

Vilniaus universitetas  
Filosofijos fakultetas  
Klinikinės ir organizacinės psichologijos katedra

**Ieva Sasnytė**

Psichologijos studijų programa

Magistro darbas

**Suvoktos organizacijos, vadovo ir bendradarbių paramos sąsajos su  
darbuotojo ketinimu pasitraukti iš darbo**

Darbo vadovė: doc. D. Bagdžiūnienė

Vilnius, 2007

Baigiamąjį darbą „Suvoktos organizacijos, vadovo ir bendradarbių paramos sąsajos su darbuotojo ketinimu pasitraukti iš darbo“, patvirtintą Filosofijos fakulteto dekanı įsakymu Nr. ...., parengiau savarankiškai, galutinai suredagavau ir įteikiau vadovui.

.....

(Data)

.....

(Absolvento parašas)

Baigiamasis darbas atitinka (neatitinka) MA  
darbams keliamus reikalavimus ir gali būti ginamas

.....

(Data)

.....

(Vadovo parašas)

Baigiamąjį darbą su vadovo tarpininkavimu katedra gavo

.....

(Data)

.....

(Katedros reikalų tvarkytojos parašas)

# TURINYS

TURINYS .....	2
SANTRAUKA .....	3
SUMMARY .....	4
ĮVADAS .....	5
DĖSTYMAS.....	7
1.1. Ketinimo pasitraukti iš darbo sąvoka .....	7
1.2. Pasitraukimo iš darbo modeliai .....	7
1.3. Socialinių mainų teorija ir paskatinimų indėlio teorija ketinimo pasitraukimo iš darbo kontekste.....	14
1.4. Suvokta organizacijos parama .....	15
1.4.1. Organizacijos paramos teorija .....	16
1.4.2. Suvoktos organizacijos paramos sąsajos su darbuotojų ketinimu pasitraukti iš darbo veikiant tarpiniams kintamiesiems .....	17
1.5. Suvokta vadovo parama.....	19
1.5.1. Suvoktos vadovo ir organizacijos paramų ryšys .....	19
1.5.2. Suvoktos vadovo paramos sąsajos su darbuotojų ketinimu pasitraukti iš darbo veikiant tarpiniams kintamiesiems .....	21
1.6. Suvokta bendradarbių parama .....	22
1.6.1. Suvoktos bendradarbių paramos sąsajos su darbuotojų ketinimu pasitraukti iš darbo veikiant tarpiniams kintamiesiems .....	23
1.6.2. Suvoktos bendradarbių ir vadovo paramų ryšys su suvokta organizacijos parama ..	25
1.7. Įsipareigojimas organizacijai ir pasitenkinimas darbu pasitraukimo iš darbo procese .....	26
1.7.1. Įsipareigojimas organizacijai.....	27
1.7.2. Pasitenkinimas darbu .....	28
TYRIMO METODIKA .....	31
2.1. Tiriamieji .....	31
2.2. Tyrimo metodai .....	31
2.3. Tyrimo eiga .....	34
2.4. Duomenų tvarkymas.....	34
REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS.....	36
3.1. Rezultatai.....	36
3.1.1. Suvoktos vadovo ir bendradarbių paramos sąsajos su darbuotojo suvokta organizacijos parama .....	39
3.1.2. Suvoktos organizacijos paramos sąsajos su darbuotojo įsipareigojimu organizacijai ir pasitenkinimu darbu .....	40
3.1.3. Ketinimo pasitraukti iš darbo sąsajos su ir priklausomybė nuo darbuotojo įsipareigojimo organizacijai ir pasitenkinimo darbu .....	41
3.1.4. Sąsajų ir priklausomybės tarp darbuotojo pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacijai nustatymas.....	42
3.1.5. Teorinio modelio patikrinimas .....	44
3.2. Rezultatų aptarimas .....	50
IŠVADOS.....	58
LITERATŪRA .....	59
PRIEDAI .....	64

## SANTRAUKA

### **Suvoktos organizacijos, vadovo ir bendradarbių paramos sąsajos su darbuotojo ketinimu pasitraukti iš darbo**

Darbuotojų ketinimas pasitraukti iš darbo organizacijai gali sukelti daug nepageidaujamų pasekmių: pravaikštas, vėlavimus į darbą, nepasitenkinimo darbu skleidimą ir kitų darbuotojų demotyvavimą, sumažėjusį darbo efektyvumą, kokybę, įsipareigojimą organizacijai. Tad yra svarbu išmanyti priežastis, kurios skatina darbuotojų ketinimus pasitraukti iš darbo. Šia tema sukurti teoriniai modeliai ir atlikti tyrimai įtraukia įvairius kintamuosius, bet dalis autorių pabrėžia, jog nepakankamai įvertinta sritis yra gaunamos paramos iš bendradarbių poveikis ketinimui pasitraukti iš darbo, nes tyrimų rezultatai nevienareikšmiai. Tačiau darbuotojai organizacijoje betarpiškai bendrauja ir su savo vadovais, kurie reguliuoja darbo atlikimą, bei iš kurių gaunama parama, palaikymas, įvertinimas už įdėtą į darbą indėlį veikia per dar vieną kintamąjį – organizacijos paramą. Kadangi visos paramos ketinimo pasitraukti iš darbo procese netirtos drauge, šiame darbe ir siekiama patikrinti, kaip suvokta organizacijos, vadovo ir bendradarbių parama veikia darbuotojo ketinimą pasitraukti iš darbo per tarpinius kintamuosius – pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą organizacijai, sudarant teorinį modelį, kuris tikrinamas taikant Tako analizę. Tyrime atliktas banke „Hansabankas“, apklausiant 80 tyrimo dalyvių. Jiems pateikta anketa, kurioje apjungtos 6 skalės, matuojančios suvoktą bendradarbių, vadovo ir organizacijos paramą, pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą organizacijai ir ketinimą pasitraukti iš darbo. Gauti rezultatai atskleidžia, jog iš bendradarbių gaunama parama siejasi su darbuotojų ketinimu pasitraukti iš darbo, tačiau kalbėti apie priežastinius ryšius negalima. Tuo tarpu iš vadovo ir organizacijos sulauktas rūpestis, parama, bei įvertinimas už įdėtą į darbą indėlį, didina darbuotojų pasitenkinimą darbu, stiprina prisirišimą prie organizacijos, norą siekti jos tikslų, būti jos nariais, bei taip galiausiai mažina jų ketinimus pasitraukti iš darbo. Beje, emocinį įsipareigojimą vadovo parama veikia ne tiesiogiai, o per organizacijos paramą, kas nurodo, jog darbuotojai stipriai identifikuoja vadovą su organizacija ir jo veiksmus priskiria organizacijos vykdomai politikai, tad labai svarbu tobulinti vadovo kompetencijas ir jo santykius su darbuotojais, nes taip stiprėja darbuotojų įsivaizdavimas, kad gauna daugiau paramos iš organizacijos ir galiausiai mažėja jų ketinimas pasitraukti iš darbo.

## **SUMMARY**

### **Contributions of Perceived Organizational, Supervisor and Coworker Support to Employee Turnover Intentions**

Employee turnover intentions in the organization can encourage many undesirable outcomes: absenteeism, lateness, spread of job dissatisfaction and demotivation of other employees, lower work effectiveness, lower job quality and organizational commitment. That is, why it is important to understand the reasons, which induce employee turnover intentions. Models and surveys on turnover intentions include many variables, but current researchers emphasize, that there is little attention given on evaluation of coworker support to turnover intentions, because research results very are sparse and ambiguous. But employees in their organizations also communicate with their supervisors, who manage their performance, and those support and evaluation of employee inducements to work influence perceived organizational support. As all support forms are not assessed in one turnover intentions research, our aim in this survey is to evaluate how perceived organizational, supervisor and coworker support contributes to employee turnover intentions through mediators – job satisfaction and organizational commitment. Following the literature we have arranged theoretical model and assessed it with Path analysis. The research was performed in the bank “Hansabankas” in Lithuania, questioning 80 employees. They were presented with the questionnaire, including 6 scales and evaluating perceived coworker, supervisor and organizational support, job satisfaction, organizational commitment and turnover intentions. The received results reveal that the coworker support is related to employee turnover intentions, but we can not talk about an influence. Whereas, the perceived supervisor and organizational support, concern and their evaluation of employees additional contribution to work increase employee job satisfaction, attachment to organization, enhance their wish to seek for organizational goals and being a member, and, finally, reduce employee turnover intentions. By the way, the affective commitment is influenced by perceived supervisor support through perceived organizational support, and this means that employees strongly identifies their supervisor with the organization and attribute his behavior to organizational policy, so it is very important to develop supervisors’ competencies and his relations with subordinates, as this increase employee belief about stronger organization support which finally reduce turnover intentions.

## IVADAS

Dauguma sutinka, jog konkurencingumo šaltinis šiame amžiuje yra jau ne technologijos, o žmonės – organizacijos darbuotojai. Tad labai svarbu, kad geriausiai, talentingiausiai darbuotojai, kurie ir yra pagrindinis organizacijos variklis, nepasitrauktų iš darbo – svarbu juos išlaikyti.

Šiuo metu, kai darbo pasiūla ir paklausa labai suvienodėjo, darbuotojai turi dideles galimybes rinktis darbdavius, dažnai keisti organizacijas. Be to, dabar darbo paieškos galimybės priartėjo prie darbuotojo: naudodamasis internetu darbuotojas gali greitai išsiųsti gyvenimo aprašymą, ar užregistruoti jį duomenų bazėje, per kurią gali greitai jį rasti kitas darbdavys. Taigi trumpėja darbo paieškos etapas. Kaita laikoma norma, jei pasikeičia per metus apie 10 procentų organizacijos darbuotojų ir ši kaita gali būti netgi naudinga organizacijai, nes tuomet priimami nauji žmonės su nauja patirtimi, požiūriu, įgūdžiais, idėjomis; taip pat išėina nemotyvuoti ar blogai dirbantys darbuotojai. Tačiau netekimas specialistų ir atsidavusių organizacijai darbuotojų yra labai nuostolingas – finansiniai nuostoliai ieškant naujo didelę patirtį turinčio darbuotojo, jį apmokant, kaštai, dėl sustojusio darbo, netekimas specialisto, su jo įgūdžiais, žiniomis, kurie ugdomi investuojant tobulinti jo kompetencijas ir žinias (Kaye, Jordan-Evans, 2002, p.34). Be to, esant laisvai darbo vietai, to darbuotojo darbus turi daryti bendradarbiai, didėja darbo krūvis, taip pat gali augti nepasitenkinimas tokiomis sąlygomis, reikia vis daugiau laiko atrinkti naują žmogų. Esant mažesnei kaitai personalo specialistai galėtų orientuotis jau ne į naujų kandidatų nuolatinę paiešką, bet ir į kitus personalo procesus: motyvavimą, mokymus, karjeros planavimo sistemų kūrimą, veiklos vertinimą, talentingiausių darbuotojų valdymą ir pan. Tad labai svarbu, kad darbuotojų kaita organizacijoje būtų racionali. Reichheld ir Teal (1996) nustatė, jog kai akcijų brokerių įmonė sumažino kasmetinį darbuotojų pasitraukimo iš darbo lygį nuo 20 proc. iki 10 proc., įvertinta vidutinė ilgalaikė naujai pasamdytų darbuotojų vertė padvigubėjo (cit. pg. Rhoades ir kt., 2001, p.834). Norint sustabdyti darbuotojų pasitraukimą iš darbo, pirma reikia išsiaiškinti, kokios priežastys skatina pasitraukimą, tuomet pradėti spręsti problemas ir kurti tokią organizaciją, kurioje žmonės norėtų dirbti (Peterson, 2004, p.209), nes investicijos į esamus žmones sutaupo daug daugiau laiko ir išlaidų, nei investavimas vis į naujus darbuotojus. Nuolatinis darbdavio rūpinimasis savo darbuotojais, minimizuotų darbuotojų kaitą bei užtikrintų aukštą motyvacijos lygį.

Vienas iš žingsnių, suvaldant pasitraukimo iš darbo procesą, yra aiškinimasis priežasčių, kodėl žmonės ketina pasitraukti iš darbo, nes kaip teigia Griffeth ir kt. (2000, p. 483), ketinimas yra vienas artimiausių pasitraukimo iš darbo proceso antecedentų ir gerai jį atspindi. Be to, ketinantys pasitraukti iš darbo gali sumažinti bendrą organizacijos efektyvumą (Samad, 2006, p.114), bei sukelti organizacijai nuostolių, nes kai darbuotojai yra nepatenkinti, sumažėja jų darbo efektyvumas, kokybė, sumažėja įsipareigojimas organizacijai, prasideda pravaikštos, vėlavimai,

skleidžiami apie organizaciją blogi atsiliepimai, kas trukdo jos įvaizdžiui. Taip pat jie gali aplink save kurti nepasitenkinimo atmosferą ir demotyvuoti savo bendradarbius. Tad būtina pasigilinti į ketinimo pasitraukti iš darbo reiškinį daugiau.

Ketinimo pasitraukti iš darbo priežastys gali būti labai įvairios: patiriamas stresas, darbo krūvis, vaidmenų dviprasmiškumas, organizacijos vykdoma politika ir kt.. Tačiau vis naujesniuose pasitraukimo iš darbo modeliuose ir viename kitame tyrimuose įtraukiami kintamieji yra gaunama parama, rūpestis iš darbuotojų supančios aplinkos: organizacijos bendrai, vadovų ir bendradarbių, kurie įvardinami kaip labai svarbūs, bet pakankamai dar neištirti.

Tad šiame darbe ir keliamas tyrimo tikslas, nustatyti, kaip suvokta organizacijos, vadovo ir bendradarbių parama siejasi su darbuotojų ketinimu pasitraukti iš darbo. Kadangi modeliuose įvardinama, jog dauguma veiksnių veikia per tarpinius kintamuosius – darbuotojų pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą organizacijai, tad jie taip pat įtraukiami į tyrimą, bei tikrinami literatūros pagrindu sudaryto teorinio modelio pagalba.

## DĖSTYMAS

Darbuotojų pasitraukimo iš darbo tema tyrėjus pradėjo itin dominti praėjusio amžiaus viduryje. Sukurti modeliai paaiškinti tiek pasitraukimo, tiek ketinimo pasitraukti iš darbo reiškinį, nes autoriai norėjo išskirti, kas gi yra tie faktoriai įtakojantys pasitraukimą, bei kaip veikia šis mechanizmas. Tad žemiau aptarsime pasitraukimo iš darbo modelius, ir itin atkreipsime dėmesį į socialinės paramos faktorius: vadovo ir bendradarbių paramą kartu su organizacijos parama, nes vis stipriau pripažįstama, jog tai gali paaiškinti dalį pasitraukimo iš darbo proceso. Taip pat žvelgsime į pasitraukimą iš darbo kaip į procesą, kuris veikia skatinamas įvairiausių kintamųjų, kurie dažnai veikia per išipareigojimą organizacijai ir pasitenkinimą darbu.

### *1.1. Ketinimo pasitraukti iš darbo sąvoka*

Ketinimas pasitraukti iš darbo – tai darbuotojo ketinimo savarankiškai ir visam laikui pasitraukti iš organizacijos santykinis stiprumas (Hom ir Griffeth, 1991; cit pg. Lee, 2000, p.15). Kadangi Griffeth ir kt. (2000, p.470) ketinimą apibūdina kaip atsitraukimo nuo darbo kognicijas, tai Rosse ir Hulin (1985) apibrėžia atsitraukimo nuo darbo elgesį kaip veiksmus, apimančius fizinį ar psichologinį nutolimą tarp darbuotojo ir organizacijos (cit.pg., Carmeli p.325). Mobley ir kt. (1977) apibūdino atsitraukimą kaip procesą, apimantį skirtingus, bet susijusius konstruktus – pasitraukimo iš darbo ketinimus, t.y. galvojimą apie pasitraukimą iš darbo, ketinimą ieškoti kito darbo ir ketinimą pasitraukti iš darbo, bei atsitraukimo elgesį – realų pasitraukimą iš darbo (cit.pg., Hom ir Griffeth, 1987, p.197).

### *1.2. Pasitraukimo iš darbo modeliai*

Gerų specialistų savanoriškas pasitraukimas iš darbo organizacijai, kaip ir minėta, sukelia daug nepageidaujamų pasekmių: apsunkina darbų eigą, pareikalauja daug papildomų išteklių, tad tyrėjai jau keli dešimtmečiai siekia išsiaiškinti, koki kintamieji įtakoja darbuotojų apsisprendimą pasitraukti iš darbo, kokios priežastys ir motyvai paskatina daugiau nepasilikti organizacijos nariu, nes jų išsiaiškinimas ir žinojimas, anot Maertz ir Campion (1998), yra laikomi svarbiais sumažinant pasitraukimą iš darbo (cit.pg, Samad, 2006, p.113).

Yra sukurta daug modelių ir teorijų, kuomet siekta paaiškinti darbuotojų pasitraukimą iš darbo, tačiau vieningos teorijos ar modelio nėra. Vieni modeliai apima realų pasitraukimą iš darbo, kiti tik ketinimą pasitraukti iš darbo, nes pastarųjų autoriai teigia, jog tai yra pats svarbiausias ir reikšmingas kintamasis įtakojantis realų pasitraukimą iš darbo (Igbaria ir Greenhaus, cit.pg. Korunka ir kt., 2005, p.468).



Taip pat modeliai skiriasi savo išsamumu ir įvairių kintamųjų į modelį integravimu. Kaip teigia Boxall ir kt. (2003), motyvacija keisti darbą yra multidimensinis reiškinys ir vienas faktorius jo tikrai nepaaiškina (cit. pg. Peterson, 2004, p.210). Be to, modeliai skirtingai aprašo pasitraukimo iš darbo procesą, įveda skirtingus tarpinius kintamuosius ar jų antecedentus – tad susipažįstant su modeliais svarbu atkreipti dėmesį, koki yra realaus pasitraukimo iš darbo antecedentai (ketinimas pasitraukti iš darbo, pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas organizacijai) ir koki kintamieji juos įtakoja. Toliau ir bus apžvelgti svarbiausi, įtakingiausi šios srities modeliai.

### ***Mobley pasitraukimo iš darbo modelis***

Mobley (1977) sukūrė paprastą, bet aiškų modelį, kuriame teigiama, jog nepasitenkinimas darbu veda prie *galvojimo* apie pasitraukimą iš darbo, tai skatina *ieškoti* kito darbo; tuomet kyla *ketinimas* pasitraukti iš darbo ir galiausiai – *realus pasitraukimas* iš darbo (cit.pg, Hom ir Griffeth, 1987, p.197). Taip pat įvedė alternatyvų įvertinimo sąvoką, kai teigia, jog alternatyvų svarstymas numato ketinimą pasitraukti iš darbo. Tačiau Hom ir Griffeth (1987, p.198) atlikę modelio patikrinimą teigia, kad alternatyvų apsvaistymas gali tik tada numatyti pasitraukimą iš darbo, kai darbuotojas jau pradeda realiai ieškoti darbo. Kaip teigia Lee (1996), šis modelis yra labai įtakingas tarp tradicinių pasitraukimo iš darbo teorijų (cit. pg. Peterson, 2004, p.212). Taigi, autorius pateikia pasitraukimą iš darbo kaip procesą, bei įvardina, kad jo antecedentai yra labiau psichologiškai nutolę nuo pasitraukimo iš darbo, nes jų poveikis pasireiškia per tarpinius kintamuosius, bet neįvardina, koki kintamieji žmones paskatina būti nepatenkintais darbu, bei kas labiausia įtakoja darbuotojų apsisprendimą pasitraukti iš darbo.

Kiti sekę modeliai įvardino faktorius ir žingsnius, kurie eina prieš sprendimą pasitraukti iš darbo.

### ***Hom ir Griffeth Pasitraukimą iš darbo skatinančių veiksnių Integruotas modelis***

Vienas šiuolaikinių įtakingų modelių yra Pasitraukimą iš darbo skatinančių veiksnių Integruotas modelis (angl. *Integrative Model of Turnover Determinants*). Jame Hom ir Griffeth (1995) *ketinimui* apibūdinti įveda sąvoką „*atsitraukimo kognicijos*“ arba suvokimas/žinojimas apie norėjimą pasitraukti iš darbo (angl. *withdrawal cognitions*). Autoriai šį modelį apibūdina kaip sukurtą integruotą sistemą, kurios tikslas apjungti empiriškai pagrįstas ketinimo pasitraukti iš darbo sąvokas ir ketinimą pasitraukti iš darbo įtakančius konstruktus į vieningą modelį. Pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą organizacijai jie įvardina kaip tarpinius kintamuosius, kurie įtakoja vienas kitą ir kurie arba (a) skatina atsitraukimo kognicijas ir paskui pasitraukimą iš darbo, arba (b) skatina

pirma apsvaistyti pasitraukimo iš darbo naudą, tuomet ieškoti kito darbo, palyginti alternatyvas ir tuomet jau pasitraukti iš darbo (cit.pg., Peterson, 2004, p.212).

Hom ir Griffeth (1995) teigia, jog pasitenkinimo darbu antecedentai yra darbo apimtis, su vaidmenimis susijęs stresas, grupės sutelktumas, kompensavimo mechanizmas ir lūkesčių atitikimas. Tuo tarpu įsipareigojimo organizacijai antecedentai – procedūrų teisingumas, laukiama nauda iš vidinių vaidmenų, įdėtas indėlis į darbą, konfliktai darbe, darbo pasirinkimo aplinkybės, polinkis būti įsipareigojusi, nuolatinio darbo turėjimas ir kt. Nors šis modelis ir identifikuoja kintamuosius, kurie įtakoja pasitraukimą iš darbo, daugiausia dėmesio skirta individualiems kintamiesiems (pasitenkinimui darbu ir įsipareigojimui organizacijai ir tirtas jų abipusis ryšys); netirta kurio kintamojo poveikis pasitenkinimui darbu ir įsipareigojimui organizacijai yra didesnis (cit.pg., Peterson, 2004, p.212).

### ***Steers ir Mowday Pasitraukimo iš darbo modelis***

Steers ir Mowday (1981) Pasitraukimo iš darbo modelis yra labai išplėstas. Autoriai teigia, jog apsisprendimą pasitraukti iš darbo įtakoja tokia kintamųjų seka: su darbu susiję lūkesčiai įtakoja individualius emocinius atsakus, kurie įtakoja ketinimą, o pastarasis veda prie sprendimo pasitraukti iš darbo. Autoriai pažymi, jog eiga gali kisti, priklausomai nuo skirtingų žmonių, pavyzdžiui, ketinimas pirma gali vesti prie darbo paieškų prieš apsisprendžiant pasitraukti iš darbo. Emociniai atsakai apima pasitenkinimą darbu, įsitraukimą į darbą ir įsipareigojimą organizacijai. Be to, emocinius atsakus įtakoja su darbu susiję lūkesčiai ir vertybės, organizacijos charakteristikos ir patirtis, bei darbo atlikimas. Šis modelis unikalus tuo, jog ketinimo pasitraukti iš darbo procese atsižvelgia į organizacijos charakteristikas ir turimą patirtį, bei apima lūkesčius ir vertybes darbo atžvilgiu. Svarbu pažymėti, jog, šiame modelyje autoriai pažymi, jog patys antecedentai gali įtakoti ketinimą pasitraukti iš darbo ir tiesiogiai (cit.pg., Lee T. ir Mowday, 1987, p.721). Bet šis modelis visgi neįtraukia socialinių kintamųjų.

### ***Mobley, Griffeth, Hand ir Meglino Pasitraukimo iš darbo tarpinių jungčių modelis***

Mobley ir kt. (1979) Pasitraukimo iš darbo modelis (angl. *intermediate linkages model*) yra multidimensinis, nes esama darbo nauda, tikimasi alternatyvų nauda (kitos įsidarbinimo galimybės) ir pasitenkinimas darbu įtakoja ketinimą ieškoti ir ketinimą pasitraukti iš darbo, o šie realų pasitraukimą iš darbo. Įvardinti ir pasitenkinimą darbu įtakoiantys kintamieji, kurie apima individualius, darbo rinkos ir organizacinius faktorius. Taigi, individualūs kintamieji (pvz.: įgūdžiai, amžius, išsilavinimas, atsakomybė šeimai) suformuoja individualias vertybes, kurios įtakoja pasitenkinimą darbu; darbo rinkos faktoriai (pvz.: nedarbo lygis, skelbimų gausa) skatina darbo rinkos suvokimą, o pastarasis pasitenkinimą darbu; ir organizaciniai kintamieji (organizacijos

politika ir praktika, atpildo sistema, darbo turinys, vadovavimas, darbo grupės ir klimatas) įtakoja su darbu susijusį suvokimą, o šis – pasitenkinimą darbu. Taigi darbuotojai kognityviai suformuoja tam tikrą suvokimą ir vertybes iki jaučiamo pasitenkinimo darbu. Atkreiptina, jog šiame modelyje jau įtraukiamas vadovo, bei darbo grupės vaidmuo, kaip svarbūs kintamieji jaučiant pasitenkinimą darbu ir priklausomai nuo to ketinimą pasitraukti iš darbo, ar pasilikimą jame (cit.pg., Peterson, 2004, p.215).

Taigi, šios aukščiau aptartos teorijos nemažai kalba apie individualius kintamuosius – pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą organizacijai, ketinimą pasitraukti iš darbo - kaip apie svarbius realaus pasitraukimo iš darbo antecedentus. Taip pat juose įvardinama daug įvairių kintamųjų, kurie įtakoja daugiausia modeliuose minimus tarpinius kintamuosius - darbuotojų pasitenkinimą darbą ar/ir įsipareigojimą organizacijai. Bet yra tyrėjų, kurie teigia, jog santykiai organizacijoje tarp vadovo ir darbuotojo ir tarp bendradarbių ir darbuotojo taip pat gali būti susiję su pasitraukimu iš darbo (Allen ir Meyer, 1990; Jones, 1986; Lambert, Hogan, & Barton, 2001; Lee, 1996; Schneider, 1987; Sheridan, 1992; cit.pgl. Peterson, 2004, p.215). Tad žemiau yra aptariami kiti modeliai įtraukiantys vadovą ir bendradarbius kaip svarbius kintamuosius pasitraukimo iš darbo procese.

#### ***Peterson Darbuotojų išsilaikymo organizacijoje modelis***

Kaip pabrėžia Peterson (2004, p.217), esami modeliai neišsamiai atkreipia dėmesį į santykius tarp darbuotojų ir jų supervizorių ar bendradarbių bei į darbuotojų karjeros planavimą ir sprendimų susijusių su ja priėmimą. Be to, ji teigia, jog Mobley ir kt. (1979) modelyje yra akcentuojama išorinių kintamųjų, tokių kaip nedarbingumo lygis, įsidarbinimo kitur galimybės, įtaka, nors organizacija jų negali kontroliuoti. Ji teigia, jog svarbu tirti tik kintamuosius, įtakojančius sprendimą pasitraukti iš darbo, kuriuos organizacija gali kontroliuoti ir keisti, o ne tirti aplinką, kurios negali įtakoti.

Apibendrinama visus šiuos modelius ir remdamasi Tinto (1987, 1993) Pasitraukimo iš Institucijos longitudiniu modeliu, Peterson (2004, p.218) sukūrė ***Darbuotojų išsilaikymo organizacijoje modelį*** (angl. *Organizational Model of Employee Persistence*), kuriame atkreipiamas dėmesys į didžiulį organizacijos vaidmenį, įtraukiamos dimensijos atspindinčios darbuotojo ir vadovo bei bendradarbių santykius, karjeros planavimą ir sprendimų susijusių su karjera priėmimą. Šis modelis ištestas iki realaus darbuotojų pasitraukimo iš darbo, ir akcentuoja simbiotinį ir abipusį ryšį tarp organizacinių ir individualių kintamųjų.

