

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PROGRAMA

Neringa Kraulaidytė
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

MOTYVACIJOS POVEIKIS PILIETIŠKAM ELGESIUI ORGANIZACIJOJE MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI IR MODERUOJANT PSICHOLOGINIAM SAUGUMUI	THE IMPACT OF MOTIVATION ON CITIZENSHIP BEHAVIOUR IN AN ORGANISATION THROUGH MEDIATING EMPLOYEE ENGAGEMENT AND MODERATING PSYCHOLOGICAL SAFETY
--	---

Darbo vadovas: prof. dr. Danuta Diskienė

Vilnius, 2026

TURINYS

IVADAS	5
1. MOTYVACIJOS, DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO, PSICHOLOGINIO SAUGUMO IR PILIETIŠKO ELGESIO ORGANIZACIJOJE LITERATŪROS APŽVALGA	8
1.1. Motyvacijos samprata	8
1.1.1. Darbuotojų motyvacija organizaciniame kontekste.....	9
1.1.2. Vidinė motyvacija	12
1.1.3. Išorinė motyvacija	14
1.2. Darbuotojų įsitraukimas	17
1.3. Psichologinis saugumas.....	21
1.4. Pilietiškas elgesys organizacijoje	25
1.5. Motyvacijos, pilietiško elgesio organizacijoje, darbuotojų įsitraukimo ir psichologinio saugumo sąsajos	29
2. MOTYVACIJOS POVEIKIO PILIETIŠKAM ELGESIUI ORGANIZACIJOJE MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI IR MODERUOJANT PSICHOLOGINIAM SAUGUMUI TYRIMO METODIKA	31
2.1. Konceptualus tyrimo pagrindimas	31
2.2. Tyrimo imtis, metodai ir eiga	38
2.3. Statistinių instrumentų panaudojimo procedūros paaiškinimas	39
3. MOTYVACIJOS POVEIKIO PILIETIŠKAM ELGESIUI ORGANIZACIJOJE MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI IR MODERUOJANT PSICHOLOGINIAM SAUGUMUI EMPIRINIS TYRIMAS	40
3.1. Tyrimo imties ir respondentų charakteristikos	40
3.2. Pagrindinės konstrukčių charakteristikos.....	42
3.3. Tyrimo instrumentų patikimumas	44
3.4. Konstrukčių normalumo vertinimas.....	46
3.5. Tiriamųjų konstrukčių palyginimas pagal demografines charakteristikas.....	49
3.6. Hipotezių tikrinimas	57
3.6.1. Motyvacijos poveikio darbuotojų įsitraukimui, moderuojant psichologiniam saugumui analizė	57
3.6.2. Motyvacijos ir darbuotojų įsitraukimo poveikio pilietiškam elgesiui regresinė analizė.....	59
3.6.3. Mediacijos ir moderuotos mediacijos analizė	61
3.7. Tyrimo apibendrinimas ir diskusija.....	62
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	66
LITERATŪRA	68
PRIEDAI	84

1 Priedas. Kiekybinio tyrimo anketa	84
2 Priedas. SPSS Statistics tyrimo rezultatų duomenys.....	91

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė *Tyrimo konstruktai*

2 lentelė *Konstruktas X – Daugiamatė darbo motyvacijos skalė (The Multidimensional Work Motivation Scale)*

3 lentelė *Konstruktas Y – Pilietiškas elgesys organizacijoje (Organizational Citizenship Behavior)*

4 lentelė *Konstruktas M – Darbuotojų įsitraukimas (Employee Engagement)*

5 lentelė *Konstruktas W – Psichologinis saugumas (Psychological Safety)*

6 lentelė *Organizacinių respondentų charakteristikų pasiskirstymas*

7 lentelė *Asmeninių respondentų charakteristikų pasiskirstymas*

8 lentelė *Konstruktų aprašomoji statistika*

9 lentelė *Konstruktų koreliacijos*

10 lentelė *Konstruktų patikimumas*

11 lentelė *Kolmogorovo – Smirnovo ir Shapiro – Wilko testai*

12 lentelė *Duomenų normalumas pagal skewness ir kurtosis*

13 lentelė *Konstruktų palyginimas pagal lytį*

14 lentelė *Konstruktų palyginimas pagal amžių*

15 lentelė *Konstruktų palyginimas pagal išsilavinimą*

16 lentelė *Konstruktų palyginimas pagal pavaldinių turėjimą*

17 lentelė *Konstruktų palyginimas pagal darbo stažą*

18 lentelė *Konstruktų palyginimas pagal veiklos sritį*

19 lentelė *Konstruktų palyginimas pagal organizacijos dydį*

20 lentelė *Moderacinės regresinės analizės rezultatai*

21 lentelė *Moderacinės regresijos modelio santrauka*

22 lentelė *Motyvacijos ir darbuotojų įsitraukimo poveikio pilietiškam elgesiui regresinės analizės rezultatai*

23 lentelė *Pilietiško elgesio regresinės analizės modelio santrauka*

24 lentelė *Motyvacijos tiesioginis poveikis pilietiškam elgesiui organizacijoje*

25 lentelė *Motyvacijos netiesioginis poveikis pilietiškam elgesiui organizacijoje per darbuotojų įsitraukimą*

26 lentelė *Moderuotos mediacijos rezultatai*

27 lentelė *Tyrimo hipotezių apibendrinimas*

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 paveikslas** *Motyvacijos ciklas*
- 2 paveikslas** *Įsitraukimą įtakojantys elementai*
- 3 paveikslas** *Psichologinio saugumo vaidmuo*
- 4 paveikslas** *Konceptualus tyrimo modelis*
- 5 paveikslas** *Darbuotojų įsitraukimo duomenų normalumo histograma*
- 6 paveikslas** *Psichologinio saugumo duomenų normalumo histograma*
- 7 paveikslas** *Psichologinio saugumo poveikis tarp motyvacijos ir darbuotojų įsitraukimo*

IVADAS

Šiuolaikinių organizacijų sėkmė vis dažniau yra siejama ne tik su darbo rezultatais ar kitais formaliais dalykais, tačiau daugiau akcentuojamas darbuotojų elgesys, įsitraukimas į darbą, motyvacija ar psichologinė būseną. Nuolat besikeičiančiai verslo aplinkai ir besikeičiantiems darbuotojų poreikiams, organizacijoms yra svarbu į tai reaguoti ir kurti darbo aplinką, kurioje darbuotojai jaustųsi gerai, būtų įsitraukę į darbą, motyvuoti, noriai prisidėtų prie savanoriškų veiklų, bei galėtų saugiai jaustis savo darbinėje aplinkoje. Įrodyta, kad darbuotojų motyvacija yra susijusi su darbuotojų įsitraukimu, o pats darbuotojų įsitraukimas veikia darbuotojų savanoriškas veiklas ir pilietinį elgesį. Tačiau svarbus veiksnys darbo aplinkoje yra psichologinis saugumas, kuris taip pat veikia darbuotojų įsitraukimą į darbą. Kad organizacija veiktų sėkmingai ir pasiektų geriausių rezultatų, būtina, kad darbuotojai jaustųsi motyvuoti ir savimi pasitikintys, turėtų stiprų ir teigiamą bendravimo ryšį su savo kolegomis ir vadovybe. Norint sukurti savo darbuotojams teigiamą ir jaukią darbo aplinką, reikalinga gilintis į jų poreikius ir norus. Todėl būtina nuolat ieškoti būdų, ką duoti savo darbuotojams, kad jie dirbtų efektyviai ir atskleistų savo kūrybiškumą, jaustųsi psichologiškai saugūs ir tik taip organizacija išlaikys gerus talentus ir pasieks geriausių veiklos rezultatų.

Temos aktualumas. Ši tema yra aktuali tiek teoriškai, tiek praktiškai, kadangi ji siejasi su šiuolaikinių organizacijų problemomis, kurios susijusios su darbuotojų motyvacija, įsitraukimu, pilietišku elgesiu ir psichologiniu saugumu. Vis daugiau įmonių iškyla problemos, kuriose darbuotojai dirba nenoriai, neturi motyvacijos eiti į darbą, nėra įsitraukę į darbą ar įvairias įmonės veiklas, vengia prisidėti savanoriškai prie tam tikrų veiklų ir elgtis pilietiškai. Taigi visi šie elementai yra susiję su organizacijos geru mikroklimatu, produktyvumu, efektyvumu, darbo našumu ir bendra organizacijos sėkme. Organizacijose aplinka yra nuolat kintanti, todėl yra svarbus darbuotojų pilietiškas elgesys, kuris padėtų naujiems kolegoms prisitaikyti prie darbo aplinkos. Taigi siekiant organizacijoms išlaikyti savo talentingus darbuotojus labai svarbu suprasti veiksnys, kurie juos motyvuotų, skatintų atlikti ne tik savo oficialias pareigas, bet ir savanoriškai prisidėtų prie organizacijos gerovės. Ne ką mažiau svarbu žinoti, kokie būdai darbuotojus skatina įsitraukti į darbą, bei taip pat svarbu užtikrinti darbuotojų psichologinį saugumą. Teoriniu lygmeniu tema yra aktuali, kadangi šių kintamųjų ryšius nagrinėja daug autorių, kaip antai Kacaribu ir Baskara (2024), bei Nata ir Sugiono, (2024) tyrimų rezultatai nustatė, kad darbuotojų įsitraukimas turi labai reikšmingą poveikį

pilietiškam elgesiui organizacijoje. Novianti ir Ramli (2024) tyrė motyvacijos ir darbuotojų įsitraukimo ryšį. Tačiau visi ryšiai viename modelyje nėra pakankamai aiškūs. Praktiniu lygmeniu tema yra aktuali, kadangi tyrimo rezultatai gali būti naudingi organizacijų vadovams ar žmoniškųjų išteklių specialistams, sprendžiant minėtas problemas.

Analizuojamos temos ištyrimo lygis. Mokslinėje literatūroje galima rasti daugybę informacijos apie motyvaciją. Taip pat galima rasti nemažai informacijos, kas įtakoja darbuotojų įsitraukimą ir psichologinį saugumą ir pilietišką elgesį organizacijoje. Tačiau galima pastebėti, kad literatūroje šie elementai dažniausiai yra nagrinėjami atskirai ir taip yra nepakankamai ištirtas jų tarpusavio sąsajos. Kaip antai Zaeni, Maryadi, Salim ir Kitta (2024); Zainiah, Thamrin ir Herlambang (2024) analizavo ryšį tarp motyvacijos ir darbuotojų įsitraukimo, Albrecht, Furlong ir Leiter (2023) tyrė įsitraukimo ir psichologinio saugumo sąsajas. Kim ir Kim (2020) analizavo vidinės ir išorinės motyvacijos sąsajas su psichologiniu saugumu. Klimanševskaja ir Jesevičiūė (2022) tyrinėjo ryšius tarp motyvacijos, darbuotojų įsitraukimo ir pilietiško elgesio organizacijoje. Todėl šiuo darbu siekiama pateikti nepakankamai ištirtos temos požiūrį tarp visų įvardintų elementų.

Darbo naujumas. Šio tyrimo naujumas pasireiškia požiūryje į darbuotojų motyvaciją, pilietišką elgesį organizacijoje, psichologinį saugumą ir darbuotojų įsitraukimą taikant moderuotos mediacijos modelį. Išanalizavus mokslinę literatūrą pastebėta, kad visi konstruktai yra daugiau analizuojami kaip atskiri elementai, tačiau viename modelyje visų konstrukto tyrimo rasti nepavyko ne tik Lietuvos kontekste, bet ir užsienio tyrimuose. Tuo tarpu autoriams tyrinėjant motyvacijos ir pilietiško elgesio ryšius, pavyko rasti prieštarigus rezultatus, kaip antai Susanti ir Rita (2020) tyrimas parodė, kad motyvacija neturi įtakos pilietiškam elgesiui. Visiškai priešingus tyrimo rezultatus gavo Aspan ir kt. (2025), kurie teigia, kad motyvacija daro teigiamą įtaką pilietiškam elgesiui organizacijoje ir tai yra vienas kitą reikšmingai veikiantys komponentai ir vienas nuo kito priklausomi. Todėl šis tyrimas savo duomenimis įneš naujų įžvalgų į mokslą tiriant visas keturias dimensijas kartu, suformuojant naujus ir modernius sprendimus organizacijoms.

Darbo problema. Kaip darbuotojų motyvacija veikia pilietišką elgesį organizacijoje, medijuojant įsitraukimui ir moderuojant psichologiniam saugumui?

Darbo tikslas. Nustatyti, kaip darbuotojų motyvacija veikia pilietišką elgesį organizacijoje, medijuojant įsitraukimui ir moderuojant psichologiniam saugumui.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti motyvacijos ir pilietiško elgesio organizacijoje sampratą teoriniu aspektu.
2. Ištirti darbuotojų įsitraukimo ir psichologinio saugumo sampratą.

3. Atskleisti ryšį tarp motyvacijos, darbuotojų įsitraukimo, psichologinio saugumo ir pilietiško elgesio organizacijoje.
4. Išanalizuoti motyvacijos poveikį darbuotojų įsitraukimui ir pilietiškam elgesiui organizacijoje.
5. Nustatyti darbuotojų įsitraukimo mediacinį, bei psichologinio saugumo moderacinį vaidmenį motyvacijos ir pilietiško elgesio organizacijoje ryšyje.

Tyrimo metodai. Literatūros analizėje apžvelgiama ir lyginama mokslinė literatūra. Empirinėje darbo dalyje atliekamas kiekybinis tyrimas - apklausa. Analizei buvo naudota konstrukto aprašomoji statistika, Chronbach alfa, Pearson koreliacija, skewness ir kurtosis, Kolmogorovo – Smirnov ir Shapiro – Wilko testai, kadangi duomenys parametriniai, buvo atlikta ANOVA ir T-Test, LSD ir Bonferroni testai, regresinės, mediacinės, moderacinės ir moderuota mediacinės analizės.

Dirbtinio intelekto naudojimas – darbe buvo naudota dirbtinio intelekto platforma ChatGPT. Platforma buvo naudojama konsultaciniais tikslais dirbant su SPSS programa, bei tikslinantis kai kurias analizių reikšmes.

Darbo struktūra. Darbas susideda iš įvado, literatūros analizės, empirinės dalies, rezultatų analizės, diskusijos, išvadų, santraukos, literatūros sąrašo ir priedų. Literatūros analizėje analizuojama motyvacijos samprata, darbuotojų motyvacija organizaciniame kontekste, kas yra vidinė ir išorinė motyvacija, kas yra darbuotojų įsitraukimas ir kas jį veikia, kas įtakoja psichologinį saugumą, bei kas yra pilietiškas elgesys organizacijoje. Tyrimo metodologijoje pateiktas konceptualus tyrimo pagrindimas, paaiškintas klausimynas, tyrimo imtis, metodai, eiga, bei statistinių instrumentų panaudojimo procedūros paaiškinimas. Trečioje darbo dalyje atlikta tyrimo analizė, bei pateikti jos rezultatai, apibendrinimas ir diskusija. Išvadų skyriuje pateiktos pagrindinės darbo įžvalgos.

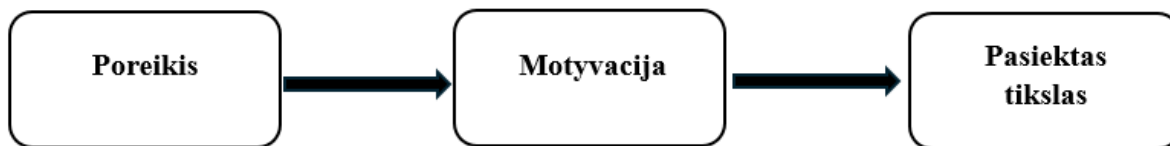
1. MOTYVACIJOS, DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMO, PSICHOLOGINIO SAUGUMO IR PILIETIŠKO ELGESIO ORGANIZACIJOJE LITERATŪROS APŽVALGA

1.1. Motyvacijos samprata

Motyvacija yra vidinė žmogaus būseną, kuri skatina pasiekti tikslus. Ši tema yra aktuali ir labai svarbi visais laikais, su šia būseną susiduria visi žmonės neišvengiamai kiekvieną dieną. Taip pat motyvacija yra plačiai nagrinėjama visais laikais ir tai analizuoja labai daug autorių bei mokslininkų. Tema yra svarbi, kadangi svarbu žinoti kokie ryšiai sieja ir veikia motyvaciją, bei kas motyvuoja žmones pasiekti tikslus. Svarbu paminėti, kad pasaulis nuolat keičiasi, tuo pačiu keičiasi ir žmonių supratimas apie pasaulį, keičiasi jų poreikiai, todėl kas veikia motyvaciją, kas jai daro įtaką, nebūtinai veikia dabar, kas veikė anksčiau. Todėl svarbu vis atlikti naujus tyrimus ir tai išsiaiškinti.

