją palikti, o tuo pačiu – yra svarbiausias, siekiant mažinti darbuotojų kaitą organizacijoje.

Taip pat pravartu būtų patyrinėti, kaip skiriasi pasitikėjimo aplinkos ir pasitikėjimo, pavyzdžiui, kolegomis, vadovu ar organizacijos vadovybe reikšmė kitiems analizuotiems kintamiesiems. Galbūt būtų pastebėta, kuris aukščiau įvardintas pasitikėjimas labiausiai darbuotojus paskatina labiau įsitraukti į darbą, išsiskaidyti organizacijoje bei mažiau svarstyti organizaciją palikti.

Praktinės rekomendacijos.

Išaugusi darbuotojų kaita organizacijoms gali sukelti tikrai nemažai sunkumų, todėl svarbu aiškintis, kaip šią problemą spręsti. Ketinimas organizaciją palikti neigiamai susijęs su įsitraukimu į darbą, pasitikėjimu ir išsiskaidymu organizacijoje svarbu atsižvelgti būtent į šiuos veiksnys.

Pirmiausia organizacijoje vertėtų anoniminės anketos formatu įvertinti pasitikėjimo klimata, įtraukiant klausimus apie geranoriškumą, sąžiningumą, palaikymą, psichologinį saugumą. Jei pasitikėjimo trūksta, organizuoti fokus grupes bei išklaudyti darbuotojų patirčių organizacijoje, surinkti konstruktyvų grįžtamąjį ryšį iš darbuotojų, kadangi tik jie gali tiksliausiai nurodyti, kur yra didžiausios organizacijos problemos, o atsižvelgiant į gautą informaciją, konkrečius darbuotojų pasiūlymus priimti sprendimus dėl tolimesnių veiksmų. Didinti pasitikėjimą organizacijoje padėti gali atvira komunikacija, konkretaus ir konstruktyvaus grįžtamojo ryšio teikimas, vadovams gali prireikti praktinių mokymų apie darbą su komanda, konfliktų sprendimą, aktyvų klausymąsi, empatijos ugdymo ir kt.

Svarbu yra atsižvelgti ir į darbuotojų įsitraukimą į darbą. Darbuotojai labiau įsitraukia, kai užduotys yra stimuliuojančios, keliančios iššūkių, todėl bendraujant reikia suprasti, kokia veikla darbuotojus labiausiai įtraukia ir kiek įmanoma komandoje užduotis perskirstyti pagal skirtingų žmonių įgūdžius, interesų laukus. Labai svarbu apdovanoti, paskatinti už pastangas, puikius rezultatus, pavyzdžiui, skirti premijas, papildomų atostogų dienų ir pan.

Siekiant stiprinti darbuotojų įsisknijimą organizacijoje, verta atsižvelgti į visus 3 įsisknijimo veiksnus. Svarbu pasirinkti geriau organizacijos kultūrą ir vertybes atitinkančius darbuotojus, labiau suderinti darbuotojų atliekamas darbo funkcijas su jų gebėjimais, turimomis kompetencijomis, skiriamas užduotis pritaikyti prie darbuotojo asmeninių karjeros tikslų. Taip pat reikia stiprinti darbuotojų tarpusavio ryšius, todėl verta organizuoti daugiau įvairių renginių su suplanuotomis konkrečiomis veiklomis, kurios sudarytų sąlygas bendravimui ir ryšiams megtis. Galiausiai, svarbūs yra net palyginus maži dalykai, kaip nemokami užkandžiai, patogus biuras, lankstus darbo laikas ir modelis. Kuo pats darbas labiau atitiks žmogų, kuo daugiau tvirtų ir artimų ryšių su kolegomis bus sukurta, kuo daugiau papildomų naudų organizacija gali suteikti, tuo mažiau bus svarstoma su organizacija atsiveikinti.