Peterson (2004, p.219) modelyje teigia, jog darbuotojai prieš įsidarbindami pasižymi tam tikromis demografinėmis savybėmis (amžius, lytis, išsilavinimas, patirtis), turi tam tikrus sugebėjimus, įgūdžius, kurie atspindi tiek kognityvines savybes (pvz.: motyvacija), tiek elgesio

savybes (pvz.: išsilavinimo lygis, darbo atlikimas, ankstesnė patirtis). Taip pat žmonės turi tam tikrą pasitikėjimą savimi renkant informaciją ir priimant su karjera susijus sprendimus.

Kadangi šis modelis yra longitudinalinis, Peterson (2004, p.220) teigia, jog darbuotojas turi pradžios ketinimus likti organizacijoje, pradžios tikslus (tikslai atspindi laipsnį, kiek darbuotojai nori būti organizacijoje sėkmingi), pradžios išsipareigojimą (užtikrintumas, jog priimtas teisingas sprendimas būti tam tikros organizacijos nariu ir išsipareigojimo laipsnis siekti organizacijos tikslų) ir pasitenkinimą dar prieš pradėdamas joje dirbti. Padirbęs tam tikroje organizacijoje kurį laiką, įgijęs patirties ir suformavęs tam tikrus santykius su vadovu ir bendradarbiais darbuotojas vėlgi turi kažkokius ketinimus, tikslus, yra tam tikru lygiu išsipareigojęs organizacijai ir tam tikru laipsniu patenkintas darbu – taigi laikui bėgant keičiasi žmogaus lūkesčiai ir nuostatos. Svarbiausia modelyje dalis – yra organizacijoje įgyjama patirtis, nes taip yra įvertinamas organizacijos ir darbuotojų poreikių, interesų ir polinkių atitikimas. Kuomet organizacijos ir asmens vertybės sutampa, yra jaučiamas susietumas su organizacija, ir žmonės yra labiau linkę pasilikti organizacijoje. Atkreiptina, jog Peterson (2004, p.221) akcentuoja vadovo – darbuotojo ryšio svarbą. Ji teigia, jog darbuotojas apsvarsto, kiek iš vadovo sulaukia paramos, ar galima su vadovu padiskutuoti darbo klausimais, bei kiek pastarasis domisi profesiniu ir asmeniniu jo augimu, ir taip nusprendžia apie tai, kiek jis ir organizacija tinka tarpusavyje. Tas pats ir su bendradarbiais: darbuotojas įvertina, kiek iš kolegų sulaukė paramos siekiant tikslų, įvertina susikūrusius draugiškus santykius ir vėlgi sprendžia apie savo ir organizacijos atitikimą. Kadangi autorė akcentuoja ir tai, jog darbuotojas įvertina, kiek jam darbe sudaroma galimybių tobulėti, ir ar vertinama gerai atlikta veikla, tai galima vertinti kaip darbuotojo suvokimą, kiek jis sulaukia paramos iš organizacijos. Modelyje nauja, jog įtraukiama ir šeimos nuomonė darbuotojui vertinant jo ir organizacijos susietumą. Galiausiai nuo susiformavusio išsipareigojimo organizacijai ir pasitenkinimo darbu, bei turimų tikslų ir ketinimų priklauso darbuotojo sprendimas pasilikti organizacijoje ar iš jos pasitraukti. Taigi šiame modelyje bandoma susieti individualius faktorius su organizaciniais, aprašyti jų integraciją. Tačiau šio modelio patikrinimo praktikoje rezultatai dar nepaskelbti.

Šio darbo analizei šis modelis svarbus, nes jame akcentuojama ne tik bendravimo su vadovu svarba, kaip Mobley ir kt. (1979) modelyje, bet ir santykiai su bendradarbiais, gaunama darbe iš jų parama.

### ***Maertz ir Griffeth motyvacinių jėgų modelis***

Maertz ir Griffeth (2004, p.667), nepriklausomai nuo Peterson (2004), taip pat apžvelgė literatūrą, išanalizavo daugybę atliktų tyrimų, kuriuose ieškotas ryšys tarp įvairių kintamųjų ir darbuotojų ketinimo pasitraukti iš darbo, ir pripažino, jog net ir patys išsamiausi pasitraukimo iš

darbo modeliai (Mobley, Griffeth, Hand ir Meglino, 1979, Hom ir Griffeth, 1995) neatsižvelgė ar nepakankamai įvertino kai kurių svarbių antecedentų, tokių kaip santykiai su bendradarbiais ir vadovais, šeimos ir draugų lūkesčiai, elgesio išsipareigojimo procesai ir psichologinis kontraktas. Šie pražiūrėjimai gali iš dalies sietis su sunkumais pilnai integruoti išsipareigojimo konstrukto su pasitraukimo iš darbo modeliais. Be šios integracijos, modeliai gali susidurti su empirinio įvertinimo problemomis, kurios atsiranda praleidus svarbius priežastinius kintamuosius (James, 1982, cit.pg., Maertz ir Griffeth, 2004, p.668).

#### ***Korunka, Hoonakker ir Carayon (2005) ketinimo pasitraukti iš darbo modelis***

Korunka ir kt. (2005, p.469) savo modelyje teigia, jog per pasitenkinimą darbu ir išitraukimą į darbą veikia ne tik su darbu susiję kintamieji (vaidmenų dviprasmiškumas, sprendimų priėmimo atidėjimas, iššūkiai ir nereali lūkesčiai darbo atžvilgiu) ir organizaciniai kintamieji (mokymosi galimybės, karjeros galimybės ir atpildas), bet ir gaunama socialinė parama iš vadovo ir bendradarbių. Taigi jie įvertino ir bendravimo su vadovais ir bendradarbiais svarbą. Šį modelį jie patikrino vieną kartą ir rezultatai atskleidė, jog ryšys tarp bendradarbių paramos ir ketinimo pasitraukti veikiant tarpiniams kintamiesiems nerastas. Teigiama, jog vadovo parama susijusi su emociniu išsekimu ir su pasitenkinimu darbu, o pastarieji su ketinimu pasitraukti iš darbo. Tačiau autoriai priduria, jog modelį būtina tikrinti. Be to, šiame modelyje neįtrauktas taip svarbus išsipareigojimo organizacijai tarpinis kintamasis, kuris ir gali pakeisti bendradarbių paramos įtaką pasiliekant darbuotojams organizacijoje.

#### ***Griffeth, Hom ir Gaertner (2000) meta-analizė***

Apibendrinant aukščiau aprašytus modelius, verta paminėti išsamią Griffeth, Hom ir Gaertner (2000) atliktą meta-analizę, kuomet jie apžvelgė daugiau kaip 800 atliktų tyrimų pasitraukimo iš darbo tema, ir taikydami sudėtingus skaičiavimus analizavo, koki kintamieji yra svarbiausi darbuotojams pasitraukiant iš darbo, kurie turi didžiausią poveikį. Šis tyrimas naudingas, nes būtent jame ir išaiškėja modeliuose įvardintų tarpinių kintamųjų – pasitenkinimo darbu ir išsipareigojimo organizacijai – svarba, bei pabrėžimas, kad ketinimas pasitraukti iš darbo, be kito darbo ieškojimo metodų geriausia numato realų darbuotojų pasitraukimą iš darbo.

Atlikus meta-analizę padarytos šios išvados:

- Nėra ryšio tarp kognityvinių gebėjimų ir pasitraukimo iš darbo;
- Moterų ir vyrų pasitraukimas iš darbo panašus;
- Nėra jokio ryšio tarp rasės ir pasitraukimo iš darbo;
- Ilgiau dirbę organizacijoje yra mažiau linkę pasitraukti iš darbo;

- Iš su darbu susijusių nuostatų, geriausia pasitraukimą iš darbo numato bendras pasitenkinimas darbu (mažiau - pasitenkinimas vadovu, bendradarbiais, atlyginimu);
- Įsipareigojimas organizacijai geriau numato pasitraukimą iš darbo, negu pasitenkinimas darbu.
- Lyderio-nario socialiniai mainai gan stipriai numato pasitraukimą iš darbo;
- Elgesys, kurį stebint galima teigti apie tikimybę, jog darbuotojas gali pasitraukti iš darbo: vėlavimas rodo švelniausią atsitraukimo nuo darbo formą, tuo tarpu pravaikštos - vidutinį atsitraukimą.
- Gerai atliekantys veiklą darbuotojai ne taip linkę pasitraukti iš darbo, nei prastai veiklą atliekantys darbuotojai.

Įdomu, jog atlyginimo ir su juo susijusių kintamųjų poveikis pasitraukimui iš darbu yra tik vidutinis – ne taip kaip jo svarbą pabrėžė atlyginimo reikšmingumą tiriantys mokslininkai ir praktikai (Milkovich, Newman, 1999; cit.pg. Griffeth ir kt., 2000, p.480). Organizacijoje esanti procedūrų tvarka tiek pat, jei ne daugiau, kaip ir teisingas atlyginimas paskatina darbuotojus pasilikti organizacijoje. Be to, teisingas darbdavių elgesys kartu reiškia, jog jie vertina darbuotojus ir rūpinasi jų gerove, bei stiprina darbuotojų lūkesčius, jog su jais bus darbe teisingai elgiamasi. Darbuotojai atsakydami į šią suvoktą paramą, tampa labiau įsipareigoję organizacijai (Shore, Wayne, 1993, p.149).

Apibendrinant, Griffeth ir kt. (2000, p.483) teigia, jog artimiausi atsitraukimo nuo darbo proceso pirmtakai geriausiai numato pasitraukimą iš darbo. Šie prediktoriai yra: pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas organizacijai, darbo paieškos, alternatyvų palyginimas, atsitraukimo kognicijos ir ketinimas pasitraukti iš darbo. Mažą ar vidutinį prediktorių, kurie yra laikomi labiau atitolę nuo pasitraukimo proceso, svorį turi: darbo aplinka, darbo turinys, stresas, darbo grupės sutelktumas, autonomija, lyderio-nario socialiniai mainai, ir mažiausią – paskirstymo teisingumas ir paaugstinimo galimybės. Tarp tolimųjų faktorių yra ir faktoriai esantys už organizacijos ribų – tai alternatyvios darbo galimybės. Be to pranašauti pasitraukimą iš darbo gali ir vėlavimas, pravaikštos, prastas veiklos/darbo atlikimas.

Taip pat Griffeth ir kolegos (2000, p.481) įvertino ir tarpinių kintamųjų reikšmę pasitraukimo iš darbo procese. Atlikus meta-analizę paaiškėjo, jog įsipareigojimas organizacijai ir pasitenkinimas darbu įtakoja ketinimą pasitraukti iš darbo, o pastarasis realų pasitraukimą iš darbo. Tačiau pasitraukimą iš darbo gali labiau paskatinti mažas darbuotojų įsipareigojimas organizacijai, o ne mažas pasitenkinimas darbu. Taigi, jų tyrimas taip pat patvirtina dalį modelių, jog antecedentai veikia per tarpinius kintamuosius ir galiausiai įtakoja ketinimą pasitraukti iš darbo bei realų pasitraukimą iš darbo.

Apibendrinus visus modelius ir Griffeth bei autorių meta-analizę, bei vadovaujantis Peterson (2004, p.222), Maertz ir Griffeth (2004, p.674) bei Korunka ir kt. (2005, p.468) išvalgomis apžvelgus pasitraukimo iš darbo literatūrą, galima pastebėti, jog mažai dėmesio yra skirta įvertinti socialinės paramos iš vadovo ir bendradarbių poveikį ketinimui pasitraukti iš darbo. Korunka ir kt., (2005, p.469) tyrimas įtraukęs vadovo ir bendradarbių paramą, neįtraukė suvoktos organizacijos paramos, kuri anot Eisenberger ir kt. yra kintamasis, kuris gali veikti kaip tarpinis ketinime pasitraukti iš darbo. Tai patvirtina ir Griffeth ir kt. (2000, p.466) tyrimas, jog socialiniai mainai tarp vadovo ir darbuotojo veikia kaip labiau nutolęs kintamasis – taigi gali veikti per organizacijos paramą. Be to, net ir negausūs tyrimai apie bendradarbių ir vadovo paramos poveikį ketinimui pasitraukti iš darbo neatskleidė per ką jie veikia pasitraukimą iš darbo, ar ne visi įtraukė tarpinius kintamuosius – išpareigojimą organizacijai ir pasitenkinimą darbu. Norint suprasti kaip suvokta vadovo ir bendradarbių parama, bei suvokta organizacijos parama veikia ketinimą pasitraukti iš darbo, pirmiausia pasitelksime socialinių mainų, tarpusavio sąveikos ir paskatinimų-indėlio teorijas.

### ***1.3. Socialinių mainų teorija ir paskatinimų indėlio teorija ketinimo pasitraukimo iš darbo kontekste***

Blau (1964) socialinių mainų teorija teigia, jog žmonės nukreipia pastangas atgal į šaltinį, iš kurio gauna naudą. Nors Blau teorija sukurta kaip bendra socialinio elgesio teorija, ji yra taikoma kaip pagrindas norint suprasti socialinį elgesį organizacijose (cit.pg., Ladd ir Henry, 2000, p.2029). Kaip Gouldner (1960, p.162) įvardinta tarpusavio santykio norma numato, žmonės jaučia pareigą padėti tiems, kurie padėjo jiems, ar kai padėjo organizacija (Scholl, cit.pg. Allen ir kt., 2003, p.103). Taigi darbdaviai ir darbuotojai yra abipusio priklausymo sistemoje. Darbuotojai suteikia tam tikras paslaugas darbe ir tikisi atgal gauti atpildą iš darbdavių (pvz.: atlyginimas, pripažinimas). Panašiai, organizacijos turi atpildo sistemą ir tikisi iš darbuotojų, kad šie bus lojalūs, atsidavę ir produktyvūs, gerai ir kokybiškai atliks darbą (Hellman ir kt., 2006, p.632). Kaip apžvelgęs teorija teigia Rhoades ir kt. (2002, p.825), socialinių mainų teoretikai netgi įvardino įdarbinimą kaip pastangų bei lojalumo mainus į materialų pelną ir socialinius apdovanojimus. Kai vienas asmuo su kitu elgiasi gerai, tarpusavio santykio norma įpareigoja atsidėkoti geru elgesiu atgal (Gouldner, 1960, p.163). Taigi darbdavys ir darbuotojas palankiai elgdamiesi vienas su kitu, abu gauna naudą.

Hellman ir kt. (2006, p.634) pažymi, jog ryšio stiprumas tarp darbuotojo ir organizacijos gali kisti priklausomai nuo žmogaus įsitikinimų apie tai, kiek yra svarbi tarpusavio sąveikos norma, t.y. kiek svarbu atsakyti tuo pačiu. Darbuotojo mainų ideologija pasireiškia darbuotojo įsitikinimu, jog yra tinkama ir naudinga rūpintis organizacijos gerove ir įdėti į darbą pastangas priklausomai nuo to, kiek palankiai su jais elgėsi organizacija (Eisenberger ir kt., 1986, p.501). Taigi, jei darbuotojai pasižymi stipria mainų ideologija, tuomet yra stipresni ryšiai tarp suvoktos organizacijos paramos ir

jaučiamo įsipareigojimo organizacijai (Eisenberger ir kt. 2001, p.49), darbo lankomumo (Eisenberger ir kt., 1990, p.57). Kadangi pareigos jausmas yra kaip tarpinis kintamasis tarp suvoktos organizacijos paramos ir pasekmių, tai rodo, jog tarpusavio sąveikos norma yra pagrindinis mechanizmas siejantis suvoktą organizacijos paramą su įvairiom elgesio pasekmėm.

Socialinių mainų teoretikai teigia, jog iš kitų gauti ištekliai yra labiau vertinami, jei jie yra pagrįsti savarankišku organizacijos pasirinkimu, o ne dėl susiklosčiusių aplinkybių. Tokia savanoriška parama yra priimama kaip ženklas, kad dovanotojas nuoširdžiai vertina ir gerbia jos gavėją (pvz.: Blau, 1965; Cotterell ir kt., 1995; Eisenberger ir kt., 1987; cit.pg. Rhoades ir kt., 2002, p.698). Taigi, organizacijos suteikiamas atpildas ir palankios darbo sąlygos (tokios kaip užmokestis, paaukštinimas, darbo praturtinimas ir poveikis per organizacijos politiką) labiau susiję su suvokta organizacijos parama, jei darbuotojai tiki, jog tai yra organizacijos savanoriški veiksmai, o ne išoriniai suvaržymai – kaip profesinės sąjungos debatų pasekmė ar vyriausybės sveikatos ir saugumo nutarimai (Eisenberger ir kt., 1986, p.505; Eisenberger ir kt., 1997, p. 815; Shore ir Shore, 1995, p.150).

Taip pat šie argumentai sutampa su savanoriško pasitraukimo iš darbo paskatinimų-indėlio teorija (ang. *Inducements-contributions framework*), kuri yra pagrindas daugeliui šiuolaikinių pasitraukimo iš darbo teorijų. March ir Simon (1958) teigia, jog darbuotojų sprendimas likti organizacijos nariu yra paremtas pusiausvyra tarp organizacijos suteikiamų paskatinimų ir darbuotojo laukiamo indėlio (cit.pg. Allen ir kt., 2003, p.103). Darbuotojas, kuris suvokia gaunąs didesnę paskatinimą bus mažiau linkęs palikti organizaciją. Organizacija, siūlanti paramą, gali būti vertinama kaip siūlanti didesnius paskatinimus; taigi, organizacija, kuri vertina ir rūpinasi darbuotoju (t.y. siūlo paramą) gali būti vertinama kaip siūlanti tam tikrą paskatinimą darbuotojui ir taip sukurti darbuotojui įsipareigojimo jausmą atsilyginti organizacijai.

Taigi, remiantis paskatinimų-indėlių teorija ir socialinių mainų teorija, tarpusavio sąveikos norma, tikėtina, jog darbuotojai jaučiantys didesnę organizacijos paramą turėtų būti labiau įsipareigoję organizacijai ir atitinkamai mažiau linkę pasitraukti iš darbo (cit.pg. Allen ir kt., 2003, p.103). Tad toliau plačiau pristatysime organizacijos paramos teoriją ir jos konstrukta - suvoktą organizacijos paramą, nes vienas būdų įvertinti mainų santykius, yra nustatyti, kiek darbuotojai jaučiasi palaikomi (Eisenberger ir kt., 1986, p.501).

#### **1.4. Suvokta organizacijos parama**

**Suvokta organizacijos parama** (ang. *perceived organizational support*) – tai darbuotojų asmeninis suvokimas/įsivaizdavimas apie tai, kiek organizacija vertina jų indėlį ir kiek ji rūpinasi jų gerove (Eisenberger, Huntington, Hutchison ir Sowa, 1986, p.501). Suvokta organizacijos parama pradėta tirti, kai buvo pastebėta, jog vadovams besirūpinant, kiek joje dirbantys darbuotojai yra



įsipareigoję organizacijai, darbuotojai vertina, kiek organizacija yra įsipareigojusi jiems (Eisenberger ir kt., 1986, p.501).

Svarbumas įvertinti, kiek organizacija suteikia paramos, gali būti paskatintas darbuotojų polinkio priskirti organizacijai žmogiškas charakteristikas (Eisenberger ir kt., 1986, p.501). Levinson (1965) pridūrė, jog organizacijos atstovų veiksmai yra dažnai vertinami kaip organizacijų ketinimų požymiai, o ne tik kaip atskiro individo veiksmai (cit.pg.Rhoades ir kt., 2001, p.698). Tokį organizacijos personifikavimą, kaip teigia Levinson (1965), sukelia organizacijos teisinė, moralinė ir finansinė atsakomybė už jos atstovų/įgaliotinių veiksmus; taip pat organizacijos politika, normos, kultūra, kurie numato tęstinumą ir priskiria vaidmenų elgesį; ir organizacijos įgaliotinių galia nukreipta į atskirus darbuotojus. Kadangi darbuotojai personifikuoja organizaciją, jie vertins palankų ar nepalankų elgesį jų atžvilgiu kaip geranorišką ar piktavališką organizacijos orientaciją jų atžvilgiu (cit.pg.Rhoades ir kt., 2001, p.826).

#### ***1.4.1. Organizacijos paramos teorija***

Remdamiesi socialinių mainų teorija ir tarpusavio sąveikos norma, suvoktos organizacijos paramos sąvoką įvedė Eisenberger, Huntington, Hutchison ir Sowa, (1986, p.500), kurie sukūrė Organizacijos paramos teoriją (angl. *Organizational support theory*). Joje autoriai pažymi, jog darbuotojams organizacija yra svarbi socialinių-emocinių išteklių davėja, tokių kaip pagarba, rūpestis ir materialus pelnas – atlyginimas, socialinis draudimas ir pan. Darbuotojai norėdami patenkinti socialinius-emocinius poreikius ir įvertinti naudą, kurią jie gautų, jei įdėtų daugiau pastangų darbui atlikti, susidaro bendrą įsivaizdavimą apie tai, kiek organizacija vertina jų indėlį ir kiek ji rūpinasi jų gerove (Eisenberger ir kt., 1986, p.501; Rhoades ir Eisenberger, 2002, p.565; Shore ir Shore, 1995, p.149). Taigi suvokta organizacijos parama apims pagyrimų ir pripažinimo dažnumą, ypatingumą ir nuoširdumą. Kitas atpildas, kaip atlygis, pareigybės, darbo praturtinimas ir poveikis daromas per organizacijos politiką bus svarbūs tiek, kiek žmogus suteiks jiems reikšmės (Brinberg ir Castell, 1982; cit. pg. Eisenberger ir kt., 1986, p.501).

Organizacijos paramos teorija apima psichologinį procesą, nes yra svarbios ir įvardinamos suvoktos organizacijos paramos pasekmės. Jei darbuotojai suvokia, jog organizacija jiems padeda, tuomet (Rhoades ir kt., 2002, p. 699):

1. remiantis tarpusavio santykio norma, suvokta organizacijos parama turi sukelti pareigą rūpintis organizacijos gerove ir padėti organizacijai siekti jos tikslų, padidėja emocinis įsipareigojimas organizacijai;
2. rūpestis, pripažinimas ir pagarba sekantys iš suvoktos organizacijos paramos turi patenkinti socialinius-emocinius poreikius, ir taip darbuotojai priima narystę organizacijoje ir įtraukia vaidmens statusą savo socialinėje tapatybėje (Armeli ir kt., 1998, p. 289);

3. suvokta organizacijos parama turi sustiprinti darbuotojų įsitikinimus, jog organizacija pastebi ir apdovanoja geriau atliktą darbą.

Šis procesas turi turėti teigiamas pasekmes tiek darbuotojui – padidėjęs pasitenkinimas darbu (Eisenberger ir kt., 1997, p.812), pagerėjusi teigiama nuotaika (Rhoades ir kt., 2002, p.709), tiek organizacijai – padidėjęs darbuotojų emocinis įsipareigojimas organizacijai (Eisenberger ir kt., 1986, p. 504; Shore ir Wayne, 1993, p.149; Wayne ir kt., 1997, p.85), pagerėjęs darbo atlikimas (Meyer ir Allen, 1997; Mathieu ir Zajac, cit. pg. Bishop ir kt., 2000, p.1114), darbo lankomumas (Eisenberger ir kt., 1986, p.57), sumažėjęs pasitraukimas iš darbo (Armeli ir kt., 1998, p. 288; Eisenberger ir kt., 1990, p.57; Wayne ir kt., 1997, p.85) ir stengimasis padėti organizacijai būti sėkminga (Eisenberger ir kt., 2002, p.563). Taigi, darbuotojai sulaukiantys daugiau paramos iš organizacijos yra labiau linkę jausti pareigą atsakyti tuo pačiu - labiau nori toliau joje dirbti, rūpintis jos gerove, yra mažiau linkę ieškoti alternatyvių įsidarbinimo galimybių bei palikti organizaciją kurioje dirba, ir atvirkesčiai (Wayne ir kt., 1997). Taip pat, suvokta organizacijos parama vertinama kaip užtikrinimas, jog iš organizacijos bus galima susilaukti paramos, kuomet jos reiks atlikti efektyviai darbą ir susiduriant su stresine situacija (George ir kt., cit.pg., Rhoades ir kt., 2002, p.698).

Suvokta organizacijos parama gali vesti tiesiai prie atsitraukimo nuo darbo elgesio ir pasitraukimo iš darbo. Tačiau dauguma pasitraukimo iš darbo modelių teigia, jog įsipareigojimas organizacijai ir pasitenkinimas darbu yra tarpiniai ir du labai svarbūs kintamieji pasitraukimo iš darbo procese (Griffeth ir kt, 2000, p.481).

#### ***1.4.2. Suvoktos organizacijos paramos sąsajos su darbuotojų ketinimu pasitraukti iš darbo veikiant tarpiniams kintamiesiems***

Emocinis įsipareigojimas, arba emocinis prisirišimas, identifikavimasis ir įsitraukimas į organizaciją užima pagrindinį vaidmenį pasitraukimo iš darbo ir suvoktos organizacijos paramos literatūroje. Tai galima paaiškinti tuo, jog darbuotojas sulaukęs paramos iš organizacijos gali jai atsidėkoti per didesnę emocinį įsipareigojimą ir įdėdamas daugiau pastangų, taigi jaučiama pareiga veikia kaip tarpinis kintamasis tarp suvoktos organizacijos paramos ir emocinio įsipareigojimo bei veiklos atlikimo (Eisenberger ir kt., 2001, p.43). Kadangi suvokta organizacijos parama ir įsipareigojimas yra teoriškai ir empiriškai susieti (Eisenberger ir kt, 1990, p.57; Shore ir Tetrick, 1991, p.637; Shore ir Wayne, 1993, p.774; Wayne ir kt., 1997, p.85), o įsipareigojimas yra vienas svarbiausių kintamųjų ketinimo pasitraukti iš darbo literatūroje, Wayne ir kt. (1997) teigia, jog galima tikėtis, kad suvokta organizacijos parama gali būti susijusi su pasitraukimu iš darbo, kai tarp jų veikia įsipareigojimas organizacijai. Be to, Rhoades ir kt. (2001, p.825) nustatė, jog įsipareigojimas yra tarpinis kintamasis tarp suvoktos organizacijos paramos ir pasitraukimo iš

darbo, ir kad būtent parama įtakoja emocinį išipareigojimą organizacijai, o ne atvirkščiai. Be to, suvokta organizacijos parama yra stipriai susijusi su emociniu išipareigojimu, bet silpnai su normatyviniu išipareigojimu ir pasitraukimu iš darbo (Rhoades ir kt., 2002, p.709).

Pabrėžtina, jog pasitenkinimas darbu – tai kintamasis, kuris yra neištrauktas Rhoades ir kt. (2001) tyrime, bet yra labai svarbus įtakojant pasitraukimą iš darbo (Griffeth, ir kt., 2000, p.479) ir susijęs su suvokta organizacijos parama (Shore ir Tetrick, 1991, p.637), bei turi labai svarbią socialinę-emocinę funkciją, o ne vien tik pareigą atsilyginti tuo pačiu (t.y. darbuotojai jaučiantys stiprią organizacijos paramą, dažnai vertina savo darbus kaip teikiančius malonumą, bei jie yra geresnės nuotaikos darbe ir patiria mažiau įtampos sindromų, tokių kaip nuovargis, nerimas ir galvos skausmas) (Eisenberger ir kt., 2002, p.570).

Allen ir kt. (2003, p.114) ištyrė, jog suvokta organizacijos parama yra stipriai neigiamai susijusi su ketinimais pasitraukti iš darbo ir realiu pasitraukimu iš darbo; kad parama stipriau įtakoja išipareigojimą organizacijai nei pasitenkinimą darbu; bei kad parama veikia per pasitenkinimą darbu ir išipareigojimą organizacijai, kas nurodo, jog suvokta organizacijos parama veikia ketinimą pasitraukti iš darbo ne tiesiogiai. Be to, Allen ir kt. (2003) tyrimas, kuriame įvesti tarpiniai kintamieji patvirtina naujausius pasitraukimo iš darbo proceso modelius (Hom ir Griffeth, 1995; Griffeth ir kt., 2000).