1 paveikslas

Motyvacijos ciklas



Šaltinis: parengta autorės, remiantis Naima, 2024.

Pasak Naima (2024) yra labai svarbu atlikti tyrimus ir nuolat aiškintis žmonių poreikius ir taip ieškoti naujų būdų ar priemonių juos motyvuoti, kad galiausiai būtų pasiektas norimas rezultatas – pasiektas tikslas (žr. 1 pav.). Motyvacijos sąvoka turi gana plačią ir netgi ne vieną teoriją. Teorijos yra plačiai ir daug kartų analizuotos ne vieno mokslininko. Taip pat mokslininkai motyvaciją įvardija kaip individo vertybes, jo emocijas ir asmeninių tikslų pasiekimą. Morris, Grehl, Rutter, Mehta ir Westwater (2022) autoriai pabrėžia, kad motyvacija yra neišvengiama kiekvieno žmogaus gyvenimo dalis, su kuria kiekvienas iš mūsų susiduriame kiekvieną dieną. Motyvuotas elgesys yra linkimas prie teigiamo įvykio arba elgesys siekiant išvengti neigiamo įvykio. Motyvacijos tyrinėjimo moksle yra sukurta daugybė teorijų, tačiau

yra išskiriamos kelios pagrindinės, kurios nagrinėja elgesį ir išlikimą (Urhahne ir Wijnia, 2023).

Olateju, Olateju, Adeoye, Ilyas, ir Okogo (2022) įžvelgia, jog egzistuoja tokios sąvokos, kaip motyvacija ir nuolatinė motyvacija. Tarp jų pagrindinis skirtumas yra laikas, tačiau abu komponentai veikia žmogaus elgesį. Nuolatinė motyvacija tai gebėjimas išlaikyti motyvaciją ilgą laiką net ir tada, kai jau yra patenkinti patys pagrindiniai poreikiai. Autoriai pabrėžia motyvacijos problemą, kad pradinis poreikis daro trumpalaikį poveikį elgesiui ir motyvacija dingsta.

Motyvacijos sąvoką galima apibrėžti, kaip patenkinimą mūsų poreikius, per norą pasiekti savo tikslus. Taip pat teigiama, kad į motyvo sąvoką vyrauja susiformavę skirtingi požiūriai, todėl vieni autoriai šią sąvoką daugiau sieja su vadybiniais procesais, kiti akcentuoja psichologinius asmenybės procesus (Dudėnaitė ir Radzevičienė, 2023). Motyvacija yra tikslų visuma, kurie skatina individo elgesį. Tam tikras žmogaus elgesys pasiekti tikslus atsiranda dėl individualių norų ar troškimų, kurie ir iškelia tikslus ir taip skatina motyvuotą elgesį jiems pasiekti. Motyvuoto žmogaus, kuris siekia tikslų, atsiranda tam tikros jo kūno reakcijos, pasikeičia jo elgesys, atsiranda energija ir užsidegimas. Sąvoka „motyvuoti“ pagrindinis apibrėžimas – tai jėga, kuri skatina judėti į priekį ir daro įtaką elgesiui ir galiausiai veda pasiekti tikslą (Olateju ir kt., 2022).

Apibendrinant galima teigti, kad motyvacija yra gana sudėtingas asmens elgesio reiškiny. Yra daug autorių nuomonių, kurie skirtingai akcentuoja motyvacijos sąvoką, jos svarbą, poreikius ar tikslus, tačiau pagrindinė idėja, kad motyvacija kyla iš žmogaus poreikių ir formuoja įtaką, kaip tuos poreikius patenkinti. Svarbu yra tai, kad motyvacijos reiškinį jaučia kiekvienas individas ir pas kažkurį ji yra stipri, pas kitą ne ir tai priklauso nuo poreikio. Akcentuojama, kad pagrindinis aspektas - pasiekti tikslą per tam tikrus veiksmus ir elgesį.

1.1.1. Darbuotojų motyvacija organizaciniame kontekste

Darbuotojų motyvacija yra neatsiejama kiekvienos organizacijos dalis, kuri tiesiogiai veikia kiekvieną darbuotoją ir organizacijos sėkmę. Norint pasiekti ir įgyvendinti organizacijos tikslus, yra būtina nuolat ieškoti teisingų būdų ar priemonių, kaip didinti savo darbuotojų motyvaciją. Darbuotojų motyvavimas skatina juos labiau įsitraukti į organizacijos veiklą, didinti savo našumą, indėlį ir išlikti lojaliems. Tam paantrina Dudėnaitė ir Radzevičienė (2023), teigdamos, jog darbuotojų motyvavimas yra svarbiausia įmonės dalis į sėkmingą veiklą. Tinkamai motyvuotas darbuotojas savo darbą atlieka žymiai geriau, kokybiškiau, greičiau ir savo laiką išnaudoja produktyviau, prisidedamas prie organizacijos tikslų.

Kiekvieno perspektyvaus darbuotojo siekiamybė – yra dirbti tokioje organizacijoje, kuriai rūpi darbuotojų gerovė, kuri kuria pridėtinę vertę ir nuolat rūpinasi darbuotojų motyvacija ir gerove. Kadangi motyvavimo sistemos tiesiogiai veikia įmonės rezultatus ir pelną, organizacijoms būtina atlikti tyrimus, kurie parodytų, kokių būdų imtis, kad darbuotojai būtų motyvuoti.

Motyvacija tai darbuotojo moralės palaikymas ir nuolatinis jo lūkesčių tenkinimas. Teisingas motyvavimo priemonių naudojimas padeda sumažinti darbuotojų kaitą organizacijoje, didina efektyvumą ir patenkina darbuotojus (Olateju ir kt., 2022).

Darbuotojų motyvacija turi didelę reikšmę jų darbingumui, moralei, entuziazmui. Motyvuoti darbuotojai dirbs atidžiau ir įmonės gaminama produkcija ar paslaugos bus geresnės kokybės. Taip pat motyvuoti darbuotojai greičiau atlieka užduotis, įmonėje sumažėja pravaikštos ir iki minimumo sumažėja darbuotojų kaita, bei didėja našumas. Todėl ypatingai svarbu kiekvienai įmonei tinkamai motyvuoti savo darbuotojus. Prieš motyvuojant darbuotoją, reikia atsižvelgti į jo poreikius, nes dėl poreikių žmogus pats save labiau motyvuos, vystys ir naudos energiją tikslams pasiekti (Aniasih, Kepramareni, ir Aristana, 2024).

Priešingai nemotyvuoto darbuotojo darbas nėra kokybiškas ir efektyvus, ir netgi prisidedantis prie šalies ekonomikos, kadangi yra nemažai atvejų, kai nemotyvuoti savo šalyje darbuotojai vyksta į užsienio šalis ieškoti gerovės. Tokį būdą pasirenka todėl, nes mano, kad kitų šalių įmonės labiau patenkins jų poreikius ir lūkesčius (Dudėnaitė ir Radzevičienė, 2023). Kaip antrai Purba, Purba, Septiani, Chaerudin, Budiyanto, ir Ilahiyah (2023) atlikę tyrimą nustatė, kad tik aukšto lygio motyvaciją turintys darbuotojai dirbs gerai, kadangi jie stengiasi pasiekti rezultatų per tikslus, kuriuos jie iš anksto nusistatė ir taip atneštų pridėtinę vertę organizacijai.

Noor (2024) teigia, kad darbuotojų amžius taip pat yra svarbus akcentas darantis didelę įtaką motyvacijai. Jauni darbuotojai, kurie nesenai baigė studijas ar mokyklą, turi daug mažiau motyvacijos darbui ir yra mažiau patenkinti. Teigiama, jog vyresni darbuotojai yra daug labiau motyvuoti nei jaunimas, kuris dar tik įžengė į darbo rinką. Tačiau Forson, Ofosu, Opoku ir Adjavon (2021) savo tyrime išskyrė, kad veiksmingai motyvuoti žmones yra gana sudėtinga ir norint, kad motyvacija būtų veiksminga, labai svarbu atsižvelgti į žmogaus poreikius. Darbuotojų poreikiai yra skirtingi ir tampa priklausomai nuo to, kuriame gyvenimo etape jie yra. Poreikius autorius suskirsto į tris grupes: neatidėliotinus, esamus ir potencialius. Todėl kuriant motyvavimo planą svarbu atsižvelgti ir remtis dabartiniais darbuotojų poreikiais.

Darbuotojo motyvacijai daro įtaką atlyginimas, darbo sąlygos, pripažinimas. Taip pat išskiriamas kitas svarbus veiksnys, darbuotojų mokymai darbo vietoje, kurie prisideda prie pasitenkinimo ir motyvacijos (Noor, 2024). Darbuotojų įtraukimas į įmonės sprendimų priėmimą, suteikia jiems daugiau atsakomybės, didina nuosavybės jausmą, savarankiškumą,

kompetencijas ir skatina labiau atsiduoti darbui (Alhassan, Akparep ir Ngmenkpico, 2022). Darbuotojai, turintys aukštą motyvacijos lygį, pasižymi atkaklumu ir atsakingu požiūriu į savo pareigas. Jie neatsisako imtis sudėtingų užduočių, kadangi jiems yra svarbu pasiekti gerus rezultatus ir nuolatos ieško būdų rezultatus gerinti. Motyvuoti darbuotojai siekia sėkmės, nebijo susidaryti sudėtingus tikslus ir dėti didžiules pastangas jiems pasiekti. Be to, jie yra produktyvesni, energingesni, ryžtingi, atsidavę, siekia tobulumo, negaili skirti daugiau laiko užduočiai atlikti ir daug labiau susitelkę. Toks atsidavimas darbui padeda ne tik pačiam asmeniui, bet ir įkvepia kolegas ir skatina gerą klimatą visoje organizacijoje (Resawati ir Rinawati, 2024).

Motyvacija yra svarbus vadovo įsipareigojimas ir reikalauja turėti žinių apie šį procesą, kad būtų galima praktiškai įgyvendinti (Canco, 2024). Zaeni ir kt. (2024) teigia, kai darbuotojų motyvacija yra sumažėjusi, mažėja įsitraukimo lygis, mažėja ir veiklos rezultatai ir taip galiausiai paveikia organizacijos sėkmę. Autoriai akcentuoja, jog motyvuoti darbuotojai atskleidžia savo kūrybiškumą ir taip generuoja naujas mintis, bei naudingas idėjas. Taip pat motyvuoti darbuotojai yra labiau susikaupę ir atsidavę įmonės tikslams, imasi iniciatyvos, lengviau dirbti komandinius darbus, kadangi šie žmonės yra linkę bendradarbiauti su kolegomis, pasižymi draugiškumu, gerai valdo konfliktines situacijas, aiškiai dėsto savo mintis.

Olateju ir kt. (2022) teigia, kad įsidarbinęs į organizaciją naujas darbuotojas gali rodyti didelę motyvaciją ir norą, kadangi jo gaunamas atlygis už darbą jį tenkina ir patenkina jo gyvenimo būtiniausius poreikius, o dėl naujos darbovietės jis gali atrodyti motyvuotas. Tačiau svarbu įvertinti to darbuotojo savirealizacija, sėkmė ar sąžiningumas nėra pakankamai įvertinti ir patenkinami, galiausiai šis darbuotojas gali motyvaciją prarasti. Darbuotojas gali nesistengti laiku ateiti į darbą, elgtis ir bendrauti nemaloniai, bei nepagarbiai tiek su klientais, tiek su savo kolegomis. Taip atsitikus įmonė pradeda susidurti su problemomis ir iššūkiais, kadangi pradeda mažėti rezultatai ir sunkiau pasiekiami tikslai.

Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje yra plačiai analizuojamas darbuotojų motyvacijos reiškinyss ir jo poveikis įvairiems organizacijos rezultatams. Analizuojant skirtingų autorių atliktus tyrimus, išsiaiškinta, kad dauguma autorių išskiria skirtingus aspektus dėl darbuotojų motyvacijos svarbos ir jos poveikio organizacijų veiklai, tačiau visi autoriai sutinka, kad darbuotojų motyvacija yra vienas iš svarbiausių aspektų prisidedančių prie organizacijos sėkmės. Kiekvienas darbuotojas nori dirbti organizacijoje, kuriai jis rūpi, jai yra svarbi jo gerovė, poreikiai, kuri ieško būdų, ką daryti, kad darbuotojas jaustųsi svarbus, reikalingas. Vieni autoriai išskiria amžiaus svarbą ir teigia, kad motyvacijos lygis priklauso nuo darbuotojo amžiaus, kiti pabrėžia kad įtakos gali turėti valstybė. Bet kokiu

atveju, darbdaviams yra labai svarbu išsiaiškinti savo darbuotojų poreikius, kaip skatinti jų motyvaciją, kad būtų užtikrintas darbuotojų efektyvus ir produktyvus darbas, išlaikytas jų lojalumas. Teisingas motyvavimo metodų panaudojimas padidina darbuotojų darbo efektyvumą, pasitenkinimą ir taip pasiekiami geriausi įmonės rezultatai.

1.1.2. Vidinė motyvacija

Shahreki, Ganesan ir Nguyen (2020) pirmiausia aiškina, kad yra dvi motyvacijos rūšys ir atskiria, kad egzistuoja dvi motyvacijos rūšys: vidinė ir išorinė motyvacija. Autoriai pabrėžia, jog vidinė motyvacija yra kylanti iš darbo patirties, o išorinė motyvacija kyla tam tikro veiksmo siekimu darbo procese.

Vidinė motyvacija apibrėžiama kaip naujų iššūkių ugdymas naudojant savo kompetencijas. Darbuotojas, kuris domisi savo darbu, užduotis atlieka geriau, nes siekia vidinio pasitenkinimo. Vidinė motyvacija ugdo turimus gebėjimus ir ji kyla dėl teigiamų reakcijų reaguojant į darbą ir taip atsiranda didesnis įsitraukimas, smalsumas, susidomėjimas. Vidinė motyvacija sustiprinama per pasiektus teigiamus rezultatus, tokius kaip kompetencija. (Setyono, Adawiyah ir Fitriani, 2024). Vidinė motyvacija turi vidinį potraukį ir kyla iš asmens vidaus atlikti veiklą. Vidinei motyvacijai turi įtakos darbuotojo veiklos rezultatai. Galiausiai visa tai atsispindi įmonės gaminamai produkcijai ar teikiamoms paslaugoms, atliktų darbų kiekiui, santykiams su kolegomis (Yadewani, 2024).

Vidinė motyvacija kyla iš asmens vidaus ir siejasi su jo elgesiu. Tokie asmenys nori gilinti žinias ir tobulinti savo įgūdžius, neveikiant jokioms išorinėms paskatoms, o veikiant smalsumui ir norui mokytis. Vidinę motyvaciją sukelia vidiniai motyvatoriai, kurie sukelia pasitenkinimo jausmą ir tam tikras emocijas. Individai turintys stiprią vidinę motyvaciją paprastai yra daug lankstesni, turi didesnę intelekto lygį, pasitenkinimą, džiaugsmą, turi didesnę norą sužinoti kažką naujo, yra linkę taikyti netradicinius metodus priimti sprendimus ir visa tai skatina jų kūrybiškumą (Muzafary, Wahdat, Hussain, Mdletshe, Tilwani ir Khattak, 2021). Tačiau Hirmawan, Pardiman, Aswinaryanto ir Supriyanto (2023) vidinę motyvaciją traktuoja pagal tai, kiek žmogus turi noro domėtis užduotimi ir nori dalyvauti užduoties ar problemos sprendime.

Vidinę motyvaciją teigiamai veikia sąžiningumas, o vidinė motyvacija teigiamai veikia kūrybiškumą. Yra teigiama, jei žmogus turi stiprią vidinę motyvaciją ir sąžiningas, ugdo savo asmeninį kūrybiškumą. Dažnai vidinė motyvacija yra siejama su individo asmeninėmis savybėmis, tokiomis kaip sąžiningumas, kūrybiškumas, atsakomybė, organizuotumas, atkaklumas. Tokie darbuotojai daro užduotis ne dėl to, kad pasiekti kuo geresnius rezultatus, o

dėl to, kad jie turi vidinę aistrą, norą ir deda visas savo pastangas ir energiją, kad tą užduotį atlikti. Todėl yra svarbu vadovams skatinti darbuotojų vidinę motyvaciją, kuri stiprintų kūrybines pastangas ir taip įmonei generuotų naujas idėjas (Nga, 2024). Vidinė motyvacija skatina domėjimąsi naujais dalykais, nebijoti rizikuoti, didesnį stimulą pažinimui, pasirengimą patirti galimas nesėkmes. Taip pat skatina nuolatinį įsitraukimą ir atsidavimą darbui, įgalina savarankiškumą (Muzafary ir kt., 2021). Tuo tarpu Oulsum ir Kadir (2024) išskiria atlyginimo svarbą su motyvacija ir teigia, jog nuolat gerinant vidinę motyvaciją, ji pranoksta atlygio įtaką darbuotojams. Darbuotojai turintys vidinės motyvacijos, visuomet organizacijai duoda labai gerus rezultatus. Tačiau svarbu nepamišti jog ne tik vidinė motyvacija daro įtaką darbuotojo rezultatams, bet finansinis atlygis daro taip pat tam tikrą įtaką, tačiau ne visada. Todėl reikia teikti pirmenybę taikyti strategijas, kurios didina vidinę motyvaciją, didina pasitenkinimą darbu ir skatina labiau atsiduoti organizacijos veiklai.