IŠVADOS

1. Įsitraukimas į darbą, pasitikėjimas ir įsišaknijimas organizacijoje yra reikšmingai tarpusavyje susiję: augant vienam iš kintamųjų, stiprės ir kiti, taip pat silpnėjant vieno įverčiams, mažės ir kitų raiška. Tuo tarpu, įsitraukimas į darbą, pasitikėjimas ir įsišaknijimas yra neigiamai susiję su ketinimu organizaciją palikti, todėl kuo stipresnis yra įsitraukimas į darbą, pasitikėjimas ir / ar įsišaknijimas organizacijoje, tuo silpnesnis bus ketinimas organizaciją palikti, taip pat ir atvirkščiai – kuo silpnesni yra įsitraukimo į darbą, pasitikėjimo ir įsišaknijimo organizacijoje rodikliai, tuo stipresnis bus ketinimas organizaciją palikti;
2. Įsitraukimas į darbą dalinai medijuoja ryšį tarp pasitikėjimo ir ketinimo organizaciją palikti ryšį: pasitikėjimas ketinimą organizaciją palikti neigiamai veikia ir tiesiogiai, ir per įsitraukimą į darbą;
3. Įsišaknijimas organizacijoje dalinai medijuoja pasitikėjimo ir ketinimo organizaciją palikti ryšį: pasitikėjimas ketinimą organizaciją neigiamai veikia ir tiesiogiai, ir per įsišaknijimą organizacijoje;
4. Įsitraukimas į darbą dalinai medijuoja ryšį tarp pasitikėjimo ir įsišaknijimo organizacijoje: pasitikėjimas ir tiesiogiai veikia įsišaknijimą organizacijoje, ir per darbuotojų įsitraukimą į darbą;
5. Įsišaknijimas organizacijoje dalinai medijuoja ryšį tarp įsitraukimo į darbą ir ketinimo organizaciją palikti: įsitraukimas į darbą ir tiesiogiai neigiamai susijęs su ketinimu organizaciją palikti, ir veikia per įsišaknijimą organizacijoje;
6. Įsitraukimas į darbą bei įsišaknijimas organizacijoje ir kartu, ir atskirai dalinai medijuoja ryšį tarp pasitikėjimo ir ketinimo organizaciją palikti: pasitikėjimas yra ir tiesiogiai neigiamai siejasi su ketinimu organizaciją palikti, ir veikia per įsitraukimą į darbą ir įsišaknijimą organizacijoje.

LITERATŪRA

- Afsar, B., Al-Ghazali, B. M., Cheema, S., & Javed, F. (2021). Cultural intelligence and innovative work behavior: The role of work engagement and interpersonal trust. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1082-1109. doi: 10.1108/EJIM-01-2020-0008
- Afsar, B., Badir, F. Y., & Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behaviour. *Industrial Management and Data Systems*, 114(8), 1270-1300. doi: 10.1108/IMDS-05-2014-0152
- Afsar, B., Shahjehan, A., & Shah, S. I. (2018). Frontline employees' high-performance work practices, trust in supervisor, job-embeddedness and turnover intentions in hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1436-1452. doi: 10.1108/IJCHM-11-2016-0633
- Alkahtani, H. (2015). Investigating factors that influence employees' turnover intention: A review of existing empirical works. *International Journal of Business and Management*, 10(12). doi: 10.5539/IJBM.V10N12P152
- Allen, D. G., Pelkotorpi, V. & Rubenstein, A. L. (2016). When “embedded” means “stuck”: moderating effects of job embeddedness in adverse work environments. *Journal of Applied Psychology*, 101(12), 1670-1686. Paimta iš <https://wrap.warwick.ac.uk/80094/>
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in turnover process. *Journal of Management*, 29, 99-118. Paimta iš <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/014920630302900107>
- Aman, A., Rafiq M., & Dastane, O. (2022). A cross-cultural comparison of work engagement in the relationships between trust climate – Job performance and turnover intention: Focusing China and Pakistan. *Heliyon*, 9, 1-11. doi: 10.1016/j.heliyon.2023.e19534
- Arshad, H., & Puteh, F. (2015). Determinants of turnover intention among employees. *Journal of Administrative Science*, 12(2), 1-15. Paimta iš <https://ir.uitm.edu.my/id/eprint/44739/1/44739.pdf>
- Bakker, A. B. (2015). Towards a multilevel approach of employee well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24, 839-843. doi: 10.1111/12388.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. doi: 10.1108.

- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2019). Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. *Journal of Vocational Behavior, 112*, 417-430. doi: 10.1016
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior, 29*, 147–154. doi 10.1002/job.515
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Gevers, J. M. P. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior, 91*, 87-96. doi: 10.1016/j.jvb.2015.09.001
- Balkan, M. O., Serin, A. E., & Soran, S. (2014). The relationship between trust, turnover intentions and emotions: An application. *European Scientific Journal, 10(2)*, 73-85. Paimta iš <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/79422320/download-libre.pdf>
- Belete, A. (2018). Turnover intention influencing factors of employees: An empirical work review. *International Journal of Research in Business Studies and Management, 5(7)*, 23-31. Paimta iš <https://www.ijrbsm.ijrsset.org/papers/v5-i7/3.pdf>
- Borst, R. T., Kruyen, P. M., Lako, C. J., & de Vries, M. S. (2020). The attitudinal, behavioral, and performance outcomes of work engagement: A comparative meta-analysis across the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration, 40*, 613-640. doi: 10.1177/073437.
- Cave, H. (2013). Determining the factors affecting retention of employees in Taiwanese electronic's firms-general vs repatriated employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3(1)*. ISSN: 2222-6990
- Costigan, R. D., Ilter, S. S., & Berman, J. J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial Issues, 10(3)*, 303–317. Paimta iš <https://www.jstor.org/stable/pdf/40604201.pdf>
- Crossley, C. D., Grauer, E., Lin, L. F., & Stanton, J. M. (2002). Assessing the content validity of intention to quit scales. In annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto, Ontario, Canada, 9, 23-31.
- Crossley, C., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of a traditional model

of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1031–1042; doi 10.1037/0021-9010.92.4.1031

Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow. The psychology of optimal experience.

De Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Houtman, I. L. D., & Bongers, P. M. (2003). „The very best of the millennium“: Longitudinal research and the Demand-control-(support) model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 282–305. Doi: 10.1037/1076-8998.8.4.282

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands-Resources model: Challenges for future research. *Journal of Industrial Psychology*, 37(2). doi: 10.4102/sajip.v37i2.974

Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 87-96. doi: 10.1016.

Donovan, M. A., Drasgow, F., & Munson L. J. (1989). The perceptions of Fair Interpersonal Treatment scale: Development and validation of a measure of interpersonal treatment in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 83(5): 683-692. Paimta iš <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=3ab7cec9ee8db07471a5f7be2894f78f02c76a54>

Dormann, C., & Zapf, D. (2001). Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 483-504. doi: 10.1002/job.098

Einarsen, S., Skogstad, A., Rorvik, E., Lande, A. B., & Nielsen, M. B. (2018). Climate for conflict management, exposure to workplace bullying and work engagement: A moderated mediation analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(3), 549– 570. doi: 10.1080

Engelbrecht, A. S., & Cloete, B. E. (2000). An analysis of a supervisor-subordinate trust relationship. *Journal of Industrial Psychology*, 26(1), 24-28. Paimta iš <https://scholar.sun.ac.za/server/api/core/bitstreams/1b830e65>

Foote, D. A., Li, T., & Tang, P. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB): Does team commitment make a difference in self-directed teams? *Management Decision*, 46(6), 933-947. doi: 10.1108/00251740810882680

- Foster, B. P., Lonial, S. & Shastri, T. (2011). Mentoring career plateau tendencies, turnover intentions and implications for narrowing pay and position gaps due to gender - Structural equation model. *Journal of Applied Business Research*, 27(6), 71-84. doi: 10.19030/jabr.v27i6.6467
- Goh, J., Pfeffer, J., & Zenios, S. A. (2016). The relationship between workplace stressors and mortality and health costs in the United States. *Management Science*, 62, 608-628. doi: 10.1287/mnsc.2014.2115
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. doi: 10.1177/014920639001600208
- Guadagnoli, E. & Velicer, W. F. (1988) Relation of sample size to the stability of component patterns. *Psychological Bulletin*, 103(2), 265-275. Paimta iš <https://www.researchgate.net/profile/Wayne-Velicer/publication/19793365>
- Gustafsson, S., Gillespie, N., Searle, R., Hailey, V. H., & Dietz, (2020). Preserving organizational trust during disruption. *Organization Studies*, 42(9), 1409–1433. doi: 10.1177/0170840620912705
- Guzeller, C. O., & Celiker, N. (2020). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 14(1), 102-120. doi: 10.1108/IJCTHR-05-2019-0094
- Habib, A. (2015). Employee turnover in banks costs and benefits. Paimta iš <http://www.the-financialexpressbd.com/2015/02/28/82991/print>
- Hayes, A. F. (2022). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (3rd edition). New York: The Guilford Press.
- Hakanen, J. J., Rouvinen, P., & Ylhainen, I. (2021). The impact of work engagement on future occupational rankings, wages, unemployment, and disability pensions – A register-based study of a representative sample of Finnish employees. *Sustainability*, 13, 1-19. doi: 10.3390.
- Halbesleben, J. R. B., Harvey, J., & Bolino, M. C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1452–1465. doi: 10.1037/a0017595

