

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Gražina Matulevičienė
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

PSICHOLOGINIO KONTRAKTO, PASITENKINIMO DARBU, PILietiškOS DARBUOTOJŲ ELGSENOS IR PASITIKĖJIMO ORGANIZACIJA SĄVEIKA	THE INTERACTION OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT, JOB SATISFACTION, CIVIC EMPLOYEE BEHAVIOR AND ORGANIZATIONAL TRUST
---	--

Magistrantas _____

(parašas)

Darbo vadovas _____

(parašas)

Darbo vadovas Dr. Virginijus Tamaševičius

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

Vilnius, 2026

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
SANTRUPŲ SĄRAŠAS.....	6
ĮVADAS.....	7
1. Psichologinio kontrakto, pasitenkinimo darbu, pilietiškos darbuotojų elgsenos ir pasitikėjimo organizacija sąveikos literatūros apžvalga.....	10
1.1. Psichologinio kontrakto samprata.....	10
1.1.1. Psichologinio kontrakto sąvoka.....	10
1.1.2. Psichologinio kontrakto pažeidimai	12
1.1.3. Psichologinio kontrakto įvykdymas.....	13
1.2. Pasitenkinimas darbu samprata.....	14
1.2.1 Pasitenkinimas darbu ir jo veiksniai	14
1.2.2. Nepasitenkinimas ir pasitenkinimas darbu dviejų veiksmų teorija.....	15
1.3. Pilietiška darbuotojų elgsena samprata.....	17
1.3.1. Pilietiška darbuotojų elgsena.....	17
1.3.2. Pilietiškos elgsenos veiksniai.....	19
1.4. Pasitikėjimas organizacija kaip esminis veiksnys darbuotojų gerovei ir organizacijos rezultatams.....	20
1.5. Sąveika tarp psichologinio kontrakto, pasitenkinimo darbu, pilietiškos darbuotojų elgsenos ir pasitikėjimo organizacija.....	22
1.5.1. Pasitenkinimo darbu ir pilietiškos darbuotojų elgsenos sąsaja.....	22
1.5.2. Sąveikos ir jų poveikis organizacijos sėkmei.....	24
2. TYRIMO METODOLOGIJA: PSICHOLOGINIO KONTRAKTO, PASITENKINIMO DARBU, PILIETIŠKOS DARBUOTOJŲ ELGSENOS IR PASITIKĖJIMO ORGANIZACIJA SĄVEIKOS ANALIZĖ.....	26
3. PSICHOLOGINIO KONTRAKTO, PASITENKINIMO DARBU, PILIETIŠKOS DARBUOTOJŲ ELGSENOS IR PASITIKĖJIMO ORGANIZACIJA EMPIRINĖ ANALIZĖ.....	32
3.1. Empirinės analizės tyrimo eiga.....	32
3.2. Respondentų socialinės demografinės charakteristikos	33
3.3. Aprašomoji statistika ir koreliacijų palyginimas	36

3.4.	Tyrimo duomenų normalumo tikrinimas.....	39
3.5.	Psichologinio kontrakto poveikio pilietiškai darbuotojų elgsenai regresinė ir nuoseklioji mediacijos analizė	40
3.5.1.	Psichologinio kontrakto poveikis pasitikėjimui organizacija	41
3.5.2.	Psichologinio kontrakto ir pasitikėjimo organizacija poveikis pasitenkinimui darbu.....	41
3.5.3.	Psichologinio kontrakto, pasitikėjimo organizacija ir pasitenkinimo darbu poveikis pilietiškai darbuotojų elgsenai	42
3.5.4.	Tiesioginių ir netiesioginių poveikių (mediacijos) rezultatai	42
3.6.	Tyrimo hipotezių patikrinimas ir rezultatų apibendrinimas.....	44
3.7.	Empirinio tyrimo išvados ir diskusija	45
	IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	47
	LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	48
	SUMMARY.....	56
	PRIEDAI.....	58

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė Sąvokos – psichologinis kontraktas, paaiškinimas
- 2 lentelė Psichologinio kontrakto pažeidimai, priežastys, pasekmės
- 3 lentelė Pilietiška darbuotojų elgsena ir jos poveikis organizacijai
- 4 lentelė Pasitikėjimo organizacijoje kūrimo veiksniai ir vertinimo sistemos poveikis
- 5 lentelė Sąvokų: psichologinis kontraktas, pasitenkinimas darbu, pilietiškos darbuotojų elgsenos ir pasitikėjimo organizacija sąveikos
- 6 lentelė Autorių Cronbach alfa ir gautų apklausos rezultatų tyrimo Cronbach alfa
- 7 lentelė Respondentų demografiniai rodikliai
- 8 lentelė Organizacinė charakteristika
- 9 lentelė Darbo charakteristikos
- 10 lentelė Tyrimo kintamųjų statistiniai rodikliai
- 11 lentelė Koreliacija tarp tiriamų kintamųjų
- 12 lentelė Koreliacijos tarp amžiaus, darbo patirties, organizacijos dydžio, darbo krūvio ir psichologinio kontrakto, pasitikėjimo organizacija, pasitenkinimo darbu ir pilietiškos darbuotojų elgsenos
- 13 lentelė Tyrimo duomenų normalumo tikrinimo rezultatai
- 14 lentelė Kintamųjų aprašomieji rodikliai (N=306)
- 15 lentelė Pirsono koreliacijos tarp pagrindinių kintamųjų
- 16 lentelė Regresijos rezultatai PK →PORG (N=306)
- 17 lentelė Regresijos rezultatai PK, PORG →PDARB (N=306)
- 18 lentelė Regresijos rezultatai PK, PORG, PDARB →PELG (N=306)
- 19 lentelė Tiesioginiai ir netiesioginiai PK poveikiai PELG (bootstrap 5000)

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 paveikslas. Psichologinio kontrakto įvykdymo modelis ir jo poveikis darbuotojams ir organizacijai
- 2 paveikslas. Pasitenkinimas ir nepasitenkinimas darbu modelis sudarytas remiantis Pagal Herzbergo dviejų veiksnių teorija
- 3 paveikslas. Konceptualus tyrimo modelis

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

Darbe naudojamos šios pagrindinės sąvokos: psichologinis kontraktas, pasitenkinimas darbu, pilietiška darbuotojų elgsena ir pasitikėjimas organizacija. Jų apibrėžimai:

1. Psichologinis kontraktas (PK) – tai organizacijos suformuoti individo įsitikinimai dėl individo ir organizacijos mainų sutarties sąlygų. (Korczynski, 2022, p. 4 – cit. iš Rousseau, 1995)
2. Pasitenkinimas darbu (PDARB)– apibrėžiamas kaip teigiama ar maloni emocinė būseną, atsirandanti įvertinus savo darbą ar darbo patirtį. (E. A. Locke 1976).
3. Pilietiška darbuotojų elgsena (PELG)– savanoriški elgesio modeliai, kurie nėra tiesiogiai įtraukti į darbo aprašymus ar formalius įsipareigojimus, tačiau prisideda prie organizacijos gerovės ir efektyvumo (Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. 1997. Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. Journal of Applied Psychology, 82: 262–270.)
4. Pasitikėjimas organizacija (PORG) – „šalies norą būti pažeidžiamai kitos šalies veiksmais, remiantis lūkesčiu, kad kita šalis atliks tam tikrą veiksmą, svarbų pasitikinčiajai šaliai, nepriklausomai nuo galimybės stebėti ar kontroliuoti tą kitą šalį “. (Mayer ir kt. 1995, p. 712)

IVADAS

Temos aktualumas

Darbo rinkos aplinka yra nuolat dinamiška šiuolaikinių organizacijų atžvilgiu, skatinama technologijų pažangos, globalizacijos ir kitų iššūkių. Todėl organizaciniai ryšiai ir darbuotojų elgesys įgavo svarbą, nes organizacijos orientuojasi ne tik į veiklos efektyvumo didinimą, bet ir į ilgalaikį darbuotojų įsitraukimą bei pasitenkinimą darbu. Šia prasme individualios ir su ja susijusios sąvokos, tokios kaip organizacijos pasitikėjimas, pasitenkinimas darbu, pilietiškas darbuotojų elgesys ir psichologinis kontraktas, tampa itin svarbiomis formuojant organizacijos ir jos darbuotojų sėkmę.

Šioje sparčiai besikeičiančioje darbo rinkoje organizacijos turi nuveikti daugiau nei užtikrinti aukštą darbo efektyvumą; jie turi skatinti ilgalaikį darbuotojų įsitraukimą ir pasitenkinimą. Globalizacija ir technologinė pažanga kelia naujų iššūkių, todėl reikalingas intensyvesnis psichologinio kontrakto, pasitenkinimo darbu ir pilietinio elgesio sąveikos supratimas. Atskirai buvo atlikta daug šių sąvokų tyrimų, tačiau trūksta išsamios analizės, kaip psichologinis kontraktas ir pasitikėjimas organizacija bei pasitenkinimas darbu veikia darbuotojų pilietišką elgesį. Šiame magistro darbe bandoma užpildyti šią tyrimų spragą ir pateikti praktinių įžvalgų apie šių veiksmų sąveiką, įtakojančią darbuotojų motyvaciją, lemiančią organizacijos efektyvumą.

Organizacinis pasitikėjimas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiantis efektyvų bendradarbiavimą ir darbuotojų motyvaciją. Kai darbuotojai jaučia pasitikėjimą savo vadovais ir organizacija, jie yra labiau linkę įsitraukti į organizacijos tikslų siekimą ir parodyti didesnę lojalumą. Tuo pačiu darbo pasitenkinimas yra tiesiogiai susijęs su darbuotojų emocine būseną ir jų nuostatomis apie darbą – pasitenkinimas savo darbu ne tik didina produktyvumą, bet ir mažina darbuotojų kaitą, kas yra labai svarbu organizacijoms, siekiančioms išlaikyti aukštą darbo kokybę.

Pilietiška darbuotojų elgsena, kaip savanoriškas įsipareigojimas prisidėti prie organizacijos ir bendruomenės gerovės, taip pat įgauna vis didesnę svarbą. Tokie darbuotojai ne tik rūpinasi savo pareigomis, bet ir stengiasi prisidėti prie organizacijos tikslo, bendradarbiaudami su kolegomis ir prisitaikydami prie organizacinės kultūros.

Psichologinis kontraktas, kurį sudaro neformalius lūkesčius ir įsipareigojimus tarp darbuotojo ir organizacijos, taip pat atlieka svarbų vaidmenį šiuolaikinėse organizacijose. Kai šis kontraktas yra aiškiai suprastas ir laikomasi abipusių lūkesčių, organizacija gali tikėtis stipresnio

darbuotojų įsitraukimo ir pasitikėjimo, o tai tiesiogiai įtakoja darbo pasitenkinimą ir pilietišką elgseną.

Darbo aktualumas atskleidžia kaip siekiama išnagrinėti šiuos veiksmus – organizacinis pasitikėjimas, darbo pasitenkinimas, pilietiška elgsena ir psichologinis kontraktas – sąveikauja šiuolaikinėse organizacijose ir kokią poveikį jie daro darbuotojų motyvacijai bei organizacijų efektyvumui.

Darbo problema – kokia yra psichologinio kontrakto įtaka pilietišcai darbuotojų elgsenai, medijuojant pasitikėjimu organizacija ir pasitenkinimu darbu.

Darbo objektas – psichologinio kontrakto, pasitenkinimo darbu, pilietiškos darbuotojų elgsenos ir pasitikėjimo organizacija sąveika.

Šio darbo tikslas: įvertinti psichologinio kontrakto įtaką pilietišcai darbuotojų elgsenai, medijuojant pasitikėjimu organizacija ir pasitenkinimu darbu.

Šio darbo uždaviniai:

1. Išsiaiškinti psichologinio kontrakto, pasitenkinimo darbu, pilietiškos darbuotojų elgsenos ir pasitikėjimo organizacija sąvokas ir nustatyti galimus ryšius tarp keturių elementų.
2. Atlikti išsamią anketinę apklausą įmonių darbuotojams, siekiant surinkti duomenis apie jų požiūrį į psichologinį kontraktą, darbo pasitenkinimą, pilietišką elgseną ir pasitikėjimą organizacija. Įvertinti, kaip darbuotojai suvokia šias sąvokas ir kaip jų vertinimai gali būti susiję su šių veiksmų tarpusavio sąveika bei jų įtaka darbuotojų motyvacijai ir organizacijos veiklos efektyvumui
3. Nustatyti, kaip psichologinis kontraktas, pasitenkinimas darbu, pilietiška darbuotojų elgsena ir pasitikėjimas organizacija tarpusavyje sąveikauja ir įtakoja vieni kitus, atskleidžiant mediacinį poveikį, kuris galėtų paaiškinti, kaip šie veiksniai formuoja darbuotojų motyvaciją ir elgesį organizacijoje. Analizuoti, kaip pasitenkinimas darbu ir pasitikėjimas organizacija veikia pilietišką elgseną, ir koku būdu psichologinis kontraktas gali tarpininkauti šiame procese.

Darbo metodai

Literatūros analizė: Pagrindiniai šaltiniai, iš kurių remiamasi šiuo tyrimu, apima mokslinius straipsnius ir knygas, tokias kaip Korczynski (2022), Rousseau (1995), E. A. Locke (1976), Podsakoff et al. (1997), Mayer et al. (1995), ir kt. Ši literatūros apžvalga padeda suformuluoti teorinį pagrindą bei tyrimo kintamųjų sąsajas.

Tyrimo metodas: Tyrimui atlikti pasirinktas kiekybinis metodas. Atlikta anketinė apklausa, kurią užpildė įmonių darbuotojai. Apklausos anketa parengta internetinėje platformoje (www.apklausa.lt) ir paskleista respondentams socialinių tinklų pagalba.

Duomenų analizė: Gautų duomenų apdorojimui bus taikoma SPSS arba Smart PLS programinė įranga. Šios priemonės suteiks galimybę atlikti statistinius tyrimus, tokius kaip koreliacijos ir regresijos analizė, bei įvertinti ryšius tarp kintamųjų.

Klausimyno patikimumo įvertinimas: Klausimyno patikimumas ir vidinis nuoseklumas vertinamas naudojant Cronbacho alfa koeficientą.

Mediacinio modelio analizė: Mediacinio poveikio nustatymui panaudotas SPSS specialusis įskiepis (Makro proceso modelis, šeštas modelis).

Dirbtinio intelekto (toliau – DI) naudojimas: Dirbtinis intelektas buvo naudojamas tik kaip pagalbinė priemonė statistinių metodų (regresinės, mediacijos analizės ir koreliacijų) bei IBM SPSS programine įranga gautų rezultatų supratimui patikslinti. Dirbtinis intelektas nebuvo naudojamas tyrimo duomenims generuoti, analizuoti ar tyrimo išvadoms formuluoti. Visi tyrimo duomenys ir išvados parengtos autorės.

Darbo struktūra

Magistrinį darbą sudaro trys dalys. Pirmoje dalyje analizuojama mokslinė literatūra, kur specialistų pagalba išaiškinama pagrindinės temos aktualijos: psichologinis kontraktas (Korczynski, 2022, p. 4 – cit. iš Rousseau, 1995), pasitenkinimas darbu (E. A. Locke 1976), pilietiška darbuotojų elgsena (Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. 1997), pasitikėjimas organizacija (Mayer ir kt. 1995) ir sąsaja tarp visų šių išvardintų dalykų (Conway, N., & Briner, R. B. 2005). Mokslinės analizės dėka, galima bus matyti rezultatus bei ryšį su jau atliktais tyrimais tarp visų kintamųjų ir sudaryti tyrimo konceptualų modelį. Antroje dalyje pateikiama tyrimo metodika, konceptualus tyrimo modelis, formuluojamos hipotezės bei aprašomi matuojami veiksniai ir juos atitinkantys konstruktai. Tyrimo įrankiui bus pasirinktas – klausimynas. Trečioje dalyje pateikiami duomenų apdorojimo metodai: SPSS arba Smart PLS programinės įrangos pagalba. Pateikiami rezultatai, tyrimo modelio ir hipotezių, pateikiamos apibendrinamos išvados.

PSICHOLOGINIO KONTRAKTO, PASITENKINIMO DARBU, PILIETIŠKOS DARBUOTOJŲ ELGSENOS IR PASITIKĖJIMO ORGANIZACIJA SĄVEIKOS LITERATŪROS APŽVALGA

1.1. Psichologinio kontrakto samprata

1.1.1. Psichologinio kontrakto sąvoka

Šiuolaikinėje darbo rinkoje, kuri nuolat kinta dėl skaitmenizacijos, nuotolinio darbo ir kartų skirtumų, psichologinio kontrakto svarba dar labiau išryškėja. Daugiau nei tik materialiniai išsipareigojimai, jis apima darbuotojo lūkesčius dėl darbo sąlygų, karjeros galimybių, darbo ir asmeninio gyvenimo balanso bei organizacijos vertybių. Šiuolaikiniai darbuotojai vis dažniau vertina ne tik atlyginimą, bet ir psichologinę gerovę, įtraukimą ir darbo prasmingumą. Todėl psichologinio kontrakto valdymas tampa svarbus siekiant išlaikyti lojalumą ir darbuotojų motyvaciją, ypač dabartinėje dinamiškoje darbo aplinkoje.

Rousseau (1995) apibrėžia psichologinį kontraktą kaip subjektyvias darbuotojo nuostatas ir lūkesčius, kurie formuojasi remiantis organizacijos pateikiama informacija ir yra susiję su neformaliais susitarimais bei mainais tarp darbuotojo ir organizacijos. Jo apibrėžimas gerai išryškina psichologinio kontrakto subjektyvumą ir asmeniškumą, tačiau šią sąvoką galima papildyti ir kitų autorių įžvalgomis. Pavyzdžiui, Conway ir Briner (2005) nurodo, kad psichologinis kontraktas ne tik apibrėžia lūkesčius, bet ir yra dinamiškas – jis gali keistis laikui bėgant, priklausomai nuo darbuotojo ir organizacijos patirties bei aplinkybių. Taip pat, Bal (2008) pažymi, kad šis kontraktas turi didelę įtaką darbuotojo elgesiui ir emocinei būklei, nes nesusipratimai arba pažeidimai gali sukelti nepasitenkinimą ir prastą darbo motyvaciją.

Todėl galima teigti, jog psichologinis kontraktas yra esminis veiksnys, lemiantis darbuotojų pasitenkinimą ir motyvaciją šiuolaikinėje darbo aplinkoje. Tai ne tik formalus susitarimas, bet ir dinamiškas santykis, kuris nuolat kinta priklausomai nuo darbuotojo ir organizacijos patirties, vertybių bei lūkesčių. Efektyvus psichologinio kontrakto valdymas padeda išlaikyti darbuotojų lojalumą, gerina jų emocinę gerovę ir skatina aukštesnį darbo našumą.

Pateiktoje lyginamojoje lentelėje (žr. 1 lentelė), apžvelgiamos skirtingų autorių psichologinio kontrakto sąvokos.

1 lentelė Sąvokos – psichologinis kontraktas, paaiškinimas

Metai	Autorius	Šaltinis	Sąvokos paaiškinimas
1995	Rousseau, Denise M	Korczynski, 2022, p. 4 – cit. iš Rousseau, 1995	Apibrėžia psichologinį kontraktą kaip individualius, subjektyvius įsitikinimus, formuojamus organizacijos, apie mainų susitarimo sąlygas tarp individų ir jų organizacijos.
2005	Conway ir Briner	Conway, N., & Briner, R. B. (2005).	Psichologinis kontraktas ne tik apibrėžia lūkesčius, bet ir yra dinamiškas – jis gali keistis laikui bėgant, priklausomai nuo darbuotojo ir organizacijos patirties bei aplinkybių
2008	Bal	Bal, P. M., de Lange, A. H., Jansen, P. G. W., & van der Velde, M. E. G. (2008)	Psichologinis kontraktas turi didelę įtaką darbuotojo elgesiui ir emocinei būklei, nes nesusipratimai arba pažeidimai gali sukelti nepasitenkinimą ir prastą darbo motyvaciją.

Šaltinis: sudarytas autorės remiantis mokslinė literatūra

Apibendrinus pateiktas nuomones, galima teigti, kad psichologinis kontraktas yra esminis faktorius, įtakojantis tiek darbuotojo elgesį, tiek organizacijos efektyvumą. Jis yra dinamiškas ir subjektyvus procesas, kuris formuojasi ir kinta priklausomai nuo darbuotojo ir organizacijos patirties. Nors psichologinis kontraktas dažnai vertinamas kaip abipusis susitarimas dėl lūkesčių ir mainų sąlygų, jo pažeidimai arba nesusipratimai gali sukelti žalingų pasekmių tiek darbuotojui, tiek organizacijai. Todėl svarbu, kad tiek darbuotojai, tiek organizacijos nuolat vertintų ir aiškiai suvoktų savo lūkesčius, kad užtikrintų ilgalaikius ir sėkmingus darbo santykius.