Svarbu susitelkti į įmonės darbuotojų vidinių norų tenkinimą, pasiūlyti jiems galimybes tobulėti ir tai gali ženkliai pagerinti įmonės rezultatus (Malek, Sarin ir Haon, 2020). Kiekvienas iš mūsų paprastai turime vidinę motyvaciją, tačiau ji gali būti arba stipri, arba ne ir tai priklauso tik nuo mūsų pačių (Triswanto ir Yunita, 2021). Tai paveikia kūrybiškumą, didina pasitikėjimą ir taip daug paprasčiau atliekamos užduotys (Muzafary ir kt., 2021).Hirmawan ir kt., (2023) teigia, kad vidinei motyvacijai, gali turėti reikšmės psichologinis įgalinimas. Psichologinis įgalinimas yra motyvacijos pagrindas darbuotojui, kuris yra labiau suinteresuotas savo asmeniniu tobulėjimu ir jaučiasi labiau vertinamas.

Darbuotojų vidinę motyvaciją teigiamai veikia gera nuotaika, o tai prisideda prie kūrybinių idėjų generavimo ir padeda teisingai atlikti numatytas užduotis (Fishbach ir Woolley, 2022). Labai svarbu tobulinti vidinę darbuotojų motyvaciją, nes ji veikia įmonės tikslus (Laksmāna ir Riana, 2020). Vidinė motyvacija yra susijusi su našumu, pasitenkinimu, malonumu ir susidomėjimu užduotimi (Fishbach ir Woolley, 2022). Taip pat pabrėžiama, kad yra svarbus įmonės klientų pilietiškumas ir kai jie yra pilietiški, darbuotojai jaučiasi labiau laimingi dirbdami darbą, nes klientai juos labiau motyvuoja ir skatina vidinę motyvaciją (Shafi, Zoya, Lei, Song ir Sarker, 2020). Tuo tarpu išskiriama, kad darbdaviams būtina kurti patogias darbo aplinkas, kadangi tai didina darbuotojų motyvaciją ir jų įsitraukimą į darbą (Sari ir Nugroho, 2023).

Prie vidinės motyvacijos yra priskiriamos nepiniginės motyvavimo priemonės. Altassan (2024) pabrėžia, kad tam tikromis aplinkybėmis nefinansinės paskatos turi daug didesnį pranašumą nei finansinės. Nepiniginės motyvavimo priemonės yra tokios, kaip gera darbo atmosfera, karjeros galimybės, pripažinimas, galimybės tobulinti savo įgūdžius, mokymai, apdovanojimai, lankstus darbo grafikas, darbo kultūra, karjeros galimybės. Tuo

tarpu Nadezhkina, Nadezhkin, Zolkin, Sychanina ir Urusova (2023) turi kitą nuomonę dėl nepiniginių motyvavimo priemonių ir išskiria tokius motyvavimo įrankius: transporto, būsto suteikimas, sveikatos draudimas, dovanos, darbo vieta, įvertinimas, nemokamas maitinimas.

Tačiau Adom, Ayitey ir Boateng (2020) prie vidinės darbuotojų motyvacijos papildė dar kitais veiksniais: darbuotojo pripažinimas, pagyrimai, apdovanojimai, atostogos, karjeros galimybės. Lakmali, Samaraweera ir Harshana (2022) pabrėžia, kad pinigai nors ir yra pagrindinis reikalavimas, tačiau žmonės įsideda ne tik dėl pinigų. Kai kurie žmonės laikosi požiūrio, kad jiems daug svarbiau yra jų gerovė ir asmeninis tobulėjimas (Kerubo ir Thomas, 2022). Sayed, Matloob, Shah ir Ahmed (2021) teigia, norint didinti darbuotojų motyvaciją, svarbu tiek pinigines, tiek nepinigines motyvavimo priemones.

Apibendrinant galima teigti, kad vidinė motyvacija veikia darbuotojų įsitraukimą į darbą ir prisideda prie teigiamo elgesio organizacijoje. Vidinė motyvacija yra kylanti iš asmens vidinio noro veikti, asmeninio pasitenkinimo neįtakojant jokiems išoriniams veiksniams. Tai yra stipri ir ilgalaikė paskata pasiekti tam tikrą tikslą. Asmenys turintys stiprią vidinę motyvaciją nebijo imti sudėtingų užduočių, kurios reikalauja ypatingo dėmesio ir energijos. Analizuojant mokslinę literatūrą autorių nuomonės šiek tiek išsiskyrė. Vieni autoriai teigia, kad žmonės motyvuoti vidumi pasižymi sąžiningumu, kūrybiškumu, atsakomybe, organizuotume ir atkaklumu. Kiti autoriai tokius žmones apibūdina kaip nebijančius rizikuoti, besidominčius naujais dalykais. Skatinant vidinę darbuotojų motyvaciją vieni autoriai išskyrė tokias priemones kaip: gera darbo atmosfera, karjeros galimybės, pripažinimas, galimybės tobulinti savo įgūdžius. Kiti autoriai išskyrė: transporto, būsto suteikimas, sveikatos draudimas, dovanos, darbo vieta, įvertinimas, nemokamas maitinimas. Tačiau svarbu stiprinti ne tik vidinę, bet ir išorinę motyvaciją.

1.1.3. Išorinė motyvacija

Išorinė motyvacija laikoma visiška priešingybė vidinei motyvacijai. Tai motyvacijos rūšis skatinama žmones veikti ne iš vidinio noro, o išorinių veiksnių. Tačiau ilgalaikėje perspektyvoje išorinė motyvacija nėra naudinga. Išorinės motyvavimo priemonės laikinai padidina produktyvumą. Kai per daug pasikliaujama išorine motyvacija, ji gali netgi slopinti inovacijas, kadangi ji skatina veikti tik dėl gaunamo išorinio atlygio (Pandya, 2024). Tačiau anot Azhari ir Farid (2022), norint gerinti įmonės veiklos rezultatus, vadovybė turi didinti ir išorinę motyvaciją, nes ji taip pat pakankamai svarbi ir reikalinga organizacijos sėkmei. Kai darbuotojai yra apdovanojami už jų atliktą darbą, jie jaučiasi labiau vertinami ir reikalingi įmonei, bei stengsis siekti kuo geresnių rezultatų.

Purnomo, Wardhani ir Chaerudin (2023) atlikę tyrimą atskleidė, kad išorinė motyvacija daro reikšmingą įtaką darbuotojo elgesiui ir tai daro reikšmingą įtaką organizacijos valdymui. Todėl įmonės valdžia turi teisingai apsvarstyti, kokios išorinės darbuotojų paskatos, tokios kaip finansinės ar pareigų paaugštinimas, prisidės prie organizacijos tikslų siekimo. Svarbu išsamiai įsivertinti, prieš diegiant motyvavimo sistemas, kad kiekvienas darbuotojas turėtų galimybę augti. Tuo tarpu Zafar, Sarwar, Zafar ir Sheeraz (2020) mano, kad tinkamas atlyginimas motyvuoja darbuotojus ką nors daryti, siekti rezultatų ir didina darbo našumą. Jei atlyginimas nėra adekvatus, darbuotojai bus nepatenkinti, nerodys noro dirbti, bus sumažėjęs darbo našumas. Visdėlto Azhari ir Farid (2022) teigia, kad teisingo atlygio suteikimas darbuotojui, rodo jo pasitenkinimą ir įpareigoja jį įmonei pasilikti dirbti. Teisinga atlygio strategija išlaiko įmonėje gerus darbuotojus, tačiau jei atlygis nepakankamas, darbo rezultatai ir darbo efektyvumas gali smarkiai sumažėti. Kai mokamas per mažas atlyginimas už atliktą darbą, susidaro tam tikros problemos, kadangi darbuotojai nebenori dirbti, nes jaučiasi nebevertinami ir taip gali padidėti pravaikštų lygis.

Pasaribu, Dalimunthe ir Sembiring (2023) atliko tyrimą ir rezultatai parodė tiesioginę įtaką tarp išorinės motyvacijos ir darbuotojų veiklos, bei įrodė, kad išorinė motyvacija labiau skatina darbuotojus įsitraukti į darbą. Tuo tarpu Mahfudiyanto (2021) atliktas tyrimas parodė priešingą nuomonę ankstesniems tyrimams, ir autorius įrodė, kad išorinė motyvacija nepagerina darbuotojo veiklos ir kad darbuotoją labiau veikia vidinė motyvacija. Tačiau Yuliana ir Rachman (2022) su tuo nesutinka ir teigia, kad vidinė motyvacija turi mažesnę poveikį nei išorinė darbuotojų pasitenkinimui, kadangi darbuotojams labiau rūpi ką jiems įmonė duoda ir kaip to pasiekti.

Išorinė motyvacija apima tinkamas darbo sąlygas, atlyginimą, gerą mikroklimatą, karjeros galimybes (Hartono, Herlambang ir Tyas, 2022). Išorinė motyvacija įtakoja įsitraukimą į darbą, kurį padarius siekiama gauti atlygį ar kitą naudą (Ryan ir Deci, 2020). Išorinę motyvaciją apima veiksniai, kurie susiję su piniginiu atlygiu ir taip darbuotojai būna motyvuoti atlikti darbą (Ravesangar ir Fauzi, 2022). Išorinės motyvacijos priemonės dažniausiai yra apčiuopiami dalykai, tačiau būna ir nematerialių priemonių (Ndudi, Kifordu ir Egede, 2023).

Tuo tarpu Paaiz ir Pattiruhu (2020) išorinę motyvaciją vardijs veiksnius turinčius darbuotojo darbo veiklaj, tokius kaip darbo aplinka, lyderystė, bendravimas, atlyginimas, darbo krūvis, darbo mokymai, kontrolės sistemos. Met, Erkoç, İpek ir Kızıldere (2023) teigia, kad išorinės motyvacijos veiksnius ypatingai vertina žemesnio lygio asmenys ir jiems yra labai svarbu paaugštinimas, bei atlyginimas. Murayama (2022) akcentuoja, kad yra atvejų kai

išorinė motyvacija užgožia vidinę, kaip antai atlyginimas ir taip darbuotojas labiau skatinamas įsitraukti darbui.

Taip pat yra nemažiau svarbus darbuotojo paaukštinimas ir tobulėjimas, tai taip pat motyvuoja darbuotojus (Manalo ir Apat, 2021). Paaukštinimas motyvuoja darbuotojus siekti tikslų, suteikia daugiau atsakomybės ir didesnį autoritetą (Lee, Lee, Choi ir Kim, 2022). Kharol ir Puteh (2024) teigia, kad darbuotojų motyvavimui ne mažiau įtakos daro ir visuomenės pripažinimas, kuris skatina labiau tobulėti.

Išorinei motyvacijai skatinti yra priskiriamos piniginės motyvavimo priemonės. Okoye ir Ghapar (2024) pabrėžia finansines paskatas, jog jos yra piniginio pobūdžio. Pasak Govender ir Parumasor (2020) pinigini atlygis daro įtaką asmeninei sėkmei, tačiau mažina bendradarbiavimą su kitais. Varalakshmi (2024) išskyrė nuomonę, jog piniginių motyvavimo priemonių pagrindinis tikslas yra atlyginti darbuotojams už jų atliktą darbą atlyginimą. Autorius išskiria, kad piniginės motyvavimo priemonės susideda iš: išlaidų kompensavimo, pensijos kaupimo, papildomų išmokų, premijų ir pelno pasidalijimu. Abubakar, Esther ir Angonimi (2020) paantrino ankstesnius tyrimus ir pridėjo kompensacijos už papildomas išlaidas, transporto išlaidas, premijas, papildomas išmokas, pensijos kaupimą. Siekiant darbuotojų patenkinimo ir įsipareigojimo svarbu taikyti tiek pinigines, tiek nepigines paskatas (Maharjan ir Lamichhane, 2022).

Ponta, Delfino ir Cainarca (2020) pabrėžia, kad darbuotojai pasiruošę dirbti sunkiau, kai žino, kad jų gausimas atlyginimas priklausys nuo padarytų veiklos rezultatų ir jiems bus atlyginta už įdėtas pastangas į darbą. Tačiau Resca ir Munandar (2022) mano, jog atlygis už darbo užmokestį yra seniausia naudojama paskata. Sorn, Fienena, Ali, Rafay ir Fu (2023) pabrėžia, kad premijos yra glaudžiai susijusios su organizacijos produktyvumu ir pelningumu. Darbo užmokesčio padidinimas pasak Conor (2020) yra naudojamas tada, kai darbuotojas per ilgą laiką parodo gerus rezultatus, bei tada, kai darbuotojas yra paaukštinamas. Ihemereze, Eyo-Udo, Egbokhaebho, Daraojimba, Ikwue ir Nwankwo (2023) akcentuoja, kad norint pritraukti naujus talentus įmonėje, yra labai svarbios piniginės paskatos ir taip galima pritraukti naujus kvalifikuotus darbuotojus. Tuo tarpu Awino ir Kipsang (2020) teigia, kad atlygis veikia tiesiogiai ne visus darbuotojus ir neturi labai didelės įtakos tiems, kurių atlyginimas ir taip aukštas.

Apibendrinant galima teigti, kad literatūros analizėje išsiaiškinta, kad išorinė motyvacija siejama su trumpalaikiu darbuotojų motyvacijos skatinimu. Analizuojant skirtingus autorių atliktus tyrimus, dėl išorinės motyvacijos autorių nuomonės išsiskyrė ir yra nevisai vienareikšmės. Vieni autoriai teigia, kad tik išorinės motyvacinės priemonės gali slopinti darbuotojų vidinę motyvaciją. Yra nuomonių, kad darbuotojus veikia labiau vidinė motyvacija,

tačiau yra priešingų autorių nuomonių, kurie teigia, kad darbuotojus labiau veikia išorinė motyvacija. Dauguma autorių sutinka su nuomone, kad svarbiausia išorinė motyvacijos skatinimo priemonė yra atlyginimas. Yra autorių priskiriančių prie išorinių priemonių premijas, paaukštinimą, kiti papildo kompensacijomis už papildomas išlaidas, transporto išlaidas, premijas, papildomas išmokas, bei pensijos kaupimą. Tačiau yra svarbu nepamiršti, kad piniginės motyvavimo priemonės yra trumpalaikis darbuotojų paskatinimas. Efektyviausias būdas – proporcingai subalansuoti tiek išorinės, tiek vidinės motyvacijos paskatas.

1.2. Darbuotojų įsitraukimas

Darbuotojų įsitraukimas - tai darbuotojų įsipareigojimas savo darbui. Tai apima, kiek darbuotojas vertina savo organizaciją. Įsitraukimas yra entuziazmas, kurį darbuotojas demonstruoja darbe, atlikdamas darbą pilnas energijos (Harish, Dhanya ir Thandauthapani, 2024). Darbuotojų įsitraukimas yra didelė įtaka organizacijos veiklai. Duffour, Atiim ir Batuuuro (2024) teigimu, darbuotojų įsitraukimas yra glaudžiai susijęs ryšiu, tarp įmonės veiklos rezultatų ir santykių su darbuotojais, todėl svarbu puoselėti teigiamus santykius, kurie taip padidintų tiek patį darbuotojų įsitraukimą ir tuo pačiu paskatintų geresnius įmonės veiklos rezultatus. Taip pat autoriai užsimena, kad šis ryšys dar nėra pakankamai gerai ištirtas. Teigiama, kai santykiai tarp darbuotojų yra įtempti, 22% darbuotojų mažiau įsitraukia į darbą. Atliktu tyrimu akcentuojama darbuotojų įsitraukimo svarba įmonėse ir teigiama, kad organizacijos pelningumas padidėja apie 21%, kai tarp darbuotojų vyrauja stiprus ryšys, kuris skatina didesnę jų įsitraukimą darbui. Tuo tarpu Ravi (2024) atlikę tyrimą nustatė, kad didesnę darbuotojų įsitraukimą lemia karjeros galimybės, darbo užmokestis, pripažinimas, mokymasis, balansas tarp darbinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros, darbo vietos atmosfera, darbo sąlygos, motyvacijos skatinimo priemonių efektyvumas. Autoriaus teigimu įsitraukę darbuotojai mažina organizacijos darbuotojų kaitą, gerina išsilaikymą, bei jaučia vienybę su organizacija. Darbuotojų įsitraukimas yra būtina darbuotojų išlaikymo sąlyga.