- Harris, K.J, Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2011). The mediating role of organizational job embeddedness in the LMX-outcomes relationships. *The Leadership Quarterly*, 22, 271-281. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.02.003
- Hellriegel, D., & Slocum, W. (2011). *Organizational Behavior*, 13th Edition, Mason, USA, South-Western Cengage Learning.
- Herrbach, O., Mignonac, K., & Gagnon, A-L. (2004). Exploring the role of perceived external prestige in managers' turnover intentions. *International Journal of Human Resource Management*, 15, 1390-1407. doi 10.1080/0958519042000257995
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513–524. doi: 10.1037/0003-066X.44.3.513
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50, 337– 421. doi: 10.1111/1464-0597.00062
- Holtom, B. C., & O'Neill, B. S. (2004). Job embeddedness: A theoretical foundation for developing a comprehensive nurse retention plan. *Journal of Nursing Administration*, 34, 216–227. Paimta iš <https://epublications.marquette.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1003&context>
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *Academic Management Annual*, 2, 231–274. doi: 10.1080/19416520802211552
- Holtz, B. C. (2013). Trust primacy: A model of the reciprocal relations between trust and perceived justice. *Journal of Management*, 39(7), 1891-1923. doi: 10.1177/0149206312471392
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological Bulletin*, 138, 831– 858. doi: 10.1037/a0027983
- Hopstaken, J. F., Van der Linden, D., Bakker, A. B., & Kompier, M. A. J. (2015). A multi-faceted investigation of the link between mental fatigue and task disengagement. *Psychophysiology*, 52, 305-315. doi: 10.1111
- Huning, T. M., Hurt, K. J., & Frieder, R. E. (2020). The effect of servant leadership, perceived organizational support, job satisfaction and job embeddedness on turnover intentions. An

- empirical investigation. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 8(2), 177-194. doi: 10.1108/EBHRM-06-2019-0049.
- Igarashi, T., Kashima, Y., Kashima, E.S., Farsides, T., Kim, U., Strack, F., ... , & Yuki, M. (2008). Culture, trust, and social networks. *Asian Journal of Social Psychology*, 11(1), 88-101. doi: 10.1111/j.1467-839X.2007.00246.x
- Young, H. R., Glerum, D. R., Wang, W., & Joseph, D. L. (2018). Who are the most engaged at work? A meta-analysis of personality and employee engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 1330-1346. doi: 10.1002/job.2303
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95-102. doi: 10.1016/j.apmr.2020.09.002
- Jahanzeb, S., De Clercq, D., & Fatina, T. (2021). Organizational injustice and knowledge hiding: The roles of organizational dis-identification and benevolence. *Management Decision*, 59(2), 446-462. doi: 10.1108/MD-05-2019-0581
- Jaharuddin, N. S., & Zainol, L. N. (2019). The impact of work-life balance on job engagement and turnover intention. *The South East Asian Journal of Management*, 13(1), 106-118. doi: 10.21002/seam.v13i1.10912
- Jiang, K., Liu, D., McKay, P. F., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1077-1096. doi: 10.1037/a0028610.
- Jiang, L., & Probst, T. M. (2015). Do your employees (collectively) trust you? The importance of trust climate beyond individual trust. *Scandinavian Journal of Management*, 31, 526–535. doi: 10.1016/j.scaman.2015.09.003
- Jiang, X., Jiang, F., Cai, X., & Liu, H. (2015). How does trust affect alliance performance? The mediating role of resource sharing. *Industrial Marketing Management*, 45, 128-138. doi: 10.1016/j.indmarman.2015.02.011
- Johnson, D., & Grayson, K. (2005). Cognitive and affective trust in service relationships. *Journal of Business Research*, 58(4), 500-507. doi: 10.1016/S0148-2963(03)00140-1

