

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

VERSLO VYSTYMAS

Paulius Kabakas
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

INOVATYVAUS KLIMATO ĮTAKA ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI MEDIJUOJANT ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ IR MODERUOJANT DARBO SAUGUMUI	THE IMPACT OF AN INNOVATIVE CLIMATE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT MEDIATED BY WORK ENGAGEMENT AND MODERATED BY JOB SECURITY
--	---

Darbo vadovas Doc., Dr. Virginijus Tamaševičius

Vilnius, 2025

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	3
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
IVADAS.....	6
1. LITERATŪROS APŽVALGA APIE INOVATYVŲ KLIMATĄ, ORGANIZACINĮ ĮSIPAREIGOJIMĄ, ĮSITRAUKIMĄ Į DARBĄ IR DARBO SAUGUMĄ	8
1.1. Inovatyvaus organizacinio klimato literatūros apžvalga	8
1.2. Organizacinio įsipareigojimo literatūros apžvalga	18
1.3. Įsitraukimo į darbą literatūros apžvalga	26
1.4. Darbo saugumo literatūros apžvalga	33
1.5. Inovatyvaus klimato, organizacinio įsipareigojimo, įsitraukimo į darbą ir darbo saugumo sąsajos	39
2. INOVATYVAUS KLIMATO ĮTAKA ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI MEDIJUOJANT ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ IR MODERUOJANT DARBO SAUGUMUI TYRIMO METODOLOGIJA	41
2.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai, koncepcinis tyrimo modelis ir hipotezės	41
2.2. Tyrimo instrumento sudarymas ir pagrindimas	44
2.3. Tyrimo imtis.....	46
2.3. Statistiniai tyrimo duomenų būdai	47
3. INOVATYVAUS KLIMATO ĮTAKA ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI MEDIJUOJANT ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ IR MODERUOJANT DARBO SAUGUMUI TYRIMO REZULTATAI	48
3.1. Tiriamosios imties socialinės – demografinės charakteristikos.....	48
3.2. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika	50
3.3. Klausimynų patikimumo rodikliai	52
3.4. Duomenų normalumo analizė.....	53
3.5. Imčių lyginimas pagal soc-demografinius kriterijus	53
3.6. Inovatyvaus klimato įtaka organizaciniam įsipareigojimui ir įsitraukimui į darbą ..	62
3.7. Medijuojanti įsitraukimo į darbą ir moderuojanti darbo saugumo reikšmė.....	67
3.8. Tyrimo rezultatų santrauka ir diskusija	72
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	76
LITERATŪROS SĄRAŠAS	80
SANTRAUKA	90
PRIEDAI.....	92

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė. *Inovatyvaus klimato apibrėžimų palyginimas*
- 2 lentelė. *Inovatyvaus klimato komponentai ir jų apibūdinimai*
- 3 lentelė. *Inovatyvaus organizacinio klimato poveikiai*
- 4 lentelė. *Organizacinio įsipareigojimo trijų komponentų palyginimas*
- 5 lentelė. *Organizacinio įsipareigojimo teorinių modelių palyginimas*
- 6 lentelė. *Įsitraukimo į darbą komponentai*
- 7 lentelė. *Darbuotojų įsitraukimą skatinantys veiksniai*
- 8 lentelė. *Suvokiamas darbo saugumas ir nesaugumas: pagrindiniai aspektai*
- 9 lentelė. *Apklausoos struktūra*
- 10 lentelė. *Respondentų pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas*
- 11 lentelė. *Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos veiklos sritį*
- 12 lentelė. *Kintamųjų vidurkių palyginimas*
- 13 lentelė. *Klausimyno skalių vidinio nuoseklumo vertinimas*
- 14 lentelė. *Respondentų palyginimas pagal lytį*
- 15 lentelė. *Respondentų palyginimas pagal amžių*
- 16 lentelė. *Respondentų palyginimas pagal išsilavinimą*
- 17 lentelė. *Respondentų palyginimas pagal išdirbtą laikotarpį organizacijoje*
- 18 lentelė. *Respondentų palyginimas pagal pareigas darbe*
- 19 lentelė. *Respondentų palyginimas pagal organizacijos tipą*
- 20 lentelė. *Respondentų palyginimas pagal organizacijos dydį*
- 21 lentelė. *Spreiamo koreliacija tarp kintamųjų*
- 22 lentelė. *Inovatyvaus klimato įtakos organizaciniam įsipareigojimui modelio tinkamumas*
- 23 lentelė. *Inovatyvaus klimato įtakos organizaciniam įsipareigojimui regresinės analizės rezultatai*
- 24 lentelė. *Inovatyvaus klimato įtakos įsitraukimui į darbą modelio tinkamumas*
- 26 lentelė. *Regresijos koeficientai kintamiesiems 4 modeliui*
- 27 lentelė. *Tiesioginis ir netiesioginis efektai inovatyvaus klimato organizaciniam įsipareigojimui*

28 lentelė. *Įsitraukimo ir darbo saugumo sąveikos poveikis organizaciniam įsipareigojimui*

29 lentelė. *Inovatyvaus klimato ir darbo saugumo sąveikos poveikis organizaciniam įsipareigojimui*

30 lentelė. *Inovatyvaus klimato sąlyginiai poveikiai organizaciniam įsipareigojimui esant skirtingam darbo saugumo lygiui*

31 lentelė. *Moderuotos mediacijos indeksas*

32 lentelė. *Hipotezių testo rezultatai*

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Konceptinis tyrimo modelis

IVADAS

Darbo temos aktualumas ir naujumas. Šiuolaikinėse organizacijose inovacijos ir darbuotojų įsitraukimas į darbą tapo esminiais konkurencingumo veiksniais. Siekdamos išlikti konkurencingos dinamiškoje rinkoje, įmonės vis aktyviau formuoja inovatyvų organizacijos klimatą, skatinantį kūrybiškumą ir naujų idėjų generavimą. Inovatyvus klimatas ne tik didina organizacijos inovacinį potencialą, bet ir daro reikšmingą poveikį patiems darbuotojams: palankioje inovacijų aplinkoje jie jaučiasi labiau vertinami, stiprėja priklausymo organizacijai jausmas ir motyvacija aktyviau įsitraukti į darbo veiklą. Tokiu būdu kuriamas pagrindas didesniam darbuotojų entuziazmui bei kūrybingumui, o tai ilgainiui gali atsispindėti ir aukštesniuose organizacijos veiklos rezultatuose. Aplinkoje, kur diegiamos naujovės ir remiamos kūrybinės iniciatyvos, darbuotojai linkę stipriau sieti savo ateitį su organizacija, rodo didesnę lojalumą organizacijai. Organizacinis įsipareigojimas, kartu su darbuotojų įsitraukimu, šiandien pripažįstami kaip vieni svarbiausių žmoniškųjų išteklių rodiklių tiesiogiai veikiančių darbo našumą, darbuotojų kaitą ir bendrus verslo rezultatus. Tarptautinėje mokslinėje literatūroje plačiai tyrinėjami tiek inovatyvaus klimato (Anderson ir kt., 2014), tiek organizacinio įsipareigojimo (Meyer ir Allen, 1996), tiek įsitraukimo į darbą (Bakker ir Demerouti, 2007) aspektai. Pastaraisiais metais vis daugiau tyrimų nagrinėja tarpusavio sąsajas tarp šių konstruktyvų, dažniausiai analizuojant tiesioginį ar netiesioginį poveikį inovatyvaus klimato darbuotojų elgsenai. Vis dėlto, nedaug empirinių darbų analizuoja medijuojantį įsitraukimo vaidmenį tarp inovatyvaus klimato ir organizacinio įsipareigojimo. Taip pat retai tiriama, kaip šį ryšį paveikia darbuotojų suvokiamas darbo saugumas – dažniau jis laikomas atskiru, savarankišku veiksniumi, o ne moderatoriumi. Lietuvoje analogiškų empirinių tyrimų, analizuojančių šią sąveiką, praktiškai nėra, nors darbo saugumo klausimai tapo ypač aktualūs po sparčios technologijų plėtos, besikeičiančios ekonominės ir socialinės aplinkos. Šio darbo reikšmė slypi kompleksiskame požiūryje – jis integruoja inovatyvų klimatą, darbuotojų įsitraukimą, įsipareigojimą ir darbo saugumo suvokimą į vieną modelį. Taigi darbo naujumą lemia integruotas požiūris – pirmą kartą Lietuvoje kompleksiskai tiriamos inovatyvaus klimato sąsajos su įsipareigojimu organizacijai, įtraukiant darbuotojų įsitraukimo mediaciją ir darbo saugumo moderaciją. Vertinamas darbo saugumas kaip moderuojantis veiksnys – tai pakankamai naujas požiūris organizacinės psichologijos tyrimuose. Nepastovioje darbo rinkoje darbuotojų darbo saugumo klausimas tampa itin aktualus. Tyrimai rodo, kad darbo neužtikrintumas turi reikšmingai neigiamą poveikį darbuotojų gerovei: silpnėja jų afektinis įsipareigojimas organizacijai bei krinta įsitraukimo lygis. Tai reiškia, kad nesaugumo jausmas gali slopinti darbuotojų motyvaciją ir mažinti

lojalumą organizacijai. Todėl kyla poreikis detaliau ištirti, ar užtikrintas darbo saugumas geba sustiprinti inovatyvaus klimato teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui ir organizaciniam įsipareigojimui, o gal priešingai – neužtikrintumas silpnina šiuos ryšius.

Atsižvelgiant į tai, formuluojamas **probleminis klausimas**: kokią įtaką inovatyvus organizacinis klimatas daro darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui, kai šį ryšį medijuoja darbuotojų įsitraukimas į darbą ir moderuoja nuo darbo saugumas?

Darbo objektas: inovatyvaus organizacinio klimato, darbuotojų įsitraukimo, darbo saugumo ir organizacinio įsipareigojimo tarpusavio ryšiai.

Darbo tikslas: atskleisti inovatyvaus klimato poveikį darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui, įvertinant darbuotojų įsitraukimo mediacinį vaidmenį ir darbo saugumo moderacinį efektą.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą, apibrėžti inovatyvaus organizacijos klimato, organizacinio įsipareigojimo, darbuotojų įsitraukimo bei darbo saugumo sąvokas ir pagrindines dalis;
2. Susisteminus mokslinę literatūrą ir ankstesnius tyrimus, atskleisti ryšius ir suformuoti tyrimo konceptualųjį modelį tarp inovatyvaus klimato, organizacinio įsipareigojimo, įsitraukimo į darbą ir darbo saugumo;
3. Atlikus empirinį tyrimą, nustatyti kokią įtaką inovatyvus klimatas daro organizaciniam įsipareigojimui ir mediacinę reikšmę įsitraukimo į darbą ir moderacinę reikšmę darbo saugumui šiam ryšiui;
4. Remiantis analizuota literatūra ir atliktu empiriniu tyrimu, pateikti tyrimo rezultatus, apibendrinančias išvadas ir pasiūlymus.

Darbo metodai. Mokslinės literatūros analizė ir apžvalga, kiekybinis empirinis tyrimas, Gautų duomenų statistinė analizė IBM SPSS programa; moderuotos mediacijos vertinimas Hayes PROCESS metodu.

Darbo struktūra: Darbą sudaro penki pagrindiniai skyriai: įvadas; mokslinės literatūros analizė, kurioje analizuojami nagrinėjami konstruktai ir jų tarpusavio ryšiai; tyrimo metodika; empirinių duomenų analizė; išvados ir rekomendacijos. Prieduose pateikiama papildoma informacija – anketos forma, statistinių testų rezultatai.

1. LITERATŪROS APŽVALGA APIE INOVATYVŲ KLIMATĄ, ORGANIZACINĮ ĮSIPAREIGOJIMĄ, ĮSITRAUKIMĄ Į DARBĄ IR DARBO SAUGUMĄ

1.1. Inovatyvaus organizacinio klimato literatūros apžvalga

Organizacinis klimatas mokslinėje literatūroje suprantamas kaip darbuotojų bendros suvokiamos nuostatos bei įspūdžiai apie organizacijos vidinę aplinką, ypač apie joje galiojančias įvairias politikas, taisykles, praktikas ir vadovų elgesio normas (Kuenzi ir Schminke, 2009). Kitaip tariant, organizacijos klimatas atvaizduoja „kaip mes čia dirbame“ suvokimą – tai dabartinė darbo aplinkos atmosfera, kurią darbuotojai jaučia ir interpretuoja kasdien atlikdami savo darbus ir dalyvaudami organizacijos kasdieninėje veikloje (Newman ir kt., 2020). Ši „atmosfera“ nėra statiška – ji nuolat kinta priklausomai nuo vadovų sprendimų, organizacijos pokyčių ar net išorinių rinkos sąlygų, todėl jos tyrimas leidžia geriau suprasti, kaip darbuotojai reaguoja į kasdienę darbo realybę. Nors dvi sąvokos „organizacinis klimatas“ ir „organizacinė kultūra“ neretai vartojamos panašiam kontekste, tačiau svarbu pabrėžti jų skirtumą. Organizacinė kultūra paprastai siejama su gilesnėmis kolektyvinėmis vertybėmis, įsitikinimais ir nerašytomis normomis, kurios formuojasi per ilgesnį laiką, o organizacinis klimatas – su dabartinėmis darbuotojų suvokiamomis išvadomis apie tai, kas organizacijoje apskritai vyksta, kas yra skatinama ar toleruojama (Schneider, Ehrhart ir Macey, 2013; Schein, 2010). Todėl klimatas yra tarsi paviršutiniškesnis reiškiny, kuris dažnai pats kyla iš kultūros: pavyzdžiui, novatoriškas, kūrybiškumą skatinantis, kultūrinės vertybes turinti organizacija dažniausiai pasižymi ir inovacijoms palankiu klimatu. Vis dėlto klimatą lengviau empiriškai išmatuoti ir keisti trumpuoju laikotarpiu, pavyzdžiui per darbuotojų apklausas nustatant jų suvokimus, kai tuo tarpu kultūra kinta lėčiau ir reikalauja gilesnių vidinių transformacijų (Kuenzi ir Schminke, 2009).

Atskirai nagrinėjamas inovatyvus organizacinis klimatas, kartais dar vadinamas inovacijų klimatu arba inovacijoms palankiu klimatu – tai organizacinio klimato tipas, kuris akcentuoja naujovių kūrimo, diegimo palaikymą, gebėjimą prisitaikyti prie greitai besikeičiančios situacijos. Mokslininkai pateikia įvairius apibrėžimus šiai sąvokai, tačiau juos vienija idėja, jog inovatyvus klimatas reiškia, kad darbuotojai jaučia bendrą organizacijos nusiteikimą inovacijoms. Pavyzdžiui, T. Amabile (1997) teigė, kad inovatyvus darbo aplinkos klimatas pasireiškia darbuotojų suvokiamu palaikymu naujoms idėjoms ir drąsinimu kurti kūrybiškus sprendimus. Šiuolaikinėje literatūroje ši samprata labiau konkretizuojama: inovacijų klimatą galima apibrėžti kaip darbuotojų bendrą lūkestį,

įsitikinimą ir suvokimą, jog organizacijoje inovacijos yra vertinamos, skatinamos ir laukiamos, t. y. kad vadovai, kolegos ir kiti reikšmingai suinteresuoti asmenys remia naujų idėjų generavimą bei įgyvendinimą (Newman ir kt., 2020). Kitaip tariant, inovatyvus organizacijos klimatas – tai tokia psichologinė aplinka, kurioje novatoriškos iniciatyvos sulaukia pritarimo, o darbuotojai jaučiasi turintys galimybių, palaikymą bei teisę imtis kūrybiškų sprendimų (Liu ir kt., 2019). Tokia aplinka suteikia darbuotojams prasmingumo jausmą darbe ir motyvaciją eksperimentuoti. Šis prasmingumo jausmas ypač reikšmingas, nes jis ne tik skatina kūrybiškumą, bet ir stiprina darbuotojų emocinį ryšį su organizacija, kas gali būti siejama su didesniu jų įsitraukimu ir lojalumu. Inovatyvaus klimato apibrėžimo palyginimai ir esmė pateikiami lentelėje (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

Inovatyvaus klimato apibrėžimų palyginimas

Autorius	Apibrėžimo esmė	Pabrėžiami elementai
T. Amabile (1997)	Inovatyvus klimatas – darbuotojų jaučiamas palaikymas naujoms idėjoms.	Kūrybiškumo skatinimas, eksperimentavimo laisvė
Newman ir kt. (2020)	Klimatas, kuriame inovacijos yra laukiamos, skatinamos ir remiamos.	Vadovų parama, kolegų požiūris, inovacijų priėmimas
Liu ir kt. (2019)	Psichologinė aplinka, kurioje darbuotojai turi teisę bei galimybes kurti.	Autonomija, pasitikėjimas, idėjų įgyvendinimo galimybės

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

Inovatyvaus klimato sąvoka yra artimai susijusi su kitais organizacinio elgesio konstruktais, tokiais kaip kūrybiškumą skatinantis klimatas, mokymuisi palankus klimatas ar psichologinio saugumo klimatas. Tačiau svarbus skirtumas, kad inovatyvus klimatas pirmaisia akcentuoja organizacijos gebėjimą generuoti ir diegti naujoves. Nors inovatyvaus klimato samprata yra plačiai nagrinėjama, literatūroje nėra vieno universalaus apibrėžimo – skirtingi tyrėjai išryškina skirtingus aspektus, priklausomai nuo tyrimo konteksto. Vieni akcentuoja darbuotojų suvokimą apie organizacijos paramą naujovėms (Scott ir Bruce, 1994), kiti mokslininkai – platesnį kūrybiškumo, lyderystės ir organizacinių praktikų sąveikos kontekstą (Anderson, Potočnik, ir Zhou, 2014). Ši supratimų įvairovė atspindi sudėtingą inovacijų prigimtį: vienoms organizacijoms svarbesnis

kūrybiškumo skatinimas, kitoms – praktinis naujovių įgyvendinimas, todėl būtina aiškiai apsibrėžti, koks inovatyvaus klimato aspektas tiriamas konkrečiame kontekste. Vis dėlto galima sutarti, jog inovatyvus organizacinis klimatas reiškia, kad darbuotojai aplinką suvokia kaip palankią kūrybingumui ir pokyčiams, o vadovybė bei bendros organizacinės taisyklės suteikia tam tikrą laisvės ir palaikymo erdvę inovacijoms (Amabile, 1997; Shanker ir kt., 2017).

Inovatyvaus organizacinio klimato bruožai ir komponentai

Empiriniai tyrimai per pastaruosius kelis dešimtmečius nustatė konkrečius inovatyvaus klimato bruožus arba dimensijas, kurie atspindi, ką praktiškai reiškia palanki inovacijoms aplinka organizacijoje. Vienas iš pirmųjų sisteminių inovatyvaus klimato analizės modelių buvo pasiūlytas G. Ekvall (1996) – jis nustatė dešimt organizacijos kūrybingumo klimato dimensijų: iššūkį (darbo tikslų reikšmingumo jausmą), laisvę (autonomiją veikti), idėjų palaikymą (konstruktyvią reakciją į naujas idėjas), pasitikėjimą ir atvirumą (darbo aplinkos saugumą reikšti įvairią nuomonę), žaismingumą ir humoro jausmą, diskusijas (atvirą ir plačią komunikaciją), konfliktų nebuvimą (žemą destruktivių konfliktų lygį), idėjų realizavimui skirtą laiką, dinamiškumą ir gyvybingumą bei rizikos toleranciją. Nors šios dimensijos buvo suformuluotos prieš daugiau nei 25 metus, vėlesni tyrimai patvirtino jų svarbą, o daugelis mokslininkų jas išplėtojo ir pritaikė šiuolaikiniam organizaciniam kontekstui (Isaksen ir Akkermans, 2011; Hunter ir kt., 2007). Pavyzdžiui, nustatyta, kad idėjų palaikymas, laisvė veikti, iššūkių kupina, bet saugi aplinka ir tolerancija nesėkmėms yra kritiniai veiksniai, lemiantys darbuotojų kūrybiškumą ir inovacinius pasiekimus (Hunter ir kt., 2007; Shanker ir kt., 2017). Šios dimensijos rodo, kad inovatyvus klimatas nėra tik vadovų deklaracijos apie naujoves – tai kasdienė praktika, kurią darbuotojai jaučia ir suvokia per konkrečius veiksmus, pavyzdžiui, vadovo pagyrimą už idėją ar galimybę eksperimentuoti be baimės suklysti.

Dabartinė literatūra inovatyvų organizacijos klimatą dažnai apibūdina per kelis pagrindinius komponentus. Pirma, tai vadovybės palaikymas ir skatinimas: darbuotojai turi jausti, jog vadovai pritaria naujovėms, suteikia erdvės eksperimentams ir nebijo protingos ir pagrįstos rizikos (Bibi ir kt., 2020; Lecic ir kt., 2023). Antra, svarbus komponentas yra ištekliai inovacijoms – tiek materialiniai (biudžetas, technologijos, įranga), tiek laiko ištekliai bei informacija. Šiuo supratimu palankus inovacijoms klimatas reiškia, kad organizacija suteikia pakankamai laiko idėjų generavimui ir įgyvendinimui, skiria lėšų naujų idėjų projektams, užtikrina darbuotojų mokymąsi ir tobulėjimą (Bibi ir kt., 2020; You ir kt., 2022). Trečia, itin reikšmingas socialinis aspektas – tarpusavio pasitikėjimas, atvirumas ir bendradarbiavimas tarp kolegų ir vadovų. Inovacijų kupinoje aplinkoje darbuotojai

dalijasi žiniomis, drąsiai diskutuoja, nebijo kritikos, nes žino, kad idėjos bus vertinamos konstruktyviai (Liu ir kt., 2019; Shanker ir kt., 2017). Ketvirta, pabrėžiama autonomija ir įgalinimas – inovatyviame klimato darbuotojams suteikiama laisvė savarankiškai priimti sprendimus, išbandyti naujus darbo metodus, prisiimti atsakomybę už naujas iniciatyvas (Dul ir Ceylan, 2011; Bibi ir kt., 2020). Penkta, grįžamojo ryšio ir paskatinimų sistema: organizacijos sukuria mechanizmus, kur novatoriški pasiūlymai ir pasiekimai sulaukia pripažinimo – tai gali būti tiek formalūs apdovanojimai už geriausias idėjas, tiek neformalus pagyrimas ar karjeros galimybės inovatyviems darbuotojams (Shanker ir kt., 2017; Bibi ir kt., 2020). Apibendrinant šiuos veiksnius, inovatyviam organizacijos klimatui būdingi šie požymiai: kūrybinių idėjų iniciatyvų skatinimas, vadovų ir kolegų palaikymas, atitinkamų išteklių ir laiko suteikimas, darbuotojų autonomijos užtikrinimas, atvira komunikacija ir pasitikėjimas komandoje, tolerancija nesėkmėms bei aiškūs paskatinimai už inovacijas (Liu ir kt., 2019; Bibi ir kt., 2020; Ding ir kt., 2022). Šių elementų derinys gali skatinti ne tik inovacijas, bet ir kuria darbuotojams palankią aplinką, kurioje jie jaučiasi vertinami ir motyvuoti. Tyrimai rodo, kad būtent tokių elementų visuma sukuria palankią psichologinę aplinką, kurioje darbuotojai noriai generuoja naujas idėjas ir stengiasi jas realizuoti. Pagrindinių inovatyvaus klimato komponentų dedamosios parodytos lentelėje (žr. 2 lentelę).

2 lentelė

Inovatyvaus klimato komponentai ir jų apibūdinimai

Komponentas	Paaiškinimas	Šaltiniai
Vadovybės palaikymas	Vadovai skatina naujoves, leidžia eksperimentuoti, nebaudžia už klaidas	Bibi ir al., 2020; Lecic ir al., 2023
Ištekliai inovacijoms	Biudžetas, laikas, įranga ir mokymosi galimybės naujovių įgyvendinimui	You ir kt., 2022; Dul ir Ceylan, 2011
Pasitikėjimas ir atvirumas	Psichologiškai saugi aplinka, kurioje galima reikšti idėjas be baimės	Liu et al., 2019; Shanker et al., 2017
Autonomija (įgalinimas)	Darbuotojams suteikiama laisvė priimti sprendimus, veikti savarankiškai	Dul & Ceylan, 2011; Bibi et al., 2020

Grįžtamasis ryšys ir paskatos	Organizacija apdovanoja ir pripažįsta novatoriškus sprendimus	Shanker et al., 2017; Bibi et al., 2020
-------------------------------	---	---

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

Verta pažymėti, jog inovatyvus klimatas gali pasireikšti skirtingais lygmenimis – tiek visos organizacijos mastu, tiek pavienių padalinių ar komandų lygiu. Pavyzdžiui, dažnai tiriamas komandos inovacijų klimatas (Team Innovation Climate), kai analizuojama, kaip nedidelės grupės, kurios gali būti: projekto komandos, skyrius ar nariai bendrai suvokia savo mikroaplinkos palankumą kūrybiškumui ir potencialiai inovacijoms (Anderson ir West, 1998). Tam sukurti specialūs klausimynai, tokie kaip Komandos klimato inovacijoms indeksas (Team Climate Inventory), vertinantys keturis aspektus: viziją ir tikslų aiškumą, užduočių orientaciją, dalyvavimu grindžiamą psichologinį saugumą bei paramą naujovėms (Anderson ir West, 1998). Rezultatai rodo, kad net vienos organizacijos viduje skirtingos komandos gali pasižymėti skirtingu inovatyvumo klimatu – tai priklauso nuo vietinių vadovų, komandos narių tarpusavio dinamikos ir darbo pobūdžio (Hunter, Bedell, ir Mumford, 2007) Šis skirtumas tarp organizacijos ir komandos lygmens klimato pabrėžia, kad net turėdamos bendrą inovacijų strategiją, organizacijos gali susidurti su nevienodu jos įgyvendinimu skirtinguose padaliniuose. Todėl organizacijoms svarbu įvertinti inovatyvų klimatą ne tik bendruoju lygmeniu, bet ir identifikuoti stiprius bei silpnus taškus skirtinguose padaliniuose.

Inovatyvaus organizacinio klimato formavimosi veiksniai

Kyla klausimas – kas lemia inovatyvaus klimato susiformavimą organizacijoje? Moksliniai tyrimai nurodo keletą esminių priežasčių, veiksnių, nuo kurių priklauso, ar organizacijos aplinka taps palanki inovacijoms. Svarbiausias veiksnys vieningai įvardijamas yra vadovavimas ir lyderystė organizacijoje. Vadovų elgesys, vertybės ir sprendimai sukuria kontekstą, kuriame formuojasi darbuotojų suvokimas, požiūris apie jų organizacinį klimatą. Tyrimai rodo, kad palankų inovacijoms klimatą labiausiai skatina tokie lyderystės stiliai, kurie suteikia darbuotojams viziją, įgaliojimus ir paramą. Pavyzdžiui, dažnai minima transformacinė lyderystė – kai vadovas įkvepia naujoms idėjoms, skatina intelektualiai iššaukiantį darbą ir individualiai palaiko pavaldinius – yra stipriai susijusi su inovacijų klimato rodikliais (Khan ir kt., 20; Al-Husseini ir Elbeltagi, 2014). Tokie lyderiai aiškiai komunikuoja inovacijų svarbą organizacijos strategijoje, drąsina darbuotojus ieškoti patobulinimų ir nebaudžia už nesėkmes, jei buvo mokomasi iš klaidų. Tarnaujantis lyderystės stilius, orientuotas į tarnavimą darbuotojų poreikiams ir jų tobulėjimui, taip pat sukuria aplinką, kur darbuotojai jaučiasi

saugūs siūlyti naujoves – nustatyta, kad tarnaujantys lyderiai per inovatyvų klimatą netiesiogiai padidina organizacijos inovacinį pajėgumą (Xie ir kt., 2021; Eva ir kt., 2019). Lyderio ir darbuotojų mainų kokybė (vadinamoji LMX teorija) taip pat daro įtaką: jei darbuotojai palaiko aukštos kokybės, atvirus santykius su tiesioginiu vadovu, pagrįstus pasitikėjimu ir pagarba, jie dažniau suvokia darbo aplinką kaip palaikančią naujas iniciatyvas (Graen ir Uhl-Bien, 1995; Lecic ir kt., 2023). Naujausias tyrimas Balkanuose parodė, kad geras vadovo ir pavaldinio ryšys skatina inovatyvų elgesį būtent per inovatyvų klimatą – klimatas tapo tarpine grandimi, aiškinančia, kaip lyderystė transformuojasi į darbuotojų kūrybiškas pastangas (Lecic ir kt., 2023). Šie atradimai pabrėžia, kad lyderystė nėra tik strateginis vadovavimas – tai kasdienis bendravimas su darbuotojais, kuris formuoja jų pasitikėjimą ir norą imtis iniciatyvos. Taigi, vadovų vaidmuo formuojant klimatą yra kritinis: jų deklaruojamos vertybės (pvz., „mes vertiname kūrybiškumą“), sprendimai (pvz., investuoti į inovacijas) ir kasdieniai veiksmai (pvz., atvirumas darbuotojų idėjoms, pozityvus grįžtamasis ryšys už iniciatyvumą) tiesiogiai nulemia, ar organizacijoje susiklostys inovacijoms palanki atmosfera (Newman ir kt., 2020).

Kitas svarbus veiksnys – organizacinės politikos ir praktikos, ypač tos, kurios susijusios su personalo valdymu. Žmogiškųjų išteklių praktikos, skatinančios mokymąsi, kūrybiškumą ir bendradarbiavimą, padeda suformuoti inovatyvų klimatą. Pavyzdžiui, mokymosi ir tobulėjimo galimybės organizacijoje siunčia signalą, kad naujovės šiai organizacijai rūpi ir kad ji pasiruošusi investuoti į kūrybiškumo didinimą. Tyrimai rodo, kad organizacijos mokymosi kultūra (nuolatinio kvalifikacijos kėlimo, idėjų dalijimosi skatinimas) prisideda prie inovatyvesnio klimato, nors kartais ir per netiesioginius ryšius (Storen, 2016). Atlygio ir skatinimo sistema taip pat svarbi: kai finansinis atlygis ar atlygis pripažinimo forma susiejamas su inovacijomis – pavyzdžiui, apdovanojami darbuotojai, pasiūlę vertingų patobulinimų – darbuotojai aiškiai supranta, kad naujovių siekimas yra organizacijos prioritetas, ir tai stiprina inovacijų klimatą (Burke ir Litwin, 1992; Bibi ir kt., 2020). Šios praktikos rodo, kad inovatyvus klimatas nėra tik spontaniškas reiškinys – jis reikalauja tikslingų organizacijos veiksmų, kurie nuosekliai komunikuotų darbuotojams, jog jų kūrybiškumas yra vertinamas ir apdovanojamas. Atrankos ir karjeros praktikos: jeigu organizacija pasitelkia atrankoje kūrybiškumo kriterijus, o karjeros kilimui – inovacinius pasiekimus, ji ilguoju laikotarpiu suburia kūrybingesnių, pokyčiams atvirų žmonių kolektyvą, kuris savaime palaiko inovatyvų klimatą.