Pagal Hom ir Griffeth (1995) modelį teigiama, jog dalis ryšių tarp modelio konstrukto atlieka tarpinius vaidmenis. Tačiau yra tikėtinų alternatyvių modelių, kurie įtraukia daugiau tiesioginių kelių. Pavyzdžiui, remiantis Steers ir Mowday (1981) pasitraukimo iš darbo modeliu, suvokta organizacijos parama gali tiesiogiai įtakoti pasitraukimą iš darbo, nes autoriai priduria, jog antecedentai gali vesti link pasitraukimo iš darbo tiesiogiai. Lygiai taip Eisenberger ir kt. (1986, p.505) svarsto, o Wayne ir kt., (1997) tyrimas, bei Rhoades ir kt. (2002, p.698) atlikta meta-analizė patvirtina, jog suvokta organizacijos parama yra tiesiogiai susijusi su darbuotojų ketinimu pasitraukti iš darbo ir atsitraukimu nuo darbo – pravaikštomis, vėlavimais. Tad tyrime svarbu įvertinti ir tai, kaip suvokta organizacijos parama yra susijusi su ketinimais pasitraukti iš darbo tiesiogiai.

Allen ir kt. (2003, p.102) nustatė, jog darbuotojų ketinimą pasitraukti iš darbo žmogiškųjų išteklių praktikos (dalyvavimas priimant sprendimus, atlygio teisingumas ir tobulėjimo (paaukštinimas, ugdymas) galimybės) veikia per suvoktą organizacijos paramą, pabrėžė, kad bet koks pilnas pasitraukimo iš darbo proceso modelis turi įtraukti suvoktą organizacijos paramą kaip svarbų išipareigojimo organizacijai konstrukto. Taigi vėl patvirtinama, kad išipareigojimas organizacijai, kuris labai gerai prognozuoja ketinimą pasitraukti iš darbo turi būti tiriamas drauge su suvokta organizacijos parama.

Kadangi jau nustatyta, jog suvokta organizacijos parama yra susijusi su darbuotojų ketinimu pasitraukti iš darbo veikiant tarpiniams kintamiesiems – išsipareigojimui organizacijai ir pasitenkinimui darbu – svarbu nustatyti kaip ši parama veikia drauge su suvokta vadovo ir bendradarbių parama. Remiantis socialinių mainų tinklo darbo vietoje teorija (angl. *Workplace social exchange network*), sukurta mainų teorijos pagrindu, Cole, Schaninger ir Harris (2002, p.142) teigia, jog mainai organizacijoje vyksta ne tik tarp darbuotojo ir organizacijos kaip visumos, bet ir tarp darbuotojo ir vadovo, tarp darbuotojo ir bendradarbių. Tad tyrime svarbu įtraukti šias paramos rūšis ir pažiūrėti kaip jos visos veikia drauge. Toliau plačiau aptarsime suvoktą vadovo ir bendradarbių paramą atskirai, nes kaip teigia Patrick Chang Boon Lee (2002, p.145), darbuotojui sulaukiant darbe socialinės paramos iš vadovo ir bendradarbių, jis jaučiasi, kad juo rūpinamasi, kad jis vertinamas, priklauso bendradarbiavimo ir tarpusavio pareigos tinklui ir taip gali padidėti jo noras pasilikti organizacijoje jos nariu.

### **1.5. Suvokta vadovo parama**

Vienas iš socialinės paramos – naudos/atpildo, kuri gauna darbuotojai iš juos supančios socialinės aplinkos (Iverson ir Maguire, 2000, p.809) – gavimo šaltinių yra tiesioginis vadovas. Bhanthumnavin (2000, p.156) pabrėžia, jog vadovo vaidmuo darbuotojams atliekant veiklą yra labai svarbus, nes jie dažnai kontroliuoja ir valdo išteklius, kad padėtų savo pavaldiniams atlikti užduotis. Tad, gerinant vadovo elgesį galima teigiamai paveikti jo darbuotojų ir organizacijos veiklą. Bhanthumnavin (2000, p.156) apžvelgęs daugelio autorių atliktus tyrimus teigia, jog vadovo socialinė parama yra susijusi su išsipareigojimu, darbe patiriamu stresu, perdegimu (Firth, 2004, p.170), sveikatos problemomis, patiriamais sužalojimais darbo vietoje ir darbo motyvacija. Vadovas gali teikti materialią, emocinę paramą, grįžtamąjį ryšį ir kt. Taip gaudamas pripažinimą darbuotojas gali jaustis, jog jis ar ji yra vertinamas, gerbiamas ir/ar kad juo rūpinamasi. Vadovo parama teigiamai įtakoja gavėjo darbo motyvaciją ir suvokimą apie pagerėjusį darbo efektyvumą (Bhanthumnavin, 2000, p.157).

#### **1.5.1. Suvoktos vadovo ir organizacijos paramų ryšys**

Darbuotojai tiki, jog organizacija turi bendrą teigiamą ar neigiamą orientaciją jų atžvilgiu, kuri apima jų įdėto indėlio pripažinimą ir rūpinimąsi jų gerove. Tačiau darbuotojai ne tik sukuria bendrą išsivaizdavimą kaip juos vertina organizacija, bet ir turi bendrą vaizdą, kiek jų vadovai vertina jų indėlį ir rūpinasi jų gerove - **suvokta vadovo parama** (Kottke ir Sharafinski, 1988; Eisenberger ir kt., 2002, p.568). Kadangi vadovai veikia kaip organizacijos agentai/įgaliotiniai, kurie yra atsakingi už savo darbuotojų veiklos nukreipimą ir įvertinimą, darbuotojai vertina savo

vadovų palankią arba nepalankią orientaciją jų atžvilgiu kaip organizacijos paramą (Eisenberger ir kt., 1986, p.501). Palankus vadovo elgesys darbuotojo atžvilgiu turi sustiprinti suvoktą organizacijos paramą todėl, kad jo elgesys iš tiesų yra priskiriamas organizacijos politikai, procedūroms ir bendrai kultūrai (Levinson, 1965), o ne vadovo išskirtinei motyvacijai (cit.pg., Rhoades ir kt., 2001, p.825). Taigi, suvokta vadovo parama turi būti susijusi su suvokta organizacijos parama. Ryšio tarp jų stiprumas priklauso nuo to, kiek darbuotojas identifikuoja vadovą su organizacija, vietoj to, kad vertintų jo veiksmus kaip išskirtinius. Kaip teigia Eisenberger ir kt., 2002, p.567), organizacijos dažnai labai rūpinasi, gerbia tuos narius, kurie įvardinami kaip pasižymintys reikiamomis charakteristikomis. Tad vadovai, kuriuos organizacija vertina, yra stipriai identifikuojami su organizacijos elgesiu ir taip stipriai įtakoja suvoktą organizacijos paramą. Įprastai, vadovai, kuriuos aukštai vertina organizacijos, yra darbuotojų vertinami kaip stipriai įkūnijantys organizacijos charakterį. Be to, darbuotojai supranta, kad vadovų vertinimai (kai jie vertina savo pavaldinius) yra dažnai pateikiami aukščiausiai vadovybei ir įtakoja aukštesnių vadovų požiūrį, kas toliau atsiliepia kaip darbuotojai suvokia vadovo paramą ir atitinkamai organizacijos paramą.

Teigiamą ryšį tarp suvoktos vadovo ir organizacijos paramos nustatė Wayne ir kt., (1997, p.82), Hutchison (1997, p.170), Rhoades ir kt. (2001, p.825), o priešingumą, jog vadovo parama tiesiogiai įtakoja suvoktą organizacijos paramą patvirtino Eisenberger ir kt. (2002, p.565).

Apie šiuo ryšius tarp suvoktos vadovo ir organizacijos paramos Malatesta (1995) teigia, jog darbuotojai jausdami mažai paramos iš vadovo gali galvoti, jog šią situaciją galima pakeisti pakeičiant vadovą, arba atlikti kasdienes darbo užduotis sumažinant bendravimą su vadovu. Tačiau sumažėjus vadovo paramai sumažėja ir jaučiama parama iš organizacijos, kas galiausiai gali paskatinti darbuotojų pasitraukimą iš darbo (cit.pg., Eisenberger ir kt., 2002, p.569).

Tiriant suvoktą vadovo paramą skirtingose organizacijose rezultatai nėra vienodi - nors palankus elgesys iš vadovo pusės dažniausia stipriai įtakoja suvoktą organizacijos paramą, ryšys skiriasi priklausomai nuo organizacijos, kurioje dirba žmonės (Eisenberger ir kt., 2002, p.568).

Įdomu, jog Eisenberger ir kt. (2002, p. 572) atliktame tyrime suvokta vadovo parama įvertinta aukščiau nei suvokta organizacijos parama. Autoriai aiškina, jog kadangi vadovai turi didesnę kasdienį kontaktą su dauguma savo darbuotojų nei aukščiausioji organizacijos vadovybė, jie turi galimybę greičiau ir laiku perteikti teigiamą vertinimą ir rūpestį. Norėdami puoselėti darbuotojų lojalumą jiems, dauguma vadovų gali išpūsti gautą iš darbuotojų vertinimą bei savo vaidmenį, siekiant naudoti savo darbuotojams, kas ir įtakoja didesnę suvoktą vadovo paramą nei suvoktą organizacijos paramą. Toliau aptarsime kaip suvokta vadovo parama siejasi su kitais kintamaisiais bei ketinimu pasitraukti iš darbo.

### *1.5.2. Suvoktos vadovo paramos sąsajos su darbuotojų ketinimu pasitraukti iš darbo veikiant tarpiniams kintamiesiems*

Rhoades ir kt. (2001, p.825) išskyrė, jog organizacijos skiriami apdovanojimai (pripažinimas, paaugštinimo galimybė ir kt.), procedūrų teisingumas (sprendimų priėmimas, komunikacija ir kt.) ir vadovo parama (susirūpinimas darbuotojų gerove ir kt.) skatina darbuotojus jausti suvoktą organizacijos paramą, kas įtakoja emocinį įsipareigojimą organizacijai (pvz.: priklausymo jausmas, prisirišimas). Tačiau šis modelis nebuvo išplėstas iki darbuotojų ketinimo pasitraukti iš darbo.

Eisenberger ir kt. (2002, p.565) praplėtė šį tyrimą ir nustatė, jog suvokta organizacijos parama yra tarpininkas neigiamo ryšio tarp suvoktos vadovo paramos ir darbuotojo pasitraukimo iš darbo, t.y. sulaukiama iš vadovo parama sustiprina organizacijos paramą ir taip darbuotojai jaučia padidėjusią pareigą padėti organizacijai siekti jos tikslų, sustiprėja įsipareigojimas organizacijai ir atitinkamai sumažėja pasitraukimas iš darbo ar kitas atsitraukimo nuo darbo elgesys (Eisenberger ir kt., 2001, p.568; Shore ir Shore, 1995, p.159). Desselle (2005, p.676) tyrime nustatė, jog geri santykiai su bendradarbiais, bei vadovo parama buvo vieni iš kintamųjų, paskatinsiu pasilikti darbe, kai tarp jų veikė įsipareigojimas organizacijai. Taigi, vadovai, kurie yra identifikuojami su organizacija, prisideda prie to, kaip yra suvokiama organizacijos parama, ir galiausiai prie darbuotojų pasilikimo darbe.

Tačiau suvokta vadovo parama yra susijusi ir su pasitenkinimu darbu. Chen ir Ployhart (2006, p.17) teigia, jog jeigu darbuotojai patiria mažai paramos iš vadovo ir bendradarbių, tuomet jie daug mažiau patenkinti darbu ir mažiau psichologiškai įsitraukę į atliekamą darbą. Desselle ir Holmes (2007, p.58) nustatė, jog vadovo parama sušvelnina patiriamą stresą, ir kartu su organizacijos bei bendradarbių parama teigiamai siejasi su pasitenkinimu darbu. Brough ir Pears (2004, p.272) atlikę tyrimą apie socialinę paramą nustatė, jog iš vadovo gaunama parama tiesiogiai numato pasitenkinimą darbu. Tačiau yra tyrimų (Iverson ir Maguire, 2000, p.833), kuriems ryšio nustatyti tarp suvoktos vadovo ir bendradarbių paramos bei pasitenkinimo darbu nepavyko.

Kiti tyrimai išplėtė ryšio ieškojimą tarp vadovo paramos ir ketinimo pasitraukti iš darbo ar pasilikimo jame. Korunka ir kt. (2005, p.470) teigia, jog vadovo parama yra susijusi su emociniu išsekimu ir su pasitenkinimu darbu, kurie galiausiai susiję su ketinimu pasitraukti iš darbo.

Firth (2004, p.179) į tyrimą įtraukė ir pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą organizacijai. Ji tyrė, koki kintamieji gali numatyti darbuotojų ketinimą pasitraukti iš organizacijos ir įvardino tarpinis kintamasis. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog emocinė parama iš vadovų ir savęs vertinimas veikia kaip tarpiniai kintamieji stresoriams veikiant streso reakcijas, pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą organizacijai ir ketinimą pasitraukti iš darbo. Taigi vadovo parama ketinimą pasitraukti iš darbo veikia per įsipareigojimą organizacijai ir pasitenkinimą darbu. Autoriai taip pat pataria, jog norint sumažinti darbuotojų ketinimą pasitraukti iš darbo ir pasitraukimą, vadovai turi

aktyviai kontroliuoti darbo krūvius ir santykius tarp vadovo ir darbuotojų, kad būtų sumažintas ir valdomas stresas. Vadovai taip pat turi prižiūrėti prieinamus darbuotojams vidinius ir išorinius pasitenkinimo darbu šaltinius. Tai padėtų išlaikyti darbuotojus ir net padidinti jų pasitenkinimą darbu bei įsipareigojimą organizacijai.

Kaip pažymi Firth (2004, p.172), iš vadovų gaunama parama vaidina reikšmingą vaidmenį sušvelninant darbuotojų ketinimą pasitraukti iš darbo, bet ne visi tyrimai yra sutampantys. Jis apžvelgia tyrimus ir teigia, jog, Moore (2002) nustatė, kad vadovų parama sumažino seselių perdegimo laipsnį ir netiesiogiai sumažino jų pasitraukimo iš darbo ketinimus; Kalliath ir Beck (2001) vertino vadovo paramos įtaką dviems perdegimo kintamiesiems – depersonalizacijai ir emociniam išsekimui – ir nustatė, jog parama ne tik sumažino šiuos simptomus, bet taip pat tiesiogiai ir netiesiogiai darbuotojų ketinimą pasitraukti iš darbo; Munn ir kt. (1996) nustatė, jog vadovo parama yra geriausias kintamasis numatantis nepasitenkinimą darbu ir ketinimą pasitraukti iš darbo; Hatton ir Emerson (1996) tyrimų rezultatai atskleidė, jog realų pasitraukimą iš darbo iš dalies sąlygojo maža vadovo parama (cit.pg. Firth, 2004, p.172). Tačiau pastarieji tyrimai neįvertino, kaip vadovo parama gali veikti per suvoktą organizacijos paramą.

Apibendrinant, pasitraukimo iš darbo specialistai (pvz., Mobley ir kt., 1979) jau senokai pažymėjo, jog vadovavimas vaidina svarbų vaidmenį darbuotojų savanoriškam pasitraukimui iš darbo, tačiau tyrimų šia tema trūksta ir be to, mažai tyrimų tyrė tarpinius kintamuosius ryšyje tarp vadovavimo ir pasitraukimo iš darbo (Griffeth ir kt., 2000, p.484), ką ir mėginsime išsiaiškinti šio tyrimo metu.

Kadangi be vadovo paramos dar yra ir bendradarbių parama, ją žemiau ir aptarsime, nes kaip pažymi Ducharme ir Martin (2000, p.224) bei Bhanthumnavin (2000, p.160) būtina tirti paramą iš vadovo ir kitų šaltinių atskirai, nes šios dvi paramos rūšys gali labai skirtis tarpusavyje.

### **1.6. Suvokta bendradarbių parama**

Darbuotojai naudą bei atpildą taip pat gauna iš savo bendradarbių. Anot Ladd ir Henry (2000, p.2030), *suvokta bendradarbių parama* tai darbuotojų įsivaizdavimas apie tai, kiek jų bendradarbiai rūpinasi jų gerove ir pastebi jų indėlį, tad jie sukūrė ekvivalentišką priemonę įvertinti įsitikinimams apie tarpusavio sąveikos normą bendradarbių atžvilgiu. Taigi šiuo atveju mainų teorija yra nukreipiama į sąveiką ne tarp organizacijos ir darbuotojo, o tarp darbuotojo ir jo bendradarbių.

Socialinių mainų teorija (Blau, 1964) teigia, jog procesai skatinantys darbinius saitus įtakoja tai, kaip žmonės bendrauja tarpusavyje su kitais organizacijos nariais – taigi veikia įsipareigojimo mechanizmas atsakyti į gautą paramą tuo pačiu ir tai itin svarbu pasikartojant socialinėms sąveikoms, bei esant aukštos kokybės santykiams (Fass ir kt., 2006, p.352). Nors gali būti ir

instrumentinės tokio elgesio priežastys, nauda gauta pasidalinus dažnai sukuria vertę, nes tai simbolizuoja santykių kokybę. Tokių santykių palikimas gali sukelti dvasinę netektį (Mossholder ir kt., 2005, p.608).

### ***1.6.1. Suvoktos bendradarbių paramos sąsajos su darbuotojų ketinimu pasitraukti iš darbo veikiant tarpiniams kintamiesiems***

Maertz ir Griffeth (2004, p.674) teigia, jog net išsamūs pasitraukimo iš darbo modeliai pražiūrėjo galimą santykių su bendradarbiais vaidmenį, kas gali paaiškinti, kodėl taip maža tyrimų šia tema. Uhl-Bien ir kolegos (2000) taip pat pastebi, jog prastos kokybės santykiai gali organizacijai daug kainuoti, pavyzdžiui, didesnę pasitraukimą iš darbo (cit.pg. Mossholder ir kt., 2005, p.607).

Tad Maertz ir Griffeth (2004, p.674), kaip ir minėta anksčiau, išskyrė iš darbo skatinančias išeiti atskiras motyvacinės jėgas – vienos jų – sudedamosios jėgos (angl. *constituent forces*), kurios apima darbuotojo santykius su organizacijoje dirbančiais žmonėmis ar grupėmis. Šias jėgas apibūdina kaip motyvaciją pasilikti ar pasitraukti iš organizacijos priklausomai nuo darbuotojo prisirišimo prie atskirų bendradarbių ar organizacijoje esančių grupių. Prisirišimas prie kažkurio darbuotojo reiškia prisirišimą (įsipareigojimą) ir prie organizacijos, tol, kol jis jaučia, jog tam tikras bendradarbis irgi yra prisirišęs prie organizacijos, t.y. darbuotojo prisirišimas prie kito darbuotojo gali tapti jėga darbuotojui atsitraukti nuo organizacijos, jei jo bendradarbis praneša apie savo pasitraukimą iš darbo. Maertz ir Griffeth (2004, p.674) apžvelgę literatūrą teigia, jog yra nustatyti ryšiai tarp santykių su bendradarbiais ir atsitraukimo iš darbo kognicijų, sąsajos su įsipareigojimu organizacijai (Wayne ir kt., 1997, p.82). Neseniai Mitchell ir kt. (2001) nustatė, jog prisirišimas prie žmonių ir grupių neskaitant įsipareigojimo organizacijai susijęs su pasitenkinimu darbu, suvokiamomis alternatyvomis ir darbo paieškomis, kurios nuspėja realų pasitraukimo iš darbo elgesį. Tai nurodo, jog sudedamosios jėgos turi būti įtrauktos kaip kintamasis į pasitraukimo iš darbo modelius (cit.pg., Maertz ir Griffeth, 2004, p.674).

Yra atlikti keli tyrimai, kur ieškota, ne kaip bendradarbiai apskritai, bet kaip iš jų sudarytos komandos siejasi su ketinimu pasitraukti iš darbo. Bendradarbiai turi kurti įsivaizdavimą, ar ir koku laipsniu jų komandos nariai vertina jų indėlį ir rūpinasi jų gerove – tai įvertinę, darbuotojai yra linkę atsidėkoti tuo pačiu įdėdami dar daugiau pastangų gavėjo naudai; taigi svarbu, kiek darbuotojai jaučia paramos iš bendradarbių. Kaip nustatė Harris (1992), darbo komandose nauda yra pagerėję veiklos rezultatai, mažiau pravaikštų ir mažiau išeinančių iš darbo darbuotojų (cit.pg, Bishop ir kt., 2000, p.1113).

Wayne ir kt. (1997, p.90) teigia, jog ketinimo pasitraukti iš darbo ryšys su įsipareigojimu organizacijai bei komandai skiriasi. Jei darbuotojas nori palikti organizaciją, jis ar ji turi išsiaiškinti



santykius ar juos pervadinti tokiu būdu, kad jis ar ji daugiau nebūtų jos nariu. Taigi, jei darbuotojo santykiai su jo komanda nepatenkinami ar jaučia mažai prisirišimo, darbuotojas gali pakeisti komandą vis dar likdamas organizacijoje. Tad darbuotojas gali vertinti ryšį su komanda kaip laikiną ir, norėdamas išvengti nesėkmingų santykių komandoje, nebūtinai paliks organizaciją. Apibendrinant, organizacijos vertybės, tikslai ir kitos charakteristikos, kuriomis remiasi darbuotojo įsipareigojimas organizacijai, gali būti nepriklausomi nuo buvimo komandos nariu.

Iš dalies paaiškinti ryšį tarp santykių su bendradarbiais ir darbuotojų noro atsitraukti nuo organizacijos galima remiantis socialinio kapitalo sąvoka – esamų ir galimų išteklių, kuriuos gauna ar gali gauti žmogus santykių, sudarytų su kitais žmonėmis, dėka suma (Leana ir Van Buren, cit.pg., Mossholder ir kt., 2005, p.607). Kaip teigia Mossholder ir kolegės (2005, p.607), prisirišimas prie organizacijos didėja žmonėms kuriant gilesnius ir geresnės kokybės socialinius tinklus. Kahn (1998) teigia, jog nors žmonės sukuria su darbu susijusius santykius ir dėl to, kad priartėtų prie organizacijos tikslų, ryšiai suformuojami dėl daug sudėtingesnių priežasčių (cit.pg., Mossholder ir kt., 2005, p. 608). Jis teigia, jog nekognityviniai elementai, toki kaip pagarba, nuoširdumas ir asmeninis dėmesys yra patys svarbiausi tokiuose santykiuose. Kuomet yra didelės kokybės santykių sistemos, jos įtraukia žmones į santykių tinklą, ir taip jie tampa mažiau jautrūs jėgoms, dėl kurių gali pasitraukti iš organizacijos. Kai kurie tyrėjai tai aprašė kaip įtvirtinančias ir teigė, jog tai apsaugo nuo sukrėtimų, kurie gali paskatinti pasitraukimą iš organizacijos (Mitchell ir Lee, 2001) ir kuomet mažėja teigiamas prisirišimas prie organizacijos (Burt, cit.pg., Mossholder ir kt., 2005, p. 608). Maertz ir Champion (1998) pastebėjo, teigiami darbo santykiai gali paskatinti žmones pasilikti organizacijoje nepaisant to, kad gali jiems kažkas organizacijoje nepatikti (cit.pg., Mossholder ir kt., 2005, p. 608).

Taigi, jei darbuotojai jaučia paramą, rūpestį iš savo bendradarbių, jie jaučia pareigos jausmą atsakyti tuo pačiu – šis abipusis įsipareigojimo jausmas ir lūkesčio buvimas, kad bus atsilyginta tuo pačiu, nurodo aukštos kokybės mainus tarp bendradarbių (Sherony ir Green, 2002, p.542). O jei paramos negauna, tai gali sumažinti socialinės integracijos ir identifikavimosi jausmus, bei prisirišimą ne tik prie bendradarbių, bet ir prie organizacijos, ir galiausiai padidinti – atsitraukimo nuo darbo elgesį (Kahn, cit. pg., Mossholder ir kt., 2005, p.608).

Tyrėjai analizavę bendradarbių paramos pasekmes itin daug dėmesio skyrė, kaip tai gali sumažinti darbe patiriamą stresą ir įtampą. Kaip pažymi Ducharme ir Martin (2000, p.224) apžvelgę literatūrą, yra pakankamai mažai tyrimų, kurie tyrė bendradarbių paramos sąsajas su pasitenkinimu darbu. Jie nustatė, jog gauta iš bendradarbių parama yra netgi labai stipriai susijusi su darbuotojų pasitenkinimu darbu – tiesioginį ir netiesioginį ryšį veikiant tarpiniam kintamajam – jaučiamai atsakomybei - nustatė Fass ir kt. (2006, p.356). Brough ir Pears (2004, p.480) atlikę tyrimą apie socialinę paramą, irgi gavo, jog bendradarbių parama yra susijusi, tik nenumato pasitenkinimo

darbu kaip tai prognozuoja vadovo parama. Patrick Chang Boon Lee (2002, p.148) savo tyrime nustatė, kad ryšys tarp socialinės paramos iš bendradarbių ir ketinimo pasitraukti iš darbo priklauso nuo individualaus poreikio būti priimtu nariu, o pasitenkinimas darbu veikia kaip tarpinis kintamasis ryšyje tarp bendradarbių ir vadovo paramos bei ketinimo pasitraukti iš darbo. Freddolino ir Heaney (1992) rezultatai atskleidė, jog bendradarbių socialinė parama susijusi su didesniu pasitenkinimu darbu, o ketinimas pasitraukti iš darbo susijęs su sulaukiamu iš bendradarbių kenkimu (undermining) (cit.pg., Firth, 2004, p.172).

Tačiau yra tyrimų kur ieškotas tiesioginis ryšys tarp bendradarbių paramos ir ketinimo pasitraukti iš darbo. Iverson (cit pg., Mossolder ir kt., 2005, p.609) tyrė, ar iš bendradarbių gaunama parama yra tiesiogiai susijusi su pasitraukimu iš darbo, bet ryšio nenustatė. Mossholder ir kt. (2005, p. 612) pakartojo tyrimą, ir nustatė teigiamą ryšį tarp suvoktos bendradarbių paramos ir jaučiamos pareigos atsidėkoti tuo pačiu bendradarbiams – jaučiama bendradarbių parama gali sukelti socialinio išsiskolinimo/ dėkingumo jausmą. Bet sąsajų su pasitraukimu nerado. Tiesa, tai galėjo paskatinti ir tai, jog antras tyrimo etapas vyko tik po 5 metų, t.y. ilgiau nei kituose tyrimuose, ir be to, suvokiminį kintamąjį gal reiktų tirti praėjus mažiau laiko.

Apžvelgus tyrimus aiškėja, jog aiškių vienareikšmių rezultatų su kuo siejasi ir ką prognozuoja bendradarbių parama nėra. Tad būtina kartoti tyrimus. Be to, rezultatų skirtingumą lemti gali ir neatsižvelgimas į pasitraukimą iš darbo kaip į procesą, turint omenyje, jog bendradarbių parama kaip tolimesnis kintamasis turi veikti per tarpinius – pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą organizacijai. Vadovo parama veikia per suvoktą organizacijos paramą – tad verta patikrinti kaip ir bendradarbių parama per ją veikia.

Galima paminėti ir Lewin (1943) teoriją, kuri teigia, jog žmogaus reakcijos į aplinką didžiaja dalimi priklauso nuo suvokiamų elementų artimumo ir iškilumo. Tiksliau, kuo elementai yra artimesni, tuo daro didesnę poveikį žmogui nei tolimi elementai. Tačiau, poveikio laipsnis taip pat priklauso nuo psichologinio elementų iškilumo lygio. Pavyzdžiui, tolimas stimulus gali turėti didesnę poveikį reakcijai, jei jo iškilumas yra pakankamai didelis, tuo tarpu artimi elementai gali turėti mažai reikšmės reakcijai, jei yra mažai iškilūs (Mathieu, cit pg., Bishop, 2000, p.1117). Tad ir šio tyrimo atveju, suvokta bendradarbių parama yra gan tolimas elementas ketinime pasitraukti iš darbo, bet jei jis bus reikšmingas atskiram žmogui, tai gali paskatinti pasitraukimą iš organizacijos.