- Johnsrud, L. K. & Rosser, V. J. (2002). Faculty members' morale and their intention to leave: A multilevel explanation. *The Journal of Higher Education*, 73(4), 518-542. doi: 10.1353/jhe.2002.0039
- Jufrizen, J., Khair, H., & Loviky, F. B., (2023). Work engagement and emotional intelligence on performance: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Business Economics*, 5(1), 77-91. doi: 10.30596/ijbe.v5i1.16499
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. Paimta iš <https://www.jstor.org/stable/pdf/256287.pdf>
- Kaya, H., & Abdioğlu, H. (2010). An empirical study on employee turnover tendency. *Review of Public Administration*, 4(4), 141-183. Paimta iš https://www.researchgate.net/profile/Harun-Kaya-6/publication/296937705_8
- Kanawattanachai, P., & Yoo, Y. (2002). Dynamic nature of trust in virtual teams. *The Journal of Strategic Information Systems*, 11(3), 187-213. doi: 10.1016/S0963-8687(02)00019-7
- Karatepe, O. M. (2013). Perceptions of organizational politics and hotel employee outcomes: The mediating role of work engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(1), 1-41. doi: 10.1108/09596111311290237
- Karatepe, O. M., & Ngeche, R. N. (2012). Does job embeddedness mediate the effect of work engagement on job outcomes? A study of hotel employees in Cameroon. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 21, 440–461. doi: 10.1080/19368623.2012.626730
- Khoury, I., & Tannous, A. (2020). Micromanagement's impact on banks' performance. *International Conference of Decision Aid Sciences and Application (DASA)*, 77-84. Paimta iš <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?arnumber=9317212>
- Kiazad, K., Holtom, B. C., Hom, P. W., & Newman, A. (2015). Job embeddedness: A multifoci theoretical extension. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 641-659. doi: 10.1037/a0038919
- Lee, T. W., Burch, T. C., & Mitchell, T. R. (2014). The story of why we stay: A review of job embeddedness. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 199–216. Paimta iš <https://www.annualreviews.org/docserver/fulltext/orgpsych/1/1/annurev-orgpsych-031413-091244.pdf>

- Lesener, T., Gusy, B., Jockmann, A., & Wolter, C. (2020). The drivers of work engagement: A metaanalytic review of longitudinal evidence. *Work & Stress, 34*(3), 259–278. doi: 10.1080.
- Lestari, D., & Margaretha, M. (2021). Work life balance, job engagement and turnover intention: Experience from Y generation employees. *Management Science Letters, 11*, 165–170. doi: 10.5267/j.msl.2020.8.019
- Maertz, C. P., Stevens, M. J., & Campion, M. A. (2003). A turnover model for the Mexican maquiladoras. *Journal of Vocational Behavior, 63*, 111–135. doi: 10.1016/S0001-8791(02)00023-4
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman., E. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review, 20*(3), 709-734. Paimta iš <https://www.jstor.org/stable/pdf/258792.pdf>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*: NY: Harper
- Matta, F. K., Scott, B. A., Koopman, J., & Conlon, D. E. (2015). Does seeing ‘eye to eye’ affect work engagement and organizational citizenship behavior? A role theory perspective on LMX agreement. *Academy of Management Journal, 58*, 1686-1708. doi: 10.5465/amj.2014
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work engagement: A meta-analysis using the job Demands-Resources model. *Psychological Reports, 126*(3) 1069–1107. doi: 10.1177/003329412111051988
- Mazzetti, G., Schaufeli, W. B., & Guglielmi, D. (2018). Are workaholism and work engagement in the eye of the beholder? A multi-rater perspective on different forms of working hard. *European Journal of Psychological Assessment, 34*(1), 30–40. doi: 10.1027/1015-5759
- Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J.-H., Ting, H., & Ahmad, M. S. (2020). Performance appraisal satisfaction and turnover intention. The mediating role of work engagement. *Management Decision, 58*(6), 1053-1066. doi: 10.1108/MD-06-2018-0685
- Menges, J. I., Walter, F., Vogel, B., & Bruch, H. (2011). Transformational leadership climate: Performance linkages, mechanisms, and boundary conditions at the organizational level. *The Leadership Quarterly, 22*, 893-909. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.07.010

- Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2001). The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment. *Research in Organizational Behavior*, 23, 189–246. doi: 10.1016/S0191-3085(01)23006-8
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 1102–1121. doi: 10.2307/3069391
- Mobley, W. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240. EBSCO.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2007). Organizational embeddedness and occupational embeddedness across career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 336–351. doi: 10.1016/j.jvb.2006.10.002
- Ning, L., & Jin, Y. (2009). The effects of trust climate on individual performance. *Frontiers of Business Research in China*, 3(1): 27–49. doi: 10.1007/s11782-009-0002-6
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington MA: Lexington Books.
- Ozturk, M., Eryesil, K., & Beduk, A. (2016). The effect of organizational justice on organizational cynicism and turnover intention: A research on the banking sector. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(12), 543-551. doi: 10.6007/IJARBS/v6-i12/2517
- Phayoonpun, T., & Mat, N. (2014). Organizational justice and turnover intention: the mediation role of job satisfaction. *International Postgraduate Business Journal*, 6(2), 1-21. Paimta iš https://repo.uum.edu.my/id/eprint/15796/1/1_IPBJ_vol_6_2_2014_ms_1-21.pdf
- Poon, J. M. L (2013). Effects of benevolence, integrity, and ability on trust-in-supervisor. *Employee Relations*, 35(4), 396-407. doi: 10.1108/ER-03-2012-0025
- Puni, A., Agyemang, B., & Asamoah, S., (2016). Leadership styles, employee turnover intentions and counterproductive work behaviors. *International journal of innovative research & development*, 5(1), 1-7. Paimta iš <https://www.researchgate.net/profile/Albert-Puni/publication/290797675>