Taip pat galima teigti, kad psichologinis kontraktas yra būtinas sėkmingiems darbo santykiams užtikrinti, nes jis ne tik formuoja darbuotojo ir organizacijos lūkesčius, bet ir nulemia darbuotojo emocinę būseną bei darbo efektyvumą. Palaikant teisingą šio kontrakto supratimą ir nuolat jį atnaujinant, organizacijos gali pasiekti didesnę darbuotojų pasitenkinimą ir geresnius darbo rezultatus.

1.1.2. Psichologinio kontrakto pažeidimai

Psichologinio kontrakto pažeidimas įvyksta, kai organizacija nesilaiko darbuotojui duotų neoficialių įsipareigojimų, sukeldama nusivylimą, prastėjantį pasitikėjimą ir motyvaciją, kas gali turėti neigiamą poveikį tiek darbuotojui, tiek organizacijai. „Psichologinio kontrakto pažeidimas ir jo pasekmės dažniausiai nagrinėjamos per neigiamus padarinius, kurie kyla dėl nesilaikymo įsipareigojimų. Tuo tarpu psichologinio kontrakto įvykdymas labiau orientuojasi į tai, kaip darbuotojai vertina organizacijos pastangas įvykdyti savo įsipareigojimus pagal mainų santykius (Conway & Coyle-Shapiro, 2012; Rousseau, 1995). Sudarytoje lentelėje (žr 2. lentelė) sudėlioti pagrindiniai psichologinio kontrakto pažeidimai, jų priežastys, pasekmės darbuotojui ir pasekmės organizacijai.

2 lentelė Psichologinio kontrakto pažeidimai, priežastys, pasekmės

Pažeidimas	Priežastys	Pasekmės darbuotojui	Pasekmės organizacijai
Atlygio ir priedų neatitikimas	- Neįvykdyti finansiniai įsipareigojimai	- Pasitikėjimo praradimas, demotyvacija	- Mažesnis įsitraukimas, kaita
Karjeros augimo trūkumas	- Nepakankamos galimybės tobulėti	- Frustracija, sumažėjęs įsitraukimas	- Mažesnis lojalumas, inovatyvumo stoka
Neaiškus darbo aprašymas	- Per didelis darbo krūvis, dažni pokyčiai	- Stresas, perdegimas	- Kaita, mažesnis produktyvumas
Bendravimo trūkumas su vadovais	- Nepakankama informacija apie sprendimus	- Nepasitikėjimas, nesaugumo jausmas	- Sumažėjusi komunikacija
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	- Ilgos darbo valandos, netinkama atostogų politika	- Perdegimas, žema motyvacija	- Mažesnis našumas, prasta darbo aplinka
Darbo sąlygų neaiškumai	- Nepakankama parama lankstiems grafikams	- Sumažėjęs pasitenkinimas, lojalumas	- Mažesnis produktyvumas
Saugumo ir sveikatos pažeidimai	- Nesaugios sąlygos, nesilaikoma sveikatos standartų	- Nerimas, pasitikėjimo praradimas	- Teisiniai, finansiniai nuostoliai

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Rousseau (1995) ir Conway & Coyle-Shapiro (2012)

Pateiktoje lentelėje minima, kad psichologinio kontrakto pažeidimai turi tiesioginį poveikį tiek darbuotojų gerovei, tiek organizacijos veiklai. Tokie pažeidimai kaip atlygio neatitikimas,

karjeros galimybių trūkumas, darbo aprašymo neaiškumai ir bendravimo trūkumas su vadovais, sukelia darbuotojams emocinius neigiamus jausmus, tokius kaip pasitikėjimo praradimas, demotyvacija, stresas ir perdegimas. Tai veda prie mažesnio darbuotojų įsitraukimo, lojalumo ir inovatyvumo trūkumo organizacijoje. Taigi psichologinio kontrakto pažeidimai sumažina tiek darbuotojų pasitenkinimą ir motyvaciją, tiek organizacijos našumą ir stabilumą.

1.1.3. Psichologinio kontrakto įvykdymas

Pagal autorius Conway & Coyle-Shapiro (2012) psichologinių kontraktų įvykdymas yra labai svarbus darbuotojų pasitenkinimui, lojalumui ir motyvacijai. Taip pat jie pabrėžia tai, jog darbuotojai vertina organizacijos gebėjimą įvykdyti įsipareigojimus, susijusius su atlygiu, darbo sąlygomis, karjeros galimybėmis, visa tai didina darbuotojų įsitraukimą į organizacijos tikslus, siekti geriausių rezultatų.

Anksčiau atlikti tyrimai rodo, kad psichologinio kontrakto įvykdymas turi svarbų poveikį darbuotojų požiūriui ir elgesiui. Taip pat, psichologinio kontrakto įvykdymas yra būtinas pasitikėjimo, motyvacijos ir priklausomybės jausmo organizacijai kūrimui. Norint skatinti papildomą elgesį, pavyzdžiui, inovatyvų darbo elgesį, žinių dalijimosi norą ir organizacinio pilietiškumo elgesį, darbuotojams yra svarbu atpažinti psichologinio kontrakto įvykdymą. Be to, psichologinio kontrakto įvykdymas taip pat turi įtakos darbuotojų įsitraukimui, pasitenkinimui darbu ir jų išlaikymui organizacijoje.

Tyrimas „The Effect of Psychological Contract Fulfilment on Innovative Work Behavior—An Investigation of Skilled Service Workers“ (2024) patvirtina, kad psichologinio kontrakto įvykdymas turi teigiamą poveikį organizaciniam pilietiškumo elgesiui.

Pateiktame paveiksle (žr. 1 paveikslas) pabrėžta psichologinio kontrakto įvykdymo svarba, poveikis tiek darbuotojams tiek organizacijai.



1. Paveikslas. Psichologinio kontrakto įvykdymo modelis ir jo poveikis darbuotojams ir organizacijai

Išanalizavus mokslinės literatūros autorių nuomones ir remiantis pačiu naujausiu darytu tyrimu, galima teigti, jog psichologinio kontrakto įvykdymas yra svarbus organizacijos ir darbuotojų santykių pagrindas, turintis didelį poveikį darbuotojo motyvacijai, pasitenkinimui ir ilgalaikiam įsipareigojimui organizacijai.

1.2. Pasitenkinimas darbu samprata

1.2.1 Pasitenkinimas darbu ir jo veiksniai

Pasitenkinimas darbu yra darbuotojo emocinė reakcija į darbo aplinką, sąlygas, užduotis ir tarpusavio santykius. Tai sudėtingas psichologinis procesas, apimantis darbuotojo lūkesčių, vertybių ir realių darbo sąlygų sąveiką. Patenkinti darbuotojai yra labiau motyvuoti, produktyvūs ir lojalūs organizacijai, todėl jų gerovė tiesiogiai įtakoja organizacijos veiklos efektyvumą ir sėkmę.

Pasitenkinimą darbu lemia keli svarbūs faktoriai: darbo užmokestis, tinkamai sudarytos darbo sąlygos, karjeros galimybės, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas bei vadovavimo stilius. Be to, svarbu atsižvelgti į socialinius ir psichologinius aspektus, tokius kaip darbo prasmė, pripažinimas ir kolegų palaikymas. Organizacijoms yra būtina kurti palankią darbo aplinką, kad užtikrintų darbuotojų gerovę, darbo kokybę ir našumą. Edwino A. Locke'o „Range of Affect Theory“ („Emocijų apimties teorija“) teigia, kad darbo pasitenkinimas priklauso nuo skirtumo tarp to, ko darbuotojas tikisi iš darbo, ir to, ką jis iš tiesų gauna. Locke akcentuoja, kad svarbu ne tik tai, kas suteikia darbuotojui pasitenkinimą, bet ir kokias vertybes bei lūkesčius darbuotojas turi. Ši teorija pabrėžia individualių skirtumų svarbą vertinant darbo pasitenkinimą, nes skirtingi žmonės gali skirtingai reaguoti į tas pačias darbo sąlygas.

Locke taip pat nagrinėjo, kaip įvairūs veiksniai, pavyzdžiui, atlygis, darbo sąlygos, santykiai su kolegomis ir vadovais bei darbo pobūdis, gali paveikti darbo pasitenkinimą. Pasitenkinimas darbu nėra pastovus ir gali kisti priklausomai nuo organizacinės aplinkos, darbo sąlygų bei asmeninių lūkesčių ir gyvenimo pokyčių. Tai reiškia, kad darbo pasitenkinimą reikia vertinti dinamiškai, nuolat stebint ir analizuojant darbuotojų nuomonę bei poreikius. Būtent garsaus psichologo Locke (1976) žymus darbas „The Nature and Causes of Job Satisfaction“ („Darbo pasitenkinimo pobūdis ir priežastys“) padėjo aiškiai nustatyti pasitenkinimo darbu teorinį pagrindą ir pabrėžė ryšį tarp asmeninio pasitenkinimo ir darbo motyvacijos. Jo tyrimai tapo esminiu įrankiu kuriant praktinius sprendimus organizacijose, siekiant gerinti darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą. Locke teorijos ir išvados taip pat paskatino toliau tirti darbuotojų elgseną ir motyvaciją, įtvirtinant darbo pasitenkinimą kaip esminį elementą organizacijų veikloje.

R. Hoppock (1935) buvo vienas pirmųjų, pabrėžusių, kad pasitenkinimas darbu kyla iš įvairių darbo aplinkos elementų, kurie darbuotojui sukelia teigiamus jausmus. Vėliau E. A. Locke (1976) išskyrė, kad ši būseną susijusi su emociniu pasitenkinimu, atsirandančiu įvertinus, ar darbas atitinka individo motyvus ir vertybes. P. E. Spector (1997) papildė, jog tai yra platus reiškinys, apimantis ne tik bendrą požiūrį į darbą, bet ir atskirų jo aspektų – atlygio, kolegų, vadovo – vertinimą. H. M. Weiss

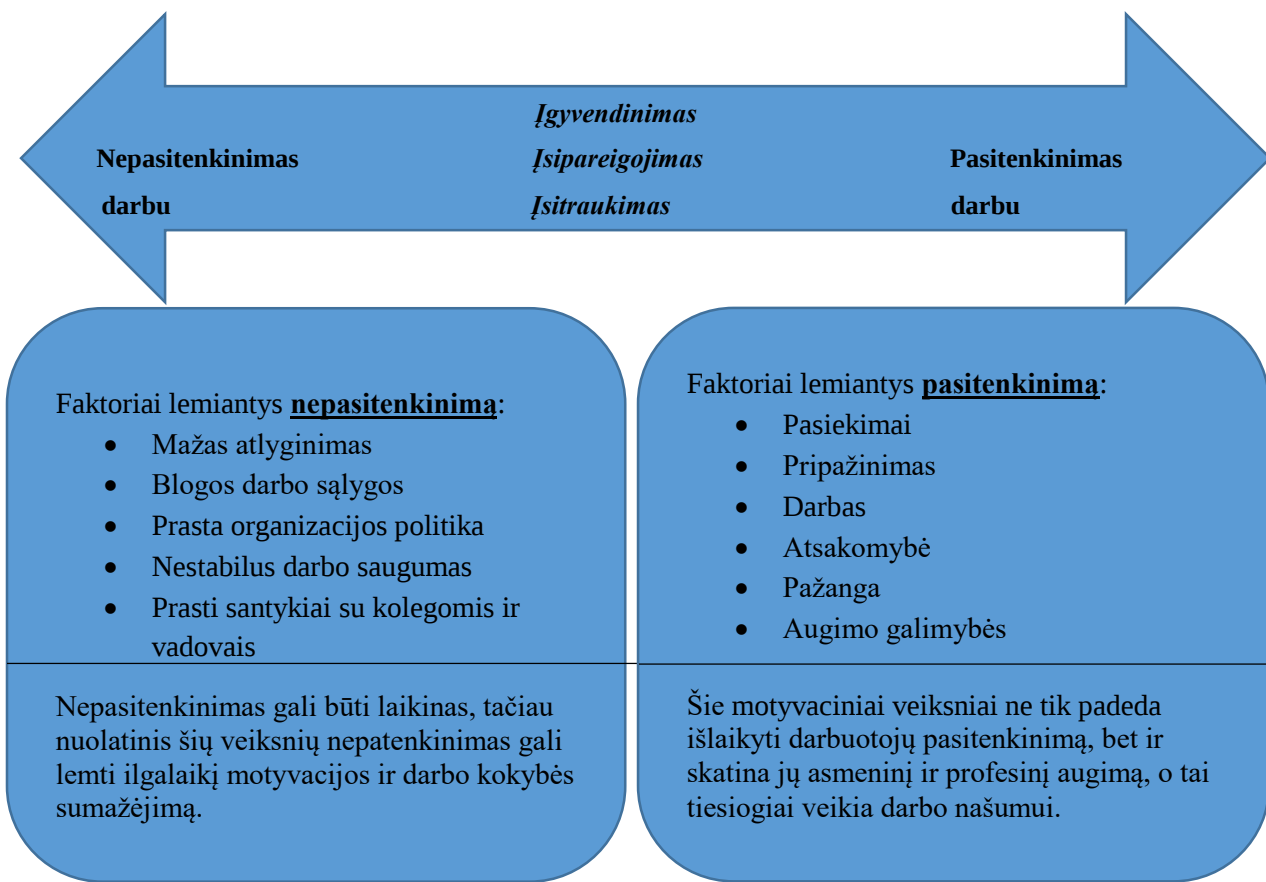
(2002) šią koncepciją išplėtė, teigdamas, kad pasitenkinimas darbu apima tiek paties darbo, tiek darbo aplinkos bruožus. Šią sąvoką supaprastino D. Diskienė ir K. Tamoševičienė (2015), apibrėždamos pasitenkinimą kaip darbuotojo „mėgimą“ savo darbą, o S. P. Robbins ir T. A. Judge (2018) nurodė, jog tai yra bendras asmens požiūris į darbą, kuris gali būti teigiamas arba neigiamas.

Remiantis minėtais autoriais, pasitenkinimas darbu gali būti apibrėžiamas kaip darbuotojo gebėjimas darbe atskleisti visas savo galimybes, įgūdžius ir stipriasias savybes, jaustis patogiai, turint aiškią ir veiksmingą organizacijos viziją, bei mėgautis atliekamu darbu. Tai taip pat apima darbuotojo suvokimą, kad jo darbas yra prasmingas ir vertingas tiek asmeniniu, tiek organizaciniu lygmeniu.

Nors egzistuoja įvairių interpretacijų, darbo pasitenkinimas dažnai suprantamas kaip susijęs su emocijomis, tarpusavio ryšiais, jausmais ir darbuotojo savirealizacija. Taigi, galima teigti, kad darbo pasitenkinimas atspindi žmogaus patiriamus jausmus savo darbui, kurie priklauso nuo jo požiūrio į darbo aplinką ir visas su darbu susijusias sąlygas. Darbuotojai, kurių pasitenkinimas darbu yra aukštas, paprastai mažiau linkę praleisti darbo valandas, rečiau keičia darbovietę, aktyviau dalyvauja organizacijos veikloje ir mažiau rizikuoja patirti profesinį išsekimą. Taip pat jie dažniau rodo kūrybiškumą ir inovatyvumą, geriau prisitaiko prie pokyčių. Tuo tarpu darbuotojai, kurių pasitenkinimas darbu yra žemas, dažniau praleidžia darbo dienas, dažnai keičia darbą, pasižymi žemesniu produktyvumu, turi polinkį anksti išeiti į pensiją, mažą lojalumą organizacijai ir dažniau susiduria su psichologinėmis ar fizinėmis sveikatos problemomis.

1.2.2. Nepasitenkinimas ir pasitenkinimas darbu dviejų veiksmų teorija

Darbo pasitenkinimas yra svarbus veiksnys tiek darbuotojų gerovei, tiek organizacijos sėkmei. Tačiau pasitenkinimas darbu nėra vienpusiškas, jis gali būti paveiktas įvairių tiek teigiamų, tiek neigiamų veiksmų, kuriuos galima atvaizduoti naudojant įvairias teorijas ir modelius. Viena iš tokių teorijų – Herzbergo dviejų veiksmų teorija, kuri padeda išskirti veiksmus, lemiančius pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu. Pagal šią teoriją, pasitenkinimas ir nepasitenkinimas darbu kyla iš skirtingų šaltinių ir gali turėti įtakos darbuotojo motyvacijai ir elgsenai. Šiame kontekste pateiktame paveiksle (žr. 2 paveikslas) atvaizduojami trys pagrindiniai veiksniai, kurie tiesiogiai įtakoja darbuotojo požiūrį į darbą: įgyvendinimas, įsipareigojimas ir įsitraukimas.



2. **Paveikslas.** Pasitenkinimas ir nepasitenkinimas darbu modelis sudarytas remiantis Pagal Herzbergo dviejų veiksnių teorija

Pagal Herzbergo dviejų veiksnių teoriją jau yra nustatyta, jog darbo pasitenkinimas ir nepasitenkinimas kyla iš skirtingų veiksnių. Higienos veiksniai: darbo sąlygos, atlyginimas ir tarpasmeniniai santykiai, užkerta kelią nepasitenkinimui, tačiau nesukelia ilgalaikio pasitenkinimo. Motyvaciniai veiksniai: pasiekimai, atsakomybė ir augimo galimybės, skatina tikrą pasitenkinimą ir motyvaciją. Norint pasiekti darbo pasitenkinimą, būtina ne tik pašalinti neigiamus higienos veiksnius, bet ir skatinti motyvacinius veiksnius, kurie įtraukia ir motyvuoja darbuotojus.

Darbuotojų darbo pasitenkinimo veiksniai

Darbo pasitenkinimas yra kompleksinis reiškiny, kurį lemia įvairūs veiksniai, priklausantys nuo tiek individualių darbuotojo ypatybių, tiek organizacijos aplinkos. Tyrimai apie darbuotojų pasitenkinimą dažnai apima kelis pagrindinius aspektus, tokius kaip atlyginimas, karjeros galimybės, darbo pobūdis, darbo sąlygos, komunikacija su vadovybe, darbo saugumas ir profesinio tobulėjimo galimybės. Kiekvienas iš šių veiksnių gali turėti skirtingą poveikį darbuotojo pasitenkinimo lygiui, priklausomai nuo darbo konteksto ir organizacijos politikos. Atlyginimas ir nauda yra vienas iš pagrindinių pasitenkinimo veiksnių. Tyrimuose apie darbuotojus atlyginimas

dažnai nurodytas kaip nepakankamas, ypač kai atlygis nesivysto pagal gyvenimo išlaidų augimą. Be to, kai kurie darbuotojai jaučia, kad jų atlyginimas nėra atitinkamas darbo apimčiai ir kokybei. Taip pat svarbu atkreipti dėmesį į naudos paketą, kuris apima sveikatos draudimą, pensijų planus ir kitas privilegijas, kurios gali turėti reikšmingą įtaką darbuotojų pasitenkinimui. Karjeros galimybės ir profesinis tobulėjimas yra svarbūs darbo pasitenkinimo veiksniai. Tyrimai rodo, kad darbuotojai, kurie nemato aiškių augimo galimybių, dažnai patiria nepasitenkinimą. Trūkstant galimybių tobulėti ir siekti aukštesnių pozicijų, mažėja motyvacija. Profesinio tobulėjimo galimybės, tokios kaip mokymai ir seminarai, padeda darbuotojams jaustis vertinamiems ir skatina jų įsipareigojimą darbui. Darbo pobūdis ir autonomija turi didelę įtaką darbuotojų pasitenkinimui. Tyrimai rodo, kad darbuotojai, turintys daugiau kontrolės ir autonomijos, dažniau jaučiasi įsitraukę ir motyvuoti. Jie pageidauja daugiau laisvės priimant sprendimus ir organizuojant darbą, kas padidina pasitenkinimą. Be to, atsakomybės lygis ir darbo įvairovė taip pat lemia darbuotojo pasitenkinimą. Komunikacija ir darbo aplinka taip pat veikia darbuotojų pasitenkinimą. Netinkama komunikacija gali sukelti nepasitenkinimą ir prastą atmosferą, tačiau reguliarūs susitikimai, atviras grįžtamasis ryšys ir nuolatinis dialogas su vadovybe padeda išspręsti problemas. Be to, fizinė ir psichologinė darbo aplinka taip pat svarbios darbuotojo pasitenkinimui.

Darbo pasitenkinimas yra daugialypis reiškiny, kurį formuoja tiek individualūs darbuotojo veiksniai, tiek organizacijos aplinka. Pagrindiniai pasitenkinimo veiksniai apima atlyginimą, karjeros galimybes, darbo pobūdį, darbo sąlygas, komunikaciją su vadovybe ir profesinio tobulėjimo galimybes. Kiekvienas iš šių aspektų gali turėti skirtingą poveikį darbuotojo pasitenkinimui, todėl organizacijos turi atidžiai stebėti ir vertinti šiuos veiksnius, kad užtikrintų aukštą darbuotojų motyvaciją, mažintų kaitą ir skatintų ilgalaikį įsipareigojimą darbui.