Coetzee, Veldsman, Potgieter ir Ferreira (2025) išskyrė darbuotojų įsitraukimo dedamąsias: strateginis suderinamumas, vadovo ketinimai, darbuotojo balsas, grįžtamasis ryšys, asmeninis tobulėjimas, pripažinimas ir pagyrimas, įgalinanti aplinka, komandos santykiai ir talento atitikimas. Taip pat autoriai savo publikacijoje kalbėjo apie darbuotojų įsitraukimo matavimą ir teigė, kad šiam elementui matuoti yra ne viena skalė, kurioje gali būti nuo 1 iki 70 klausimų.

Darbuotojai labiau įsitraukia į darbą, kai juos organizacija vertina ir skatina, pavyzdžiui materialiais dalykais, tokiais kaip, mokymai, emocinė parama ar pripažinimas.

Toks darbuotojų skatinimas didina tarpusavio santykius, didina įsipareigojimą organizacijai, bei tuo pačiu reiškia geresnius rezultatus organizacijai. Taip pat įsitraukę darbuotojai yra labiau atsidavę ir negaili skirti daugiau energijos pastangų atlikti paskirtoms užduotims ir tai lemia produktyvesnį, efektyvesnį darbą ir geresnius rezultatus. Darbuotojai yra labiau išradingesni ir produktyvesni, kai yra įsitraukę. Todėl įmonei svarbu suteikti palankias darbo sąlygas, kurios skatintų didesnę darbuotojų įsitraukimą ir lemtų jų geresnį darbą (Duffour ir kt., 2024). Harish, Dhanya ir Thandauthapani (2024) atliktame tyrime įrodė, kad yra stiprus ryšys tarp darbuotojų įsitraukimo ir organizacijos pelningumo ir kad įsitraukimas skatina lojalumą. Darbuotojo įsitraukimas traktuojamas, kaip jo atsidavimas ir prisirišimas įmonei. Šis darbuotojas gerbia ir laikosi organizacijos vertybių, bei demonstruoja teigiamą požiūrį tiek į įmonę, tiek į savo darbą. Įsitraukęs darbuotojas dirba uoliai ir savo darbui skiria visą savo turimą energiją, kad darbą atliktų kuo geriau panaudojant visas savo turimas jėgas.

Darbuotojų įsitraukimą į darbą didina produktyvumas, inovacijos, moralė, kūrybiškumas ir netgi įmonės veiklos rezultatai. Teigiama, kad tarp įmonės veiklos rezultatų ir darbuotojų įsitraukimo literatūroje pagrįsta, jog yra didelis teigiamas ryšys (Duffour ir kt., 2024). Įsitraukimo į darbą lygis veikia talentų išlaikymą ir organizacijos rezultatus. Darbuotojų įsitraukimą didina talentų valdymas ir tai padeda organizacijai išlaikyti talentingus darbuotojus. Norint išlaikyti kvalifikuotus ir talentingus darbuotojus, labai svarbus investuoti į šią sritį ir suprasti, kad įsitraukimo skatinimo taktika yra daug svarbesnė už pinigines paskatas. Talentų valdymas įsitraukimui svarbesnis todėl, nes darbuotojams aktualiau jų karjeros ir tobulėjimo galimybės, kadangi tai ugdo jų įgūdžius. Teigiama, kad efektyvus ir teisingas talentų valdymo strategijos panaudojimas gerina darbuotojų įsitraukimą ir lojalumą, bet kurioje įmonėje. Talentingi darbuotojus yra paprasčiau ir lengviau sudominti, kai yra sudaryti ir pateikti aiškūs mokymosi ir tobulėjimo ar kvalifikacijos kėlimosi planai (Harish ir kt., 2024). Norint organizacijoje išlaikyti darbuotojų įsitraukimo lygį, svarbu suprasti ir užtikrinti, kad įdarbinimo metu darbo aprašymas atitiktų kandidato poreikius. Bendrai vertinant, įsitraukimui labai svarbu karjeros galimybės ir mokymai. Tačiau teigiama, kad moterų įsitraukimą didina balansas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, o jaunesni ir vyresni darbuotojai labiau vertina mokymąsi ir tobulėjimą (Ravi, 2024).

Tuo tarpu Rahman, Alam ir Taniya (2024) išskyrė kitą nuomonę ir teigia, kad teisingas atlygis už darbą taip pat yra labai svarbus darbuotojų įsitraukimui. Kuo atlyginimas yra didesnis, tuo darbuotojai yra laimingesni ir jaučia didesnę pasitenkinimą, bei tai įtakoja didesnę jų įsitraukimą į darbą. Autoriai taip pat akcentuoja darbuotojų įsitraukimo svarbą darbuotojų kaitos aspektui. Kai organizacijoje yra didelė darbuotojų kaita, tai yra rezultatas mažo darbuotojų įsitraukimo. Tačiau atliktame tyrime nustatė, kad darbuotojų veiklos

rezultatams įsitraukimas nesudarė labai didelės reikšmės. Tyrime išsiaiškinta, kad darbuotojų įsitraukimą didina karjeros galimybių suteikimas ir tobulėjimas. Todėl organizacijoms svarbu kurti ir naudoti programas, kurios sudarytų galimybes darbuotojams mokytis, įgyti naujų įgūdžių, dar svarbu gerai išmanyti atlyginimo valdymo sistemas. Tačiau Quek, Thomson, Houghton, Bramley, Davis ir Cooper (2021) pabrėžia, kad didesnę darbuotojų įsitraukimą gali paskatinti kai jiems duodama galimybė duotą darbą ar projektą pradėti ir užbaigti nuo pat pradžių iki pabaigos. Steiner, Crole, Simonds ir Heron (2020) taip pat akcentuoja, kad įsitraukę darbuotojai rečiau svarsto galimybes keisti darbo vietą ir taip įmonės rečiau praranda talentingus darbuotojus.

Septiani ir Frianto (2023) nustatė, kad organizacijos parama darbuotojams yra reikšminga ir daranti įtaką darbuotojų įsitraukimui. Darbuotojų įsitraukimą Syahdi, Widhiastuti ir Dewi (2024) vadina įsitraukimą į darbą tiek fiziniu, tiek emociniu lygmeniu. Autoriai akcentuoja darbuotojų tobulėjimo svarbą, nes turintys galimybių tobulėti, labiau įsitraukia ir prisiriša prie organizacijos. Zainiah ir kt. (2024) taip pat atlikę tyrimą išsiaiškino teigiamą ryšį tarp įsitraukimo ir motyvacijos. Šie veiksniai yra glaudžiai susiję, todėl svarbu atsižvelgti tiek į vieną, tiek į kitą, norint pasiekti geriausių rezultatų. Darbuotojų įsitraukimui būdingas prisirišimas prie darbo, kuris skatina darbuotojų motyvaciją. Pasak Novianti ir Ramli (2024) darbuotojai turi didesnę norą dirbti sunkiau, labiau atsiduoda ir įsipareigoja, kai jų pasitenkinimo lygis yra aukštas. Galiausiai tai mažina organizacijos darbuotojų kaitą. Taipogi sutinka ir teigia, kad didesnę darbuotojų įsitraukimą veikia didelis pasitenkinimas darbu. Darbuotojų įsitraukimą veikia ir vadovo veiksniai, tokie kaip rūpinimasis, patarimai, pagyrimai, paskatinimai ir pagalba patiriant sunkumus.

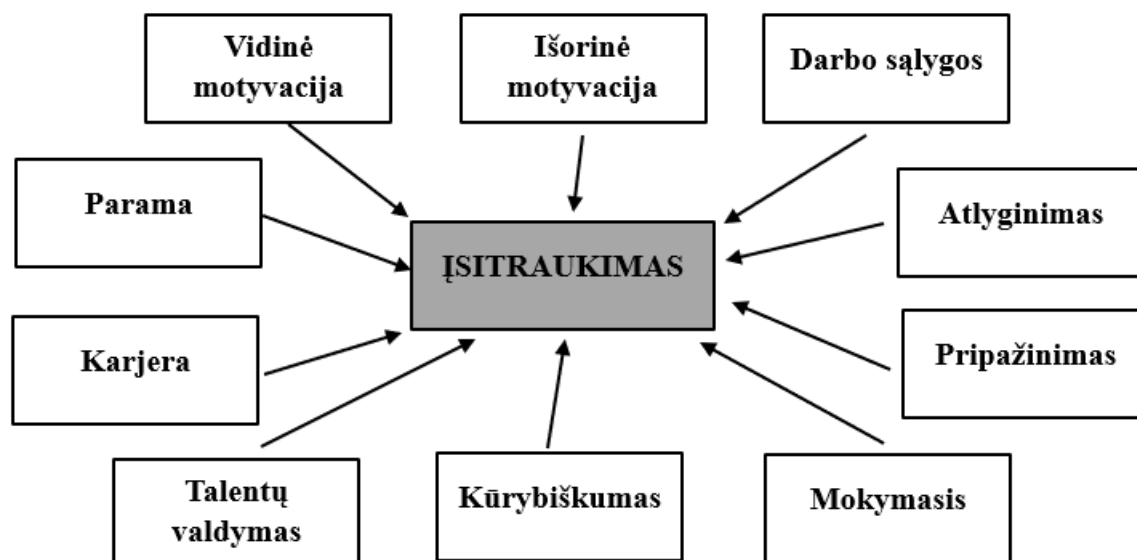
Tuo tarpu atliktu tyrimu padaryta išvada parodė, kad darbuotojų motyvaciją veikia darbuotojų tobulėjimas per įsitraukimą. Kai darbuotojų įsitraukimas yra aukštas, jie yra labiau atsidavę darbui, turi priklausomybės jausmą, pasižymi didesne motyvacija ir geresniais individualiais rezultatais. Tai rodo, kad darbuotojų įsitraukimas sudaro ypatingai didelę reikšmę jų motyvacijai ir produktyvumui (Zainiah ir kt. (2024). Autorių tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad darbuotojų įsitraukimas daro įtaką darbuotojų motyvacijai. Kuo didesnis įsitraukimas – tuo didesnė motyvacija darbui. Darbuotojai, kurie yra aktyvūs ir įsitraukę į įmonės darbą, paprastai atliekant įvairias duotas užduotis ar darbus, jaučia didesnę motyvaciją ir taip pasiekiami naudingesni rezultatai, turintys teigiamos įtakos bendrai įmonės veiklai. Tačiau Takaya, Arsil ir Ramli (2020), tyrimas parodė, kai darbuotojai yra mažai įsitraukę į darbą, tai galima pastebėti kai darbuotojai nedirba intensyviai, nerodo noro dirbti, dažnai vėluoja atvykti į darbą, nerodo dėmesingumo, nepaiso taisyklių ir taip sumažėja produktyvumas, o galiausiai prasideda nesėkmės.

Įsitraukimas į darbą yra siejamas su psichologine būseną, teigiamu elgesiu, entuziazmu dirbti, laime, pastangomis ir atsidavimu. Darbuotojų įsitraukimas yra labai svarbus įmonės ateičiai, nes tai susiję su įmonės pelnu, kadangi darbuotojai yra įmonės dalis, turtas ir nuo jų priklauso sėkmė. Darbdaviams yra labai svarbu kurti patogią darbo aplinką, kuri padaro darbą patrauklesnį ir taip padidina darbuotojų motyvaciją ir galiausiai tai padeda labiau įsitraukti į darbą, kadangi motyvuoti darbuotojai atiduoda visą energiją pasiekti tikslus (Novianti ir Ramli 2024). Pasak Engidaw (2021) darbuotojų įsitraukimui turi įtakos vidinė motyvacija susijusi su asmeniniais poreikiais, todėl yra svarbu išsiaiškinti, kokie yra darbuotojų poreikiai, kad juos patenkinti ir taip padidinti jų įsitraukimą. Tačiau atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad palyginus išorinės ir vidinės motyvacijos ryšį, išorinė motyvacija yra reikšmingesnė darbuotojų įsitraukimui.

Tyrimai rodo, kad vidinė motyvacija veikia darbuotojų įsitraukimą. Kai vidinė motyvacija didėja, didėja ir įsitraukimo lygis. Kadangi vidinė motyvacija yra susijusi su asmeniniais siekiais ir noru tobulėti, siekti karjeros, o tai lemia atsidavimą įmonei ir prisideda prie įsitraukimo. Tačiau nemažiau svarbi išorinė motyvacija darbuotojų įsitraukimui, kadangi ji taip pat lemia teigiamą ir reikšmingą poveikį. Išorinė motyvacija skatina norą darbuotojams optimaliai siekti tikslų ir rezultatų, taigi, kuo ši motyvacija didesnė, įsitraukimas taip pat didėja (Novianti ir Ramli 2024).

2 paveikslas

Įsitraukimą įtakojantys elementai



Šaltinis: parengta autorės, remiantis Ravi, 2024; Duffour ir kt., 2024; Harish ir kt., 2024; Septiani ir Frianto, 2023; Novianti ir Ramli, 2024; Engidaw 2021.

2 paveiksle matomi jau aptarti veiksniai, kurie daro įtaką ir veikia įsitraukimą, todėl svarbu į juos atsižvelgti, norint padidinti darbuotojų įsitraukimą.

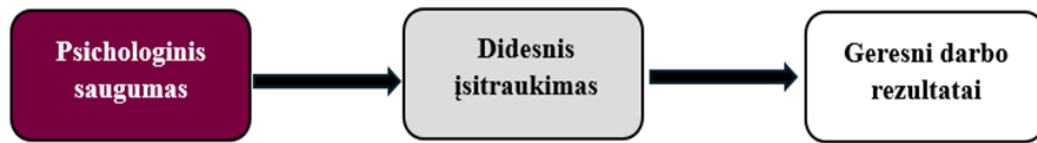
Apibendrinant galima teigti, kad apžvelgta literatūros analizė apie darbuotojų įsitraukimą parodė, kad darbuotojų įsitraukimas yra reikšmingas organizacijos veiklai ir prisideda prie jos sėkmės, bei rezultatų gerinimo. Įsitraukę darbuotojai yra labiau kūrybiški, produktyvesni ir yra labiau lojalūs organizacijai, kadangi jie jaučiasi gerai. Vieni autoriai išskiria, kad įsitraukimą skatina karjeros galimybės, darbo užmokestis, mokymai, tačiau kiti autoriai teigia, kad darbuotojų įsitraukimą didina atlygis ir vieningos nuomonės šiuo atveju nėra, kadangi daugumos autorių tyrimų rezultatai skyrėsi. Taip pat yra nuomonių, kad įsitraukimas nėra pakankamai gerai ištirtas su kitais kintamaisiais ir kaip jis juos veikia. Teisingas įsitraukimo skatinimas padeda sumažinti darbuotojų kaitą ir išlaikyti, bei pritraukti naujus talentus. Todėl įmonių vadovams svarbu kurti programas ar sistemas, kurios leistų darbuotojams mokytis, kilti karjeroje ir kitais būdais didinti darbuotojų įsitraukimą, kad pasiekti geriausių rezultatų.

1.3. Psichologinis saugumas

Psichologinis saugumas yra suprantamas, kaip jausmas ir patirtis, kai asmuo gali būti darbo vietoje savimi, nesibaiminti, kad bus sukritikuotas ar pažemintas, nesulauks pašaipų ar įžeidimų, o kaip tik jis bus vertinamas ir priimtas į komandą toks koks yra. Tokioje aplinkoje yra gerbiama kiekvieno asmens nuomonė (Mitterer ir Mitterer, 2023). Kaip teigia Cazan (2023), psichologinis saugumas apima tiek asmenį individualiai, tiek komandiniu lygmeniu. Jis būna svarbus pokyčių laikotarpiu, kadangi padeda valdyti įtampą, kai vyksta permainos organizacijoje. Padeda priimti sprendimus stresinėse situacijose, o tai labai svarbu darbuotojams, kurie stengiasi prisitaikyti. Teigiama, kad psichologinis saugumas yra teigiamai susijęs ir padeda siekti geresnių rezultatų, bei naujovių organizacijoje. Darbuotojai, kurie nejaučia psichologinio saugumo organizacijoje, dažniausiai nebūna pasiryžę pokyčiams, nebūna atviri ir tai kenkia darbo rezultatams. Tuo tarpu savo tyrimu Fatoki (2024), psichologinį saugumą apibrėžia, kaip jausmą saugiai išsakyti savo nuomonę, nebijant, kad gali atsirasti neigiamų pasekmių asmeniniam įvaizdžiui ar karjerai. Tai skatina atvirai bendrauti, reikšti savo rūpesčius, mintis, gerbti kitus, pasitikėti. Cazan (2023) pabrėžia, kad psichologinis saugumas yra veiksmingiausias komponentas organizaciniam pokyčiams, tačiau tam pagrįsti, nėra daug atliktų tyrimų.