- Rafiq, M., Wu, W., Chin, T., & Nasir, M. (2019). The psychological mechanism linking employee work engagement and turnover intention: A moderated mediation study. *Work*, 62, 615–628. doi: 10.3233/WOR-192894
- Ratnawati, A., Sudarti, K., Mulyana, & Mubarok, M. H.(2020). Job embeddedness: A strategy to reduce voluntary turnover intention. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 11 (2), 271-282. doi: 10.15294/jdm.v11i2.22876
- Rausch, A., Seifried, J., & Harteis, C. (2017). Emotions, coping and learning in error situations in the workplace. *Journal of Workplace Learning*, 29(5), 374-393. doi: 10.1108/JWL-01-2017-0004
- Reitz, O. E., & Anderson, M. A. (2011). An overview of job embeddedness. *Journal of Professional Nursing*, 27(5), 320–327. doi:10.1016/j.profnurs.2011.04.004
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. doi: 10.1002/job.248
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. Sage Publications. doi: 10.1177/0013164405282471
- Schyns, B., Torka, N. & Gossling, T. (2007). Turnover intention and preparedness for change. *Career Development International*, 12(7), 660-679. doi: 10.1108/13620430710834413
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437– 453. doi: 10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x
- Sekiguchi, T., Burton, J. P., Sablynski, C. J. (2008). The role of job embeddedness on employee performance: The interactive effects with leader–member exchange and organization-based self-esteem. *Personnel Psychology*, 61(4), 761–92. Paimta iš: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1744-6570.2008.00130.x>
- Shamsuzzoha, A., & Shumon, H. (2013). Employee turnover-a study of its causes and effects to different industries in Bangladesh. 64-68. Paimta iš <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33948601>

- Siew, K. (2017). Analysis of the relationship between leadership styles and turnover intention within small medium enterprise in Malaysia. *Journal of Arts & Social Sciences*, 1(1), 1-11. Paimta iš <https://www.ruijass.com/wp-content/uploads/2017/07/1-002LKS-Final.pdf>
- Sonnentag, S. (2011) Research on work engagement is well and alive. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 29-38. doi: 10.1080/1359432X.2010.510639
- Tabak, F., & Hendy, N. T. (2016). Work engagement: Trust as a mediator of the impact of organizational job embeddedness and perceived organizational support. *Organization Management Journal*, 13(1), 21-31. Paimta iš: <https://scholarship.shu.edu/omj/vol13/iss1>
- Taris, T. W. (2017). Models in work and health research: The JDC(S), ERI and JD-R frameworks. *Research Handbook on Work and Well-being*, 77–98. doi: 10.4337/9781785363269.00010
- Trevor, C. O., & Nyberg, A. J. (2008). Keeping your headcount when all about you are losing theirs: Downsizing, voluntary turnover rates, and the moderating role of hr practices. *Academy of Management Journal*, 51(2), 259-76. Paimta iš <https://www.jstor.org/stable/pdf/20159508.pdf>
- Viot, C., & Benraiss-Noailles, L. (2019). The link between benevolence and well-being in the context of human-resource marketing. *Journal of Business Ethics*, 159, 883–896. doi: 10.1007/s10551-018-3834-1
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60, 395-404. doi: 10.1016
- Wheeler, A. R., Gallagher, V. C., Brouer, R. L., & Sablynski, C. J. (2007). When person-organization (mis)fit and (dis)satisfaction lead to turnover: The moderating role of perceived job mobility. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 203–219. doi: 10.1108/02683940710726447
- Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The relationship between work engagement and work–life balance in organizations: A review of the empirical research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240–262. doi: 10.1177/1534484320917560
- Xanthopoulou, D., & Bakker, A. B. (2021). Antecedents and consequences of work engagement: A multilevel nomological net, 37-51. doi: 10.4337/9781789907858.00010
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. and Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of*

Occupational and Organizational Psychology, 82, 183-200. doi: 10.1348/096317908X
285633

PRIEDAI

1 priedas. Tyrimo anketa.