1.3. Pilietiška darbuotojų elgsena samprata

1.3.1. Pilietiška darbuotojų elgsena

Kasdieniniame gyvenime sąvoka pilietiška darbuotojų elgsena gali būti suprantama, kaip paprastas, tačiau svarbus tam tikras veiksmas ar poelgis darbe, kur nėra tiesiogiai susiję su darbo užduotimis, bet padeda kurti gerą darbo aplinką ir palaikyti santykius su kolegomis. Tai galėtų būti noras padėti kolegai, kuomet jis susiduria su sunkumais, nesukeliant papildomos įtampos. Taip pat galėtų reikšti atsakingą elgesį, kuomet darbuotojas laikosi nustatytų darbo vietos taisyklių, net jeigu niekas jo nestebi, kaip pavyzdys galėtų būti, laiku atvykti į darbą. Dar vienas pavyzdys galėtų būti, jeigu darbuotojas pasako pagyrimą kolegai už gerai atliktą darbą, net jei jis pats neturi tiesioginės

naudos, tai gali būti laikoma pilietiška elgsena. Arba jeigu darbuotojas pasiūlo idėjas, kaip pagerinti darbo procesus, nors tai nėra jo tiesioginė atsakomybė, tai taip pat rodo pilietišką elgseną. Tokie veiksmai stiprina komandos dvasią ir prisideda prie bendros organizacijos gerovės.

Organizacinė pilietiška elgsena tampa vienu iš svarbiausių veiksnių, kurie didina organizacijos efektyvumą siekiant organizacijos tikslų. Ši elgsena yra disciplina, kuri bando paaiškinti žmogaus elgesį ir priežastis, kodėl atsiranda įvairūs elgesio tipai organizacijoje. „Podsakoff, MacKenzie ir Organ (2006) apibrėžė organizacinę pilietišką elgseną kaip individualų elgesį, kuris yra nepriklausomas, tiesiogiai ar aiškiai nepripažintas oficialiame atlygio sistemoje, siekiant skatinti organizacijos efektyvų ir veiksmingą funkcionavimą“. Pagal Podsakoff ir jo kolegų (1997) atliktų tyrimų, sąvoka - pilietiška darbuotojų elgsena turi teigiamą poveikį organizacijai ir jos efektyvumui, darbo atmosferai, bendradarbiavimui ir organizacijos sėkmei. Ši elgsena prisideda prie aukštesnio darbo našumo, organizacijos pasitenkinimo. Taip pat išskyrė tokį niuansą kaip, sukurta tinkama darbo aplinka sumažina stresą ir nesusipratimus ar konfliktus darbo vietoje. Sudarytoje lentelėje (žr. 3 lentelė) yra pateikti pilietiškos darbuotojo elgsenos pavyzdžiai, kurie apibūdina elgesį, kai darbuotojas įsitraukia į veiklas, kurios nėra tiesiogiai susijusios su jo pagrindinėmis darbo pareigomis, tačiau teigiamai veikia organizaciją ir jos darbo aplinką.

3 lentelė *Pilietiška darbuotojų elgsena ir jos poveikis organizacijai*

Pilietiška darbuotojo elgsena	Pavyzdžiai	Teigiamas poveikis organizacijai
Pagalba kolegai	Noras padėti kolegai, kuomet jis susiduria su sunkumais, nesukeliant papildomos įtampos.	Komandos dvasios stiprinimas, su kolegomis santykių gerinimas, skatina bendradarbiavimą ir teigiamą darbo aplinką.
Atsakingas elgesys	Laikymasis darbo vietos taisyklių net jei niekas nestebi, pvz., laiku atvykimas į darbą.	Darbo vietos tvarkos užtikrinimas, sumažina stresą ir nesusipratimus, gerina organizacijos efektyvumą.
Pagyrimai kolegai	Pagyrimas kolegai už gerai atliktą darbą, net jei pats darbuotojas neturi tiesioginės naudos.	Pozityvios darbo atmosferos skatinimas, didina kolegų motyvaciją, stiprina tarpusavio pagarbą ir teigiamus santykius.
Idėjų siūlymas darbo procesų tobulinimui	Pasiūlymas idėjų, kaip pagerinti darbo procesus, nors tai nėra tiesioginė atsakomybė.	Inovacijų skatinimas ir nuolatinis tobulėjimas, didina organizacijos efektyvumą ir darbuotojų įsitraukimą.
Bendradarbiavimas	Savanoriškas bendradarbiavimas ir pagalba kolegomis net jei tai neįeina į tiesiogines darbo užduotis.	Geros darbo atmosferos palaikymas, mažina konfliktus, stiprina organizacijos kultūrą ir bendrą našumą.
Darbo aplinkos gerinimas	Pastangos kurti ir palaikyti gerą darbo aplinką, mažinti stresą ir nesusipratimus.	Darbo vietoje streso ir konfliktų mažinimas, gerina darbuotojų pasitenkinimą, didina darbo našumą ir organizacijos sėkmę.
Darbo atmosferos gerinimas	Prisidėjimas prie pozityvios darbo atmosferos kūrimo ir darbo taisyklių laikymosi.	Teigiamas veikimas organizacijos kultūros, darbo atmosferos, padidina darbuotojų motyvaciją ir lojalumą.

Šaltinis: sudarytas autorės remiantis moksline literatūra ir iš dėstomos medžiagos

Pilietiška darbuotojo elgsena apima veiksmus ir poelgius, kurie nėra tiesiogiai susiję su darbuotojo pagrindinėmis užduotimis, tačiau prisideda prie organizacijos kultūros, darbo atmosferos ir bendro darbo našumo. Pavyzdžiui, tokie veiksmai, kaip pagalba kolegoms, atsakingas elgesys, pagyrimai, idėjų siūlymas darbo procesų tobulinimui ir bendradarbiavimas prisideda prie teigiamos darbo aplinkos kūrimo, mažina stresą ir konfliktus bei stiprina komandinę dvasią. Be to, šie veiksmai gali skatinti organizacijos efektyvumą, darbuotojų motyvaciją ir lojalumą, taip užtikrinant aukštą darbo kokybę ir organizacijos sėkmę.

Pilietiška elgsena ne tik pagerina darbuotojų tarpusavio santykius, bet ir turi tiesioginį poveikį organizacijos kultūrai ir darbo atmosferai, todėl jos reikšmė neapsiriboja tik individualių užduočių atlikimu. Tokie veiksmai, nors ir ne visuomet matomi kaip tiesioginiai darbo rezultatai, ilgainiui kuria pozityvią organizacijos kultūrą, skatina inovacijas ir nuolatinį tobulėjimą. Todėl pilietiška elgsena tampa svarbiu veiksmu, užtikrinančiu ne tik gerą darbo aplinką, bet ir ilgalaikę organizacijos sėkmę ir augimą.

1.3.2. Pilietiškos darbuotojo elgsenos veiksniai

Pilietiška elgsena organizacijoje, kaip savanoriški darbuotojų veiksmai, viršijantys formalų užduočių atlikimą ir nesusiję su tiesioginiais materialiais apdovanojimais, yra svarbus organizacijos efektyvumo veiksnys. Ši elgsena apima tokius aspektus kaip altruizmas, sąžiningumas, mandagumas, aktyvus dalyvavimas organizacijos gyvenime ir iniciatyvumas, kurie, nors ir nėra tiesiogiai vertinami ar apmokami, turi reikšmingą poveikį organizacijos kultūrai ir veiklos efektyvumui. Moksliniai tyrimai rodo, kad pilietinė elgsena prisideda prie geresnių tarpasmeninių santykių organizacijoje, didina darbuotojų motyvaciją ir padeda įgyvendinti organizacijos tikslus. Toks elgesys taip pat stiprina bendradarbiavimą ir organizacinį pasitikėjimą, kurie yra būtini kuriant teigiamą organizacijos kultūrą ir ilgalaikę jos sėkmę. Tyrimai rodo, kad darbuotojų psichologinė gerovė turi teigiamą poveikį organizacinio pilietiško elgsenai. Remiantis persipylimo teorija, pasitenkinimas asmeniniame ir profesiniame gyvenime gali turėti teigiamą poveikį darbuotojų elgesiui darbo vietoje. Aukštas psichologinės gerovės lygis skatina darbuotojus ne tik aktyviai dalyvauti organizacijos gyvenime, bet ir prisidėti prie pokyčių bei inovacijų, taip pagerinant organizacijos funkcionavimą ir stiprinant bendrą darbo atmosferą. Tai, kad psichologinė gerovė skatina altruistinius veiksmus ir aktyvų dalyvavimą organizacijos veikloje, yra svarbus veiksnys, prisidedantis prie organizacijos ilgaamžiškumo ir tvarumo. Tyrimo rezultatai taip pat patvirtina, kad lyderystės stiliai, tokie kaip etinė ir autentiška lyderystė, turi reikšmingą įtaką organizacijos pilietinei elgsenai. Etinė lyderystė, pagrįsta sąžiningumu, teisingumu ir pasitikėjimu, prisideda prie

teigiamos organizacijos atmosferos kūrimo ir darbuotojų tarpusavio bendradarbiavimo skatinimo. Tačiau tyrimo duomenys rodo, kad pernelyg griežta etinė lyderystė, kuri orientuojasi į kontrolę, gali turėti neigiamą poveikį darbuotojų psichologinei gerovei, o tai savo ruožtu gali sumažinti pilietinės elgsenos pasireiškimą. Autentiška lyderystė, kuri pabrėžia skaidrumą, nuoseklumą ir darbuotojų gebėjimų pripažinimą, taip pat turi teigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai ir gerovei. Tačiau, nepaisant šių lyderystės stilių teigiamo poveikio darbuotojų gerovei, tyrimo duomenys nenustatė statistiškai reikšmingo tiesioginio šių lyderystės stilių poveikio pilietinei elgsenai organizacijoje. Tai gali reikšti, kad organizacinė pilietinė elgsena priklauso nuo įvairių veiksnių, įskaitant darbo sąlygas, organizacijos kultūrą, darbuotojų vidinę motyvaciją ir kolegų tarpusavio santykius.

Pilietiška elgsena organizacijoje svariai prisideda prie veiklos efektyvumo ir teigiamos kultūros kūrimo. Altruizmas, sąžiningumas ir mandagumas stiprina darbuotojų solidarumą ir pasitikėjimą, didindami bendradarbiavimą, gerindami darbo atmosferą ir didindami organizacijos produktyvumą bei inovacijas.

1.4. Pasitikėjimas organizacija, kaip esminis veiksnys darbuotojų gerovei ir organizacijos rezultatams

Efektyvus darbo vertinimo sistemų naudojimas gali suteikti galimybę kurti pasitikėjimą organizacijose. Pasitikėjimas organizacija reiškia darbuotojų tikėjimą, kad organizacija elgiasi sąžiningai, skaidriai ir rūpinasi jų gerove. Tai yra svarbus elementas, lemiantis darbuotojų lojalumą, motyvaciją ir bendradarbiavimą. Pasitikėjimas organizacija susidaro, kai darbuotojai mano, kad organizacija laikosi pažadų, užtikrina teisingas darbo sąlygas ir gerbia darbuotojų interesus. Aukštas pasitikėjimo lygis organizacijoje gali pagerinti darbo atmosferą, sumažinti stresą ir padidinti darbo našumą.

Autoriai Mayer ir kt. (1995) teigia, kad pasitikėjimas susideda iš trijų pagrindinių veiksnių: gebėjimo, gailestingumo ir sąžiningumo. Šie veiksniai sudaro pasitikėjimo pagrindą ir padeda formuoti pasitikėjimo kūrimą ir išlaikymą organizacijos kontekste. Atliktas tyrimas taip pat kėlė hipotezę, kad kai organizacijos vertinimo sistema laikoma tikslesne ir skaidresne, tai gali teigiamai paveikti darbuotojų pasitikėjimą vadovybe, ypač jei sistema aiškiai susijusi su apdovanojimais ir pripažinimu už pasiekimus. Iš esmės, Mayer siekė parodyti, kad pasitikėjimas organizacijos vadovybe gali būti stiprinamas, jei vertinimo sistema yra ne tik objektyvi ir sąžininga, bet ir aiškiai parodo, kad ji susijusi su darbuotojų pasiekimais ir apdovanojimais, taip pat su vadovų asmeninėmis savybėmis. Sudarytoje lentelėje (žr. 4 lentelė) pateikiama pasitikėjimo organizacijoje kūrimo veiksnių analizė ir vertinimo sistemos poveikis.

4 lentelė Pasitikėjimo organizacijoje kūrimo veiksniai ir vertinimo sistemos poveikis

Veiksny	Aprašymas	Poveikis
Pasitikėjimas organizacija	Darbuotojų tikėjimas, kad organizacija elgiasi sąžiningai, skaidriai ir rūpinasi jų gerove.	Lojalumas, motyvacija, bendradarbiavimas, mažesnis stresas.
Pasitikėjimo kūrimo pagrindas	Gebėjimas, gailestingumas ir sąžiningumas. Šie trys pagrindiniai veiksniai sudaro pasitikėjimo pagrindą.	Šie veiksniai padeda formuoti pasitikėjimą organizacijoje.
Vertinimo sistema	Sistema turi būti tiksli, skaidri ir susijusi su apdovanojimais už pasiekimus.	Gali teigiamai paveikti pasitikėjimą vadovybe ir organizaciją.
Vadovų savybės	Vadovų gebėjimai, gailestingumas ir sąžiningumas turi būti aiškiai matomi vertinimo sistemoje.	Sustiprina pasitikėjimą vadovybe ir teigiamą organizacijos kultūrą.

Šaltinis: sudarytas autorės remiantis mokslinė literatūra Mayer ir kt.1995

Efektyvi vertinimo sistema, kuri atitinka darbuotojų lūkesčius ir yra susijusi su jų pasiekimais, apdovanojimais, bei vadovų gebėjimais, gali sukurti pasitikėjimą organizacijoje ir pagerinti darbo atmosferą. Pasitikėjimas savo ruožtu stiprina lojalumą, motyvaciją ir bendradarbiavimą.

Pasitikėjimas organizacija yra esminis elementas, kuris lemia tiek darbuotojų gerovę, tiek organizacijos veiklos sėkmę. Remiantis naujausiais tyrimais, įrodyta, kad pasitikėjimas tiesiogiai veikia darbuotojų motyvaciją, jų dalyvavimą organizacijos iniciatyvose ir bendrą organizacijos našumą. Organizacijos, kurios kuria pasitikėjimo kultūrą, ne tik stiprina darbuotojų pasitenkinimą, bet ir užtikrina ilgalaikį sėkmingą organizacijos vystymąsi. Vienas iš svarbiausių veiksnių, skatinančių pasitikėjimą, yra organizacijų sveikatingumo praktikos (PHW), kurios rūpinasi darbuotojų gerove, darbo ir asmeninio gyvenimo balansu, sveikatos ir saugos programomis bei įtraukimu į sprendimų priėmimą. Tyrimai taip pat rodo, kad organizacijos, kurios įdiegia tokias praktikas, išlaiko ir net sustiprina darbuotojų pasitikėjimą net ir sudėtingomis aplinkybėmis, pavyzdžiui, pandemijos metu. Be to, verslo tarybos narių pateikiamos idėjos apie pasitikėjimo kultūros kūrimą organizacijose išryškina svarbias strategijas, kurios yra būtinos stiprinant pasitikėjimo ryšius tarp lyderių ir darbuotojų. Pirmiausia, pasitikėjimo pagrindas yra nuoseklumas ir sąžiningumas. Lyderiai, kurie nuosekliai laikosi savo pažadų ir įsipareigojimų, užtikrina psichologinę saugą ir kuria pasitikėjimo atmosferą organizacijoje. Tokiu būdu, vadovavimas pagal

aukštus etinius standartus ir nuolatinis atitiktis įsipareigojimams užtikrinimas leidžia darbuotojams jaustis vertinamiems ir užtikrintiems. Be to, skaidrumas ir atviras komunikavimas su komanda yra esminiai elementai, nes tai darbuotojams suteikia aiškumą ir informuotumą apie organizacijos veiklą. Tai ypač svarbu sprendžiant sudėtingus iššūkius ar klaidas, nes lyderiai, kurie atvirai dalijasi apie sunkumus ir klaidas, ne tik stiprina pasitikėjimo kultūrą, bet ir skatina organizacijos augimą bei adaptaciją. Tokia lyderystė leidžia formuoti tvarią organizacinę kultūrą, kurioje atvirumas ir skaidrumas tampa pagrindiniais pasitikėjimo ir bendradarbiavimo skatinimo mechanizmais. Svarbus aspektas taip pat yra empatija ir atsakomybės prisiėmimas. Lyderiai, kurie teikia pagarbą grįžtamajai ryšiui, priima kritiką ir skatina bendradarbiavimą, kuria pasitikėjimą ir skatina komandos inovatyvumą bei sprendimų priėmimo gebėjimus. Asmeninis įsitraukimas į darbuotojų gyvenimus ir jų interesų supratimas taip pat yra svarbus faktorius, padedantis kurti tvirtus ir pasitikėjimu grįstus tarpasmeninius ryšius organizacijoje.

Pasitikėjimas organizacijoje yra esminis kultūrinis ir strateginis išteklius, kuris prisideda prie ilgalaikio veiklos efektyvumo. Organizacijos, stiprinančios pasitikėjimą, gerina darbuotojų gerovę, mažina kaitą ir kuria saugią bei įtraukiančią atmosferą. Tai lemia geresnius darbo rezultatus, tvaresnį vystymąsi ir teigiamą organizacijos kultūrą. Pasitikėjimo kūrimas per lyderystės principus ir praktikas yra pagrindinis elementas, skatinantis organizacijos sėkmę ir darbuotojų lojalumą.

1.5. Sąveika tarp psichologinio kontrakto, pasitenkinimo darbu, pilietiškos darbuotojų elgsenos ir pasitikėjimo organizacija

1.5.1 Pasitenkinimo darbu ir pilietiškos darbuotojų elgsenos sąsaja

Pasitenkinimo darbu ir pilietiškos darbuotojų elgsenos sąsaja yra sudėtingas ir daugialypis reiškinys, kurio svarba organizacijos veiklos sėkmei negali būti ignoruojama. Pasitenkinimas darbu apima darbuotojo emocinę ir pažintinę reakciją į įvairius darbo aspektus, tokius kaip darbo sąlygos, atlyginimas, paaukštinimo galimybės ir vadovavimo stilius. Šie veiksniai formuoja darbuotojo bendrą požiūrį į darbą ir organizaciją, o šis požiūris dažnai nulemia darbuotojo įsitraukimo lygį ir motyvaciją atlikti papildomas užduotis.

Pilietiška darbuotojų elgsena, savo ruožtu, apibūdinama kaip elgesys, kuris viršija formalų darbo aprašymą, tačiau tiesiogiai prisideda prie organizacijos gerovės ir efektyvumo. Tai apima tokius aspektus kaip altruizmas, mandagumas, pilietinė dorybė, sąžiningumas ir sportiškumas. Šie veiksniai turi reikšmingą įtaką organizacijos kultūrai, nes jie stiprina teigiamus tarpasmeninius santykius, gerina darbo atmosferą ir skatina bendradarbiavimą. Darbuotojo emocinė ir pažintinė

reakcija į darbo aplinką, sąlygas bei organizacijos teikiamas galimybes dažnai turi tiesioginį poveikį jų elgesiui organizacijoje. Patenkinti darbuotojai, kurie jaučia, kad jų pastangos yra vertinamos, dažnai rodo didesnę pasiryžimą prisidėti prie organizacijos tikslų ir tobulinimo, net jei tai reikalauja atlikti papildomas užduotis, kurios nėra tiesiogiai susijusios su jų kasdienėmis pareigomis. Tyrimai rodo, kad darbuotojai, turintys teigiamą požiūrį į darbo sąlygas, atlyginimą ir paaukštinimo galimybes, dažnai įsitraukia į veiklas, kurios nėra tiesiogiai susijusios su jų pagrindinėmis atsakomybėmis, tačiau žymiai prisideda prie bendros organizacijos atmosferos gerinimo. Tai gali apimti pagalbą kolegoms, savanorišką indėlį į organizacijos iniciatyvas, taip pat aktyvų ir pozityvų požiūrį į organizacijos tikslus ir vertybes, kas galiausiai skatina bendradarbiavimą ir komandinį darbą. Svarbus veiksnys, kuris veikia šią sąsają, yra organizacinis teisingumas. Teisingumo pojūtis organizacijoje – tiek distributyvinis, tiek procedūrinis ir interpersoninis – gali reikšmingai padidinti darbuotojo pasitenkinimą ir paskatinti jį elgtis pilietiškai. Darbuotojai, kurie jaučia, kad yra teisingai ir sąžiningai vertinami, labiau linkę atlikti papildomas užduotis ir prisidėti prie organizacijos sėkmės. Teisingo atlygio paskirstymas ir darbo procedūrų skaidrumas stiprina pasitikėjimą organizacija ir skatina teigiamą elgseną.