3 paveikslas

Psichologinio saugumo vaidmuo



Šaltinis: parengta autorės remiantis, Albrecht, Furlong ir Leiter, 2023.

Albrecht, Furlong ir Leiter (2023) teigia, kad psichologinis saugumas daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui, todėl yra labai svarbu padaryti darbo aplinką saugią organizacijos darbuotojams, kad jie labiau įsitrauktų ir taip pasiektų geriausių rezultatų (žr. 3 pav.). Tačiau Kim, Lee ir Connerton (2020) mano, kad yra didesnė psichologinio saugumo nauda, nei darbuotojų įsitraukimas, kadangi toks veiksnys, kaip organizacinė parama kartu su psichologiniu saugumu yra neatsiejamo ryšio ir gali duoti daug geresnius darbo rezultatus.

Psichologinis saugumas, tai kitaip tariant saugi aplinka darbo vietoje, kuri užtikrina palankias darbo sąlygas darbuotojui, o darbo nesaugumas mažina psichologinį saugumą. Teigiama, kad kūrybiškumas prisideda prie psichologinio saugumo (Chopra ir Narula, 2024). Psichologinis saugumas skatina atvirą dialogą, kūrybiškumą, inovacijas, komunikaciją, taip pat veikia darbuotojų požiūrį. Jis suteikia darbuotojams saugumo jausmą organizacijoje, leidžia jiems lengviau prisitaikyti prie pokyčių. Psichologinis saugumas įtakoja užduočių atlikimą, švelnina poveikį po klaidos padarymo ir tai leidžia darbuotojams labiau susikaupti, sutelkti dėmesį į atliekamas užduotis, bei pagerinti organizacijos rezultatus ir darbo našumą (Cazan, 2023).

Kim ir Kim (2020) atlikę tyrimą nustatė kurie veiksniai daro įtaką darbuotojų psichologiniam saugumui: vidinė ir išorinė motyvacija, gyvenimo kokybė, organizacinis palaikymas. Teigiama, kad reikšmingiausia yra gyvenimo kokybė, po to seka organizacinė parama.

Remtulla ir kt. (2021) išskyrė šia psichologinio saugumo dedamąsias:

- Lyderystė – lyderio savybės skatina kitus dalyvauti diskusijose.
- Atvira kultūra – maloni atmosfera, kurioje visi gali be baimės pasisakyti savo nuomonę.
- Posėdžių pirmininkavimas – pirmininkaujant posėdžiuose, skatina kitus darbuotojus nebijoti pasisakyti.

- Tarpasmeniniai santykiai – ilgamečiai komandos nariai, gerai pažinodami kitus, labiau pasitiki ir nebijo reikšti savo nuomonės, palyginus su naujokais
- Mažos grupės – mažos komandos leidžia jaustis jaučiau darbuotojams ir duoda pasitikėjimo, bei patogumo.

Kaip teigiama, psichologinį saugumą galima matuoti skalėmis. Psichologiniam saugumui matuoti skalių yra daug, darant tyrimą svarbu atsižvelgti į tikslą ir kontekstą (Sasaki ir kt. 2022).

Psichologinis saugumas yra ne tik darbuotojų prioritetas darbuotojų gerovei, tačiau traktuojamas, kaip visos organizacijos strateginis sėkmės aspektas. Todėl svarbu atrasti būdus, kurie prisideda prie psichologinio saugumo, sėkmės, gerovės, vystymosi ir daro teigiamą įtaką organizacijos rezultatams (Cazan, 2023). Psichologiškai saugioje darbo aplinkoje darbuotojai jaučiasi geriau ir labiau savimi pasitiki, nes jie jaučia, kad kolegos ar vadovai jų nesugėdins, nenubaus jų kažkuria bausmės forma ar nesužemins, dėl išsakytų galbūt nevisai tinkamų idėjų, o labiau patars, kokia klaida padaryta ir kaip tą idėją patobulinti, ar ištaisyti. Tuo tarpu atliktu tyrimu išsiaiškinta, kad psichologiškai saugi darbo aplinka, veikia darbuotojus kaip skatinimo ar motyvavimo priemonė (Mitterer ir Mitterer, 2023). Tačiau Negara, Helmi, Wijaya ir Madistriyatno (2023) teigia, kad psichologinis saugumas prisideda prie kūrybiškumo ir spartesnio problemų sprendimo. Li, Li, Jing, Bai, Zhang ir Liang (2022) atkreipia dėmesį, kad darbuotojai jaučia organizacijos palaikymą, kai turi aukštą psichologinio saugumo lygį ir tai veikia jų emocinį įsipareigojimą.

Psichologinis saugumas apima pasitikėjimą ir komandos nariais, kad galima jų drąsiai prašyti pagalbos, informacijos, patarimų, kartu aptarti klaidas, geranoriškai palaikyti teigiamus santykius, o ne būti apkaltintam, išjuoktam ar nubaustam. Taip darbuotojas nebus pažemintas ir papeiktas, o pasimokys iš savo klaidų, bei tobulės (Plouffe, Ein, Liu, St Cyr, Baker, Nazarov, ir Richardson, 2023). Psichologiškai saugioje aplinkoje asmuo jaučia saugumą ir nejaučia baimės sakyti savo nuomonę, reikšti savo mintis, dalintis idėjomis, rizikuoti. Be to darbuotojai daug rečiau patiria perdegimą. Tokia aplinka skatina aktyviau keistis informacija, mokytis, tobulėti ir komandinį darbą. Teigiama, kad psichologinis saugumas ypatingai svarbus komandiniame darbe, kadangi jaučiamas pasitikėjimas tarp kolegų, malonus bendravimas, efektyvus ir produktyvus bendradarbiavimas vykdant organizacijos tikslus (Liu, Ein, Plouffe, Gervasio, St Cyr, Nazarov ir Richardson, 2024). Psichologinio saugumo sąvoka siekiama suprasti asmenų bendravimas, kuris reikalingas atliekant užduotis ir siekiant organizacijos tikslų. Psichologinis saugumas padeda organizacijai tapti novatoriškai ir tapti aukščiausios kokybės įmone. Teigiama, kad darbuotojai gali nerodyti kūrybiškumo ir noro bendradarbiauti psichologiškai nesaugioje aplinkoje (Taştan ir İşiAçık, 2020). Du (2024) apie psichologinį

saugumą kalba rizikų lygmeniu ir saugumas jaučiamas tuomet, kai galima rizikuoti nebijant pasekmių. Pasiekus aukšto saugumo lygmenį, komandose vyksta sklandžios ir atviros diskusijos, bei kūrybinės idėjos.

Psichologinio saugumo jausmas juntamas komforto aspektu, kai žmogus nenukenčia emociškai ir jaučia teigiamas emocijas, bei gali ramiai svarstyti savo mintis. Tai padeda sumažinti grėsmės pojūtį susijusį su bendravimu ir kūrybinių idėjų pateikimu komandoje. Psichologinio saugumo dėka skatinama nebijoti reikšti skirtingas nuomones, nebijoti bandyti rizikuoti (Bulbul, Isiacik ir Aytac, 2022). Kai darbuotojai jaučiasi psichologiškai saugūs, jie dažniau eksperimentuoja, pripažįsta klaidas, bando naujas idėjas, rodo pagarbą kitiems (Liu ir kt., 2024). Tai pat aliktu tyrimu Bulbul ir kt., (2022) nustatė, kad psichologinis saugumas yra veiksmingas naujoviškame darbe.

Įrodyta, kad patiriamas stresas pagrindinė sveikatos ir saugumo problema. Psichologinės problemos daro įtaką darbuotojų gerovei ir sveikatai tiek darbo vietoje tiek už jos ribų. Psichologinis saugumas yra būtinas veiksnys, norint jaustis saugiai organizacijoje. Jis padeda spręsti nerimo sutrikimus (Tastan ir Isiacik, 2020). Kaip teigia Mitterer ir Mitterer (2023) atlikę tyrimą, kad darbuotojai psichologiškai saugioje darbo vietoje mokosi greičiau, vyksta pasitikėjimas tarp kolegų ir taip tiek komandos, tiek individualūs rezultatai tampa geresniais. Pasitikėjimas tarp kolegų ir vadovybės ilgainiui kuria geresnę atmosferą ir vysto psichologinį saugumą. Todėl labai svarbu darbo aplinkoje pasitikėti kolegomis. Psichologiškai saugioje aplinkoje darbuotojai nebijo rizikuoti ir reikšti idėjas. Darbuotojas žinodamas, kad pasidalinęs savo idėja, sulauks palaikymo ir ją aptarti saugu, jis ja pasidalins ir jos neslėps.

Taigi norint išlaikyti darbuotojus organizacijoje ir sumažinti jų kaitą, būtina kurti saugią ir draugišką atmosferą, kadangi darbuotojai dažnai patiria sunkumų ar gąsdinimų, kurie daro neigiamą poveikį sveikatai, bei saugumui (Rasool, Wang, Tang, Saeed ir Iqbal 2021). Tuo tarpu Wowor ir Dewi (2022) išskyrė kitą nuomonę ir teigia, kad reikalingi mokymai, formuojantys sąmoningumą apie psichologinę saugą darbovietėje, siekiant ugdyti darbuotojų įsitraukimą į darbą. Autoriai akcentuoja paramos iš vadovų svarbą, kadangi jie kuria bendradarbiavimą. Geri santykiai susideda iš žodinio įvertinimo, ar santykių kūrimu net už darbo ribų. Tačiau kaip mano Mitterer ir Mitterer (2023), kad darbuotojai kurie nesijaučia psichologiškai saugiai jie nesielia natūraliai ir nepasako savo nuomonės. Norint gauti iš darbuotojo kuo daugiau naudos, svarbu organizacijoje kurti psichologiškai saugią aplinką. Pirmiausia reikia išsiaiškinti, kada darbuotojai jausis saugūs ir jaus komfortą supančioje aplinkoje. Autoriai akcentuoja vadovo pasitikėjimo svarbą ir teigia, kad pasitikėjimas savo vadovu, didėja ir psichologinis saugumas. Taip komanda dirba efektyviau ir produktyviau siekia organizacijos tikslų. Todėl pasitikėjimas yra labai svarbus, norint išlaikyti gerus

santykius, kad darbuotojai galėtų laisvai reikšti savo nuomonę. Kai darbuotojas jaučiasi psichologiškai saugus, jis nebijo rizikuoti, neturi baimės, kad juo kažkas pasinaudos.

Organizacijos vadovams reikalinga kurti psichologiškai saugią darbo atmosferą darbuotojams, kad jie galėtų atvirai ir nuoširdžiai sakyti savo nuomonę. Svarbu vesti mokymus, kaip kurti tokią atmosferą, pasirūpinti parama ir pagalba darbuotojams dėl organizacijos gerumo (Fatoki, 2024). Pagrindinis psichologinio saugumo veiksnys yra vadovo parama. Vadovai turi rodyti pavyzdį savo darbuotojams, juos padrašinti, kad vadovus lengva pasiekti, prašyti pagalbos, parodyti sąžiningumą (Guberina ir Wang, 2021). Psichologinį saugumą skatina pasitikėjimas lyderyste. Darbuotojai mano, kad jie jaučiasi saugūs, kai pasitiki ne tik vadovais, bet visos organizacijos nariais. Dažniausiai maža darbuotojų kaita yra siejama su organizacijos vadovybės pasitikėjimu (Du, 2024). Zeng, Zhao ir Zhao (2020) atlikto tyrimo išvados parodė, kad psichologinei saugai daro teigiamą įtaką įtraukioji lyderystė. Naudojant šį vadovavimo stilių darbuotojai jaučiasi gerbiami ir vertinami, tuomet jie geriau dirba ir greičiau siekia įmonės tikslų. Pasak Plouffe ir kt. (2023) vadovams svarbus sudaryti sąlygas, kad darbuotojas jaustųsi patogiai, komfortiškai, reikia jam suteikti paramą, galimybes tobulėti profesijoje, turėti programas apsaugančias nuo priekabiavimo, diskriminacijos ir taip skatinti psichologinį saugumą.

Apibendrinant galima teigti, kad psichologinis saugumas yra labai svarbus aspektas ir yra esminis dalykas, kuris užtikrina žmogaus emocinę gerovę, kad jis jaustųsi saugiai ir nebijotų atvirai reikšti savo nuomonę. Darbuotojai psichologiškai saugioje aplinkoje dirba daug efektyviau ir išnaudoja savo vidinį potencialą, kadangi jie jaučiasi nevaržomi ir turi kolegų palaikymą. Darbas komandoje yra daug produktyvesnis, nes jaučiamas pasitikėjimas kolegomis, taip darbuotojai atskleidžia savo kūrybiškumą. Atlikus autorių analizės išsiaiškinta, kad psichologiniam saugumui bene svarbiausias yra vadovo elgesys – jo palaikymas. Dauguma autorių teigia, kad psichologinis saugumas teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą. Tuo tarpu kiti autoriai sieja ryšius tarp psichologinio saugumo ir motyvacijos ir teigia, kad yra teigiamas ryšys.

1.4. Pilietiškas elgesys organizacijoje

Pasak Saryadi ir kt. (2024), pilietiškas elgesys organizacijoje daro poveikį ir įtaką organizacijos struktūros veiklos rezultatams. Autorių atliktame tyrime nustatyta, pilietiškas elgesys organizacijoje daro teigiamą reikšmingą poveikį individualiam darbo elgesiui, taip pat ir organizacijos tvarumo rezultatams.

Pilietiškas elgesys organizacijoje yra siejamas su teigiamais organizacijos rezultatais, darbuotojai turi jausti, kad įmonei tai yra svarbu. Tai įtakoja žmonių suvokimą į darbą ir požiūrį į organizaciją. Šis elgesys apibrėžiamas kaip spontaniškas ir novatoriškas, bei noras bendradarbiauti. Tai unikalus individualios veiklos darbe aspektas, pasižymintis organizacijos tvarumu ir organizacijos efektyvumu. Vaidmuo apima viršytus bendruosius lūkesčius ir norą darbuotojams būti naudingais kitiems organizacijos nariams. Tai apima bendradarbiavimą su kitais, pažintys su naujais darbuotojais, savanoriškai atliekamus papildomus darbus, pagalba kitiems kolegoms, savanoriškas papildomų užduočių atlikimas. Kaip antai autoriai teigia, kad pilietiško elgesio organizacijoje aspektai yra: sąžiningumas, altruizmas, mandagumas (Castrillon, 2023). Tačiau vyrauja kita nuomonė, kad pilietiškas elgesys organizacijoje, tai individualus ir savanoriškas darbuotojo elgesys, kuris nėra apibrėžtas darbo sutartyje ir už tai nėra mokamas atlygis, tačiau šis elgesys yra naudingas organizacijai, didina jos produktyvumą ir efektyvumą (Kacaribu ir Baskara, 2024).

Taip pat pilietišką elgesį organizacijoje dar galima sulyginti su darbuotojo indėliu, kuris viršija jo darbo atsakomybes. Tai didina produktyvumą, skatina darbuotojų atsidavimą, didina efektyvumą, gerina komandinį darbą, bei užtikrina gerą atmosferą darbo vietoje. Svarbu pabrėžti, kad tai susiję su veiksmais, kuriuos darbuotojas daro savo noru ir dirba organizacijos naudai. Teigiama, jog šį procesą skatina pasitikėjimas organizacijos vadovybe, todėl norint, kad organizacijos darbuotojai elgtųsi pilietišškai, svarbu vadovybei dirbti atsakingai. Tokia aplinka darbuotojams yra daug malonesnė, kadangi ji yra šiek tiek laisvesnė ir skatinanti bendradarbiavimą ir bendruomeniškumą. Taip yra gerinamas darbuotojų našumas ir efektyvus darbas (Castrillon, 2023). Kaip teigia Anwar (2021), pilietiškas elgesys organizacijoje yra papildomas asmens elgesys, kuris yra naudingas verslui. Autorius sąvoką apibrėžia kaip įprotį ar elgesį, kuris atliekamas savanoriškai, neatsižvelgiant į oficialias darbuotojo pareigas ir teigia, kad šis procesas gerina organizacijos veiklos rezultatus, veiksmingumą ir efektyvumą.

Pasak Castrillon (2023), pilietiškas elgesys organizacijoje tai yra esminė organizacijos dalis, kuri didina darbuotojų įsipareigojimą, produktyvumą, stiprina komandos bendradarbiavimą ir palaiko gerą mikroklimatą organizacijoje. Tačiau Dubey, Pathak ir Sahu (2020) atlikę tyrimą šį elgesį vadina kaip indėlį į socialinę ir psichologinę aplinką, kuris daro reikšmingą įtaką užduočių atlikimui ir netgi peržengia darbuotojams paskirtas užduotis. Tuo tarpu Fauchil, Didit ir Nikmah (2020) atliko tyrimą susijusį su pilietišku elgesiu organizacijoje ir atlygiu. Gavus tyrimo rezultatus, autoriai išsiaiškino, kad atlygis turi teigiamą poveikį pilietiškam elgesiui organizacijoje ir padarė išvadą, kad atlygis šį elgesį skatina.