Organizacinė struktūra ir procesai – dar vienas veiksnys. Paprastai lankstesnė, mažiau hierarchinė struktūra labiau tinkama inovacijų klimatui nei griežtai centralizuota biurokratinė aplinka (Burns ir Stalker, 1994; Ahmed, 1998). Kai sprendimų priėmimo procesai yra labiau decentralizuoti, informacija laisviau teka tarp padalinių, o biurokratinių suvaržymų mažiau, darbuotojai turi daugiau

erdvės improvizacijai ir greitesniam naujų idėjų įgyvendinimui (Anderson ir kt., 2014). Atvirų durų politika, tarpdisciplininių komandų formavimas, eksperimentavimui pritaikyti procesai, tokie kaip inovacijų laboratorijos, – visa tai organizacijos pastangos, kurios sukuria inovacijas palaikančią infrastruktūrą ir prisideda prie inovatyvaus klimato formavimosi (Garud, Tuertscher ir Van de Ven, 2013). Šios iniciatyvos ypač svarbios dinamiškoje rinkoje, kur greitis ir lankstumas tampa konkurencinio pranašumo šaltiniu, tačiau jos reikalauja nuoseklaus vadovų įsipareigojimo keisti tradicinius darbo būdus.

Galiausiai, nereikėtų pamiršti ir darbuotojų charakteristikų kaip svarbių veiksnių: asmeninė organizacijos darbuotojų sudėtis (pvz., įvairialypė komanda pagal kompetencijas, patirtį, kilmę) gali veikti klimatą. Tyrimai rodo, kad įvairovės ir įtraukties klimatas organizacijoje papildo inovacijų klimatą – kai įvairios idėjos ir skirtingi požiūriai vertinami, bendras kūrybiškumo lygis pakyla (McKay ir kt., 2009; Perry-Smith ir Mannucci, 2017). Darbuotojų vidinė motyvacija taip pat svarbi, nes jei komandoje daug asmenų, kurie linkę kūrybiškai spręsti problemas, tai gali „užkrėsti“ visą grupę inovatyvumu ir kurti tokį mikroklimatą, nepriklausomai nuo išorinių veiksnių (Oldham ir Cummings, 1996). Šis „užkrėtimo“ efektas rodo, kad inovatyvus klimatas nėra tik vadovų ar struktūros nuopelnas – darbuotojų entuziazmas ir iniciatyva taip pat formuoja kolektyvinę atmosferą. Žinoma, personalo sudėtis pati yra organizacijos vadovybės sprendimų rezultatas (ką samdyti, kaip ugdyti), tad šie vidiniai ir išoriniai priežastiniai veiksniai persipina.

Taigi, inovatyvų organizacinį klimatą lemia vadovų lyderystės stilius ir veiksmai, organizacinės žmogiškųjų išteklių ir inovacijų skatinimo politikos, struktūros lankstumas bei komunikacijos atvirumas, ir žmogiškasis kapitalas - darbuotojų gebėjimai, motyvacija, vertybės. Sisteminės literatūros apžvalgos pažymi, kad būtent šių veiksnių derinys nulemia, ar organizacijoje susiformuos nuosekliai inovacijas palaikanti atmosfera (Newman ir kt., 2020).

Inovatyvaus organizacinio klimato poveikis ir reikšmė

Daugelio tyrimų rezultatai rodo, kad inovatyvus organizacinis klimatas daro reikšmingą teigiamą poveikį įvairiems organizacijos veiklos aspektams. Visų pirma, toks klimatas yra tiesiogiai susijęs su darbuotojų inovatyviu elgesiu – t. y. darbuotojų polinkiu generuoti naujas idėjas, jomis dalintis ir jas įgyvendinti. Atliekant įvairių sektorių ir šalių tyrimus nustatyta, kad kuo palankesnis inovacijoms klimatas, tuo daugiau novatoriško elgesio demonstruoja darbuotojai (Shanker ir kt., 2017; Liu ir kt., 2019). Pavyzdžiui, plataus masto meta analizė patvirtino, jog organizacijos inovacijų klimatas stipriai koreliuoja su individualiu darbuotojų kūrybiškumu ir novatoriškumu; darbuotojai,

jaučiantys palaikymą idėjoms, yra linkę daugiau rizikuoti siūlydami naujoves ir laisviau mąstyti, lyginant su tais, kurių aplinka inovacijas slopina (Shanker ir kt., 2017). Kinijoje atliktas tyrimas parodė, kad esant stipriam inovacijų klimatui darbuotojai pasižymi didesne polinkio rizikuoti tolerancija ir drąsiau inicijuoja kūrybinius sprendimus – tai patvirtina inovatyvaus klimato svarbą ugdant laisvą mąstymą ir kūrybingumą (Liu ir kt., 2019). Kitaip tariant, inovatyvus klimatas išlaisvina darbuotojų kūrybinį potencialą, nes jie jaučia motyvaciją ir turi resursus kurti (Amabile, 1997). Šis potencialo išlaisvinimas ypač svarbus organizacijoms, siekiančioms ne tik išlikti konkurencingomis, bet ir tapti rinkos lyderėmis, nes kūrybiškos idėjos dažnai tampa naujų produktų ar paslaugų pagrindu.

Be poveikio individualiam elgesiui, inovacijų klimatas svarbus ir grupiniams bei organizacijos lygmens rezultatams. Tyrimai komandų lygiu rodo, kad komandos, kurioms būdingas aukštas inovatyvaus klimato indeksas, pasiekia geresnių grupinės kūrybinės veiklos rezultatų, tokių kaip daugiau pasiūlytų ir įgyvendintų patobulinimų, efektyvesnis problemų sprendimas (Hülsheger ir kt., 2009). Organizacijos lygmeniu, inovatyvus klimatas siejasi su didesniu inovacijų efektyvumu ir produktyvumu – organizacijos su stipriu inovacijų klimatu dažniau pristato naujus produktus, tobulina procesus, turi didesnį patentų skaičių ar kitų inovacinių rodiklių lygį (Jung ir kt., 2003; Rosenbusch, Brinckmann ir Bausch, 2011). Naujausi tyrimai patvirtina, kad inovatyvus klimatas yra vienas iš konkurencinio pranašumo šaltinių: pavyzdžiui, S. Bibi ir kolegų (2020) tyrimas Kinijos paslaugų sektoriuje parodė, kad inovatyvus klimatas ženkliai teigiamai susijęs su organizacijos organizaciniu mokymusi, darbuotojų inovatyvumu ir galiausiai – su įmonės verslo veiklos rodikliais, tokiais kaip augimas ir pelningumas. Todėl autoriai daro išvadą, jog „inovatyvus klimatas yra imperatyvi sąlyga geresniems įmonės rezultatams pasiekti“ (Bibi ir kt., 2020). Kito tyrimo duomenimis, organizacijos inovacijų klimatas glaudžiai susijęs su inovacijų diegimo sėkme: nustatyta teigiama koreliacija tarp darbuotojų suvokiamo inovacijų palaikymo lygio ir realių inovacinių projektų sėkmės rodiklių, tokių kaip projekto įvykdymo laiku, plano viršijimo naudingumo, inovacijos priėmimo rinkoje (Keller, 2001). Inovatyvus klimatas sukuria organizacinę terpę, kurioje naujos idėjos ne tik atsiranda, bet ir sėkmingai įgyvendinamos, nes visa organizacija yra tam nusiteikusi ir pasiruošusi (Bibi ir kt., 2020). Ši sėkmingo įgyvendinimo galimybė pabrėžia, kad inovatyvus klimatas nėra tik idėjų generavimas – tai sistemingas procesas, kuriame organizacijos struktūra ir klimatas sudaro sąlygas idėjoms virsti apčiuopiamais rezultatais.

Svarbu paminėti tai, kad inovatyvaus klimato poveikis dažnai pasireiškia ne tik tiesiogiai, bet ir per tarpininkus – psichologinius ar elgesio veiksnius. Pavyzdžiui, J. Yutian You ir kt. (2022) tyrimas atskleidė, kad inovatyvus klimatas didina darbuotojų psichologinį įsitraukimo jausmą į organizaciją

(psichologinę nuosavybę), o pastarasis visiškai medijavo klimato poveikį darbuotojų inovatyviam elgesiui. Kitaip tariant, palaikanti inovacijų aplinka pirmiausia sukuria darbuotojams „savos“ organizacijos jausmą ir atsakomybę, dėl ko jie labiau stengiasi generuoti naujoves (You ir kt., 2022). Šis mechanizmas rodo, kad inovatyvus klimatas veikia ne tik per tiesioginį kūrybiškumo skatinimą, bet ir per emocinį darbuotojų ryšį, kuris gali būti ypač svarbus stiprinant jų lojalumą ir ilgalaikį įsipareigojimą organizacijai. Taip pat nustatyta, kad inovacijų klimatas, skatindamas tarpusavio pasitikėjimą ir atvirumą, gali sumažinti vidinius barjerus dalintis žiniomis, kas savo ruožtu stiprina inovacijų rezultatus (Černevičiūtė ir Strazdas, 2018). Ne vienas tyrimas patvirtina, kad psichologinis saugumas – t. y. darbuotojų jausmas, jog galima išsakyti idėjas be baimės būti nubaustam ar pažemintam – yra svarbus mechanizmas: inovatyvus klimatas padidina psichologinį saugumą, o pastarasis skatina komandose daugiau eksperimentuoti ir išsakyti net drąsiausias idėjas (Edmondson, 1999; Jaiswal ir Dhar, 2017).

Be grynai inovacinių rodiklių, inovatyvus klimatas siejamas ir su bendromis taikomomis darbo nuostatomis bei rezultatais. M. A. Demircioglu (2021) atliktas tyrimas viešojo sektoriaus organizacijose nustatė, kad inovacijų klimatui gerėjant, tuo pačiu didėja ir darbuotojų pasitenkinimas darbu bei afektinis įsipareigojimas organizacijai. Darbuotojai, dirbantys aplinkoje, kur skatinamos naujovės, labiau vertina savo darbą – juos motyvuoja galimybė prisidėti prie pokyčių, jie jaučiasi įgalinti, dėl ko kyla pasitenkinimas ir lojalumas (Demircioglu, 2021). Šis ryšys su įsipareigojimu ypač aktualus, nes lojalūs darbuotojai ne tik prisideda prie inovacijų, bet ir mažina organizacijos darbuotojų kaitos kaštus, kas yra itin svarbu konkurencingoje darbo rinkoje. Taip pat nustatyta, kad inovatyvus klimatas gali mažinti darbuotojų ketinimus išeiti iš darbo, nes kūrybiška aplinka suteikia daugiau savirealizacijos galimybių ir pozityvių iššūkių, kas sulaiko talentus organizacijoje (Jaiswal ir Dhar, 2015). Taigi, inovatyvus klimatas generuoja pozityvų ciklą: jis skatina inovatyvų elgesį ir kūrybines iniciatyvas, o pastarosios, jei sėkmingos, dar labiau stiprina darbuotojų pasitenkinimą ir motyvaciją tęsti inovacijas. Susistemintas inovatyvaus klimato poveikis pavaizduotas 3 lentelėje (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Inovatyvaus organizacinio klimato poveikiai

Poveikio sritis	Konkretus poveikis	Šaltiniai
-----------------	--------------------	-----------

Darbuotojų elgsena	Inovatyvus elgesys: naujų idėjų generavimas, dalijimasis, įgyvendinimas	Shanker ir kt., 2017; Liu ir kt., 2019
Komandinis darbas	Geresni kūrybiniai rezultatai, efektyvesnis problemų sprendimas	Hülshager ir kt., 2009
Organizacijos veiklos rezultatai	Inovacijų efektyvumas, patentai, produktyvumas, pelningumas	Jung ir kt., 2003; Bibi ir kt., 2020
Darbuotojų psichologinė būseną	Psichologinis įsitraukimas, savininkiškumas, pasitenkinimas darbu	You ir al., 2022; Demircioglu, 2021
Darbuotojų išlaikymas/ kaita	Mažesnė darbuotojų kaita, didesnis lojalumas ir pasilikimo intencijos	Jaiswal ir Dhar, 2015; Edmondson, 1999
Galimos rizikos	Per didelis spaudimas keistis gali kelti stresą ir neapibrėžtumą	Fischer ir Riedl, 2022

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

Svarbu pažymėti, kad nors dauguma tyrimų inovatyvų klimatą vertina kaip pozityvų reiškinį, pasirodo ir subtilesnių įžvalgų apie galimus neigiamus šio reiškinio aspektus. Pavyzdžiui, naujausias tyrimas Vokietijoje, nagrinėjęs inovacijų klimato įtaką darbuotojų savijautai skaitmeninių pokyčių kontekste, atskleidė dvilypį efektą: labai stiprus inovacijų klimatas vienu metu ir didina neapibrėžtumo jausmą bei stresą, nes darbuotojai jaučia nuolatinį poreikį vaikytis technologines naujoves, ir kartu mažina nesaugumo dėl technologijų jausmą, mat skatina tarpusavio pagalbą bei palaikymą. Šis dvilypumas primena, kad inovacijos, nors ir būtinos, neturėtų virsti nekontroliuojamu spaudimu – organizacijos privalo rasti balansą tarp kūrybiškumo skatinimo ir darbuotojų gerovės užtikrinimo. Kitaip tariant, nuolat „stumdami“ inovacijas į priekį, vadovai turėtų įvertinti ir galimą darbuotojų perdegimą ar neužtikrintumą – inovacijų klimatas neturėtų virsti nuolatiniu spaudimu keistis (Fischer ir Riedl, 2022). Šis atradimas pabrėžia, kad inovatyvumo siekis turi būti subalansuotas su darbuotojų gerove: organizacijos turi palaikyti inovacijas, bet sykiu rūpintis, jog darbuotojams būtų suteikta pakankamai mokymų, laiko adaptacijai ir emocinio palaikymo, kad nuolatiniai pokyčiai

nekeltų destruktivaus streso (Fischer ir Riedl, 2022). Visgi, tinkamai valdant, inovatyvus klimatas neturi reikšmingų neigiamų pasekmių – priešingai, daugybė tyrimų patvirtina jo naudą ir laiko jį viena kritiškiausių sąlygų šiuolaikinės organizacijos sėkmei (Bibi ir kt., 2020; Newman ir kt., 2020).

Apibendrinant literatūros apžvalgą, inovatyvus organizacinis klimatas yra esminis reiškiny, lemiantis organizacijų gebėjimą kurti ir diegti naujoves. Jis apibrėžiamas kaip darbuotojų bendras suvokimas, jog jų darbo aplinka remia kūrybiškas idėjas ir pokyčius, ir pasireiškia tokiais bruožais kaip vadovų palaikymas, išteklių prieinamumas, pasitikėjimu grįsta kultūra, autonomijos suteikimas ir inovacijų skatinimo mechanizmai. Nuo 2018 m. gausu naujų tyrimų, kurie dar labiau pagilino supratimą apie inovatyvų klimatą: nustatyti jo formavimosi veiksniai (ypač lyderystės stilius, organizacinės praktikos), detaliau išnagrinėtas poveikis (inovatyvaus klimato sąsajos ne tik su inovacijų rodikliais, bet ir su darbuotojų gerove, įsitraukimu, organizacijos veiklos rezultatais) bei atskleisti tarpiniai mechanizmai (pvz., psichologinis saugumas, nuosavybės jausmas), per kuriuos klimatas veikia inovacijas. Tarptautiniai moksliniai šaltiniai vieningai pripažįsta, jog kuriant inovacijų kultūrą organizacijoje, pirmiausia reikia rūpintis atitinkamo klimato formavimu – tai fundamentali prielaida, be kurios net geriausios inovacijų strategijos gali likti neįgyvendintos. Inovatyvus organizacijos klimatas skatina ne tik kūrybiškumą ir konkurencingumą, bet ir kuria aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi įprasminti ir motyvuoti prisidėti prie organizacijos tobulėjimo. Ši aplinka ypač svarbi šiuolaikiniame pasaulyje, kur nuolatiniai pokyčiai reikalauja ne tik technologinių, bet ir žmogiškųjų resursų lankstumo bei atsidavimo.

1.2. Organizacinio įsipareigojimo literatūros apžvalga

Organizacinis įsipareigojimas apibūdinamas kaip darbuotojo psichologinis ryšys su organizacija, lemiantis jo lojalumą ir norą joje pasilikti (Mowday, Steers, ir Porter, 1979). Tai reiškia emocinį prisirišimą prie organizacijos, pasireiškiantį tapatinimusi su jos tikslais ir vertybėmis bei pasirengimu dėti papildomas pastangas organizacijos (O'Reilly ir Chatman, 1986). Šis emocinis ryšys ypač svarbus šiuolaikinėse organizacijose, kur darbuotojų motyvacija ir lojalumas tiesiogiai veikia konkurencinį pranašumą dinamiškoje rinkoje. Pavyzdžiui, N. J. Allen ir J. P. Meyer (1990) organizacinį įsipareigojimą apibrėžė kaip „psichologinį darbuotojo ir organizacijos ryšį, dėl kurio darbuotojui tampa sunku savanoriškai palikti organizaciją“. Įsipareigoję darbuotojai tiki, kad jų organizacija yra puiki darbovietė, noriai lieka joje ir stengiasi dėl jos sėkmės (Mercurio, 2015; Meyer

ir kt., 2002; Perry ir kt., 2016). Empiriniai tyrimai rodo, jog stiprus įsipareigojimas siejasi su pozityviais rezultatais: mažesniu polinkiu į pravaikštas ir ketinimus išeiti iš darbo, geresniu darbo atlikimu (Beck ir Wilson, 2000; Hausknecht ir kt., 2009; Metcalfe ir Dick, 2001). Organizacinis įsipareigojimas veikia tarsi jungtis tarp darbuotojo ir organizacijos – aukštas įsipareigojimo lygis skatina darbuotojo įsitraukimą ir atsidavimą darbovietai (Vasavi ir Kiranmayi, 2023). Dėl tokio reikšmingo poveikio šis konstruktas jau kelis dešimtmečius pritraukia didelį mokslininkų dėmesį ir yra laikomas vienu labiausiai tyrinėtų organizacinio elgesio elementų (pvz., Cohen, 2007).

Nuo pat koncepcijos atsiradimo organizacinis įsipareigojimas buvo tyrinėjamas skirtingais teoriniais požiūriais. Ankstyvieji tyrimai pabrėžė darbuotojo identifikaciją su organizacija ir dalyvavimą joje. Pavyzdžiui, Mowday (1979) ir jo kolegos apibūdino įsipareigojimą kaip „asmens susitapatinimo su organizacija laipsnį, pasireiškiantį tikėjimu organizacijos tikslais ir vertybėmis, noru dėti pastangas organizacijos labui ir stipriu troškimu likti jos nariu“. Toks suvokiamo požiūrio krypties įsipareigojimas akcentavo teigiamą emocinį ryšį, dėl kurio darbuotojas savanoriškai lieka organizacijoje (Mowday ir kt., 1979). Kiti tyrėjai nagrinėjo elgesio prielaidų suformuotą įsipareigojimą, kylantį iš vadinamųjų „šalutinių statymų“ – tam tikros formos investicijų, kurias darbuotojas sukaupia dirbdamas organizacijoje. H. Becker (1960) dar 7-ajame dešimtmetyje pasiūlė „šalutinio statymo“ teoriją, teigdamas, kad žmonės lieka organizacijoje todėl, kad ilgainiui sukauptos suvokiamos organizacinės investicijos (laikas, pastangos, įgytos privilegijos) pavers išėjimą iš šios organizacijos pernelyg brangiu. Šis pakankamai lengvai apskaičiuojamas įsipareigojimo aspektas pabrėžia kaštų ir naudos vertinimą: darbuotojas jaučiasi įsipareigojęs, nes išeidamas prarastų tam tikras sukauptas vertes (pvz., pensiją, stažą, specifinius įgūdžius).

Be emocinio prisirišimo ir apskaičiuojamojo lojalumo, literatūroje išskirta ir normatyvinio įsipareigojimo samprata. Y. Wiener (1982) pateikė normatyvinį požiūrį, kuriuo organizacinis įsipareigojimas traktuojamas kaip darbuotojo pareigos jausmas – moralinis įsipareigojimas likti organizacijoje. Pasak Wiener, toks pareigos jausmas formuojasi dėl anksčiau patirtų socialinių ir kultūrinių normų arba organizacijos suteiktų įsipareigojančių paskatų. Taigi, normatyvinį įsipareigojimą turintys darbuotojas jaučia, kad „privalo“ likti organizacijoje, nes tai „teisinga“ ar dėl to jaučia dėkingumą. Apžvelgti požiūriai sudaro prielaidas šiuolaikiniam organizacinio įsipareigojimo supratimui. Siekdami integruoti skirtingus aspektus, mokslininkai sukūrė daugiakomponentes įsipareigojimo koncepcijas, kurios aptariamąsias toliau.

Meyer ir Allen trijų komponentų modelis

Vėlyvajame 20 a. dešimtmetyje Natalie J. Allen ir John P. Meyer suformavo integruotą organizacinio įsipareigojimo teoriją, kuri tapo dominuojančia šioje srityje. Meyer ir Allen trijų komponentų modelis (dar vadinamas TCM, angl. Three-Component Model) teigia, jog organizacinis įsipareigojimas yra daugiamatis reiškinys, susidedantis iš trijų atskirų, nors ir tarpusavyje susijusių komponentų: afektinio, tęstinio ir normatyvinio (Meyer ir Allen, 1990). Kiekvienas komponentas atspindi skirtingą priežastinę darbuotojo prisirišimo prie organizacijos pagrindą:

- Afektinis įsipareigojimas – emocinis darbuotojo prisirišimas prie organizacijos, grindžiamas pasitenkinimu naryste ir tapatinimusi su organizacija. Darbuotojas, turintis stiprų afektinį įsipareigojimą, pasilieka organizacijoje todėl, kad to nori, t. y. jaučia emocinį ryšį ir pasididžiavimą būdamas organizacijos dalimi. Afektinis komponentas istoriškai siejasi su anksčiau minėtu požiūriu įsipareigojimu – darbuotojo lojalumu iš vidaus, nuoširdžiu lojalumu, grįstu pritarimu organizacijos tikslams ir vertybėms (Meyer ir Allen, 1991; Mowday ir kt., 1979).

- Tęstinis įsipareigojimas – darbuotojo pasiryžimas likti organizacijoje dėl suvokiamų išėjimo kaštų arba trūkstančių alternatyvų. Šis komponentas atspindi racionalų skaičiavimą: darbuotojas lieka todėl, kad jaučia būtinybę, jog jam čia reikia, nes išeidamas iš organizacijos prarastų sukauptas socialines ir ekonomines investicijas arba neturi geresnių galimybių kitur, Tęstinis (dar vadinamas instrumentiniu arba apskaičiuojamuoju) įsipareigojimas tiesiogiai susijęs su Beckerio (1960) „šalutinių statymų“ teorija. Tai reiškia, kad kuo didesnės darbuotojo investicijos ir išeities kaštai, tuo stipresnis tęstinis prisirišimas. Meyer ir Allen (1990) pirmuosius du komponentus – afektinį ir tęstinį – pavadino atitinkamai „emocinio prisirišimo“ ir „kaštų“.

- Normatyvinis įsipareigojimas – darbuotojo jausmas, kad jis privalo likti organizacijoje iš lojalumo ar moralinės pareigos. Šis komponentas atspindi įsisavintas, vidaus, perimtas socialines normas ir įsipareigojimus: darbuotojas jaučiasi skolingas organizacijai už jos suteiktą pasitikėjimą, investicijas ar galimybes, todėl lieka vedinas lojalumo principo. Normatyvinis komponentas buvo pridėtas vėlesnėse modelio plėtotėse (apie 1991 m.), siekiant užfiksuoti tą įsipareigojimo dalį, kurios nepaaiškino nei afektinis, nei tęstinis aspektai. Jis konceptualiai siejasi su Wiener (1982) idėja apie moralinį įsipareigojimą organizacijai. Normatyviai įsipareigoję darbuotojai lieka organizacijoje todėl, kad „taip privalo“ (jaučia pareigą lojalumui). Glaustai 3 komponentų modelis aptariamas lentelėje (Žr. 4 lentelę).

4 lentelė

Organizacinio įsipareigojimo trijų komponentų palyginimas

Komponentas	Apibrėžimas	Tipiškas pasakymas darbuotojo lūpomis	Dominuojanti motyvacija
Afektinis	Emocinis prisirišimas, tapatinimasis su organizacijos tikslais.	„Aš noriu likti, nes man tai rūpi“	Vidinė motyvacija (noras)
Tęstinis	Lojalumas dėl darbo palikimo kaštų, investicijų.	„Aš turiu likti, nes netekčiau per daug“	Pragmatinė motyvacija (būtinybė)
Normatyvinis	Pareigos jausmas, moralinis įsipareigojimas likti dėl organizacijos palaikymo.	„Aš turėčiau likti, nes tai teisinga“	Vertybė motyvacija (lojalumas)

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Meyer & Allen, 1990

Svarbu pažymėti, kad šie trys komponentai yra skiriami konceptualiai ir empiriškai. Nors konkretus darbuotojo įsipareigojimo profilis gali apimti visų trijų komponentų derinius skirtingu stiprumu (pvz., vienas darbuotojas gali vienu metu jausti ir stiprų emocinį prisirišimą, ir didelius išeities kaštus), kiekvienas konstrukto komponentas turi savitą kilmę ir pasekmes (Wasti, 2005; Gellatly ir kt. 2006). Tyrimai rodo, kad afektinis įsipareigojimas paprastai labiausiai siejasi su pageidautinais darbo rezultatais (pvz., geresniu darbų atlikimu,) ir mažiausiu noru išeiti, tuo tarpu grynai tęstinis įsipareigojimas kartais siejasi netgi su neigiamomis pasekmėmis (pvz., mažesniu novatoriškumu), nes darbuotojas lieka tik iš būtinybės (Meyer ir kt., 2002). Normatyvinio įsipareigojimo poveikis gali priklausyti nuo konteksto – dažnai jis teigiamai koreliuoja su darbuotojo pastangomis, tačiau jo ryšys su rezultatais nėra toks stiprus kaip afektinio komponento (Meyer ir kt., 2002; Gellatly ir kt., 2006). Pavyzdžiui, tęstinis įsipareigojimas gali riboti darbuotojų kūrybiškumą inovatyvioje aplinkoje, nes baimė prarasti sukauptas investicijas slopina rizikos prisiėmimą. Vis dėlto, pagrindinė trijų komponentų modelio idėja yra ta, kad visi trys elementai kartu formuoja bendrą organizacinio įsipareigojimo lygį ir leidžia geriau suvokti, kas motyvuoja darbuotojus likti organizacijoje.

Meyer ir Allen trijų komponentų modelis sulaukė plataus empirinio patvirtinimo ir tapo vyraujančia paradigma organizacinio įsipareigojimo tyrimuose. Buvo sukurti ir patvirtinti atitinkami matavimo instrumentai – dažniausiai taikomas Allen ir Meyer (1990) organizacinio įsipareigojimo klausimynas, kurio subskales sudaro afektinio, tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo (Allen ir Meyer, 1990). Tyrimų metaanalizės patvirtino modelio validumą įvairiuose kontekstuose: pavyzdžiui, J. Meyer ir kolegų (2002) metaanalizė parodė, kad visi trys komponentai neigiamai susiję su ketinimu išeiti iš darbo, tačiau stipriausias ryšys būdingas afektiniam įsipareigojimui. Dėl šios priežasties afektinis komponentas dažnai laikomas centriniu įsipareigojimo aspektu (Mercurio, 2015), o kai kurie autoriai net teigia, jog emocinis prisirišimas sudaro branduolį visam organizaciniam įsipareigojimui (Mercurio, 2015; Perry ir kt., 2016; Riketta ir Van Dick, 2005).

Alternatyvūs požiūriai ir naujausios išvalgos

Kitas vertas dėmesio požiūris – siekis siauriau apibrėžti organizacinį įsipareigojimą. Kai kurie mokslininkai argumentuoja, kad tik afektinis komponentas atspindi tikrąjį įsipareigojimą organizacijai, o tęstinis ir normatyvinis komponentai esą tėra įsipareigojimo priežastys arba pasekmės, bet ne paties įsipareigojimo esmė (Solinger ir kt., 2008; Mercurio, 2015). Pavyzdžiui, O. Solinger ir kt. (2008) konceptualioje kritikoje teigia, jog organizacinį įsipareigojimą derėtų „grąžinti prie apibrėžimo kaip afektinio prisirišimo“, o tęstinį ir normatyvinį aspektus traktuoti kaip veiksnius, lemiančius darbuotojo sprendimą likti ar išeiti. Jų nuomone, darbuotojo emocinis prierašumas (afektinis įsipareigojimas) yra tikroji požiūrio esmės nuostata, kurią turėtume vadinti įsipareigojimu, tuo tarpu tęstiniai skaičiavimai ar pareigos jausmas tėra skirtingos motyvacijos rūšys, veikiančios sprendimą pasilikti organizacijoje. Ši kritika skatina diskusijas apie tai, kaip tiksliai apibrėžti įsipareigojimą, ypač Lietuvos organizacijose, kur kultūrinės normos gali labiau pabrėžti pareigos jausmą. Nors ši kritika nesumenkina trijų komponentų modelio populiarumo, ji paskatino tolimesnes diskusijas ir tyrimus, siekiant aiškiau atriboti skirtingų komponentų vaidmenis. Kai kurie naujesni tyrimai remiasi idėja, kad afektinis įsipareigojimas yra centrinis konstruktas, medijuojantis kitų komponentų poveikį rezultatams. Pavyzdžiui normatyvinis įsipareigojimas gali stiprinti afektinį per darbuotojo vertybių derėjimą su organizacijos vertybėmis. Z. A. Mercurio (2015) atlikta literatūros apžvalga taip pat padarė išvadą, jog emocinis prisirišimas yra „esminė“ įsipareigojimo dalis, tiesiogiai susijusi su darbo efektyvumu ir išlaikymu, todėl organizacijoms svarbiausia puoselėti būtent afektinį darbuotojų ryšį su darbovieta. Trumpas organizacinio įsipareigojimo modelių palyginimas pateiktas 5 lentelėje (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

Organizacinio įsipareigojimo teorinių modelių palyginimas

Modelis	Esminis dėmesys	Pagrindiniai komponentai / bazės	Pritaikomumas tyrimuose
Meyer & Allen (1990)	Psichologinis prisirišimas	Afektinis, tęstinis, normatyvinis	Plačiausiai taikomas, empiriškai testuotas
O'Reilly & Chatman (1986)	Prisirišimo „bazės“ (sąlygų kilmė)	Prisitaikymas, identifikacija, internalizacija	Labiau konceptualus, retai taikomas
Solinger et al. (2008)	Tik afektinis komponentas = tikras įsipareigojimas	Kiti komponentai – pasekmės, ne dalys	Kritiškas požiūris, skatina diskusijas

Šaltinis :sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

Be minėtų konceptualių debatų, pastaruoju metu organizacinio įsipareigojimo tyrimai plėtojami keliomis naujomis kryptimis. Pirmiausia, atsirado asmeniui orientuoti tyrimo metodai, nagrinėjantys įvairius įsipareigojimo profilius. Tradiciškai dauguma tyrimų analizavo įsipareigojimo komponentus atskirai (kintamųjų lygmeniu), tačiau pastarąjį dešimtmetį mokslininkai ėmė taikyti klasterinę ir latentinių profilių analizę, siekdami identifikuoti tipiškus darbuotojų grupių profilius pagal visų trijų komponentų derinius (Oh, 2019). Tyrimai atskleidė, kad egzistuoja skirtingi įsipareigojimo profiliai – pavyzdžiui, „visiškai įsipareigoję“ (kuriems būdingas aukštas afektinis ir normatyvinis, kartu su aukštu ar vidutiniu tęstiniu įsipareigojimu), „afektiškai įsipareigoję“ (didelis afektinis, bet žemas tęstinis įsipareigojimas), „instrumentiškai įsipareigoję“, kuriame dominuoja tęstinis komponentas ir kt. (Gellatly ir kt., 2006; Meyer ir Morin, 2016; Oh, 2019). Profilinių tyrimų įžvalga – skirtingos komponentų kombinacijos gali turėti netiesinį poveikį darbo elgesiui. Pavyzdžiui, jeigu tęstinis įsipareigojimas yra aukštas be afektinio prieraišumo, darbuotojas nors ir lieka organizacijoje, tačiau gali stokoti entuziazmo, o dėl ko kyla didesnė pasitraukimo iš darbo riziką (Kam ir kt., 2016). Priešingai, aukštas afektinis kartu su normatyviu įsipareigojimu sudaro itin lojalių ir motyvuotų darbuotojų profilį, susijusį su mažiausia rotacija (Oh, 2019). Ši nauja tyrimų kryptis papildė trijų komponentų modelį, leisdama pažvelgti, kaip komponentai veikia ne izoliuotai, o sąveikoje vienas su kitu kiekvieno darbuotojo lygmeniu. Taip pat, organizacinio įsipareigojimo sąvoka pradėta taikyti platesniame kontekste, tyrinėjant daugybinius lojalumo objektus ir šiuolaikinių

organizacijų pokyčius. Daugybinių įsipareigojimo tyrimai nagrinėja, kaip darbuotojai pasiskirsto savo įsipareigojimą tarp skirtingų objektų: ne tik pačiai organizacijai, bet ir tiesioginiam vadovui, komandai, profesijai ar net pokyčiams organizacijoje (Becker ir kt., 1995; Cohen, 2003). Nors klasikinis Meyer ir Allen modelis buvo sukurtas organizacijos atžvilgiu, vėlesni darbai parodė, kad tas pačias tris įsipareigojimo komponentes galima konceptualizuoti ir kitų fokus grupių atžvilgiu (pvz., profesinis įsipareigojimas, įsipareigojimas projektui ir pan.). Tai leido geriau suprasti, kaip, pavyzdžiui, įsipareigojimas profesijai gali konkuruoti ar derėti su įsipareigojimu organizacijai, arba kaip lojalumas vadovui veikia lojalumą organizacijai. Šios išvalgos ypač aktualios inovatyviose organizacijose, kur komandinis darbas ir projekcinė veikla dažnai reikalauja įsipareigojimo ne tik organizacijai, bet ir konkrečioms iniciatyvoms. Ši sritis glaudžiai siejasi su socialinės tapatybės ir mainų teorijomis, nagrinėjančiomis, kam pirmiausia darbuotojas jaučiasi įsipareigojęs ir kodėl.