Pasitenkinimo darbu ir pilietiškos elgsenos sąsaja taip pat yra susijusi su emociniu darbuotojų įsitraukimu. Tyrimai rodo, kad patenkinti darbuotojai paprastai turi teigiamą emocinę reakciją į savo darbo aplinką ir kolegas. Šie teigiami jausmai dažnai paskatina darbuotojus rodyti iniciatyvą, ne tik atitinkančią jų tiesiogines pareigas, bet ir viršijančią jas, todėl organizacijos gali pasinaudoti šiuo reiškiniu siekdamos pagerinti veiklos rezultatus.

Pasitenkinimas darbu yra svarbus veiksnys, skatinantis pilietišką darbuotojų elgseną. Tyrimai parodė, kad šie du veiksniai yra glaudžiai susiję, o šią sąsają stiprina organizacinis teisingumas. Darbuotojai, kurie jaučia pasitenkinimą savo darbu ir teisingą traktavimą, dažniau rodo pilietišką elgseną, kuri prisideda prie organizacijos gerovės ir ilgalaikės sėkmės. Organizacijos, siekiančios gerinti darbuotojų įsitraukimą ir efektyvumą, turėtų skatinti pasitenkinimą darbu ir užtikrinti teisingumą tiek atlygio paskirstymo, tiek procedūrų ir kasdieninės praktikos srityse. Išanalizavus šiuos du aspektus, galima teigti, kad pasitenkinimas darbu gali tiesiogiai skatinti pilietišką darbuotojų elgseną. Darbuotojai, kurie jaučiasi vertinami dėl savo pastangų ir pasiekimų, dažnai rodo didesnę norą prisidėti prie organizacijos sėkmės, net jei tai reikalauja atlikti užduotis, kurios nėra tiesiogiai susijusios su jų pareigomis. Tuo pačiu, pilietiška elgsena stiprina organizacijos veiklą ir gali turėti ilgalaikį teigiamą poveikį tiek darbo atmosferai, tiek organizacijos kultūrai.

1.5.2. Sąveikos ir jų poveikis organizacijos sėkmei

Tyrimai apie psichologinį kontraktą ir jų poveikį darbuotojų elgsenai yra svarbūs siekiant geriau suprasti, kaip organizacijos gali skatinti teigiamus darbuotojų elgesio modelius ir gerinti savo veiklos rezultatus. Būtent tai knygoje „Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research“ (Psichologinių kontraktų darbo supratimas: teorijos ir tyrimų kritinis įvertinimas) Conway ir Briner pateikia išsamią analizę, kaip psichologinis kontraktas sąveikauja su darbuotojų pasitenkinimu darbu, pilietiška elgsena ir pasitikėjimu organizacija, taip sukuriant dinamišką sąveikų tinklą, kuris turi tiesioginę įtaką organizacijos sėkmei.

Psichologinis kontraktas yra nevienodas ir neoficialus susitarimas tarp darbuotojo ir organizacijos, kuris apibrėžia darbuotojo lūkesčius dėl atlygio, darbo sąlygų, galimybių ir atsakomybės. Conway ir Briner teigia, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu priklauso nuo to, kaip gerai organizacija įvykdo savo įsipareigojimus pagal šį kontraktą. Kai darbuotojai jaučia, kad organizacija laikosi savo pažadų – tiek tiesioginių (pvz., darbo užmokestis, paaukštinimas), tiek netiesioginių (pvz., darbo saugumo jausmas, vadovų elgesys) – jų pasitenkinimas darbu paprastai didėja. Kita vertus, jei psichologinis kontraktas yra pažeidžiamas arba nesutampa su darbuotojo lūkesčiais, tai gali sukelti nepasitenkinimą, kuris ne tik mažina darbuotojo motyvaciją, bet ir gali paveikti organizacijos darbo atmosferą bei bendrą efektyvumą.

Pilietiška darbuotojų elgsena apima savanoriškus ir dažnai neatlygintinus veiksmus, kurie nėra tiesiogiai susiję su darbuotojo pareigomis, tačiau prisideda prie organizacijos gerovės. Conway ir Briner teigia, kad darbuotojai, kurie jaučia, jog organizacija laikosi savo įsipareigojimų pagal psichologinį kontraktą, labiau linkę elgtis pilietiškai. Tokie darbuotojai dažniau pasireiškia altruizmu, padeda kolegoms, skatina pozityvią darbo atmosferą ir aktyviau prisideda prie organizacijos tikslų. Tai ypač svarbu, nes pilietiška elgsena tiesiogiai prisideda prie organizacijos kultūros ir ilgalaikio efektyvumo, skatinant bendradarbiavimą ir gerinant darbo aplinką.

Pasitikėjimas organizacija yra svarbus faktorius, kuris nulemia darbuotojų lojalumą ir jų įsitraukimą į organizacijos veiklą. Conway ir Briner pabrėžia, kad pasitikėjimas tiesiogiai priklauso nuo to, kaip darbuotojai mato organizacijos įsipareigojimų vykdymą. Jei darbuotojai jaučia, kad organizacija yra sąžininga, atvira ir laikosi savo pažadų, jų pasitikėjimas organizacija didėja. Tai savo ruožtu stiprina psichologinį kontraktą ir didina darbuotojų lojalumą bei įsitraukimą. Pasitikėjimas taip pat yra susijęs su darbuotojų noru įsitraukti į pilietišką elgseną, kadangi pasitikintys darbuotojai labiau nori prisidėti prie organizacijos gerovės ir yra mažiau linkę į organizacijos kritiką. Conway ir Briner teigia, kad visi šie elementai – psichologinis kontraktas, pasitenkinimas darbu, pilietiška elgsena ir pasitikėjimas organizacija – nėra izoliuoti, bet

tarpusavyje sąveikauja ir turi kompleksinį poveikį organizacijos veiklai. Patenkinti darbuotojai, kurie jaučia, kad jų lūkesčiai atitinka organizacijos veiksmus, dažniau pasitiki savo vadovais ir organizacija, todėl jie yra labiau linkę parodyti pilietišką elgseną. Ši elgsena ne tik gerina darbo atmosferą, bet ir prisideda prie organizacijos kultūros formavimo, skatina bendradarbiavimą ir didina efektyvumą.

Tyrimai rodo, kad pasitenkinimas darbu tiesiogiai susijęs su darbuotojų pasitikėjimu organizacija ir jų elgesiu, kuris gali paveikti organizacijos kultūrą. Teigiamas psichologinis kontraktas, kuris įkvepia pasitikėjimą, gali sukelti darbuotojų motyvaciją prisidėti prie organizacijos sėkmės per pilietišką elgseną, todėl organizacijos turėtų stengtis užtikrinti, kad šie aspektai būtų nuoseklūs ir tarpusavyje susiję. Pateiktoje lentelėje (žr. 5 lentelė) yra atvaizduojami ryšiai ir sąveika tarp pagrindinių sąvokų: psichologinis kontraktas, pasitenkinimas darbu, pilietiška darbuotojų elgsena ir pasitikėjimas organizacija.

5 lentelė Sąvokų: psichologinis kontraktas, pasitenkinimas darbu, pilietiškos darbuotojų elgsenos ir pasitikėjimo organizacija sąveikos

Aspektai	Psichologinis kontraktas	Pasitenkinimas darbu	Pilietiška darbuotojų elgsena	Pasitikėjimas organizacija
Psichologinis kontraktas	Apibrėžia darbuotojų lūkesčius dėl organizacijos įsipareigojimų	Įtakoja pasitenkinimą darbu priklausomai nuo organizacijos įsipareigojimų vykdymo	Skatina pilietišką elgseną, jei laikomasi įsipareigojimų	Skatina pasitikėjimą organizacija, jei laikomasi įsipareigojimų
Pasitenkinimas darbu	Yra susijęs su psichologinio kontrakto laikymusi	Tiesiogiai priklauso nuo to, kaip gerai organizacija įvykdo savo įsipareigojimus	Patenkinti darbuotojai labiau linkę prisidėti prie organizacijos gerovės	Patenkinti darbuotojai dažniau pasitiki organizacija
Pilietiška darbuotojų elgsena	Yra linkę elgtis pilietiščiau, jei organizacija laikosi psichologinio kontrakto	Teigiamas pasitenkinimas darbu skatina pilietišką elgseną	Teigiamas požiūris į organizaciją skatina savanoriškus veiksmus organizacijos labui	Pasitikėjimas organizacija stiprina pilietišką elgseną
Pasitikėjimas organizacija	Auga, kai darbuotojai mato organizacijos įsipareigojimų vykdymą	Stiprina darbuotojų pasitikėjimą, jei laikomasi kontrakto	Didinant pasitikėjimą organizacija, darbuotojai tampa pilietiškesni	Pasitikėjimas stiprina organizacijos kultūrą ir darbuotojų lojalumą

Šaltinis: sudarytas autorės remiantis moksline literatūra

2. TYRIMO METODOLOGIJA: PSICHOLOGINIO KONTRAKTO, PASITENKINIMO DARBU, PILIETIŠKOS DARBUOTOJŲ ELGSENOS IR PASITIKĖJIMO ORGANIZACIJA SĄVEIKOS ANALIZĖ

Išnagrinėjus psichologinio kontrakto, pasitikėjimo organizacija, pasitenkinimo darbu ir pilietiškos darbuotojų elgsenos teorinę literatūrą bei analizuojant šių sąvokų tarpusavio ryšį, buvo sukurtas konceptualus tyrimo modelis, kuris suteikia pagrindą tolesniam tyrimui.

Empirinio tyrimo problema. Šiame tyrime keliamas klausimas: Kokia yra psichologinio kontrakto įtaka pilietišcai darbuotojų elgsenai, medijuojant pasitikėjimu organizacija ir pasitenkinimu darbu?

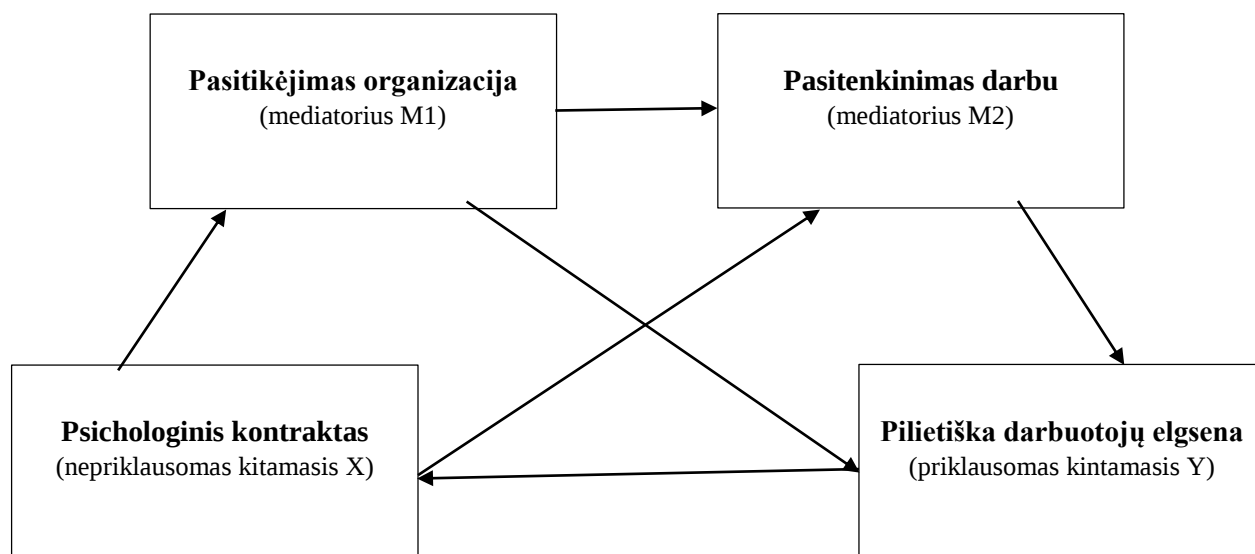
Empirinio tyrimo tikslas: išanalizuoti, kaip psichologinis kontraktas (X) daro įtaką pilietišcai darbuotojų elgsenai (Y), per pasitikėjimą organizaciją (M1) ir pasitenkinimo darbu (M2) veiksniais.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

- Išsiaiškinti, ar pasitikėjimas organizacija turi įtakos ryšiui tarp psichologinio kontrakto ir pilietiškos darbuotojų elgsenos.
- Ištirti ar psichologinio kontrakto poveikis pilietišcai elgsenai pasireiškia per pasitenkinimą darbu.
- Nustatyti, ar pasitikėjimas organizacija ir pasitenkinimas darbu kartu stiprina psichologinio kontrakto poveikį pilietišcai darbuotojų elgsenai.

Tyrimui pasirinktas kiekybinis tyrimo modelis, kuris leidžia įvertinti ryšį tarp psichologinio kontrakto ir pilietiškos darbuotojų elgsenos, įvertinant tarpininkaujančius veiksniai – pasitikėjimą organizacija ir pasitenkinimą darbu. Pasirinkta tyrimo koncepcija yra atspindėta žemiau pateiktame konceptualiajame tyrimo modelyje (žr. 3 paveikslas.).

Tyrimo modelis ir hipotezės:



Šaltinis sudarytas, remiantis išnagrinėta mokslinė literatūra

Remiantis ankstesnių mokslininkų tyrimais, šiame darbe formuluojamos šios hipotezės:

H1: Pasitikėjimas organizacija (M1) medijuoja ryšį tarp psichologinio kontrakto (X) ir pilietiškos darbuotojų elgsenos (Y).

Pasitikėjimas organizacija yra esminis darbuotojo ir darbdavio santykių elementas, kuris susiformuoja darbuotojui matant, ar organizacija laikosi nerašytų pažadų (psichologinio kontrakto). Anot Rousseau (1989), darbdavio patikimumas ir sąžiningumas didina darbuotojo pasitikėjimą, kuris savo ruožtu skatina norą elgtis palankiai organizacijai, įskaitant pilietišką elgseną. Todėl tikėtina, kad pasitikėjimas veikia kaip tarpinis mechanizmas šiame ryšyje.

H2: Pasitenkinimas darbu (M2) medijuoja ryšį tarp psichologinio kontrakto (X) ir pilietiškos darbuotojų elgsenos (Y).

Kai darbuotojas jaučia, kad organizacija laikosi neformalių įsipareigojimų, jo darbo patirtis tampa pozityvesnė – tai lemia didesnę pasitenkinimą darbu (Locke, 1976). Pasitenkinimas darbu didina darbuotojo motyvą įsitraukti į papildomas veiklas, kurios nėra tiesiogiai susijusios su pareigomis, bet prisideda prie organizacijos gerovės (Podsakoff ir kt., 2000). Todėl tikėtina, kad pasitenkinimas darbu medijuos psichologinio kontrakto poveikį pilietiskam elgesiui.

H3: Pasitikėjimas organizacija (M1) ir pasitenkinimas darbu (M2) nuosekliai medijuoja ryšį tarp psichologinio kontrakto (X) ir pilietiškos darbuotojų elgsenos (Y).

Mokslinėje literatūroje yra paminėta, kad pasitikėjimas organizacija ir pasitenkinimas darbu veikia sinergiškai – vienas sustiprina kito poveikį (Bussing, 2002). Šių dviejų mediatorių sąveika sukuria palankią emocinę ir psichologinę aplinką, kuri skatina darbuotojus viršyti pagrindinius darbo reikalavimus ir elgtis pilietiškai (Meyer & Allen, 1991; Curado & Vieira, 2019). Todėl galima manyti, kad šie veiksniai kartu stiprina ryšį tarp psichologinio kontrakto ir pilietiškos elgsenos.

Išanalizavus mokslinę literatūrą, buvo suformuluotos trys hipotezės, siekiančios įvertinti psichologinio kontrakto, pasitikėjimo organizacija, pasitenkinimo darbu ir pilietiškos darbuotojų elgsenos sąsajas. Šios hipotezės grindžiamos prielaida, kad darbuotojo patirtis organizacijoje ir jo vertybinis požiūris į darbdavį gali turėti esminės įtakos tiek darbuotojo išitraukimui, tiek jo pasirengimui rodyti papildomas – pilietiškas elgsenos formas, kurios nėra tiesiogiai numatytos darbo sutartyje, bet prisideda prie organizacijos gerovės.

Empirinio tyrimo instrumentas

Duomenų rinkimo metodas – internetinė apklausa, kuri buvo vykdoma naudojant apklausa.lt platformą. Pagrindinis kriterijus, keliamas respondentams, buvo tai, kad jie turi būti darbuotojai, dirbantys Lietuvoje.

Klausimyną sudaro dvi dalys:

1. keturi autorių sudaryti konstruktai (žr. 6 lentelė).

6 lentelė. Autorių Cronbach alfa ir gautų apklausos rezultatų tyrimo crbach alfa

Konstrukto pavadinimas	Autoriu (-iai), metai	Autorių Cronbach alfa	Tyrimo Cronbach alfa	Vertinimo skalė
Psichologinis kontraktas (X)	Robinson ir Morrison (2000)	$\alpha \approx .80-.90$	.903	Likerto skalė 1 visiškai nesutinku 2 nesutinku 3 nepilnai nesutinku 4 nei sutinku nei nesutinku 5 nepilnai sutinku 6 sutinku 7 visiškai sutinku
Pilietiška darbuotojų elgsena (Y)	Podsakoff ir kt., 1990	.88	.835	Likerto skalė 1 visiškai nesutinku 2 nesutinku 3 Nepilnai nesutinku 4 nei sutinku nei nesutinku 5 nepilnai sutinku 6 sutinku 7 visiškai sutinku
Pasitikėjimas organizacija (M1)	Robinson ir Rousseau (1994)	.91	.84	Likerto skalė 1 visiškai nesutinku 2 nesutinku 3 Nepilnai nesutinku 4 nei sutinku nei nesutinku 5 nepilnai sutinku 6 sutinku 7 visiškai sutinku
Pasitenkinimas darbu (M2)	Minnesotos klausimynas	$\alpha \approx .85-.95$	.913	Likerto skalė 1 Labai nepatenkinta(-s) 2 Nepatenkinta(-s) 3 N (Sunku nuspręsti), 4 Patenkinta(-s) 5 Labai patenkinta(-s)

Šaltinis: sudarytas remiantis išnagrinėta moksline literatūra ir gautais apklausos rezultatais

Psichologiniam kontraktui pasirinkti naudoti Robinson ir Morrison (2000) sukurti konstruktai, jį sudaro 9 klausimai, juos respondentai vertino septyniabalėje Likerto skalėje. Kuo bus aukštesnis balas tuo psichologinis kontraktas buvo labiau vykdomas ir jo bus laikomasi, tačiau mažas balas rodytų atvirkštinę poziciją – psichologinio kontrakto nevykdymą ir nesilaikymą. Žemiau pateikiama keletas pavyzdžių:

- Beveik visi pažadai, kuriuos organizacija davė man įsidarbinant, iki šiol buvo įvykdyti.
- Jaučiu, kad organizacija iš esmės įvykdė pažadus, kuriuos davė man, kai buvau įdarbintas(-a)
- Iki šiol organizacija puikiai vykdė savo įsipareigojimus man

Pilietišškai darbuotojų elgsenai buvo pasirinkti Podsakoff ir kt., 1990 konstruktai. Konstrukta sudaro 13 teiginių, jie buvo vertinami septyniabalėje Likerto skalėje. Žemiau pateikiama keltas pavyzdžių:

- Padedame vieni kitiems, jei kuris nors komandos narys atsilieka su darbu.
- Noriai dalijamės savo žiniomis ir patirtimi su kitais komandos nariais.
- Stengiamės būti taikdariais, kai tarp komandos narių kyla nesutarimų.

Pasitikėjimui organizacija naudojamas Robinson ir Rousseau (1994) konstruktai. Jį sudaro 7 teiginiai, jie buvo vertinami septyniabalėje Likerto skalėje. Keletas pavyzdžių:

- Nesu tikras, ar visiškai pasitikiu savo darbdaviu
- Mano darbdavys su manimi yra atviras ir nuoširdus
- Manau, kad mano darbdavys yra labai sąžiningas

Pasitenkinimui darbu, buvo panaudotas Minnesotos klausimynas, kurį sudaro 20 teiginių. Jie buvo vertinami penkiabalėje sistemoje Likerto skalėje, keletas pavyzdžių:

- Galimybė nuolat būti užsiėmusiam(-ai)
- Galimybė dirbti savarankiškai
- Galimybė kartas nuo karto atlikti įvairų darbą

Klausimyno patikimumas buvo vertinamas taikant Cronbacho alfa koeficientą, o jo reikšmių palyginimas su kitų autorių rezultatais pateiktas 6 lentelėje. Tyrime naudotos skalės pasižymi geru vidiniu nuoseklumu, o Cronbach alfa koeficientai svyruoja 0,835–0,913 intervale. Psichologinio kontrakto ($\alpha = 0,903$), pasitenkinimo darbu ($\alpha = 0,913$) ir pilietiškos elgsenos ($\alpha = 0,835$) skalės rodo stiprų teiginių tarpusavio suderinamumą. Pasitikėjimo organizacija skalėje ($\alpha = 0,843$) nustatytas 1 žemesnės koreliacijos teiginys, tačiau tai neturėjo reikšmingos įtakos bendram skalės patikimumui. Bendrieji rezultatai patvirtina, kad tyrime naudotos skalės yra statistiškai patikimos, nuoseklios ir atitinka literatūroje nurodomus psichometrinius normatyvus.