Vis dėlto Kacaribu ir Baskara (2024) nustatė, kad pilietiškas elgesys organizacijoje turi labai reikšmingą poveikį darbuotojų įsitraukimui, kada darbuotojas elgiasi pilietišškai, jis yra labiau įsitraukęs į darbą. Taip pat teigiama, kad darbuotojas, kuris pasižymi pilietišku elgesiu tiek organizacijoje, tiek asmeniniame gyvenime, jis linkęs įsitraukti į darbą, o asmuo kuris nesielgia pilietišškai, į darbą jis neįsitraukia. Taigi nustatyta, kad pilietiškas elgesys organizacijoje daro teigiamą ir reikšmingą įtaką darbuotojų įsitraukimui. Kuo geresnis darbuotojo pilietiškas elgesys organizacijoje, tuo didesnis darbuotojų įsitraukimas (Nata ir Sugiono, 2024). Tuo tarpu Mousa, Massound ir Ayoubi (2020), akcentuoja, kad pilietiškas elgesys organizacijoje didina jos veiksmingumą ir skatina produktyvų darbą.

Autoriai yra pastebėję, kad iš dalies pilietiško elgesio organizacijoje procesas paaiškina, kodėl geresnis atlyginimas didina darbuotojų įsitraukimą į darbą, taip pat didesnis atlygis skatina darbuotojų norą savanoriauti, padėti kolegoms, prisidėti prie komandos, dalintis savo turimomis žiniomis. Visa tai skatina didesnę įsitraukimą į darbą (Kacaribu ir Baskara, 2024). Tačiau Aspan, ir kt. (2025) surado dar vieną ryšį ir teigia, kad motyvacija daro teigiamą įtaką organizacinio pilietiško elgsenai ir tai yra vienas kitą reikšmingai veikiantys komponentai ir vienas nuo kito priklausomi. Autoriai pateikė pavyzdį su aukštosiomis mokyklomis, dėstytojų kontekste. Tai sudaro dėstytojų savanoriškumą studentus konsultuoti ne darbo metu, dalyvavimą aukštosios mokyklos komitete ar naujų studijų programų kūrimu, negaunant už tai atlygio. Kitaip tariant, tai veikla, nesusijusi su pagrindinėmis pareigomis, dar galinti apimti pagalbą kolegoms. Visa tai kuria produktyvesnę ir bendruomenišką aplinką, pagrįstą pasitikėjimu ir noru bendradarbiauti.

Kaip teigia Fan, Wider ir Chan (2023), pilietiškas elgesys organizacijoje paprastai yra siejamas su teigiamais darbuotojų rezultatais, efektyviu išteklių panaudojimu, darbuotojų išlaikymu. Sąvoka yra apibrėžiama individualiu elgesiu, kuris nėra pripažįstamas kaip oficiali atlygio sistema, tačiau yra skatina efektyvius visos organizacijos veikimas. Ojebola, Osibanjo, Adeniji, Salau ir Falola (2024) akcentuoja, kad pilietiškas elgesys organizacijoje yra laikomas, kaip vienas iš pagrindinių elgesių, kuris gali organizacijoms padėti pasiekti tvarų išlikimą, kai yra ekonominiai neramumai, kadangi organizacijos dabar labai priklauso nuo darbuotojų sėkmingumo. Todėl šis elgesys yra labai naudingas organizacijos veiklai ir sėkmei.

Autoriai mano, kad šis elgesys nėra privalomas, kuris viršija užfiksuotus darbo reikalavimus, tačiau yra labai reikšmingas, norint palaikyti socialinius, organizacinius ir psichologinius komponentus, siekiant tiek individualaus ir organizacinio našumo. Norint, kad organizacija išliktų sėkminga, jos darbuotojai turi būti motyvuoti ir elgtis pilietišškai – būti pasirengę atlikti daugiau veiksmų, negu iš jų yra reikalaujama jų pareigybių aprašyme. (Ojebola, Osibanjo, Adeniji, Salau ir Falola 2024)

Pilietišką elgesį organizacijoje Nafania, Ahman, Disman ir Rofaida (2024) apibūdina, kaip individualų elgesį, turintį pasirinkimo laisvę, kuris yra netiesiogiai pripažįstamas oficialioje atlygio sistemoje ir prisideda prie efektyvaus organizacijos funkcionalumo. Tai traktuojama, kaip savanoriškas elgesys, nes tai nėra veiksmas, kuris reikalaujamas pagal pareigybių aprašymus ir darbo sutartį, o tai yra asmeninis darbuotojo pasirinkimas. Tai gali būti darbuotojo noras padėti kitiems dirbti, pagarbos išreiškimas kolegoms, pasiūlymų teikimas, kaip pagerinti organizacijos veiklą, rūpinimasis įmonės turtu. Tačiau Nafania, Ahman, Disman ir Rofaida (2024) pabrėžia, kad šis elgesys yra daugiau spontaniškas, be konkrečių nurodymų, todėl jį yra gana sunku įvertinti veiklos vertinimo metu ir taip pat sunku pastebėti.

Pilietiškas elgesys organizacijoje gerina socialinę ir psichologinę darbo aplinką. Tai siejama su savanorišku darbuotojo elgesiu, susidomėjimu dalykais kurie yra naudingi organizacijos gerinimui. Tai apima pasiūlymus tobulėjimui, apmokymu naujų darbuotojų, taisyklių laikymąsi, pasirūpinimu organizacijos turtu. Kitaip tariant, tai darbuotojo elgesio rinkinys, kur dirbama virš oficialių pareigų (Susanti ir Rita 2020).

Klimanševskaja ir Jesevičiūtė (2022) tyrinėjo ryšius, tarp motyvacijos, pilietiško elgesio organizacijoje ir įsitraukimo. Autorės pastebėjo, kad pilietiškas elgesys negali būti priverstinis, kadangi jis mažina darbuotojo motyvaciją. Svarbu išlaikyti darbuotojo motyvaciją, kadangi jis labiau įsitraukia į darbą ir tai suteikia pridėtinę vertę organizacijai.

Susanti ir Rita (2020) teigia, kad vienas iš pagrindinių komponentų, lemiančių silpną organizacinio pilietiško elgseną yra darbo krūvis. Be to, autoriai yra pastebėję, kad šiam elgesiui motyvacija neturi įtakos.

Susanti ir Rita (2020) išskyrė pilietiško elgesio organizacijoje dedamąsias:

- Pagalbinis elgesys - savanoriška pagalba kitiems, kai tai nėra pareiga ar prievolė.
- Situacinė tolerancija – tai noras likti tolerantiškam ir neparodyti nepasitenkinimo net ir nemalonioje situacijoje.
- Organizacinis lojalumas – elgesys, kuris yra susijęs pastangomis pagerinti organizacijos įvaizdį iš išorės, bei apsaugoti organizaciją nuo galimų grėsmių. Tokie asmenys nepažeidžia organizacijos taisyklių, bei palaiko tą patį požiūrį ir vertybes.
- Individuali iniciatyva – individualus elgesys, kuris didina organizacijos produktyvumą atliekant savo pareigas pasitelkus kūrybiškumą. Tai apima savanorystę, novatoriškus veiksmus.
- Pilietinė dorybė – tai rūpestis ir įsitraukimas, siekiant išlaikyti organizaciją. Tai apima problemų sprendimą ir atsakomybės prisiėmimą.

- Savęs tobulinimas – tai savanoriškas mokymasis, tobulinant savo žinias ir įgūdžius, prisidedant prie organizacijos gerovės.

Šie elementai yra ir pilietiško elgesio organizacijoje rodikliai matuoti, kadangi šie rodikliai išsamiai apibūdina pilietišką elgesį organizacijoje.

Apibendrinant galima teigti, kad pilietiškas elgesys organizacijoje turi reikšmingą vaidmenį jos sėkmei. Kuo darbuotojai elgiasi pilietiščiau, tuo labiau pasiekiamas produktyvesnis darbas, efektyvumas, bei maloni darbo atmosfera. Vieni autoriai mano, kad pilietiškas elgesys siejasi sąžiningumu, mandagumu, kiti autoriai teigia kad tai savanoriškas darbuotojo elgesys. Dauguma autorių sutaria dėl idėjos, kad pilietišką elgesį skatina darbuotojo atlygis. Tuo tarpu nustatyta, kad pilietišką elgesį veikia motyvacija, bei kaip kintamasis yra tiesiogiai susijęs darbuotojų įsitraukimas. Tuo tarpu kiti autoriai nagrinėjo pilietiško elgesio, motyvacijos ir darbuotojų įsitraukimo elementus kartu ir nustatė jų teigiamus ryšius. Ir tai parodo pilietiško elgesio svarbą kituose ryšiuose.

1.5. Motyvacijos, pilietiško elgesio organizacijoje, darbuotojų įsitraukimo ir psichologinio saugumo sąsajos

Atlikus literatūros analizę, buvo nagrinėjama motyvacijos samprata, atskleista kas yra darbuotojų motyvacija, išsiaiškinta vidinės ir išorinės motyvacijos skirtumai, išanalizuota kas yra įsitraukimas, psichologinis saugumas, bei apžvelgtas pilietiškas elgesys organizacijoje. Buvo išsiaiškinta, kad visi šie elementai yra svarbūs šiuolaikinėse organizacijose ir daro įtaką darbuotojams, o tai galiausiai paveikia organizacijos veiklas, pilną ir sėkmę išlikti konkurencingoje aplinkoje.

Literatūros apžvalgoje išsiaiškinta, kad visi šie elementai yra susiję ir yra daug tyrimų atliktų kitų autorių, kurie nagrinėjo šiuos elementus atskirai, arba jų sąsajas. Visi elementai yra aktualūs, kadangi tyrimų surasta pakankamai daug. Kaip antai Zaeni ir kt. (2024) aiškina motyvacijos ir įsitraukimo sąsają ir teigia, esant didelei darbuotojų motyvacijai, didėja ir įsitraukimo lygis ir atvirkščiai. Taip pat Setyono ir kt. (2024) pastebėjo ryšį tarp vidinės motyvacijos ir įsitraukimo ir teigia, kad vidinė motyvacija daro labai didelę įtaką ir yra svarbi įsitraukimui. Kuo didesnė vidinė motyvacija, tuo didesnis įsitraukimas į darbą. Pasaribu ir kt. (2023) atlikę tyrimą įrodė, kad ir išorinė motyvaciją daro įtaką įsitraukimui. Zainiah ir kt., (2024) savo tyrimu įrodė taip pat įrodė teigiamą ryšį tarp motyvacijos ir įsitraukimo. Teigiama, kuo didesnė motyvacija, tuo didesnis įsitraukimas. Tuo tarpu Albrecht ir kt., (2023) psichologinis saugumas turi ryšį su įsitraukimu ir vienas nuo kito priklauso. Kim ir Kim (2020) taip pat teigia, kad motyvacija turi teigiamas sąsajas su psichologiniu saugumu. Ojebola ir kt.

(2024) ištyrė sąsajas pilietiško elgesio organizacijoje ir motyvacijos, kadangi norint, kad organizacija išliktų sėkminga, jos darbuotojai turi būti motyvuoti ir elgtis pilietiskai. Taip pat ir Aspan ir kt. (2025) rado sąsajas ir teigė, kad motyvacija daro teigiamą įtaką organizacinio pilietiškumo elgsenai ir tai yra vienas kitą reikšmingai veikiantys komponentai ir vienas nuo kito priklausomi. Tuo tarpu Kacaribu ir Baskara (2024), atlikę tyrimus yra nustatę, kad pilietiškas elgesys organizacijoje turi sąsajas su darbuotojų įsitraukimu, kada darbuotojas elgiasi pilietiskai, jis yra labiau įsitraukęs į darbą. Taip pat teigiama, kad darbuotojas, kuris pasižymi pilietišku elgesiu tiek organizacijoje, tiek asmeniniame gyvenime, jis linkęs įsitraukti į darbą, o asmuo kuris nesielgia pilietiskai, į darbą jis neįsitraukia. Tam pritaria ir kitų autorių atlikti tyrimai, kurie teigia, kuo geresnis darbuotojo pilietiškas elgesys organizacijoje, tuo didesnis darbuotojų įsitraukimas (Nata ir Sugiono, 2024). Tuo tarpu Susanti ir Rita (2020) teigia priešingai, kad motyvacija pilietiškam elgesiui įtakos neturi. Klimanševskaja ir Jesevičiūtė (2022) taipogi tyrinėjo ryšius, tarp motyvacijos, pilietiško elgesio organizacijoje ir įsitraukimo. Pilietiškas elgesys negali būti priverstinis, kadangi jis mažina darbuotojo motyvaciją. Teigiama, kad motyvuoti darbuotojai yra labiau linkę elgtis pilietiskai, kadangi tai yra savanoriškas elgesys ir jis turi kilti iš vidinio noro. Taip pat įrodyta, kad įsitraukimas be motyvacijos veikti negali.

Analizuojant kitų autorių tyrimus, buvo išsiaiškinta, kad motyvacija, pilietiškas elgesys organizacijoje, darbuotojų įsitraukimas ir psichologinis saugumas yra tiriami kaip atskiri elementai arba keletą jų tarpusavio ryšiai, tačiau tarp tyrimų gausos nepavyko rasti visų keturių elementų viename modelyje ir todėl kyla poreikis šiuos elementus ištirti viename modelyje, todėl analizė tampa aktuali empiriniame tyrime. Taigi remiantis šiais teoriniais argumentais ir kitų autorių tyrimais, galima formuluoti šio tyrimo hipotezes ir ištirti šių kintamųjų tarpusavio ryšius.

2. MOTYVACIJOS POVEIKIO PILIETIŠKAM ELGESIUI ORGANIZACIJOJE MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI IR MODERUOJANT PSICHOLOGINIAM SAUGUMUI TYRIMO METODIKA

2.1. Konceptualus tyrimo pagrindimas

Tyrimo tikslas - įvertinti kaip darbuotojų motyvacija veikia pilietišką elgesį organizacijoje, medijuojant darbuotojų įsitraukimui ir moderuojant psichologiniam saugumui.

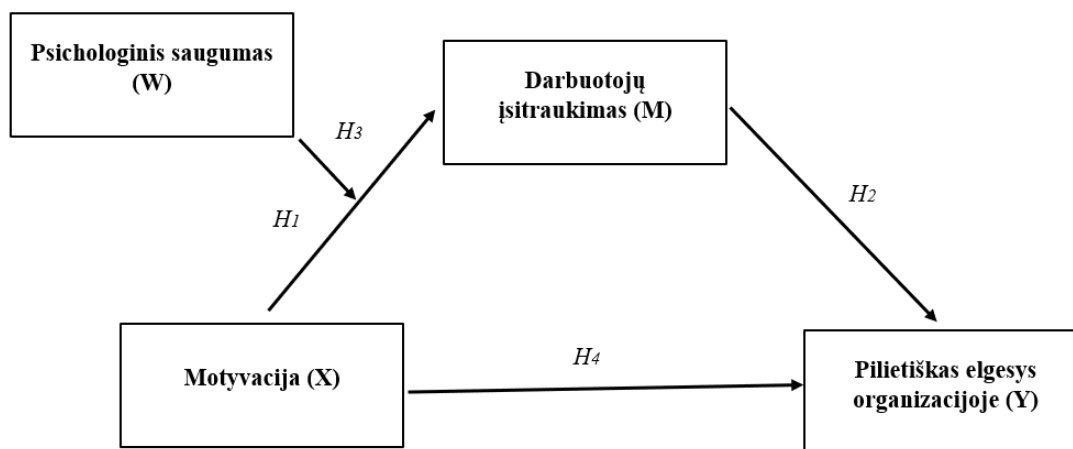
Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti darbuotojų motyvacijos, įsitraukimo, psichologinio saugumo ir pilietiško elgesio organizacijoje tarpusavio ryšius.
2. Įvertinti kaip darbuotojų įsitraukimas veikia motyvaciją ir pilietišką elgesį organizacijoje.
3. Nustatyti psichologinio saugumo moderacinę įtaką tarp motyvacijos ir darbuotojų įsitraukimo.
4. Išsiaiškinti kaip motyvacija veikia pilietišką elgesį organizacijoje.
5. Išanalizuoti darbuotojų įsitraukimo mediacinį vaidmenį motyvacijos ir pilietiško elgesio organizacijoje ryšyje.