Taip pat, pastarojo meto literatūroje vis daugiau dėmesio skiriama kontekstiniais veiksniams, formuojantiems organizacinį įsipareigojimą. Pvz., nagrinėjama, kaip kintančios darbo sąlygos – tokios kaip nuotolinis darbas, darbo vietų nestabilumas ar naujų kartų (tūkstantmečio, Z kartos) vertybės – veikia darbuotojų lojalumą organizacijoms (Abu Orabi ir kt., 2024; Todorović ir kt., 2024). Pavyzdžiui, COVID-19 pandemijos laikotarpiu atlikti tyrimai analizavo, kaip nuotolinio darbo patirtis paveikė darbuotojų įsipareigojimo lygį ir kokios personalo valdymo praktikos padeda išlaikyti lojalumą dirbant virtualiai (Carnevale ir Hatak, 2020; Kniffin ir kt., 2021). Taip pat lyginami skirtingų sektorių ar kultūrų darbuotojai – nustatyta, kad viešajame sektoriuje normatyvinis įsipareigojimas vidutiniškai stipresnis, o privačiame sektoriuje – afektinis, atsižvelgiant į skirtingas darbo vertybes ir paskatas (Boukamcha, 2022; Freire ir Avezado, 2023). Nors baziniai įsipareigojimo komponentai išlieka tie patys, šie tyrimai akcentuoja, jog organizacinio konteksto pokyčiai gali keisti dominuojančias įsipareigojimo formas. Organizacijos, siekdamos išlaikyti darbuotojų lojalumą, turi atsižvelgti į tokius veiksnius kaip teisingas elgesys, palaikantys vadovavimo stiliai, darbo saugumas ir galimybės tobulėti – tai vis komponentai, stiprinantys afektinį ir normatyvinį darbuotojų prisirišimą (Keskes ir kt., 2018; Cheng ir Chan, 2008).

Organizacinio įsipareigojimo nauda organizacijai ir individui

Nors šis reiškinys dažnai analizuojamas iš organizacijos perspektyvos, jis turi svarbių ir dvikrypčių naudų – tiek pačiai organizacijai, tiek pačiam individui. Viena iš pagrindinių organizacinio įsipareigojimo naudų yra sumažėjusi darbuotojų kaita. Įsipareigoję darbuotojai linkę ilgiau pasilikti organizacijoje, kas mažina su darbuotojų rotacija susijusias išlaidas (Allen & Meyer, 1990). Be to, jie

rodo didesnę darbo našumą, nes yra labiau motyvuoti siekti organizacijos tikslų ir įsitraukę į organizacijos veiklą (Almutairi, 2016). Organizacinis įsipareigojimas taip pat skatina pilietinį elgesį darbe – savanoriškas pastangas, kurios nėra formalios darbo pareigybės dalis, bet prisideda prie organizacijos funkcionavimo (Organ, 1988). Tai apima tokią veiklą kaip kolegų pagalba, iniciatyvos rodymas ar organizacijos reprezentavimas išorėje. Organizacinis įsipareigojimas teigiamai veikia ir pačių darbuotojų gerovę. Tyrimai rodo, kad įsipareigoję darbuotojai dažniau patiria aukštesnį pasitenkinimo darbu lygį bei mažesnį streso lygį (Sopiah, 2015). Emocinis įsipareigojimas suteikia asmeniui identiteto jausmą, savirealizacijos galimybę bei prasmės savo veiklai suvokimą. Tuo pačiu metu įsipareigojimas mažina darbo neapibrėžtumo jausmą ir stiprina psichologinį saugumą – abu veiksniai yra itin svarbūs šiuolaikinėje darbo aplinkoje, pasižyminčioje greitais pokyčiais ir dideliu neapibrėžtumu (Ghazzawi, 2019). Be to, darbuotojai, kurie jaučiasi įsipareigoję savo organizacijai, dažniau ugdo lojalumo ir atsakomybės vertybes, kurios teigiamai veikia jų profesinį augimą. Galima teigti, kad organizacinis įsipareigojimas kuria abipusę vertę – tai ne tik priemonė organizacijai užtikrinti stabilią, produktyvią ir lojalią darbo jėgą, bet ir darbuotojams padeda atrasti prasmę savo darbe, kurti ilgalaikius santykius su kolektyvu bei siekti asmeninio ir profesinio tobulėjimo. Todėl organizacijoms svarbu puoselėti sąlygas, kurios skatina šį įsipareigojimą – tokias kaip sąžiningas vadovavimas, vertybių suderinamumas, tobulėjimo galimybės bei darbo prasmės užtikrinimas.

Apibendrinant, organizacinis įsipareigojimas yra daugiaplanis reiškinys, jungiantis emocinius, ekonominius ir moralinius darbuotojo ryšius su organizacija. Meyer ir Allen trijų komponentų modelis suteikia išsamią struktūrą šiam konstruktui analizuoti ir išlieka pagrindiniu teoriniu pagrindu šiandienos tyrimuose. Tačiau kartu pripažįstama ir kitų požiūrių vertė – tiek istorinė (pvz., vienmačiai modeliai, O'Reilly ir Chatman bazės), tiek moderni (pvz., profilių analizė, daugybiniai įsipareigojimo fokus grupių). Naujausi tarptautiniai tyrimai (2018–2024 m.) patvirtina, kad organizacinis įsipareigojimas išlieka aktualus ir kritiškai svarbus veiksnys, lemiantis organizacijų sėkmę per darbuotojų išlaikymą, motyvaciją bei veiklos rezultatus. Tolimesni tyrimai greičiausiai gilinsis į tai, kaip kintantis darbo pasaulis – skaitmenizacija, nuotolinio darbo kultūra, vertybiniai jaunų darbuotojų pokyčiai – transformuoja įsipareigojimo formavimąsi, ir kaip organizacijos galėtų strategiškai valdyti bei stiprinti savo darbuotojų įsipareigojimą.

1.3. Įsitraukimo į darbą literatūros apžvalga

Darbuotojų įsitraukimas į darbą – tai konstruktas, plačiai nagrinėjamas organizacijų psichologijoje ir vadyboje. Visgi jo apibrėžimas literatūroje nėra vienareikšmis. Ankstyvieji tyrimai ir konsultacinė praktika sąvoką vartojo įvairiomis prasmėmis – tiek kaip darbuotojo psichologinę būseną, tiek kaip bruožą ar elgesį, kartais net įtraukiant priežastinius veiksnius ir pasekmes (Macey ir Schneider, 2008). Macey ir Schneider (2008) pastebi, kad įsitraukimo sąvoka yra nevienareikšmė tiek akademikų, tiek praktikų vartosenoje, todėl literatūroje egzistuoja konkuruojančios interpretacijos. Naujausiose apžvalgose išskiriami du pagrindiniai įsitraukimo apibrėžimo būdai: (1) kaip daugiakomponentė būseną, apimanti kognityvinius, emocinius ir elgesio aspektus, ir (2) kaip vienalytė, pozityvi psichologinė būseną, priešinga perdegimui darbe (Sun ir Bunchapattanasakda, 2019). Pirmojo požiūrio pavyzdys – Kahn (1990) darbuotojų įsitraukimą apibūdino kaip organizacijos nario savęs „sutelkimo“ į darbo vaidmenį būseną, kai darbuotojas fiziškai, protiškaite ir emociškai atiduoda save atliekamoms užduotims. Antrojo požiūrio pavyzdys – Schaufeli ir kolegų (2002) apibrėžimas, jog įsitraukimas – tai „teigiama, su darbu susijusi proto būseną, kuriai būdingas gyvybingumas, atsidavimas ir pasinėrimas“. Ši būseną yra ilgalaikė, apimanti tiek emocinius, tiek pažintinius aspektus, ir nėra nukreipta į konkretų objektą ar momentą. Taigi, vieni tyrėjai akcentuoja darbuotojo asmeninį įsitraukimą (pvz., savęs realizavimą darbe), o kiti – darbo suteikiamą energiją skatinančią būseną. Nors formuluotės skiriasi, bendra visų interpretacija – tai darbuotojo pozityvus susilieėjimas su darbu, pasireiškiantis dideliu energingumu, entuziazmu ir giliu darbo įtraukumu. Schaufeli įsitraukimo į darbą požiūrio komponentus galima pamatyti 6 lentelėje (žr. 6 lentelę).

6 lentelė

Įsitraukimo į darbą komponentai

Komponentas	Apibrėžimas	Tipinis elgesys ar būseną
Energingumas (vigor)	Aukštas energijos lygis, atsparumas stresui	Darbuotojas jaučiasi „gyvas“, atkakliai dirba
Atsidavimas (dedication)	Įsipareigojimas ir entuziazmas dėl darbo	Didžiuojasi savo darbu, patiria prasmės jausmą
Pasineėjimas (absorption)	Gilus susikoncentravimas į darbą, laiko pojūčio praradimas	Pamiršta laiką, susilieja su veikla

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Schaufeli ir kt., 2002

Įsitraukimo į darbą konstruktas grindžiamas keliomis teorinėmis priegomis, integruojančiomis skirtingus aiškinimus (Sun ir Bunchapattanasakda, 2019). Pirmą, psichologinių sąlygų modelis siejamas su Kahn (1990) darbu. Kahn teigimu, tam, kad darbuotojas visiškai įsitrauktų, turi būti tenkinamos trys psichologinės sąlygos: prasmingumas, saugumas ir galimybė atsinešti visą save. Darbuotojas turi jausti, jog jo darbas yra prasmingas (teikia vidinę prasmę), darbo aplinka – saugi, leidžianti rizikuoti saviraiška be neigiamų pasekmių, o pats darbuotojas turi turėti išteklių ir energijos (vidinės galimybės) įsitraukti. Šios sąlygos ypač aktualios kuriant inovatyvų klimatą, nes saugi aplinka skatina darbuotojus siūlyti kūrybines idėjas be baimės suklysti. Šių sąlygų visuma lemia, kiek žmogus „atsineša“ save į darbines roles arba nuo jų atsiriboja. Antra, darbo reikalavimų ir išteklių (JD-R) modelis (Bakker ir Demerouti, 2007) aiškina įsitraukimą per darbo aplinkos veiksmus. Šiame modelyje teigiama, kad darbo ištekliai tokie kaip socialinė parama, autonomija, grįžtamasis ryšys, tenkina pagrindinius darbuotojo poreikius, didina motyvaciją ir skatina įsitraukimą, tuo tarpu per dideli darbo reikalavimai (pvz., per didelis krūvis, stresas) gali išsekinti ir mažinti įsitraukimą. Darbo ištekliai veikia kaip motyvacijos veiksniai: jie skatina darbuotojo gyvybingumą ir entuziazmą, todėl darbuotojas linkęs daugiau įsitraukti į darbą, o galiausiai pasiekiami geresni rezultatai, pavyzdžiui: aukštesnis produktyvumas (Bakker, 2014). Trečia, socialinių mainų teorija (SET) pateikia papildomą paaiškinimą, kurį akcentuoja Saks (2006). Pagal SET, darbuotojų įsitraukimas yra savotiška abipusė mainų forma tarp darbuotojo ir organizacijos: kai darbuotojas jaučia gaunantis paramą, teisingą atlygio sistemą ar galimybes, t. y. organizacija vykdo savo „įsipareigojimų“ dalį, jis jaučiasi skatinamas „atsilyginti“ didesniu įsitraukimu. Saks empiriniame tyrime nustatė, kad suvokta organizacijos parama yra reikšmingas įsitraukimo veiksnys – darbuotojai, jaučiantys rūpestį ir palaikymą, linkę investuoti daugiau savęs į darbą. Šis abipusis ryšys ypač svarbus stiprinant organizacinį įsipareigojimą, nes darbuotojai, jaučiantys organizacijos rūpestį, dažniau lieka lojalūs ir motyvuoti. Apibendrinant, šios trys teorinės priegos – psichologinių sąlygų, JD-R ir socialinių mainų – suteikia integruotą pagrindą suprasti, kodėl ir kada darbuotojai įsitraukia į savo darbą. Jos pabrėžia skirtingus lygmenis: individualias vidines sąlygas, darbo aplinkos veiksmus ir socialinius-organizacinius mainus. Toks įvairialypis teorinis pagrindas leidžia visapusiškiau aiškinti įsitraukimo reiškinį, neapsiribojant vienu kampu.

Įsitraukimo į darbą konstrukto raida

Darbuotojų įsitraukimo konstruktas yra palyginti naujas, jo tyrimų raida apima maždaug pastaruosius tris dešimtmečius. Pirmąją bangą inicijavo Kahn (1990): jis pirmasis akademiškai aprašė asmens įsitraukimo į darbą fenomeną ir pristatė kokybinį tyrimą, kuriame išryškino minėtas

psichologines sąlygas, lemiančias asmeninį įsitraukimą darbe. Vis dėlto po Kahn darbų dešimtmetį ši sąvoka akademinėje literatūroje buvo plėtojama nedaug. Antrąją bangą 2000-ųjų pradžioje paskatino tyrimai, kilę iš profesinio perdegimo analizės ir pozityviosios organizacinės psichologijos. Maslach ir Leiter (1997) pasiūlė, kad įsitraukimas yra tarsi priešingybė perdegimui – energijos ir atsidavimo darbe būseną, priešingą perdegimo išsekimui ir cinizmui. Šią idėją išplėtojo Schaufeli, Bakker ir kolegos Europoje: jie konceptualizavo darbo įsitraukimą kaip savarankišką teigiamą konstruktą, o ne vien perdegimo priešingybę, ir ėmė kurti pirmuosius kiekybinius matavimo instrumentus. 2002 m. Schaufeli ir kt. paskelbė įtakingą darbą, kuriame apibrėžė įsitraukimą ir pristatė Utrechto darbo įsitraukimo skalę (UWES) – trijų dimensijų klausimyną gyvybingumui, atsidavimui ir pasinėrimui įvertinti. Nuo to laiko akademinis tyrimų skaičius augo eksponentiškai. Trečioji raidos fazė pasižymėjo intensyvia empirine sklaida: suklestėjo tyrimai, nagrinėjantys įsitraukimo veiksnius (pvz., lyderystės stilius, darbo sąlygų poveikis) ir pasekmes (pvz., darbo rezultatus, darbuotojų sveikatą). Saks (2006) publikacija buvo viena pirmųjų, empiriškai pademonstravusių įsitraukimo vaidmenį prognozuojant organizacinius rodiklius, ir atkreipė dėmesį, kad įsitraukimas – ne trumpalaikė mada, o svarbus mokslinis konstruktas. 2008 m. Macey ir Schneider konceptualiai aptarė skirtingas įsitraukimo reikšmes ir padėjo suvienodinti terminologiją. 2010 m. Rich, LePine ir Crawford patikslino, kad įsitraukimas yra atskiras reiškinys, susijęs su, bet skirtingas nuo kitų darbo nuostatų, ir parodė, jog įsitraukimas žymiai prisideda prie darbo rezultatų (pvz., našumo) nepriklausomai nuo pasitenkinimo darbu ar organizacinio įsipareigojimo. Jų tyrime su ugniagesiais nustatyta, kad stipresnis vertybių sutapimas, vadovų palaikymas ir teisingumas padidina darbuotojų įsitraukimą, o pastarasis savo ruožtu padidina užduočių atlikimo ir pilietiško elgesio rodiklius (Rich ir kt., 2010). Sukaupta solidi empirinių darbų bazė, atliktos metaanalizės (pvz., Christian ir kt., 2011), patvirtinančios, kad įsitraukimas stipriai koreliuoja su darbo efektyvumu. Tyrimų geografija išsiplėtė į įvairius sektorius ir kultūras. Įsitraukimo sąvoka integruota ir į verslo praktiką. Taip per tris dešimtmečius konstruktas evoliucionavo nuo konceptualios idėjos iki vieno svarbiausių organizacinės elgsenos rodiklių. Vis dar vyksta diskusijos dėl tikslaus apibrėžimo ir teorinių rėmų, tačiau neabejotina, kad darbuotojų įsitraukimas įsitvirtino kaip kritiškai svarbus veiksnys, susijęs su organizacijų sėkme.

Pagrindiniai įsitraukimo į darbą bruožai

Darbuotojų įsitraukimas pasižymi keliais esminiais bruožais, skiriančiais jį nuo kitų darbo psichologijos konstrukto. Visų pirma, tai aukšto lygio energijos ir entuziazmo būseną. Įsitraukę darbuotojai pasižymi dideliu gyvybingumu – jaučiasi žvalūs, tvirti, pasirengę įdėti pastangų darbe net

susidūrus su sunkumais. Antras bruožas – atsidavimas, pasireiškiantis didžiuliu darbo prasmės matymu, pasididžiavimu tuo, ką daro, ir įkvėpimu siekti tikslų. Trečias – pasinėrimas į darbą, kai darbuotojas yra visiškai susikoncentravęs į užduotį, „paskendęs“ darbe taip, jog nepastebi laiko tėkmės (Schaufeli, 2002). Šiuos tris komponentus išryškino Schaufeli ir kolegų sukurtas modelis; jie kartu nusako optimalų įsitraukimo lygį, kai darbuotojas ir nori, ir gali intensyviai dirbti. Kitas svarbus bruožas – visapusiškumas: įsitraukimas apima fizinį, kognityvinį ir emocinių išteklių investavimą į darbą. Kahn (1990) teigė, kad įsitraukęs žmogus „atsineša“ į darbą visą save – rankas (fizinę energiją), galvą (dėmesį, mąstymą) ir širdį (emocijas). Taigi, įsitraukimas reiškiasi ne vien darbuotojo nuostatomis, bet ir elgesiu – pavyzdžiui, jis rodosi esantis dėmesingas, uoliai besistengiantis, imlus naujovėms. Tyrimai rodo, kad įsitraukę darbuotojai yra pastebimai kitokie kasdienėje veikloje: jie labiau susikaupę ties savo pareigomis, labiau emociškai „prisirišę“ prie darbo vaidmens ir demonstruoja entuziastingą iniciatyvumą. Rich ir kt. (2010) aprašė, kad labiau įsitraukę darbuotojai yra dėmesingesni ir labiau susitelkę atlikdami užduotį, emocingiau išgyvena savo darbo vaidmenį ir yra entuziastingesni lyginant su mažiau įsitraukusiais. Be to, įsitraukimas siejamas su teigiamu poveikiu ir už darbo ribų – pavyzdžiui, energingas darbuotojas dažnai būna aktyvus ir laisvalaikyje, o darbo metu patiriamos teigiamos emocijos gali persikelti į asmeninį gyvenimą (Grzywacz ir Marks, 2000). Tai rodo, kad įsitraukimas yra užkrečiamas ir plastiškas reiškinys: energija ir entuziazmas gali skliti socialinėse grupėse (pvz., komandose) ir kisti laikui bėgant. Galiausiai, svarbu pabrėžti, kuo įsitraukimas skiriasi nuo giminingų sąvokų: įsitraukimas nėra pasitenkinimas darbu (pastarasis – labiau pasyvi, komforto būseną, kuri nebūtinai skatina pastangas, įsitraukimas nėra organizacinis įsipareigojimas (įsipareigojimas reiškia lojalumą organizacijai, o įsitraukimas – energiją darbe čia ir dabar), įsitraukimas nėra darboholizmas (darboholizmas – kompulsyvas, nesveikas perdėtas darbas su neigiamomis pasekmėmis, tuo tarpu įsitraukimas – sveika motyvacinė būseną, lydima teigiamų emocijų). Apibendrinant, pagrindiniai įsitraukimo bruožai yra darbuotojo energija, entuziazmas ir visiškai pasinėrimas į savo darbą, kurie kartu sudaro aukšto lygio motyvuotą produktyvią būseną, skiriančią šį konstruktą nuo kitų panašių reiškinių. 7 lentelėje apibendrinti veiksniai, kurie skatina darbuotojų įsitraukimą į darbą (žr 7 lentelę).

7 lentelė

Darbuotojų įsitraukimą skatinantys veiksniai

Veiksnys	Paaškinimas	Šaltiniai
----------	-------------	-----------

Vadovų palaikymas	Vadovas teikia grįžtamąjį ryšį, pripažįsta darbuotojo pastangas	Bakker ir Demerouti, 2008; Schaufeli ir al., 2008
Darbo autonomija	Galimybė savarankiškai planuoti, pasirinkti metodus	Rich ir kt., 2010; Crawford ir kt., 2010
Prasmingumas	Darbuotojas jaučia, kad jo darbas turi tikslą ir vertę	May ir kt., 2004; Kahn, 1990
Iššūkiai / kompetencijų atitikimas	Darbo užduotys sudėtingos, bet įveikiamos – darbuotojas jaučia augimą	Bakker ir Demerouti, 2007
Mokymosi galimybės	Galimybė tobulėti, įgyti naujų žinių ar įgūdžių	Saks, 2006; Macey ir Schneider, 2008

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis lentelėje nurodytais šaltiniais

Įsitraukimo į darbą praktinis matavimas

Darbuotojų įsitraukimo matavimui sukurta keletas patikimų instrumentų. Plačiausiai naudojamas yra jau minėtas Utrechto darbo įsitraukimo klausimynas (UWES), kurį parengė Schaufeli ir kolegės. Pradinė UWES versija turėjo 17 teiginių, apimančių 3 subskales: gyvybingumą (pvz., „Darbe jaučiuosi trykštantis energija“), atsidavimą (pvz., „Mano darbas man labai prasmingas ir įkvepiantis“) ir pasinėrimą (pvz., „Dirbdamas taip įsijaučiu, kad nepastebiu laiko“). Respondentai vertina, kaip dažnai jie patiria kiekvieną būseną darbe (nuo „niekada“ iki „visada“). Tyrimai patvirtino šio klausimyno faktorių struktūrą – trys dimensijos sudaro antrinę bendrą veiksnį, t. y. bendrą įsitraukimą. UWES išverstas į dešimtis kalbų (įskaitant lietuvių) ir plačiai taikomas moksliniuose tyrimuose bei praktikoje, fiksuojant įsitraukimo rodiklius organizacijose. Greitesniam įvertinimui sukurta sutrumpinta UWES versija (UWES-9), turinti po 3 teiginius kiekvienai subskalei – ji taip pat pasižymi geru patikimumu. Be UWES, egzistuoja ir kiti matavimo įrankiai. Gallup Q12 – 12 klausimų apklausa, sukurta konsultacinės kompanijos Gallup, plačiai naudota verslo aplinkoje darbuotojų įsitraukimui diagnozuoti. Vis dėlto mokslininkai pažymi, kad Q12 labiau vertina darbo sąlygas (pvz., ar darbuotojas turi galimybę darbe geriausiai panaudoti savo stiprybes, ar sulaukia pripažinimo), o ne patį vidinį įsitraukimą (Harter ir kt., 2002). Todėl akademinuose tyrimuose Q12 taikomas rečiau, dažniau renkantis UWES ar panašius psichometrinius instrumentus. Kiti autoriai kūrė specializuotas skales: pvz., May, Gilson ir Harter (2004) parengė klausimyną Kahn teorijai patikrinti, kuriuo vertinamas fizinis, emocinis ir kognityvinis įsitraukimas; Saks (2006) pasiūlė skirti darbo įsitraukimą

ir organizacinį įsitraukimą – tam jis sukūrė dvi atskiras 6 elementų skales, matuojančias, kiek darbuotojas įsitraukia į patį darbą ir kiek – į organizaciją plačiąja prasme. Rich ir kt. (2010) taip pat sudarė 18 teiginių skalę pagal Kahn modelį, akcentuodami, kad jų matuojamas „darbo įsitraukimas“ empiriškai skiriasi nuo „darbo pasitenkinimo“ ar „darbo įsitraukimo elgesio“. Matavimo patikimumas ir galiojimas: daugybė tyrimų konstatavo, jog įsitraukimo skalės pasižymi aukštu vidiniu suderinamumu (Cronbach α dažnai $> 0,90$ UWES atveju) ir numato svarbius rezultatus (pvz., individualų našumą, klientų aptarnavimo kokybę). Apibendrinus, šiuo metu turimi matavimo instrumentai leidžia patikimai įvertinti įsitraukimą įvairiais pjūviais – kaip bendrą polinkį, kaip skirtingus komponentus ar net kaip kintantį kasdienį dydį. Tai suteikia galimybę tirti šį konstrukta visapusiškai.

Šiuolaikinės tyrimų kryptys

Nuo 2018 m. darbuotojų įsitraukimo tyrimai pasiekė brandos stadiją, tačiau vis dar kyla naujų klausimų ir krypčių, kur link judėti. Viena vertus, mokslininkai identifikavo tam tikras spragas, į kurias kreipiamas dėmesys naujausiuose tyrimuose. Pavyzdžiui, Sun ir Bunchapattanasakda (2019) apžvalgoje pažymėjo, kad stokojama tyrimų apie demografinių veiksnių, asmenybės ir kultūrinių skirtumų įtaką įsitraukimui. Tai paskatino pastaruoju metu daugiau tyrinėti, ar skiriasi skirtingų kartų (X, Y, Z) darbuotojų įsitraukimo ypatumai, ar nacionalinė kultūra moderuoja įsitraukimo ryšius. Taip pat trūksta aiškumo dėl įsitraukimo kaip mediatoriaus ar moderatoriaus vaidmens – nors akivaizdu, kad įsitraukimas tarpininkauja tarp organizacinių veiksnių (pvz., vadovavimo, išteklių) ir darbo rezultatų, vis dar tyrinėjama, kokiomis sąlygomis šis tarpininkavimas stipriausias, bei ar pats įsitraukimas kartais gali veikti kaip moderatorius (pvz., stiprinti kitų veiksnių poveikį rezultatams). Kitas identifikuotas poreikis – intervencijų mechanizmai: nors žinoma, kad įsitraukimas naudingas, mažiau ištirta, kaip tikslingai didinti darbuotojų įsitraukimą. Pastaruoju metu atsiranda vis daugiau eksperimentinių ar intervencinių studijų, kuriose bandomos įsitraukimą skatinančios programos: pvz., darbo praturtinimas, darbo išteklių didinimas, asmeninių stiprybių ugdymas, dėkingumo praktikos ir pan (Bjork ir kt., 2021). Kita reikšminga tyrimų kryptis gimė iš pastarųjų metų pasaulinių įvykių. COVID-19 pandemija ir perėjimas prie nuotolinio ar hibridinio darbo iškėlė klausimą: kaip užtikrinti darbuotojų įsitraukimą esant fizinei atskirčiai. 2020–2022 m. atlikta nemažai tyrimų, nagrinėjančių įsitraukimo pokyčius dirbant iš namų, virtualių komandų aplinkoje. Rezultatai nevienareikšmiški – dalis tyrimų fiksuoja sumažėjusį įsitraukimą dėl socialinės izoliacijos, kiti – padidėjusį dėl lankstesnio darbo grafiko. Todėl ši sritis tebėra aktyvi: ieškoma būdų, kaip organizacijos gali palaikyti darbuotojų entuziazmą ir energiją nuotolinio darbo sąlygomis (pvz., pasitelkiant skaitmenines įsitraukimo

priemonės, virtualaus bendravimo platformas). Technologijų skverbtis apskritai atveria naujų klausimų – šiandien kalbama apie „skaitmeninį įsitraukimą“, t.y. darbuotojo įsitraukimą naudojant skaitmenines priemones, dirbtinio intelekto palaikymą motyvacijai ir pan. Be to, tyrėjai domisi įsitraukimo tvarumu: ar nuolat aukštas įsitraukimas gali turėti neigiamų pasekmių. Iškeliamas terminas „pernelyg didelis įsitraukimas“, galintis privesti prie pervargimo ar darboholizmo formų. Shimazu (2021) klausia, ar egzistuoja optimalus įsitraukimo lygis ir ar itin aukštas įsitraukimas kai kuriais atvejais nepakenkia darbuotojų gerovei. Kol kas įrodymų mažai, bet logiška manyti, kad nors įsitraukimas paprastai yra teigiamas, kraštutinumai (kai darbuotojas visiškai panyra į darbą nepaisydamas pusiausvyros su asmeniniu gyvenimu) gali turėti „tamsiąją pusę“. Kita šiuolaikinė kryptis – daugiapakopiai įsitraukimo tyrimai. Vis dažniau nagrinėjama ne tik individualus, bet ir komandos ar organizacijos lygmens įsitraukimas. Sąvoka „kolektyvinis įsitraukimas“ apibūdina komandų ar net visos organizacijos mikroklimatą, kai energija ir entuziazmas paplitę tarp narių. Tyrimai siekia išsiaiškinti, kaip grupinis įsitraukimas formuojasi (pvz., ar vadovo elgesys gali „užkrėsti“ visą komandą aukštesniu įsitraukimu) ir kaip jis veikia komandos rezultatyvumą. Ši tyrimų sritis skatina taikyti įsitraukimo ugdymo praktikas atsižvelgiant į konkrečią kontekstinę aplinką. Apibendrinus, šiuolaikiniai tyrimai juda dvejomis kryptimis: gilyn – stengiamasi išsamiau suprasti mechanizmus (genetiniai veiksniai, vidinės būsenos) ir platyn – pritaikyti žinias naujoms situacijoms (nuotoliniam darbui, skirtingoms kultūroms, įvairiems lygiams). Nors daug kas apie įsitraukimą jau žinoma, šie atviri klausimai rodo, kad mokslinis smalsumas šio konstrukto atžvilgiu nemažėja (Shimazu, 2021).