2. kontroliniai klausimai: šią dalį sudaro 9 klausimai. Respondentai nurodė savo lytį (vyras, moteris, kita), amžių (įrašyti), išsilavinimą (aukštasis universitetinis (bakalauro ar magistras), aukštasis neuniversitetinis, aukštesnysis, profesinis, vidurinis, kita), vaidmenį organizacijoje (turiu pavaldžių darbuotojų/neturiu pavaldinių), darbo patirtį metais (Iki 1 m., 1-5 m., 5-10 m., 10-20 m., 20 metų ir daugiau), organizacijos dydį (1-9 darbuotojai, 10-49 darbuotojai, 50-249 darbuotojai, 250 ir daugiau darbuotojų), veiklos sritį (gamybos ir pramonės sektorius, prekybos (didmeninė ir mažmeninė) veikla, finansų sektorius, IT paslaugos, žemės ūkio sektorius, švietimo paslaugos, statybos ir rangos paslaugos, sveikatos apsaugos sektorius, viešasis administravimas, kitos veiklos sritys), darbo pobūdis (dirbu ofise, dirbu hibridiniu būdu, dirbu ir ofise ir hibridiniu būdu), darbo krūvis (dirbu pilnu etatu, dirbu daliniu etatu (mažiau negu 1,0 etato), dirb daugiau negu pilnu etatu (pvz: 1,2 etato ir daugiau)).

Empirinio tyrimo imtis

Šis tyrimas buvo atliktas ir analizuotas su Lietuvoje gyvenančiais žmonėmis, amžiaus cenzas 18-70m. Respondentams anketos bus platinamos elektroniniu būdu (per soc. tinklus, taip pat dalijamasi per organizacijų vidinius komunikacijos kanalus).

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad tyrimuose imtis turi būti kuo didesnė, nes tik taip bus galima atlikti analizes, tačiau literatūroje pastebima, kad mokslininkai imtį pagrindžia pagal turimų kintamųjų kiekį. Atliekant šį tyrimą, pasirinkta Tabachnick ir Fidell (1996) siūloma proporcija 5:1 imties. Tai reiškia jog vienam kintamajam reikia surinkti 5 respondentus, kadangi šiame tyrime yra 49 kintamieji, tai šiam darbui minimali imtis, tyrimui atlikti būtų – 245 respondentai. Nors imtis atitinka minimalius reikalavimus, turimas didesnis respondentų skaičius padidins rezultatų interpretavimo tikslumą.

Empirinio tyrimo duomenų analizės metodai

Tyrimo hipotezėms H1, H2, H3 tikrinti buvo atlikta kiekybinė analizė. Surinkti internetinės apklausos duomenys analizuojami su SPSS (angl. Statistical Package for the Social Sciences) programine įranga. Ši programinė įranga yra plačiai naudojama dėl jos gebėjimo apdoroti didelius kiekius duomenų ir atlikti sudėtingus statistinius testus. Toliau buvo taikyti šie analizės metodai:

- **Duomenų patikra ir paruošimas analizei.**

Gavus visus respondentų atsakymus iš platformos apklausa.lt, duomenys buvo eksportuoti į SPSS formatu (sav tipo failu), kuris naudojamas tolimesnei statistinei analizei. Pradiniame etape SPSS aplinkoje (Variable View) buvo patikrintos visų kintamųjų skalės („Numeric“ ir „String“) ir jų suderinamumas. Taip pat buvo priskirtos trūkstamų reikšmių žymos (Missing

Value = 99999) ir patikrinta, ar šios reikšmės teisingai matomos duomenų lange (Data View). Be to, buvo patikrintos kintamųjų minimalios ir maksimalios reikšmės, siekiant identifikuoti galimas įvedimo klaidas ar netipinius duomenis.

- **Atvirkštinių teiginių perkodavimas.**

Psichologinio kontrakto (X) ir pasitikėjimo organizacija (M1) klausimynuose buvo įtraukti neigiamai formuluoti, t. y. reversiniai, teiginiai. Siekiant užtikrinti teisingą skalių interpretaciją, šie teiginiai buvo perkoduoti prieš atliekant patikimumo ir koreliacijų analizę.

- **Klausimyno patikimumo vertinimas ir atskirų teiginių koreliacijos**

Toliau atliktas skalių vidinio nuoseklumo įvertinimas naudojant Cronbach alfa koeficientą. Šis rodiklis leidžia nustatyti, ar konkretų konstrukto klausimyną sudarantys teiginiai tarpusavyje dera ir ar skalė yra patikima. Visi tyrime naudoti konstruktai pasižymėjo aukštu patikimumu, o gautos Cronbach alfa reikšmės pateikiamos 6 lentelėje.

- **Duomenų pasiskirstymo normalumo įvertinimas.**

Prieš atliekant koreliacijų ir regresijos analizes buvo patikrinta duomenų normalumo prielaida. Tam naudoti Kolmogorovo–Smirnov ir Shapiro–Wilko testai, taip pat apskaičiuoti asimetrijos ir eksceso koeficientai. Ši informacija padėjo įvertinti, kiek tyrimo duomenų pasiskirstymas atitinka normalųjį skirstinį ir kokius statistinius metodus tikslingiausia taikyti tolesnei analizei.

Tyrimo hipotezėms patikrinti buvo taikyti šie statistinės analizės metodai:

Regresinė analizė. Buvo tikrinami priežastiniai ryšiai tarp nepriklausomo kintamojo (psichologinio kontrakto) ir priklausomo kintamojo (pilietiškos darbuotojų elgsenos), taip pat tarp visų modelyje įtrauktų kintamųjų.

Mediacijos analizė. Buvo vertinamas mediatorių poveikis ryšiui tarp nepriklausomo kintamojo (X) – psichologinio kontrakto – ir priklausomo kintamojo (Y) – pilietiškos darbuotojų elgsenos. Analizėje pirmuoju mediatoriumi (M1) laikytas pasitikėjimas organizacija, o antruoju mediatoriumi (M2) – pasitenkinimas darbu. Taikytas nuoseklios mediacijos modelis.

3. PSICHOLOGINIO KONTRAKTO, PASITENKINIMO DARBU, PILIETIŠKOS DARBUOTOJŲ ELGSENOS IR PASITIKĖJIMO ORGANIZACIJA EMPIRINĖ ANALIZĖ

Šiame skyriuje pristatyta tyrimo eiga bei atlikta tyrimo analizė, kurioje siekiama įvertinti psichologinio kontrakto poveikį pilietišškai darbuotojų elgsenai bei nustatyti, ar ši ryšį medijuoja pasitikėjimas organizacija ir pasitenkinimas darbu. Pradžioje pristatoma tyrimo eiga ir respondentų demografinės charakteristikos, vėliau pateikiami duomenų normalumo ir koreliacijų testai, po jų – regresinės analizės rezultatai bei mediatorių poveikio vertinimas. Skyriaus pabaigoje apibendrinamos gautos empirinio tyrimo išvados.

3.1. Empirinės analizės tyrimo eiga

Tyrimui atlikti 2025 m. buvo vykdyta kiekybinė anketinė apklausa, skirta Lietuvos organizacijose dirbantiems darbuotojams. Respondentai buvo kviečiami dalyvauti anoniminėje internetinėje apklausoje, siekiant užtikrinti konfidencialumą bei sudaryti sąlygas atvirai ir tiksliai įvertinti psichologinį kontraktą, pasitikėjimą organizacija, pasitenkinimą darbu ir pilietišką darbuotojų elgseną. Klausimynas buvo sudarytas iš dviejų dalių: keturių mokslinių konstrukto, matuojančių pagrindinius tyrimo kintamuosius, ir kontrolinių demografinių klausimų. Apklausa buvo parengta ir paskelbta internetinėje platformoje apklausa.lt. Respondentams buvo sudaryta galimybė pateikti atsakymus tik vieną kartą, taip siekiant užtikrinti duomenų patikimumą. Klausimynas buvo platinamas socialiniuose tinkluose, taip pat dalijamasi per organizacijų vidinius komunikacijos kanalus, siekiant pasiekti kuo įvairesnių sektorių ir profesijų atstovus. Vidutinis klausimyno užpildymo laikas siekė 9–15 minučių. Apklausos pradžioje respondentams buvo pateikta informacija apie tyrimo tikslą, anonimiškumo garantiją ir duomenų naudojimą tik akademiniiais tikslais magistriniame darbe.

Tyrimas pradėtas vykdyti 2025m birželio 20 d, baigtas 2025m rugsėjo 30 d. Iš viso apklausoje dalyvavo 309 respondentai, iš kurių 273 pateikė pilnai užpildytas anketas. Tačiau į atskiras statistines analizes buvo įtraukti visi respondentai, pateikę galiojančius atsakymus į konkrečių kintamųjų klausimus, todėl analizių imties dydis skyrėsi (pvz., koreliacijų analizei $N = 306$ – 308 , nuoseklios mediacijos analizei $N = 306$). Surinkta respondentų imtis viršija minimalią 245 respondentų imties ribą.

3.2. Respondentų socialinės demografinės charakteristikos

Apklausoje dalyvavo 309 respondentai, tačiau dėl nepilnų atsakymų į atskirus klausimus kai kurių analizių imties dydis skyrėsi. Didžiąją respondentų dalį sudarė moterys (84,6 %), todėl galima teigti, kad tyrimo imtis buvo dominuojama moterų. Respondentų amžiaus vidurkis, apskaičiuotas pagal 305 pateiktus atsakymus, siekė 38,55 metų, kas leidžia manyti, jog tyrime daugiausia dalyvavo vidutinio amžiaus asmenys. Vertinant respondentų išsilavinimą, nustatyta, kad didžiausia dalis respondentų turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą – 52,0 %, kas rodo aukštą tiriamosios imties išsilavinimo lygį. Analizuojant respondentų vaidmenį organizacijoje, paaiškėjo, kad dauguma respondentų neturėjo pavaldžių darbuotojų – ši grupė sudarė 68,9 % visų tyrimo dalyvių, todėl galima teigti, jog didžioji dalis respondentų užėmė nevadovaujančias pareigas. Respondentų darbo patirties analizė parodė, kad didžiausią imties dalį sudarė asmenys, turintys 10–20 metų darbo patirties, kurie sudarė 30 % visų respondentų, kas leidžia manyti, jog tyrime dalyvavo nemažą profesinę patirtį sukaupę darbuotojai. Taigi, lentelėje galima matyti išsamią asmeninę charakteristiką. (žr.7 lentelė).

7 lentelė Respondentų demografiniai rodikliai

Demografiniai rodikliai		Natūrinė išraiška (N, viso 305 respondentai)	Procentinė išraiška (%, 100)
Lytis	Moteris	258	84,6
	Vyras	47	15,4
Amžiaus vidurkis (305 respondentai)		38,55	
Išsilavinimas	Aukštasis universitetinis	159	52
	Aukštasis neuniversitetinis	36	11,8
	Profesinis / vidurinis / kitas	111	36,2
Vaidmuo organizacijoje	Turiu pavaldžių darbuotojų	91	29,4
	Neturiu pavaldinių	213	68,9
Darbo patirtis metais	Iki 1m	22	7
	1-5 m	71	23
	5-10 m	71	23
	10-20 m	93	30
	20 ir daugiau	49	16

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis tyrimo atsakymais.

Žemiau pateiktoje lentelėje pateikiama respondentų atstovaujamų organizacijų charakteristika pagal dydį ir veiklos sritį (žr.8 lentelė). Vertinant organizacijų dydį pagal darbuotojų skaičių, nustatyta, kad didžiausia respondentų dalis dirbo mažose organizacijose, kuriose dirba 10–49 darbuotojai (31 %), taip pat reikšmingą dalį sudarė vidutinio dydžio organizacijos, turinčios 50–249 darbuotojus (27 %).

Analizuojant organizacijų veiklos sritis, matyti, kad didžiausia respondentų dalis atstovavo kitoms veiklos sritims (32 %), apimančioms įvairias veiklas, tokias kaip paslaugos, transportas, komunikacija ar kitos nenurodytos sritys. Iš konkrečių sektorių dažniausiai buvo nurodoma prekybos veikla (15 %), taip pat gamybos ir pramonės bei švietimo paslaugų sektoriai (po 12 %).

8 lentelė Organizacinė charakteristika

Demografiniai rodikliai		Natūrinė išraiška	Procentinė išraiška (%,100)
Organizacijos dydis pagal darbuotojų skaičių N=309	1-9 darbuotojai	68	22
	10-49 darbuotojai	96	31
	50-249 darbuotojai	82	27
	250 ir daugiau darbuotojų	58	19
Organizacijos veiklos sritis N=307	gamybos ir pramonės sektorius	37	12
	prekybos (didmeninė ir mažmeninė) veikla	45	15
	finansų sektorius	22	7
	IT paslaugos	3	1
	žemės ūkio sektorius	4	1
	švietimo paslaugos	37	12
	statybos ir rangos paslaugos	6	2
	sveikatos apsaugos sektorius	35	11
	viešasis administravimas	19	6
	kitos veiklos sritys	99	32

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis tyrimo atsakymais.

Be kitų demografinių rodiklių, apklausoje taip pat buvo pateikti klausimai, susiję su darbo pobūdžiu ir darbo krūviu. Respondentų buvo prašoma nurodyti, kokių darbo pobūdžių jie dirba (dirba ofise, hibridiniu – ofiso ir nuotoliniu – būdu arba tik nuotoliniu) bei koks yra jų darbo krūvis (pilnas etatas, daugiau nei 1,0 etato ar mažiau nei 1,0 etato). Apklausos rezultatai parodė, kad daugiau nei pusė respondentų (59 %) kasdien dirba ofise, o 29 % dirba hibridiniu būdu. Taip pat nustatyta, kad didžioji dalis respondentų dirba pilnu etatu (77 %), o 14 % dirba daugiau nei pilnu etatu, kas leidžia teigti, jog tyrimo imtį daugiausia sudaro nuolat dirbantys ir stabilų darbo krūvį turintys darbuotojai, kurių darbo sąlygos yra tinkamos vertinant su darbu susijusius psichologinius ir elgsenos veiksnius. (Žr. 9 lentelė)

9 lentelė. Darbo charakteristikos

Demografiniai rodikliai		Natūrinė išraiška	Procentinė išraiška (%,100)
Darbo pobūdis N=291	Dirba ofise	182	59
	Dirba tiek ofise tiek nuotoliu	90	29
	Dirba tik nuotoliu	19	6
Darbo krūvis N=307	Pilnas etatas	238	77
	Daugiau negu pilnas	43	14
	Mažiau negu pilnas	26	8

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis tyrimo atsakymais.

Apibendrinant respondentų socialines demografines, organizacines ir darbo charakteristikas galima teigti, kad tyrimo imtis pasižymi gana homogenišku socialiniu profiliu, tačiau įvairiu organizaciniu kontekstu.

Tyrime daugiausia dalyvavo vidutinio amžiaus, aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai, iš kurių didžiąją dalį sudarė moterys. Dauguma respondentų neužėmė vadovaujančių pareigų, tačiau pasižymėjo reikšminga darbo patirtimi, dažniausiai siekiančia 10–20 metų, kas leidžia manyti, jog tyrime dalyvavo profesinę patirtį sukaupę darbuotojai. Vertinant organizacinį kontekstą, nustatyta, kad respondentai daugiausia dirbo mažose ir vidutinio dydžio organizacijose, o organizacijų veiklos sritys buvo įvairios, nors dažniau atstovaujamos prekybos, paslaugų, gamybos ir švietimo sritys. Tai rodo, kad tyrimo imtis apima skirtingų sektorių organizacijas ir leidžia vertinti nagrinėjamus reiškinius platesniame organizaciniame kontekste. Analizuojant darbo pobūdį ir darbo krūvį, aiškiai matoma, kad dauguma respondentų dirbo ofise arba mišriu (hibridiniu) būdu ir pilnu etatu, kas

leidžia teigti, jog tyrimo imtį daugiausia sudarė nuolat dirbantys darbuotojai, turintys stabilias darbo sąlygas.

Taigi, tokios imties charakteristikos sudaro tinkamas prielaidas analizuoti su darbu, organizaciniais santykiais ir darbuotojų elgsena susijusius psichologinius bei organizacinius veiksnius, atitinkančius šio tyrimo tikslą ir uždavinius.

3.3. Aprašomoji statistika ir koreliacijų palyginimas

Kintamųjų aprašomoji statistika

Siekiant apskaičiuoti kintamųjų vidurkius ir kitus aprašomosios statistikos rodiklius, buvo perkoduoti atvirkštiniai teiginiai, kad visų skalių vertinimai būtų interpretuojami vienoda kryptimi – teigiama arba neigiama. Tokiu būdu buvo užtikrintas korektiškas atskirų teiginių apjungimas į bendrus konstrukto rodiklius. Psichologinio kontrakto konstrukte buvo perkoduoti 24–29 teiginiai, o pasitikėjimo organizacija konstrukte – 43, 47 ir 48 teiginiai. Likę konstruktai – pasitenkinimas darbu ir pilietiška darbuotojų elgsena – atvirkštinių teiginių neturėjo, todėl jų vidurkiai buvo apskaičiuoti iš karto.

Perkodavus atvirkštinius teiginius buvo apskaičiuoti kintamųjų vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, medianos bei minimalios ir maksimalios reikšmės, kurios pateikiamos lentelėje (žr. 10 lentelė). Joje galima matyti, kad visi tyrimo kintamieji apima didžiąją dalį savo skalės diapazono ir pasižymi pakankama sklaida. Tiksliai minimalias ir maksimalias skalės reikšmes pasiekė pasitikėjimo organizacija ir pilietiška darbuotojų elgsena, kas rodo, jog respondentai aiškiai diferencijavo savo vertinimus šiuose konstruktuose. Psichologinio kontrakto minimali reikšmė buvo šiek tiek aukštesnė nei teorinė skalės riba, o tai leidžia manyti, kad itin neigiamų šio konstrukto vertinimų imtyje buvo mažai. Visų kintamųjų vidurkiai yra palyginti aukšti. Didžiausias vidurkis nustatytas psichologinio kontrakto konstrukte ($M = 5,28$), kas rodo, jog respondentai dažniausiai suvokia, kad organizacija bent iš dalies laikosi nerašytų įsipareigojimų. Panašiai aukštas buvo ir pilietiškos darbuotojų elgsenos vidurkis ($M = 5,17$), leidžiantis teigti, kad darbuotojai gana dažnai demonstruoja papildomą, organizacijai naudingą elgesį. Pasitikėjimo organizacija vidurkis ($M = 4,75$) yra šiek tiek žemesnis, o didesnis standartinis nuokrypis ($SD = 1,38$) rodo didesnę respondentų nuomonių įvairovę. Tai leidžia manyti, kad pasitikėjimo organizacija lygis tarp darbuotojų yra labiau išsisklaidęs ir priklauso nuo individualios patirties organizacijoje. Pasitenkinimo darbu vidurkis ($M = 3,85$) yra žemesnis nei kitų kintamųjų, tačiau pasižymi mažiausia sklaida ($SD = 0,66$), kas rodo gana homogenišką respondentų vertinimą.

Taip pat pastebima, kad visų kintamųjų vidurkiai ir medianos yra labai artimi, skiriasi tik keliomis dešimtosiomis. Tai leidžia teigti, kad duomenų pasiskirstymas nėra stipriai asimetriškas, o kraštinės reikšmės neturi reikšmingos įtakos bendriems rezultatams.