Sveiki! Esu Vilniaus universiteto Organizacinės psichologijos studentė Eglė Lepėškaitė. Šiuo metu atlieku magistro darbo tyrimą, kurio tikslas – aiškintis ryšius tarp įsitraukimo į darbą, tarpasmeninio elgesio, išsiskirimo organizacijoje ir ketinimo organizaciją palikti. Apklausa yra anoniminė, o jos metu surinkti duomenys bus apibendrinti bei panaudoti tik magistro darbe.

Jeigu šiuo metu turite nuolatinį darbą, kviečiu Jus sudalyvauti tyrime! Jeigu dirbate daugiau nei vienoje organizacijoje, į klausimus atsakinėkite apie pagrindinę darbovietę.

Anketos pildymas užtruks 5-7 minutes.

Jei turite klausimų, pastebėjimų, drąsiai kreipkitės el. paštu egle.lepeskaite@fsf.stud.vu.lt

Dėkoju už Jūsų atsakymus ir skirtą laiką!

I dalis. Perskaitykite žemiau pateiktus teiginius bei klausimus ir pažymėkite arba įrašykite Jums tinkantį atsakymą.

1. Pažymėkite savo lytį:
 - Moteris
 - Vyras
 - Kita: _____
 - Nenoriu nurodyti
2. Įrašykite savo amžių: _____
3. Aukščiausias Jūsų įgytas išsilavinimas:
 - Nebaigtas vidurinis
 - Vidurinis
 - Profesinis
 - Aukštasis neuniversitetinis / aukštesnysis
 - Aukštasis universitetinis
4. Kur šiuo metu gyvenate?
 - Vilnius
 - Kaunas
 - Klaipėda
 - Šiauliai

- Kita: _____
5. Ką šiuo metu veikiate? Pažymėkite visus Jums tinkamus atsakymus:
- Dirbate
 - Studijujete
 - Savanoriaujate
 - Esate vaiko priežiūros atostogose
 - Kita: _____
6. Ar dirbate pilnu etatu?
- Taip
 - Ne
7. Kokiu būdu dirbate?
- Tik nuotoliniu būdu
 - Tik darbo vietoje
 - Mišriu būdu (dalį laiko nuotoliniu būdu, dalį – darbo vietoje)
8. Kokiam sektoriui priklauso Jūsų organizacija?
- Viešajam
 - Privačiajam
9. Kiek darbuotojų dirba Jūsų organizacijoje?
- 1-9
 - 10-99
 - 100-249
 - 250-499
 - 500 ir daugiau
10. Ar užimate vadovaujančias pareigas?
- Taip
 - Ne
11. Kiek metų dirbate šioje organizacijoje? Įrašykite skaičiumi: _____

II dalis. Šie 9 teiginiai yra apie tai, kaip asmuo gali jaustis darbe. Atidžiai perskaitykite kiekvieną teiginį ir pažymėkite Jums labiausiai tinkantį atsakymo variantą.

Jei niekada taip nesijautėte, pažymėkite „0“. Jeigu esate patyrę šį jausmą, nurodykite, kaip dažnai taip jaučiatės, pažymėdami atsakymą nuo „1“ iki „6“.

	0	1	2	3	4	5	6
1. Aš savo darbe jaučiuosi kupinas (-a) energijos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Aš esu visiškai pasinėręs (-usi) į savo darbą.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III dalis. Įvertinkite, kaip vadovai su savo darbuotojais elgiasi Jūsų organizacijoje.

Jei su teiginiu sutinkate, pažymėkite „*Taip*“, jei su teiginiu nesutinkate, pažymėkite „*Ne*“, o jei negalite nuspręsti, pažymėkite „?“.

	Ne	?	Taip
1. Darbuotojais pasitikima.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Su darbuotojais elgiamasi kaip su vaikais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV dalis. Žemiau pateikti teiginiai yra skirti geriau suprasti, kiek stiprų ryšį jaučiate su savo organizacija.

7 teiginius įvertinkite, pažymėdami savo atsakymą nuo „*Visiškai nesutinku*“ iki „*Visiškai sutinku*“

	Visiškai nesutinku	Šiek tiek nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Šiek tiek sutinku	Visiškai sutinku
1. Aš jaučiuosi prisirišęs (- usi) prie šios organizacijos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Man būtų sunku palikti šią organizaciją.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V dalis. Žemiau pateikti teiginiai yra skirti geriau suprasti su organizacija susijusius Jūsų planus ateičiai.