Apibendrinant darbuotojų įsitraukimo į darbą konstruktas per pastaruosius dešimtmečius tapo vienu iš kertinių organizacinės elgsenos tyrimų objektų. Literatūros apžvalga atskleidė, kad įsitraukimas apibrėžiamas kaip daugiaplanė, teigiama darbuotojo būsena darbe, kuri pasireiškia energingumu, entuziazmu ir giliu įsitraukimu į atliekamą darbą. Šį fenomeną paaiškina integruotas teorinis pagrindas: nuo Kahn psichologinių sąlygų teorijos, pabrėžiančios prasmingumą, saugumą ir savęs realizaciją darbe, iki JD-R modelio, akcentuojančio darbo aplinkos išteklių svarbą, ir socialinių mainų perspektyvos, įtraukiančios abipusio įsipareigojimo idėją. Įsitraukimo konstruktas perėjo evoliuciją nuo konceptualios idėjos 1990 m. iki empiriškai pagrįsto reiškinių, kurio matavimui sukurti patikimi instrumentai (pvz., UWES), o praktinę svarbą liudija plačiai pripažintas ryšys su darbuotojų produktyvumu, sveikata ir organizaciniais rezultatais. Pagrindinės įsitraukimo charakteristikos – visapusiškas darbuotojo energija, emocinis ir protinis atsidavimas darbui – išskiria jį iš kitų giminingų konstrukcijų ir pabrėžia darbuotojo motyvacinio gyvybingumo aspektą. Šiandien įsitraukimo tyrimai

neapsiriboja bendraisiais klausimais – nagrinėjami ir giluminiai mechanizmai, ir praktiniai iššūkiai (pvz., įsitraukimo palaikymas nuotoliniu būdu, kultūrinių skirtumų valdymas). Galima daryti išvadą, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą yra ne tik moksliskai įdomus konstruktas, bet ir praktiškai reikšmingas rodiklis. Aukštas įsitraukimo lygis siejamas su daugybe teigiamų organizacinių padarinių – didesniu inovatyvumu, geresne paslaugų kokybe, mažesne kadro kaita ir pan. – todėl suprasti ir valdyti šį reiškinį yra strateginis šiuolaikinių organizacijų uždavinys (Shimazu, 2021). Apibendrinant, literatūra patvirtina, jog įsitraukimas į darbą – tai integruotas daugiabriaunis konstruktas, kurio tyrimai nuolat plečiasi, suteikdami naujų žinių, kaip kurti motyvuojančią, įgalinančią darbo aplinką. Šios žinios padeda tiek mokslui giliau suvokti žmogaus elgesį darbe, tiek vadovams praktiškai stiprinti darbuotojų įsitraukimą, o per jį – ir organizacijos efektyvumą bei darną.

1.4. Darbo saugumo literatūros apžvalga

Darbo saugumas ilgą laiką buvo svarbi vadybos ir darbuotojų elgsenos tyrimų tema – darbuotojai siekia jaustis užtikrinti, o darbdaviai trokšta turėti motyvuotus darbuotojus. Herzbergas (1968) darbo saugumą apibūdina kaip situaciją, kai organizacija užtikrina stabilias darbo sąlygas ir garantijas, įskaitant įvairias privilegijas, tokias kaip teisė į darbo stažą, pensiją, pastovias pajamas, bei galimybes tobulėti ir realizuoti save. Paprastai darbo saugumas suvokiamas kaip nuolatinis tikrumas dėl savo užimtumo padėties, kuris apima finansinį, socialinį ir ekonominį stabilumą, gaunamą dirbant ilgą laiką toje pačioje organizacijoje ar profesijoje. Tačiau psichologiniu požiūriu svarbiau ne objektyvūs faktoriai (pvz., sutarties tipas), o pats suvokiamas saugumas – darbuotojo asmeninė nuostata, ar jis jaučiasi esąs saugus savo darbo vietoje. Mutambudzi ir kt. (2021) darbo nesaugumą apibrėžia kaip darbuotojo suvokimą, kad artimiausiu metu kyla grėsmė prarasti darbą; iš to reiškiasi, kad darbo saugumas – priešingai, yra subjektyvus įsitikinimas darbo tęstinumu. Santykyje su „stabilumu“ – kuris apima materialias sutarties sąlygas – saugumas pabrėžia būtent darbuotojo pojūčius ir lūkesčius. Taigi suvokiamas darbo saugumas yra darbuotojo vertinimas, kad jo darbo vieta yra stabili ir ilgalaikė. Skirtingi autoriai išskiria įvairius darbo saugumo/nesaugumo aspektus. Pvz., Cheng ir Chan (2008) padalija darbo nesaugumą į kognityvinį (darbuotojas suvokia galimybę prarasti darbą) ir afektinį (emocinis darbo netekimo nerimas) komponentus. Hngoi ir kt. (2023) sisteminėje apžvalgoje taip pat pabrėžia, kad darbo nesaugumas gali būti matuojamas kokybiškai (darbo netekimo baimė ar blogėjančios sąlygos) ir kiekybiškai (darbo ypatybės praradimas) lygmenimis. Šie matavimo skirtumai rodo, kad organizacijos, siekiančios stiprinti darbuotojų saugumą, turėtų atsižvelgti į

emocinius aspektus, o ne tik formalius rodiklius, tokius kaip sutarties trukmė. Nepriklausomai nuo matavimo, dauguma tyrėjai sutinka, jog darbo saugumas – iš esmės subjektyvus psichologinis reiškiny (Mutambudzi ir kt, 2021; Hngoi ir kt., 2023).

Naujajame darbo kontekste šis suvokiamas saugumas ypač aktualus dėl permainų darbo rinkoje: skaitmenizacija, lankstesni darbo modeliai ir net pandemijos padidino neapibrėžtį. Viena vertus, tai paskatino daug tyrimų apie darbo nesaugumą – nerimą ir stresą dėl galimo darbo netekimo. Kita vertus, padidėjus šiam nerimui, daugėja susidomėjimo ir pozityvesne darbo saugumo puse – kaip darbuotojai patys vertina ir atsirūšiuoja savo užtikrintumą. Pavyzdžiui, pandemijos metu Lietuvoje IT sektoriuje pastebėtas didesnis nuotolinio darbo lankstumas, kuris daliai darbuotojų sustiprino saugumo jausmą dėl galimybės derinti darbą ir asmeninį gyvenimą. Todėl šioje apžvalgoje pagrindinis dėmesys skiriamas suvokiamam darbo saugumui – jo sampratai ir reikšmei darbuotojų psichikai. Trumpai aptarsime ir darbo nesaugumo tyrimų tendencijas bei skirtumus.

Darbo saugumo ir nesaugumo santykis

Literatūroje darbo saugumas ir nesaugumas dažnai minimi kartu, bet jų dėstymas skiriasi. Dažnai darbo nesaugumas apibrėžiamas kaip tiesioginė priešinga saugumo sąvoka: darbuotojų baimė prarasti darbą arba pabloginti sąlygas (Hellgren ir kt., 1999). Pavyzdžiui, Mutambudzi ir kt. (2021) apibrėžia darbo nesaugumą kaip darbuotojo suvokimą, kad artimiausiu metu kyla grėsmė netekti darbo. Iš esmės, aukštas suvokiamo saugumo lygis reiškia, kad darbuotojas ne tikisi netekti darbo, o aukštas nesaugumo lygis – atvirkščiai, jis nuolat nerimauja dėl galimo darbdavio sprendimo. Anand ir kt. (2023) skirtumą iliustruoja dar paprasčiau: „darbo saugumas“ – tai galimybė likti toje pačioje darbovietėje, o „darbo nesaugumas“ – rūpestis dėl šios padėties tęstinumo. Taigi, nors praktikoje abu terminai yra glaudžiai susiję, teorijoje juos reiškia skirtingi aspektai. Suvokiamas darbo nesaugumas – gausus tyrimų objektas – susijęs su stresu, nerimu, prasta savijauta ir sumažėjusiomis darbo jėgos funkcijomis (De Witte, 1999). Priešingai, suvokiamas darbo saugumas paprastai siejamas su geresniais darbuotojų požiūriais ir našumu. Sąsajos tarp šių konstrukcijų atskiriamos daugelyje tyrimų: darbo nesaugumo apžvalgose akcentuojama, kad jo pasekmės neretai neigiamos, gali iššaukti psichologinius sunkumus, nusivylimą darbu, prastina sveikatą, o saugumo suvokimas yra darbuotojams išteklis, teikiantis palankesnes darbo aplinkos sąlygas. Ši literatūros apžvalga orientuota į saugumo vaizdavimą psichologiniame lygmenyje, bet trumpai paliesime esminius darbo nesaugumo tyrimų rezultatus ir skirtumus, siekdami parodyti visos srities kontekstą. Suvokiamus darbo saugumo ir nesaugumo aspektus galima pamatyti 8 lentelėje (Žr. 8 lentelę).

8 lentelė

Suvokiamas darbo saugumas ir nesaugumas: pagrindiniai aspektai

Aspektas	Suvokiamas darbo saugumas	Suvokiamas darbo nesaugumas
Apibrėžimas	Subjektyvus tikėjimas darbo tęstinumu	Subjektyvus nerimas dėl darbo praradimo
Matmenys	Stabilumas, pasitikėjimas, psichologinis išteklius	Kognityvinis (grėsmės suvokimas), afektinis (nerimas)
Pagrindiniai veiksniai	Vadovų parama, komunikacija, psichologinis kapitalas	Nesilaikymas pažadų, neapibrėžtumas, silpna parama
Poveikis darbuotojui	Įsitraukimas, motyvacija, psichologinė gerovė	Stresas, nerimas, depresija, mažesnis produktyvumas
Poveikis organizacijai	Inovatyvumas, lojalumas, mažesnė kaita	Prastas darbo rezultatas, didesnė darbuotojų kaita

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Herzberg (1968), Hipp (2020), Al Nahyan (2024), Mutambudzi (2021), Cheng ir Chan (2008), Hngoi (2023)

Psichologinis darbo saugumo suvokimas

Psichologiniu požiūriu suvokiamas darbo saugumas yra vidinis darbuotojo jaučiamas užtikrintumas dėl darbo tęstinumo. Šį suvokimą formuoja tiek asmeniniai, tiek organizaciniai faktoriai. Psichologinės sutarties (*employee-employer psychological contract*) tyrėjai, pavyzdžiui, pastebi, kad kai darbuotojas mano, jog darbdavys nevykdo pažadų, tarkim, trumpina gerovės garantijas ar negerbia darbo sąlygų, jo pasitikėjimas prarandamas ir didėja nesaugumo jausmas, o tai reiškiasi ir sumažėjusiu suvokiamu saugumu. Anand ir kt. (2023) pabrėžia, kad vadovų parama gali sušvelninti darbo nesaugumo poveikį darbuotojams. Kitaip sakant, draugiška, palaikanti darbo aplinka padeda darbuotojams jaustis labiau saugiais net ir esant išoriniams pokyčiams. Tokia aplinka taip pat stiprina darbuotojų įsitraukimą, nes saugesni darbuotojai dažniau investuoja emocinius ir kognityvinius resursus į savo užduotis.

Be vadybinio konteksto, darbuotojų vidinės savybės taip pat lemia saugumo suvokimą. Pavyzdžiui, kai kurie tyrimai rodo, kad aukštas psichologinis kapitalas (savigarba, optimizmas, atsparumas) padeda darbuotojams geriau įveikti nesaugumo jausmą ir išlaikyti produktyvumą net

nepalankiomis sąlygomis (Nahyan ir kt., 2024). Taip pat svarbus įdarbinimo statusas ir darbo tipas: nuolatinė darbo sutartis darbuotojui suteikia objektyvių saugumo garantijų, o laikinieji arba lanksčių formų darbuotojai dažnai patiria žemesnį suvokiamą saugumą. Visgi net ir turint sutartį, žmogaus vidinė nuostata gali būti kitokia – štai ir sakoma, kad suvokiamas saugumas priklauso ne vien nuo šalių teisių aktų ar ekonominių sąlygų, bet ir nuo to, kaip jas interpretuoja pats darbuotojas (Hipp, 2020). Hipp (2020) tyrimas parodė, kad netgi prigimtinės viešos darbo rinkos priemonės gali įvairiai veikti darbuotojus: nedarbo išmokos mažina rūpesčius dėl darbo netekimo, o įstatyminė apsauga nuo atleidimo dažnai nepadidina darbuotojų pasitikėjimo savo padėtimi. Be to, buvo nustatyta, kad darbuotojai linkę palyginti save su kitais: jei jie mato, kad kolegos patiria mažesnį saugumo jausmą, savo padėtį vertina geriau ir jaučiasi saugesni. Tai rodo, kad psichologinis saugumo jausmas formuojasi ir per socialinį kontekstą bei lyginamuosius santykius su kitais darbuotojais. Apskritai, darbuotojai linkę laikyti darbą svarbiu saugumo šaltiniu, todėl bet koks grėsmingas pokytis kelia ne tik ekonomiškai, bet ir psichologiškai įtampą. Pastarieji tyrimai darbe akcentuoja, kad darbo saugumas – kaip išteklius – padeda darbuotojams jaustis mažiau įtampai. Tai atitinka išteklių išsaugojimo teoriją: jeigu darbuotojas jaučiasi turįs stabilų išteklių, šiuo atveju darbo tęstinumą, jam lengviau susidoroti su kitais streso faktoriais darbe. Ir priešingai, nesaugumo jausmas laužo šią pusiausvyrą. Hngoi ir kt. (2023) atkreipia dėmesį, kad darbo nesaugumas priverčia darbuotojus eikvoti papildomus psichinės sveikatos resursus rūpinimuisi apie darbo ateitį; toks nuolatinis nerimas mažina darbo pasitenkinimą ir galiausiai trukdo našumui. Kitaip tariant, saugumo pojūtis darbuotojų akyse yra vertingas resursas, o jo trūkumas – rimta psichologinė našta.

Organizaciniai ir asmeniniai darbo saugumo veiksniai

Darbo saugumo suvokimą įtakojantys veiksniai tyrimuose dažnai skirstomi į organizacinius ir individualius. Organizacinio lygmens veiksniai – tai tiek darbdavio politika, tiek vadovavimo stiliai, tiek pasitikėjimo kultūra. Pavyzdžiui, aukštas darbuotojų palaikymas, įskaitant atvirą komunikaciją apie bendrą organizacijos būklę ir ateities planus, paprastai didina saugumo jausmą. Tyrimai parodė, kad suvokimas apie tai ar turiu lyderio palaikymą, tiesiogiai susijusi su suvokiama saugumo verte. Kituose tyrimuose dėmesys kreipiamas į vadovų stilių: supratingas vadovavimas gali sušvelninti nesaugumo jausmą, nes užtikrina darbuotojui emocinę paramą net krizės momentais (Anand ir kt., 2023). Organizacijos dydis, kultūra, taip pat griežti užsienio ir vidaus darbo kodeksai (pavyzdžiui, licencijos ir reglamentai) – visa tai gali suteikti darbuotojui saugumo garantijų. Visgi, kaip minėta, net turint stiprias institucines garantijas, daugelis darbuotojų apie jas žino nedaug arba jomis netiki (Hipp, 2020), todėl asmeninis faktorius lieka lemiamas. Kalbant apie individualius veiksnius, tyrėjai

pabrėžia darbo istoriją, lytį, amžių ir ekonominį statusą. Pavyzdžiui, vyresni, labiau kvalifikuoti darbuotojai dažnai jaučiasi saugesni nei jaunesni ar mažiau kvalifikuoti kolegos – dalinai dėl savo patirties rinkoje ir dalies „socialinio kapitalo“. Ypač pandemijos akivaizdoje pastebėta, kad lytis gali lemti suvokiamą saugumą, kai kuriuose tyrimuose moterys paprastai jaučia didesnę grėsmę dėl darbo praradimo (Wilson ir kt., 2020). Asmeniniai ištekliai – pavyzdžiui, ankstesnė darbo patirtis ir įgytos kvalifikacijos (darbo jėgos pritaikomumas) – padeda darbuotojams užtikrintai žvelgti į ateitį. Tokiu atveju net darbuotojas su neidealiu objektiniu statusu (pvz., terminuota sutartis) gali jaustis psichologiškai saugesnis, jei tiki savo konkurencingumu. Darbo sąlygos (darbo krūvis, kliūtys karjerai, darbo vietos pokyčiai) taip pat svarbios: darbuotojas, kuris laiko savo darbą ambicingu ir aprūpintu pakankamai reikiamų įgūdžių, jaučiasi labiau saugus. Tai rodo, kad suvokiamas saugumas nėra vien funkcija nuo formalios sutarties, o ir psichologinis fenomene, susijęs su darbuotojo asmenine pasitikėjimo savimi ir rinka vizija (De Cuyper ir De Witte, 2008). Apibendrinant – organizacija gali bandyti suteikti saugumo garantijas, bet realus saugumo pojūtis labiausiai priklauso nuo to, kaip šias garantijas ir kitus veiksnius vertina pats darbuotojas.

Darbo saugumo pasekmės

Suvokiamas darbo saugumas ir nesaugumas darbe turi reikšmingų pasekmių tiek darbuotojams, tiek organizacijoms. Darbingo žmogaus požiūriu, aukštas saugumo jausmas kuria palankesnę aplinką geram psichologiniam ir elgsenos funkcionavimui. Empiriniuose tyrimuose pastebėta, kad darbuotojai, kurie laiko savo darbą užtikrintą, dažniau būna motyvuoti, labiau įsitraukia į darbą bei labiau prisirišę prie organizacijos (aukštesnis organizacinis įsipareigojimas). Pavyzdžiui, Al Nahyan ir kt. (2024) atliktas tyrimas rodo, kad padidėjęs suvokiamas darbo saugumas žymiai teigiamai koreliuoja su geresniu darbo našumu. Juos domino, kaip pandemija paveikė darbuotojus, ir duomenys atskleidė, kad darbuotojai, jautęsi saugesni dėl savo darbo tęstinumo, ir geresnės fizinės bei emocinės savijautos, pateikė geresnius darbo rezultatus. T. y. aukštesnio saugumo lygmens esantys darbuotojai paprastai būna produktyvesni ir sveikesni psichologiškai. Šis ryšys ypač svarbus inovatyvioms organizacijoms, nes saugesni darbuotojai dažniau demonstruoja iniciatyvumą ir prisideda prie kūrybinių sprendimų. Kita vertus, suvokiamas nesaugumas nulemia neigiamus padarinius. Ne vienas tyrimas rodo, kad chroniškas darbo nesaugumas kelia didelį stresą ir nerimą, mažina bendrą pasitenkinimą darbu. Hngoi ir kt. (2023) pažymi, kad nesaugumo jausmas darbe verčia darbuotojus nuolat eikvoti psichikos resursus rūpindamiesi darbo ateitimi; dėl to jie patiria padidėjusį nerimą, kuris mažina darbo pasitenkinimą ir gali bloginti darbo našumą. Mutambudzi ir kt. (2021) dar išplėtė šį kontekstą į sveikatą: jų duomenys rodo, kad ryškus darbo nesaugumas ypač vyresnio

amžiaus darbuotojams siejasi su blogesne sveikata – didesniu psichologiniu stresu, depresijos požymiais ir net širdies ligų rizika. Kiti autoriai praneša, kad darbo nesaugumas iššaukia nemigą, padidėjusį nerimą šeimoje ir net prastesnes finansinio planavimo galimybes (dėl nenoro prarasti dabartines pajamas). Taigi darbo nesaugumas dažnai sutampa su kuokšteliu darbininko problemų: emociniu išsekimu, sveikatos pablogėjimu, sumažėjusiu pasitikėjimu ateitimi.

Apibendrinant, suvokiamas darbo saugumas – kaip reikšminga darbo sąlygų psichologinė dimensija – lemia tiek darbuotojų požiūrį į organizaciją, tiek jų sveikatą ir elgesį. Apibendrinant teoriją ir naujausius tyrimus galima teigti, jog saugumo jausmas veikia darbuotojus kaip psichologinis resursas, palaikantis jų gerovę. Tuo tarpu nuslopintas saugumo jausmas (t. y. ryškus nesaugumo suvokimas) verčia darbuotojus patirti stresą ir tai gali neigiamai atsiliiepti organizacijos rezultatams. Todėl tiek mokslinėje literatūroje, tiek praktikoje akcentuojama, kad organizacijos turėtų sistemingai rūpintis darbuotojų saugumo suvokimu – skaidriai komunikuoti, teikti socialinius paketus, ugdyti gerą vadovavimo kultūrą, kad darbuotojai jaustųsi saugūs.

1.5. Inovatyvaus klimato, organizacinio įsipareigojimo, įsitraukimo į darbą ir darbo saugumo sąsajos

Tarp šių keturių konstrukčių pastebimos glaudžios tarpusavio sąsajos. Tyrimai rodo, jog palankus, inovacijas skatinantis klimatas teigiamai susijęs su darbuotojų įsipareigojimu organizacijai (Jiang ir Chen, 2021). Esant inovatyviam klimatui, darbuotojai jaučiasi labiau palaikomi kurti ir tobulinti procesus, todėl jų afektyvus prisirišimas prie organizacijos stiprėja (Jiang ir Chen, 2021). Taip pat nustatyta, kad inovatyvus klimatas didina darbuotojų pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą, o pasitenkinimas gali medijuoti šį ryšį – t. y. per padidėjusį pasitenkinimą klimatas netiesiogiai stiprina įsipareigojimą (Choi ir kt., 2016). Pagal JD-R modelio logiką, inovatyvumo klimatas veikia kaip motyvuojantis darbo išteklius, kuris skatina didesnę darbuotojų įsitraukimą (Bakker ir Demerouti, 2017). Empiriniai duomenys patvirtina, kad bendras organizacinis klimatas reikšmingai koreliuoja su darbuotojų įsitraukimo lygiu (Afsar ir kt., 2018). Kitaip tariant, kuo labiau darbuotojai jaučia, jog organizacija sudaro sąlygas jiems atsiskleisti ir tobulėti, tuo labiau jie linkę atsiduoti darbui, rodyti energiją ir entuziazmą. Pozityvus klimatas (pvz., etiškas, palaikantis) didina darbuotojų pastangas dėti papildomas iniciatyvas ir siek tiek labiau stengtis, nei visuotinai priimtina, o prastas klimatas lemia darbuotojų nusivylimą, mažesnę įsitraukimą ir silpnesnę lojalumą komandai bei organizacijos tikslams (Jiang ir Chen, 2021). Be to, remiantis JD-R teorija, darbo ištekliai (tokie kaip palaikantis klimatas) ypač stipriai skatina įsitraukimą, kai darbo reikalavimai yra dideli (Lesener ir kt., 2019; Bakker ir Demerouti, 2007) – tai reiškia, jog sunkiais laikotarpiais inovatyvus ir saugus klimatas tampa dar svarbesnis motyvuojant darbuotojus nepasitraukti psichologiškai.

Darbo saugumo jausmas taip pat svarbus darbuotojų įsitraukimui ir įsipareigojimui. Tyrimai nuosekliai rodo, kad darbo nesaugumas žemina organizacinį įsipareigojimą – darbuotojai, bijantys netekti darbo, pasižymi ženkliai mažesniu lojalumu ir noru likti organizacijoje (Lee ir kt., 2018). Nesaugumas sukelia stresą, mažina pasitenkinimą darbu ir motyvaciją, todėl silpnėja emocinis prisirišimas prie organizacijos (Lee ir kt., 2018). Taip pat didėjant nesaugumui darbuotojai ima dairytis kitų darbo galimybių, kas dar labiau mažina jų įsipareigojimą esamai darbovietai (Lee ir kt., 2018). Panašiai veikia ir įsitraukimas – nustatyta, kad nesaugumas mažina darbuotojų įsitraukimą į darbą (Shoss, 2017). Kai žmonės nuogąstauja dėl darbo vietos stabilumo, jie sunkiau susitelkia ir investuoja save į darbinės roles. Taigi darbo saugumas (užtikrintumas dėl darbo išlikimo) veikia kaip išteklius, skatinantis didesnę įsitraukimą ir lojalumą, o nesaugumas – kaip streso faktorius, menkinantis šiuos teigiamus darbuotojų rodiklius. Empiriniai duomenys patvirtina šias sąsajas:

pavyzdžiui, nacionalinės imties tyrimas parodė, jog suvokiamas darbo nesaugumas reikšmingai susijęs su mažesniu darbuotojų įsitraukimu (Stanzione ir kt., 2021). Pažymėtina, kad egzistuoja ir sąveikos efektai – palaikymas iš vadovų pusės gali sušvelninti neigiamą nesaugumo poveikį darbuotojų įsitraukimui (Stanzione ir kt., 2021). Kitaip tariant, jei darbuotojai jaučia vadovų rūpestį ir socialinę paramą, net esant tam tikram netikrumui dėl darbo jie išlaiko aukštesnį įsitraukimo lygį. Ši moderacija atitinka socialinio mainų ir palaikymo teorijas, pabrėžiančias, kad darbuotojai atsidėkoja už suteikiamą saugumo jausmą didesniu įsitraukimu.

Galiausiai, darbuotojų įsitraukimas ir organizacinis įsipareigojimas tarpusavyje susiję ir papildoma vienas kitą. Įsitraukę darbuotojai paprastai būna labiau emociškai prisirišę prie organizacijos – metaanalizės duomenimis, šių konstrukto sąsajos stiprumas siekia apie $r = 0,56$ (Mostafa ir Abed El-Motaleb, 2020). Didelis įsitraukimas dažnai veda prie aukštesnio afektyvaus įsipareigojimo, nes darbuotojai, kurie yra energingi ir atsidavę darbui, linkę jausti ir didesnį lojalumą organizacijai. Tai reiškia, jog įsitraukimas gali medijuoti tam tikrų organizacinių veiksnių poveikį rezultatams – pavyzdžiui, nustatyta, kad palankus klimatas suvokiamo saugumo padidina įsitraukimą, o pastarasis perduoda klimato poveikį tokiems darbo rezultatams kaip kūrybiškumas (Afsar ir kt., 2018). Analogiškai galima teigti, jog inovatyvus klimatas organizacijoje, suteikdamas darbuotojams reikšmingų išteklių (paramos, pasitikėjimo), netiesiogiai skatina organizacinį įsipareigojimą per didesnį darbuotojų įsitraukimą. Apibendrinant, naujausi tyrimai ir klasikinės teorijos sutaria, jog inovatyvus klimatas ir darbo saugumas sudaro prielaidas augti darbuotojų įsitraukimui, o pastarasis kartu su palankia darbo aplinka lemia didesnį organizacinį įsipareigojimą bei kitus teigiamus darbo rezultatų rodiklius. Tokių sąsajų supratimas, pasitelkiant mediacijos ir moderacijos analizę, leidžia organizacijoms tikslingiau formuoti iniciatyvas darbuotojų gerovei ir našumui didinti.

2. INOVATYVAUS KLIMATO ĮTAKA ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI MEDIJUOJANT ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ IR MODERUOJANT DARBO SAUGUMUI TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai, koncepcinis tyrimo modelis ir hipotezės

Atlikus literatūros apžvalgą apie organizacijų inovatyvų klimatą, organizacinį įsipareigojimą, įsitraukimą į darbą ir suvokiamą darbo saugumą, sudarytas konceptualus teorinis modelis, kurio pagrindu planuojama tyrimo metodika ir klausimynas.

Tyrimo tikslas: nustatyti inovatyvaus klimato (X) įtaką organizaciniam įsipareigojimui (Y) medijuojant įsitraukimui į darbą (M) ir moderuojant darbo saugumui (W).

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti sąsajas tarp demografinių charakteristikų ir inovatyvaus klimato, organizacinio įsipareigojimo, įsitraukimo į darbą ir suvokiamo darbo saugumo;
2. Įvertinti ryšius tarp inovatyvaus klimato, organizacinio įsipareigojimo, įsitraukimo į darbą ir suvokiamo darbo saugumo;
3. Atlikti moderuotą mediacijos analizę, panaudojant SPSS PROCESS makro įskiepi ir nustatyti, ar darbo saugumas atlieka moderatoriaus vaidmenį ryšiuose tarp įsitraukimo į darbą, organizacinio įsipareigojimo ir inovatyvaus klimato.

Tyrimo klausimas - Kokią įtaką organizaciniam įsipareigojimui daro inovatyvus klimatas? Ir kokie ryšiai yra tarp įsitraukimo į darbą, darbo saugumo ir organizacinio įsipareigojimo. Ar taikytame modelyje pasitvirtina moderuotos mediacijos ryšys.

Tyrimo hipotezės:

H1 – Inovatyvus klimatas daro teigiamą įtaką organizaciniam įsipareigojimui.

Tyrimai patvirtina, kad inovatyvus klimatas organizacijose skatina darbuotojų įsipareigojimą ir geresnius darbo rezultatus. Amabile ir kt. (1996) pabrėžė, kad inovatyvus klimatas suteikia darbuotojams galimybę jausti didesnę prasmę savo kasdieninėje darbo veikloje, o tai skatina jų organizacinį įsipareigojimą. Taip pat Shanker ir kt. (2017) nustatė, kad inovacijoms palankios aplinkos buvimas darbo vietoje daro tiesioginę teigiamą įtaką darbuotojų emociniam prisirišimui prie

organizacijos. Taip pat Scott ir Bruce (1994) tyrimai, parodė, kad organizacinė ir vadovybės parama inovatyvioms idėjoms ne tik motyvuoja darbuotojus prisidėti prie organizacijos tikslų, bet ir stiprina jų ilgalaikį įsipareigojimą. Panašiai Wang ir kt. (2010) akcentavo, kad inovatyvus klimatas gali veikti ir kaip moderatorius stiprinant darbuotojų ir organizacijos vertybių suderinamumą, kas dar labiau padidina darbuotojų lojalumą ir produktyvumą.

H2 – Inovatyvus klimatas teigiamai veikia įsitraukimą į darbą.

Ankstesni moksliniai tyrimai patvirtina, kad inovatyvus klimatas organizacijose skatina darbuotojų įsitraukimą į darbą ir didesnę produktyvumą. Salanova ir Schaufeli (2008) nustatė, kad inovatyvi darbo aplinka leidžia darbuotojams jaustis labiau motyvuotiems ir entuziastingiems, o tai tiesiogiai prisideda prie jų įsitraukimo į darbą. Be to, Hakanen ir kt. (2008) nustatė, kad darbuotojai, dirbantys aplinkoje, kurioje palaikomas inovatyvumas ir kūrybiškumas, rodo didesnę entuziazmą, aktyvumą ir pasitenkinimą darbu. Afsar ir Umrani (2019) nustatė, kad organizacinis klimatas, kuris remia naujovių kūrimą ir įgyvendinimą, skatina darbuotojus labiau įsitraukti į savo darbines veiklas. Jie pabrėžė, kad darbuotojai jaučiasi labiau susiję, įsitraukę į savo darbą, kai jiems suteikiama laisvė ir parama eksperimentuoti bei įgyvendinti kūrybines idėjas. Panašiai Zhou ir George (2001) akcentavo, kad inovatyvus klimatas leidžia darbuotojams išreikšti savo kūrybinį potencialą, skatina jų pasitikėjimą savimi ir didina jų įsitraukimą į darbo procesus.