### ***1.6.2. Suvoktos bendradarbių ir vadovo paramų ryšys su suvokta organizacijos parama***

Kaip teigia, Dornbusch ir Scott (1975), socialinė parama dažnai apima teigiamų poveikio priemonių ar įvertinimų perdavimą, kurie galiausia patvirtina/įvertina (angl. *validate*) žmogų, į kurią tai yra nukreipta. Pavyzdžiui, teigiamos poveikio priemonės ar įvertinimai gaunami kaip socialinė parama iš vadovo ar bendradarbių atitinkamai apibrėžia (angl. *authorize*) ją gaunantį darbuotoją (cit

pg. Yoon ir Lim, 2000, p.925). Yoon ir Lim (2000, p.925) priduria, jog įvertinimo (validation) hipotezė teigia, jog organizacija (pvz.: vyriausi vadovai ar vykduojantieji) dažnai skenuoja dominančio darbuotojo, kuriam reikalinga parama, socialinę aplinką (pvz.: bendradarbius ar jų vadovus) ir nusprendžia, kiek paramos duoda bendradarbiai ir vadovai. Tie darbuotojai, kurie gauna palankesnę paramą iš vadovo ir bendradarbių yra taip pat labiau linkę gauti daugiau paramos iš organizacijos, nes esamas įvertinimo lygis paskatina nuspręsti, jog gaunama parama ir iš organizacijos. Taigi, šie autoriai teigia, jog socialinė parama – vadovo ir bendradarbių – veikia suvoktą organizacijos paramą.

Apibendrinant, svarbu kaip suvokta bendradarbių parama, kartu su suvokta organizacijos ir vadovo parama veikia tarpusavyje ir kartu ketinimą pasitraukti iš darbo per pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą organizacijai, nes žinant veikimo mechanizmą ir veikimo kryptį galima kreipti visą žmogiškųjų išteklių procesą linkme, kad darbuotojai jaustųsi kuo geriau ir būtų kuo mažiau linkę pasitraukti iš darbo.

### ***1.7. Įsipareigojimas organizacijai ir pasitenkinimas darbu pasitraukimo iš darbo procese***

Daug tirtas įsipareigojimas organizacijai ir pasitenkinimas darbu, nes tyrėjus domino, kokios yra jų pasekmės produktyvumui, pravaikštomis, ankstyvam pasitraukimui iš darbo, psichologiniam atsitraukimui nuo darbo (Samad, 2006, p.113). Yra daug tyrimų atlikta norint išsiaiškinti, kas labiau numato ketinimą pasitraukti iš darbo – ar įsipareigojimas organizacijai ar pasitenkinimas darbu (Samad, 2006, p.114; Bishop, 2005, p. 424), tačiau vieningos nuomonės nėra. Griffeth ir kt. (2000, p.480) atlikę meta-analizę pasitraukimo iš darbo tema, nustatė, jog visgi stipriau įtakoja įsipareigojimas organizacijai, o stipriausiai, kaip pabrėžė Samad (2006, p.113) – emocinis įsipareigojimas. Be to, nėra vieningo sutarimo ar pasitenkinimas darbu veikia įsipareigojimą organizacijai ar atvirkščiai; netgi teigiama, jog jie veikia cikliška (Farkas ir Tetrick, 1989; Lance, 1991; Williams ir Hazer, 1986; cit.pg, Allen ir kt., 2003, p.105). Vandenberg ir Lance (1992, p.154) teigia, jog pasitenkinimas darbu susiformuoja tik darbuotojui atėjus į organizaciją ir apima visa, kas susiję konkrečiai su atliekamu darbu; jis linkęs keistis priklausomai nuo besikeičiančių darbo sąlygų; tuo tarpu įsipareigojimas organizacijai tai ilgai besiformuojantis konstruktas, kai žmogus susipažįsta su organizacijos vertybėmis, tikslais, įvertina savo narysę organizacijoje. Tačiau pasitraukimo iš darbo procese Gregson (1992, p.80) atliktas tyrimas visgi leidžia manyti, kad pasitenkinimas darbu įtakoja įsipareigojimą organizacijai, o ne atvirkščiai. Nors šio tyrimo tikslas nėra nustatyti jų priežastingumo, modelyje teigiame būtent šios krypties įtaką. Įsipareigojimą organizacijai ir pasitenkinimą darbu išsamiau aptarsime skyreliuose žemiau.

### 1.7.1. *Įsipareigojimas organizacijai*

Įsipareigojimas organizacijai - tai žmogaus ryšys su organizacija, pasireiškiantis ištraukimu į organizaciją, lojalumu, organizacijos vertybių, tikslų priėmimu bei noru likti organizacijos nariu (Meyer, Allen, 1993, p.538). Griffeth ir kt. (2000, p.480) akcentuoja, jog pasitraukimo iš darbo reiškinį geriausia tirti taikant Allen ir Meyer skalę, nes ji geriausia nusako ketinimą pasitraukti iš darbo. Anot Meyer ir Allen (1993, p.540) yra galimos trys įsipareigojimo organizacijai formos: emocinis, ekonominis ir normatyvinis:

- Emocinis įsipareigojimas organizacijai – darbuotojo asmeninis prisirišimas, identifikacija ir ištraukimas į organizaciją (pasilieka organizacijoje, nes to nori), darbuotojas jaučiasi prisirišęs prie organizacijos,
- Ekonominis įsipareigojimas organizacijai – įsipareigojimo forma, kuomet darbuotojas tiki, jog pasilikdamas organizacijoje jis praranda mažiau nei iš jos išeidamas (pasilieka darbovietėje, nes taip jam reikia). Šis įsipareigojimas susijęs tiek finansine, tiek nefinansine kaina, kurią žmogus sumokėtų, jei išeitų iš darbo ir suvokiamu alternatyvų trūkumu, kalbant apie kitą galimą darbą,
- Normatyvinis įsipareigojimas organizacijai – darbuotojo pareigos likti organizacijoje jausmas (darbuotojas lieka organizacijoje, nes jaučia, kad taip reikėtų elgtis). Normatyvinis įsipareigojimas gali didėti dėl to, kad darbuotojas jaučiasi skolingas dėl iš organizacijos pusės suteiktų mokymų, apmokėtų studijų, išmokėtų premijų ir kt., ir jausis tol skolingas, kol suvoks, jog skola jau atiduota, ar pasikeitus aplinkybėms (Meyer ir Allen, 1993, p.541).

Visos šios įsipareigojimo formos yra kaip atskiri komponentai, o ne įsipareigojimo organizacijai tipai, tad gali pasireikšti kiekviena skirtingu laipsniu. Be to, kiekviena ši forma gali būti susijusi su skirtingais antecedentais (Wasti, 2003, p.303). Įsipareigojimas organizacijai gali būti susijęs su įvairiomis pasekmėmis. Kaip teigia Miner (1988), stipriausiai įsipareigojimas siejasi su darbuotojų kaita. Šis ryšys yra stipresnis nei pasitenkinimo darbo atveju. Taigi, kuo labiau darbuotojas įsipareigojęs, tuo mažėja darbuotojų pasitraukimo iš darbo tikimybė. Taip pat Miner (1988) teigia, jog neretai aptinkamas ryšys tarp įsipareigojimo organizacijai ir rezultatų kokybės, kiekybės, pravaikštų lygio, žemo produktyvumo. Mathieu ir Zajac (1990), Meyer ir Allen (1997) nustatė, jog emocinis įsipareigojimas yra neigiamai susijęs su pravaikštomis (cit.pg., Rhoades ir kt., 2001, p.826). Apžvelgę Rhoades ir kt. (2001, p.827) eilę tyrimų apibendrina, jog tarp įvairių emocinio įsipareigojimo organizacijai pasekmių, kurios yra tirtos, sumažėjęs darbuotojų savanoriškas pasitraukimas iš darbo yra stipriausias ir pastoviausias kintamasis

Wasti (2003, p.303) nustatė, jog normatyvinis įsipareigojimas irgi siejasi su ketinimu pasitraukti iš darbo, tik silpniau nei emocinis. Kaip teigė Allen ir Meyer (1997), normatyvinis

įsipareigojimas gali būti netgi geresnis pasekmių prognozuotojas, jeigu vyrauja kolektyviška atmosfera, kuri atspindi stiprius ryšius ir pareigos jausmą (cit.pg., Wasti, 2003, p.304). Ekonominio įsipareigojimo atveju, Meyer ir Allen (1993, p.547) nustatė, jog jis irgi siejasi su ketinimu pasitraukti iš darbo, taigi žmogus gali likti organizacijoje vien todėl, kad yra geros darbo sąlygos ir per daug prarastų išeidamas. Taip pat nustatė, jog darbuotojai labiau nori likti organizacijoje, kai yra prie jos prisirišę, o ne kai įvertina kainą, jei paliktų organizaciją.

Tarp darbuotojo ir darbdavio santykis yra dinamiškas – darbuotojai stebi ir atitinkamai reaguoja į organizacijos įsipareigojimo pokyčius. Rousseau (1995) teigia, jog darbuotojai sudaro psichologinį kontraktą, paremtą abipusiu įsipareigojimu sau ir savo darbdaviui. Kai kontraktas yra pakartotinai sulaužomas, padidėja darbuotojo atsitraukimo nuo darbo tikimybė – pravaikštos ir galiausiai pasitraukimas iš darbo. Sutartys, paremtos atviru ir ilgalaikiu darbuotojo ir organizacijos įsipareigojimu rūpintis vienas kito gerove, išlieka dėl organizacijos veiksmų, kurie atitinka darbuotojo poreikius ir kuria pasitikėjimą organizacija, kad ši įvykdys savo pareigas (Robinson ir Wolfe Morrison, 1995; Rousseau ir McLean Parks, 1993). Tad šiuo atveju, aukšta suvokta organizacijos parama, informuoja apie organizacijos teikiamą pirmenybę stipriam santykiniam ryšiui, ir atvirkščiai (cit.pg. Rhoades ir kt., 2001, p. 834).

### ***1.7.2. Pasitenkinimas darbu***

Pasitenkinimas darbu gali būti apibrėžtas kaip emocinės ir kognityvinės reakcijos, kurios kyla kaip neatitikimas tarp to, ką darbuotojas nori gauti ir tarp to, ką realiai gauna. Taigi pasitenkinimas darbu nurodo bendrą darbuotojų nuostatą darbo atžvilgiu. Kaip teigia Porter ir Steers (1973) savo atitinkančių lūkesčių modelyje, darbuotojai turi įvairius lūkesčius, o kuomet šie lūkesčiai yra nepatenkinami, tai skatina nepasitenkinimą, kas galiausia veda prie darbuotojų pasitraukimo iš darbo (cit. pg. Peterson, 2004, p.216); o pasitenkinimas darbu yra stipriai susijęs su ketinimu pasitraukti iš darbo (Flaherty ir Pappas, 2002, p.53).

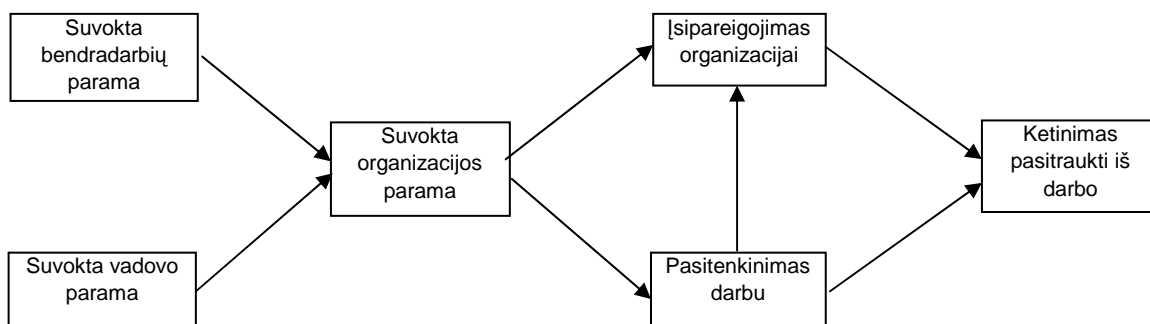
Samad (2006, p.114) teigia, jog pasitenkinimo darbu tyrimas yra labai informatyvus numatant organizacijai reikšmingą darbuotojo elgesį. Anot Roznowski ir Hulin (1992), taip yra todėl, kad nepatenkinti darbuotojai gali būti nepageidaujamų pasekmių darbe, tokių kaip vogimas, papildomas darbas ir didelis pravaikštų skaičius, priežastimi. Be to, toki darbuotojai gali atsitraukti nuo darbo psichologiškai: vėluoti į darbą, nesilankyti susirinkimuose, ar bandyti atrodyti užsiėmusiais (cit.pg. Samad, 2006, p.114). Nepatenkinti darbuotojai taip pat yra linkę atsitraukti nuo darbo fiziškai, kas galiausiai gali sąlygoti pasitraukimą iš darbo. Mobley modelyje (1977), nepasitenkinimas paskatina įvairias atsitraukimo nuo darbo kognicijas, kuomet darbuotojai įvertina kainą ir naudą, jei jie paliktų šį darbą. Kuo darbuotojai tampa mažiau patenkinti, tuo didėja tikimybė, jog jie svarstys kitas įsidarbinimo galimybes (Hellman, cit.pg. Samad, 2006, p.114). Toki nepasitenkinę darbuotojai gali

ir pasilikti organizacijoje, bet jie gali bandyti keisti aplinką: įtakoti pokyčius susivienijimų ar kitu būdu, bei stengiantis pakeisti darbo vietą perkėlimo ar pažemino darbe būdu (Roznowski, Hulin, 1992; cit.pg., Samad, 2006, p.114).

\*\*\*

Apibendrinus, nėra tyrimų, kurie būtų įtraukę suvoktą organizacijos, vadovo ir bendradarbių paramas, bei būtų jas tyrę drauge ketinimo pasitraukti iš darbo procese, o tai apžvelgus literatūroje pasirodė neištirta vieta. Kadangi vadovo parama veikia per suvoktą organizacijos paramą (Eisenberger ir kt., 2002, p.565), o Yoon ir Lim (2000) teigia, jog suvokta bendradarbių ir vadovo parama prognozuoja suvoktą organizacijos paramą, šiame tyrime ir bandysime iširti, ar bendradarbių parama veikia per organizacijos paramą. Kadangi pasitraukimo iš darbo modeliai (Steers ir Mowday, 1981; Peterson, 2004; Griffeth ir kt, 2000) įtraukia ir tarpinius kintamuosius – įsipareigojimą organizacijai ir pasitenkinimą darbu – įtrauksime ir juos bei, kadangi teigiama, jog pasitenkinimas prognozuoja įsipareigojimą, įvertinsim šį ryšį.

Visus kintamuosius galima pavaizduoti žemiau pateiktame modelyje. Rodyklės reiškia, jog remiantis teorija yra tikimasi rasti tarp tų kintamųjų ryšius, kuo remiantis ir būtų formuluojamos hipotezės:



1 pav. Teorinis modelis (A)

### ***Tyrimo tikslas***

Nustatyti, kaip suvokta organizacijos, vadovo ir bendradarbių parama siejasi su darbuotojų ketinimu pasitraukti iš darbo, veikiant tarpiniams kintamiesiems – įsipareigojimui organizacijai ir pasitenkinimui darbu.

Hipotezės sudarytos apžvelgtos literatūros ir modelio pagrindu.

### ***Hipotezės***

*H1: Suvokta vadovo ir bendradarbių parama prognozuoja darbuotojų suvoktą organizacijos paramą.*

*H2: Suvokta organizacijos parama prognozuoja darbuotojų įsipareigojimą organizacijai ir pasitenkinimą darbu.*

*H3: Darbuotojų ketinimas pasitraukti iš darbo priklauso nuo jų įsipareigojimo organizacijai bei pasitenkinimo darbu.*

*H4: Darbuotojų pasitenkinimas darbu yra susijęs su jų įsipareigojimu organizacijai ir jį prognozuoja.*

Visas šias hipotezes į vieną modelį apjungia 5 hipotezė:

***H5: Suvokta vadovo ir bendradarbių parama prognozuoja darbuotojų ketinimą pasitraukti iš darbo veikiant per suvoktą organizacijos paramą bei įsipareigojimą organizacijai ir pasitenkinimą darbu.***

## 2. TYRIMO METODIKA

### 2.1. Tiriamieji

Tyrimo dalyvavo 80 tiriamųjų: 22 vyrai ir 58 moterys. Jų amžiaus sklaida – nuo 22 iki 53 metų. Amžiaus vidurkis – 34 metai. Beveik visi dalyvavusieji tyrime yra baigę aukštąjį išsilavinimą (79 – turi aukštąjį išsilavinimą ir 1 – aukštesnįjį). Darbo stažas esamoje darbovietėje („Hansabankas“) svyruoja nuo 1 iki 29 metų, kai vidutinis darbo stažas siekia 6 metus. Tyrimo apklaustų darbuotojų tarpe buvo ir vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas užimančių asmenų, atitinkamai 43 ir 37 darbuotojai. Vadovai yra tie, kurie turi sau pavaldžių darbuotojų. Tyrimo metu nepilnai užpildė anketas 5 tyrimo dalyviai. Kadangi trūko nuo 1 iki 5 atsakymų anketoje (iš 80 pateiktų klausimų), tad jie pateikti kaip „missing values“ ir vis tiek įtraukti į skaičiavimus atitinkamai tai įvertinant apdorojant duomenis.

1 lentelė: Tyrimo dalyviai

	Skaičius	Procentas
<b>Pagal lytį:</b>		
Vyrai	22	27,5 %
Moterys	58	72,5 %
<b>Pagal pareigybę:</b>		
Vadovai	43	53,75 %
Ne vadovai	37	46,25 %

### 2.2. Tyrimo metodai

Tiriamąją medžiagą sudaro 6 anketos, skirtos įvertinti suvoktą organizacijos paramą, suvoktą vadovo paramą, suvoktą bendradarbių paramą, pasitenkinimą darbu, išipareigojimą organizacijai ir ketinimą pasitraukti iš darbo. Jos aprašomos plačiau žemiau.

#### *Suvokta organizacijos parama*

Anketą įvertinti suvoktą organizacijos paramą, kurią originaliam variante sudaro 36 teiginiai, sukūrė Eisenberger ir kt. (1986, p.503), kuris tame pačiame darbe aprašydamas šį konstrukta pateikė ir trumpąją – 16 teiginių anketą (žr. Priedas, II dalis) (kuri ir bus taikoma šiame darbe), nes Rhoades ir Eisenberger (2002, p.702) pažymi, jog originali skalė yra vienadimensė ir yra aukšto vidinio suderinamumo, tad galima taikyti ir trumpesnes versijas. Tyrimuose taikyti ir dar trumpesni variantai – net iki 3 teiginių. Tačiau Hellman ir kt. (2006, p.659) atlikę paaiškinamąją (angl. exploratory) faktorinę analizę nustatė, jog kuo mažiau teiginių, tuo patikimumas mažėja. Tiksliau, kai anketoje įvertinti suvoktą organizacijos paramą belieka 3 teiginiai, patikimumas yra 0.71; tuo



tarpu kai 8 teiginiai ir daugiau – patikimumas (Cronbach  $\alpha$ ) yra 0.93, koki ir buvo rezultatai Eisenberger ir kt. darbe (1986, p.501) aprašius organizacijos paramos teoriją. Šiame darbe gauta Cronbach  $\alpha$  yra lygi 0.92. Be to, kaip rodo tyrimai, suvokta organizacijos parama skiriasi nuo pasitenkinimo darbu, emocinio išsipareigojimo (Eisenberger ir kt., 1990, p.57; Rhoades ir kt., 2001, p. 834; Setoon ir kt., 1996; Shore ir Tetrick, 1991, p.635). Teiginiai vertinami 7 balų ranginėje skalėje, kai kiekvienas teiginys gali būti vertinamas nuo 1 „visiškai nesutinku“ iki 7 „visiškai sutinku“. Suvoktos organizacijos paramos balas gaunamas, paskaičiavus visų teiginių vidurkį, t.y. gali svyruoti nuo 1 iki 7. Teiginys iš skalės: „Organizacija vertina mano indėlį prisidedant prie jos gerovės“. Skaičiuojant rezultatus, atsakymai į 2, 3, 5, 6, 9, 12, 13 teiginius yra keičiami tokia schema: iš 7 į 1, iš 6 į 2 ir t.t. Naudoti metodiką gautas sutikimas iš Eisenberger.

### ***Suvokta vadovo parama***

Įvertinti darbuotojų suvokimą apie tai, kiek jų vadovas vertina jų indėlį ir kiek jis rūpinasi jų gerove Hutchison (1997, p.164), Rhoades ir kt. (2001, p.828), Eisenberger ir kt. (2002, p.567) pritaikė Suvoktos organizacijos paramos anketą ir sudarė skales tirti suvoktai vadovo paramai pakeisdami žodį „organizacija“ į žodį „vadovas“. Nors Rhoades ir kt. (2001, p.828) taikė 4 teiginius išmatuoti suvoktai vadovo paramai, šiame tyrime taikysime 8 teiginius (žr. Priedas, III dalis), kuriuos kaip skalę sudarė Eisenberger ir kt. (2002, p.567), nes kaip nustatė Hellman ir kt. (2006, p.659) norint išlaikyti klausimyno patikimumą geriausią imti ne mažiau kaip 8 teiginius. Tyrėjo leidimas taikyti metodiką yra gautas. Cronbach  $\alpha$  siekia nuo 0.74 iki 0,90. Šio tyrimo metu gauta Cronbach  $\alpha$  yra lygi 0,90. Skaičiuojant rezultatus, atsakymai į 3, 8 teiginius yra keičiami tokia schema: iš 7 į 1, iš 6 į 2 ir t.t. Suvoktos vadovo paramos balas gaunamas, paskaičiavus visų teiginių vidurkį, t.y. gali svyruoti nuo 1 iki 7.

### ***Suvokta bendradarbių parama***

Anketa skirta įvertinti suvoktą bendradarbių paramą (angl. *Perceived Coworker Support Scale*) sukurta remiantis Eisenberger (1986, p.501) klausimynu tirti suvoktą organizacijos paramą. Ladd ir Henry (2000, p.2034) paėmė 9 teiginius (žr. Priedas, IV dalis), kurie turi aukštus faktorių svorius ir kurie tinka bendradarbių paramos atveju, ir žodį „organizacija“ pakeitė žodžiu „bendradarbiai“. Pavyzdiniai teiginiai: „Kai man iškyla problema, bendradarbiai man padeda“, „Mano bendradarbiai tikrai rūpinasi mano gerove“. Šios skalės Cronbach  $\alpha$  – 0,94 (Ladd ir Henry, 2000, p.2030), kai šio tyrimo metu gauta Cronbach  $\alpha$  lygi 0,92. Skaičiuojant rezultatus, atsakymai į 5 ir 7 teiginius yra keičiami tokia schema: iš 7 į 1, iš 6 į 2 ir t.t. Suvoktos bendradarbių paramos balas gaunamas, paskaičiavus visų teiginių vidurkį, t.y. gali svyruoti nuo 1 iki 7.

### ***Pasitenkinimas darbu***

Pasitenkinimo darbu anketa skirta nustatyti darbuotojų pasitenkinimo lygį. Šiame tyrime bus taikoma Minesotos pasitenkinimo darbu anketa, kurį sudarė Weiss, England ir Lofquist (1967, cit.pg. Furnham, 1997, p.306). Anketa sudaro 20 teiginių (žr. Priedas, I dalis), kai į kiekvieną jų respondentai atsako pasirinkdami atsakymą skalėje nuo 1 „labai nepatenkintas/-a“ iki 5 „labai patenkintas/-a“. Remiantis Herzberg teorija yra klausimyno pagalba vertinami išoriniai ir vidiniai veiksniai. Vidiniai veiksniai yra vertinami 12 teiginių pagalba (teiginiai: 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20), o išoriniams veiksniams nustatyti skirti 8 teiginiai (teiginiai: 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19). Gautus atsakymų balus reikia sudėti ir paskaičiuoti jų vidurkį. Įvairių tyrimų duomenimis testo validumas ir patikimumas yra aukštas (validumas – 0.90, patikimumas nuo 0.70 iki 0.80). Šiame tyrime gautas patikimumas yra Cronbach  $\alpha$  – 0,90.

### ***Įsipareigojimas organizacijai***

Įsipareigojimas organizacijai matuojamas Meyer ir Allen (1993) sukurta Įsipareigojimo organizacijai skale (Organizational Commitment Scale). Šią skalę sudaro 18 teiginių (žr. Priedas, V dalis), kurie matuoja tris įsipareigojimo organizacijai būdus: ekonominį (1-6 teiginiai), emocinį (7-12 teiginiai), ir normatyvinį (13-18 teiginiai) įsipareigojimus. Tyrimo dalyvis turi įvertinti kiekvieną teiginį, pasirinkdamas vieną iš 5 galimų atsakymo variantų: „visiškai nesutinku“, „nesutinku“, „nei sutinku, nei nesutinku“, „sutinku“ ir „visiškai sutinku“. Kiekvienas teiginys yra vertinamas penkių balų skalėje, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 5 – „visiškai sutinku“.

Skaičiuojant rezultatus, atsakymai į 9, 10, 11 ir 13 teiginius yra keičiami tokia schema: 5 keičiamas į 1, 4 į 2, 3 į 3, 2 į 4 ir 1 į 5. Tuomet skaičiuojamas kiekvieno įsipareigojimo būdo įvertinimas. Atsakymai į tam tikrą įsipareigojimo būdą reprezentuojančius teiginius yra sudedami, skaičiuojamas vidurkis ir kuo šis įvertinimas yra aukštesnis, tuo jaučiamas vienokio ar kitokio pobūdžio įsipareigojimas organizacijai yra aukštesnis. Galutinio skalės varianto patikimumas svyruoja apie 0,74-0,88 (emociniam) 0,54-0,82 (ekonominiam); 0,58-0,78 (normatyviniam). Šiame tyrime gauta Cronbach  $\alpha$  emociniam įsipareigojimui – 0,83, normatyviniam – 0,81, o ekonominiam irgi mažiausia – 0,68.

### ***Ketinimas pasitraukti iš darbo***

Vienos paplitusios ir taikomos metodikos išmatuoti ketinimui pasitraukti iš darbo nėra. Vieni matuoja tik ketinimą pasitraukti iš darbo, kiti matuoja atsitraukimo intencijas, kas jau apima ir realų kito darbo ieškojimo elgesį, o tai jau nėra vien ketinimas. Ketinimas pasitraukti iš darbo yra priklausomas kintamasis nurodantis pasekmę, ir yra apibrėžiamas trijų atskirų indikatorių: galvojimas apie pasitraukimą, ketinimas ieškoti darbo ir ketinimas pasitraukti iš darbo (Hom ir

Griffeth, 1995). Apžvelgus eilę tyrimų (pvz.: Bishop ir kt., 2000, p.1121; Lee H.R., 2000, p.236), daugiausia taikyta Camman, Fichman, Jenkins ir Klesh (1979) skalė, kuri yra įvardinta kaip viena iš dalių Mičigano organizacijų vertinimo klausimyne (žr. Priedas, VI dalis). Skalės Cronbach alpha yra diapazone tarp 0.79-0.90, o santykyje su bendru pasitenkinimu darbu nustatyta koreliacija yra -0,58. Teiginiai yra vertinami 5 balų ranginėje skalėje, kai ketinimo pasitraukti iš darbo balas yra gaunamas paskaičiavus 3 teiginių vidurkį ir gali svyruoti nuo 1 iki 5..

### ***Demografiniai ir kiti kintamieji***

Anketoje yra įtraukti ir demografiniai kintamieji: lytis, amžius, bendras darbo stažas, darbo stažas esamame darbe ir statusas organizacijoje, t.y. ar užima vadovaujančias pareigas - turi sau pavaldžių darbuotojų.