10 lentelė. Tyrimo kintamųjų statistiniai rodikliai

Kintamieji	Min	Max	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mediana
Pasitikėjimas organizacija	1.00	7.00	4.75	1.38	4.71
Pilietiška darbuotojų elgsena	1.18	7.00	5.17	1.23	5.45
Psichologinis kontraktas	1.56	7.00	5.28	1.34	5.56
Pasitenkinimas darbu	2.00	5.00	3.85	0.66	3.90

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS gautais rezultatais

Koreliacija tarp kintamųjų

Atlikta Pirsono koreliacijos koeficiento analizė parodė, kad psichologinis kontraktas statistiškai reikšmingai siejasi su visais tyrime analizuotais kintamaisiais (žr. 11 lentelė). Nustatytas stiprus teigiamas ryšys tarp psichologinio kontrakto ir pasitikėjimo organizacija ($r = 0,614$, $p < 0,001$). Tai reiškia, kad darbuotojai, kurie palankiau vertina organizacijos įsipareigojimų laikymąsi, labiau pasitiki savo organizacija. Taip pat nustatytas vidutinio stiprumo teigiamas ryšys tarp psichologinio kontrakto ir pasitenkinimo darbu ($r = 0,538$, $p < 0,001$), rodantis, kad pozityvus psichologinio kontrakto suvokimas siejasi su didesniu darbuotojų pasitenkinimu darbu. Ryšys tarp psichologinio kontrakto ir pilietiškos darbuotojų elgsenos taip pat buvo statistiškai reikšmingas, tačiau silpnesnis ($r = 0,302$, $p < 0,001$). Tai leidžia manyti, kad psichologinis kontraktas prisideda prie papildomo, organizacijai naudingo darbuotojų elgesio, tačiau šis ryšys gali būti labiau netiesioginis ir paaiškinamas kitais tarpiniais veiksniais.

Galima daryti išvadą, kad visi nustatyti ryšiai yra teigiami ir statistiškai reikšmingi, o stipriausia sąsaja nustatyta tarp psichologinio kontrakto ir pasitikėjimo organizacija.

11 lentelė. Koreliacija tarp tiriamų kintamųjų

Psichologinis kontraktas (X)			
Kintamasis	Pirsono koreliacija (r)	p	N
Pasitikėjimas organizacija (M1)	0,614	< .001	306
Pasitenkinimas darbu (M2)	0,538	< .001	308
Pilietiška darbuotojų elgsena (Y)	0,302	< .001	307

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS gautais rezultatais.

Koreliacijų analizei taikytas Pirsono koeficientas, nes kintamieji yra intervaliniai, o pasiskirstymai pagal asimetrijos ir eksceso rodiklius laikytini artimais normaliesiems.

Koreliaciniai ryšiai tarp tiriamų kintamųjų ir socialinių demografinių duomenų

Toliau darbe analizuojami ryšiai tarp socialinių demografinių rodiklių ir pagrindinių tyrimo kintamųjų – psichologinio kontrakto, pasitikėjimo organizacija, pasitenkinimo darbu ir pilietiškos darbuotojų elgsenos. Šių ryšių įvertinimui buvo taikyta koreliacinė analizė, naudojant Pirsono koreliacijos koeficientą. Koreliacija laikyta statistiškai reikšminga, kai $p < 0,05$.

Žemiau pateiktoje lentelėje (žr. 12 lentelė) yra pateikiami tik tie socialiniai demografiniai rodikliai ir jų ryšiai su tyrimo kintamaisiais, kuriems nustatyta bent viena statistiškai reikšminga koreliacija. Toks rezultatų pateikimas leidžia aiškiau išskirti reikšmingas sąsajas ir neapkrauti analizės nereikšmingais ryšiais.

12 lentelė. Koreliacijos tarp amžiaus, darbo patirties, organizacijos dydžio, darbo krūvio ir psichologinio kontrakto, pasitikėjimo organizacija, pasitenkinimo darbu ir pilietiškos darbuotojų elgsenos

Kintamasis	Amžius r	p	Darbo patirtis r	p	Organizacijos dydis r	p	Darbo krūvis r	p
Psichologinis kontraktas	0,019	0,737	0,049	0,396	-0,141*	0,014	0,066	0,251
Pasitikėjimas organizacija	0,015	0,797	0,010	0,857	-0,231**	< 0,001	0,026	0,647
Pasitenkinimas darbu	0,062	0,278	0,099	0,085	-0,247**	< 0,001	0,042	0,459
Pilietiška darbuotojų elgsena	-0,002	0,970	0,033	0,569	-0,164**	0,004	0,015	0,795

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS gautais rezultatais.

Remiantis gautais koreliacinės analizės rezultatais, galima matyti, kad iš analizuotų socialinių demografinių rodiklių ryškiausi ryšiai su tyrimo kintamaisiais nustatyti organizacijos dydžio atveju. Organizacijos dydis statistiškai reikšmingai ir neigiamai koreliuoja su psichologiniu kontraktu ($r = -0,141$, $p < 0,05$), pasitikėjimu organizacija ($r = -0,231$, $p < 0,001$), pasitenkinimu darbu ($r = -0,247$, $p < 0,001$) bei pilietiška darbuotojų elgsena ($r = -0,164$, $p < 0,01$). Tai rodo, kad didesnėse organizacijose darbuotojai organizacinius santykius vertina mažiau palankiai ir rečiau demonstruoja organizacijai naudingą elgesį. Vertinant kitus socialinius demografinius rodiklius, nustatyta, kad respondentų amžius ir darbo patirtis su pagrindiniais tyrimo kintamaisiais statistiškai reikšmingų ryšių nenustatyta. Taip pat nebuvo nustatyta statistiškai reikšmingų sąsajų tarp darbo krūvio ir psichologinio kontrakto, pasitikėjimo organizacija, pasitenkinimo darbu ar pilietiškos darbuotojų elgsenos.

Apibendrinant galima teigti, kad dauguma socialinių demografinių rodiklių su tyrimo kintamaisiais nėra stipriai susiję, o nustatytos koreliacijos yra silpnos, tačiau statistiškai reikšmingos. Gauti rezultatai leidžia daryti išvadą, kad socialiniai demografiniai veiksniai tik ribotai paaiškina darbuotojų psichologinių ir elgesio rodiklių variaciją, o pagrindinį vaidmenį šiame tyrime atlieka organizaciniai ir psichologiniai veiksniai.

3.4. Tyrimo duomenų normalumo tikrinimas

Sutvarkius ir parengus kintamuosius tolimesnei statistinei analizei, buvo įvertintas jų pasiskirstymo normalumas, kuris yra svarbus parametrinių metodų – koreliacijų, regresijos ir mediacijos – prielaida. Normalumui patikrinti taikyti du dažniausiai naudojami statistiniai testai – Kolmogorov–Smirnov ir Shapiro–Wilk. Abu testai visiems keturiems kintamiesiems (psichologiniam kontraktui, pasitikėjimui organizacija, pasitenkinimui darbu ir pilietiškai darbuotojų elgsenai) parodė statistiškai reikšmingus rezultatus ($p < .001$), o tai formaliai reiškia nukrypimą nuo normaliojo pasiskirstymo. Tačiau mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad esant didelėms imtims ($N > 200\text{--}300$), šių testų jautrumas stipriai padidėja, todėl net ir minimalūs, praktikoje nereikšmingi pasiskirstymo nukrypimai sukelia statistiškai reikšmingas p reikšmes. Dėl šios priežasties vien testų rezultatų interpretacija gali būti klaidinanti, todėl papildomai buvo analizuojami pasiskirstymo formą atspindintys rodikliai – asimetrija (skewness) ir ekscesas (kurtosis) (žr. 13 lentelė).

13 lentelė Tyrimo duomenų normalumo tikrinimo rezultatai

Kintamasis	Kolmogorov–Smirnov Statistic	p	Shapiro–Wilk Statistic	p	Asimetrija (Skewness)	Ekscesas (Kurtosis)
Psichologinis kontraktas	0,114	< .001	0,936	< .001	–0,609	–0,532
Pasitikėjimas organizacija	0,086	< .001	0,973	< .001	–0,246	–0,653
Pilietiška darbuotojų elgsena	0,115	< .001	0,937	< .001	–0,879	0,391
Pasitenkinimas darbu	0,070	< .001	0,975	< .001	–0,307	–0,691

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS gautais rezultatais.

Asimetrijos ir eksceso koeficientai parodė, kad visų tiriamųjų kintamųjų pasiskirstymai yra pakankamai artimi normaliesiems. Visos reikšmės patenka į plačiai priimtą intervalą nuo -1 iki $+1$, kuris socialinių mokslų tyrimuose traktuojamas kaip praktiškai normalus pasiskirstymas.

Psichologinio kontrakto, pasitikėjimo organizacija ir pasitenkinimo darbu kintamieji pasižymi nedidele neigiama asimetrija, tačiau ši kryptis socialinių tyrimų kontekste yra įprasta, nes darbuotojai dažnai pateikia aukštesnius nei vidutiniai konstrukto įvertinimus. Pilietiškos elgsenos kintamasis taip pat rodo šiek tiek didesnę neigiamą asimetriją, bet eksceso reikšmė išlieka normatyviniame intervale, leidžiančiame laikyti pasiskirstymą tinkamu parametrinių testų taikymui.

Tokie rezultatai rodo, kad nors formalūs normalumo testai buvo reikšmingi, praktiniai pasiskirstymo įverčiai nerodo reikšmingų nukrypimų, kurie galėtų iš esmės paveikti analizių patikimumą. Atsižvelgiant į visus vertinimo kriterijus, galima daryti išvadą, kad tyrimo duomenys yra pakankamai normalūs, kad būtų galima taikyti parametrinius statistinius metodus. Taip pat atsižvelgta ir į tai, kad regresinė ir mediacinė analizė esant pakankamai didelei imčiai yra gana atspari nedideliems normalumo prielaidos pažeidimams.

3.5. Psichologinio kontrakto poveikio pilietiskai darbuotojų elgsenai regresinė ir nuoseklioji mediacijos analizė

Mediacinė analizė buvo grindžiama anksčiau atliktos koreliacinės analizės rezultatais, kurie parodė statistškai reikšmingus ryšius tarp visų modelyje numatytų kintamųjų. 3.3 poskyryje pateikti aprašomieji rodikliai ir koreliacijos patvirtino prielaidą taikyti mediacijos analizę. Konceptualus tyrimo modelis buvo sukurtas su vienu nepriklausomuoju ir vienu priklausomuoju kintamuoju bei dviem mediatoriais. Modelis yra pateikiamas antrame skyriuje (3 paveikslas). Šiame poskyryje vertinamas psichologinio kontrakto poveikis pilietiskai darbuotojų elgsenai, taikant regresinę ir nuoseklios mediacijos analizę. Analizė atlikta naudojant SPSS programos A. F. Hayes PROCESS įskiepio modelį 6, kuris leidžia įvertinti tiesioginį bei netiesioginius poveikius, per du tarpininkaujančius kitamuosius. Nepriklausomas kintamasis – psichologinis kontraktas (X), priklausomas kintamasis – pilietiška darbuotojų elgsena (Y), pirmasis mediatorius – pasitikėjimas organizacija (M1) ir antrasis mediatorius (M2) – pasitenkinimas darbu. Analizė atlikta su N=306 respondentų duomenimis, naudojant bootstrap 5000 imčių ir 95% pasikliautinuosius intervalus.

Prieš atliekant mediacijos analizę buvo įvertinti kintamųjų aprašomieji rodikliai ir tarpusavio koreliacijos. Nustatyta, kad visi kintamieji tarpusavyje yra teigiamai susiję: psichologinis kontraktas stipriausiai koreliuoja su pasitikėjimu organizacija ($r = 0,6143$) ir pasitenkinimu darbu ($r = 0,5328$), o pilietiška elgsena labiausiai siejasi su pasitenkinimu darbu ($r = 0,5356$).

14 lentelė. *Kintamųjų aprašomieji rodikliai (N = 306)*

Kintamasis	Vidurkis (M)	SD	Min	Max
Pilietiška darbuotojų elgsena (PELG)	5,1672	1,2339	1,1818	7,0000
Psichologinis kontraktas (PK)	5,2945	1,3321	1,5556	7,0000
Pasitikėjimas organizacija (PORG)	4,7535	1,3795	1,0000	7,0000
Pasitenkinimas darbu (PDARB)	3,8589	0,6663	2,0000	5,0000

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS PROCESS output.

15 lentelė. *Pirsono koreliacijos tarp pagrindinių kintamųjų*

Kintamasis	PELG	PK	PORG	PDARB
PELG	1,0000	0,3059	0,4098	0,5356
PK	0,3059	1,0000	0,6143	0,5328
PORG	0,4098	0,6143	1,0000	0,6284
PDARB	0,5356	0,5328	0,6284	1,0000

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS PROCESS output.

3.5.1. Psichologinio kontrakto poveikis pasitikėjimui organizacija

Pirmiausia buvo vertintas psichologinio kontrakto poveikis pasitikėjimui organizacija. Atliktos regresinės analizės rezultatai parodė, kad sudarytas modelis yra statistiškai reikšmingas ($F(1,304) = 184,20$, $p < 0,001$), o determinacijos koeficientas $R^2 = 0,3773$ rodo, kad psichologinis kontraktas paaiškina 37,7 % pasitikėjimo organizacija dispersijos. Psichologinis kontraktas darė statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį pasitikėjimui organizacija ($B = 0,6361$, $p < 0,001$). Tai reiškia, kad kuo labiau darbuotojai suvokia, jog organizacija laikosi nerašytų įsipareigojimų, tuo labiau jie pasitiki organizacija.

16 lentelė. *Regresijos rezultatai: PK → PORG (N = 306)*

Kintamasis	B	SE	t	p	95 % PI (LLCI; ULCI)
Konstanta	1,3857	0,2558	5,4163	<0,001	0,8823; 1,8892
PK	0,6361	0,0469	13,5720	<0,001	0,5439; 0,7283

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS PROCESS output.

3.5.2. Psichologinio kontrakto ir pasitikėjimo organizacija poveikis pasitenkinimui darbu

Šiame etape vertinamas psichologinio kontrakto ir pasitikėjimo organizacija poveikis darbuotojų pasitenkinimui darbu. Modelis buvo statistiškai reikšmingas ($F(2, 303) = 114,0338$,

$p < 0,001$), o $R^2 = 0,4295$ rodo, kad šie du kintamieji paaiškina 42,9 % pasitenkinimo darbu dispersijos. Tiek psichologinis kontraktas ($B = 0,1179$, $p < 0,001$), tiek pasitikėjimas organizacija ($B = 0,2336$, $p < 0,001$) darė statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį pasitenkinimui darbu. Tai leidžia daryti išvadą, kad pasitikėjimas organizacija yra reikšmingas psichologinio kontrakto poveikio pasitenkinimui darbu mechanizmas, tačiau psichologinis kontraktas išlaiko ir savarankišką poveikį.

17 lentelė. Regresijos rezultatai: PK, PORG $\rightarrow$ PDARB ($N = 306$)

Kintamasis	B	SE	t	p	95 % PI (LLCI; ULCI)
Konstanta	2,1245	0,1241	17,1244	<0,001	1,8803; 2,3686
PK	0,1179	0,0275	4,2867	<0,001	0,0638; 0,1720
PORG	0,2336	0,0266	8,7938	<0,001	0,1813; 0,2858

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS PROCESS output.

3.5.3. Psichologinio kontrakto, pasitikėjimo organizacija ir pasitenkinimo darbu poveikis pilietišcai darbuotojų elgsenai

Paskutiniame etape buvo vertinamas psichologinio kontrakto, pasitikėjimo organizacija ir pasitenkinimo darbu poveikis pilietišcai darbuotojų elgsenai. Modelis buvo statistiškai reikšmingas ($F(3, 302) = 42,3267$, $p < 0,001$), $R^2 = 0,2960$, t. y. paaiškinta 29,6 % pilietiškos elgsenos dispersijos. Rezultatai parodė, kad į modelį įtraukus mediatorius, psichologinio kontrakto tiesioginis poveikis pilietišcai elgsenai tampa nereikšmingas ($B = -0,0210$, $p = 0,7192$). Pasitikėjimo organizacija poveikis pilietišcai elgsenai yra netiesioginis ($B = 0,1177$, $p = 0,0559$), o pasitenkinimas darbu išlieka stipriausiu ir statistiškai reikšmingu pilietiškos elgsenos prediktoriumi ($B = 0,8612$, $p < 0,001$). Tai rodo, kad didesnis pasitenkinimas darbu yra susijęs su dažnesniu pilietiškos darbuotojų elgsenos pasireiškimu.

18 lentelė. Regresijos rezultatai: PK, PORG, PDARB $\rightarrow$ PELG ($N = 306$)

Kintamasis	B	SE	t	p	95 % PI (LLCI; ULCI)
Konstanta	1,3960	0,3586	3,8927	0,0001	0,6903; 2,1017
PK	-0,0210	0,0584	-0,3599	0,7192	-0,1359; 0,0939
PORG	0,1177	0,0613	1,9192	0,0559	-0,0030; 0,2383
PDARB	0,8612	0,1184	7,2745	<0,001	0,6282; 1,0941

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS PROCESS output.

3.5.4. Tiesioginių ir netiesioginių poveikių (mediacijos) rezultatai

Siekiant įvertinti mediacijos efektus, apskaičiuoti tiesioginis ir netiesioginiai psichologinio kontrakto poveikiai pilietišcai elgsenai. Tiesioginis poveikis buvo statistiškai nereikšmingas (Effect

= -0,0210, $p = 0,7192$), o bendras netiesioginis poveikis – statistiškai reikšmingas (TOTAL = 0,3043; 95 % Boot PI [0,2311; 0,3890]). Tai rodo, kad psichologinio kontrakto poveikis pilietišškai darbuotojų elgsenai šiame modelyje pasireiškia daugiausia netiesiogiai, per tarpininkaujančius kintamuosius. Iš trijų netiesioginių kelių:

- PK → PDARB → PELG **buvo reikšmingas** (Ind2 = 0,1015; 95 % Boot PI [0,0511; 0,1663]);
- PK → PORG → PDARB → PELG taip pat **buvo reikšmingas** (Ind3 = 0,1279; 95 % Boot PI [0,0864; 0,1837]);
- PK → PORG → PELG **nebuvo statistiškai reikšmingas**, nes 95 % Boot PI apėmė nulį (Ind1 = 0,0749; 95 % Boot PI [-0,0004; 0,1547]).

Tai leidžia daryti išvadą, kad pasitikėjimas organizacija veikia kaip tarpinis mechanizmas daugiausia per pasitenkinimo darbu didinimą, o vien pasitikėjimo organizacija nepakanka, kad tiesiogiai paaiškintų psichologinio kontrakto poveikį pilietišškai elgsenai.

19 lentelė. Tiesioginiai ir netiesioginiai PK poveikiai PELG (bootstrap 5000)

Poveikis	Effect	Boot SE	95 % Boot PI (LLCI; ULCI)
Tiesioginis (PK → PELG)	-0,0210	0,0584	-0,1359; 0,0939
Bendras netiesioginis	0,3043	0,0402	0,2311; 0,3890
Ind1: PK → PORG → PELG	0,0749	0,0395	-0,0004; 0,1547
Ind2: PK → PDARB → PELG	0,1015	0,0292	0,0511; 0,1663
Ind3: PK → PORG → PDARB → PELG	0,1279	0,0247	0,0864; 0,1837

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis SPSS PROCESS output.

Apibendrinant regresinės ir nuoseklos mediacijos analizės rezultatus, galima teigti, kad psichologinis kontraktas daro stiprų teigiamą poveikį pasitikėjimui organizacija, o psichologinis kontraktas ir pasitikėjimas organizacija reikšmingai prognozuoja pasitenkinimą darbu. Tuo tarpu pilietišką darbuotojų elgseną labiausiai paaiškina pasitenkinimas darbu. Įtraukus mediatorius, psichologinio kontrakto tiesioginis poveikis pilietišškai elgsenai tampa statistiškai nereikšmingas, o bendras netiesioginis poveikis išlieka reikšmingas. Tai rodo, kad psichologinio kontrakto poveikis pilietišškai darbuotojų elgsenai šiame tyrime pasireiškia daugiausia per tarpininkaujančius kintamuosius, ypač pasitenkinimą darbu, taip pat per nuoseklią pasitikėjimo organizacija ir pasitenkinimo darbu grandinę.

3.6. Tyrimo hipotezių patikrinimas ir rezultatų apibendrinimas

Atlikus regresinę ir nuoseklią mediacijos analizę, šiame skyriuje apibendrinami gauti empirinio tyrimo rezultatai ir įvertinama, ar jie patvirtino darbe iškeltas hipotezes.

Pirmąją hipotezę (H1) buvo siekiama nustatyti, ar pasitikėjimas organizacija medijuoja ryšį tarp psichologinio kontrakto ir pilietiškos darbuotojų elgsenos. Tyrimo rezultatai parodė, kad psichologinis kontraktas daro statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį pasitikėjimui organizacija, tačiau netiesioginis poveikis pilietišcai darbuotojų elgsenai per pasitikėjimą organizacija viena nebuvo statistiškai reikšmingas, nes bootstrap pasikliautiniai intervalai apėmė nulį. Tai reiškia, kad nors pasitikėjimas organizacija yra svarbus psichologinio kontrakto rezultatas, jis vienas pats nepaaiškina psichologinio kontrakto poveikio pilietišcai darbuotojų elgsenai. Todėl hipotezė H1 šiame tyrime nebuvo patvirtinta.