H3 – Įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp inovatyvaus klimato ir organizacinio įsipareigojimo.

Tyrimais nustatyta, kad įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp inovatyvaus klimato ir organizacinio įsipareigojimo. Salanova ir kt. (2005) nustatė, kad inovatyvus klimatas, kuris skatina darbuotojų kūrybiškumą ir bendradarbiavimą, didina jų įsitraukimą į darbą. Padidėjęs įsitraukimas savo ruožtu stiprina emocinį ryšį su organizacija, taip skatinant darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Bakker ir Demerouti (2008) išplėtojo darbo reikalavimų ir išteklių modelį, kuriame pabrėžta, kad inovatyvus klimatas yra darbo išteklius, kuris stiprina darbuotojų motyvaciją ir įsitraukimą į darbą. Jie nustatė, kad įsitraukimas yra esminis mechanizmas, kuris paaiškina, kaip palankios inovacijoms sąlygos darbo vietoje skatina didesnę organizacinį įsipareigojimą.

H4 – Darbo saugumas moderuoja ryšį tarp įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsipareigojimo.

Tyrimai patvirtina, kad darbo saugumas daro moderuojamąjį poveikį ryšiui tarp įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsipareigojimo. Cheng ir Chan (2008) nustatė, kad darbuotojai, kurie jaučiasi užtikrinti dėl savo ateities darbe, patiria stipresnį emocinį ryšį su organizacija ir yra labiau įsipareigoję. Šiame tyrime pabrėžiama, kad darbo saugumas stiprina įsitraukimo į darbą poveikį organizaciniam įsipareigojimui, nes užtikrintumas dėl darbo suteikia darbuotojams stabilumo ir pasitikėjimo organizacija.

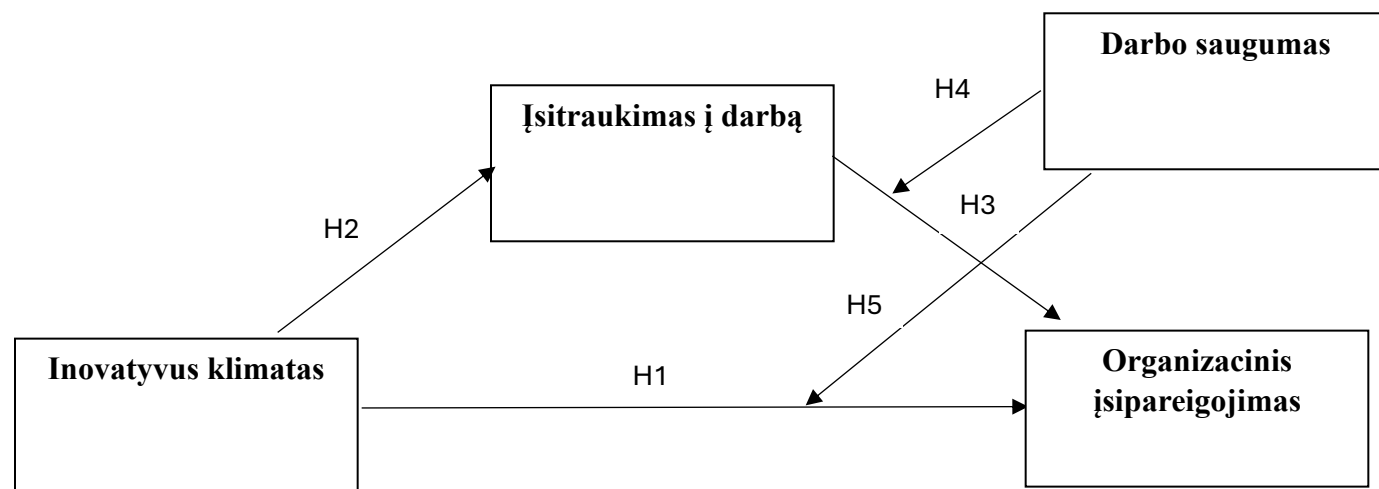
H5 – Darbo saugumas moderuoja ryšį tarp inovatyvaus klimato ir organizacinio įsipareigojimo.

Tyrimais nustatyta, kad darbo saugumas gali moderuoti ryšį tarp inovatyvaus klimato ir organizacinio įsipareigojimo. Pavyzdžiui, Sverke ir kt. (2002) tyrime nustatyta, kad darbo saugumas yra svarbi sąlyga, kuri gali skatinanti darbuotojų pozityvią reakciją į inovatyvią organizacinę aplinką. Kai darbuotojai jaučiasi užtikrinti dėl savo darbo vietos, jie labiau vertina ir lengviau priima organizacijos pastangas kurti inovatyvų klimatą, o tai savo ruožtu stiprina jų įsipareigojimą organizacijai.

Remiantis atliktų mokslinių tyrimų rezultatų analize ir išsikeltomis hipotezėmis, suformuotas koncepcinis tyrimo modelis (Žr. 1 pav.).

1 paveikslas

Koncepcinis tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autoriaus

Tyrimo kintamieji.

Empirinio tyrimo modelį sudaro keturios dimensijos, kur inovatyvus klimatas yra nepriklausomas kintamasis (X), organizacinis įsipareigojimas – priklausomas kintamasis (Y), įsitraukimas į darbą – mediatorius (M), o suvokiamas darbo saugumas – moderatorius (W).

2.2. Tyrimo instrumento sudarymas ir pagrindimas

Tyrimo metodai ir instrumentas

Tyrimui atlikti ir išsikeltoms hipotezėms patikrinti buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas. Duomenys buvo renkami anoniminės apklausos būdu, pasitelkiant populiarią internetinę platformą – apklausa.lt. Apklausos anketoje buvo naudojami struktūruoti ir validuoti klausimynai, parengti remiantis ankstesnių tyrimų rezultatais. Siekiant išanalizuoti inovatyvaus klimato, įsitraukimo, organizacinio įsipareigojimo ir darbo saugumo suvokimo aspektus be jokios darbuotojų grupių diskriminacijos, anketa buvo viešai prieinama visiems norintiems dalyvauti. Anketa buvo sudaryta iš 5 dalių uždaro tipo klausimų, kuriuos sudaro 48 teiginiai.

1. Pirmojoje dalyje pateikiami 8 teiginiai, kurie leidžia nustatyti inovatyvų klimatą organizacijoje.

2. Antroje dalyje pateikiami 18 teiginių, kurie leidžia nustatyti darbuotojo organizacinio įsipareigojimo lygį.

3. Trečioje dalyje pateikiami 9 teiginiai, kurie leidžia nustatyti įsitraukimo į darbą lygį.

4. Ketvirtoje dalyje pateikiami 5 teiginiai, kurie leidžia nustatyti suvokiamą darbo saugumą.

5. Penktoje dalyje pateikiami 8 teiginiai, kurie leidžia nustatyti darbuotojų demografinius ir darbo pobūdžio veiksnius.

Apklausos struktūros apibendrinimas pateiktas lentelėje (Žr. 9 lentelę).

9 lentelė

Apklausos struktūra

Anketos klausimai	Kintamieji veiksniai	Klausimynas
-------------------	----------------------	-------------

Pirmas klausimas skirtas inovatyvaus klimato lygiui organizacijoje nustatyti (1-8 teiginiai)	Inovatyvus klimatas	Naudotas Anderson ir West (1998) adaptuotas TCI (Team Climate Inventory) klausimynas inovatyviam klimatui organizacijoje pamatuoti (8 teiginiai). Teiginiai vertinami Likert'o penkių balų skalėje, nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 5 – „visiškai sutinku“.
Antras klausimas skirtas organizaciniam įsipareigojimui nustatyti (9-26 teiginiai)	Organizacinis įsipareigojimas	Naudotas Meyer ir Allen (1991) sutrumpintas "Organizacinio įsipareigojimo klausimynas" (Organizational Commitment Questionnaire – OCQ), kuris apima emocinį, tęstinį ir normatyvinį įsipareigojimą (18 teiginių). Teiginiai vertinami Likert'o penkių balų skalėje, nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 5 – „visiškai sutinku“.
Trečias klausimas skirtas įsitraukimui į darbą nustatyti (27-35 teiginiai)	Įsitraukimas į darbą	Naudotas Schaufeli ir Bakker (2004) 9 teiginių sutrumpintas UWES (Utrecht Work Engagement Scale) darbuotojų įsitraukimo į darbą klausimynas, parenkant atsakymus pagal pojūčio dažnumą darbe pagal 7 balų Likerto skalę, nuo 0 – niekada iki 6 – kiekvieną dieną.
Ketvirtas klausimas skirtas darbo saugumui nustatyti (36-40 teiginiai)	Darbo saugumas	Naudotas sutrumpintas Oldham (1986) "Darbo saugumo klausimynas" (Job Security Scale), kuris matuoja darbuotojų suvokiamą darbo stabilumą ir baimę prarasti darbą (5 teiginiai). Teiginiai vertinami

		Likert'o penkių balų skalėje, nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 5 – „visiškai sutinku“.
Penktas klausimas: demografiniai ir darbo pobūdžio klausimai (41-48)	Lytis, amžius, išsilavinimas, stažas organizacijoje, pareigos darbe, organizacijos tipas, organizacijos dydis, organizacijos veiklos sritis.	8 klausimai

Šaltinis: sudaryta autoriaus

2.3. Tyrimo imtis.

Tyrime siekiama apklausti įvairių specialybių, patirties, sugebėjimų Lietuvos darbuotojus. Remiantis Užimtumo tarnybos duomenimis, rodiklių duomenų baze, Lietuvos darbo rinkoje 2024 m. ketvirtąjį ketvirtį dirbo 1,45mln. gyventojų. Tyrimo imties dydžiui nustatyti naudojama Paniotto formulė, kurios patikimumas 95%, paklaida 5%.

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

Kur:

n = imties dydis;

Δ = imties paklaidos dydis (=0,05);

N = populiacijos dydis

$$n = \frac{1}{0.05^2 + \frac{1}{1450000}} = 399.9$$

Paskaičiuota tyrimo imtis – 400 respondentų. Anketa bus pasidalinta internetu asmeniniuose tyrimo autoriaus soc. tinkluose. Bus vykdoma netikimybinės imties savanoriškos, patogiosios atrankos, sudarymo strategija. Respondentai patys savanoriškai ir tikslingai pasirinks sudalyvauti tyrime.

2.3. Statistiniai tyrimo duomenų būdai

Tyrimo duomenis buvo analizuojami naudojant IBM SPSS Statistic 29.0 programą. Skalių patikimumui nustatyti buvo papildomai apskaičiuojamas Cronbach α koeficientai, kurių reikšmė kiekvienai skalei turi būti didesnė nei 0,7. Taip pat patikrintas duomenų normalumas, t.y. ar duomenys yra parametriniai ir atitinka normaliojo pasiskirstymo reikalavimus ar yra neparametriniai. Duomenų pasiskirstymo normalumui nustatyti naudojami Shapiro Wilk ir Kolmogorovo – Smirnov Z testai. Taip pat pagal duomenų pobūdį gali būti atliekamas statiškai reikšmingų skirtumų suradimas naudojant Mann-Whitney U, bei Kruskal Wallis H testus. Dviem nepriklausomoms imtims palyginti buvo naudojamas Mann – Whitney U testas, o jei 2 ir daugiau imtys – Kruskal – Wallis H testas. Šie testai atskleidė skirtumus tarp demografinių respondentų duomenų. Ryšiams tarp tyrimo kintamųjų nustatyti bus naudojamas regresinės analizės metodas, Spearmano koreliacija, o tyrimo hipotezėms patikrinti taip pat ir moderacinė mediacinė analizė. Naudotas 4 ir 15 Process makro modeliai. Panaudota aprašomoji statistika, vidurkių skaičiavimai. Sudarytos lentelės apibendrint gautus rezultatus

3. INOVATYVAUS KLIMATO ĮTAKA ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI MEDIJUOJANT ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ IR MODERUOJANT DARBO SAUGUMUI TYRIMO REZULTATAI

Tyrimo apklausa buvo aktyvi 2025 m. balandžio – gegužės mėnesiais. Iš viso tyrime sudalyvavo ir savo atsakymus pateikė 304 respondentai, tačiau atlikus duomenų apžvalgą ir jų valymą, galutinėje rezultatų analizėje panaudoti 296 respondentų atsakymai. Respondentų pasiskirstymas pagal socio-demografines charakteristikas pateiktas 10 lentelėje.

3.1. Tiriamosios imties socialinės – demografinės charakteristikos.

10 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas

Klausimas	Galimi atsakymai	Respondentų pasiskirstymas	Respondentų pasiskirstymas procentais
Lytis	Vyras Moteris	132 164	44,6 55,4
Amžius	Iki 25 metų 26-35 metai 36-45 metai 46-55 metai Nuo 56 metų ir daugiau	48 81 78 47 42	16,2 27,4 26,4 15,9 14,2
Išsilavinimas	Pagrindinis Vidurinis Profesinis Aukštasis neuniversitetinis Aukštasis universitetinis	0 19 24 69 184	0 6,4 8,1 23,3 62,2
Darbo stažas organizacijoje	Iki 1 metų 1-5 metai 6-10 metų 11 ir daugiau metų	41 86 76 93	13,9 29,1 25,7 31,4
Pareigos darbe	Vadovaujančios Nevadovaujančios	56 240	18,9 81,1
Organizacijos tipas	Viešasis sektorius Privatus sektorius	123 173	41,6 58,4
Organizacijos dydis	Iki 9 darbuotojų 10-49 darbuotojų 50-249 darbuotojų 250 ir daugiau darbuotojų	19 82 105 90	6,4 27,7 35,5 30,4

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais

Iš lentelės galima matyti, kad tyrime dalyvavo šiek tiek daugiau moterų nei vyrų. Atitinkamai 55,4 ir 44,6 procentai. Didžiąją dalį respondentų sudarė asmenys nuo 26-35 metų ir 36-45 metų. Šios dvi grupės atsakingos už daugiau nei pusę respondentų atsakymų – 53,8%. 62,2 procentai respondentų turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 23,3 procentai – aukštąjį neuniversitetinį ir iki 10% - profesinį bei vidurinį išsilavinimus. Šioje imtyje respondentų tik su pagrindiniu išsilavinimu nepasitaikė. Pagal darbo stažą organizacijoje išsiskyrė respondentų grupė, kuri dirba toje pačioje organizacijoje 11 ir daugiau metų. Tokių respondentų buvo 31,4 procentai. Mažesnę dalis (29,1%) respondentų nurodė, kad savo dabartinėse organizacijose dirba 1-5 metų, o 25,7% nuo visų tyrimo dalyvių nurodė, kad dirba tarp 6 ir 10 metų. Mažiausiai šiame tyrime dalyvavusių respondentų savo organizacijose dirba mažiau nei 1 metus (13,9%). Beveik 82% procentai apklaustųjų dirbo nevadovojamą darbą. Viešasis ir privatus organizacijos tipai, kuriuose dirba tyrimo dalyviai, pasiskirstę atitinkamai po 41,6 ir 58,4 procentus. Didelėse organizacijose, kurios turi 250 ir daugiau darbuotojų, dirbo 30,4 procentai respondentų, o vidutinėse ir mažose įmonėse bendrai dirbo 63,2 procentai atsakiusiųjų.

Vertinant respondentų organizacijos veiklos sritį reikia atkreipti dėmesį, kad tyrimo dalyviai dirba įvairiuose sektoriuose ir akivaizdaus vieno sektoriaus dominavimo nėra (žr. 11 lentelę).

11 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos veiklos sritį

Klausimas	Galimi atsakymai	Respondentų pasiskirstymas	Respondentų pasiskirstymas procentais
Organizacijos veiklos sritis	Gamyba	28	9,5
	Statyba	7	2,4
	Prekyba	26	8,8
	Finansai	23	7,8
	IT sektorius	38	12,8
	Viešasis valdymas	44	14,9
	Sveikatos apsauga	25	8,4
	Logistika	15	5,1
	Paslaugos	50	16,9

	Švietimas	31	10,5
	Kita (Įrašyti patiems)	9	3

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais

Daugiausia respondentų nurodė, jog dirba viešajame valdyme, paslaugų ir IT sektoriuose – bendras akumuliuotas procentinis rodiklis – 44,6%. Beveik po 10 procentų respondentų nurodė, kad dirba švietime, prekyboje, gamyboje ir sveikatos apsaugos sektoriuose. Mažiausiai atsakiusiųjų dirba statybų, kitos veiklos ir logistikos sektoriuose – atitinkamai 2,4, 3 ir 5,1 procentai.

3.2. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika

Atlikus tyrimą gauti duomenys buvo papildomai apdoroti. Inovatyvaus klimato konstruktas susidėjo iš 8 teiginių, kuriuos respondentai turėjo įvertinti nuo 1 iki 5. Šis konstruktas buvo apskaičiuotas sudėjus teiginių reikšmes ir padalinus iš teiginių kiekio. Taip pat apskaičiuotas ir suvokiamo darbo saugumo vidurkis kiekvienam respondentui. Organizacinio įsipareigojimo konstruktas buvo skaičiuotas per latentinius kintamuosius dėl tikslesnės rezultatų analizės. Norint tiksliau įvertinti šį konstruktą, pagal autorių ir kitų mokslininkų rekomendacijas, klausimyne buvo palikti atvirkštiniai klausimai. Šiuos 4 klausimus pradžia reikėjo dekoduoti. Kur pradiname klausime 1 iš tikrųjų reiškia 5, 2 – 4, 4 - 2, o 5 - 1. Tokių teiginių buvo 4. Pavyzdžiui vienas iš jų: „Nejaučiu stipraus „priklausymo“ šiai organizacijai jausmo. (atvirkštinis)“. Kur balas 1 (visiškai nesutinku) reikš aukštą organizacinį įsipareigojimą ir turi būti dekodotas į balą 5. Atlikus keturių teiginių dekodavimą, pirmiausiai apskaičiuoti latentiniai kintamųjų vidurkiai. Kadangi šio konstrukto klausimynas yra pakankamai ilgas ir susidaro iš 18 klausimų (po 6 kiekvienam latentiniam kint.), todėl nuspręsta atlikti tokį veiksmą. Apskaičiavus latentinių kintamųjų – Afektinio įsipareigojimo (AC), tęstinio įsipareigojimo (CC) ir normatyvinio įsipareigojimo (NC) vidurkius, jie buvo sudėti ir padalinti iš 3, kur gautas bendras organizacinio įsipareigojimo vidurkis kiekvienam respondentui. Įsitraukimo į darbą klausimynas buvo 7 balų Likerto skalėje apskaičiuojamas sudedant teiginių reikšmes ir padalinant iš teiginių kiekio. Toliau apskaičiuotus vidurkius ir jų palyginimus galima pamatyti lentelėje (žr. 12 lentelę).

12 lentelė

Kintamųjų vidurkių palyginimas

Kintamasis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	Moda
Inovatyvus klimatas	3,39	1	1,25	5	4; 4,38; 4,63
Organizacinis įsipareigojimas	3,27	0,73	1	4,72	3,17
Įsitraukimas į darbą	5	1,32	1,11	7	6; 6,56
Darbo saugumas	3,79	1	1	5	4,6

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais

Remiantis atlikto tyrimo duomenimis, buvo įvertintos keturios organizaciniam elgesiui ir darbo aplinkai svarbios dimensijos: inovatyvus klimatas, organizacinis įsipareigojimas, įsitraukimas į darbą ir darbo saugumas. Gauti rezultatai leidžia daryti išvadas apie darbuotojų požiūrį ir patirtis darbo aplinkoje. Inovatyvaus klimato vidurkis siekė 3,39 (skalėje nuo 1 iki 5), o standartinis nuokrypis buvo 1, kas rodo vidutinį vertinimą ir gana įvairias darbuotojų nuomones. Mažiausia gauta reikšmė buvo 1,25, o didžiausia – 5. Moda, t. y. dažniausiai pasikartojusios reikšmės, buvo 4, 4,38 ir 4,63, kas leidžia teigti, jog dalis respondentų inovatyvų klimatą organizacijoje vertino gana palankiai. Organizacinio įsipareigojimo vidurkis buvo kiek žemesnis – 3,27, su standartiniu nuokrypiu 0,73, kas rodo nuosaikesnį vertinimą ir mažesnį atsakymų išsibarstymą. Minimalus įvertinimas – 1, o maksimalus – 4,72. Moda (3,17) rodo, kad dauguma respondentų rinkosi vertinimus šiek tiek virš vidurkio, tačiau tai rodo nuosaikų darbuotojų įsipareigojimo lygį organizacijai šioje imtyje. Įsitraukimas į darbą buvo įvertintas reikšmingai aukščiau – vidurkis siekė 5 (skalėje nuo 1 iki 7), o standartinis nuokrypis – 1,32. Tai rodo, kad dauguma respondentų jautėsi įsitraukę į darbo veiklas, nors buvo fiksuotas ir gana platus atsakymų spektras, kur minimali reikšmė – 1,11, maksimali – 7. Dažniausios reikšmės buvo 6 ir 6,56, kas rodo aukštą darbuotojų įsitraukimą ir dalyvavimą darbinėje veikloje. Darbo saugumo vidurkis siekė 3,79 (skalėje nuo 1 iki 5), standartinis nuokrypis – 1, o reikšmių ribos svyravo nuo 1 iki 5. Moda – 4,6 – rodo, kad dauguma respondentų savo darbo saugumą vertino gana palankiai. Šis rezultatas leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojai organizacijose jaučiasi pakankamai saugūs dėl savo darbo vietos ir ateities. Apskritai, tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojai pozityviausiai vertina savo įsitraukimą į darbą ir darbo saugumą, tuo tarpu inovatyvaus klimato ir organizacinio įsipareigojimo įverčiai buvo šiek tiek kuklesni. Toks pasiskirstymas leidžia daryti

prielaidą, kad asmeninis įsitraukimas ir darbo stabilumas gali būti svarbesni veiksniai darbuotojų kasdienėje patirtyje nei platesnės organizacinės dimensijos.

3.3. Klausimynų patikimumo rodikliai

Tyrime buvo naudojami validuoti ir plačiai taikomi klausimynai: Inovatyvaus klimato vertinimui – Anderson ir West (1998) adaptuotas TCI (Team Climate Inventory) klausimynas, organizaciniam įsipareigojimui – Meyer ir Allen (1991) Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), įsitraukimui į darbą – Schaufeli ir Bakker (2004) sutrumpintoji UWES versija, o darbo saugumui – Kraimer ir kt. (2005) Job Security Scale. Klausimai vertinti Likerto skalėmis: nuo 1 iki 5 arba nuo 0 iki 6, priklausomai nuo klausimyno. Nors visi aukščiau minėti klausimynai yra plačiai validuoti tarptautiniuose tyrimuose ir pripažinti kaip tinkami matuoti atitinkamus konstruktus, šiame tyrime, atliktame Lietuvoje 2025 metais, buvo pasirinkta iš naujo įvertinti jų psichometrinės savybės, siekiant užtikrinti, kad šie instrumentai išlaiko savo patikimumą ir validumą konkrečioje kultūrinėje ir organizacinėje aplinkoje. Kaip pažymi Vaitkevičius ir Saudargienė (2010), būtina užtikrinti, kad visų teiginių formuluotės būtų nuoseklios ir aiškos, todėl klausimai buvo tikrinami ir adaptuojami, kad atitiktų vienakryptę reikšmę. Todėl visų skalių vidiniam nuoseklumui įvertinti buvo apskaičiuotas Cronbacho alfa koeficientas, kuris leidžia patikrinti, ar kiekviena skalė patikimai matuoja pasirinktą konceptą tiriamoje imtyje. Šie skaičiavimai pateikiami lentelėje (žr. 13 lentelė)

13 lentelė

Klausimyno skalių vidinio nuoseklumo vertinimas

Konstruktas	Teiginių skaičius	Cronbach α koeficientas
Inovatyvus klimatas	8	0,949
Organizacinis įsipareigojimas	18	0,924
Įsitraukimas į darbą	9	0,957
Darbo saugumas	5	0,918

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais

Gauti Cronbacho alfa koeficientai rodo aukštą visų naudotų skalų vidinį patikimumą, kadangi visų konstrukto α reikšmės viršija 0,7 ribą. Tai leidžia teigti, kad klausimynai yra nuoseklūs ir patikimai matuoja pasirinktus konstruktus tiriamoje imtyje.

3.4. Duomenų normalumo analizė

Siekiant nustatyti, kokius statistinius metodus taikyti tolimesniame tyrimo etape, buvo atlikti Kolmogorovo–Smirnov ir Shapiro–Wilco normalumo testai. Abiejų testų rezultatai parodė, kad visų keturių tiriamų kintamųjų reikšmės statistiškai reikšmingos ($p < 0,001$), o tai leidžia teigti, jog duomenys nėra pasiskirstę normaliai ir skiriasi nuo varpo formos normalaus statistinio pasiskirstymo. Nors Kolmogorovo–Smirnov testas kai kuriems kintamiesiems rodo mažesnius nuokrypius nuo normalumo (pvz., organizacinio įsipareigojimo $p = 0,001$), Shapiro–Wilco testas, kuris laikomas jautresniu mažesnėms imtims, visais atvejais patvirtino reikšmingą nukrypimą nuo normalumo (žr. 2 priedą). Vis dėlto, analizuojant asimetrijos (skewness) ir ekscesiškumo (kurtosis) koeficientus, matyti, kad beveik visi rodikliai patenka į intervalą tarp -1 ir $+1$. Tai rodo, kad duomenų pasiskirstymai nėra stipriai iškreipti ir gali būti laikomi artimais normaliajam, nepaisant formalios testų reikšmės. Skewness reikšmės svyravo nuo $-0,333$ iki $-0,693$, kurtosis – nuo $-0,312$ iki $-1,156$ (žr. 3 priedą). Atsižvelgiant į metodologinėje literatūroje dažnai taikomą praktiką, kai asimetrijos ir ekscesiškumo reikšmės laikomos priimtinais intervale nuo -1 iki $+1$, duomenys gali būti vertinami kaip artimi normaliajam pasiskirstymui, kas leidžia taikyti regresinę analizę. Vis dėlto, analizuojant grupių skirtumus, bus taikomi neparametriniai testai, tokie kaip Mann–Whitney U ir Kruskalio–Walliso, dėl reikšmingų nukrypimų nuo normalumo pagal testų rezultatus.

3.5. Imčių lyginimas pagal soc-demografinius kriterijus

Tolimesnėje analizės dalyje respondentų atsakymai lyginami pagal skirtingus demografinius požymius. Kadangi atlikti normalumo testai parodė, jog duomenys nesilaiko normaliojo pasiskirstymo, pasirinkta taikyti neparametrinius statistinius metodus. Lyginant dvi nepriklausomas imtis, buvo naudojamas Mann–Whitney U testas, o kai grupių buvo daugiau nei dvi – Kruskal–Wallis H testas. Analizės tikslas – nustatyti, ar egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai tarp grupių pagal pagrindinius demografinius kintamuosius. Socialiniuose moksluose dažniausiai taikomas statistinio reikšmingumo lygis $\alpha = 0,05$. Jei p reikšmė yra mažesnė nei $0,05$, tai reiškia, kad skirtumas tarp lyginamų grupių yra statistiškai reikšmingas. Tuo tarpu $p > 0,05$ rodo, kad reikšmingų skirtumų nenustatyta. Atliekant analizę, visos statistiškai reikšmingos p reikšmės buvo aiškiai paryškintos lentelėse, kad būtų lengviau identifikuoti reikšmingus rezultatus.

Lytis. Atliekamas respondentų vertinimas pagal lytį, palyginant inovatyvų klimatą, organizacinį įsipareigojimą, įsitraukimą į darbą ir darbo saugumą (žr. 14 lentelę).

14 lentelė

Respondentų palyginimas pagal lytį

Kintamieji	Lytis	Vidutiniai rangai	<i>p</i> reikšmė
Inovatyvus klimatas	Vyras	154,65	0,267
	Moteris	143,55	
Organizacinis įsipareigojimas	Vyras	143,38	0,356
	Moteris	152,62	
Įsitraukimas į darbą	Vyras	147,71	0,887
	Moteris	149,13	
Darbo saugumas	Vyras	137,01	0,038
	Moteris	157,75	

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais

Siekiant nustatyti, ar respondentų lytis daro įtaką tiriamų konstrukto vertinimui, buvo atliktas Mann–Whitney U testas. Rezultatai parodė, kad statistiškai reikšmingas skirtumas tarp vyrų ir moterų atsiranda tik darbo saugumo konstrukte – $p = 0,038$, t. y. mažesnis už reikšmingumo ribą ($\alpha = 0,05$). Tai reiškia, kad moterys (vidutinė rango reikšmė = 157,75) reikšmingai dažniau vertina darbo saugumą aukščiau nei vyrai (vidutinė rango reikšmė = 137,01). Kitų konstrukto – inovatyvaus klimato, organizacinio įsipareigojimo bei įsitraukimo į darbą– atveju, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta (visų p reikšmės $> 0,05$). Tai leidžia teigti, kad šie darbo aspektai vyrų ir moterų yra vertinami panašiai.

Amžius. Atliekamas respondentų vertinimas pagal amžių, palyginant inovatyvų klimatą, organizacinį įsipareigojimą, įsitraukimą į darbą ir darbo saugumą (žr. 15 lentelę).

15 lentelė

Respondentų palyginimas pagal amžių

Kintamieji	Amžius	Vidutiniai rangai	<i>p</i> reikšmė
Inovatyvus klimatas	Iki 25 metų	176,42	<0,001
	26-35 metai	185,44	
	36-45 metai	153,33	
	46-55 metai	114,64	
	Nuo 56 metų ir daugiau	70,56	
Organizacinis įsipareigojimas	Iki 25 metų	95,10	<0,001
	26-35 metai	118,93	
	36-45 metai	169,58	
	46-55 metai	167,68	

	Nuo 56 metų ir daugiau	205,95	
Įsitraukimas į darbą	Iki 25 metų	155,64	<0,001
	26-35 metai	156,35	
	36-45 metai	176,33	
	46-55 metai	128,28	
	Nuo 56 metų ir daugiau	96,15	
Darbo saugumas	Iki 25 metų	97,54	<0,001
	26-35 metai	135,37	
	36-45 metai	149,57	
	46-55 metai	170,57	
	Nuo 56 metų ir daugiau	206,06	

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais

Siekiant nustatyti, ar respondentų amžius daro įtaką tiriamų konstrukto vertinimui, buvo taikytas Kruskal–Wallis H testas. Rezultatai parodė, kad statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,001$) nustatyti visose keturiose konstruktuose: inovatyvus klimatas, organizacinis įsipareigojimas, įsitraukimas į darbą bei darbo saugumas.