### **2.3. Tyrimo eiga**

Vienai daliai tiriamųjų (daugiausia vadovaujančias pareigas užimantieji) anketos buvo padalintos vienu metu ir jas užpildžius surinktos, nes dalis vadovų iš įvairių regionų dalyvavo mokymuose ir buvo labai patogu apklausti didelę dalį tiriamųjų. Be to, jie nebuvo darbo vietoje, kas leido atidžiai užpildyti anketas. Kitai daliai tiriamųjų anketos buvo padalintos centrinėje būstinėje atsitiktiniu būdu, paprašius jų užpildyti 2 savaitių laikotarpyje. Prieš pateikiant anketas, pateikta instrukcija ir atkreiptas dėmesys, kas yra organizacijos, vadovo ir bendradarbių parama. Anketai užpildyti reikia apie 10 – 20 minučių.

### **2.4. Duomenų tvarkymas**

Tyrimo metu surinkti duomenys buvo apdoroti taikant *SPSS 12.0 for Windows* programinį paketą. Taikyti šie kriterijai:

1. ***Spearman* kriterijus**, kurio pagalba vertinama kaip du nepriklausomi kintamieji koreliuoja vienas su kitu, šiuo atveju - kaip visi tyrime matuoti kintamieji koreliuoja vienas su kitu – pateikiama koreliacijų matrica.

2. ***Studento t* kriterijus dviems nepriklausomoms imtims**. Tikslas išsiaiškinti, ar vyrai ir moterys, bei ar vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai vienodai suvokia vadovo, bendradarbių ir organizacijos paramą, ar vienodai yra patenkinti darbu, įsipareigoję organizacijai bei ketina pasitraukti iš darbo.

3. ***One-way Anova* kriterijus**. Tikslas išsiaiškinti, ar skirtingą darbo stažą turintys darbuotojai vienodai suvokia vadovo, bendradarbių ir organizacijos paramą, ar vienodai yra pasitenkinę darbu, įsipareigoję organizacijai ir ketina pasitraukti iš darbo.

4. **Tiesinė regresija.** Siekiant nustatyti kiek suvokta vadovo ir bendradarbių parama prognozuoja organizacijos paramą, bei kiek organizacijos parama prognozuoja išsipareigojimą organizacijai ir pasitenkinimą darbu, o šie ketinimą pasitraukti iš darbo, taikoma tiesinė regresija. Kadangi kaip atskleista teorijoje nepriklausomi kintamieji gali veikti ir ne per priklausomus kintamuosius, tiesinė regresija bus paskaičiuota ir tarp jų.

5. **Daugialypė regresija.** Norint įvertinti kaip ketinimas pasitraukti iš darbo (priklausomas kintamasis) priklauso nuo išsipareigojimo organizacijai ir pasitenkinimo darbu (nepriklausomų kintamųjų) bei kaip nuo vadovo ir bendradarbių paramos priklauso organizacijos parama taikoma daugialypė regresija.

#### 6. **Tako analizė**

Peterson (2004, p.224) teigia, jog norint įvertinti, kuria kryptimi ir kaip stipriai veikia kiekvienas kintamųjų, reikia taikyti Tako analizę. Šiame tyrime, siekiant patikrinti modelį ir įvertinti ar suvokta vadovo ir bendradarbių parama veikia ketinimą pasitraukti iš darbo per suvoktą organizacijos paramą taikomas AMOS (angl. *Analysis of Moment Structures*) programinis paketas, skirtas struktūrinių lygčių pagalba taikyti tako analizę, patvirtinančiąją faktorinę analizę, priežastinį modeliavimą įtraukiant latentinius kintamuosius, daugialypę tiesinę regresiją, ko padaryti neleidžia SPSS programa.

Kadangi šiame tyrime latentinių kintamųjų nėra – visi kintamieji yra stebimi, modelis bus patikrintas taikant tako analizę, taigi bus žiūrima, kaip vienu metu keli nepriklausomi kintamieji veikia priklausomus kintamuosius per tarpinius kintamuosius, turint omenyje, jog nepriklausomi kintamieji atskiru atveju gali tapti priklausomais. Tako analizės tikslas nustatyti *priežastinius* ryšius.

AMOS programos veikimo principas: remiantis teoriniu pagrindu, yra braižomas modelis, sąveikos tarp kintamųjų, iš SPSS duomenų paketo įkeliami duomenys ir gaunama informacija apie modelio taikomumą, ar atmetimą. Turi būti mažiausiai 15 respondentai, kad būtų galima skaičiuoti AMOS programa, bet siūloma kad tiriamųjų būtų kuo arčiau 100.

Kad *apskritai* nupieštas modelis būtų patvirtintas, Chi-square prognostinė vertė (reikšmingumo lygmuo) turi būti didesnė nei 0.05 ( $p > .05$ ), nes kitu atveju teigiama, jog nulinė hipotezė, kad modelis tinkamas esamiems duomenims, yra atmetama. Be to, modelis turi būti perteklinis – turėti teigiamus laisvės laipsnius.

Taip pat žiūrimas ir *santykinis* modelio tikimas: kaip rekomendavo Hu ir Bentler (1999), RMSEA reikšmė turi būti lygi arba mažesnė nei 0.06, o Tucker-Lewis Index lygus ar didesnis nei 0.95 (cit.pg. Structural equation modeling using AMOS: An Introduction, 2007, p.38) .

Jeigu nubrėžtas modelis nėra patvirtinamas remiantis aukščiau aprašytom charakteristikom, remiantis teorija galima lyginti teorinį modelį su kitais įmanomais modeliais vėlgi atsižvelgiant į reikšmes.

### 3. REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS

#### 3.1. Rezultatai

Kadangi apžvelgtoje literatūroje pastebime, jog visi ketinimo pasitraukti iš darbo proceso kintamieji yra susiję tarpusavyje, tad žemiau yra pateikiama visų kintamųjų, įskaitant pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą organizacijai sudarančias dalis, koreliacijų matrica. Koreliacijos paskaičiuotos taikant Spearman kriterijų nepriklausomoms imtims, kuris skaičiuoja koreliacijas tarp vidurkių. Kintamieji, pavyzdžiui, suvokta vadovo parama ir darbuotojo ketinimas pasitraukti iš darbo, tarpusavyje koreliuoja, jei p reikšmė (reikšmingumo lygmuo) yra  $<0,01$ , arba  $< 0,05$ . Skaičiai pateikti 2 lentelėje nurodo koreliacijos stiprumą, t.y. kuo koreliacijos koeficientas arčiau 1, tuo koreliacija stipresnė, ir atvirkščiai – kuo arčiau nulio – silpnesnė. Neigiamas ženklas nurodo, jog didėjant vienam kintamajam – kitas mažėja; jei ženklas prie koreliacijos koeficiento yra teigiamas, tuomet vienam kintamajam didėjant, didėja ir kitas.

2 lentelė. Aprašomoji statistika ir koreliacijų matrica

	Matuotas kintamasis	Vidurkis	1.	2.	3.	4.	4a.	4b.	5.	5a.	5b.	5c.	6.
1.	Suvokta vadovo parama	4.96		.421**	.813**	.621**	.731**	.480**	.401**	-.009	.549**	.406**	-.412**
2.	Suvokta bendradarbių parama	5.28	.421**		.365**	.292*	.451**	.185	.318**	.086	.352**	.304**	-.267*
3.	Suvokta organizacijos parama	4.77	.813**	.365**		.657**	.711**	.537**	.425**	-.070	.574**	.474**	-.387**
4.	Pasitenkinimas darbu	4.06	.621**	.292*	.657**		.891**	.940**	.446**	.063	.541**	.424**	-.256*
4a.	Išoriniai veiksniai	3.81	.731**	.451**	.711**	.891**		.702**	.521**	.081	.602**	.498**	-.329**
4b.	Vidiniai veiksniai	4.22	.480**	.185	.537**	.940**	.702**		.353**	.040	.449**	.318**	-.146
5.	Įsipareigojimas organizacijai	3.21	.401**	.318**	.425**	.446**	.521**	.353**		.585**	.767**	.899**	-.414**
5a.	Ekonominis įsipareigojimas	2.98	-.009	.086	-.070	.063	.081	.040	.585**		.157	.324**	-.076
5b.	Emocinis įsipareigojimas	3.72	.549**	.352**	.574**	.541**	.602**	.449**	.767**	.157		.659**	-.445**
5c.	Normatyvinis įsipareigojimas	2.94	.406**	.304**	.474**	.424**	.498**	.318**	.899**	.324**	.659**		-.467**
6.	Ketinimas pasitraukti iš darbo	2.22	-.412**	-.267*	-.387**	-.256*	-.329**	-.146	-.414**	-.076	-.445**	-.467**	

\*\* - koreliacija reikšminga, kai  $p < 0.01$

\* - koreliacija reikšminga, kai  $p < 0.05$

Kadangi šiame tyrime pagrindinis dėmesys yra skiriamas ryšio nustatymui tarp suvoktos organizacijos, vadovo ir bendradarbių paramų ir darbuotojų ketinimo pasitraukti iš darbo, tad koreliacijas tarp jų ir apžvelgsime (tarp kitų kintamųjų koreliacijos apžvelgiamos vėliau). Kaip matome iš pateiktos koreliacijų matricos, ekonominis įsipareigojimas nekoreliuoja nei su viena iš

paramos formų, tad šis kintamasis toliau skaičiuojant regresijas, bei braižant modelį irgi nebus įtrauktas, nes  $p < 0,05$ .

Stipriausios koreliacijos tyrimo metu suvoktos vadovo paramos atveju, nustatytos su suvokta organizacijos parama (0,813), išoriniais pasitenkinimo darbu veiksniais (0,731) ir emociniu įsipareigojimu (0,549); tuo tarpu su ketinimu pasitraukti iš darbo mažiau (-0,412). Kadangi ši parama susijusi su visais tyrimo kintamaisiais (išskyrus paminėtą ekonominį įsipareigojimą), bet su trimis įvardintais stipriausia, o su ketinimu pasitraukti iš darbo silpniau, galima spėti, jog vadovo parama ketinimą pasitraukti iš darbo veikia per kitus kintamuosius (tai atspindės žemiau pateiktas modelis). Suvokta organizacijos parama koreliuoja stipriausia su tais pačiais kintamaisiais (t.y. su išoriniais veiksniais (0,711) ir su emociniu įsipareigojimu (0,574), o su ketinimu pasitraukti iš darbo silpniausia (-0,387), tad galima irgi manyti, jog darbuotojų ketinimą veiks per tarpinius kintamuosius. Be to, atkreiptina, jog suvokta vadovo parama (vidurkis 4,96) įvertinta aukščiau nei organizacijos parama (4,77), o aukščiausiai – bendradarbių (5,28).

Tyrimo įtrauktas suvoktos bendradarbių paramos kintamasis su visais kintamaisiais koreliuoja silpniau, bet sąsajos yra reikšmingos, įskaitant ir ketinimą pasitraukti iš darbo, taigi bendradarbių parama, rūpinimasis irgi siejasi su darbuotojų ketinimu pasitraukti iš darbo (-0,267). Beje, stipriausios koreliacijos nustatytos su išoriniais veiksniais (0,451), su vadovo parama (0,421) ir su emociniu įsipareigojimu (0,352). Kadangi taip pabrėžiama išorinių pasitenkinimo darbu veiksmų svarba, pateiksime pasitenkinimo darbu įvertintų teiginių vidurkius:

**3 lentelė. Aprašomoji statistika ir koreliacijų matrica**

	<b>Pasitenkinimo darbu veiksniai</b>	<b>Vidurkiai</b>
1	Darbo krūvis ir atlyginimas	3.55
2	Paaukštinimo galimybė	3.62
3	Organizacijos politika	3.72
4	Vadovo elgesys su pavaldiniais	3.80
5	Pagyrimai darbe	3.84
6	Darbo sąlygos	3.89
7	Atsakomybė	3.92
8	Vadovo kompetencija	3.96
9	Galimybė vadovauti kitiems	4.05
10	Kūrybingumas	4.05
11	Bendradarbių tarpusavio santykiai	4.07
12	Užimtumas	4.12
13	Socialinis statusas	4.18
14	Saugumas, kurį suteikia turimas darbas	4.26
15	Galimybė pritaikyti sugebėjimus	4.26
16	Galimybė tobulėti	4.27
17	Įvairovė	4.31
18	Savarankiškas darbas	4.34
19	Moralinės nuostatos	4.41
20	Galimybė būti naudingi kitam	4.50

Pilčiau pažymėti langeliai išskiria išorinius veiksnius. Matome, jog organizacijoje žmonės labiausia nepatenkinti būtent jais, t.y. darbo krūviu ir atlyginimu, paaukštinimo galimybe, organizacijos politika, vadovo elgesiu su pavaldiniais, pagyrimais darbe, darbo sąlygomis ir kt. Tačiau visi vidurkiai yra virš 3,55 – arčiau 4, kas nurodo, jog darbuotojai gana „Patenkinti“, tiesiog palyginus su vidiniais veiksniais patenkinti mažiau nei išoriniais. Tad įvairiapusis išorinių veiksnių vertinimas ir galėjo paskatinti didesnes koreliacijas.

Taip pat tyrimo metu tyrimo dalyviai atsakė į papildomus klausimus apie jų užimamą poziciją organizacijoje, apie jų lytį, bendrą stažą ir konkretų stažą Hansabanke, amžių bei išsilavinimą. Skirtumai tarp vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų, bei skirtumai tarp vyrų ir moterų vertinant suvoktą organizacijos, vadovo ir bendradarbių paramą, pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą organizacijai ir ketinimą pasitraukti iš darbo paskaičiuoti taikant Stjudento t kriterijų nepriklausomoms imtims. Tačiau skirtumai abiem atvejais nenumatyti.

Skirtumai tarp skirtingą darbo stažą „Hansabanke“ (1 grupė - iki 2 metų, 2 grupė – 3 -5 metai, 3 grupė – 6 - 9 metai, 4 grupė – 10 ir daugiau metų) bei bendrą darbo stažą (1 grupė - iki 5 metai, 2 grupė – 6 -10 metų, 3 grupė – 11 – 15 metų, 4 grupė – 16 ir daugiau metų) turinčių darbuotojų vertinant suvoktą organizacijos, vadovo ir bendradarbių paramą, pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą organizacijai ir ketinimą pasitraukti iš darbo paskaičiuoti taikant Anova-One way kriterijų nepriklausomoms imtims, bet skirtumai vėlgi nenumatyti.

Skirtumai vertinant tyrimo kintamuosius pastebėti tik tarp skirtingo amžiaus (1 grupė – 22 – 29 metai, 2 grupė – 30 – 38 metai, 3 grupė – 39 – ir daugiau metų) tyrimo dalyvių. Palyginus skirtingo amžiaus grupes tarpusavyje, nustatytas vienas statistiškai reikšmingas skirtumas. Kadangi Anova p reikšmė yra  $0,048 < 0,05$ , vadinasi skirtumas tarp grupių yra. Tačiau Anova neparodo tarp kurių grupių yra skirtumai. Tam svarbūs Post hoc testai: Bonferroni ir Turkey HSD (šis testas sunkiau pripažįsta reikšmingus skirtumus).

#### 4 lentelė. Skirtumai tarp amžiaus grupių vertinant vidinius pasitenkinimo darbu veiksnius

Vidiniai pasitenkinimo darbu veiksniai			
	Grupės		Sig.
Bonferroni	1 gr.	2 gr	<b>0.041</b>
		3 gr.	0.604
Turkey HSD	1 gr.	2 gr	<b>0.047</b>
		3 gr.	1.000

Taigi, abu testai nurodo, jog reikšmingai skirtingai patenkintos vidiniais veiksniais yra pirma ir antra grupės. Kadangi 1 grupės vidurkis vertinant vidinius veiksnius yra 4,01, o 2 grupės – 4,35, vadinasi 30-38 metų amžiaus darbuotojai yra labiau patenkinti vidiniais veiksniais (pvz.: galimybe priimti savarankiškai sprendimus, tobulėjimo galimybėm ir kt.) nei 22 – 29 metų darbuotojai.

Tačiau koreliacijos neleidžia kalbėti apie prognozes, o kalbant apie modelį, labai svarbu yra nustatyti galimas priklausomybes. Kadangi šio darbo tikslas yra nustatyti suvoktos organizacijos, vadovo ir bendradarbių paramos sąsajas su darbuotojo ketinimu pasitraukti iš darbo ir jis apima procesą, tad prieš pateikiant bendrą suminį visų kintamųjų poveikį ketinimui pasitraukti iš darbo, aprašysime kiekvieną išsiskeltą hipotezę atskiroms modelio dalims patvirtinant (ar nepatvirtinant) jau esamą literatūrą ir atliktus tyrimus. Be to, pateikiant modelį atskiromis dalimis išaiškės visos kintamųjų (ir jų dalių – pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacijai) sąsajos, veikimo tendencijos, ką būtų sunku iš karto pateikti viename modelyje. Tad žemiau aptariamos visos modelio pagrindu išsiskeltos hipotezės ir galiausiai modelis, bei jo aprašymas.

### ***3.1.1. Suvoktos vadovo ir bendradarbių paramos sąsajos su darbuotojo suvokta organizacijos parama***

Prieš pradėdant kalbėti apie prognozes, svarbu aptarti tarp kintamųjų esančias koreliacijas. Iš pateiktos koreliacijų matricos (2 lentelė) matome, jog tiek suvokta vadovo parama, tiek suvokta bendradarbių parama koreliuoja su suvokta organizacijos parama. Tiesa, koreliacija tarp suvoktos vadovo paramos ir suvoktos organizacijos paramos (koreliacijos koeficientas = 0,813) yra gerokai, t.y. daugiau kaip dvigubai, didesnė nei koreliacija tarp suvoktos bendradarbių paramos ir organizacijos paramos (0,365), kai  $p$  reikšmė yra  $<0,05$  ir nurodo, jog kintamieji statistiškai reikšmingai koreliuoja tarpusavyje. Kadangi koreliacijos yra teigiamos, tai atskleidžia, jog didėjant suvoktai tiek vadovo, tiek bendradarbių paramai didėja suvokta organizacijos parama. Tačiau vien iš koreliacijų spręsti apie prognozes negalima, o kalbant apie ketinimo pasitraukti iš darbo procesą tai labai svarbu. Tad žemiau pateikiama lentelė apie suvoktos organizacijos priklausomybę nuo dviejų nepriklausomų kintamųjų.

**5 lentelė. Suvoktos organizacijos paramos priklausomybė nuo suvoktos vadovo ir bendradarbių paramos (daugialypė regresija)**

	<b>Suvokta organizacijos parama (nepriklausomas kintamasis)</b>				
	$\beta$ koeficientas	$R^2$	$p$ reikšmė	VIF	Anova Sig.
Suvokta vadovo parama	0.813	0.692	<b>0.000</b>	1.107	<b>0,000</b>
Suvokta bendradarbių parama	0.056		0.428		

Norint įvertinti suvoktos vadovo ir bendradarbių paramos sąveiką kartu, taikyta daugialypė regresija. Apie jos taikomumą nusako šie pagrindiniai rodikliai: determinacijos koeficientas, ANOVA ir multikolinearumas. VIF (dispersijos mažėjimo rodiklis), nurodo, ar informacija apie vieną nepriklausomą kintamąjį atsispindi kituose, kas reikštų multikolinearumą ir daugialypės



regresijos modelį taikyti nederėtų. Šiuo atveju VIF <4, ir tai reiškia, jog nepriklausomi kintamieji nėra multikolinearūs. Kaip matome 5 lentelėje, determinacijos koeficientas - ( $R^2$ ), kuris nurodo, ar galima taikyti daugialypės regresijos modelį, yra didesnis nei 0,20, t.y.  $0,692 > 0,20$ , tad regresiją taikyti galima. Taip pat Anova Sig. nurodo, jog priklausomas kintamasis priklauso bent nuo vieno nepriklausomo kintamojo. Tačiau p reikšmė rodo, jog yra priklausomybė tik nuo vieno kintamojo – tai yra nuo suvoktos vadovo paramos, kai tuo tarpu suvokta bendradarbių parama neprognozuoja organizacijos paramos  $0,428 > 0,05$ . Reiškia, suvokta organizacijos parama priklauso šiuo atveju tik nuo suvoktos vadovo paramos.

Patikrinus suvoktos vadovo paramos poveikį suvoktai organizacijos paramai taikant tiesinę regresiją, gauti žemiau pateikiami rezultatai:

**6 lentelė. Suvoktos organizacijos paramos priklausomybė nuo suvoktos vadovo paramos**

	Suvokta organizacijos parama		
	$\beta$ koeficientas	$R^2$	p reikšmė
Suvokta vadovo parama	.830	.690	<b>0.000</b>

Kadangi p reikšmė  $0,000 < 0,05$ , o  $R^2$  (0,69) yra didesnis nei 0,20, tai rodo, jog tiesinę regresiją šiems kintamiesiems taikyti galima, o  $\beta$  koeficientas nurodo suvoktos organizacijos priklausomybę nuo suvoktos vadovo paramos. Pastarasis koeficientas yra pakankamai didelis, lygus 0,830, kas byloja, jog suvokta vadovo parama labai stipriai prognozuoja suvoktą organizacijos paramą.

Apibendrinus, tiek suvokta vadovo, tiek suvokta bendradarbių parama yra susijusi su suvokta organizacijos parama, tačiau tik suvokta vadovo parama prognozuoja organizacijos paramą. Tad 1 hipotezė: **Suvokta vadovo ir bendradarbių parama prognozuoja darbuotojų suvoktą organizacijos paramą, pasitvirtina dalinai.**

### ***3.1.2. Suvoktos organizacijos paramos sąsajos su darbuotojo įsipareigojimu organizacijai ir pasitenkinimu darbu***

Pateiktoje koreliacijų matricoje (2 lentelė) suvokta organizacijos parama, kaip ir aptarėm, yra susijusi tiek su pasitenkinimu darbu, tiek su įsipareigojimu organizacijai. Norint patikrinti priklausomybes, taikyta tiesinė regresija. Beje, kadangi suvokta organizacijos parama su ekonominiu įsipareigojimu organizacijai net nekoreliuoja, tad tiesinės regresijos šiai priklausomybei paskaičiuoti ir netaikome. Rezultatai aprašomi žemiau pateiktoje lentelėje:

**7 lentelė. Įsipareigojimo organizacijai ir pasitenkinimo darbu priklausomybė nuo suvoktos organizacijos paramos**

Priklausomi kintamieji	Suvokta organizacijos parama (nepriklausomas kintamasis)		
	$\beta$ koeficientas	R <sup>2</sup>	p reikšmė
<b>Pasitenkinimas darbu</b>	0,674	0,454	<b>0,000</b>
Išoriniai veiksniai	0,740	0,548	<b>0,000</b>
Vidiniai veiksniai	0,526	0,277	<b>0,000</b>
<b>Įsipareigojimas organizacijai</b>	0,469	0,220	<b>0,000</b>
Emocinis įsipareigojimas	0,620	0,384	<b>0,000</b>
Normatyvinis įsipareigojimas	0,494	0,244	<b>0,000</b>

Analizuojant 7 lentelėje pateiktus rezultatus matome, jog reikšmingumo lygmuo visais priklausomybių nuo suvoktos organizacijos paramos atvejais yra didesnis nei 0,05. Be to, determinacijos koeficientas yra didesnis nei 0,20, ir tai nurodo, jog tiesinės regresijos modelis yra taikyti tinkamas. Taigi suvokta organizacijos parama prognozuoja tiek pasitenkinimą darbu, tiek įsipareigojimą organizacijai. Nagrinėjant išsamiau,  $\beta$  koeficientai atskleidžia, jog suvokta organizacijos parama geriau prognozuoja pasitenkinimą darbu (0,674) nei įsipareigojimą organizacijai (0,469). Tokius rezultatus galėjo paskatinti tai, kad suvokta organizacijos parama nekoreliuoja su ekonominiu įsipareigojimu, kas ir numuša bendrą įsipareigojimo organizacijai rodiklį. Pažvelgus atidžiau, išoriniai veiksniai (0,740) labiau priklauso nuo suvoktos organizacijos paramos nei vidiniai (0,526); be to, išorinių veiksnių  $\beta$  koeficientas yra didesnis ir už bendro pasitenkinimo darbu rodiklį. Įsipareigojimo organizacijai atveju, stipriausiai nuo suvoktos organizacijos paramos priklauso emocinis įsipareigojimas (0,620), mažiau (0,494) – normatyvinis, ir mažiausiai - bendras įsipareigojimas (0,469). Taigi, prastas ekonominio įsipareigojimo koreliavimas su kitais kintamais, stipriai sumažina  $\beta$  koeficientą bendro įsipareigojimo atveju.

Taigi, 2 hipotezė: **Suvokta organizacijos parama prognozuoja darbuotojų įsipareigojimą organizacijai ir pasitenkinimą darbu – pasitvirtina, o suvokta organizacijos parama stipriausiai prognozuoja išorinius pasitenkinimo darbu veiksnius ir silpniau - emocinį įsipareigojimą.**

### *3.1.3. Ketinimo pasitraukti iš darbo sąsajos su ir priklausomybė nuo darbuotojo įsipareigojimo organizacijai ir pasitenkinimo darbu*

Analizuojant 2 lentelėje pateiktus koreliacijų koeficientus matome, jog ketinimas pasitraukti iš darbo koreliuoja su pasitenkinimu darbu (-0,256), išorine motyvacija (-0,329), bendru įsipareigojimu organizacijai (-0,414), emociniu įsipareigojimu (-0,445) ir normatyviniu

įsipareigojimu (-0,467). Visos koreliacijos yra neigiamos, kas reiškia, jog esant didesniai įsipareigojimui ar pasitenkinimui darbu yra mažesnis darbuotojų ketinimas pasitraukti iš darbo.

Prognozėms įvertinti vėl skaičiuojama tiesinė regresija.

**8 Lentelė. Ketinimo pasitraukti iš darbo priklausomybė nuo įsipareigojimo organizacijai ir pasitenkinimo darbu**

Nepriklausomi kintamieji	Ketinimas pasitraukti iš darbo (priklausomas kintamasis)		
	$\beta$ koeficientas	R <sup>2</sup>	p reikšmė
<b>Pasitenkinimas darbu</b>	-0,391	0,153	<b>0,001</b>
Išoriniai veiksniai	-0,514	0,265	<b>0,000</b>
<b>Įsipareigojimas organizacijai</b>	-0,451	0,204	<b>0,000</b>
Emocinis įsipareigojimas	-0,452	0,204	<b>0,000</b>
Normatyvinis įsipareigojimas	-0,468	0,219	<b>0,000</b>

Pateiktos 8 lentelėje p reikšmės leidžia taikyti tiesinę regresiją, nes  $p < 0,05$ . Tačiau atsižvelgus į determinacijos koeficientus R<sup>2</sup> vėl atsiskleidžia, kad bendro pasitenkinimo darbu atveju jis mažesnis už 0,20. Kalbant apie nepriklausomų kintamųjų priklausomybę nuo priklausomo kintamojo (ketinimo pasitraukti iš darbo), apskaičiavus duomenis paaiškėja, jog  $\beta$  koeficientas yra didžiausias išoriniams veiksniams ( $\beta = 0,514$ ) prognozuojant ketinimą pasitraukti iš darbo, ir mažesnis įsipareigojimo bendrai ( $\beta = 0,451$ ), emocinio ( $\beta = 0,452$ ) ir normatyvinio ( $\beta = 0,468$ ) įsipareigojimų atvejais. Taigi, ketinimas pasitraukti iš darbo priklauso tiek nuo pasitenkinimo darbu, tiek nuo įsipareigojimo organizacijai.