Teiginius įvertinkite pažymėdami savo atsakymą nuo „*Visiškai nesutinku*“ iki „*Visiškai sutinku*“.

	Visiškai nesutinku	Šiek tiek nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Šiek tiek sutinku	Visiškai sutinku
--	--------------------	---------------------	----------------------------	-------------------	------------------

1. Aš kaip įmanoma greičiau paliksiu šią organizaciją.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Aš neplanuoju greitai palikti šios organizacijos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ačiū už pagalbą bei skirtą laiką!

2 priedas. Gauti nereikšmingi tyrimo rezultatai

1 lentelė. Įsitraukimo į darbą, pasitikėjimo, išsisknijimo organizacijoje ir ketinimo organizaciją palikti palyginimas grupėse pagal darbui skiriamą laiką.

Skalės	Dirbantys pilnu etatu (<i>n</i> = 207)	Dirbantys nepilnu etatu (<i>n</i> = 22)	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
	<i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>M</i> (<i>SD</i>)			
Įsitraukimas į darbą	41,94 (11,70)	41,55 (8,66)	-0,19	29,83	0,847
Pasitikėjimas	35,72 (6,55)	36,77 (5,28)	-0,73	227	0,469
Išsisknijimas organizacijoje	19,36 (6,51)	19,23 (7,26)	0,09	227	0,927
Ketinimas palikti organizaciją	8,89 (5,08)	10,32 (5,82)	-1,24	227	0,217

Pastaba. *M* – vidurkis, *SD* – standartinis nuokrypis.

2 lentelė. Vadovaujančias bei nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų grupių palyginimas pagal tyrimo kintamųjų raišką.

Skalės	Užimantys vadovaujančias pareigas (<i>n</i> = 43)	Užimantys nevadovaujančias pareigas (<i>n</i> = 186)	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
	<i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>M</i> (<i>SD</i>)			
Įsitraukimas į darbą	42,95 (11,81)	41,66 (11,35)	0,67	227	0,503
Pasitikėjimas	34,26 (7,80)	36,19 (6,05)	-1,52	54,26	0,134
Išsisknijimas organizacijoje	19,09 (7,32)	19,41 (6,40)	-0,28	227	0,777
Ketinimas palikti organizaciją	9,51 (5,92)	8,91 (4,97)	0,61	56,48	0,542

Pastaba. *M* – vidurkis, *SD* – standartinis nuokrypis. Statistiškai reikšmingi skirtumai paryškinti.

3 lentelė. *Dirbančių viešajame bei privačiame sektoriuose palyginimas pagal tyrimo kintamųjų raišką.*

Skalės	Privatusis sektorius (<i>n</i> = 162)	Viešasis sektorius (<i>n</i> = 67)	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
	<i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>M</i> (<i>SD</i>)			
Įsitraukimas į darbą	41,40 (11,64)	43,10 (10,88)	1,03	227	0,306
Pasitikėjimas	36,27 (6,55)	34,76 (6,07)	-1,62	227	0,108
Įsišaknijimas organizacijoje	18,99 (6,79)	20,21 (5,95)	1,28	227	0,203
Ketinimas palikti organizaciją	9,24 (5,35)	8,51 (4,66)	0,98	227	0,329

Pastaba. *M* – vidurkis, *SD* – standartinis nuokrypis. Statistiškai reikšmingas skirtumas paryškintas

4 lentelė. *Skirtingo dydžio organizacijų darbuotojų palyginimas pagal tyrimo kintamųjų raišką.*

Skalės	Mažų organizacijų darbuotojai (<i>n</i> = 80)	Vidutinių organizacijų darbuotojai (<i>n</i> = 74)	Didelių organizacijų darbuotojai (<i>n</i> = 75)	<i>F</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
	<i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>M</i> (<i>SD</i>)	<i>M</i> (<i>SD</i>)			
Įsitraukimas į darbą	41,93 (11,38)	41,86 (11,59)	41,91 (11,46)	0,01	2	0,999
Pasitikėjimas	35,08 (6,57)	35,66 (6,43)	36,79 (6,36)	1,41	2	0,247
Įsišaknijimas organizacijoje	19,13 (6,93)	19,78 (6,12)	19,16 (6,67)	0,24	2	0,788
Ketinimas palikti organizaciją	9,24 (5,12)	8,64 (5,17)	9,19 (5,23)	0,31	2	0,731

Pastaba. *M* – vidurkis, *SD* – standartinis nuokrypis.