Inovatyvaus klimato vertinimas aukščiausias tarp jaunesnių respondentų (iki 35 metų), o žemiausias tarp vyriausiųjų (nuo 56 m.). Tai leidžia manyti, kad jaunesni darbuotojai organizaciją laiko inovatyvesne nei vyresnio amžiaus grupės. Organizacinio įsipareigojimo vertinimai didėja su amžiumi, aukščiausią vidutinį rangą pasiekus tarp respondentų virš 56 metų (205,95), o žemiausią – tarp jauniausių (iki 25 metų, 95,10). Tai rodo, kad vyresni darbuotojai jaučia stipresnę ryšį su organizacija. Įsitraukimo į darbą rodikliai taip pat parodė reikšmingus skirtumus, tačiau šiuo atveju aukščiausias vidutinis rangas priklauso 36–45 metų amžiaus grupei (176,33), o mažiausias – respondentams nuo 56 metų (96,15). Tai gali reikšti, kad vidutinio amžiaus darbuotojai yra labiausiai įsitraukę, o vyresni – mažiau. Darbo saugumo vertinimas aiškiai kyla su amžiumi, aukščiausias rangas taip pat fiksuotas tarp vyriausių darbuotojų (206,06). Tai leidžia daryti prielaidą, jog vyresni darbuotojai jaučiasi darbo vietoje saugiau nei jaunesni.

Išsilavinimas. Atliekamas respondentų vertinimas pagal išsilavinimą, palyginant inovatyvų klimata, organizacinį įsipareigojimą, įsitraukimą į darbą ir darbo saugumą (žr. 16 lentelę). Kadangi šioje imtyje respondentų su pagrindiniu išsilavinimu nebuvo, todėl šis rodiklis išimamas.

16 lentelė

Respondentų palyginimas pagal išsilavinimą

Kintamieji	Išsilavinimas	Vidutiniai rangai	p reikšmė
------------	---------------	-------------------	-------------

Inovatyvus klimatas	Vidurinis	114,32	<0,001
	Profesinis	108,25	
	Aukštasis neuniversitetinis	116,42	
	Aukštasis universitetinis	169,31	
Organizacinis įsipareigojimas	Vidurinis	90,32	<0,001
	Profesinis	112,25	
	Aukštasis neuniversitetinis	133,47	
	Aukštasis universitetinis	164,87	
Įsitraukimas į darbą	Vidurinis	109,87	<0,001
	Profesinis	126,35	
	Aukštasis neuniversitetinis	114,55	
	Aukštasis universitetinis	168,11	
Darbo saugumas	Vidurinis	106,32	0,136
	Profesinis	140,27	
	Aukštasis neuniversitetinis	149,29	
	Aukštasis universitetinis	153,63	

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais

Atlikus Kruskal–Wallis H testą, nustatyta, kad respondentų išsilavinimas daro statistiškai reikšmingą įtaką trimis iš keturių tiriamų konstrukčių – inovatyviam klimatui ($p < 0,001$), organizaciniam įsipareigojimui ($p < 0,001$) ir įsitraukimui į darbą ($p < 0,001$). Tik darbo saugumo konstrukte skirtumai tarp skirtingo išsilavinimo grupių nebuvo reikšmingi ($p = 0,136$). Analizuojant vidutines rangų reikšmes matyti aiški tendencija – visų trijų konstruktyvių darbo aspektų (inovatyvumo, įsipareigojimo ir įsitraukimo) vertinimai didėja augant išsilavinimo lygiui. Žemiausi vidutiniai rangai nuosekliai priklauso respondentams, turintiems vidurinį ar profesinį išsilavinimą, o aukščiausi – aukštąjį universitetinį išsilavinimą įgijusiems asmenims. Tai rodo, kad aukštesnio išsilavinimo respondentai reikšmingai palankiau vertina organizacijos inovatyvumą, jaučia didesnę įsipareigojimą organizacijai ir yra labiau įsitraukę į savo darbą. Tik darbo saugumo konstrukte, nepaisant tam tikros pozityvios tendencijos aukštesnio išsilavinimo grupėse, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta. Tai leidžia manyti, kad darbo stabilumo jausmas gali būti labiau susijęs su kitais veiksniais, pavyzdžiui, pareigomis ar darbo rinkos sąlygomis, nei su išsilavinimu. Apibendrinant galima teigti, kad išsilavinimo lygis yra svarbus veiksnys, lemiantis darbuotojų požiūrį į darbą ir

organizaciją. Aukštesnį išsilavinimą turintys asmenys dažniau pasižymi pozityvesniu organizacinės aplinkos vertinimu, stipresniu emociniu ryšiu su organizacija bei didesniu profesiniu įsitraukimu.

Darbo stažas organizacijoje. Atliekamas respondentų vertinimas pagal išdirbtą laikotarpį dabartinėje organizacijoje, palyginant inovatyvų klimatą, organizacinį įsipareigojimą, įsitraukimą į darbą ir darbo saugumą (žr. 17 lentelę).

17 lentelė

Respondentų palyginimas pagal išdirbtą laikotarpį organizacijoje

Kintamieji	Darbo stažas organizacijoje	Vidutiniai rangai	<i>p</i> reikšmė
Inovatyvus klimatas	Iki 1 metų	180,29	<0,001
	1-5 metai	175,94	
	6-10 metų	159,78	
	11 ir daugiau metų	99,89	
Organizacinis įsipareigojimas	Iki 1 metų	78,02	<0,001
	1-5 metai	121,17	
	6-10 metų	164,80	
	11 ir daugiau metų	191,52	
Įsitraukimas į darbą	Iki 1 metų	145,52	0,005
	1-5 metai	163,58	
	6-10 metų	163,60	
	11 ir daugiau metų	123,53	
Darbo saugumas	Iki 1 metų	96,87	<0,001
	1-5 metai	112,82	
	6-10 metų	159,45	
	11 ir daugiau metų	195,31	

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais

Atlikta analizė atskleidė, kad darbo stažas dabartinėje organizacijoje turi statistiškai reikšmingą poveikį visiems tiriamiesiems konstrukts, išskyrus vieną – įsitraukimą į darbą, kurio reikšmė, nors ir reikšminga ($p = 0,005$), yra mažesnio efekto palyginus su kitais konstruktais. Reikšmingi skirtumai pagal Kruskal–Wallis H testą buvo nustatyti vertinant inovatyvų klimatą ($p <$

0,001), organizacinį įsipareigojimą ($p < 0,001$) ir darbo saugumą ($p < 0,001$). Vertinant vidutines rangų reikšmes, aiškiai išryškėja tendencija, kad konstrukto vertinimai kinta priklausomai nuo darbo stažo ilgio: Inovatyvus klimatas aukščiausiai vertinamas tų, kurie organizacijoje dirba trumpai – iki 1 metų (180,29) ar 1–5 metus (175,94), o žemiausiai – ilgiau nei 11 metų dirbančių respondentų (99,89). Tai gali rodyti, kad ilgiau dirbantys darbuotojai skeptiškiau vertina inovacines iniciatyvas arba patiria mažiau naujovių įgyvendinimo praktikoje. Organizacinis įsipareigojimas auga proporcingai darbo stažui: nuo 78,02 (iki 1 metų) iki 191,52 (11 ir daugiau metų). Tai leidžia teigti, kad ilgesnis darbo laikotarpis organizacijoje stiprina darbuotojų emocinį ir normatyvinį ryšį su organizacija. Įsitraukimo į darbą rodikliai aukščiausi tarp 1–10 metų dirbančių respondentų (virš 163 vidutiniai rangai), tačiau sumažėja tarp ilgiau nei 11 metų dirbančiųjų (123,53). Tai gali reikšti, kad vidutinio stažo darbuotojai labiausiai ištraukę į kasdienę veiklą, o ilgesnį laiką dirbantys gali patirti rutiną ar sumažėjusį darbo motyvavimą. Darbo saugumas reikšmingai didėja su darbo stažu: nuo 96,87 (iki 1 metų) iki net 195,31 (11 ir daugiau metų). Tai rodo, kad ilgalaikiai darbuotojai jaučiasi labiausiai stabiliai dėl savo darbo vietos, o mažesnio stažo respondentai gali patirti didesnę neapibrėžtumą ar netikrumą. Apibendrinant, darbo stažas yra svarbus veiksnys, lemiantis darbuotojų organizacinės aplinkos vertinimą, lojalumą, saugumo jausmą ir darbo įsitraukimą. Trumpesnio stažo darbuotojai labiau vertina inovacijas, tačiau ilgiau dirbantieji jaučia didesnę įsipareigojimą ir saugumą. Šie skirtumai gali būti naudingi formuojant personalo valdymo strategijas, pritaikytas skirtingoms darbo patirties grupėms.

Pareigos darbe. Atliekamas respondentų vertinimas pagal pareigas dabartinėje organizacijoje, palyginant inovatyvų klimatą, organizacinį įsipareigojimą, įsitraukimą į darbą ir darbo saugumą (žr. 18 lentelę).

18 lentelė

Respondentų palyginimas pagal pareigas darbe

Kintamieji	Pareigos darbe	Vidutiniai rangai	<i>p</i> reikšmė
Inovatyvus klimatas	Vadovaujančios	175,83	0,008
	Nevadovaujančios	142,12	
Organizacinis įsipareigojimas	Vadovaujančios	201,09	<0,001
	Nevadovaujančios	136,23	
Įsitraukimas į darbą	Vadovaujančios	182,48	<0,001
	Nevadovaujančios	140,57	

Darbo saugumas	Vadovaujančios	161,38	0,210
	Nevadovaujančios	145,50	

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais

Atlikus Mann-Whitney U testą ir analizuojant skirtumus tarp respondentų, einančių vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas, paaiškėjo, kad darbuotojų pareigų tipas turi statistiškai reikšmingą įtaką trimis iš keturių tiriamų konstruktyvų – inovatyviam klimatui ($p = 0,008$), organizaciniam įsipareigojimui ($p < 0,001$) ir išitraukimui į darbą ($p < 0,001$). Darbo saugumo konstrukte skirtumai tarp grupių nėra statistiškai reikšmingi ($p = 0,210$). Vertinant vidutines rangų reikšmes matyti, kad vadovaujančias pareigas einantys darbuotojai reikšmingai palankiau vertina inovatyvų klimatą (175,83), jaučia stipresnį organizacinį įsipareigojimą (201,09) ir yra labiau įsitraukę į darbą (182,48) nei jų kolegos, einantys nevadovaujančias pareigas (atitinkamai: 142,12; 136,23; 140,57). Šie skirtumai gali būti siejami su didesne atsakomybe, įtaka sprendimų priėmimui bei glaudesniu ryšiu su organizacijos tikslais vadovaujančiose pozicijose. Tuo tarpu darbo saugumo vertinimai skiriasi nežymiai ir nėra statistiškai reikšmingi, o tai leidžia daryti prielaidą, kad pareigų lygmuo neturi lemiamos įtakos darbuotojų darbo stabilumo suvokimui – tiek vadovai, tiek darbuotojai gali jaustis panašiai saugiai arba nesaugiai, priklausomai nuo kitų veiksnių, tokių kaip sektorius, darbo pobūdis ar organizaciniai pokyčiai. Apibendrinant, pareigos organizacijoje daro reikšmingą poveikį tam, kaip darbuotojai suvokia savo santykį su organizacija ir darbo aplinka. Vadovai pasižymi stipresniu įsipareigojimu, didesniu išitraukimu bei pozityvesniu inovatyvumo vertinimu, o darbo saugumo pojūtis išlieka panašus tarp abiejų grupių. Šie skirtumai turėtų būti įvertinti formuojant vidinės komunikacijos, motyvavimo ir lyderystės ugdymo strategijas.

Organizacijos tipas. Atliekamas respondentų vertinimas pagal organizacijos tipą palyginant inovatyvų klimatą, organizacinį įsipareigojimą, išitraukimą į darbą ir darbo saugumą (žr. 19 lentelę).

19 lentelė

Respondentų palyginimas pagal organizacijos tipą

Kintamieji	Organizacijos tipas	Vidutiniai rangai	p reikšmė
Inovatyvus klimatas	Viešasis sektorius	109,15	<0,001
	Privatus sektorius	176,48	
Organizacinis įsipareigojimas	Viešasis sektorius	168,75	<0,001
	Privatus sektorius	134,09	

Įsitraukimas į darbą	Viešasis sektorius	120,98	<0,001
	Privatus sektorius	168,07	
Darbo saugumas	Viešasis sektorius	183,98	<0,001
	Privatus sektorius	123,27	

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais

Atlikus Mann–Whitney U testą, nustatyta, kad organizacijos sektorius turi statistiškai reikšmingą įtaką visiems tiriamiems konstrukts (p < 0,001). Privataus sektoriaus darbuotojai reikšmingai palankiau vertina inovatyvų klimatą ir yra labiau įsitraukę į darbą, o viešojo sektoriaus darbuotojai išsiskiria stipresniu organizaciniu įsipareigojimu ir aukštesniu darbo saugumo vertinimu. Šie skirtumai atspindi skirtingus sektorių veiklos pobūdžius – privačiame sektoriuje dominuoja dinamika ir rezultatyvumas, tuo tarpu viešajame – stabilumas ir ilgesnis ryšys su organizacija.

Organizacijos dydis. Atliekamas respondentų vertinimas pagal jų organizacijos dydį, palyginant inovatyvų klimatą, organizacinį įsipareigojimą, įsitraukimą į darbą ir darbo saugumą (žr. 20 lentelę).

20 lentelė

Respondentų palyginimas pagal organizacijos dydį

Kintamieji	Organizacijos dydis	Vidutiniai rangai	P reikšmė
Inovatyvus klimatas	Iki 9 darbuotojų	151,95	<0,001
	10-49 darbuotojai	180,49	
	50-249 darbuotojai	145,84	
	250 ir daugiau darbuotojų	121,73	
Organizacinis įsipareigojimas	Iki 9 darbuotojų	124,84	<0,001
	10-49 darbuotojai	119,49	
	50-249 darbuotojai	169,25	
	250 ir daugiau darbuotojų	155,72	
Įsitraukimas į darbą	Iki 9 darbuotojų	136,03	<0,001
	10-49 darbuotojai	166,10	
	50-249 darbuotojai	164,30	
		116,67	

	250 ir daugiau darbuotojų		
Darbo saugumas	Iki 9 darbuotojų	117,13	<0,001
	10-49 darbuotojai	97,51	
	50-249 darbuotojai	162,74	
	250 ir daugiau darbuotojų	184,97	

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais

Atlikto Kruskal – Wallis testo rezultatai parodė, kad organizacijos dydis turi statistiškai reikšmingą įtaką visiems tiriamiesiems konstrukts (p < 0,001). Inovatyvus klimatas aukščiausiai vertinamas mažose (10–49 darbuotojų) organizacijose (vid. rangas = 180,49), o žemiausiai – didelėse (250 ir daugiau darbuotojų, 121,73), rodo lankstesnės aplinkos ir naujovių priėmimo kultūros skirtumus. Įsitraukimas į darbą taip pat didžiausias tarp darbuotojų mažesnėse organizacijose (166,10–166,30), o didžiausiose jis ryškiai mažesnis (116,67). Tuo tarpu organizacinis įsipareigojimas ir darbo saugumas vertinami aukščiausiai didesnėse įmonėse – ypač tarp 50–249 darbuotojų (169,25 ir 162,74), bei 250 ir daugiau (155,72 ir 184,97), o žemiausi šie rodikliai buvo mažose įmonėse iki 49 darbuotojų. Tai leidžia daryti prielaidą, kad didesnėse organizacijose darbuotojai jaučia daugiau stabilumo ir yra labiau įsipareigoję, tuo tarpu mažesnėse – labiau patiria inovatyvią aplinką ir asmeninį įsitraukimą.

Veiklos sritis. Atliktas respondentų palyginimas pagal jų organizacijos veiklos sritį, palyginant inovatyvų klimatą, organizacinį įsipareigojimą, įsitraukimą į darbą ir darbo saugumą (žr. 4 priedą).

Atlikto Kruskal – Wallis testo rezultatai parodė, kad organizacijos veiklos sritis statistiškai reikšmingai veikia visus keturis tirtus konstrukts (p < 0,001). Pastebimos aišrios tendencijos, kai IT sektoriaus ir finansų sričių darbuotojai reikšmingai aukščiau vertina inovatyvumą (233,34 ir 198,52) bei įsitraukimą į darbą (196,16 ir 159,37), o viešojo valdymo sektoriaus atstovai šiuos aspektus vertina ženkliai žemiau (inovatyvumas – 90,52; įsitraukimas – 97,85). Organizacinis įsipareigojimas aukščiausiai vertinamas švietimo (221,40) ir sveikatos apsaugos srityse (183,68), rodančiose stiprų darbuotojų emocinį ryšį su organizacija, tikėtina dėl veiklos misijos ar ilgalaikio darbo. Tuo tarpu prekyboje ir statyboje šis rodiklis buvo vienas žemiausių (atitinkamai 90,42 ir 99,21). Darbo saugumo konstrukte išsiskyrė švietimo sektorius (214,97), viešasis valdymas (178,05) ir sveikatos apsauga (171,44), kas atspindi didesnį darbo stabilumą viešajame sektoriuje. Priešingai, IT sektoriaus

darbuotojai darbo saugumą vertino žemiausiai (99,09), galimai dėl didesnio dinamiskumo ir konkurencijos. Apibendrinant, organizacijos veiklos sritis turi reikšmingą poveikį darbuotojų požiūriui į organizaciją ir savo darbo patirtį. IT, finansų ir paslaugų srityse dominuoja aukštesni inovatyvumo ir įsitraukimo vertinimai, o viešajame sektoriuje stipresnis saugumo jausmas ir organizacinis įsipareigojimas. Šie rezultatai svarbūs analizuojant sektoriaus įtaką personalo motyvacijai bei darbo kultūrai.

Apibendrinant palyginamuosius tyrimo rezultatus pagal socialinius ir demografinius rodiklius, nustatyta, kad darbuotojų požiūris į organizacinę aplinką ir darbo patirtį reikšmingai skiriasi priklausomai nuo tam tikrų individualių ir organizacinių veiksnių. Amžius išryškėjo kaip vienas reikšmingiausių veiksnių – jaunesni darbuotojai (iki 35 m.) reikšmingai palankiau vertino inovatyvumą ir buvo labiau įsitraukę, o vyresni – pasižymėjo stipresniu įsipareigojimu organizacijai ir aukštesniu darbo saugumo vertinimu. Moterys darbo saugumą vertino aukščiau nei vyrai, tačiau kitų skirtumų pagal lytį nenustatyta. Išsilavinimas turėjo įtakos inovatyvumui, įsitraukimui ir įsipareigojimui – aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys darbuotojai šiuos aspektus vertino palankiau, tačiau darbo saugumo vertinimai tarp skirtingų išsilavinimo grupių reikšmingai nesiskyrė. Darbo stažas koreliavo su organizaciniu įsipareigojimu ir saugumo jausmu – kuo ilgesnis darbo laikotarpis, tuo aukštesni šie vertinimai, o trumpesnio stažo darbuotojai labiau linkę vertinti inovatyvumą. Vadovaujančias pareigas einantys darbuotojai pasižymėjo aukštesniu inovatyvumo, įsitraukimo ir įsipareigojimo lygiu, lyginant su nevadovaujančiais darbuotojais. Sektorius taip pat turėjo įtakos – privačiame sektoriuje dirbantieji palankiau vertino inovacijas ir darbo įsitraukimą, o viešajame sektoriuje labiau jaučiamas organizacinis ryšys bei saugumo pojūtis. Pagal organizacijos dydį nustatyta, kad mažesnėse įmonėse dažniau jaučiama inovatyvi aplinka ir didesnis įsitraukimas, o didesnėse – daugiau saugumo ir įsipareigojimo. Tuo tarpu organizacijos veiklos sritis išskyrė IT ir finansų sektorius, kuriuose darbuotojai vertina inovacijas ir įsitraukimą aukščiausiai, o švietimo ir sveikatos apsaugos sektoriuose – ryškesnis įsipareigojimas bei darbo saugumas. Taigi, galima teigti, kad reikšmingi skirtumai pasireiškia pagal amžių, pareigas, sektorių, veiklos sritį ir organizacijos dydį, o išsilavinimo bei darbo stažo įtaka išlieka ribota arba selektyvi.

3.6. Inovatyvaus klimato įtaka organizaciniam įsipareigojimui ir įsitraukimui į darbą

Tyrimo metu siekiama patvirtinti arba paneigti šias išsikeltas hipotezes:

H1 – Inovatyvus klimatas daro teigiamą įtaką organizaciniam įsipareigojimui.

H2 – Inovatyvus klimatas teigiamai veikia įsitraukimą į darbą.

H3 – Įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp inovatyvaus klimato ir organizacinio įsipareigojimo.

H4 – Darbo saugumas moderuoja ryšį tarp įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsipareigojimo.

H5 – Darbo saugumas moderuoja ryšį tarp inovatyvaus klimato ir organizacinio įsipareigojimo.

Kintamųjų tarpusavio ryšiams nustatyti pirmiausia atliekama koreliacinė analizė. Dėl neparametrinio duomenų tipo, naudojama Spearmano koreliacija (žr. 21 lentelę).

21 lentelė

Spearmano koreliacija tarp kintamųjų

Kintamasis	Spearmano kor.	Inovatyvus klimatas	Organizacinis įsipareigojimas	Įsitraukimas į darbą	Darbo saugumas
Inovatyvus klimatas	Koef, reikšmingumas	1	0,182 0,02	0,688 <0,001	-0,160 0,006
Organizacinis įsipareigojimas	Koef, reikšmingumas	0,182 0,02	1	0,334 <0,001	0,362 <0,001
Įsitraukimas į darbą	Koef, reikšmingumas	0,688 <0,001	0,334 <0,001	1	0,043 0,457
Darbo saugumas	Koef, reikšmingumas	-0,160 0,06	0,362 <0,001	0,043 0,457	1

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais

Analizė atskleidė keletą statistiškai reikšmingų ryšių tarp pagrindinių kintamųjų: inovatyvaus klimato, įsitraukimo į darbą, organizacinio įsipareigojimo ir darbo saugumo. Tarp inovatyvaus klimato ir įsitraukimo į darbą nustatyta stipri teigiama koreliacija ($\rho = 0,688$, $p < 0,001$), rodanti, kad kuo labiau darbuotojai vertina organizacijos inovatyvumą, tuo labiau jie įsitraukę į savo veiklą. Taip pat nustatytas vidutinio stiprumo ryšys tarp įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsipareigojimo ($\rho = 0,334$, $p < 0,001$), leidžiantis daryti prielaidą, jog įsitraukimas gali veikti kaip medijuojantis veiksnys šiame santykiyje. Tarp inovatyvaus klimato ir organizacinio įsipareigojimo nustatyta silpna, bet statistiškai reikšminga teigiama koreliacija ($\rho = 0,182$, $p = 0,002$), kas patvirtina tyrimo prielaidą, kad inovatyvus klimatas gali būti organizacinio įsipareigojimo prielaida. Analizuojant darbo saugumo konstrukto ryšius su kitais kintamaisiais, paaiškėjo, kad jis vidutiniškai koreliuoja su organizaciniu įsipareigojimu ($\rho = 0,362$, $p < 0,001$), tačiau su įsitraukimu į darbą koreliacija nereikšminga ($\rho =$

0,043, $p = 0,457$), o su inovatyviu klimatu – silpna neigiama koreliacija ($\rho = -0,160$, $p = 0,006$). Šie rezultatai gali būti aiškinami tuo, kad saugumo jausmas dažniau siejamas su stabilumu, o ne su inovacijų gausa. Apibendrinant, visi konstruktyvūs ryšiai tarp inovatyvumo, įsitraukimo ir įsipareigojimo yra statistiškai reikšmingi, o jų stiprumas patvirtina pagrindinių modelio komponentų sąveiką. Darbo saugumas, kaip moderuojantis veiksnys, pasireiškia reikšmingai tik kai kuriose sąveikose, kas leidžia pagrįstai įtraukti jį į tolesnį struktūrinį modeliavimo etapą.

Atlikus duomenų normalumo testus buvo nustatyta, kad duomenų pasiskirstymas formaliai neatitiko normalumo kriterijų pagal standartinius testus. Vis dėlto, atlikus papildomus asimetrijos (Skewness) ir ekscesų (Kurtosis) testus, gauti rezultatai, atitinkamai siekiantys -1 ir 1 ribas, leido daryti prielaidą apie dalinį duomenų pasiskirstymo artimumą normaliajam. Atsižvelgiant į šią aplinkybę ir siekiant įvertinti tiesinį ryšį tarp tiriamų kintamųjų, buvo nuspręsta taikyti tiesinės regresijos metodą. Šis sprendimas buvo argumentuojamas tuo, kad tiesinė regresija yra pakankamai atspari nedidelėms normalumo sąlygos pažeidimams, ypač kai asimetrija ir ekscesas yra santykinai nedideli. Atliekamas sudaryto modelio, kuriame priklausomas kintamasis yra inovatyvus klimatas, o nepriklausomas kintamasis – organizacinis įsipareigojimas, tinkamumo testas (žr. 22 lentelę).

22 lentelė

Inovatyvaus klimato įtakos organizaciniam įsipareigojimui modelio tinkamumas

R	R²	Pakoreguotas R²	p
0,180	0,033	0,029	<0,001

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais

Modelio tinkamumo testo gauti rezultatai parodė, kad $R = 0,180$, o tai rodo silpną teigiamą ryšį tarp kintamųjų. Determinacijos koeficientas $R^2 = 0,033$ rodo, kad inovatyvus klimatas paaiškina tik 3,3 % organizacinio įsipareigojimo dispersijos. Atlikus ANOVA (žr. 5 priedą), gauti rezultatai parodė, kad modelis yra statistiškai reikšmingas ($F(1, 294) = 9,879$, $p = 0,002$). Nors ryšys yra silpnas, jis statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$), todėl galima teigti, kad inovatyvus klimatas daro reikšmingą, bet ribotą poveikį darbuotojų įsipareigojimui organizacijai. Papildomai apskaičiuojami tiesinės regresijos koeficientai (žr. 23 lentelę).

23 lentelė

Inovatyvaus klimato įtakos organizaciniam įsipareigojimui regresinės analizės rezultatai

	Nestandardizuoti koeficientai		Beta standartizuotas koeficientas	t	p
	B	SD			
Konstanta	2.829	0.147		19.257	<0,001
Inovatyvus klimatas	0.131	0.042	0.180	3.143	0,002

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais

Iš regresijos analizės rezultatų (žr. 22 lentelę) matyti, kad inovatyvus klimatas daro teigiamą ir statistiškai reikšmingą poveikį organizaciniam įsipareigojimui ($p = 0,002 < 0,05$). Nustatyta, kad inovatyvaus klimato konstrukto poveikis paaiškina 3,3 % organizacinio įsipareigojimo dispersijos ($R^2 = 0,033$), o tai rodo, kad poveikio stiprumas yra nedidelis, bet empiriškai pagrįstas.

Remiantis nestandardizuotais koeficientais, sudaroma regresijos lygtis:

$$Y = 2,829 + 0,131 \times \text{Inovatyvus klimatas}$$

Kur Y žymi organizacinį įsipareigojimą. Tai reiškia, kad padidėjus inovatyvaus klimato įvertinimui vienu balu, organizacinio įsipareigojimo reikšmė vidutiniškai padidėja 0,131 balo. Nors poveikio dydis nėra didelis, tačiau ryšys yra statistiškai reikšmingas ir kryptingas, todėl galima pagrįstai teigti, kad inovatyvus organizacinis klimatas yra svarbus veiksnys darbuotojų įsipareigojimo formavimuisi. Atsižvelgiant į tai, hipotezė **H1 patvirtinama**.

Antroji hipotezė (**H2**) teigia, kad inovatyvus klimatas turi teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą. Koreliacijos koeficientas $R = 0,696$ rodo stiprų teigiamą ryšį tarp tiriamųjų kintamųjų (žr. 24 lentelę). Determinacijos koeficientas $R^2 = 0,484$ reiškia, kad modelis paaiškina 48,4 % darbuotojų įsitraukimo į darbą dispersijos. Atlikus ANOVA (žr. 6 priedai) gauti rezultatai parodė, kad modelis yra statistiškai reikšmingas ($F(1,294) = 276,199$; $p < 0,001$). Tai leidžia teigti, kad inovatyvi organizacinė aplinka yra glaudžiai susijusi su darbuotojų įsitraukimo lygiu ir turi reikšmingą praktinį poveikį.

24 lentelė

Inovatyvaus klimato įtakos įsitraukimui į darbą modelio tinkamumas

R	R ²	Pakoreguotas R ²	p
0.696	0.484	0.483	<0,001

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais

Papildomai apskaičiuojami tiesinės regresijos koeficientai (Žr. 25 lentelę).

25 lentelė

Inovatyvaus klimato įtakos įsitraukimui į darbą regresinės analizės rezultatai

	Nestandardizuoti koeficientai		Beta standartizuotas koeficientas	t	p
	B	SD			
Konstanta	1.926	0,193		9,962	<0,001
Inovatyvus klimatas	0,908	0.055	0,696	16,619	<0,001

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais

Atsižvelgiant į regresijos koeficientus (žr. X lentelę), sudaryta regresijos lygtis:

Įsitraukimas į darbą = $1,926 + 0,908 \times \text{Inovatyvus klimatas}$

Analizės rezultatai parodė, kad inovatyvus klimatas turi teigiamą ir statistiškai reikšmingą poveikį įsitraukimui į darbą, ką patvirtina tiek nestandardizuotas regresijos koeficientas ($B = 0,908$), tiek standartizuotas koeficientas ($\beta = 0,696$). Inovatyviam klimatui padidėjus 1, įsitraukimas į darbą padidėja 0,908 balais. Šie duomenys leidžia teigti, kad aukštesnis inovatyvumo lygis organizacijoje lemia reikšmingai didesnę darbuotojų įsitraukimo lygį. Modelis pasižymi aukštu tinkamumo lygiu – $R^2 = 0,484$, t. y. inovatyvus klimatas paaiškina 48,4 % įsitraukimo į darbą dispersijos, o poveikis yra ne tik statistiškai reikšmingas ($p < 0,001$), bet ir praktiškai reikšmingas. Remiantis šiais rezultatais, hipotezė **H2**, jog inovatyvus klimatas daro teigiamą poveikį įsitraukimui į darbą, yra **patvirtinama**.

Atlikta tiesinė regresijos analizė parodė, kad inovatyvus klimatas turi statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį tiek organizaciniam įsipareigojimui, tiek darbuotojų įsitraukimui į darbą, tačiau poveikio stiprumas tarp šių konstrukto porų skiriasi. Inovatyvaus klimato poveikis organizaciniam įsipareigojimui buvo silpnas, tačiau reikšmingas ($R^2 = 0,033$), rodo, kad inovatyvumo suvokimas organizacijoje tik nežymiai paaiškina darbuotojų įsipareigojimo lygį. Tai leidžia manyti, kad šiam ryšiui įtakos gali turėti papildomi tarpiniai arba sąlygą keičiantys veiksniai. Tuo tarpu inovatyvaus klimato poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą pasirodė esąs labai stiprus ir reikšmingas ($R^2 =$

0,484). Tai reiškia, kad beveik pusė darbuotojų išitraukimo į darbą variacijos gali būti paaiškinama jų patiriamu inovatyvumu organizacinėje aplinkoje. Šis rezultatas išryškina, kad inovatyvus klimatas pirmiausia veikia per darbuotojo vidinę motyvaciją, aktyvumą ir išitraukimą, kas galimai vėliau nulemia ir aukštesnį įsipareigojimo lygį. Atsižvelgiant į šiuos skirtumus, galima teigti, kad inovatyvus klimatas daro reikšmingą poveikį darbuotojams, tačiau jo tiesioginė įtaka įsipareigojimui yra silpnesnė nei poveikis išitraukimui. Tai pagrindžia tolimesnės medijacijos analizės (H3) būtinybę.