3 hipotezė: **Darbuotojų ketinimas pasitraukti iš darbo priklauso nuo jų įsipareigojimo organizacijai bei pasitenkinimo darbu - pasitvirtina: labiausia ketinimas pasitraukti iš darbo priklauso nuo išorinių pasitenkinimo darbu veiksnių ir normatyvinio įsipareigojimo.**

#### *3.1.4. Sąsajų ir priklausomybės tarp darbuotojo pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacijai nustatymas*

Šiai hipotezei patikrinti aptarsime vidurkius, koreliacijas ir priklausomybę. Pastebėtina, jog iš visų įsipareigojimo organizacijai formų, aukščiausiai įvertintas emocinis įsipareigojimas (3,72), žemiau ekonominis (2,98) bei normatyvinis (2,94) (2 lentelė). Vadinasi, darbuotojai organizacijoje yra, nes jie to nori. Beje, kaip ir minėta, pasitenkinimas yra didesnis išoriniais veiksniais nei vidiniais. Vėl analizuojant koreliacijų matricą (2 lentelė), galima pastebėti, jog bendras pasitenkinimas darbu koreliuoja, o reikšmingumo lygmuo yra mažiau kaip 0,05, su įsipareigojimu organizacijai vidutiniškai (koreliacijos koeficientas 0,446). Žiūrint kaip pasitenkinimas darbu

koreliuoja su atskiromis įsipareigojimo dalimis, iš lentelės matyti, jog koreliacija stipriausia su emociniu įsipareigojimu (0,541) ir silpniausia - su normatyviniu įsipareigojimu (0,424). Tačiau skaidant pasitenkinimą darbu į dalis, gaunama, jog stipriausios koreliacijos yra būtent išoriniams veiksniams koreliuojant su įsipareigojimu organizacijai (0,521) ir jos dalimis: emociniu įsipareigojimu (0,602), normatyviniu (0,498) įsipareigojimu. Taigi, stipriausios koreliacijos tarp išorinių veiksnių ir emocinio įsipareigojimo.

Siekiant įvertinti priežastingumą, taikysime tiesinę regresiją.

**9 lentelė. Įsipareigojimo organizacijai bendrai ir jo dalių priklausomybė nuo pasitenkinimo darbu**

Priklausomi kintamieji	<b>Pasitenkinimas darbu</b> (nepriklausomas kintamasis)		
	$\beta$ koeficientas	R <sup>2</sup>	p reikšmė
<b>Įsipareigojimas organizacijai</b>	0,450	0,203	<b>0,000</b>
Emocinis įsipareigojimas	0,557	0,310	<b>0,000</b>
Normatyvinis įsipareigojimas	0,439	0,193	<b>0,000</b>
Priklausomi kintamieji	<b>Išoriniai veiksniai</b> (nepriklausomas kintamasis)		
	$\beta$ koeficientas	R <sup>2</sup>	p reikšmė
<b>Įsipareigojimas organizacijai</b>	0,518	0,268	<b>0,000</b>
Emocinis įsipareigojimas	0,606	0,367	<b>0,000</b>
Normatyvinis įsipareigojimas	0,509	0,260	<b>0,000</b>
Priklausomi kintamieji	<b>Vidiniai veiksniai</b> (nepriklausomas kintamasis)		
	$\beta$ koeficientas	R <sup>2</sup>	p reikšmė
<b>Įsipareigojimas organizacijai</b>	0,333	0,111	<b>0,004</b>
Emocinis įsipareigojimas	0,441	0,194	<b>0,000</b>
Normatyvinis įsipareigojimas	0,321	0,103	<b>0,006</b>

Analizuojant 9 lentelę, galima pastebėti, jog p reikšmės yra visur mažesnės nei 0,05, taigi tai rodo, jog modeliai visais atvejais geri, tačiau atsižvelgus į R<sup>2</sup> kalbėti kaip vidiniai veiksniai prognozuoja įsipareigojimą organizacijai negalima, nes R<sup>2</sup> visais atvejais yra mažesnis už 0,20, o tai sako, jog taikyti tiesinės regresijos modelį šiuo atveju visgi yra negalima. Didžiausi R<sup>2</sup> yra nustatyti veikiant išoriniams veiksniams. Tai logiška, nes ir koreliacijos tarp išorinių veiksnių ir įsipareigojimo organizacijai bei jos dalių yra stipriausios. Pastebėtina, jog bendras pasitenkinimas darbu prognozuoja tik bendrą įsipareigojimą organizacijai ir emocinį įsipareigojimą, nes normatyvinio įsipareigojimo atveju R<sup>2</sup> yra mažesnis nei 0,20. Norint galiausiai įvertinti kaip įsipareigojimas organizacijai priklauso nuo pasitenkinimo darbu žiūrime į  $\beta$  koeficientą. Jis nurodo, jog veikiant bendram pasitenkinimui darbu ir išoriniams veiksniams geriausiai prognozuoti emocinį įsipareigojimą, atitinkamai  $\beta$  koeficientas yra 0,557 ir 0,606. Atkreiptina, jog bendro pasitenkinimo

darbu prognostinės galimybės susilpnėja dėl vidinių veiksnių labai mažos prognostinės vertės, tad geriau modelyje imti išorinius veiksniai. Apžvelgus rezultatus galima teigti, jog esant didesniai pasitenkinimui darbu, didėja įsipareigojimas organizacijai (ypač emocinis) ir pastarąjį prognozuoja pasitenkinimas darbu.

Apibendrinant, 4 hipotezė: **Darbuotojų pasitenkinimas darbu yra susijęs su jų įsipareigojimu organizacijai bei jį prognozuoja - pasitvirtina: stipriausia koreliuoja išoriniai pasitenkinimo darbu veiksniai su emociniu įsipareigojimu, bei išoriniai veiksniai geriausia prognozuoja darbuotojų emocinį įsipareigojimą.**

### 3.1.5. Teorinio modelio patikrinimas

Aptarus ryšius atskirai tarp kintamųjų svarbiausia visgi kalbėti apie jų bendrą suminį poveikį ketinimui pasitraukti iš darbo, t.y. įvertinti suvoktos vadovo ir bendradarbių paramos sąsajas su darbuotojų ketinimu pasitraukti iš darbo veikiant per suvoktą organizacijos paramą bei įsipareigojimą organizacijai ir pasitenkinimą darbu. Kaip ir minėta skyrelyje „Duomenų tvarkymas“, norint įvertinti priklausomybes tarp priklausomų ir nepriklausomų kintamųjų, kai pastarieji kitu atveju gali tapti priklausomais, yra taikoma Tako analizė, AMOS programa. Ji leidžia patikrinti teorinį modelį bei pasiūlo alternatyvų geriausių matuotų kintamųjų atveju modelį.

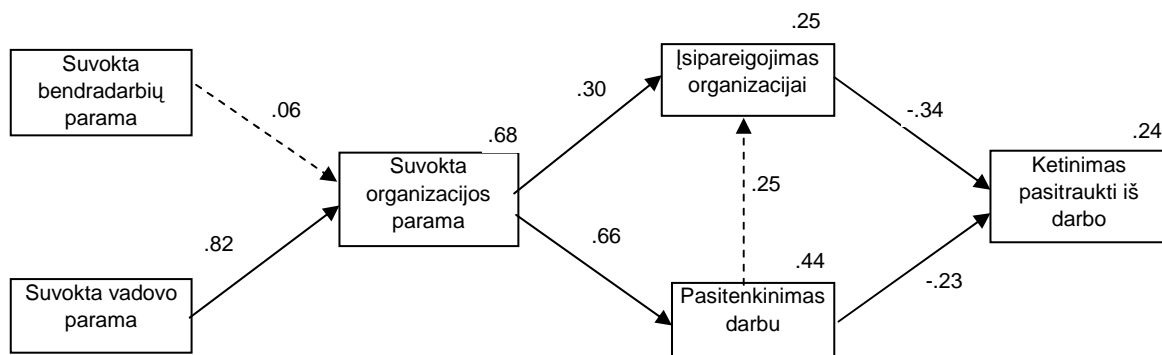
Gavus rezultatus modelis brėžiamas taikant AMOS programą. Šiai programai paskaičiavus rezultatus, yra pateikiamos lentelės su įvairiais rodikliais, kurių pagalba sprendžiama apie modelio galimumą ir taikomumą. Apie modelių patvirtinimą galima kalbėti atsižvelgus į kelis rodiklius: Chi-square, p reikšmė, TLI ir RMSEA – visa tai aprašyta skyrelyje „Duomenų tvarkymas“. 10 lentelėje yra pateikiami 5 modelių palyginimai pagal rodiklius, o žemiau ir jų aprašymas bei aptarimas. Laisvės laipsniai nurodo, jog modelis yra perteklinis ir kad galima taikyti tako analizę (p.s. modelis būtų neperteklinis, jei laisvės laipsniai įgytų neigiamas reikšmes).

**10 lentelė. Modeliai, ir jų tinkamumą įvertinantys rodikliai**

Modeliai	Chi-square	p reikšmė	TLI	RMSEA	Laisvės laipsniai
<b>Teorinis modelis (A)</b>	37,358	0,000	0,582	0,224	8
<b>Teorinis modelis (B)</b>	42,097	0,000	0,582	0,242	8
<b>Peržiūrėtas modelis I</b> (normatyvinis įsipareigojimas)	<b>4,213</b>	<b>0,239</b>	<b>0,969</b>	0,074	3
<b>Peržiūrėtas modelis II</b> (emocinis įsipareigojimas)	<b>3,938</b>	<b>0,268</b>	<b>0,977</b>	<b>0,060</b>	3
<b>Modelis (C)</b> <b>Be tarpinių kintamųjų:</b> pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo org.	7,949	0,019	0,733	0,202	2

Kadangi Teorinis modelis (A) atsižvelgus į visus rodiklius šio tyrimo metu ir esamai imčiai negalimas, tikrinti alternatyvūs modeliai, bei pagal kriterijus atrinktas geriausias modelis. Trumpai apie modelius:

*Teorinis modelis (A)* – tai apžvelgus literatūrą sudarytas modelis (pateikiamas žemiau).



Prie rodyklių pateikiami  $\beta$  koeficientai, o virš langelių –  $R^2$ .

Punktyrinė linija –  $p > 0,05$ , t.y. kintamieji yra statistiškai reikšmingai nesusiję.

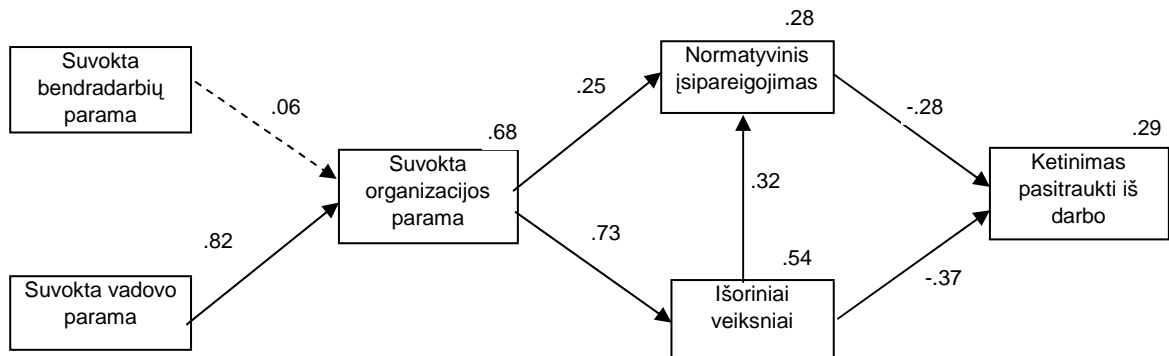
## 2 pav. Teorinis modelis (A)

Visuose paveikslėliuose (2-5 paveikslėliai) virš rodyklių yra pateikiami standartizuoti  $\beta$  koeficientai, kurie parodo kaip siejasi priklausomas ir nepriklausomas kintamasis – kiek yra stipri jų priklausomybė. Virš kvadrato nurodytas skaičius – tai standartizuotas  $R^2$ , kuris nurodo, kiek keisis priklausomas kintamasis esant apibrėžtiems nepriklausomiems kintamiesiems daugialypės regresijos lygtyje.

Deja, sudarytas Teorinis modelis (A) šiame tyrime negalimas, nes visi modelio tinkamumo įvertinimo rodikliai nepatenka į numatytas ribas, t.y. modelio  $p$  reikšmė yra  $<0,05$ , TLI  $0,582 < 0,95$ , o RMSEA yra  $>0,06$ . Taigi taip sudarytas struktūrinių lygčių modelis nepasitvirtina – priklausomybės nebuvimas tarp suvoktos bendradarbių ir organizacijos paramos, bei tarp pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacijai ženkliai numuša indikatorius reikšmes. Beje, tai patvirtino ir hipotezės, apie suvoktos organizacijos priklausomybę nuo suvoktos vadovo ir bendradarbių paramos, dalinis pasitvirtinimas.

Norint įsitikinti ar tikrai sudarytas modelis šiuo atveju taikyti netinkamas, sudarytas Teorinis modelis (B).

*Teorinis modelis (B)* – tai truputį sukonkretintas teorinis modelis, kuomet vietoj bendro įsipareigojimo įvestas normatyvinis įsipareigojimas, o vietoj bendro pasitenkinimo darbu – pasitenkinimas išoriniais veiksniais darbe, nes kaip aptarta aukščiau, jie stipriau prognozuoja ketinimą pasitraukti iš darbo nei kiti kintamieji. Tačiau kaip pateikta 10 lentelėje, pagal nurodytus rodiklius šis modelis taip pat nepasitvirtina.



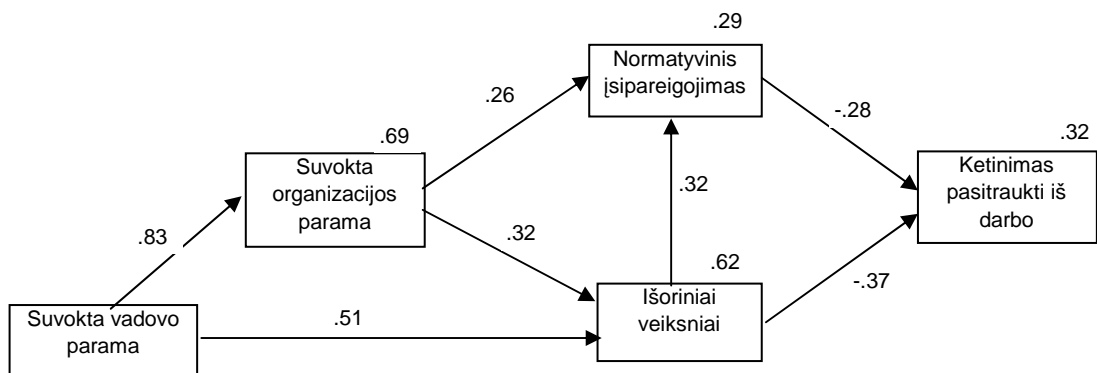
Prie rodyklių pateikiami  $\beta$  koeficientai, o virš langelių –  $R^2$ .

Punktyrinė linija –  $p > 0,05$ , t.y. kintamieji yra statistiškai reikšmingai nesusiję.

### 3 pav. Teorinis modelis (B)

Modelio nepavirtinimas dar nereiškia, jog visas teorinis modelis yra iš esmės blogas. AMOS programa nustačius nereikšmingas priklausomybėse p reikšmes siūlo tuos kintamuosius iš modelio pašalinti ir vėl įvertinti modelio taikomumą nusakančius rodiklius. Tad sudaryti dar du peržiūrėti modeliai.

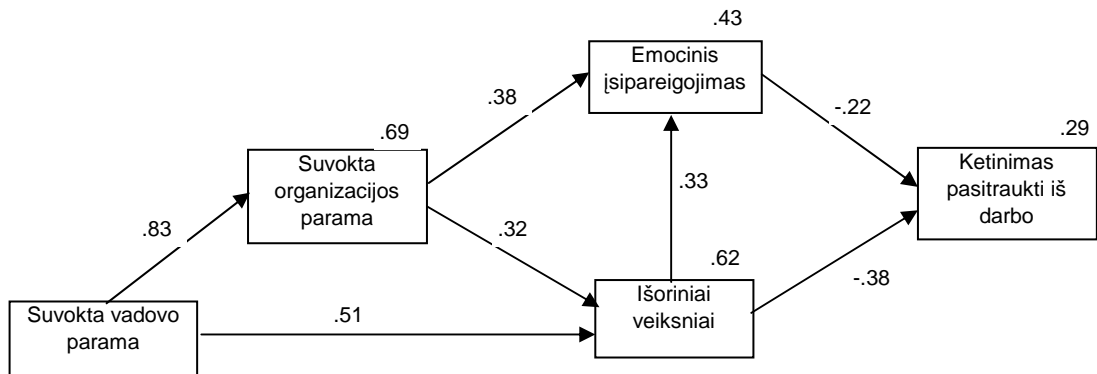
*Peržiūrėtas modelis I* – remiantis gautais rezultatais, jog suvokta bendradarbių parama visgi neprognozuoja suvoktos organizacijos paramos ir iš modelio iškrenta, sudarytas Peržiūrėtas modelis I, kuomet vėlgi vietoj įsipareigojimo organizacijai ir bendro pasitenkinimo darbu įtraukiami normatyvinis įsipareigojimas ir pasitenkinimas išoriniais darbo veiksniais. Kaip matome 10 lentelėje, šis modelis jau yra daug geresnis, nei prieš tai du aprašytieji, nes  $p > 0,05$ , o  $TLI > 0,95$ . Tačiau RMSEA visgi yra  $> 0,06$  ir tai rodo, kad šis modelis neturėtų būti taikomas.



Prie rodyklių pateikiami  $\beta$  koeficientai, o virš langelių –  $R^2$ .

### 4 pav. Peržiūrėtas modelis I

Tuo tikslu sudarytas dar vienas *Peržiūrėtas modelis II*, kuomet normatyvinis įsipareigojimas pakeičiamas emociniu įsipareigojimu, nes pastarasis daug stipriau priklauso nuo suvoktos organizacijos paramos ir taip gali dar labiau pagerinti modelio tinkamumą.



Prie rodyklių pateikiami  $\beta$  koeficientai, o virš langelių –  $R^2$ .

### 5 pav. Peržiūrėtas modelis II

Pažvelgus į Peržiūrėto modelio rodiklius galima įsitikinti, jog šis modelis atitinka visus rodiklius ir patenka į numatytas ribas:  $p > 0,05$ ,  $TLI > 0,95$ , o  $RMSEA = 0,06$ . Tad gauname, jog Peržiūrėtas modelis II yra patvirtintas, kurį plačiau ir aptarsime. Žemiau yra pateikiama lentelė apie atskiras priklausomybes tarp kintamųjų ir jų reikšmingumą nurodančias p reikšmes šiam konkrečiam modeliui.

11 lentelė. Priklausomybės įrodančios p reikšmės

Priklausomybės modelyje:	p reikšmė
Suvokta vadovo parama → Suvokta organizacijos parama	***
Suvokta vadovo parama → Pasitenkinimas išoriniais veiksniais	***
Suvokta organizacijos parama → Pasitenkinimas išoriniais veiksniais	.014
Pasitenkinimas išoriniais veiksniais → Emocinis įsipareigojimas	.013
Suvokta organizacijos parama → Emocinis įsipareigojimas	.005
Emocinis įsipareigojimas → Ketinimas pasitraukti iš darbo	.044
Pasitenkinimas išoriniais veiksniais → Ketinimas pasitraukti iš darbo	.002

Kaip matome, visos priklausomybės tarp likusių kintamųjų Peržiūrėtame modelyje II yra statistiškai reikšmingos, t.y.  $< 0,05$ . Tad plačiau apie modelį ir kas jame atsispindi.

Apibendrinant, galima teigti, jog suvokta vadovo parama veikia ketinimą pasitraukti iš darbo tiek per pasitenkinimą darbe išoriniais veiksniais, tiek per suvoktą organizacijos paramą, šiai veikiant per įsipareigojimą organizacijai. Taigi, suvokta vadovo parama prognozuoja pasitenkinimą išoriniais veiksniais darbe ne per suvoktą organizacijos paramą, o tiesiogiai, ir priklausomybės stiprumas yra  $\beta = 0,51$ . Suvokta organizacijos parama kaip ir tikėtasi ketinimą pasitraukti iš darbo veikia per emocinį įsipareigojimą ir išoriniais pasitenkinimo darbu veiksniais, kai priklausomybė yra stipresnė su emociniu įsipareigojimu ( $\beta = 0,38$ ), nei su išoriniais veiksniais ( $\beta = 0,32$ ). Svarbiausia, modelyje yra ne tik teigiami koreliacijos koeficientai, bet, kaip ir turi būti remiantis



teorija, neigiami, t.y. ketinimas pasitraukti iš darbo yra neigiamai susijęs su emociniu įsipareigojimu ( $\beta = -0,22$ ) ir išoriniais pasitenkinimo darbu veiksniais ( $\beta = -0,38$ ). Kaip ir skaičiuojant tiesines regresijas, šiame tyrime didesnę poveikį darbuotojų ketinimui pasitraukti iš darbo turi ne įsipareigojimas organizacijai, o pasitenkinimas išoriniais darbo veiksniais.

Analizuojant Peržiūrėtą modelį II, ir atsižvelgiant į  $R^2$ , matome, jog ketinimas pasitraukti iš darbo nuo visų sąveikaujančių nepriklausomų kintamųjų priklauso 29 %, t.y. keičiantis nepriklausomų kintamųjų reikšmėms, kis dalis ir šio kintamojo. Išoriniai veiksniai priklauso nuo nepriklausomų kintamųjų (suvoktos organizacijos ir vadovo paramų) net 62 %, taigi tai labai stipri priklausomybė. Emocinis įsipareigojimas nuo suvoktos organizacijos paramos ir išorinių pasitenkinimo darbu veiksmių priklauso 43 %. Suvokta vadovo parama veikia pasitenkinimą darbu (išorinius veiksmius) tiesiogiai, o emocinį įsipareigojimą per suvoktą organizacijos paramą, kai pastaroji nuo suvoktos vadovo paramos priklauso 69 %. Kaip matome, visi  $R^2$  koeficientai yra gerokai didesni nei 0,2, kas reiškia, jog modelis paaiškina nemažą dalį matuotų kintamųjų pokyčio.

Tyrimo tikslas buvo įvertinti suvoktos vadovo, bendradarbių ir organizacijos paramos sąsajas su ketinimu pasitraukti iš darbo veikiant tarpiniams kintamiesiems. Bet yra svarbu patikrinti ar šie kintamieji neveikia ketinimo pasitraukti iš darbo tiesiogiai.

Modelyje (C) patikrinta, kaip suvokta vadovo, bendradarbių ir organizacijos parama veikia ketinimą pasitraukti iš darbo tiesiogiai, kai suvokta vadovo parama dar veikia kartu ir suvoktą organizacijos paramą, nes nustatyta tarp jų priklausomybė. Tačiau rodikliai šio modelio nepatvirtina, t.y.  $p = 0,019$ ,  $TLI = 0,733 < 0,95$ , o  $RMSEA = 0,202 > 0,06$ . Taigi paramos kintamieji ketinimą pasitraukti iš darbo prognozuoja per tarpinius kintamuosius – emocinį įsipareigojimą ir išorinius pasitenkinimo darbu veiksmius.

Tačiau tyrime įtrauktas ir naujas – suvoktos bendradarbių paramos – kintamasis, kuris iš modelio iškrenta. Tad kyla klausimas, ar suvokta bendradarbių parama tik siejasi su kitais tyrimo kintamaisiais, ar kuri nors jų atskirai dar ir prognozuoja? Vertinant koreliacijas (2 lentelė), matome, jog suvokta bendradarbių parama koreliuoja su daugeliu kintamųjų – tiesa, koreliacijos nėra labai didelės. Kadangi šiame tyrime itin svarbu išsiaiškinti bendradarbių paramos sąsajas su ketinimu, o jos veikimo per suvoktą organizacijos paramą negavome, labai svarbu pažymėti, jog bendradarbių parama nors ir silpnai, bet koreliuoja su ketinimu pasitraukti iš darbo. Taigi, sąsajos visgi egzistuoja. Bet kalbėti apie priežastingumą negalima. Įdomu, gal bendradarbių parama prognozuoja kitą kintamąjį ir veikia ne per suvoktą organizacijos paramą? Šiuo atveju, reikia vėlgi paanalizuoti koreliacijų matricą. Kadangi stipriausia suvokta bendradarbių parama koreliuoja su suvokta organizacijos parama (0,365), bei su išoriniais pasitenkinimo darbu veiksniais (0,451), tačiau suvokta bendradarbių parama neprognozuoja suvoktos organizacijos paramos, verta tikrinti tik dar stipriau koreliuojantį kintamąjį – išorinius pasitenkinimo darbu veiksmius.

**12 lentelė. Suvoktos bendradarbių paramos priklausomybė nuo išorinių pasitenkinimo darbo veiksmių**

	<b>Išoriniai pasitenkinimo darbu veiksniai</b>		
	$\beta$ koeficientas	R <sup>2</sup>	p reikšmė
<b>Suvokta bendradarbių parama</b>	0,449	.202	<b>0.002</b>

Taigi, p reikšmė < 0,05, o R<sup>2</sup> yra >0,20. Vadinasi, suvokta bendradarbių parama visgi silpnai prognozuoja išorinius pasitenkinimo darbu veiksmius, kai  $\beta$  koeficientas =0,449. Tad priklausomybė silpna yra, bet kadangi suvokta bendradarbių parama daugiau nei vieno kintamojo modelyje neprognozuoja, jos poveikis ir modelyje šio tyrimo atveju nublanksta.

### 3.2. *Rezultatų aptarimas*

Prieš aptariant hipotezes, kurios sudarytos modelio pagrindu aptarsime korelacijų matricoje išaiškėjusius reikšmingus ryšius tarp įvairių paramų ir kitų kintamųjų, bei kaip tai siejasi su esama literatūra.

Analizuojant koreliacijas išaiškėjo, jog daugiausia paramos darbuotojai gauna iš bendradarbių, mažiau iš vadovo ir organizacijos. Be to, visos tirtos paramos rūšys nors ir gerokai silpniau nei su įsipareigojimu organizacijai ir pasitenkinimu darbu yra neigiamai susiję su ketinimu pasitraukti iš darbo. Vadinasi, kuo darbuotojai gauna daugiau paramos iš organizacijos, kuo jais vadovas labiau rūpinasi, bei bendradarbiai palaiko, tuo darbuotojai yra mažiau linkę ketinti pasitraukti iš darbo. Tai pavirtina ir Wayne ir kt., (1997) tyrimas, bei Eisenberger ir kt. (2002, p.702) atlikta meta-analizė, jog suvokta organizacijos parama yra tiesiogiai susijusi su darbuotojų ketinimu pasitraukti iš darbo. Vadovų paramos atveju, tai nustatė Hatton ir Emerson (1996) (cit.pg. Firth, 2004, p.172).

Maertz ir Griffeth (2004, p.674) apžvelgę literatūrą taip pat teigia, jog yra nustatyti ryšiai tarp santykių su bendradarbiais ir atsitraukimo nuo darbo kognicijų. Vadinasi, kaip teigia Mossholder ir kolegos (2005, p.607), prisirišimas prie organizacijos didėja žmonėms kuriant gilesnius ir geresnės kokybės socialinius tinklus. Taip pat Kahn (1998) akcentuoja, jog nekognityviniai elementai, toki kaip pagarba, nuoširdumas ir asmeninis dėmesys yra patys svarbiausi tokiuose santykiuose. Kuomet yra didelės kokybės santykių sistemos, jos įtraukia žmones į santykių tinklą, ir taip jie tampa mažiau jautrūs jėgoms, dėl kurių gali pasitraukti iš organizacijos (cit.pg., Mossholder ir kt., 2005, p.608). Taigi rūpestis ir indėlio įdėto į darbą pastebėjimas skatina žmones pasilikti darbe.

Itin stiprūs ryšiai visų paramų atveju yra nustatyti su pasitenkinimu darbu ir įsipareigojimu organizacijai, kai stipriausi su emociniu įsipareigojimu bei išoriniais pasitenkinimo darbu veiksniais. Taigi, kuo darbuotojai daugiau gauna paramos iš organizacijos, bendradarbių ir vadovo, tuo jie yra labiau patenkinti darbu ir įsipareigoję organizacijai. Vadinasi, šios paramos yra labiau atitolę nuo ketinimo pasitraukti, t.y. veikia per tarpinius kintamuosius, ir daug stipriau siejasi su afektinėmis būsenomis - pasitenkinimu darbu ir įsipareigojimu organizacijai.