Antroji hipotezė (H2) numatė, kad pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp psichologinio kontrakto ir pilietiškos darbuotojų elgsenos. Empiriniai rezultatai patvirtino, kad psichologinis kontraktas statistiškai reikšmingai prognozuoja pasitenkinimą darbu, o pasitenkinimas darbu daro stiprų ir reikšmingą poveikį pilietišcai darbuotojų elgsenai. Be to, nustatytas statistiškai reikšmingas netiesioginis psichologinio kontrakto poveikis pilietišcai elgsenai per pasitenkinimą darbu. Šie rezultatai leidžia teigti, kad pasitenkinimas darbu yra svarbus tarpinis mechanizmas, per kurį psichologinis kontraktas veikia darbuotojų pilietišką elgseną. Todėl hipotezė H2 buvo patvirtinta.

Trečiąją hipotezę (H3) buvo siekiama patikrinti, ar pasitikėjimas organizacija ir pasitenkinimas darbu nuosekliai medijuoja ryšį tarp psichologinio kontrakto ir pilietiškos darbuotojų elgsenos. Nuoseklios mediacijos analizės rezultatai parodė, kad psichologinis kontraktas statistiškai reikšmingai didina pasitikėjimą organizacija, pasitikėjimas organizacija – pasitenkinimą darbu, o pasitenkinimas darbu – pilietišką darbuotojų elgseną. Nustatytas statistiškai reikšmingas nuoseklus netiesioginis poveikis (psichologinis kontraktas → pasitikėjimas organizacija → pasitenkinimas darbu → pilietiška darbuotojų elgsena). Tai rodo, kad pasitikėjimas organizacija ir pasitenkinimas darbu kartu sudaro tarpusavyje susijusią tarpininkavimo grandinę, per kurią psichologinis kontraktas daro poveikį pilietišcai darbuotojų elgsenai. Todėl hipotezė H3 buvo patvirtinta.

Tyrimo rezultatai iš dalies patvirtino conceptualų tyrimo modelį, nes nustatyta, kad psichologinio kontrakto poveikis pilietišcai darbuotojų elgsenai pasireiškia ne tiesiogiai, o per tarpininkaujančius psichologinius veiksnius – pasitenkinimą darbu bei nuoseklią pasitikėjimo organizacija ir pasitenkinimo darbu grandinę.

3.7. Empirinio tyrimo išvados ir diskusija

Šiame darbe buvo siekiama įvertinti psichologinio kontrakto poveikį pilietiškai darbuotojų elgsenai bei nustatyti, ar šį ryšį medijuoja pasitikėjimas organizacija ir pasitenkinimas darbu. Tyrimo tikslui pasiekti buvo atlikta koreliacinė, regresinė ir nuosekli mediacijos analizė, leidusi sistemiškai susieti empirinio tyrimo rezultatus su teoriniu tyrimo modeliu ir mokslinėje literatūroje iškeltomis prielaidomis.

Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad psichologinis kontraktas yra reikšmingai susijęs su visais analizuotais pagrindiniais kintamaisiais. Nustatyti stiprūs teigiami ryšiai tarp psichologinio kontrakto ir pasitikėjimo organizacija bei tarp psichologinio kontrakto ir pasitenkinimo darbu leidžia teigti, kad darbuotojų suvokimas apie organizacijos laikymąsi nerašytų įsipareigojimų turi esminę reikšmę jų emocinei ir psichologinei būsenai darbe. Šie rezultatai dera su socialinių mainų teorija ir ankstesniais moksliniais tyrimais, pabrėžiančiais abipusiškumo, teisingumo ir patikimumo svarbą darbuotojo ir organizacijos santykiuose.

Regresinės analizės rezultatai atskleidė, kad pilietišką darbuotojų elgseną stipriausiai prognozuoja pasitenkinimas darbu, o pasitikėjimo organizacija poveikis šiai elgsenai, įtraukus kitus kintamuosius, tampa ribinis. Tuo tarpu psichologinio kontrakto tiesioginis poveikis pilietiškai darbuotojų elgsenai, įtraukus mediatorius, tapo statistiškai nereikšmingas. Tai rodo, kad psichologinis kontraktas pats savaime nėra pakankamas veiksnys aiškinant pilietišką darbuotojų elgseną, tačiau jis veikia per darbuotojų subjektyvų darbo patirties vertinimą.

Nuoseklios mediacijos analizės rezultatai parodė, kad psichologinio kontrakto poveikis pilietiškai darbuotojų elgsenai šiame tyrime pasireiškia daugiausia netiesiogiai. Reikšmingas buvo nustatytas mediacijos kelias per pasitenkinimą darbu, taip pat nuosekli mediacija per pasitikėjimą organizacija ir pasitenkinimą darbu. Tuo tarpu mediacija vien per pasitikėjimą organizacija nepasitvirtino, nes šis kelias nebuvo statistiškai reikšmingas. Tai leidžia daryti išvadą, kad pasitikėjimas organizacija yra svarbus psichologinis mechanizmas, tačiau jo poveikis pilietiškai darbuotojų elgsenai realizuojasi per teigiamą darbo patirtį ir pasitenkinimą darbu.

Gauti rezultatai leidžia teigti, kad tyrimo hipotezės pasitvirtino iš dalies. Pasitenkinimas darbu buvo patvirtintas kaip reikšmingas mediatorius ryšyje tarp psichologinio kontrakto ir pilietiškos darbuotojų elgsenos, taip pat pasitvirtino nuosekli mediacija per pasitikėjimą organizacija ir pasitenkinimą darbu. Tačiau hipotezė, numatanti pasitikėjimą organizacija kaip vienintelį tarpininką šiame ryšyje, empiriškai nepasitvirtino. Tokie rezultatai papildė mokslinę literatūrą ir leidžia giliau

suprasti psichologinius procesus, per kuriuos organizaciniai santykiai transformuojasi į savanorišką, organizacijai naudingą darbuotojų elgseną.

Apibendrinant galima teigti, kad psichologinio kontrakto poveikis pilietiskai darbuotojų elgsenai šiame tyrime pasireiškia daugiausia per tarpininkaujančius psichologinius veiksnius, o ypač per pasitenkinimą darbu. Tai patvirtina, kad darbuotojų pilietiška elgsena nėra tiesioginė reakcija į organizacijos veiksmus, bet yra sudėtingo emocinių ir kognityvinių vertinimų proceso rezultatas. Tyrimo rezultatai iš dalies patvirtino konceptualų tyrimo modelį ir parodė, kad psichologinio kontrakto reikšmė darbuotojų elgsenai atsiskleidžia per darbuotojų patirtį organizacijoje ir jų subjektyvų santykio su darbu vertinimą.

Kadangi apklausa buvo atlikta vieną kartą, rezultatai rodo ryšius tarp veiksnių, tačiau neleidžia nustatyti, kas įvyksta pirmiau ir kas ką lemia. Taip pat tyrime buvo naudojamas savęs vertinimo klausimynas, todėl respondentų atsakymai galėjo būti paveikti noro pateikti save palankiau. Ateityje būtų naudinga atlikti tyrimus ilgesniu laikotarpiu, taikyti skirtingus duomenų rinkimo metodus bei įtraukti daugiau veiksnių, kurie galėtų padėti geriau paaiškinti pilietiską darbuotojų elgseną.

Apibendrinant galima teigti, kad šio darbo rezultatai prisideda prie psichologinio kontrakto ir pilietiškos darbuotojų elgsenos tyrimų plėtros, pateikdami empirinį pagrindą nuoseklios mediacijos modelio taikymui ir pabrėždami psichologinių tarpininkų svarbą aiškinant darbuotojų savanorišką, organizacijai naudingą elgseną.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Mokslinės literatūros analizės išvados

1.1. Mokslinėje literatūroje psichologinis kontraktas apibrėžiamas kaip svarbus darbuotojo ir organizacijos santykių veiksnys, susijęs su darbuotojų pasitikėjimu organizacija, pasitenkinimu darbu ir pilietiška darbuotojų elgsena.

1.2. Literatūros analizė parodė, kad pilietiška darbuotojų elgsena dažniausiai siejama su darbuotojų psichologine ir emocine patirtimi organizacijoje, o ne su formaliai apibrėžtomis darbo pareigomis.

1.3. Ankstesni tyrimai rodo, kad pasitikėjimas organizacija ir pasitenkinimas darbu dažnai nagrinėjami kaip tarpiniai kintamieji, aiškinant psichologinio kontrakto poveikį darbuotojų elgsenai.

2. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas

2.1. Nustatyta, kad psichologinis kontraktas turi statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų pasitikėjimui organizacija ir pasitenkinimui darbu.

2.2. Nustatyta, kad psichologinis kontraktas neturi tiesioginio statistiškai reikšmingo poveikio pilietišcai darbuotojų elgsenai.

2.3. Nustatyta, kad psichologinio kontrakto poveikis pilietišcai darbuotojų elgsenai pasireiškia netiesiogiai per pasitenkinimą darbu ir nuoseklų pasitikėjimo organizacija bei pasitenkinimo darbu grandinę.

3. Praktiniai pasiūlymai organizacijoms ir ŽIV specialistams

3.1. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus ir mokslinėje literatūroje pateikiamas įžvalgas, žmogiškųjų išteklių valdymo specialistams tikslinga sistemingai valdyti psichologinį kontraktą, užtikrinant aiškią komunikaciją ir nuoseklų organizacijos įsipareigojimų laikymąsi.

3.2. Tyrimo rezultatai rodo, kad organizacijoms rekomenduojama prioritetinę dėmesį skirti darbuotojų pasitenkinimo darbu stiprinimui, nes būtent šis veiksnys šiame tyrime pasitvirtino kaip reikšmingiausias pilietiškos darbuotojų elgsenos tarpininkas.

3.3. Remiantis gautais empiriniais rezultatais, galima teigti, kad ŽIV specialistai gali taikyti šio tyrimo įžvalgas planuodami darbuotojų gerovės, įsitraukimo ir pasitikėjimu grįstos organizacinės aplinkos stiprinimo iniciatyvas.

Literatūros sąrašas

Alaina C. Keim & Jean M. Lamont, Bellarmine University

Organizational Trust Leads to Positive Employee and Organizational Outcomes" (2025)

Altıntaş, T. (2007). İş doyumu ve çatışma çözme stillerini etkileyen faktörlerin incelenmesi.

Al-Zu'bi, H. A. (2010). A study of the relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102-116.

Amjid Khan and Ahmed, Dr. Shamshad, "Job Satisfaction among Librarians in the Universities of Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan: A Survey" (2013). *Library Philosophy and Practice* (e-journal). 906. <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2181&context=libphilprac>

Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The Psychological Contract in Retrospect and Prospect. Source: *Journal of Organizational Behavior* (T. 19)

Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictors of job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 145-154.

Bal, P. M., de Lange, A. H., Jansen, P. G. W., & van der Velde, M. E. G. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 143–158. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.10.005>

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.

Blakely, G. L., Andrews, M. C., & Moorman, R. H. (2005). The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 259-273.

Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307–311. <https://doi.org/10.1037/h0055617>

Bromiley, P., Cummings, L. (1996). Transaction Costs In Organizations With Trust. In: Bies R., Lewicki R., & Sheppard B., eds. *Research on Negotiation in Organizations*. Greenwich.

Brown, L.A.; Roloff, M.E. Organizational citizenship behavior, organizational communication, and burnout: The buffering role of perceived organizational support and psychological contracts. *Commun. Q.* 2015, 63, 384–404.

Brown, M.E.; Treviño, L.K. Ethical leadership: A review and future directions. *Leadersh. Q.* 2006, 17, 595–616.

- Bussing A. (2002). TRUST, COMMITMENT AND INVOLVEMENT IN WORK 37.
- Chan, S.H.J.; Kuok, O.M.K. Antecedents of civic virtue and altruistic organizational citizenship behavior in Macau. *Soc. Bus. Rev.* 2021, 16, 113–133.
- Choi, H.-j. Effect of Chief Executive Officer's Sustainable Leadership Styles on Organization Members' Psychological Well-Being and Organizational Citizenship Behavior. *Sustainability* 2021, 13, 13676. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/24/13676>
- Clutterbuck, D. (2005). Communication and the psychological contract. *Journal of Communication Management* (T. 9).
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199280643.001.0001>
- Conway, N., & Coyle-Shapiro, J. A. M. (2012). The Reciprocal Relationship between Psychological Contract Fulfilment and Employee Performance and the Moderating Role of Perceived Organizational Support and Tenure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 277-299. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02033.x>
- Cranny, C.J., Smith, P. C., Stone, E.F. (1992). *Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs And How It Affects Their Performance*. New York: Lexington Press.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.
- Curado, C., & Vieira, S. (2019). Trust, knowledge sharing and organizational commitment in SMEs. *Personnel Review*, 48(6), 1449–1468. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2018-009>.
- Davis, J. H., & Mayer, R. C. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy Management Review*, Vol 20; No.3, ss. 709-734.
- Diskienė, D., Tamoševičienė, K. (2015). Pedagogų organizacinio įsipareigojimo, pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo į darbą sąsajos. *Informacijos Mokslai*, 69.
<https://doi.org/10.15388/Im.2014.69.5100>
- Driscoll, J.W. (1978). Trust and participation in organizational decision making as a predictor of satisfaction. *Academy of Management Journal*, Vol 21, ss. 44-56.
- Eissa, G. Individual initiative and burnout as antecedents of employee expediency and the moderating role of conscientiousness. *J. Bus. Res.* 2020, 110, 202–212.
- Elma, C. (1998). İlköğretim okulu yöneticilerinin çatışmayı yönetme yeterlikleri. Master's Thesis, Ankara University Social Sciences Institute, Ankara.

- Eren, E. (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Yayınları, İstanbul.
- Fatimah, O., Amiraa, A., & Halim, F. (2011). The relationships between organizational justice, organizational citizenship behavior, and job satisfaction. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum*, 19(5), 115-121.
- Fawad Khan, University of Miskolc, Hungary PhD Scholar, Department of Management and Kunos István, University of Miskolc Associate Professor, Department of Management [Vol. 6 No. 1 \(2020\): Sarhad Journal of Management Sciences \(SJMS\)](#)
- Fontova-Almató, A., Suñer-Soler, R., Salleras-Duran, L., Bertran-Noguer, C., Congost-Devesa, L., Ferrer-Padrosa, M., Juvinyà-Canal, D. (2020). Evolution of Job Satisfaction and Burnout Levels of Emergency Department Professionals during a Period of Economic Recession. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 921. <https://doi.org/10.3390/ijerph17030921>
- Forbes Business Council Feb 13, 2024, <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2024/02/13/20-trust-building-strategies-for-a-strong-healthy-work-culture/>
- Foster, R. D. (2010). Resistance, justice, and commitment to change. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 3-39.
- Gilbert, J.A., Tang, T.L. (1998). An examination of organization trust antecedents. *Public Personnel Management*, Vol 27, ss. 321-338.
- Hadiyat, Y., Astuti, E. S., Utami, H. N., Afrianty, T. W. (2020). The role of job satisfaction in mediating the effect of personality traits on millennial employees' intention to quit: evidence from indonesia. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(3), 202–225.
- Halis, M., Gökgöz, G.S., Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Manas University Journal of Social Sciences*, Vol 17, 187-205.
- Herzberg, F., Mausner, B. (1959). *The Motivation to Work*, second ed. Wiley, New York.
- Huang, N.; Qiu, S.; Yang, S.; Deng, R. Ethical leadership and organizational citizenship behavior: Mediation of trust and psychological well-being. *Psychol. Res. Behav. Manag.* 2021, 14, 655–664.
- Imran, R., Majeed, M., & Ayub, A. (2015). Impact of organizational justice, job security, and job satisfaction on organizational productivity. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), 840-845.
- Iqbal, K. (2013). Determinants of organizational justice and its impact on job satisfaction. A Pakistan based survey. *International Review of Management and Business Research*, 2(1), 48-56.

- Jehanzeb, K.; Mohanty, J. The mediating role of organizational commitment between organizational justice and organizational citizenship behavior: Power distance as moderator. *Pers. Rev.* 2019, 49, 445–468.
- Jena, R.K.; Goswami, R. Exploring the relationship between organizational citizenship behavior and job satisfaction among shift workers in India. *Glob. Bus. Organ. Excell.* 2013, 32, 36–46.
- Kang, J.H.; Ji, Y.H.; Baek, W.Y.; Byon, K.K. Structural relationship among physical self-efficacy, psychological well-being, and organizational citizenship behavior among hotel employees: Moderating effects of leisure-time physical activity. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2020, 17, 8856.
- Karabay, M.E. An investigation of the effects of work-related stress and organizational commitment on organizational citizenship behavior: A research on banking industry. *J. Bus. Res.* 2014, 6, 282–302.
- Kersemakers, W.; Rupprecht, S.; Wittmann, M.; Tamdjidi, C.; Falke, P.; Donders, R.; Speckens, A.; Kohls, N. A workplace mindfulness intervention may be associated with improved psychological well-being and productivity. A preliminary field study in a company setting. *Front. Psychol.* 2018, 9, 195.
- Kim, J.H.; Jung, S.H.; Ahn, J.C.; Kim, B.S.; Choi, H.J. Social networking sites self-image antecedents of social networking site addiction. *J. Psychol. Afr.* 2020, 30, 243–248.
- Kim, H.; Kim, Y.G.; Woo, E. Examining the impacts of touristification on quality of life (QOL): The application of the bottom-up spillover theory. *Serv. Ind. J.* 2020, 41, 787–802.
- King, M., Murray, M.A., Atkinson, T. (1982). Background, personality, job characteristics, and satisfaction with work in a national sample. *Human Relations*, Vol 35; No. 2, ss. 119-133.
- Kissler, G. D. (s.a.). *The New Employment Contract*
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. 8. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Korczynski, M. (2022). The social contract of work: Moving beyond the psychological contract. *Human Resource Management Journal*. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12450>
- Lee, U. H., Kim, H. K., & Kim, Y. H. (2013). Determinants of organizational citizenship behavior and its outcomes. *Global Business and Management Research*, 5(1), 54-65.
- Lemmon, G.; Wayne, S.J. Underlying motives of organizational citizenship behavior: Comparing egoistic and altruistic motivations. *J. Leadersh. Organ. Stud.* 2015, 22, 129–148.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1–55.

Lin, C. and Wang, C. (2024) The Effect of Psychological Contract Fulfilment on Innovative Work Behavior—An Investigation of Skilled Service Workers. *Journal of Service Science and Management*, 17, 199-218. doi: 10.4236/jssm.2024.173010.

Locke, E.A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol 4; No.4, ss. 309-336.

Locke, E.A. (1976) The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M.D., Ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, 1297-1343.

Loscocco, K.A.; Roschelle, A.R. Influences on the quality of work and nonwork life: Two decades in review. *J. Vocat Behav.* 1991, 39, 182–225.

Lotfi, M. H., & Pour, M. S. (2013). The relationship between organizational justice and job satisfaction among the employees of Tehran Payame Noor University. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 93, 2073-2079.

Luona Lin, Juliana Horowitz and Richard Fry, Most Americans Feel Good About Their Job Security but Not Their Pay., FOR RELEASE DECEMBER 10, 2024 https://www.pewresearch.org/wp-content/uploads/sites/20/2024/12/PST_2024.12.10_americans-jobs_report.pdf

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A THREE-COMPONENT CONCEPTUALIZATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy Management Review*, Vol 20; No.3, ss. 709-734.

Marsh, H. W., Hau, K.-T., & Wen, Z. (2004). In search of golden rules: Comment on hypothesis-testing approaches to setting cutoff values for fit indexes and dangers in overgeneralizing Hu and Bentler's (1999) findings. *Structural Equation Modeling*, 11(3), 320-341.

McAllister, D.J. (1995). Affect -and cognition- based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, Vol 38; No.1, ss. 24-59.

Mishra, J., Morrissey, M.A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*, Vol 19; No.4, ss. 443-486.

Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41(3), 351-357.

Moosapour, S.; Feizi, M.; Alipour, H. Spiritual intelligence relationship with organizational citizenship behavior of high school teachers in Germe city. *J. Bus. Manag. Soc. Sci. Res.* 2013, 2, 72–75.

Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.

<https://doi.org/10.2307/259230>

Nandan, T., & Azim, A. M. M. (2015). Organizational justice and organizational citizenship behavior: mediating role of psychological capital. *American International Journal of Social Science*, 4(6), 148-156.

Ocampo, L., Acedillo, V., Bacunador, A. M., Balo, C. C., Lagdameo, Y. J., Tupa, N. S. (2018). A historical review of the development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century. *Personnel Review*, 47(4), 821–862.

<https://doi.org/10.1108/PR-04-2017-0136>

Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*: Lexington Books/DC Heath and Com

Organ, D.W., Podsakoff, P.M. and Mackenzie, S.B. (2006) *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. SAGE Publications, London.

Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.

Pearson, C.A. (1991). An assessment of extrinsic feedback on participation, role, perceptions, motivation, and job satisfaction in a self-managed system for monitoring group achievement. *Human Relations*, Vol 44; No.5, ss. 517-537.

Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82: 262–270.

Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). The impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10: 133–151.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.

Porter, L.W., Steers, R.M. (1973). Organizational, work and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, Vol 80; No.2, ss. 151-176.

Rahman, M., Haque, M., Elahi, F., & Miah, W. (2015). Impact of organizational justice on employee job satisfaction: an empirical investigation. *American Journal of Business and Management*, 4(4), 162-171.

- Robbins, S. P. (2001). *Organisational Behaviour: Global and Southern African Perspectives*: Pearson South Africa.
- Robbins, S. P., Judge, T. (2018). *Essentials of Organizational Behavior*. Pearson France.
http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2018/03/Essentials-of-Organizational-Behavior_14th-ed_Chapters-1- and-2.pdf
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259.
<https://doi.org/10.1002/job.4030150306>
- Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (2000). The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525–546.
doi:10.1002/1099-1379(200008)21:5<525::AID-JOB40>[3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T)
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal* (T. 2, Numeris 2).
- Rousseau, Denise M (1995). Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*: John Wiley & Sons.
- Shanker, M. Organizational citizenship behavior in relation to employees' intention to stay in Indian organizations. *Bus. Process Manag. J.* 2018, 24, 1355–1366.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, Vol 18; No.4, ss. 35-48.
- Sims, R.R. (2002). *Managing Organizational Behavior*. Westport, CT: Quorum Books.
- Sirgy, M.J.; Efraty, D.; Siegel, P.; Lee, D.J. A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Soc. Indic. Res.* 2001, 55, 241–302.
- Sirgy, M.J. Towards a new concept of residential well-being based on bottom-up spillover and need hierarchy theories. In *A Life Devoted to Quality of Life*; Maggino, F., Ed.; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, 2016; Volume 60, pp. 131–150.
- Spector, P.E., (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, And Consequences*. SAGE Publications, London.
- Subhadrabandhu, T. (2012). Job satisfaction and organizational citizenship behavior of personnel at oneuniversity hospital in Thailand. *Journal of the Medical Association of Thailand*, 95(6), S102-S108.

- Torlak, O., & Koc, U. (2007). Materialistic attitude as an antecedent of organizational citizenship behavior. *Management Research News*, 30(8), 581-596.
- Turnipseed, D.L.; VandeWaa, E.A. The little engine that could: The impact of psychological empowerment on organizational citizenship behavior. *Int. J. Organ. Theor. Behav.* 2020, 23, 281–296.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The Impact of Psychological Contract Fulfillment on the Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 29, 187-206.
- Velickovska, I. (2017) Organizational Citizenship Behavior-Definition, Determinants and Effects. *Engineering Management*, 3, 40-51.
- Vuong, B. N., Tung, D. D., Tushar, H., Quan, T. N., Giao, H. N. K. (2021). Determinates of factors influencing job satisfaction and organizational loyalty. *Management Science Letters*, 203–212.
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.014>
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs, and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194.
- Wicks, A.C., Berman, S.L. (2004). The effects of context on trust in firm-stakeholder relationships: The institutional environment, trust creation, and firm performance. *Business Ethics Quarterly*, Vol 14; No.1, ss. 141-160.
- Williams, L.J.; Anderson, S.E. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *J. Manag.* 1991, 17, 601–617.
- Xu, J.; Xie, B.; Chung, B. Bridging the gap between affective well-being and organizational citizenship behavior: The role of work engagement and collectivist orientation. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2019, 16, 4503.
- Yoon, M.H., Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*, Vol 56; No.8, ss. 597-611.
- Yun, S.M.; Kim, H.S. The study on the moderating effect of psychological well-being between the multiple roles of married flight attendants and job performance. *Int. J. Tour. Hosp. Res.* 2019, 33, 15–28.
- Ziegler, R., Schlett, C., Casel, K., & Diehl, M. (2012). The role of job satisfaction, job ambivalence, and emotions at work in predicting organizational citizenship behavior. *Journal of Personnel Psychology*, 11, 176-190

THE INTERACTION OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT, JOB SATISFACTION, CIVIC EMPLOYEE BEHAVIOR AND ORGANIZATIONAL TRUST

GRAŽINA MATULEVIČIENĖ

Master thesis

Human resource management

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Master's Thesis Supervisor – doc. dr. V. Tamaševičius

Vilnius, 2026

SUMMARY

57 pages, 19 charts, 3 pictures, 101 references

The main objective of this master's thesis is to examine the impact of the psychological contract on employees' organisational citizenship behaviour, analysing the mediating role of trust in the organisation and job satisfaction. To achieve this objective, three main tasks were set. First, to analyse the concepts of psychological contract, trust in the organisation, job satisfaction and organisational citizenship behaviour based on scientific literature. Second, to conduct an empirical quantitative study and analyse employees' perceptions of the psychological contract, trust in the organisation, job satisfaction and organisational citizenship behaviour. Third, to assess the direct and indirect effects of the psychological contract on organisational citizenship behaviour by applying regression and sequential mediation analysis.

The thesis consists of three main parts: the analysis of scientific literature, the research methodology, and the empirical analysis of the research results.

The aim of the empirical study is to determine the relationship between the psychological contract (X) and organisational citizenship behaviour (Y), mediated by trust in the organisation (M1) and job satisfaction (M2). Based on theoretical assumptions and previous research, three research hypotheses were formulated. Data were collected using a quantitative online survey conducted in Lithuania in 2025. A total of 309 respondents participated in the survey, of which 273 fully completed questionnaires were obtained. Depending on the analysis, between 306 and 308 responses were used.

The data were processed using IBM SPSS Statistics software and the A. F. Hayes PROCESS macro (Model 6). The analysis included the assessment of scale reliability using Cronbach's alpha, recoding of reverse items, descriptive statistics, Pearson correlation analysis, normality testing using Kolmogorov–Smirnov and Shapiro–Wilk tests, and regression and mediation analyses with bootstrap confidence intervals (5000 samples).

The results of the study revealed statistically significant positive relationships between the psychological contract and trust in the organisation, job satisfaction, and organisational citizenship behaviour. Regression analysis showed that the psychological contract significantly predicts trust in the organisation and job satisfaction. However, when trust in the organisation and job satisfaction were included in the model, the direct effect of the psychological contract on organisational citizenship behaviour became statistically non-significant.

The mediation analysis demonstrated that the effect of the psychological contract on organisational citizenship behaviour is mainly indirect. Job satisfaction emerged as the strongest mediator in this relationship, while trust in the organisation played an important role through its effect on job satisfaction. The sequential mediation effect of trust in the organisation and job satisfaction was statistically significant, whereas trust in the organisation alone did not mediate the relationship directly.

The findings confirm that the psychological contract is an important factor in the employee–organisation relationship, but its influence on organisational citizenship behaviour is largely explained through employees' psychological and emotional responses, particularly job satisfaction. The conclusions and discussion of the study highlight the theoretical and practical significance of these results for organisations seeking to promote voluntary, organisation-beneficial employee behaviour.

PRIEDAI

1 priedas. Tyrimo klausimynas

Gerbiamas (-a) tyrimo dalyvi (-e),

Esu Gražina Matulevičienė, Vilniaus Universiteto Žmogiškųjų išteklių valdymo magistro studijų studentė. Rašau baigiamąjį magistro darbą, kurio tikslas – išanalizuoti, kaip psichologinis kontraktas veikia pilietišką darbuotojų elgseną, per pasitikėjimą organizacija ir pasitenkinimą darbu.

Anketa yra anoniminė, visi surinkti duomenys bus naudojami tik moksliniais tikslais. Jūsų atsakymai bus analizuojami tik apibendrintai, todėl nebus įmanoma identifikuoti konkrečių asmenų.

Anketą užpildyti užtruks 10-15 minučių. Dalyvavimas yra savanoriškas. Iš anksto dėkoju už Jūsų skirtą laiką, atvirumą ir bendradarbiavimą.

Jeigu turesite klausimų dėl tyrimo, kreipkitės nurodytu el.paštu:

grazina.matuleviciene@evaf.stud.vu.lt

Ką jūs jaučiate dabartiniame savo darbe, kokiais dalykais esate patenkinti ir kokiais nepatenkinti?

Pateiktus teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 reiškia labai nepatenkintas(-a),

2 – nepatenkintas(-a), 3 – sunku nuspręsti, 4 – patenkintas(-a), 5 – labai patenkintas(-a).

	1	2	3	4	5
Galimybe nuolat būti užsiėmusiam(-ai)					
Galimybe dirbti savarankiškai					
Galimybe kartas nuo karto atlikti įvairų darbą					
Galimybe tapti pripažintu visuomenės akyse					
Tuo, kaip mano viršininkas vadovauja savo pavaldiniams					
Savo tiesioginio vadovo kompetencija priimant sprendimus					
Galimybe dirbti tai, kas neprieštarauja mano sąžinei					
Galimybe turėti pastovų darbą					

Galimybe dirbti kitų žmonių labui					
Galimybe nurodyti žmonėms, ką jie turėtų dirbti					
Galimybe atlikti užduotis, kuriose galiu panaudoti savo sugebėjimus					
Tuo, kaip praktiškai įgyvendinama organizacijos politika					
Savo atlyginimu ir darbo krūviu					
Mano darbe suteikiamomis karjeros galimybėmis					
Suteikta laisve priimti sprendimus					
Galimybe išmėginti savus būdus darbui (užduočiai) atlikti					
Darbo sąlygomis					
Tuo, kaip mano bendradarbiai sutaria tarpusavyje					
Pagyrimu, kurį gaunu už gerai atliktą darbą					
Darbe kylančiu pasiekimo jausmu (jausmu, kad atlieku gerą darbą)					

Prašau įvertinti, kiek Jūs sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais apie Jūsų darbo patirtį organizacijoje.

Pateiktus teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 7, kur 1 reiškia visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – labiau nesutinku, nei sutinku 4 – nei sutinku, nei nesutinku, 5 – labiau sutinku, nei nesutinku, 6 – sutinku, 7 – visiškai sutinku.

	1	2	3	4	5	6	7
Beveik visi pažadai, kuriuos organizacija davė man įsidarbinant, iki šiol buvo įvykdyti							
Jaučiu, kad organizacija iš esmės įvykdė pažadus, kuriuos davė man, kai buvau įdarbintas(-a)							
Iki šiol organizacija puikiai vykdė savo įsipareigojimus man							

Nesulaukiau visko, kas buvo man pažadėta mainais už mano indėlį							
Organizacija sulaužė daugelį pažadų man, nors aš vykdžiau savo įsipareigojimus							
Jaučiu stiprų pyktį organizacijos atžvilgiu							
Jaučiuosi išduotas organizacijos							
Jaučiu, kad organizacija pažeidė tarp mūsų esantį susitarimą							
Jaučiu didelį nusivilimą, kaip su manimi elgiamasi organizacijoje							

Prašau įvertinti, kiek Jūs sutinkate su šiais teiginiais, apibūdinančiais komandos bendradarbiavimą ir elgesį Jūsų darbo vietoje.

Pateiktus teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 7, kur 1 reiškia visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – labiau nesutinku, nei sutinku 4 – nei sutinku, nei nesutinku, 5 – labiau sutinku, nei nesutinku, 6 – sutinku, 7 – visiškai sutinku.

	1	2	3	4	5	6	7
Padedame vieni kitiems, jei kuris nors komandos narys atsilieka su darbu							
Noriai dalijamės savo žiniomis ir patirtimi su kitais komandos nariais							
Stengiamės būti taikdariais, kai tarp komandos narių kyla nesutarimų							
Imamės veiksmų, kad išvengtume problemų su kitais komandos nariais							
Noriai skiriame savo laiką padėti komandos nariams, susiduriantiems su su darbu susijusiomis problemomis							
Prieš imdamiesi veiksmų, kurie gali turėti įtakos kitiems, pirmiausia pasitariame su komandos nariais							

Skatiname vieni kitus, kai kuriam nors nariui sunku ar bloga nuotaika.							
Pateikiame konstruktyvių pasiūlymų, kaip komanda galėtų pagerinti savo veiksmingumą.							
Esame pasirengę rizikuoti nepritariama nuomone, jei tikime, kad tai bus naudinga komandai.							
Dalyvaujame komandos susirinkimuose ir aktyviai įsitraukiame į jų eigą.							
Sutelkę dėmesį dažniausiai matome tik problemas, o ne teigiamus aspektus.							
Daug laiko praleidžiame skųsdamiesi dėl nereikšmingų dalykų.							
Nuolat kritikuojame kitų komandos narių veiksmus.							

Prašome įvertinti, kiek sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais apie Jūsų pasitikėjimą organizacija ir darbdaviu

Pateiktus teiginius įvertinkite skalėje nuo 1 iki 7, kur 1 reiškia visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – labiau nesutinku, nei sutinku 4 – nei sutinku, nei nesutinku, 5 – labiau sutinku, nei nesutinku, 6 – sutinku, 7 – visiškai sutinku.

	1	2	3	4	5	6	7
Nesu tikras, ar visiškai pasitikiu savo darbdaviu							
Mano darbdavys su manimi yra atviras ir nuoširdus							
Manau, kad mano darbdavys yra labai sąžiningas							
Apskritai tikiu, kad mano darbdavio motyvai ir ketinimai yra geri							
Mano darbdavys ne visada yra sąžiningas ir teisingas							
Nemanau, kad mano darbdavys su manimi elgiasi sąžiningai							

Galiu tikėtis, kad darbdavys su manimi elgiasi sąžiningai							
---	--	--	--	--	--	--	--

Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris
- Kita

Jūsų amžius _____ (įrašykite)

Jūsų išsilavinimas:

- aukštasis universitetinis (bakalauras ar magistras)
- aukštasis neuniversitetinis
- aukštesnysis
- profesinis
- vidurinis
- kita

Jūsų vaidmuo organizacijoje:

- turiu pavaldžių darbuotojų
- neturiu pavaldinių

Darbo patirtis metais:

- iki 1m
- 1-5 m
- 5-10 m
- 10-20 m
- 20 metų ir daugiau

Koks Jūsų organizacijos dydis:

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

Kokia yra Jūsų veiklos sritis:

- gamybos ir pramonės sektorius
- prekybos (didmeninė ir mažmeninė) veikla

- finansų sektorius
- IT paslaugos
- žemės ūkio sektorius
- švietimo paslaugos
- statybos ir rangos paslaugos
- sveikatos apsaugos sektorius
- viešasis administravimas
- kitos veiklos sritys

Koks Jūsų darbo pobūdis:

- dirbu ofise
- dirbu hibridiniu būdu
- dirbu ir ofise ir hibridiniu būdu

Koks yra Jūsų darbo krūvis (etato dalis):

- dirbu pilnu etatu
- dirbu daliniu etatu (mažiau negu 1,0etato)
- dirbu daugiau negu pilnu etatu (pvz:1,2 etato ar daugiau)

2 Priedas. Pirsono koreliacija tarp kintamųjų

Correlations

		Pasitikejimas Organizacija _mean	Pilietiska Darbuotoju elgsena_mean	Psichologinis kontraktas_mean	Pasitenkinimas darbu_mean
Pasitikejimasorganizacija_ mean	Pearson Correlation	1	,410**	,614**	,628**
	Sig. (2-tailed)		<,001	<,001	<,001
	N	306	306	306	306
Pilietiskadarbuotojuelgsena _mean	Pearson Correlation	,410**	1	,302**	,533**
	Sig. (2-tailed)	<,001		<,001	<,001
	N	306	307	307	307
Psichologiskontraktas_me an	Pearson Correlation	,614**	,302**	1	,538**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001		<,001
	N	306	307	308	308
Pasitenkinimasdarbu_mean	Pearson Correlation	,628**	,533**	,538**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	
	N	306	307	308	309

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3 Priedas. Mediacinė ir regresinė analizė

Run MATRIX procedure:

Copyright 2013-2025 by Andrew F. Hayes. ALL RIGHTS RESERVED.

This version of PROCESS requires SPSS version 26 or later

Workshop schedule available at haskayne.ucalgary.ca/CCRAM

In SPSS 29 and later, change default output font to Courier New for tidier output. More information about PROCESS at processmacro.org/faq.html.

This beta release has not been completely tested. Use at your own risk.

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 5.0 *****

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

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

Model: 6

Y: PELG

X: PK

M1: PORG

M2: PDARB

Sample

Size: 306

Variable descriptive statistics

	PELG	PK	PORG	PDARB
Mean	5,1672	5,2945	4,7535	3,8589
SD	1,2339	1,3321	1,3795	,6663
Min	1,1818	1,5556	1,0000	2,0000
Max	7,0000	7,0000	7,0000	5,0000

Variable intercorrelations (Pearson r)

	PELG	PK	PORG	PDARB
PELG	1,0000	,3059	,4098	,5356
PK	,3059	1,0000	,6143	,5328
PORG	,4098	,6143	1,0000	,6284
PDARB	,5356	,5328	,6284	1,0000

OUTCOME VARIABLE:

PORG

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6143	,3773	1,1889	184,1990	1,0000	304,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,3857	,2558	5,4163	,0000	,8823	1,8892
PK	,6361	,0469	13,5720	,0000	,5439	,7283

Some regression diagnostics

	Min.	Max.
fitted	2,3752	5,8383
residual	-3,4113	3,4895
t-resid	-3,1870	3,2858

Shape of residuals

	Skewness	Kurtosis
Value	-,1999	,4920
se	,1393	,2778

Bonferroni-corrected p for largest t-residual

t-resid	p-value	casenum
3,2858	,3478	174,0000

Most influential observations

	casenum	dfbeta
constant	174,0000	,1267
PK	174,0000	-,0217

Variable tolerance and VIF

	Tol.	VIF
PK	1,0000	1,0000

Breusch-Pagan test of heteroskedasticity

	Chi-sq	df	p
Normal	1,7699	1,0000	,1834
Robust	1,4364	1,0000	,2307

OUTCOME VARIABLE:

PDARB

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6553	,4295	,2549	114,0338	2,0000	303,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,1245	,1241	17,1244	,0000	1,8803	2,3686
PK	,1179	,0275	4,2867	,0000	,0638	,1720
PORG	,2336	,0266	8,7938	,0000	,1813	,2858

Some regression diagnostics

	Min.	Max.
fitted	2,5938	4,5846
residual	-1,4298	1,4875
t-resid	-2,8843	3,0100

Shape of residuals

	Skewness	Kurtosis
Value	-,0753	,0879
se	,1393	,2778

Bonferroni-corrected p for largest t-residual

t-resid	p-value	casenum
3,0100	,8667	110,0000

Most influential observations

	casenum	dfbeta
constant	110,0000	,0323
PK	30,0000	-,0102
PORG	245,0000	,0088

Variable tolerance and VIF

	Tol.	VIF
PK	,6227	1,6059
PORG	,6227	1,6059

Breusch-Pagan test of heteroskedasticity

	Chi-sq	df	p
Normal	10,5402	2,0000	,0051
Robust	10,1992	2,0000	,0061

OUTCOME VARIABLE:

PELG

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5441	,2960	1,0825	42,3267	3,0000	302,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,3960	,3586	3,8927	,0001	,6903	2,1017
PK	-,0210	,0584	-,3599	,7192	-,1359	,0939
PORG	,1177	,0613	1,9192	,0559	-,0030	,2383
PDARB	,8612	,1184	7,2745	,0000	,6282	1,0941

Some regression diagnostics

	Min.	Max.
fitted	3,2318	6,3784
residual	-3,6348	2,4320
t-resid	-3,5754	2,3802

Shape of residuals

	Skewness	Kurtosis
Value	-,7958	1,2604
se	,1393	,2778

Bonferroni-corrected p for largest t-residual

t-resid	p-value	casenum
-3,5754	,1246	155,0000

Most influential observations

	casenum	dfbeta
constant	130,0000	,1034
PK	174,0000	-,0224
PORG	174,0000	,0209
PDARB	247,0000	-,0392

Variable tolerance and VIF

	Tol.	VIF
PK	,5871	1,7033
PORG	,4961	2,0158
PDARB	,5705	1,7527

Breusch-Pagan test of heteroskedasticity

	Chi-sq	df	p
Normal	29,4143	3,0000	,0000
Robust	18,2680	3,0000	,0004

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

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,0210	,0584	-,3599	,7192	-,1359	,0939

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,3043	,0402	,2311	,3890
Ind1	,0749	,0395	-,0004	,1547
Ind2	,1015	,0292	,0511	,1663
Ind3	,1279	,0247	,0864	,1837

Cases with greatest influence on indirect effect(s):

	casenum	dfb_ie
Ind1	174,0000	,0112
Ind2	30,0000	-,0071
Ind3	174,0000	-,0082

Indirect effect key:

Ind1 PK	->	PORG	->	PELG		
Ind2 PK	->	PDARB	->	PELG		
Ind3 PK	->	PORG	->	PDARB	->	PELG

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

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for bias-corrected bootstrap confidence intervals:

5000

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