Konceptualus tyrimo modelis. Išanalizavus mokslinę literatūrą ir remiantis ankstesniais moksliniais tyrimais suformuotas šio darbo tyrimo modelis. Tyrime naudojamą koncepciją iliustruoja žemiau pateiktas konceptualus tyrimo modelis (žr. 4 pav.)

4 paveikslas

Konceptualus tyrimo modelis



Šaltinis: parengta autorės

Paveiksle galima matyti tyrimo modelio kintamuosius – t.y.

- Motyvacija (X) - nepriklausomas kintamasis
- Pilietiškas elgesys organizacijoje (Y) – priklausomas kintamasis
- Darbuotojų įsitraukimas (M) – mediatorius
- Psichologinis saugumas (W) - moderatorius

Tyrimo hipotezės ir jų pagrindimas

H1 – Motyvacija (X) teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą (M). Zaeni, Maryadi, Salim ir Kitta (2024) savo tyrimu tyrė ryšį tarp motyvacijos ir įsitraukimo ir teigia, kai darbuotojų motyvacija yra sumažėjusi, mažėja įsitraukimo lygis, tuomet mažėja ir veiklos rezultatai ir taip galiausiai paveikia organizacijos sėkmę. Taip pat Setyono ir kt. (2024) siejo ryšį tarp motyvacijos ir įsitraukimo, bei padarė išvadą, kad motyvacija daro labai didelę įtaką ir yra svarbi įsitraukimui. Taigi galima teigti, kad motyvacija teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą, todėl remiantis šia teorija, formuluojama hipotezė – Motyvacija teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą.

H2 – Darbuotojų įsitraukimas (M) teigiamai veikia pilietišką elgesį organizacijoje (Y). Kaip teigia autoriai atlikę tyrimus, yra nustatyta, kad pilietiškas elgesys

organizacijoje daro teigiamą ir reikšmingą įtaką darbuotojų įsitraukimui. Kuo geresnis darbuotojo pilietiškas elgesys organizacijoje, tuo didesnis darbuotojų įsitraukimas (Nata ir Sugiono, 2024). Tuo tarpu Kacaribu ir Baskara (2024), atlikę tyrimus yra nustatę, kad pilietiškas elgesys organizacijoje taip pat turi sąsajas su darbuotojų įsitraukimu, kada darbuotojas elgiasi pilietišškai, jis yra labiau įsitraukęs į darbą. Taip pat teigiama, kad darbuotojas, kuris pasižymi pilietišku elgesiu tiek organizacijoje, tiek asmeniniame gyvenime, jis linkęs įsitraukti į darbą, o asmuo kuris nesieltgia pilietišškai, į darbą jis neįsitraukia. Todėl remiantis ankstesnių autorių tyrimais ir išvadomis, matoma, kad darbuotojų įsitraukimas yra glaudžiai susijęs su pilietišku elgesiu ir todėl keliama hipotezė – Darbuotojų įsitraukimas teigiamai veikia pilietišką elgesį organizacijoje.

H3 – Psichologinis saugumas (W) moderuoja ryšį tarp motyvacijos (X) ir darbuotojų įsitraukimo (M) – Autoriai atlikę tyrimą išsiaiškino, kad psichologiškai saugi darbo aplinka, veikia darbuotojus kaip motyvavimo priemonė (Mitterer ir Mitterer, 2023). Albrecht, Furlong ir Leiter (2023) teigia, kad psichologinis saugumas daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui, todėl yra labai svarbu padaryti darbo aplinką saugią organizacijos darbuotojams, kad jie labiau įsitrauktų ir taip pasiektų geriausių rezultatų. Klimanševskaja ir Jesevičiūtė (2022) taipogi tyrinėjo ryšius, tarp motyvacijos ir įsitraukimo. Savo tyrimu autorės įrodė, kad visi šie elementai yra susiję, kadangi įsitraukimas priklauso nuo motyvacijos. Todėl remiantis šiomis literatūros apžvalgos prielaidomis, formuluojama hipotezė – Psichologinis saugumas moderuoja ryšį tarp motyvacijos ir darbuotojų įsitraukimo.

H4 – Motyvacija (X) daro teigiamą įtaką pilietiškam elgesiui organizacijoje (Y) - Ojebola ir kt. (2024) atlikę tyrimą nustatė ryšį tarp pilietiško elgesio organizacijoje ir motyvacijos, kadangi norint, kad organizacija išliktų sėkminga, jos darbuotojai turi būti motyvuoti ir elgtis pilietišškai – būti pasirengę atlikti daugiau veiksmų, negu iš jų yra reikalaujama jų pareigybių aprašyme. Taip pat ir Aspan ir kt. (2025) rado sąsajas ir teigė, kad motyvacija daro teigiamą įtaką organizacinio pilietiškumo elgsenai ir tai yra vienas kitą reikšmingai veikiantys komponentai ir vienas nuo kito priklausomi. Todėl bendrai vertinant, motyvuoti darbuotojai yra linkę elgtis pilietišškai organizacijoje. Remiantis šia prielaida ir autorių moksliniais tyrimais, formuluojama hipotezė – Motyvacija daro teigiamą įtaką pilietiškam elgesiui organizacijoje.

Klausimyno paaiškinimas

1 lentelė

Tyrimo konstruktai

Konstrukto pavadinimas	Konstrukto autorius	Konstrukto sukūrimo metai	Konstrukto teiginių skaičius	Konstrukto vertinimas
Daugiamatė darbo motyvacijos skalė (The Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS))	Gagne M. ir kt.	2015	19	Likerto skalė 7 balų (1 – visiškai nesutinku; 7 – visiškai sutinku)
Darbuotojų įsitraukimas (<i>Utrecht Work Engagement Scale</i>)	Schaufeli M ir Bakker A.	2003	9	Likerto skalė 7 balų (1 – niekada; 7 – visada)
Psichologinis saugumas (<i>Edmondson's Psychological Safety Scale</i>)	Edmondson, A.	1999	7	Likerto skalė 7 balų (1 – visiškai nesutinku; 7 – visiškai sutinku)
Pilietiškas elgesys organizacijoje (Organizational Citizenship Behavior (OCB))	Lee ir Allen	2002	16	Likerto skalė 7 balų (1 – niekada; 7 – visada)

Šaltinis: parengta autorės, remiantis Gagne M. ir kt. 2015; Schaufeli ir Bakker 2003; Edmondson 1999; Lee ir Allen 2002.

1 lentelėje yra pateikti tyrime naudojami konstruktai. Galima matyti jų pavadinimus, autorius, sukūrimo metus, bei kokia yra vertinimo skalė.

Daugiamatė darbo motyvacijos skalė – tai pirmasis lentelėje pateiktas konstruktas. Šis konstruktas buvo sukurtas (Gagne M. ir kt. 2015) ir buvo publikuojamas Trempanier ir kt. (2022) moksliniame straipsnyje. Konstrukta sudaro 19 teiginių ir jis yra vertinamas 7 balų Likerto skale - kur 1 atitinka - Visiškai nesutinku, 2 – Nesutinku, 3 – Iš dalies nesutinku 4 – Nei sutinku, nei nesutinku, 5 – Iš dalies sutinku, 6 – Sutinku ir 7– Visiškai sutinku. Konstruktas yra skitas matuoti darbuotojų motyvaciją. Konstrukto teiginius galima matyti žemiau pateiktoje 2 lentelėje.

2 lentelė

Konstruktas X – Daugiamatė darbo motyvacijos skalė (The Multidimensional Work Motivation Scale)

1. Pastangų nededu, nes jaučiu, kad darbe švaistau savo laiką.
2. Dirbu mažai, nes nematau, kad šis darbas vertas pastangų.
3. Nežinau, kodėl dirbu šį darbą, tai beprasmiškas darbas.
4. Kad daugiau kitų pritarimą (pvz., vadovo, kolegų, šeimos, klientų ...).
5. Kad kiti mane labiau gerbtų (pvz., vadovas, kolegos, šeima, klientai ...).
6. Kad išvengčiau kitų kritikos (pvz., vadovo, kolegų, šeimos, klientų ...).
7. Nes man finansiškai atsilygins tik tada, jei įdėsiu pakankamai pastangų į savo darbą (pvz., darbdavys, vadovas ...).
8. Nes man suteiks didesnę darbo saugumą, jei pakankamai stengsiuosi darbe (pvz., darbdavys, vadovas ...).
9. Nes rizikuoju prarasti darbą, jei neįdėsiu pakankamai pastangų.
10. Nes turiu sau įrodyti, kad galiu.
11. Nes tai leidžia man didžiuotis savimi.
12. Nes kitaip jausčiausi gėdingai.
13. Nes kitaip jausiuosi blogai dėl savęs.
14. Nes asmeniškai manau, kad svarbu stengtis šiame darbe.
15. Nes stengtis šiame darbe atitinka mano asmenines vertybes.
16. Nes stengtis šiame darbe man yra asmeniškai svarbu.
17. Nes man patinka dirbti savo darbą.
18. Nes tai, ką darau darbe, yra įdomu.
19. Nes mano darbas yra įdomus.

Šaltinis: parengta autorės remiantis, Gagne M ir kt. 2015.

Pilietiškas elgesys organizacijoje – konstruktas sukurtas Lee ir Allen (2002).

Konstruktą sudaro iš viso 16 teiginių, tačiau jie yra su sudėti iš dviejų dimensijų po 8 teiginius – 8 teiginiai nukreipti elgesiu į kitus darbuotojus ir 8 pilietiškus elgesiu į organizaciją. Konstruktas vertinamas 7 balų Likerto skale, kur 1 – Niekada; 2 – Labai retai; 3 – Retai; 4 – Kartais; 5 – Dažnai; 6 – Labai dažnai; 7 – Visada. Šis konstruktas yra skirtas įvertinti darbuotojų savanoriškumą, kuris nėra susijęs su darbuotojo pareigybe, tačiau naudingas

organizacijai ir matuoja darbuotojų pagalbą kitiems, bei darbuotojų elgesį nukreiptą organizacijos gerovei. Teiginiai pateikti 3 lentelėje.

3 lentelė

Konstruktas Y – Pilietiškas elgesys organizacijoje (Organizational Citizenship Behavior)

1. Padedu kitiems, kurių nebuvo darbe
2. Noriai skiriu laiką padėti kitiems, kurie turi su darbu susijusių problemų
3. Pritaikau savo grafiką prie kitų darbuotojų laisvadienių prašymų
4. Stengiuosi, kad nauji darbuotojai jaustųsi laukiami komandoje
5. Net būdamas sunkiausiose verslo ar asmeninėse situacijose, rodu nuoširdų rūpestį ir mandagumą kolegoms
6. Skiriu laiką padėti kitiems, turintiems darbo ar ne darbo problemų
7. Padedu kitiems atlikti jų pareigas
8. Dalinuosi asmeniniu turtu su kitais, kad padėčiau jiems dirbti
1. Atlieku funkcijas, kurios nėra privalomos, bet padeda organizacijos įvaizdžiui
2. Seku pokyčius organizacijoje
3. Ginu organizaciją, kai kiti darbuotojai ją kritikuoja
4. Rodau pasididžiavimą atstovaudamas organizacijai viešai
5. Siūlau idėjas, kaip pagerinti organizacijos veiklą
6. Rodau lojalumą organizacijai
7. Imuosi veiksmų, kad apsaugočiau organizaciją nuo galimų problemų
8. Rodau rūpestį dėl organizacijos įvaizdžio

Šaltinis: parengta autorės, remiantis Lee ir Allen 2002.

Darbuotojų įsitraukimas – UWES (angl.) konstruktas sukurtas Schaufeli ir Bakker (2003) ir šiame tyrime pasirinkta trumpesnioji versija 9 teiginių, siekiant išvengti didelio klausimų kiekio apklausoje, tačiau išlaikant patikimą matavimą. Konstruktas vertinamas 7 balų Likerto skale, kur 1 – Niekada; 2 – Labai retai; 3 – Retai; 4 – Kartais; 5 – Dažnai; 6 – Labai dažnai; 7 – Visada. Konstruktas yra sudarytas iš 3 dimensijų: energingumo, atsidavimo darbui ir pasinėrimui į darbą. Kiekvienai dimensijai yra skirta po tris teiginius. Konstruktas skirtas matuoti darbuotojų įsitraukimą į darbą, ar darbuotojai įsitraukę ar ne ir jo teiginiai pateikti 4 lentelėje.

4 lentelė

Konstruktas M – Darbuotojų įsitraukimas (Employee Engagement)

1. Darbe jaučiuosi kupinas energijos
2. Darbe jaučiuosi stiprus ir energingas
3. Esu entuziastingas dėl savo darbo
4. Mano darbas mane įkvepia
5. Kai atsikeliu ryte, noriu eiti į darbą
6. Jaučiuosi laimingas, kai dirbu intensyviai
7. Aš didžiuojuosi savo darbu
8. Esu visiškai įsitraukęs į savo darbą
9. Dirbdamas aš atitrūkstu nuo kitų minčių

Šaltinis: parengta autorės, remiantis Schaufeli ir Bakker 2003.

Psichologinis saugumas - matuojamas Edmondson (1999) 7 teiginių skale. Teiginiai matuojami 7 balų Likerto skale 1 - Visiškai nesutinku, 2 – Nesutinku, 3 – Iš dalies nesutinku 4 – Nei sutinku, nei nesutinku, 5 – Iš dalies sutinku, 6 – Sutinku ir 7 – Visiškai sutinku. Konstruktas skirtas išmatuoti, ar darbuotojai saugiai jaučiasi komandoje ir teiginius galima pamatyti 5 lentelėje.

Visi konstruktai bendrai apima 51 teiginį. Buvo atliktas bandymas, pasitelkiant 3 asmenis dėl konstrukto vertimo, kaip asmenys juos supranta ir taip buvo pakoreguotas vertimas į lietuvių kalbą, bei pasirinktas tiksliausias teiginių supratimas, siekiant išlaikyti tiksliausią vertimą nuo originalaus konstrukto anglų kalba. Tyrimui atlikti pasirinkti šie konstruktai, kadangi jie yra plačiai naudojami kitų autorių, jie yra patikimi bei tinkami šiai temai tirti.

5 lentelė

Konstruktas W – Psichologinis saugumas (Psychological Safety)

1. Jūsų padaryta klaida komandoje, yra dažnai naudojama prieš jus
2. Šios komandos nariai gali kalbėtis apie problemas ir sudėtingus klausimus.
3. Šioje komandoje, jos nariai gali būti atstumti, nes yra kitokie.
4. Rizikuoti šioje komandoje yra saugu.
5. Prašyti pagalbos kitų bendradarbių šioje komandoje yra sudėtinga.
6. Niekas šioje komandoje netrukdo man pasiekti rezultatų
7. Dirbant šioje komandoje, mano išskirtiniai gebėjimai ir talentai yra vertinami ir naudojami praktikoje.

Šaltinis: parengta autorės, remiantis Edmondson 1999.

2.2. Tyrimo imtis, metodai ir eiga

Tyrimo imtis

Tyrimo imčiai apskaičiuoti pasinaudota Hair, Black, Babin ir Anderson (2019) išvestomis rekomendacijomis, kurios jų nuomone užtikrina patikimą rezultatą. Taigi autoriai teigia, kad norint užtikrinti analizės kokybę, reikia konstruktų teiginių visumą padidinti 5-10 kartų. Tyrimo klausimyną sudaro 51 teiginys, kurie susideda iš motyvacijos, pilietiško elgesio organizacijoje, psichologinio saugumo ir darbuotojų įsitraukimo. Šio tyrimo imčiai pasirinkta teiginių skaičių padidinti 5 kartus ir apskaičiavus gaunama, kad apklausos rezultatuose turi atsispindėti ne mažiau 255 apklaustų respondentų. Ši imtis leis patikimai ir kokybiškai apskaičiuoti tyrimo rezultatus.

Tyrimo metodai

Tyrimo iškeltų hipotezių H1, H2, H3 ir H4 patikrinimui bus taikoma kiekybinė analizė. Nepriklausomas kintamasis yra darbuotojų motyvacija (X), priklausomas kintamasis pilietiškas elgesys organizacijoje (Y), psichologinis saugumas (W) laikoma moderatoriumi, o mediatorius (M) darbuotojų įsitraukimas. Apklausiai atlikti suformuluoti keturi konstruktai, kuriuose pateikiamas skirtingas teiginių skaičius, iš viso – 51 teiginys. Visiems keturiems šio tyrimo konstruktais įvertinti bus naudojama Likerto skalė. Apklausoje taip pat renkami demografiniai duomenys: amžius (respondentas pats pasirenks konkretų skaičių); lytis (vyras, moteris, kita); išsilavinimas (pagrindinis, vidurinis, aukštasis neuniversitetinis, aukštasis universitetinis; kita); ar turite pavaldinių (taip, ne); organizacijos dydis kurioje dirbate (labai maža 1 - 9 darbuotojai; maža 10 – 49 darbuotojai; vidutinė 50 – 249 darbuotojai; didelė 250 ir daugiau darbuotojų); veiklos sritys (gamyba, prekyba, viešasis administravimas, švietimas, sveikatos apsauga, finansų sektorius, IT paslaugos, kita; kiek laiko dirbate organizacijoje (iki 1 metų, 2 – 5 metai; 6 – 10 metų; 11 – 20 metų; 21 ir daugiau metų). Taip pat bus atrankinis klausimas, ar jūs šiuo metu dirbate organizacijoje (įstaigoje ar įmonėje) su darbo sutartimi (taip, ne). Tyrimo metu bus naudojama struktūrizuota anketinė apklausa, kuri respondentams bus pateikiama per platformą <https://apklausa.lt/>. Anketos bus platinamos tik tiems asmenims, kurie atitinka nustatytus tyrimo imties kriterijus (Lietuvoje dirbantys darbingo amžiaus vyrai ir moterys), siekiant užtikrinti, kad gauti atsakymai būtų tinkami tyrimui.