Beje, darbuotojai yra labiausia nepatenkinti išoriniais veiksniais darbe: darbo krūviu ir atlyginimu, paaukštinimo galimybėmis, organizacijos vykdoma politika, vadovo elgesiu su pavaldiniais, pagyrimais darbe ir kt., o tai gali paaiškinti, kodėl išorinių veiksnių svarba dominuoja visose korelacijose ir galutiniame modelyje.

Kalbant apie skirtumus tarp grupių, jie nustatyti tik vienu atveju - kaip ir savo tyrime nustatė Ducharme ir Martin (2000, p.239), jog skiriasi kaip skirtingo amžiaus darbuotojai yra patenkinti vidiniais veiksniais – jaunesni yra mažiau patenkinti.

Bet daug svarbiau yra kalbėti ne apie koreliacijas, o apie priežastinius ryšius ir ketinimo pasitraukti iš darbo procesą, t.y. kaip jame išsidėsto tirti konstruktai. Tad žemiau aptarsime išsikelto teorinio modelio smulkias hipotezes ir pereisime prie modelių aptarimo.

***H1: Suvokta vadovo ir bendradarbių parama prognozuoja darbuotojų suvoktą organizacijos paramą***

Iškelta hipotezė, jog suvokta vadovo parama prognozuoja suvoktą organizacijos paramą pasitvirtino dalinai, nes suvoktos bendradarbių paramos prognostinė vertė yra labai nereikšminga, bet vadovo atveju - kuo daugiau žmonės gauna paramos iš vadovo, tuo jie daugiau jaučia gauną paramos ir iš organizacijos kaip visumos. Bendradarbių parama tik koreliuoja su suvokta organizacijos parama ir tai sutampa su Yoon ir Lim (2000) tyrimu, kurie nustatė, jog tiek vadovo, tiek bendradarbių parama koreliuoja su organizacijos parama, kai vadovo stipriau. Tačiau paramos iš bendradarbių atveju, negalima teigti, jog ši parama prognozuoja suvoktą organizacijos paramą, kas jau nesutampa su Yoon ir Lim (2000) išvadamis apie priklausomybes. Taigi šio tyrimo rezultatai atskleidžia, kad bendradarbių parama visgi neprognozuoja suvoktos organizacijos paramos. Vadinasi, darbuotojai gavę paramą iš bendradarbių, nenusprendžia, jog kartu gauna paramą ir iš organizacijos.

Tuo tarpu suvoktos vadovo paramos atveju, gauti rezultatai visiškai sutampa su jau atliktais tyrimais: gauta ne tik koreliacija su suvokta organizacijos parama, kaip tai nustatė Wayne ir kt., (1997), Hutchison (1997, p.170), Rhoades ir kt. (2001, 828), bet ir stipri priklausomybė, kurią nustatė Eisenberger ir kt. (2002, p.567). Kadangi ryšys tarp šių paramų yra stiprus, vadinasi darbuotojai stipriai identifikuoja savo vadovą su organizacija (Eisenberger ir kt., 2002, p. 567). Tad galima sakyti, kaip teigia Levinson (1965), palankus vadovo elgesys darbuotojo atžvilgiu sustiprina suvoktą organizacijos paramą todėl, kad jo elgesys iš tiesų yra priskiriamas organizacijos politikai, procedūroms ir bendrai kultūrai. Kadangi darbuotojai personifikuoja organizaciją, jie vertins vadovų palankų ar nepalankų elgesį jų atžvilgiu kaip geranorišką ar piktavališką organizacijos orientaciją jų atžvilgiu (cit.pg.Rhoades ir kt., 2001, p.826). Vadinasi, darbe labai svarbu, kad vadovai rūpintųsi savo darbuotojų gerove, įvertintų jų įdėtas papildomas pastangas darbui atlikti, džiaugtųsi pasiekimais darbe, nes priešingu atveju, sumažėjus jaučiamai paramai iš vadovo, sumažėja gaunama parama ir iš organizacijos, kas galiausiai gali paskatinti darbuotojų pasitraukimą iš darbo (Malatesta, 1995, cit.pg.Eisenberger ir kt., 2002a).

## ***H2: Suvokta organizacijos parama prognozuoja darbuotojų įsipareigojimą organizacijai ir pasitenkinimą darbu***

Kaip ir tikėtasi, suvokta organizacijos parama numato tiek pasitenkinimą darbu, tiek įsipareigojimą organizacijai. Tai patvirtina ir Eisenberger ir kt. (1990, p.57), Shore ir Tetrick (1991, p.637) bei Allen ir kt. (2003, p.114) atliktus tyrimus. Šio tyrimo atveju, truputį stipresnė pasitenkinimo darbu ir pasitenkinimo išoriniais darbo veiksniais priklausomybė nuo suvoktos organizacijos paramos nei emocinio įsipareigojimo. Tai galėjo paskatinti, jog gaunamas iš organizacijos pripažinimas, rūpestis, pagarba skatina ne tik pareigos jausmą atsakyti tuo pačiu, bet turi ir labai svarbią socialinę-emocinę funkciją, t.y. darbuotojai jaučiantys stiprią organizacijos paramą, dažnai vertina savo darbus kaip teikiančius malonumą, bei jie yra geresnės nuotaikos darbe ir patiria mažiau įtampos sindromų, tokių kaip nuovargis, nerimas ir galvos skausmas (Eisenberger ir kt., 2002, p.570). Paminėtina, jog darbuotojams gavus paramą iš organizacijos, sustiprėja jų pasitenkinimas išoriniais darbo veiksniais (vadovo kompetencija, paaukštinimo galimybė, pagyrimais už gerai atliktą darbą ir kt.) labiau nei vidiniais (savarankišku darbu, suteikiamu socialiniu statusu, galimybe pritaikyti savo gebėjimus ir pan.). Tokius rezultatus galėjo paskatinti tai, jog tirtoje organizacijoje viena iš vertybių yra kūrybiškumas, atvirumas naujovėms ir darbuotojams yra sudaromos galimybės atlikti darbą savarankiškai, tobulėti, pritaikyti sugebėjimus ir pan. Tuo tarpu paaukštinimo galimybių nėra tiek daug – karjera daugiau daroma viename hierarchiniame lygmenyje, santykiai su vadovais yra tobulintini, o darbo sąlygos ir atlyginimas koreguotini.

Gauta stipri emocinio įsipareigojimo organizacijai priklausomybė patvirtina, kad emocinis prisirišimas, identifikavimasis ir įsitraukimas į organizaciją yra labai svarbūs literatūroje apie suvoktą organizacijos paramą. Tai galima paaiškinti tuo, jog darbuotojas sulaukęs paramos iš organizacijos gali jai atsidėkoti per didesnę emocinį įsipareigojimą ir įdėdamas daugiau pastangų (Eisenberger ir kt., 2001, p.43). Vadinasi, veikia socialiniai mainai tarp darbuotojo ir organizacijos ir taip žmonės nukreipia pastangas atgal į šaltinį, iš kurio gavo naudą (Blau, 1964; cit.pg. Ladd ir Henry, 2000, p.2029). Taip pat, kaip numato tarpusavio sąveikos norma, darbuotojai jaučia pareigą padėti tiems, kurie padėjo jiems (Gouldner, 1960, p.162). Taigi, darbuotojai suteikia darbe tam tikras paslaugas (gerai ir kruopščiai atlieka darbą) ir tikisi atgal gauti atpildą iš darbdavių – atlyginimą, pripažinimą, kas paskatina juos būti lojaliais, atsidavusiais ir kokybiškai atliekančiais darbą (Blau, 1964; cit.pg, Hellman ir kt., 2006, p.632). Be to, gavome, jog emocinio įsipareigojimo priklausomybė nuo suvoktos organizacijos paramos yra didesnė nei normatyvinio ir tai sutampa su Rhoades ir kt. (2002, p.709) padarytomis išvadomis. Vadinasi, darbuotojams gavus paramą iš organizacijos susiformuoja stipresnis jausmas, kad jie *nori* likti organizacijoje, o ne, kad jiems *reikia* likti. Tačiau normatyvinio įsipareigojimo priklausomybė irgi yra gan stipri, kas nurodo, jog

darbuotojams yra svarbi tarpusavio sąveikos norma, t.y. jiems svarbu atsakyti tuo pačiu, kad jie jaučia pareigą atsakyti tuo pačiu, atsidėkoti už organizacijos suteiktą paramą, rūpestį ir pagarbą. Taigi darbdavys ir darbuotojas palankiai elgdamiesi vienas su kitu, abu gauna naudą.

Suvokta organizacijos parama tyrime neprognozuoja ekonominio išsipareigojimo, ką patvirtina Shore bei Wayne (1993, p.774) tyrimas.

### ***H3: Darbuotojų ketinimas pasitraukti iš darbo priklauso nuo jų išsipareigojimo organizacijai bei pasitenkinimo darbu***

Kaip ir kelta hipotezėje, ketinimas pasitraukti iš darbo yra tuo didesnis, kuo yra mažesnis darbuotojų pasitenkinimas darbu ir išsipareigojimas organizacijai. Tačiau kalbant apie priklausomybes, ketinimas pasitraukti iš darbo šiame tyrime priklauso nuo pasitenkinimo išoriniais darbo veiksniais (Griffeth ir kt. 2000, p.479), bei nuo emocinio ir normatyvinio išsipareigojimo organizacijai (Mathieu ir Zajac, 1990; Mowday ir kt., 1982; cit.pg. Rhoades ir kt., 2001, p.826). Deja, pasitenkinimas vidiniais darbo veiksniais ne tik nenumato ketinimo pasitraukti iš darbo, bet ir nėra su juo susijęs, vadinasi, svarbiausi šiame tyrime žmonėms visgi yra išoriniai paskatinimai. Tai galima paaiškinti tuo, jog tirta organizacija labai daug investuoja į žmogiškuosius išteklius ir taiko geriausias praktikas: suteikia laisvę atskirai atlikti užduotis, galimybę priimti savarankiškai sprendimus, dalintis informacija ir būti naudingais kitiems bendradarbiams, sudaromos galimybės tobulėti ir kt., tad žmonės dauguma atvejų vidiniais veiksniais patenkinti ir gerokai labiau nei išoriniais veiksniais, kas gal ir nesukelia minčių pasitraukti iš organizacijos, nes šie faktoriai tampa ne tokie, aktualūs ar iškilūs (svarbūs) kaip išoriniai (Lewin, cit.pg., Bishop, 2000, p.1117).

Svarbu paminėti, jog šiuo atveju būtent pasitenkinimas darbu geriau prognozuoja ketinimą pasitraukti iš darbo, o ne išsipareigojimas organizacijai. Šie gauti rezultatai yra priešingi kai kuriems tyrimams šia tema, nes, pavyzdžiui Miner (1988), Griffeth ir kt. (2000, p. 480) teigia, jog geriau pasitraukimą iš darbo prognozuoja išsipareigojimas, o ne pasitenkinimas. Kalbant apie išsipareigojimo organizacijai ir ketinimo pasitraukti iš darbo sąsajas, kaip teigia, Rousseau, 1995, galima teigti, jog darbuotojai stebi ir atitinkamai reaguoja į organizacijos akivaizdaus išsipareigojimo pokyčius; jie sudaro psichologinį kontraktą, paremtą abipusiu išsipareigojimu sau ir savo darbdaviui. Kai kontraktas yra pakartotinai sulaužomas, padidėja darbuotojo atsitraukimo nuo darbo tikimybė – pravaikštos ir galiausiai pasitraukimas iš darbo (cit.pg. Rhoades ir kt., 2001, p.834).

Analizuojant išsipareigojimo formas, tyrime gauname, jog tik darbuotojų emocinis ir normatyvinis išsipareigojimai prognozuoja ketinimą pasitraukti iš darbo, kai normatyvinis net stipriau prognozuoja. Tokius rezultatus, skirtingus nei gavo Wasti (2003, p.303) galėjome gauti, nes, kaip teigia Allen ir Meyer (1997), normatyvinis išsipareigojimas gali būti netgi geresnis pasekmių prognozuotojas, jeigu vyrauja kolektyviška atmosfera, kuri atspindi stiprius ryšius ir

pareigos jausmą (cit.pg., Wasti, 2003, p.304), o tirtose organizacijose būtent viena iš kompetencijų yra kolektyviškumas, dalinimasis informacija, atsakomybė už daromą darbą.

Nors Meyer ir Allen (1993, p.547) nustatė sąsajas tarp ekonominio įsipareigojimo ir ketinimo pasitraukti iš darbo, šiuo atveju tai nenustatyta. Taigi darbuotojai labiau nori likti organizacijoje, kai yra prie jos prisirišę, bei kai jaučia pareigą atsakyti tuo pačiu, o ne įvertinę kainą, jei paliktų organizaciją. Vadinasi, darbuotojai nesijaustų per daug praradę išėję iš organizacijos ir jiems daug svarbesnis emocinis prisirišimas.

#### ***H4: Darbuotojų pasitenkinimas darbu yra susijęs su jų įsipareigojimu organizacijai ir jį prognozuoja***

Tyrimo metu nustatyta, jog kuo yra didesnis pasitenkinimas išoriniais veiksniais darbe, tuo darbuotojų bendras, emocinis ir normatyvinis įsipareigojimas yra didesni, kai emocinis įsipareigojimas - didžiausias. Tad, kuo darbuotojai yra labiau patenkinti darbu, tuo jie labiau linkę prisirišti prie organizacijos, bei stengtis atsidėkoti į gautą naudą tuo pačiu (Gouldner, 1960, p.163). Nors nėra vieningo sutarimo ar įsipareigojimas veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu ar atvirkščiai, visgi darėme prielaidą, jog įsipareigojimas yra antecedentas ir tai pasitvirtino. Taigi, kaip teigia Vandenberg ir Lance (1992, p.154), pasitenkinimas darbu yra linkęs keistis priklausomai nuo besikeičiančių darbo sąlygų; tuo tarpu įsipareigojimas organizacijai tai ilgai besiformuojantis konstruktas, kai žmogus susipažįsta su organizacijos vertybėmis, tikslais, įvertina savo narystę organizacijoje. Tad pasitraukimo iš darbo procese, kaip ir Gregson (1992) nustatė atlikęs tyrimą, visgi galima teigti, kad pasitenkinimas darbu įtakoja įsipareigojimą organizacijai, o ne atvirkščiai, nes kai žmonės nepatenkinti, mažėja jų noras bei pareiga likti organizacijoje ir siekti jos tikslų.

#### ***H5: Suvokta vadovo ir bendradarbių parama prognozuoja darbuotojų ketinimą pasitraukti iš darbo veikiant per suvoktą organizacijos paramą bei įsipareigojimą organizacijai ir pasitenkinimą darbu***

Palyginus kelis modelius tarpusavyje, visgi nustatyta, jog teorinis modelis, kad suvokta organizacijos, vadovo ir bendradarbių parama siejasi su ketinimu pasitraukti iš darbo, veikiant per tarpinius kintamuosius – šio tyrimo atveju nėra taikytinas. Pagal visus rodiklius, pasitvirtina tik Peržiūrėtas modelis II, kuris neapima suvoktos bendradarbių paramos kintamojo, nes ši parama neprognozuoja suvoktos organizacijos paramos. Taigi suvokta bendradarbių parama neprisideda prie darbuotojų įsivaizdavimo, jog jie gauna paramą ir iš organizacijos. Taip pat bendradarbių parama neveikia ketinimo pasitraukti iš darbo ir tiesiogiai, tik su juo siejasi. Be to, nuo suvoktos bendradarbių paramos nepriklauso ir įsipareigojimas organizacijai, t.y. nepasitvirtina Maertz ir Griffeth (2004, p.674) teigimas, kad darbuotojų motyvacija pasilikti ar pasitraukti iš organizacijos

priklauso nuo darbuotojo prisirišimo prie atskirų bendradarbių ar organizacijoje esančių grupių, kas reiškia prisirišimą ir prie organizacijos. Tad gali būti, jog kitame tyrime reiktų įterpti tarp bendradarbių paramos ir įsipareigojimo organizacijai – įsipareigojimą bendradarbiams, kas galbūt papildytų modelį.

Patikrinus, ar bendradarbių parama neprognozuoja tarpinių kintamųjų, nustatyta, jog kuo daugiau darbuotojai gauna paramos iš bendradarbių, tuo jie yra labiau patenkinti išoriniais veiksniais. Tai sutampa su Ducharme ir Martin (2000, p.238) gautais rezultatais, jog egzistuoja ryšys su pasitenkinimu darbu, taip pat su Patrick Chang Boon Lee (2002, p.148), Freddolino ir Heaney (1992) išvadomis. Bet visgi bendradarbių parama šio tyrimo metu ir šiame modelyje ketinimo pasitraukti iš darbo neprognozuoja. Taigi, jos įtaka per silpna, kad būtų įtraukta į modelį. Tačiau tai dar nereiškia, jog bendradarbių parama visiškai nesvarbi, kaip teigia Lewin (1943) (cit.pg., Bishop, 2000, p.1117), gali būti, jog tirtoje organizacijoje tiesiog šis veiksnys nėra iškilus, t.y. nėra aktualus darbuotojams pasitraukimo iš darbo procese, nes kaip sakoma, jei santykiai geri, tuomet žmonės ir negalvoja, kad tai gali sietis su išėjimu iš darbo – užgožia aktualesni dalykai. Apibendrinus, suvokta bendradarbių parama siejasi su abiem paramom, įsipareigojimu organizacijai ir pasitenkinimu darbu ir net silpnai su ketinimu pasitraukti iš darbo, tačiau prognostinės vertės šio tyrimo atveju darbuotojų ketinimui pasitraukti iš darbo neturi.

Plačiau apie gautą modelį.

Gautas modelis patvirtina Steers ir Mowday (1981), Mobley (1977), Mobley ir kt., (1979), Hom ir Griffeth (1995) modelius, bei Griffeth ir kt. (2000) meta-analizę, jog ketinimas pasitraukti iš darbo yra procesas, kai įvairūs kintamieji jį veikia per tarpinius kintamuosius – pasitenkinimą išoriniais veiksniais darbe ir emocinį įsipareigojimą organizacijai, kurie yra arčiau prie ketinimo pasitraukti iš darbo proceso. Tuo tarpu socialiniai kintamieji – suvokta organizacijos ir vadovo parama veikia per juos. Atkreiptina, jog galutiniame modelyje tarpiniai kintamieji yra ‚sukonkretinti‘, nes kaip ir pastebėjome atskirai aptariant smulkesnes hipotezes, tik pasitenkinimas išoriniais veiksniais darbe ir stipriausiai emocinis (be normatyvinio) įsipareigojimas organizacijai prognozavo ketinimą pasitraukti iš darbo ir stipriai priklausė nuo suvoktos organizacijos paramos, ką galiausiai patvirtino ir Tako analizė.

Kalbant apie suvoktą organizacijos paramą, kaip ir nustatė Allen ir kt. (2003, p.115), modelyje ji yra neigiamai susijusi su ketinimu pasitraukti iš darbo, ir jį veikia per darbuotojų emocinį įsipareigojimą ir pasitenkinimą išoriniais darbo veiksniais, kas įrodo, jog organizacijos parama yra labiau nutolęs kintamasis, veikiantis ketinimą pasitraukti. Įdomu, jog priešingai nei paskaičiavus tiesinę regresiją (2 hipotezė) modelyje, suvoktos organizacijos paramos poveikis emociniam įsipareigojimui tampa didesnis nei pasitenkinimui išoriniais darbo veiksniais. Tai atskleidžia suminio kelių kintamųjų poveikio reikšmę priklausomam kintamajam. Ir tai puikiai atspindi esamą



literatūrą ir tyrimus. Taigi gauti rezultatai sutampa su Eisenberger ir kt. (1986, p.501) padarytomis organizacijos paramos teorijos prielaidomis apie suvoktos organizacijos paramos sukeltas pasekmes. T.y. remiantis tarpusavio sąveikos norma, darbuotojai susilaukdami rūpesčio, palaikymo iš organizacijos tampa labiau emociškai įsipareigoję ir tai patvirtina Eisenberger ir kt. (1986, p.504), Shore ir Wayne (1993, p.774), Wayne ir kt. (1997, p.85) atliktus tyrimus. Taigi, darbuotojai gaudami daugiau paramos iš organizacijos yra labiau linkę jausti pareigą atsakyti tuo pačiu - labiau nori toliau joje dirbti, rūpintis jos gerove, siekti jos tikslų, yra mažiau linkę ieškoti alternatyvių įsidarbinimo galimybių bei palikti organizaciją kurioje dirba, ir atvirkščiai (Wayne ir kt., 1997). Taip pat, suvokta organizacijos parama vertinama kaip užtikrinimas, jog iš organizacijos bus galima susilaukti paramos, kuomet jos reiks atlikti efektyviai darbą ir susiduriant su stresine situacija (George ir kt. cit.pg., Rhoades ir kt., 2002, p.698).

Tačiau organizacijos parama taip pat patenkina ir darbuotojų socialinius-emocinius poreikius – jie gauna pripažinimą, pagarbą ir taip priima narystę organizacijoje, įtraukia vaidmens statusą savo socialinėje tapatybėje (Armeli ir kt., 1998, p.289). Be to, toki darbuotojai tampa geresnės nuotaikos darbe ir patiria mažiau įtampos sindromų (Eisenberger ir kt., 2002, p.570) Apie suvoktos organizacijos paramos ryšį su padidėjusiu pasitenkinimu darbu taip pat nustatė Eisenberger ir kt. (1997, p.812), Shore ir Tetrick (1991). Vadinasi darbdavys ir darbuotojas palankiai elgdamiesi vienas su kitu, abu gauna naudą- vienas emocinį įsipareigojimą – norą likti dirbti organizacijoje, kitas- pasitenkinimą darbu.

Kaip ir Bhanthumnavin (2000, p.156) akcentuoja, vadovo vaidmuo darbuotojams atliekant veiklą bei priimant sprendimą ketinti pasitraukti iš darbo yra labai svarbus. Tai patvirtino ir tyrime sudarytas modelis. Reikšmingumas gali būti susijęs su tuo, jog vadovas kontroliuoja ir valdo išteklius, kad padėtų savo pavaldiniams atlikti užduotis, o jie gaudami pripažinimą jaučiasi vertinami, gerbiami ir kad jais rūpinamasi (Bhanthumnavin, 2000, p.157). Tad, kuo daugiau gauna paramos darbuotojai iš vadovo, tuo jie labiau patenkinti darbu, įsipareigoję organizacijai ir mažiau ketina pasitraukti iš darbo ir taip gerėja jų veiklos atlikimas, organizacijos tikslų siekimas ir kt.

Modelio atveju suvokta vadovo parama veikia ketinimą pasitraukti iš darbo ne tik per suvoktą organizacijos paramą, bet ir per pasitenkinimą išoriniais veiksniais tiesiogiai. Taigi tyrimai (Chen ir Ployhart, 2006, p. 17; Desselle ir Holmes, 2007, p.58; Brough ir Pears 2004, p.480), kuriuose neįterptas Eisenberger (1986) teorinis konstruktas - suvokta organizacijos parama – ir nustatyta, kad yra stiprus ryšys tarp vadovo paramos ir pasitenkinimo darbu visiškai sutampa su šiuo tyrimu. Vadinasi, kuo darbuotojai daugiau sulaukia palaikymo, pripažinimo ir įvertinimo iš vadovo, tuo labiau jie patenkinti išoriniais darbo veiksniais.

Tačiau emocinį įsipareigojimą organizacijai, kaip nustatė ir Rhoades ir kt. (2001, p.834), suvokta vadovo parama visgi veikia per suvoktą organizacijos paramą. Tad palankus vadovo

elgesys darbuotojo atžvilgiu sustiprina suvoktą organizacijos paramą, nes jo elgesys iš tiesų yra priskiriamas organizacijos politikai, procedūroms ir bendrai kultūrai (Levinson, 1965; cit.pg., Rhoades ir kt., 2001, p.825), o kadangi ryšys tarp jų yra stiprus, vadinasi darbuotojai gana stipriai identifikuoja vadovą su organizacija. Vadinasi, darbuotojų išsipareigojimas organizacijai, noras bei jaučiama pareiga siekti jos tikslų stipriai priklauso ir nuo vadovo paramos, kodėl ir reikia gerinti santykius su vadovu, ugdyti vadovus, nes kitu atveju, mažai gaudami paramos iš vadovo, jie įvertina, jog mažai gavo paramos ir iš organizacijos, kas gali paskatinti pasitraukimą iš darbo (Malatesta, cit.pg., Eisenberger ir kt., 2002, p.700; Dessele, 2005, p.676).

Gauti rezultatai taip pat patvirtina Korunka (2005, p.469) modelį ir tyrimo rezultatus, jog tarp vadovo paramos ir ketinimo pasitraukti iš darbo veikia pasitenkinimas darbu, kai bendradarbių parama prognostinės vertės neturi. Taigi, kaip teigia Firth (2004, p.179), norint sumažinti darbuotojų ketinimą pasitraukti iš darbo ir pasitraukimą, vadovai turi aktyviai kontroliuoti darbo krūvius ir santykius tarp vadovo ir darbuotojų, kad būtų sumažintas stresas. Vadovai taip pat turi prižiūrėti prieinamus darbuotojams vidinius ir išorinius pasitenkinimo darbu šaltinius, kas padėtų išlaikyti darbuotojus ir net padidinti jų pasitenkinimą darbu bei išsipareigojimą organizacijai.

Emocinio išsipareigojimo ir išorinio pasitenkinimo darbu poveikis ketinimui pasitraukti iš darbo jau aprašytas prie 3 hipotezės aptarimo – rezultatai modelyje pasikartoja. Taip pat modelis patvirtina, jog emocinis išsipareigojimas priklauso nuo išorinių pasitenkinimo darbu veiksmų.

Apibendrinant galima teigti, jog ketinimą pasitraukti iš darbo reikia tirti kaip procesą, kuomet kintamieji veikia per pasitenkinimą darbu ir išsipareigojimą organizacijai.

\*\*\*

Šiame tyrime, bandant išsiaiškinti į pasitraukimo iš darbo procesą ir tiriant ketinimą pasitraukti iš darbo veikiančius veiksmus įtrauktos organizacijos, vadovo ir bendradarbių paramos, tačiau kiti svarbūs kintamieji, toki kaip patiriamas stresas, darbo krūvis, vaidmenų dviprasmiškumas ir kt. yra neįtraukti. Tad tolimesniuose tyrimuose būtų labai įdomu aiškintis kaip veikia visi kintamieji ketinimą pasitraukti iš darbo per tarpinius kintamuosius kartu. Be to, šiame tyrime svarbus gautas rezultatas, jog suvokta bendradarbių parama siejasi su ketinimu pasitraukti – vadinasi santykiai su bendradarbiais svarbūs, tiesiog norint gauti sąsajas su ketinimu pasitraukti iš darbo gal reikia įvertinti, kiek darbuotojams apskritai svarbu gauti bendradarbių palaikymą. Be to, tokius rezultatus galėjo paskatinti ir tai, jog tirtose įmonėse santykiai su bendradarbiais yra puoselėjami, darbuotojai yra skatinami bendradarbiauti tarpusavyje, padėti vienas kitam – tad kitame tyrime reiktų atrinkti organizaciją, kurioje santykiai yra komplikotesni.