3.7. Medijuojanti išitraukimo į darbą ir moderuojanti darbo saugumo reikšmė

Šiame skyriuje analizuojamas išitraukimo į darbą medijuojantis poveikis ir darbo saugumo moderuojantis poveikis ryšiui tarp inovatyvaus klimato ir organizacinio įsipareigojimo.

Trečioji hipotezė (H3) teigia, kad išitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp inovatyvaus klimato ir organizacinio įsipareigojimo. Šiai hipotezei patikrinti buvo taikytas Hayes PROCESS modelis Nr. 4, skirtas medijacijos analizei.

Regresijos koeficientai, prognozuojantys organizacinį įsipareigojimą (priklausomą kintamąjį), rodo, kad tiek inovatyvus klimatas, tiek išitraukimas į darbą yra statistiškai reikšmingi kintamieji. Gautais duomenimis, kiekvienam vieneto padidėjimui inovatyvaus klimato vertinime, išitraukimas į darbą padidėja vidutiniškai 0,908 balo ($p < 0,001$), o tai rodo stiprų tiesioginį poveikį tarpininkui. Tuo tarpu modelyje, kur organizacinis įsipareigojimas yra priklausomas kintamasis, kiekvienas išitraukimo padidėjimas vienetu siejamas su 0,287 balo padidėjimu organizaciniame įsipareigojime ($p < 0,001$), o inovatyvus klimatas turi neigiamą, bet taip pat statistiškai reikšmingą tiesioginį efektą ($B = -0,130$, $p = 0,016$). Tai leidžia pagrįsti tolimesnį netiesioginio poveikio vertinimą per išitraukimą (žr. 26 lentelę)

26 lentelė

Regresijos koeficientai kintamiesiems 4 modeliui

Kintamasis	Koeficientas	SE	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	2.2773	0,1576	14,4465	<0,001	1.9670	2,5875
Inovatyvus klimatas	-0,1298	0,0537	-2,4188	0,0162	-0,2354	-0,0242
Išitraukimas	0,2866	0,0411	6,9709	<0,001	0,2057	0,3675

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais

Medijacijos analizė (žr. 27 lentelę) parodė, kad inovatyvus klimatas daro statistiškai reikšmingą tiesioginį poveikį organizaciniam įsipareigojimui, kai į modelį įtrauktas įsitraukimas į darbą (coefficient = -0,1298; p = 0,0162).

27 lentelė

Tiesioginis ir netiesioginis efektai inovatyvaus klimato organizaciniam įsipareigojimui

Efektas	Koeficientas	SE	t	p	LLCI	ULCI
Tiesioginis efektas (InoK on OrgI)	-0,1298	0,0537	-2,4188	0,0162	-0,2354	-0,0242
Netiesioginis efektas (InoK on OrgI per Įsitraukimą)	0,2604	0,0435	-	-	0,1777	0,3493

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais

Netiesioginis poveikis per įsitraukimą į darbą taip pat yra statistiškai reikšmingas, nes pasikliautini intervalai neapima nulio (LLCI = 0,1777; ULCI = 0,3493). Tai rodo, kad įsitraukimas į darbą veikia kaip reikšmingas tarpininkas ryšyje tarp inovatyvaus klimato ir organizacinio įsipareigojimo.

Remiantis tiesioginiu ir netiesioginiu poveikiu, galime apskaičiuoti bendrą poveikį:

Bendras poveikis=tiesioginis poveikis+netiesioginis poveikis=(-0,1298)+0,2604=0,1306

Nors inovatyvaus klimato tiesioginis poveikis organizaciniam įsipareigojimui yra neigiamas, bet statistiškai reikšmingas (p = 0,0162), netiesioginis poveikis per įsitraukimą yra teigiamas ir reikšmingas. Šis rezultatas leidžia daryti išvadą, kad įsitraukimas į darbą iš dalies (dalinai) medijuoja ryšį tarp inovatyvaus klimato ir organizacinio įsipareigojimo. Tokio tipo dalinė medijacija reiškia, kad inovatyvus klimatas veikia organizacinį įsipareigojimą tiek tiesiogiai, tiek netiesiogiai per darbuotojų įsitraukimą. Netiesioginis kelias yra svarbus, nes sustiprina bendrą poveikį, leisdamas daryti išvadą, jog inovatyvios organizacinės sąlygos skatina įsipareigojimą ne vien per tiesioginį vertinimą, bet ir per darbuotojo vidinį įsitraukimą į darbo veiklas. Atsižvelgiant į šiuos rezultatus, hipotezė **H3**, kad įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp inovatyvaus klimato ir organizacinio įsipareigojimo, yra **patvirtinama iš dalies** – nustatyta dalinė medijacija. Visą 4 modelį galima pamatyti 7 priede.

Toliau tyrime buvo taikomas F. Hayes PROCESS modelis Nr. 15, kuris leidžia įvertinti moderuojamos medijacijos efektą. Tokiu būdu buvo testuojamos hipotezės H4 ir H5:

H4: Darbo saugumas moderuoja ryšį tarp įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsipareigojimo.

H5: Darbo saugumas moderuoja ryšį tarp inovatyvaus klimato ir organizacinio įsipareigojimo.

Šis modelis leidžia vienu metu analizuoti:

$X \rightarrow Y$ tiesioginio poveikio moderaciją (inovatyvus klimatas $\rightarrow$ organizacinis įsipareigojimas, moderuojant darbo saugumui),

$X \rightarrow M \rightarrow Y$ netiesioginio poveikio moderaciją (per įsitraukimą į darbą).

Šiame modelyje:

Nepriklausomas kintamasis (X) – inovatyvus klimatas,

Mediacinis kintamasis (M) – įsitraukimas į darbą,

Priklausomas kintamasis (Y) – organizacinis įsipareigojimas,

Moderuojantis kintamasis (W) – darbo saugumas.

Modelio tinkamumo rodikliai rodo, kad visos į modelį įtrauktos kintamųjų sąveikos paaiškina 27,6 % organizacinio įsipareigojimo dispersijos ($R^2 = 0,2757$, $F = 22,08$, $p < 0,001$) (žr. 8 priedą).

H4 hipotezė: teigė, kad darbo saugumas veikia kaip moderatorius tarp darbuotojų įsitraukimo į darbą ir jų organizacinio įsipareigojimo. Vis dėlto gauti rezultatai šios prielaidos nepatvirtina. Sąveikos efektas tarp įsitraukimo į darbą ir darbo saugumo buvo statistiškai nereikšmingas ($B = 0,0409$, $p = 0,2443$), o pasikliautinas intervalas apima nulį ($LLCI = -0,0281$; $ULCI = 0,1100$) (žr. 28 lentelę), todėl nėra pagrindo teigti, kad darbo saugumas reikšmingai keičia šio ryšio stiprumą ar kryptį.

28 lentelė

Įsitraukimo ir darbo saugumo sąveikos poveikis organizaciniam įsipareigojimui

Saveika	Koeficientas	SE	t	p	LLCI	ULCI
Įsitraukimas × Darbo saugumas	0,0409	0,0351	1,167	0,244	-0,0281	0,1100

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais

Taip pat svarbu pažymėti, kad galutinio modelio analizėje pagrindinis įsitraukimo į darbą poveikis organizaciniam įsipareigojimui taip pat nebuvo reikšmingas ($B = 0,0548$, $p = 0,6718$), kai kartu buvo vertinami inovatyvus klimatas ir darbo saugumas. Tai leidžia daryti prielaidą, kad įsitraukimo įtaka įsipareigojimui gali būti paaiškinama netiesioginiais ryšiais ar kitų kintamųjų sąveika.

Išvada: **H4 hipotezė atmetama** – darbo saugumas nereikšmingai moderuoja ryšį tarp įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsipareigojimo, o pats įsitraukimas, kontroliuojant kitus kintamuosius, taip pat neturi reikšmingo tiesioginio poveikio.

H5 hipotezė: teigė kad darbo saugumas gali keisti inovatyvaus klimato poveikį organizaciniam įsipareigojimui. Rezultatai šią prielaidą patvirtino. Sąveikos efektas tarp inovatyvaus klimato ir darbo saugumo (Int_1) buvo statistiškai reikšmingas ($B = -0,1247$, $p = 0,0086$), o pasikliautinas intervalas neapėmė nulio (LLCI = $-0,2174$; ULCI = $-0,0319$), rodančios, kad darbo saugumas tikrai veikia kaip moderatorius šioje sąsajoje (29 lentelę).

29 lentelė

Inovatyvaus klimato ir darbo saugumo sąveikos poveikis organizaciniam įsipareigojimui

Saveika	Koeficientas	SE	t	p	LLCI	ULCI
Inovatyvus klimatas × Darbo saugumas	-0,1247	0,0471	-2,646	0,0086	-0,2174	-0,0319

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais

Be to, sąlyginiai inovatyvaus klimato poveikiai skirtingais darbo saugumo lygiais parodė, kad esant aukštesniam darbo saugumui (pvz., 4,8 balo), inovatyvaus klimato poveikis organizaciniam įsipareigojimui tampa neigiamas ir reikšmingas ($B = -0,1458$, $p = 0,0405$), o žemesniuose lygiuose – reikšmingumo riba nepasiekama (žr. 30 lentelę).

30 lentelė

Inovatyvaus klimato sąlyginiai poveikiai organizaciniam įsipareigojimui esant skirtingam darbo saugumo lygiui

Darbo saugumas	Poveikis (B)	SE	t	p	LLCI	ULCI
2.6 (žemas)	0.1285	0.0786	1.6363	0.1029	-0.0261	0.2832
4.0 (vidutinis)	-0.0460	0.0543	-0.8471	0.3976	-0.1529	0.0609
4.8 (aukštas)	-0.1458	0.0708	-2.0576	0.0405	-0.2852	-0.0063

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais

Išvada: **H5** hipotezė **dalinai patvirtinama** – darbo saugumas statistiškai reikšmingai moderuoja inovatyvaus klimato poveikį organizaciniam įsipareigojimui.

Taip pat buvo įvertintas moderuotos mediacijos indeksas, kuris parodo, ar darbo saugumas keičia netiesioginį inovatyvaus klimato poveikį organizaciniam įsipareigojimui per įsitraukimą. Gautas indeksas = 0,0372, tačiau pasikliautinas intervalas apima nulį (BootLLCI = -0.0187; BootULCI = 0.1105), todėl moderuota mediacija nėra reikšminga (Žr. 31 lentelę).

31 lentelė

Moderuotos mediacijos indeksas

Indeksas	BootSE	BootLLCI	BootULCI
0,0372	0,0323	-0.0187	0.1105

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis tyrimo rezultatais

Atlikta mediacijos ir moderuotos mediacijos analizė atskleidė, kaip inovatyvus klimatas daro įtaką organizaciniam įsipareigojimui, įtraukiant darbuotojų įsitraukimą į darbą ir darbo saugumą kaip tarpinį bei moderuojantį veiksni. Pirma, rezultatai parodė, kad inovatyvus klimatas turi statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą, o šis savo ruožtu daro teigiamą, tačiau galutiniame modelyje – nereikšmingą tiesioginį poveikį organizaciniam įsipareigojimui. Mediacijos analizė parodė, kad įsitraukimas į darbą dalinai medijuoja ryšį tarp inovatyvaus klimato ir organizacinio įsipareigojimo, nes tiek tiesioginis, tiek netiesioginis poveikiai buvo reikšmingi. Tai reiškia, kad dalis inovatyvaus klimato įtakos perduodama per padidėjusį darbuotojų įsitraukimą. Tuo tarpu moderacijos analizė atskleidė, kad darbo saugumas reikšmingai moderuoja inovatyvaus klimato poveikį organizaciniam įsipareigojimui. Kitaip tariant, esant aukštesniam darbo saugumo lygiui, inovatyvaus klimato poveikis įsipareigojimui mažėja – ši sąsaja tampa silpnesnė ir net neigiamą.

Tokia sąveika rodo, kad didesnis darbo stabilumas tam tikrais atvejais mažina inovatyvių veiksmų efektyvumą organizaciniame kontekste. Tačiau reikšmingo moderavimo efekto tarp įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsipareigojimo nenustatyta, kas reiškia, jog darbo saugumas nekeičia šios sąsajos stiprumo. Taip pat nebuvo nustatyta ir moderuotos mediacijos, nes netiesioginio poveikio indeksas nebuvo reikšmingas. Apibendrinant, inovatyvus klimatas stiprina darbuotojų įsitraukimą, o per jį – ir organizacinį įsipareigojimą, tačiau ši ryši tam tikromis sąlygomis koreguoja darbo saugumo lygis. Tai pabrėžia darbo aplinkos svarbą kuriant įsipareigojimą organizacijai per vidinius motyvacinės sistemos komponentus.

3.8. Tyrimo rezultatų santrauka ir diskusija

Atliktas empirinis tyrimas, kurio tikslas buvo nustatyti inovatyvaus organizacinio klimato poveikį darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui, įvertinant darbuotojų įsitraukimo į darbą mediacinį vaidmenį ir darbo saugumo moderacinį efektą, atskleidė reikšmingus ryšius tarp analizuojamų kintamųjų. Tyrime dalyvavo 296 respondentai iš įvairių Lietuvos organizacijų, atstovaujančių tiek viešąjį, tiek privatų sektorius, o duomenys buvo surinkti taikant kiekybinę anketinę apklausą. Statistiniai metodai, įskaitant Spearman'o koreliacijos analizę, tiesinę regresiją bei A. Hayes PROCESS modelius (Modelis Nr. 4 mediacijai ir Modelis Nr. 15 moderuotai mediacijai), buvo naudojami hipotezėms tikrinti.

Pirmoji hipotezė (H1), teigianti, kad inovatyvus klimatas daro teigiamą įtaką organizaciniam įsipareigojimui, buvo patvirtinta. Regresijos analizė parodė silpną, bet statistiškai reikšmingą teigiamą ryšį ($R^2 = 0,033$, $p = 0,002$), kur inovatyvaus klimato padidėjimas vienu balu vidutiniškai padidina organizacinį įsipareigojimą 0,131 balo. Antroji hipotezė (H2), numatanti teigiamą inovatyvaus klimato poveikį įsitraukimui į darbą, taip pat buvo patvirtinta, atskleidžiant stiprų ryšį ($R^2 = 0,484$, $p < 0,001$), kur inovatyvus klimatas paaiškina 48,4 % įsitraukimo į darbą dispersijos. Trečioji hipotezė (H3), teigianti, kad įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp inovatyvaus klimato ir organizacinio įsipareigojimo, buvo iš dalies patvirtinta, nustačius dalinę mediaciją: netiesioginis poveikis per įsitraukimą buvo reikšmingas (koeficientas = 0,2604, 95 % PI [0,1777; 0,3493]), tačiau tiesioginis inovatyvaus klimato poveikis išliko neigiamas, bet reikšmingas (koeficientas = -0,1298, $p = 0,0162$). Ketvirtoji hipotezė (H4), numatanti, kad darbo saugumas moderuoja ryšį tarp įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsipareigojimo, buvo atmesta, nes sąveikos efektas buvo statistiškai nereikšmingas ($p = 0,2443$). Penktoji hipotezė (H5), teigianti, kad darbo saugumas moderuoja ryšį tarp inovatyvaus klimato ir organizacinio įsipareigojimo, buvo dalinai patvirtinta: sąveikos efektas

buvo reikšmingas ($B = -0,1247$, $p = 0,0086$), o aukštesnis darbo saugumo lygis silpnino inovatyvaus klimato poveikį įsipareigojimui, kuris tapo neigiamas esant aukštam saugumui ($B = -0,1458$, $p = 0,0405$). Moderuotos mediacijos efektas nebuvo reikšmingas, nes indeksas apėmė nulį (95 % PI [-0,0187; 0,1105]). Hipotezių apibendrinimą žiūrėti 32 lentelėje.

32 lentelė

Hipotezių testo rezultatai

Hipotezė	Naudotas modelis	Rezultatas
H1- <i>Inovatyvus klimatas daro teigiamą įtaką organizaciniam įsipareigojimui</i>	Tiesinė regresija	Priimta
H2 - <i>Inovatyvus klimatas teigiamai veikia įsitraukimą į darbą</i>	Tiesinė regresija	Priimta
H3 - <i>Įsitraukimas į darbą medijuoja ryšį tarp inovatyvaus klimato ir organizacinio įsipareigojimo</i>	Hayes 4 modelis	Priimta (dalinė mediacija)
H4 – <i>Darbo saugumas moderuoja ryšį tarp įsitraukimo į darbą ir organizacinio įsipareigojimo.</i>	Hayes 15 modelis	Atmesta
H5 – <i>Darbo saugumas moderuoja ryšį tarp inovatyvaus klimato ir organizacinio įsipareigojimo.</i>	Hayes 15 modelis	Priimta (dalinė moderacija)

Šaltinis: parengta autoriaus remiantis tyrimo rezultatais

Papildoma analizė pagal socialinius ir demografinius rodiklius atskleidė, kad amžius, pareigos, sektorius, organizacijos dydis ir veiklos sritis reikšmingai veikia tiriamuosius konstruktus. Jaunesni darbuotojai (iki 35 m.) ir vadovaujančias pareigas einantys respondentai palankiau vertino inovatyvų klimatą ir buvo labiau įsitraukę, o vyresni ir ilgiau dirbantys darbuotojai demonstravo stipresnį organizacinį įsipareigojimą bei darbo saugumo pojūtį. Privatus sektorius išsiskyrė aukštesniais inovatyvumo ir įsitraukimo rodikliais, o viešasis – didesniu įsipareigojimu ir saugumu. Mažesnės organizacijos (10–49 darbuotojai) buvo suvokiamos kaip inovatyvesnės, o didesnės – kaip saugesnės. IT ir finansų sektoriai pasižymėjo aukštesniu inovatyvumu, o švietimo ir sveikatos apsaugos sektoriai – stipresniu įsipareigojimu.

Tyrimo rezultatai patvirtina, kad inovatyvus organizacinis klimatas yra reikšmingas veiksnys, formuojantis darbuotojų įsitraukimą į darbą ir, per šį tarpinį mechanizmą, stiprinantis organizacinį

įsipareigojimą. Stiprus inovatyvaus klimato ir įsitraukimo ryšys ($R^2 = 0,484$) atitinka ankstesnius tyrimus, kurie pabrėžia, kad palanki inovacijoms aplinka skatina darbuotojų motyvaciją, kūrybiškumą ir aktyvumą darbe (Amabile, 1997; Shanker ir kt., 2017; Liu ir kt., 2019). Šis poveikis gali būti aiškinamas tuo, kad inovatyvus klimatas, pasižymintis vadovų palaikymu, autonomija ir išteklių prieiga, suteikia darbuotojams prasmingumo jausmą ir skatina jų vidinę motyvaciją, kas tiesiogiai atsispindi aukštesniame įsitraukime. Lietuvos kontekste šis ryšys ypač aktualus, nes inovacijų skatinimas dažnai siejamas su privačiu sektoriumi, kuriame respondentai reikšmingai palankiau vertino inovatyvumą, palyginti su viešuoju sektoriumi. Nors inovatyvus klimatas tiesiogiai daro teigiamą, tačiau silpną poveikį organizaciniam įsipareigojimui ($R^2 = 0,033$), dalinė mediacija per įsitraukimą į darbą rodo, kad šis ryšys yra sudėtingesnis ir priklauso nuo tarpinių veiksnių. Netiesioginio poveikio reikšmingumas (0,2604) patvirtina, kad inovatyvus klimatas pirmiausia skatina įsitraukimą, kuris savo ruožtu stiprina emocinį ryšį su organizacija. Šis mechanizmas atitinka You ir kt. (2022) išvadas, kurios pabrėžia, kad inovatyvus klimatas didina psichologinę nuosavybę, skatindamas lojalumą. Neigiamas tiesioginis inovatyvaus klimato poveikis organizaciniam įsipareigojimui mediacijos modelyje ($B = -0,1298$) gali būti aiškinamas tuo, kad intensyvi inovacijų aplinka, ypač esant aukštam neapibrėžtumui, gali kelti stresą ar perdegimo riziką, kas silpnina tiesioginį įsipareigojimą (Fischer ir Riedl, 2022). Šis dvilypis efektas pabrėžia būtinybę organizacijoms subalansuoti inovacijų skatinimą su darbuotojų gerovės užtikrinimu. Darbo saugumo moderacinis vaidmuo, dalinai patvirtintas H5 hipotezėje, atskleidžia, kad aukštesnis darbo saugumo lygis silpnina inovatyvaus klimato poveikį organizaciniam įsipareigojimui, kuris tampa neigiamas esant aukštam saugumui. Šis rezultatas gali būti siejamas su tuo, kad didelis darbo stabilumas, dažnai būdingas viešajam sektoriui ar ilgalaikiams darbuotojams, mažina inovacijų būtinybės suvokimą, todėl inovatyvus klimatas tampa mažiau reikšmingas formuojant įsipareigojimą. Tai atitinka tyrimus, kurie rodo, kad pernelyg didelis stabilumas gali slopinti kūrybiškumą ir motyvaciją eksperimentuoti (Demircioglu, 2021). Priešingai, H4 hipotezės atmetimas rodo, kad darbo saugumas neturi reikšmingos įtakos įsitraukimo ir įsipareigojimo ryšiui, kas gali būti paaiškinama tuo, kad įsitraukimas labiau priklauso nuo vidinės motyvacijos, o ne nuo išorinio stabilumo.

Socialiniai ir demografiniai veiksniai taip pat atskleidė svarbias tendencijas. Jaunesnių darbuotojų polinkis palankiau vertinti inovatyvumą ir įsitraukimą gali būti siejamas su jų lankstumu ir atvirumu pokyčiams, tuo tarpu vyresni darbuotojai, turintys stipresnį įsipareigojimą, dažnai remiasi sukauptomis investicijomis ir lojalumu (Meyer ir Allen, 1990). Vadovaujančių pareigų poveikis, stiprinantis inovatyvumo ir įsitraukimo vertinimus, atitinka lyderystės teorijas, kurios pabrėžia

vadovų artimesnį ryšį su organizacijos tikslais (Lecic ir kt., 2023). Sektorių skirtumai, kur privatus sektorius išsiskiria inovatyvumu, o viešasis – stabilumu, atspindi skirtingas šių sektorių kultūras ir prioritetus, kas sutampa su tarptautiniais tyrimais (Bibi ir kt., 2020). Organizacijos dydžio ir veiklos srities įtaka pabrėžia, kad mažesnės ir dinamiškesnės organizacijos (pvz., IT sektorius) skatina inovacijas, o didesnės ir tradicinės (pvz., švietimas) – įsipareigojimą ir saugumą.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išvados:

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą, buvo tiksliai apibrėžti ir struktūrizuoti pagrindiniai darbo konstruktai – inovatyvus organizacinis klimatas, darbuotojų įsitraukimas į darbą, organizacinis įsipareigojimas ir darbo saugumas. Inovatyvus klimatas traktuojamas kaip darbuotojų suvokiama organizacinė aplinka, kuri palaiko naujovių kūrimą ir diegimą, skatina eksperimentavimą bei kūrybinį mąstymą. Jį sudaro tokie elementai kaip vadovybės palaikymas, autonomija, išteklių prieinamumas, atvira komunikacija ir tolerancija klaidoms. Organizacinis įsipareigojimas analizuotas remiantis Meyer ir Allen trijų komponentų modeliu, apimančiu afektinį, tęstinį ir normatyvinį įsipareigojimą. Darbuotojų įsitraukimas suprantamas kaip darbuotojo energijos, atsidavimo ir pasinėrimo į veiklą visuma, o darbo saugumas – kaip darbuotojo suvokimas apie darbo vietos stabilumą ir ilgalaikį tęstinumą. Šių konstrukto analizė leido pagrįsti tyrimo modelio aktualumą ir teorinį pagrindą.
2. Sisteminius mokslinę literatūrą ir remiantis ankstesniais empiriniais tyrimais, buvo suformuotas konceptualus tyrimo modelis, kuriame numatyta, kad inovatyvus klimatas tiesiogiai veikia darbuotojų organizacinį įsipareigojimą, o šį ryšį medijuoja darbuotojų įsitraukimas į darbą. Taip pat buvo iškelta hipotezė, kad darbo saugumas gali veikti kaip moderuojantis veiksnys. Modelis remiasi prielaida, kad inovatyvioje aplinkoje dirbantys darbuotojai jaučia didesnę prasmingumą, atsakomybę ir įsitraukimą, kas skatina emocinį prisirišimą prie organizacijos. Darbuotojų gerovę, pasitenkinimą ir lojalumą formuoja ne tik ekonominiai ar socialiniai veiksniai, bet ir psichologinės darbo aplinkos savybės – ypač inovatyvumas, skaidrumas bei galimybė tobulėti.
3. Remiantis parengtu konceptualių modelių, buvo atliktas kiekybinis tyrimas, kuriame dalyvavo įvairaus amžiaus, pareigų ir sektorių darbuotojai. Empiriniai duomenys parodė, kad inovatyvus klimatas statistiškai reikšmingai ir tiesiogiai didina organizacinį įsipareigojimą. Taip pat nustatyta, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą iš dalies medijuoja šį ryšį – tai reiškia, kad darbuotojai, dirbantys inovacijoms palankioje aplinkoje, labiau įsitraukia į darbo veiklą, o tai padidina jų emocinį ir moralinį ryšį su organizacija. Tačiau darbo saugumo veiksnys nenustatytas kaip reikšmingas moderuojantis kintamasis tarp įsitraukimo ir įsipareigojimo. Šis rezultatas rodo, kad įsitraukimo pagrindas dažniau grindžiamas vidine motyvacija, o ne išoriniu saugumo jausmu.

4. Tyrimas taip pat išryškino demografinius skirtumus. Jaunesni darbuotojai labiau vertina inovatyvią aplinką ir yra labiau linkę aktyviai įsitraukti į darbą, o vyresni darbuotojai pasižymi aukštesniu organizaciniu įsipareigojimu, galimai dėl sukauptos darbo patirties ir vertybių nuoseklumo. Vadovaujančias pareigas einantys asmenys dažniau patiria didesnę įsitraukimą bei įsipareigojimą, o tai gali būti susiję su didesne autonomija, sprendimų priėmimo galimybėmis ir atsakomybe. Taip pat pastebėta, kad mažesnėse, lankstesnėse organizacijose darbuotojai dažniau jaučia įsitraukimą, o didesnėse organizacijose dažniau pasireiškia suvoktas darbo saugumas.
5. Tyrimo rezultatai patvirtina, kad inovatyvus organizacinis klimatas yra vienas iš veiksnių, skatinančių darbuotojų įsitraukimą ir stiprinančių jų organizacinį įsipareigojimą. Nors darbo saugumas nesuveikė kaip moderuojantis veiksnys tarp tirtų ryšių, jis vis tiek išlieka svarbiu darbuotojų gerovės aspektu, ypač ilgalaikėje perspektyvoje. Organizacijos, kurios kryptingai formuoja inovacijoms palankią aplinką – per vadovų palaikymą, darbuotojų įgalinimą, pasitikėjimu grįstą kultūrą – turi didesnę potencialą auginti įsitraukusius ir lojaliaus darbuotojus. Tai ne tik stiprina vidinę organizacijos kultūrą, bet ir prisideda prie tvaraus augimo, efektyvumo bei konkurencinio pranašumo ilguoju laikotarpiu.

Rekomendacijos:

1. Kurti ir stiprinti inovatyvų organizacinį klimatą. Organizacijoms rekomenduojama kryptingai formuoti aplinką, kuri skatintų darbuotojų kūrybiškumą, eksperimentavimą ir naujų idėjų įgyvendinimą. Tam būtina stiprinti vadovų palaikymą, užtikrinti pakankamus išteklius ir sudaryti galimybę darbuotojams laisvai reikšti iniciatyvą. Inovatyvų klimatą svarbu puoselėti ne kaip vienkartinę iniciatyvą, o kaip ilgalaikę organizacinę vertybę.
2. Didinti darbuotojų įsitraukimą per vidinę motyvaciją ir darbo prasmę. Tyrimas atskleidė, kad darbuotojų įsitraukimas yra reikšmingas tarpininkas tarp inovatyvios aplinkos ir jų įsipareigojimo organizacijai. Todėl organizacijoms rekomenduojama aktyviai formuoti darbo aplinką, kurioje darbuotojai jaustų, kad jų darbas yra prasmingas, vertinamas ir turintis poveikį. Prasmės jausmas gali būti stiprinamas per aiškius tikslus, nuolatinį grįžtamąjį ryšį ir galimybes augti.
3. Pritaikyti įsitraukimo ir motyvavimo priemones skirtingoms darbuotojų grupėms. Atsižvelgiant į darbuotojų amžių, pareigas, sektorių ir darbo pobūdį, rekomenduojama taikyti diferencijuotas personalo valdymo strategijas. Jaunesniems darbuotojams dažniau svarbi

kūrybinė laisvė, technologiniai sprendimai ir lankstumas, o vyresniems – stabilumas, pripažinimas ir įsitraukimas į strateginius procesus. Tokia segmentacija didina įsitraukimo efektyvumą ir darbuotojų pasitenkinimą.

4. Neapsiriboti darbo saugumu kaip vieninteliu motyvacinio veiksnio, bet užtikrinti jo komunikaciją. Nors tyrimas neatskleidė reikšmingo darbo saugumo moderavimo efekto, šis veiksnys vis dar yra svarbus organizaciniame kontekste. Rekomenduojama skaidriai ir reguliariai komunikuoti apie organizacijos finansinę padėtį, ilgalaikes strategijas ir darbuotojų vaidmenį jose. Tokiu būdu stiprinamas pasitikėjimas ir mažinamas neapibrėžtumas, kuris gali slopinti įsitraukimą.
5. Investuoti į žmogiškųjų išteklių valdymo kompetencijų plėtrą. Personalo specialistai ir vadovai turėtų būti aprūpinti naujausiomis žiniomis apie darbuotojų motyvavimo, įsitraukimo ir įsipareigojimo ugdymą. Rekomenduojama rengti mokymus, diegti šiuolaikines vertinimo ir įgalinimo sistemas bei naudoti duomenimis grįstus sprendimus darbuotojų gerovei užtikrinti. Moderni žmogiškųjų išteklių politika yra būtina sąlyga inovatyvaus klimato palaikymui.
6. Reguliariai vertinti organizacinį mikroklimatą ir darbuotojų įsitraukimą. Siekiant išlaikyti aukštą įsitraukimo lygį, organizacijoms siūloma taikyti periodinius tyrimus (pvz., anoniminius darbuotojų apklausas) ir naudoti jų rezultatus strateginių sprendimų priėmimui. Vertinimų reguliarumas leidžia laiku nustatyti silpnus aspektus, stebėti pokyčių poveikį bei suformuluoti veiksmingas darbuotojų įtraukties didinimo priemones.

Tyrimo ribotumai ir tolesnių tyrimų kryptys. Nors šis tyrimas pateikia reikšmingų įžvalgų apie inovatyvaus organizacinio klimato, darbuotojų įsitraukimo, organizacinio įsipareigojimo ir darbo saugumo sąveikas, jis turi tam tikrų ribotumų, kuriuos būtina įvertinti. Pirmiausia, tyrimo duomenys buvo surinkti naudojant savarankiškai pateikiamus atsakymus anketos būdu. Tokia metodika gali lemti atsakymų šališkumą dėl socialinio pageidaujamo ar netikslaus klausimų interpretavimo. Antra, buvo taikyta patogumo atranka, todėl gauta imtis nėra reprezentatyvi visos darbo rinkos atžvilgiu. Tam tikros grupės galėjo būti per daug ar per mažai atstovaujamos, kas riboja rezultatų apibendrinamumą platesniame kontekste. Taip pat nepavyko surinkti užsibrėžtų 400 respondentų, todėl statistinis patikimumas gali dėl to nukentėti. Darbo saugumo reikšmė kontekste: tyrimas parodė, kad darbo saugumas neturėjo reikšmingo moderuojančio poveikio, tačiau tai gali būti susiję su tuo, kad darbo saugumo lygis Lietuvoje pastaraisiais metais buvo santykinai stabilus. Ateities tyrimai galėtų būti atliekami neapibrėžtumo laikotarpiais arba sektoriuose, kuriuose darbo netikrumas yra didesnis – pavyzdžiui, technologijų ar paslaugų

srityse. Galiausiai, tyrimas buvo atliktas Lietuvos kontekste, todėl rezultatus reikėtų interpretuoti kultūriniu atžvilgiu – požiūris į lojalumą, inovacijas ar darbo saugumą gali reikšmingai skirtis tarp šalių. Tolesni tyrimai galėtų integruoti papildomus kintamuosius, tokius kaip psichologinis saugumas, lyderystės stiliai ar darbo pasitenkinimas.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Afsar, B., Cheema, S., & Javed, F. (2018). Does green transformational leadership lead to green innovation? The role of green human resource management and green organizational culture. *International Journal of Human Resource Management*, 29(18), 2669–2690.
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30–43.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Almutairi, D. O. (2016). The relationship between organizational commitment and job performance: A literature review. *International Journal of Business and Management*, 11(3), 231–238. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n3p231>
- Al Nahyan, M. T., Al Ahbabi, J. M., Alabdulmohsen, M. A., Alhosani, I., Jabeen, F., & Farouk, S. (2024). Employee job security and job performance: The mediating role of well-being and the moderating role of perceived organizational support and psychological capital. *European Journal of Management and Business Economics*, 13(1), 1–16. <https://doi.org/10.17979/ejmbe.2024.13.1.9077>
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39–58. <https://doi.org/10.2307/41165921>
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Anand, A., Dalmasso, A., Vessal, S. R., & others. (2023). The effect of job security, insecurity, and burnout on employee organizational commitment. *Journal of Business Research*, 162, Article 113843. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113843>
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235–258. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199805\)19:3<235::AID-JOB837>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<235::AID-JOB837>3.0.CO;2-C)
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Abu Orabi, T., Almasarweh, M. S., Qteishat, M. K., Qudah, H. A., & AlQudah, M. Z. (2024). Mapping leadership and organizational commitment trends: A bibliometric review. *Administrative Sciences*, 14(8), Article 171. <https://doi.org/10.3390/admsci14080171>

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Beck, K., & Wilson, C. (2000). Development of affective organizational commitment: A cross-sequential examination of change with tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 56(1), 114–136. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1712>
- Bibi, S., Khan, A., Qian, H., Garavelli, A. C., Natalicchio, A., & Capolupo, P. (2020). Innovative climate, a determinant of competitiveness and business performance in Chinese law firms: The role of firm size and age. *Sustainability*, 12(12), Article 4948. <https://doi.org/10.3390/su12124948>
- Björk, J. M., Bolander, P., & Forsman, A. K. (2021). Bottom-up interventions effective in promoting work engagement: A systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 730421. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.730421>
- Boukamcha, F. (2022). A comparative study of organizational commitment process in the private and public sectors. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(6), 1987–2013. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2021-2866>
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523–545. <https://doi.org/10.1177/014920639201800306>
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1994). *The management of innovation*. Oxford University Press.
- Caniëls, M. C. J., Semeijn, J. H., & Renders, I. H. M. (2018). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. *Career Development International*, 23(1), 48–66. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0194>
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Černevičiūtė, J., & Strazdas, R. (2018). Organizational creativity as a basis for innovation development. *Management of Organizations: Systematic Research*, 79(1), 7–24. <https://doi.org/10.1515/mosr-2018-0001>

- Cheng, G. H.-L., & Chan, D. K.-S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology*, 57(2), 272–303. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00312.x>
- Choi, S. B., Kim, K., Ullah, S. E., & Kang, S. W. (2016). How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers. *Personnel Review*, 45(3), 459–479. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2014-0058>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Chughtai, A., & Buckley, F. (2011). Work engagement and its relationship with state and trait trust: A conceptual analysis. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 12(2), 152–165.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2008). Job insecurity and employability among temporary workers: A theoretical approach based on the psychological contract. *Psychologica Belgica*, 50(3), 223–241. <https://doi.org/10.5334/pb-50-3-4-223>
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64. <https://doi.org/10.1108/14601060710720546>
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological wellbeing: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 155–177. <https://doi.org/10.1080/135943299398302>
- Demircioglu, M. A. (2021). The effects of innovation climate on employee job satisfaction and affective commitment: Findings from public organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 41(4), 663–690. <https://doi.org/10.1177/0734371X20941142>
- Demircioglu, M. A. (2021). Sources of innovation, autonomy, and employee job satisfaction in public organizations. *Public Performance & Management Review*, 44(1), 155–186. <https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1820350>
- Domínguez-Salas, S., Rodríguez-Domínguez, C., Arcos-Romero, A. I., Allande-Cussó, R., García-Iglesias, J. J., & Gómez-Salgado, J. (2022). Psychometric properties of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) in a sample of active health care professionals in Spain. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 3461–3472. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S380356>
- Dul, J., & Ceylan, C. (2011). Work environments for employee creativity. *Ergonomics*, 54(1), 12–20. <https://doi.org/10.1080/00140139.2010.542833>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105–123. <https://doi.org/10.1080/13594329608414845>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Fischer, C., & Riedl, R. (2022). The impact of an innovative climate on employee well-being in the context of digital transformation: The role of stress and technological uncertainty. *Journal of Business Research*, 145, 234–245. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.075>
- Fischer, T., & Riedl, R. (2022). On the stress potential of an organisational climate of innovation: A survey study in Germany. *Behaviour & Information Technology*, 41(4), 805–826. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2020.1834624>
- Freire, C., & Azevedo, A. C. P. d. (2023). “Look before you leap”: Comparing the turnover intention of nurses as public servants and private employees. *Journal of Organizational Effectiveness*, 11(3), 639–658. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2023-0072>
- Garud, R., Tuertscher, P., & Van de Ven, A. H. (2013). Perspectives on innovation processes. *Academy of Management Annals*, 7(1), 775–819. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.791066>
- Ghazzawi, I. (2019). Organizational commitment: A review of the concept and its relevance to employee retention and organizational effectiveness. *The Business Journal*, 25(1), 45–60.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work–family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111–126. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.111>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationships between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269–288. <https://doi.org/10.1002/hrm.20279>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Hellgren, J., Sverke, M., & Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and wellbeing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 179–195. <https://doi.org/10.1080/135943299398311>
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 65

- Hipp, L. (2020). Feeling secure vs. being secure? Qualitative evidence on the relationship between labour market institutions and employees' perceived job security from Germany and the U.S. *Contemporary Social Science*, 15(4), 416–429. <https://doi.org/10.1080/21582041.2019.1693244>
- Hngoi, C. L., Abdullah, N. A., Wan Sulaiman, W. S., & others. (2023). Relationship between job involvement, perceived organizational support, and organizational commitment with job insecurity: A systematic literature review. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 1066734. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1066734>
- Hoff, T., Lee, D. R., & Prout, K. (2021). Organizational commitment among physicians: A systematic literature review. *Health Services Management Research*, 34(2), 99–112. <https://doi.org/10.1177/0951484820952302>
- Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128–1145. <https://doi.org/10.1037/a0015978>
- Hunter, S. T., Bedell, K. E., & Mumford, M. D. (2007). Climate for creativity: A quantitative review. *Creativity Research Journal*, 19(1), 69–90. <https://doi.org/10.1080/10400410709336883>
- Isaksen, S. G., & Akkermans, H. J. (2011). The creative climate: A leadership lever for innovation. *The Journal of Creative Behavior*, 45(3), 161–187. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2011.tb01425.x>
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.002>
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2017). The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), 2–21. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2015-0017>
- Jiang, Z., & Chen, X. (2021). The relationship between innovation climate and organizational commitment: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Nursing Management*, 29(6), 1574–1582. <https://doi.org/10.1111/jonm.13324>
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4–5), 525–544. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X)
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kam, C., Morin, A. J. S., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2016). Are commitment profiles stable and predictable? A latent transition analysis. *Journal of Management*, 42(6), 1462–1490. <https://doi.org/10.1177/0149206313503010>

- Keller, R. T. (2001). Cross-functional project groups in research and new product development: Diversity, communications, job stress, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 44(3), 547–555. <https://doi.org/10.5465/3069369>
- Keskes, I., Sallan, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2018). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of leader–member exchange. *Journal of Management Development*, 37(3), 271–284. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2017-0132>
- Khan, S., Imran, A., & Nafees, M. (2019). Influence of transformational leadership on innovative work behaviour, and mediating role of teachers self efficacy and innovative climate: Insight from engineering institutions. *Management in Education*, 33(4), 359–377. <https://doi.org/10.1177/0892020619866892>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., ... & van Vugt, M. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational climate literature. *Journal of Management*, 35(3), 634–717. <https://doi.org/10.1177/0149206308330559>
- Lecic, M. S., Mijailovic, R., & Milosevic, M. (2023). The influence of transformational leadership on innovative behavior through innovative climate: Evidence from the Balkans. *Journal of Organizational Change Management*, 36(1), 45–62. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2022-0132>
- Lecic, M. S., Milic, B., Visnjic, R., & Culibrk, J. (2023). Leadership, innovative behavior and the case of innovative climate—when the mediator becomes the mediated. *Behavioral Sciences*, 13(1), Article 40. <https://doi.org/10.3390/bs13010040>
- Lee, C., Huang, G. H., & Ashford, S. J. (2018). Job insecurity and the changing workplace: Recent developments and the future trends in job insecurity research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 335–359. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104651>
- Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 33(1), 76–103. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529065>
- Liu, D., Gong, Y., Zhou, J., & Huang, J.-C. (2019). Human resource systems, employee creativity, and firm innovation: The moderating role of firm ownership. *Academy of Management Journal*, 62(4), 1164–1192. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.1369>
- Liu, F., Chow, I. H. S., Zhang, J., & Huang, M. (2019). Organizational innovation climate and individual innovative behavior: Exploring the moderating effects of psychological ownership and psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 13(4), 771–789. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0263-y>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- McKay, P. F., Avery, D. R., Tonidandel, S., Morris, M. A., Hernandez, M., & Hebl, M. R. (2009). Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key? *Personnel Psychology*, 62(2), 397–438. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01142.x>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as the core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Metcalfe, B., & Dick, G. (2001). Exploring organizational commitment in the police: Implication for human resource strategy. *International Journal of Police Strategies & Management*, 24(3), 399–420. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005854>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Morin, A. J. S. (2016). A person-centered approach to commitment research: Theory, research, and methodology. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 584–612. <https://doi.org/10.1002/job.2085>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mostafa, A. M. S., & Abed El-Motaleb, H. S. (2020). High-performance HR practices and employee outcomes: The mediating role of engagement. *Journal of Management and Organization*, 26(6), 963–980. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.79>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Mutambudzi, M., Flowers, P., & Demou, E. (2021). Association of perceived job security and chronic health conditions with retirement in older UK and US workers. *European Journal of Public Health*, 32(1), 52–58. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckab130>

- Newman, A., Round, H., Wang, S., & Mount, M. (2020). Innovation climate: A systematic review of the literature and agenda for future research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(4), 905–934. <https://doi.org/10.1111/joop.12315>
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Oh, H. S. (2019). Organizational commitment profiles and turnover intention: Using a person-centered approach in the Korean context. *Frontiers in Psychology*, 10, Article 1499. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01499>
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634. <https://doi.org/10.5465/256657>
- Oldham, G. R., Kulik, C. T., Stepina, L. P., & Ambrose, M. L. (1986). Relations between situational factors and the comparative referents used by employees. *Academy of Management Journal*, 29(3), 599–608. <https://doi.org/10.5465/256226>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Perry, S. J., Hunter, E. M., & Currall, S. C. (2016). Managing the innovators: Organizational and professional commitment among scientists and engineers. *Research Policy*, 45(6), 1247–1262. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.03.009>
- Perry-Smith, J. E., & Mannucci, P. V. (2017). From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey. *Academy of Management Review*, 42(1), 53–79. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0462>
- Qatrunnada, R. Z., & Parahyanti, E. (2019). Empowering leadership and work engagement: The role of psychological empowerment as a mediator. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 229, 957–961. <https://doi.org/10.2991/icsse-18.2019.133>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Riketta, M., & Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 490–510. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.06.001>
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441–457. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.12.002>

- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2009). *Utrecht Work Engagement Scale (UWES): Test manual (English version)*. Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. <https://doi.org/10.5465/256701>
- Shanker, R., Bhanugopan, R., van der Heijden, B. I. J. M., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67–77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>
- Shimazu, A. (2021). Work engagement in the post-COVID-19 era: An occupational mental health perspective. *Industrial Health*, 59(6), 341–342. https://doi.org/10.2486/indhealth.59_6_341
- Shoss, M. K. (2017). Job insecurity: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Management*, 43(6), 1911–1939. <https://doi.org/10.1177/0149206317691574>
- Solinger, O. N., van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70–83. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.70>
- Sopiah. (2015). The effect of organizational culture and leadership style on employee commitment of public organization. *International Journal of Business, Economics and Law*, 7(1), 76–84.
- Stanzione, Z., Marchand, G. C., & Vandenberg, R. J. (2021). The impact of perceived supervisor support and job insecurity on employees' organizational citizenship behaviors. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 627422. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.627422>
- Støren, L. A., & Arnesen, C. Å. (2016). Skills utilisation at work, the quality of the study programme and fields of study. *Quality in Higher Education*, 22(2), 127–138. <https://doi.org/10.1080/13538322.2016.1195968>
- Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee engagement: A literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 63–80. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i1.14167>

- Todorović, D., Mitić, P. M., Stojiljković, N., Olanescu, M., & Popa, D. (2024). Organizational commitment in the private and public sectors: A regression analysis based on personality traits, subjective wellbeing, organizational orientations, and perceived employment uncertainty in Serbia. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1442990. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1442990>
- Vasavi Latha, P., & Kiranmayi, Y. S. (2023). Organizational commitment: A review of conceptual framework of three-component model. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 5(6), Article e2023. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i06.8647>
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 290–308. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.07.002>
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349>
- Wilson, J. M., Lee, J., Fitzgerald, H. N., Oosterhoff, B., Sevi, B., & Shook, N. J. (2020). Job insecurity and financial concern during the COVID-19 pandemic are associated with worse mental health. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 62(9), 686–691. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001962>
- Xie, L., Guo, H., & Nachiangmai, S. (2024). Servant leadership, organizational innovation climate, and innovation performance: The mediating role of innovation capability. *International Journal of Central Banking*, 20(1), 1–26.
- You, J. Y., Zhu, Y., & Liu, X. (2022). The impact of innovative climate on employees' innovative behavior: The mediating role of psychological ownership. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 856421. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.856421>
- You, Y., Hu, Z., Li, J., Wang, Y., & Xu, M. (2022). The effect of organizational innovation climate on employee innovative behavior: The role of psychological ownership and task interdependence. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 856407. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.856407>

SANTRAUKA
INOVATYVAUS KLIMATO ĮTAKA ORGANIZACINIAM ĮSIPAREIGOJIMUI
MEDIJUOJANT ĮSITRAUKIMUI Į DARBĄ IR MODERUOJANT DARBO
SAUGUMUI

PAULIUS KABAKAS

Magistro baigiamasis darbas

Verslo vystymas

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas Doc., Dr. Virginijus Tamaševičius

Vilnius, 2025

Santrauka

Darbo apimtis: 91 puslapis, 32 lentelės, 1 paveikslas, 124 mokslinių šaltinių

Magistro baigiamajame darbe analizuojama, kaip inovatyvus organizacijos klimatas daro įtaką darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui, įtraukiant darbuotojų įsitraukimą į darbą kaip medijuojantį veiksnį ir darbo saugumą – kaip moderatorių.

Remiantis šiuolaikine mokslinės literatūros analize ir keturių konstrukto – inovatyvus klimatas, įsitraukimo į darbą, organizacinio įsipareigojimo bei suvokiamo darbo saugumo – teoriniu pagrindu, buvo suformuotas konceptualus tyrimo modelis. Tyrimas paremtas kiekybinės apklausos metodu, kuriame dalyvavo 296 respondentai. Atliekant kiekybinį tyrimą įvairūs darbuotojai pateikė atsakymus į parengtą klausimyną. Statistinei analizei naudota mediacijos ir moderacijos analizė, taikant Hayes PROCESS makro modelį SPSS programoje.

Rezultatai atskleidė, kad inovatyvus klimatas tiesiogiai ir netiesiogiai (per darbuotojų įsitraukimą) stiprina organizacinį įsipareigojimą, o darbo saugumas modifikuoja šių ryšių stiprumą. Tyrimas pabrėžia organizacijų poreikį kurti inovacijoms palankią aplinką ir užtikrinti darbo stabilumą darbuotojams, siekiant didesnio darbuotojų lojalumo ir motyvacijos.

SUMMARY

THE IMPACT OF AN INNOVATIVE CLIMATE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT MEDIATED BY WORK ENGAGEMENT AND MODERATED BY JOB SECURITY

PAULIUS KABAKAS

Master thesis

Business development

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor - Doc., Dr. Virginijus Tamaševičius

Vilnius, 2025

Summary

The thesis consists of 91 pages, 32 tables, 1 figure, 124 references.

This master's thesis analyzes how an organization's innovative climate influences employees' organizational commitment, with work engagement acting as a mediating factor and perceived job security as a moderator.

Based on a comprehensive review of current academic literature and the theoretical constructs of innovative climate, work engagement, organizational commitment, and perceived job security, a conceptual research model was developed. The study employed a quantitative survey method, involving 296 respondents from various occupational backgrounds who completed a structured questionnaire. Statistical analysis was conducted using mediation and moderation analysis through Hayes' PROCESS macro in SPSS.

The results revealed that an innovative climate enhances organizational commitment both directly and indirectly through increased employee engagement, while job security moderates the strength of these relationships. The findings underscore the importance for organizations to foster an innovation-supportive environment and provide employees with a sense of job stability in order to enhance loyalty and motivation.

PRIEDAI

1 priedas. Anketos klausimynas

Gerb, respondente,

Esu Vilniaus universiteto verslo vystymo magistro II kurso studentas ir šiuo metu atlieku tyrimą apie tai, kokią įtaką inovatyvus klimatas daro organizaciniam įsipareigojimui, siekiant taip pat įvertinti įsitraukimo į darbą ir darbo saugumo įtaką šiam ryšiui. Ši apklausa yra anoniminė, o surinkti duomenys bus panaudoti tik atliekant magistro baigiamojo darbo tyrimą.

Anketos pildymas užtruks apie 10 minučių. Dėkoju už atsakymus.

*Prašome įvertinkite savo inovatyvaus klimato darbe lygį skalėje nuo 1 iki 5 balų (kai 1 yra „visiškai nesutinku“, o 5 yra „visiškai sutinku“).

1. Mano bendradarbiai nuolat siekia kurti naujus ir kūrybiškus sprendimus
2. Mūsų komandoje žmonės visada pasirenkę padėti vieni kitiems įgyvendinti naujas idėjas
3. Mano darbovietė yra atvira ir reaguoja į pokyčius
4. Mano bendradarbiai visada ieško šviežių, naujų problemų sprendimo būdų
5. Šioje darbovietėje mes skiriame laiko, reikalingo naujoms idėjoms kurti
6. Komandos nariai bendradarbiauja, kad padėtų kurti ir taikyti naujas idėjas
7. Darbdavys teikia ir dalijasi ištekliais, kad padėtų taikyti naujas idėjas
8. Darbdavys teikia praktinę paramą naujoms idėjoms ir jų taikymui

* Prašome įvertinkite savo įsipareigojimo organizacijai lygį skalėje nuo 1 iki 5 balų (kai 1 yra „visiškai nesutinku“, o 5 yra „visiškai sutinku“).

9. Būčiau labai laimingas, galėdamas visą likusią karjeros dalį praleisti šioje organizacijoje
10. Tikrai jaučiuosi taip, lyg šios organizacijos problemos būtų mano paties
11. Nejaučiu stipraus „priklausymo“ šiai organizacijai jausmo

12. Nesijaučiu „emociškai prisirišęs“ prie šios organizacijos
13. Šioje organizacijoje nesijaučiu „šeimos dalimi“
14. Ši organizacija man turi didelę asmeninę reikšmę
15. Šiuo metu likti organizacijoje yra tiek būtinybės, tiek noro reikalas
16. Man būtų labai sunku dabar palikti organizaciją, net jei norėčiau
17. Per daug mano gyvenimo būtų sutrikdyta, jei nuspręščiau, kad dabar noriu palikti organizaciją
18. Manau, kad turiu per mažai galimybių, kad galėčiau palikti šią organizaciją
19. Jei dar nebūčiau tiek daug savęs įdėjęs į šią organizaciją, galėčiau apsvarstyti galimybę dirbti kitur
20. Viena iš nedaugelio neigiamų pasitraukimo iš šios organizacijos pasekmių būtų galimų alternatyvų trūkumas
21. Nejaučiu jokios pareigos likti pas savo dabartinį darbdavį
22. Net jei tai būtų man naudinga, nemanau, kad būtų teisinga dabar palikti savo organizaciją
23. Jausčiausi kaltas, jei dabar palikčiau savo organizaciją
24. Ši organizacija nusipelno mano lojalumo
25. Aš dabar nepalikčiau savo organizacijos, nes jaučiu pareigą jos žmonėms
26. Jaučiu, kad esu labai daug skolingas savo organizacijai

* Prašome įvertinkite, ar Jūs kada nors taip jautėtės dėl savo darbo. Jei niekada nejautėte tokio jausmo, pasirinkite "0". Jei jautėte šį jausmą, pasirinkite skaičių (nuo 1 iki 6), kuris geriausiai apibūdina, kaip dažnai taip jaučiatės.

27. Darbe jaučiuosi kupinas energijos
28. Darbe jaučiuosi stiprus ir energingas
29. Aš entuziastingai vertinu savo darbą
30. Mano darbas mane įkvepia.
31. Kai ryte atsikeliu, man norisi eiti į darbą
32. Jaučiuosi laimingas, kai intensyviai dirbu
33. Aš didžiuojuosi savo darbu.
34. Aš pasinėręs į savo darbą.

35. Aš labai įsijaučiu, išitraukiu, kai dirbu.

*Prašome įvertinkite savo darbo saugumo lygį skalėje nuo 1 iki 5 balų (kai 1 yra „visiškai nesutinku“, o 5 yra „visiškai sutinku“).

36. Jaučiuosi saugus savo darbe

37. Esu tikras, kad galėsiu dirbti savo organizacijoje tol, kol norėsiu

38. Mano darbas yra stabilus

39. Jaučiuosi tikras dėl savo darbo tęstinumo ateityje

40. Nejaučiu jokios grėsmės netekti darbo

41. Jūsų lytis:

a. Vyras

b. Moteris

42. Jūsų amžius:

a. Iki 25 metų

b. 26-35 metai

c. 36-45 metai

d. 46-55 metai

e. Nuo 56 metų ir daugiau

43. Jūsų išsilavinimas:

a. Pagrindinis

b. Vidurinis

c. Profesinis

d. Aukštasis neuniversitetinis

e. Aukštasis universitetinis

44. Laikotarpis, kurį dirbate dabartinėje organizacijoje:

a. Iki 1 metų

b. 1-5 metai

c. 6-10 metų

d. 11 ir daugiau metų

45. Jūsų pareigos darbe:

- a. Vadovaujančios
- b. Nevadovaujančios

46. Organizacijos, kurioje dirbate tipas:

- a. Viešasis sektorius
- b. Privatus sektorius

47. Organizacijos, kurioje dirbate dydis:

- a. Iki 9 darbuotojų
- b. 10-49 darbuotojai
- c. 50-249 darbuotojai
- d. 250 ir daugiau darbuotojų

48. Jūsų organizacijos veiklos sritis:

- a. Gamyba
- b. Statyba
- c. Prekyba
- d. Finansai
- e. IT sektorius
- f. Viešasis valdymas (Policija, teismai, mokesčių inspekcija ir kt.)
- g. Sveikatos apsauga
- h. Apgyvendinimo, maitinimo paslaugos
- i. Logistika
- j. Paslaugos
- k. Kita (Įrašyti patiems)

2 priedas

Duomenų normalumo testas

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
InoK	.119	296	<.001	.936	296	<.001
OrgJ	.070	296	.001	.976	296	<.001
Jsitra	.097	296	<.001	.950	296	<.001
DarboS	.162	296	<.001	.915	296	<.001

a. Lilliefors Significance Correction

3 priedas

Duomenų asimetrijos (skewness) ir ekscesiškumo (kurtosis) reikšmės

		Statistics			
N		InoK	OrgJ	Jsitra	DarboS
	Valid	296	296	296	296
	Missing	0	0	0	0
Skewness		-.333	-.442	-.642	-.693
Std. Error of Skewness		.142	.142	.142	.142
Kurtosis		-1.156	-.390	-.312	-.522
Std. Error of Kurtosis		.282	.282	.282	.282

4 priedas

Respondentų palyginimas pagal organizacijos veiklos sritį.

Ranks

48. Jūsų organizacijos veiklos sritys:		N	Mean Rank
InoK	Gamyba	28	153.36
	Statyba	7	111.29
	Prekyba	26	117.63
	Finansai	23	198.52
	IT sektorius	38	233.34
	Viesasis valdymas (Policija, teismai, mokesčiu inspekcija ir kt.)	44	90.52
	Sveikatos apsauga	25	115.16
	Logistika	15	135.00
	Paslaugos	50	171.03
	Švietimas	31	116.76
	Kita (Irašyti patiems)	9	148.17
	Total	296	
OrgJ	Gamyba	28	109.59
	Statyba	7	99.21
	Prekyba	26	90.42
	Finansai	23	137.48
	IT sektorius	38	162.14
	Viesasis valdymas (Policija, teismai, mokesčiu inspekcija ir kt.)	44	161.41
	Sveikatos apsauga	25	183.68
	Logistika	15	141.90
	Paslaugos	50	139.42
	Švietimas	31	221.40
	Kita (Irašyti patiems)	9	95.72
	Total	296	
Jsitra	Gamyba	28	160.86
	Statyba	7	156.14
	Prekyba	26	118.27
	Finansai	23	159.37
	IT sektorius	38	196.16
	Viesasis valdymas (Policija, teismai, mokesčiu inspekcija ir kt.)	44	97.85
	Sveikatos apsauga	25	131.54
	Logistika	15	118.90
	Paslaugos	50	182.93
	Švietimas	31	140.31
	Kita (Irašyti patiems)	9	143.44
	Total	296	
DarboS	Gamyba	28	151.14
	Statyba	7	124.50
	Prekyba	26	131.88
	Finansai	23	124.52
	IT sektorius	38	99.09
	Viesasis valdymas (Policija, teismai, mokesčiu inspekcija ir kt.)	44	178.05
	Sveikatos apsauga	25	171.44
	Logistika	15	120.73
	Paslaugos	50	132.90
	Švietimas	31	214.97
	Kita (Irašyti patiems)	9	172.67
	Total	296	

5 priedas

Inovatyvaus klimato įtakos organizaciniam įsipareigojimui modelio ANOVA

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.125	1	5.125	9.879	.002 ^b
	Residual	152.528	294	.519		
	Total	157.654	295			

a. Dependent Variable: Orgl

b. Predictors: (Constant), InoK

6 priedas

Inovatyvaus klimato įtakos įsitraukimui į darbą modelio ANOVA

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	248.146	1	248.146	276.199	<.001 ^b
	Residual	264.139	294	.898		
	Total	512.286	295			

a. Dependent Variable: Įsitra

b. Predictors: (Constant), InoK

7 priedas

Mediacijos analizė (F. Hayes 4 modelis)

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4

Y : OrgI

X : InoK

M : Isitra

Sample

Size: 296

OUTCOME VARIABLE:

Isitra

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.6960	.4844	.8984	276.1989	1.0000	294.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1.9260	.1933	9.9617	.0000	1.5455	2.3065
InoK	.9085	.0547	16.6192	.0000	.8009	1.0161

OUTCOME VARIABLE:

OrgI

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.4125	.1701	.4465	30.0360	2.0000	293.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2.2773	.1576	14.4465	.0000	1.9670	2.5875
InoK	-.1298	.0537	-2.4188	.0162	-.2354	-.0242
Isitra	.2866	.0411	6.9709	.0000	.2057	.3675

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-.1298	.0537	-2.4188	.0162	-.2354	-.0242

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
--------	--------	----------	----------

Isitra .2604 .0421 .1788 .3447

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----

8 priedas

Moderuota mediacija (F. Hayes 15 modelis)

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 15

Y : OrgI

X : InoK

M : Isitra

W : DarboS

Sample

Size: 296

OUTCOME VARIABLE:

Isitra

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.6960	.4844	.8984	276.1989	1.0000	294.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1.9260	.1933	9.9617	.0000	1.5455	2.3065
InoK	.9085	.0547	16.6192	.0000	.8009	1.0161

OUTCOME VARIABLE:

OrgI

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.5251	.2757	.3938	22.0754	5.0000	290.0000	.0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	.5452	.5007	1.0888	.2771	-.4403	1.5306
InoK	.4527	.1878	2.4113	.0165	.0832	.8223
Isitra	.0548	.1291	.4241	.6718	-.1994	.3089
DarboS	.4533	.1322	3.4295	.0007	.1931	.7134
Int_1	-.1247	.0471	-2.6457	.0086	-.2174	-.0319
Int_2	.0409	.0351	1.1668	.2443	-.0281	.1100

Product terms key:

Int_1 : InoK x DarboS

Int_2 : Isitra x DarboS

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	.0175	7.0000	1.0000	290.0000	.0086

M*W .0034 1.3614 1.0000 290.0000 .2443

Focal predict: InoK (X)

Mod var: DarboS (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

DarboS	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
2.6000	.1285	.0786	1.6363	.1029	-.0261	.2832
4.0000	-.0460	.0543	-.8471	.3976	-.1529	.0609
4.8000	-.1458	.0708	-2.0576	.0405	-.2852	-.0063

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Conditional direct effects of X on Y

DarboS	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
2.6000	.1285	.0786	1.6363	.1029	-.0261	.2832
4.0000	-.0460	.0543	-.8471	.3976	-.1529	.0609
4.8000	-.1458	.0708	-2.0576	.0405	-.2852	-.0063

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

InoK -> Isitra -> OrgI

DarboS	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
2.6000	.1464	.0470	.0444	.2343
4.0000	.1985	.0488	.1079	.2971
4.8000	.2282	.0652	.1066	.3636

Index of moderated mediation:

	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
DarboS	.0372	.0317	-.0195	.1053

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

----- END MATRIX -----