## IŠVADOS

1. Kuo darbuotojai sulaukia daugiau paramos, rūpinimosi jų gerove, bei įvertinimo už įdėtas darbe pastangas iš savo vadovo, bendradarbių ir organizacijos kaip visumos, tuo jie mažiau ketina pasitraukti iš darbo.
2. Sulaukta parama ir palaikymas iš bendradarbių, darbuotojų ketinimo pasitraukti iš darbo neprognozuoja; ši parama prognozuoja tik didesnę pasitenkinimą išoriniais darbo veiksniais.
3. Darbuotojams sulaukiant daugiau paramos, rūpinimosi ir įvertinimo už įdėtas darbe pastangas iš savo vadovo ir organizacijos, didėja jų pasitenkinimas darbu (išoriniais veiksniais), noras likti organizacijos nariais, siekti organizacijos tikslų, kas galiausiai sumažina jų ketinimą pasitraukti iš darbo. Taigi suvokta vadovo ir organizacijos paramos ketinimą pasitraukti iš darbo veikia per tarpinius kintamuosius - pasitenkinimą išoriniais darbo veiksniais ir emocinį įsipareigojimą organizacijai.
4. Vadovo kompetencijos didinimas vadovaujant darbuotojams organizacijoje yra itin svarbus, nes vadovas yra vertinamas kaip organizacijos įgaliotinis, stipriai su ja sutapatinamas, tad darbuotojams sulaukiant mažai paramos ir rūpinimosi jų gerove iš vadovo, jie tai priskiria ir visai organizacijai, kas gali paskatinti darbuotojų ketinimą pasitraukti iš darbo.
5. Kuo darbuotojai yra labiau patenkinti išoriniais veiksniais darbe, tuo jie tampa labiau prisirišę prie organizacijos, nori likti jos nariais, bei siekti jos tikslų.
6. Tiroje organizacijoje darbuotojai labiausiai nepatenkinti išoriniais pasitenkinimo darbu veiksniais: darbo krūviu ir už jį gaunamu atlyginimu, paaukštinimo galimybe, organizacijos vykdoma politika, vadovo elgesiu su pavaldiniais, pagyrimais darbe, darbo sąlygomis, vadovo kompetencija, bendradarbių tarpusavio santykiais, tuo tarpu kai vidiniai veiksniai vertinami palankiau.

## LITERATŪRA

1. Allen D.G., Shore L.M., Griffeth R.W. The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process // *Journal of management*, 2003, vol. 29. no.2, p. 99-118. [žiūrėta 2007 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą: <http://jom.sagepub.com/cgi/reprint/29/1/99>
2. Armeli S., Eisenberger R., Fasolo P. ir Lynch P. Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional Needs // *Journal of Applied Psychology*, 1998, vol. 83, no. 2, p. 288-297. [žiūrėta 2007 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą: [http://eisenberger.psych.udel.edu/PDF/13\\_Perceived\\_Organizational\\_Support\\_and\\_Police\\_Performance.pdf](http://eisenberger.psych.udel.edu/PDF/13_Perceived_Organizational_Support_and_Police_Performance.pdf)
3. Bhanthumnavin D. Importance of supervisory social support and its implications for HRD in Thailand // *Psychology and developing societies*, 2000, vol. 12, no. 2. p.155-166. [žiūrėta 2007m. kovo 13 d.]. Prieiga per internetą: <http://pds.sagepub.com/cgi/reprint/12/2/155>
4. Bishop J.W., Daily B, Scott D. ir Lara R. Police officers' performance and intent to quit: the role of Professional commitment. A Moderated Model of Police officers' performance // *Decision Sciences Institute, Southwest Region*. 2005 spaudoje. [žiūrėta 2007m. vasario 7 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.swdsi.org/swdsi06/Proceedings06/Papers/MGT03.pdf>
5. Bishop J.W., Scott.K.D. ir Burroughs S.M. Support, Commitment, and Employee outcomes in a team Environment // *Journal of Management*, 2000, vol. 26, no.6, p.1113-1132. [žiūrėta 2006m. lapkričio 6 d.]. Prieiga per internetą: <http://jom.sagepub.com/cgi/reprint/26/6/1113>
6. Brough, P., ir Pears, J. Evaluating the influence of the type of social support on job satisfaction and work related psychological well-being // *International Journal of Organisational Behaviour*, 2004, vol. 8, no. 2, p. 472-485. [žiūrėta 2006m. gruodžio 16 d.]. Prieiga per internetą: <http://usq.edu.au/resources/vol8broughpears2.pdf>
7. Carmeli A., Gefen D. The relationship between work commitment models and employee withdrawal intentions // *Journal of Managerial Psychology*, 2005, vol.20, no.2, p.63-86. [žiūrėta 2006m. lapkričio 12 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.mba.biu.ac.il/stfhome/carmeli/data/JMP%20%2020\(2\)%202005.pdf](http://www.mba.biu.ac.il/stfhome/carmeli/data/JMP%20%2020(2)%202005.pdf)
8. Chen G. ir Ployhart R.E. An Interactionalist Analysis of Soldier Retention Across Career Stages and Time, Texas A&M University, 2006. p. 48. [žiūrėta 2007m. kovo 2 d.]. Prieiga per internetą: <http://stinet.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA448543&Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf>
9. Cole M.S., Schaninger W.S. ir Harris S.G. The workplace social exchange network: a multilevel, conceptual examination // *Group and Organization management*, 2002, vol.27, no.1, p. 142-167. [žiūrėta 2007m. sausio 13 d.]. Prieiga per internetą: <http://gom.sagepub.com/cgi/reprint/27/1/142>
10. Desselle Sh.P. Job Turnover Intentions Among Certified Pharmacy Technicians // *Journal of the American Pharmacists Association*, 2005, vol. 45, no. 6, p. 676-683. [žiūrėta 2006m. gruodžio 16 d.]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=50&hid=13&sid=148c7430-60f4-46e4-bc75-f90f7f1107d2%40sessionmgr104>
11. Desselle Sh.P. ir Holmes E.R. Structural model of certified pharmacy technicians' job satisfaction // *Journal of the American Pharmacists Association*, 2007, vol. 47, no. 1, p. 58-72. [žiūrėta 2006m. gruodžio 16 d.]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=49&hid=13&sid=148c7430-60f4-46e4-bc75-f90f7f1107d2%40sessionmgr104>

12. Ducharme L.J. ir Martin J.K. Unrewarding work, Coworker support and Job satisfaction // *Work and occupations*, 2000, vol 27, no. 2, p.223-243. [žiūrėta 2006m. gruodžio 17 d.]. Prieiga per internetą:  
<http://wox.sagepub.com/cgi/reprint/27/2/223>
13. Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., ir Rhoades, L. Reciprocation of perceived organizational support // *Journal of Applied Psychology*, 2001, vol.86, no.1, p. 42-51. [žiūrėta 2006m. spalio 19 d.]. Prieiga per internetą:  
[http://eisenberger.psych.udel.edu/PDF/05\\_Reciprocation\\_of\\_Perceived\\_Organizational\\_Support.pdf](http://eisenberger.psych.udel.edu/PDF/05_Reciprocation_of_Perceived_Organizational_Support.pdf)
14. Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., Lynch, P. Perceived organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction // *Journal of Applied Psychology*, 1997, vol. 82, no. 5 p. 812-820. [žiūrėta 2006m. spalio 20 d.]. Prieiga per internetą:  
[http://eisenberger.psych.udel.edu/PDF/15\\_Perceived\\_Organizational\\_Support\\_Discretionary\\_Treatment.pdf](http://eisenberger.psych.udel.edu/PDF/15_Perceived_Organizational_Support_Discretionary_Treatment.pdf)
15. Eisenberger R., Fasolo P. ir LaMastro V.D. Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation // *Journal of Applied Psychology*, 1990, vol. 75, no. 1, p.51-59. [žiūrėta 2006m. gruodžio 1 d.]. Prieiga per internetą:  
[http://eisenberger.psych.udel.edu/PDF/20\\_Perceived\\_Organizational\\_Support\\_and\\_Employee\\_Diligence.pdf](http://eisenberger.psych.udel.edu/PDF/20_Perceived_Organizational_Support_and_Employee_Diligence.pdf)
16. Eisenberger, R., Hungtington, R., Hutchison, S., ir Sowa, D. Perceived Organizational Support // *Journal of Applied Psychology*, 1986, vol. 71, no.3, 500-507. [žiūrėta 2006m. rugsėjo 18 d.]. Prieiga per internetą:  
[http://eisenberger.psych.udel.edu/PDF/22\\_Perceived\\_Organizational\\_Support.pdf](http://eisenberger.psych.udel.edu/PDF/22_Perceived_Organizational_Support.pdf)
17. Eisenberger, R., Rhoades, L., ir Cameron, J. Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1999, vol. 77, 1026-1040. [žiūrėta 2006m. spalio 3 d.]. Prieiga per internetą:  
[http://eisenberger.psych.udel.edu/PDF/07\\_Does\\_Pay\\_for\\_Performance\\_Increase\\_or\\_Decrease.pdf](http://eisenberger.psych.udel.edu/PDF/07_Does_Pay_for_Performance_Increase_or_Decrease.pdf)
18. Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., ir Rhoades, L. Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention // *Journal of Applied Psychology*, 2002, vol. 87, 565-573. [žiūrėta 2006m. spalio 4 d.]. Prieiga per internetą:  
[http://eisenberger.psych.udel.edu/PDF/02\\_Perceived\\_Supervisor\\_Support.pdf](http://eisenberger.psych.udel.edu/PDF/02_Perceived_Supervisor_Support.pdf)
19. Fass R.D., Bishop J.W. ir Glissmeyer M. Perceived Coworker Support and Task Interdependence: A Moderated Model of Police officers' performance // *Decision Sciences Institute, Southwest Region*, 2006 darbai. [žiūrėta 2006m. spalio 10 d.]. Prieiga per internetą:  
[http://www.swdsi.org/swdsi07/2007\\_proceedings/papers/535.pdf](http://www.swdsi.org/swdsi07/2007_proceedings/papers/535.pdf)
20. Firth L. How can managers reduce employee intention to quit? // *Journal of managerial psychology*, 2004, vol.19, no.2., p.170-187. [žiūrėta 2006m. spalio 22 d.]. Prieiga per internetą:  
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0500190205.pdf>
21. Flaherty K.E. ir Pappas J.M. Using career stage theory to predict turnover intentions among salespeople // *Journal of marketing: theory and practice*, 2002. vol. 10, no. 3, p. 48-57. [žiūrėta 2006m. spalio 26 d.]. Prieiga per internetą:  
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=39&hid=102&sid=148c7430-60f4-46e4-bc75-f90f7f1107d2%40sessionmgr104>
22. Furnham, A. *The psychology of behavior at work // The individual in the organization.* Psychology Press, 1997, p. 305- 306, ISBN 0-86377-493-8.
23. Gouldner A.W. The norm of reciprocity: a preliminary statement // *American Sociological Review*, 1960, vol. 25, no. 2, p. 161-178. [žiūrėta 2007m. sausio 14 d.]. Prieiga per internetą:  
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=45&hid=19&sid=148c7430-60f4-46e4-bc75-f90f7f1107d2%40sessionmgr104>

24. Gregson T. An investigation of the *causal ordering* of *job satisfaction* and organizational commitment in turnover models in accounting. Behavioural research in accounting, 1992, vol. 4, p.80-96. [žiūrėta 2007m. balandžio 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=6&hid=107&sid=28368ccb-f14e-4d81-8fc4-b763819c2c44%40sessionmgr108>
25. Griffeth, R.W., Hom, P.W. and Gaertner, S. A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium // Journal of Management, 2000, vol. 26, no. 3, p. 463 – 488. [žiūrėta 2006 m. spalio 28 d.]. Prieiga per internetą: <http://jom.sagepub.com/cgi/reprint/26/3/463>
26. Hellman, Fuqua ir Worley. A reliability generalization study on the survey of perceived organizational support: the effects of mean age and number of items on score reliability // Educational and psychological measurement, 2006, vol 66, no 4, p. 631-642. [žiūrėta 2007 m. kovo 30 d.]. Prieiga per internetą: <http://epm.sagepub.com/cgi/reprint/66/4/631>
27. Hom P.W., Griffeth R.W. A Longitudinal Study of Mobley's (1977) Turnover Model // Academy of Management Proceedings, 1987, p. 196-200. [žiūrėta 2007 m. vasario 9 d.]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=26&hid=12&sid=148c7430-60f4-46e4-bc75-f90f7f1107d2%40sessionmgr104>
28. Hutchison S. A Path Model of Perceived Organizational Support // Journal of Social Behavior and Personality, 1997, vol.12, no.1, p. 159-174. [žiūrėta 2007m. sausio 8 d.]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=36&hid=106&sid=148c7430-60f4-46e4-bc75-f90f7f1107d2%40sessionmgr104>
29. Iverson, R.D. ir Maguire, C. The relationship between job and life satisfaction: Implications for human resource of burnout in the relationship between ce management in remote communities // Human Relations, 2000, vol. 53, no. 6, p. 807-839. [žiūrėta 2006m. spalio 4 d.]. Prieiga per internetą: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=35&hid=106&sid=148c7430-60f4-46e4-bc75-f90f7f1107d2%40sessionmgr104>
30. Kaye B. ir Jordan-Evans S. Retention in Tough Times // Training & Development, 2002, p. 32-37. [žiūrėta 2006m. lapkričio 4 d.]. Prieiga per internetą: [www.careersystemsintl.com/PDF%20Files/Retention%20in%20Tough%20Times.pdf](http://www.careersystemsintl.com/PDF%20Files/Retention%20in%20Tough%20Times.pdf)
31. Korunka, C., Hoonakker, P. L. T. & Carayon, P. Towards a universal turnover model for the IT work force - A replication study. In P. Carayon, M. Robertson, B. Kleiner & P. L. T. Hoonakker (Eds.) // Human factors in organizational design and management, 2005, vol. 3, p. 467-472. [žiūrėta 2007 m. vasario 13 d.]. Prieiga per internetą: <http://cqpi2.engr.wisc.edu/itwf/docs/Korunka%20et%20al%20%20Universal%20model.pdf>
32. Ladd D. Ir Henry R.A. Helping Coworkers and helping the organization: the role of support perceptions, exchange ideology and conscientiousness // Journal of Applied social psychology, 2000, vol. 30, no.10. p.2028-2049. [žiūrėta 2006 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.blackwell-synergy.com/doi/pdf/10.1111/j.1559-1816.2000.tb02422.x?cookieSet=1>
33. Lee H.R. An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry. 2000, Blacksburg, Virginia, dizertacija, 2000, p. 1-188. [žiūrėta 2006 m. rugsėjo 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-05012000-14210002/unrestricted/dissertation.pdf>
34. Lee T.W. ir Mowday R. T. Voluntarily leaving an organization: an empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover // Academy of Management Journal, 1987, vol. 30. no. 4, p. 721-743. [žiūrėta 2007 m. balandžio 7 d.]. Prieiga per internetą:

- <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=43&hid=108&sid=148c7430-60f4-46e4-bc75-f90f7f1107d2%40sessionmgr104>
35. Maertz C.P. ir Griffeth R.W. Eight motivational forces and voluntary turnover: a theoretical synthesis with implications for research // *Journal of Management*, 2004, vol. 30, no.5, p. 667-983. [žiūrėta 2007 m. vasario 1 d.]. Prieiga per internetą:  
<http://jom.sagepub.com/cgi/reprint/30/5/667.pdf>
  36. Meyer J. P., Allen J. N., Smith C. Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three – Component Conceptualizations // *Journal of Applied Psychology*, 1993, vol. 78, no. 4. p. 538 – 551. (Mažvydo biblioteka)
  37. Mossholder K.W., Settoon R.P; Henagan S.C. A relational perspective on turnover: examining structural, attitudinal and behavioural predictors // *Academy of Management Journal*, 2005, vol 48, no.4, p. 607-618. [žiūrėta 2007 m. vasario 2 d.]. Prieiga per internetą:  
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=33&hid=6&sid=148c7430-60f4-46e4-bc75-f90f7f1107d2%40sessionmgr104>
  38. Patrick Chang Boon Lee. The social context of turnover among information technology professionals. SIGCPR, 2002, p. 145-153. [žiūrėta 2007 m. vasario 11 d.]. Prieiga per internetą:  
<http://portal.acm.org/citation.cfm?id=512360.512393&coll=ACM&dl=ACM&type=series&idx=512360&part=Proceedings&WantType=Proceedings&title=Special%20Interest%20Group%20on%20Computer%20Personnel%20Research%20Annual%20Conference&CFID=15151515&CFTOKEN=6184618>
  39. Peterson, S.L. Toward a theoretical model of employee turnover: a human resource development perspective // *Human Resource Development Review*, 2004, vol. 3, no.3, p. 209-227. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 2 d.]. Prieiga per internetą:  
<http://hrd.sagepub.com/cgi/reprint/3/3/209.pdf>
  40. Rhoades, L, & Eisenberger, R. Perceived organizational support: A review of the literature // *Journal of Applied Psychology*, 2002, vol.87, no. 4, p. 698-714. [žiūrėta 2007 m. vasario 1 d.]. Prieiga per internetą:  
[http://eisenberger.psych.udel.edu/PDF/01\\_Perceived\\_Organizational\\_Support.pdf](http://eisenberger.psych.udel.edu/PDF/01_Perceived_Organizational_Support.pdf)
  41. Rhoades, L., Eisenberger, R., ir Armeli, S. Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support // *Journal of Applied Psychology*, 2001, vol. 86, no. 5, p. 825-836. [žiūrėta 2007 m. vasario 3 d.]. Prieiga per internetą:  
[http://eisenberger.psych.udel.edu/PDF/04\\_Affective\\_Commitment\\_to\\_the\\_Organization.pdf](http://eisenberger.psych.udel.edu/PDF/04_Affective_Commitment_to_the_Organization.pdf)
  42. Samad. S. Predicting turnover intentions: the case of Malaysian government doctors // *The Journal of American academy of business*, 2006, vol. 8, no. 2, p. 113-119. [žiūrėta 2007 m. balandžio 4 d.]. Prieiga per internetą:  
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=31&hid=12&sid=148c7430-60f4-46e4-bc75-f90f7f1107d2%40sessionmgr104>
  43. Sherony KM, Green SG. Coworker exchange: relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes // *Journal of Applied Psychology*, 2002, vol. 87, no.3, p. 542-548. [žiūrėta 2007 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą:  
[http://www.ncbi.nlm.nih.gov/entrez/query.fcgi?cmd=Retrieve&db=PubMed&list\\_uids=12090611&dopt=Abstract](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/entrez/query.fcgi?cmd=Retrieve&db=PubMed&list_uids=12090611&dopt=Abstract)
  44. Shore, L. M., & Shore, T. H. Perceived organizational support and organizational justice. In R. Cropanzano and K. M. Kacmar (Eds.). *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing Social Climate at Work*, 1995, p. 149 - 164. [žiūrėta 2007 m. sausio 12 d.]. Prieiga per internetą:  
[http://www-rohan.sdsu.edu/~lshore/reprints\\_pdf/perceived\\_organizational\\_support\\_and\\_org\\_justice.pdf](http://www-rohan.sdsu.edu/~lshore/reprints_pdf/perceived_organizational_support_and_org_justice.pdf)
  45. Shore, L. M., & Wayne, S. J. Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support // *Journal of Applied Psychology*, 1993, vol.78, p. 774-780. [žiūrėta 2006 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą:  
[http://www-rohan.sdsu.edu/~lshore/reprints\\_pdf/commitment\\_and\\_employee\\_behavior.pdf](http://www-rohan.sdsu.edu/~lshore/reprints_pdf/commitment_and_employee_behavior.pdf)



46. Shore, L. M., & Tetrick, L. E. A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support // *Journal of Applied Psychology*, 1991, vol. 76, no. 5, p. 637-643. [žiūrėta 2007 m. kovo 13 d.]. Prieiga per internetą:  
[http://www-rohan.sdsu.edu/~lshore/reprints\\_pdf/a\\_construct\\_validity\\_study\\_of\\_the\\_survey.pdf](http://www-rohan.sdsu.edu/~lshore/reprints_pdf/a_construct_validity_study_of_the_survey.pdf)
47. Structural equation modeling using AMOS: An Introduction, 2007, p.50. [žiūrėta 2007 m. kovo 10d.]. Prieiga per internetą:  
<http://www.utexas.edu/its/rc/tutorials/stat/amos/>
48. Vandenberg R.J., Lance C.E. Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment // *Journal of Management*, 1992, vol. 18, no. 1, p 153 – 168. [žiūrėta 2007 m. balandžio 2 d.]. Prieiga per internetą:  
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=4&hid=107&sid=79036e21-d686-431d-8099-5c940eb33cae%40sessionmgr108>
49. Wayne, S.J., Shore, L.M., Liden, R.C. Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective // *Academy of Management Journal*, 1997, vol. 40 no.1, p.82-111. [žiūrėta 2006 m. lapkričio 10 d.]. Prieiga per internetą:  
[http://www-rohan.sdsu.edu/~lshore/reprints\\_pdf/perceived\\_org\\_support.pdf](http://www-rohan.sdsu.edu/~lshore/reprints_pdf/perceived_org_support.pdf)
50. Wasti S.A. Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2003, vol. 76, p. 303-321. [žiūrėta 2007 m. sausio 5 d.]. Prieiga per internetą:  
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=4&hid=3&sid=3241cca4-bd53-4d80-8563-2293089b333b%40sessionmgr102>
51. Yoon J. ir Jun-Cheol Lim. Organizational support in the workplace: The case of Korean hospital employees // *Human relations*, 1999, vol. 52, no.7, p.923-945. [žiūrėta 2007 m. sausio 13 d.]. Prieiga per internetą:  
<http://hum.sagepub.com/cgi/reprint/52/7/923>



## **PRIEDAI**

## I dalis: Teiginiai vertinantys Pasitenkinimą darbu

Kiek esate patenkintas/-a kiekviena iš žemiau pateiktų darbo charakteristikų:	Labai nepatenkintas/-a	Nepatenkintas/-a	Nei patenkintas,-a nei nepatenkintas/-a	Patenkintas /-a	Labai patenkintas/-a
1. Galimybe būti visą laiką užsiėmusiam/-iai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Galimybe dirbti savarankiškai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Galimybe kartais atlikti skirtingas darbinės užduotis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Darbo suteikiamu statusu visuomenėje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Vadovo elgesiu su pavaldiniais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Vadovo kompetencija priimanč sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Galimybe dirbti tai, kas neprieštaruoja mano moralinėms nuostatom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Darbo suteikiamu pastoviu užimtum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Galimybe būti naudinga/-a kitiems žmonėms	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Galimybe vadovauti kitiems žmonėms, organizuoti jų darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Galimybe darbe pritaikyti savo sugebėjimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Organizacijos politikos praktiniu įgyvendinimu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Darbo krūviu ir už jį gaunamu atlyginimu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Paaugštinimo galimybe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Laisve vadovautis savo sprendimais darbo klausimais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Galimybe pritaikyti savo darbo metodus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Darbo sąlygomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Bendradarbių tarpusavio santykiais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Pagyrimais, kuriuos gaunu už gerai atliktą darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Galimybe tobulėti savo darbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## II dalis: Teiginiai skirti įvertinti Suvoktą organizacijos paramą

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Šiek tiek nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Šiek tiek sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Organizacija vertina mano indėlį prisidedant prie jos gerovės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Jei organizacija galėtų priimti į darbą kitą žmogų, kuriam reiktų mokėti mažiau nei man, ji taip ir padarytų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Organizacija nevertina mano papildomų pastangų darbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Organizacija atsižvelgia į mano tikslus ir vertybes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Organizacija neatsižvelgtų į bet kokius mano nusiskundimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Organizacija priimdama sprendimus, kurie yra tiesiogiai susiję su manimi, neatsižvelgia į mano nuomonę, interesus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Kai man iškyla problema darbe, galiu gauti pagalbą iš organizacijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Organizacija tikrai rūpinasi mano gerove	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Net jei atlikčiau darbą puikiai, organizacija to nepastebėtų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Kai man reikia tam tikros paslaugos, organizacija man noriai padeda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Organizacija rūpinasi, kad būčiau patenkintas/-a darbu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Jei būtų galimybė, organizacija mane išnaudotų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Organizacija manimi labai mažai rūpinasi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Organizacijai yra svarbi mano nuomonė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Organizacija didžiuojasi mano pasiekimais darbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Organizacija siekia mano darbą padaryti kiek įmanoma įdomesnį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### III dalis: Teiginiai skirti įvertinti Suvoktą vadovo paramą

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Šiek tiek nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Šiek tiek sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Vadovas/-ė tikrai rūpinasi mano gerove	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Vadovas/-ė atsižvelgia į mano tikslus ir vertybes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Vadovas/-ė manimi labai mažai rūpinasi/domisi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Vadovui/-ei yra svarbi mano nuomonė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Kai man reikia tam tikros paslaugos, vadovas/-ė man noriai padeda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Kai man iškyla problema darbe, galiu susilaukti vadovo/-ės pagalbos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Jei netyčia darbe suklyscčiau, vadovas/-ė man atleistų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Jei būtų galimybė, vadovas mane išnaudotų (pvz.: papildomos užduotys)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### IV dalis: Teiginiai skirti įvertinti Suvoktą vadovo paramą

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Šiek tiek nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Šiek tiek sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Mano bendradarbiai palaiko mano tikslus ir vertybes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Kai man iškyla problema darbe, bendradarbiai man padeda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Mano bendradarbiai tikrai rūpinasi mano gerove	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Mano bendradarbiai noriai siūlo pagalbą man atlikti darbą, kad panaudočiau savo gebėjimus kaip tik galima geriausia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Net jei atlikčiau darbą puikiai, bendradarbiai to nepastebėtų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Mano bendradarbiai rūpinasi, kad būčiau patenkintas/-a darbu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Mano bendradarbiai manimi labai mažai rūpinasi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Mano bendradarbiams yra svarbi mano nuomonė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Mano bendradarbiai džiaugiasi mano pasiekimais darbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### V dalis: Teiginiai vertinantys Įsipareigojimą organizacijai

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Dabar dirbti šioje organizacijoje aš ne tik noriu, bet tai yra būtinas dalykas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Man būtų labai sunku išeiti iš organizacijos dabar pat, nors to ir norėčiau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Mano gyvenime būtų per daug neigiamų pokyčių, jei dabar nuspręščiau palikti organizaciją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Aš turiu per mažai pasirinkimo galimybių, kad galvočiau apie išėjimą iš organizacijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Jei nebūčiau idėjęs/-usi tiek daug jėgų ir pastangų į šią organizaciją, aš galvočiau apie galimybę dirbti kitur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Viena iš neigiamų išėjimo iš organizacijos pasekmių būtų ribotos galimybės įsidarbinti kitur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Aš būčiau labai laimingas/-a, jei galėčiau visą laiką dirbti būtent šioje organizacijoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Man rūpi visos problemos ir rūpesčiai, su kuriais susiduria mano organizacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Aš nesijaučiu stipriai priklausantis/-i šiai organizacijai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Aš nesijaučiu emociškai atsidaavęs/-usi organizacijai, kurioje dabar dirbu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Aš nesijaučiu savo organizacijos dalimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Organizacija, kurioje dirbu, man yra reikšminga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Aš nejaučiu pareigos visą laiką dirbti tik šioje organizacijoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Net jei man tai palanku, manau, kad būtų neteisinga palikti savo dabartinę organizaciją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Aš jausčiau kaltę, jei dabar išeičiau iš organizacijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Ši organizacija verta to, kad būčiau jai lojalus/-i	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Dabar aš neišeisiu iš organizacijos, nes jaučiuosi įsipareigojęs/-usi žmonėms, kurie joje dirba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Aš jaučiuosi skolingas/-a savo organizacijai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### VI dalis: Teiginiai skirti įvertinti darbuotojų ketinimą pasitraukti iš darbo

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Aš dažnai galvoju apie pasitraukimą iš darbo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Tikriausiai, metų bėgyje aš ieškosiu naujo darbo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Aš ketinu pasitraukti iš darbo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Jūsų:**

Lytis: Vyras  Moteris

Amžius: \_\_\_\_\_

Išsilavinimas: \_\_\_\_\_

Bendras darbo stažas: \_\_\_\_\_

Darbo stažas esamame darbe: \_\_\_\_\_

Ar užimate vadovo poziciją? Taip  Ne

Ačiū už dalyvavimą tyrime.