Tyrimo eiga

Pirmiausia parengtas tyrimo klausimynas ir surastos konstrukty skalės. Visi klausimynai buvo išversti pasitelkiant 3 asmenis ir sulyginamas vertimas siekiant kuo geriau suprasti klausimus neatsiliekant nuo originalo. Anketos oficialus paskelbimas viešai yra planuojamas spalio mėnesį, kuri bus patalpinta www.apklausa.lt ir ši apklausa bus platinama internete ir organizacijose. Surinkus reikiamą respondentų skaičių, duomenys bus perkelti į SPSS programą ir bus atlikta duomenų statistinė analizė. Pabaigoje bus pateiktos išvados ir tyrimo rezultatai bus sulyginami su ankstesniais atliktais tyrimais.

2.3. Statistinių instrumentų panaudojimo procedūros paaiškinimas

Statistinei duomenų analizei atlikti bus naudojamas SPSS programos paketas. Pirmiausia bus apkeisti atvirkštiniai konstrukty teiginiai, tuomet suskaičiuoti kiekvieno konstrukto vidurkiai, aprašomoji statistika. Konstrukty patikimumui apskaičiuoti bus remiamasi Cronbach alfa koeficientu. Cronbach alfa koeficientas turėtų būti didesnis nei 0,7, jog būtų laikoma konstruktai patikimais. Konstrukty koreliacijai naudojama Pearson koreliacija. Duomenų normalumui vertini atlikta skewness ir kurtosis, Kolmogorovo – Smirnov Shapiro – Wilko testai.

Konstrukty palyginimui su demografiniais rodikliais bus naudojama ANOVA ir T-Test, LSD ir Bonferroni testai.

Hipotezių tikrinimui bus atlikta regresinės, mediacinės, moderacinės ir moderuota mediacinės analizės.

3. MOTYVACIJOS POVEIKIO PILIETIŠKAM ELGESIUI ORGANIZACIJOJE MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI IR MODERUOJANT PSICHOLOGINIAM SAUGUMUI EMPIRINIS TYRIMAS

3.1. Tyrimo imties ir respondentų charakteristikos

Motyvacijos poveikis pilietiškam elgesiui organizacijoje medijuojant darbuotojų įsitraukimui ir moderuojant psichologiniam saugumui tyrimas buvo atliktas naudojant *apklausa.lt* platformą. Duomenų rinkimas buvo vykdomas 2025-09-23 iki 2025-11-16. Anketa buvo platinama įvairiose organizacijose bei įstaigose, siekiant apklausti dirbančius žmones.

Atliktame tyrime iš viso dalyvavo 343 respondentai, tačiau siekiant atlikti kokybišką tyrimą, pirmiausia buvo pateiktas atrankinis klausimas, kuris užtikrino, kad tyrime dalyvautų tik imties kriterijus atitinkantys respondentai – dirbantys įmonėje ar organizacijoje pagal darbo sutartį. Taigi, neatitinkantys šio kriterijaus respondentų buvo 69, todėl galutinę tyrimo imtį sudarė **274** respondentai. Pasitelkus atrankinį klausimą, buvo užtikrinta tyrimo kokybė, kadangi pagal darbo sutartį nedirbantys respondentai tyrime toliau nedalyvavo.

Tyrimą sudarė klausimų teiginiai, bei kontroliniai klausimai. Kontroliniais klausimais buvo siekiama identifikuoti anketoje dalyvavusių respondentų organizacines ir asmenines charakteristikas. 6 lentelėje yra pateikiama, kaip pasiskirstė klausimų apie organizaciją rezultatai. Taigi kalbant apie organizacijos veiklos sritį, analizuojant duomenis, išsiaiškinta, kad tyrime dalyvavę respondentai atstovavo įvairius veiklų sektorius. Lentelėje matoma, kad daugiausiai respondentų dalyvavo iš tyrime neįvardintos srities (kita) 35,04%. Taip pat tyrime buvo nemažai respondentų iš gamybos, prekybos, viešojo administravimo ir švietimo – tarpusavyje pasiskirstė beveik po lygiai - apie 11% kiekvienam sektoriui. Mažiausia atsakiusių dalis buvo iš IT sektoriaus 4%. Analizuojant organizacijų dydį, kuriose respondentai dirba, lentelėje matoma, kad dominuoja didelės organizacijos (250 ir daugiau darbuotojų) 37,59%, bei vidutinio dydžio organizacijos (50 - 249 darbuotojai) 34,67%. Mažiausia respondentų dalis 6,93%, dirba labai mažose organizacijose, kurios turi nuo 1 iki 9 darbuotojų.

6 lentelė

Organizacinių respondentų charakteristikų pasiskirstymas

Organizacinės respondentų charakteristikos		Procentiniai dažniai
Organizacijos veiklos sritis	Gamyba	12,04%
	Prekyba	10,58%
	Viešasis administravimas	11,68%
	Švietimas	11,68%
	Sveikatos apsauga	6,2%
	Finansų sektorius	8,76%
	IT	4,01%
	Kita	35,04%
Organizacijos dydis	Labai maža (1 - 9 darbuotojai)	6,93%
	Maža (10 - 49 darbuotojai)	20,8%
	Vidutinė (50 - 249 darbuotojai)	34,67%
	Didelė (250 ir daugiau darbuotojų)	37,59%

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

7 lentelėje yra pateiktos asmeninės respondentų charakteristikos ir jų rezultatai su procentiniais atsakymų dažniais. Apklausoje dalyvavo daugiausiai moterys 73,36%. Analizuojant amžių, tyrimo metu respondentų buvo prašoma patiems pasirinkti amžių atviro klausimo principu, tačiau pateikiant charakteristikas, dėl aiškumo ir struktūros, respondentų amžius buvo suskirstytas į tris grupes (18-35 metai); (36-52 metai); (53-70 metų), tačiau kitose analitinėse analizėse amžius naudojamas kaip tęstinis kintamasis. Beveik pusę apklausos dalyvių buvo 36-52 metų 45,62%; o mažiausiai iš trečiosios amžiaus grupės 53-70 metų. Jauniausias anketos dalyvis 18 metų, vyriausias 70 metų.

56,93% respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, beveik ketvirtadalis turi aukštąjį neuniversitetinį. 76,26% apklausos dalyvių neturi tiesioginių pavaldinių, bei analizuojant darbo stažą organizacijose dominavo 4 - 10 metų (34,3%), bei maždaug tolygiai - apie 20% pasiskirstė nuo 1 iki 3 metų ir 11-20 metų.

7 lentelė

Asmeninių respondentų charakteristikų pasiskirstymas

Asmeninės respondentų charakteristikos		Procentiniai dažniai
Lytis	Moteris	73,36%
	Vyras	26,28%
Amžiaus grupė	18-35 metai	35,77%
	36-52 metai	45,62%
	53-70 metų	18,61%
Išsilavinimas	Aukštasis universitetinis	56,93%
	Aukštasis neuniversitetinis	23,72%
	Vidurinis	15,69%
	Pagrindinis	0,73%
	Kita	2,91%
Pavaldinių turėjimas	Taip	23,72%
	Ne	76,26%
Darbo trukmė organizacijoje	Iki 1 metų	15,33%
	1 - 3 metai	18,98%
	4 - 10 metų	34,3%
	11 - 20 metų	20,44%
	Virš 20 metų	10,95%

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

3.2. Pagrindinės konstrukčių charakteristikos

8 lentelėje pateikta tyrime naudojamų konstrukčių: darbuotojų motyvacijos, pilietiško elgesio organizacijoje, darbuotojų įsitraukimo ir psichologinio saugumo aprašomoji statistika. Visi tyrime naudoti konstruktai buvo vertinami 7 balų skalėmis – skalės vidurkis 4,5. Iš gautų rezultatų galima matyti, kad visų konstrukčių vidurkiai yra didesni nei skalės vidurkis, todėl galima teigti, kad respondentai pakankamai teigiamai vertino visus konstruktus. Didžiausias nustatytas vidurkis yra darbuotojų įsitraukimo 5,0649, o mažiausias vidurkis yra pilietiško elgesio organizacijoje 4,6731. Kalbant apie standartinius nuokrypius (SD), galima matyti, kad respondentų nuomonės nebuvo vienodos, tačiau skirtumai nėra dideli. Mažiausiai

nuomonės išsiskyrė ties pilietišku elgesiu organizacijoje 0,7082, o didesni nuomonių skirtumai matyti darbuotojų įsitraukime 1,0781. Min ir Max reikšmės parodo mažiausius ir dažiausius konstrukto vidurkius.

8 lentelė

Konstrukto aprašomoji statistika

Konstruktas	Vidurkis	SD	Min	Max	Skalės matavimas
Darbuotojų motyvacija	4,7303	0,8146	2,1053	6,8947	1-7
Pilietiškas elgesys organizacijoje	4,6731	0,7082	2,5000	6,0000	1-7
Darbuotojų įsitraukimas	5,0649	1,0781	1,7778	7,0000	1-7
Psichologinis saugumas	5,0266	0,9666	1,8571	7,0000	1-7

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

9 lentelėje pateikta konstrukto koreliacijos. Koreliacijos atliktos naudojant Pearson koreliacijų analizę ir lentelėje yra Pearson (r) reikšmės. Taip pat analizės metu nustatyta, kad $p < 0,01$, tai reiškia, kad yra statistiškai reikšmingi teigiami ryšiai tarp visų konstrukto. Stipriausias ryšys yra tarp darbuotojų įsitraukimo ir pilietiško elgesio organizacijoje ($r\ 0,6016$), galima daryti išvadą, kad įsitraukę darbuotojai linkę organizacijoje elgtis pilietiška. Vidutiniškai stiprūs ryšiai nustatyti tarp darbuotojų motyvacijos ir darbuotojų įsitraukimo ($0,3177$), bei tarp darbuotojų įsitraukimo ir psichologinio saugumo ($0,4358$). Silpniausias ryšys nustatytas tarp darbuotojų motyvacijos ir pilietiško elgesio organizacijoje ($0,2476$).

9 lentelė

Konstruktų koreliacijos

Konstruktas	Darbuotojų motyvacija	Pilietiškas elgesys organizacijoje	Darbuotojų įsitraukimas	Psichologinis saugumas
Darbuotojų motyvacija	1,0000	0,2476	0,3177	0,2587
Pilietiškas elgesys organizacijoje	0,2476	1,0000	0,6016	0,2691
Darbuotojų įsitraukimas	0,3177	0,6016	1,0000	0,4358
Psichologinis saugumas	0,2587	0,2691	0,4358	1,0000

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

3.3. Tyrimo instrumentų patikimumas

Atliekant tyrimą, buvo naudojami keturi konstruktai: motyvacijos, pilietiško elgesio organizacijoje, darbuotojų įsitraukimo ir psichologinio saugumo. Siekiant įvertinti šių konstruktų patikimumą, buvo atsižvelgiama į originalaus šaltinio Cronbach alfa reikšmes, bei į šio atlikto tyrimo reikšmes. Remiantis Hair, Black, Babin ir Anderson (2019), norint laikyti konstruktus patikimais, Cronbach alfa reikšmė turi būti ne mažesnė nei 0,7.

10 lentelė

Konstruktų patikimumas

Konstruktas	Originalaus šaltinio Cronbach alfa reikšmės	Atlikto tyrimo Cronbach alfa
Darbuotojų motyvacija	0,70-0,90	0,815
Pilietiškas elgesys organizacijoje	0,88	0,896
Darbuotojų įsitraukimas	0,93	0,931
Psichologinis saugumas	0,82	0,727

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

10 lentelėje yra pateikti konstrukto pavadinimai, bei originalaus šaltinio ir atlikto tyrimo Cronbach alfa reikšmės. Pirmasis konstruktas, kuris skirtas įvertinti darbuotojų motyvaciją, buvo naudojamas Gagne M. ir kt. (2015) iš 19 teiginių – Cronbach alfa 0,70–0,90, atlikto tyrimo 0,815.

Pilietiškas elgesys organizacijoje buvo matuojamas Lee ir Allen (2002) sukurtu konstruktą, kurį sudaro 16 teiginių. Jo Cronbach alfa 0,88, o atlikto tyrimo 0,896.

Darbuotojų įsitraukimas buvo matuojamas UWES (angl.) konstruktą 9 teiginių versija, sukurtą Schaufeli ir Bakker (2003) - trumpesniąja versija. Jo Cronbach alfa, 0,93, o atlikto tyrimo 0,931.

Ketvirtojo konstrukto, kuris matuoja darbuotojų psichologinį saugumą darbe, autorius yra Edmondson (1999). Originalaus šaltinio Cronbach alfa reikšmė 0,82, atlikto tyrimo 0,727.

Iš lentelėje pateiktų duomenų, galima matyti ir padaryti išvadą, kad tiek originalaus autorių šaltinių, tiek atlikto tyrimo Cronbach alfa reikšmės nėra mažesnės nei 0,7, todėl galima teigti, konstruktai yra patikimi ir juos galima naudoti duomenų analizei.

3.4. Konstrukty normalumo vertinimas

Prieš pradedant atlikti statistines duomenų analizes, būtina nustatyti konstrukty skirstinių normalumą. Nustačius konstrukty normalumą, pagal gautus rezultatus galima spręsti, kokias analizes su šiais duomenimis galima toliau atlikti. Duomenų normalumui buvo naudojami Kolmogorovo - Smirnov, Shapiro – Wilko testai, bei Skewness ir Kurtosis duomenų aprašomoji statistika.

11 lentelėje matoma, kaip pasiskirstė konstrukty: darbuotojų motyvacijos, pilietiško elgesio organizacijoje, darbuotojų įsitraukimo ir psichologinio saugumo duomenų normalumas pagal Kolmogorovo – Smirnov ir Shapiro – Wilko testus.

11 lentelė

Kolmogorovo – Smirnov ir Shapiro – Wilko testai

Konstruktas	Kolmogorovo – Smirnov		Shapiro – Wilko	
	Statistic	Sig (p)	Statistic	Sig (p)
Darbuotojų motyvacija	0,041	0,200	0,995	0,490
Pilietiškas elgesys organizacijoje	0,046	0,200	0,988	0,019
Darbuotojų įsitraukimas	0,062	0,012	0,988	0,025
Psichologinis saugumas	0,073	0,001	0,982	0,002

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Analizuojant 11 lentelės duomenis, svarbiausia yra Sig (p) reikšmė. Norint teigti, kad duomenys yra normaliai pasiskirstę – nebūtų skirtumo tarp realių gautų duomenų ir normaliai pasiskirsčiusių duomenų Sig (p) reikšmė turi būti didesnė nei 0,05. Pagal atliktus testus galima matyti, kad pagal Kolmogorovo – Smirnov testą darbuotojų motyvacija (p) 0,2 ir pilietiškas elgesys (p) 0,2 yra pasiskirstę normaliai, nes yra daugiau už (p) 0,05. Pagal Shapiro – Wilko testą normaliai pasiskirstė tik darbuotojų motyvacijos konstruktas (p) 0,49.

Darbuotojų įsitraukimas ir psichologinis saugumas, pagal šiuos testus nėra pasiskirstę normaliai, nes jų (p) reikšmės yra mažesnės nei 0,05.

12 lentelėje yra pateiktos visų tyrime naudotų konstrukto duomenų normalumas pagal skewness ir kurtosis. Analizuojant šias reikšmes, svarbu, kad jos nebūt mažesnės nei -1 ir ne didesnės nei 1. Kaip matyti lentelėje, tiek darbuotojų įsitraukimo, tiek psichologinio saugumo skewness ir kurtosis reikšmės vyrauja nuo -0,495 iki 0,293 ir neperžengia numatytų ribų. Darbuotojų motyvacija ir pilietiškas elgesys taip pat reikšmės neviršija normų. Todėl galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimas ir psichologinis saugumas yra arti normalaus skirstymo.

12 lentelė

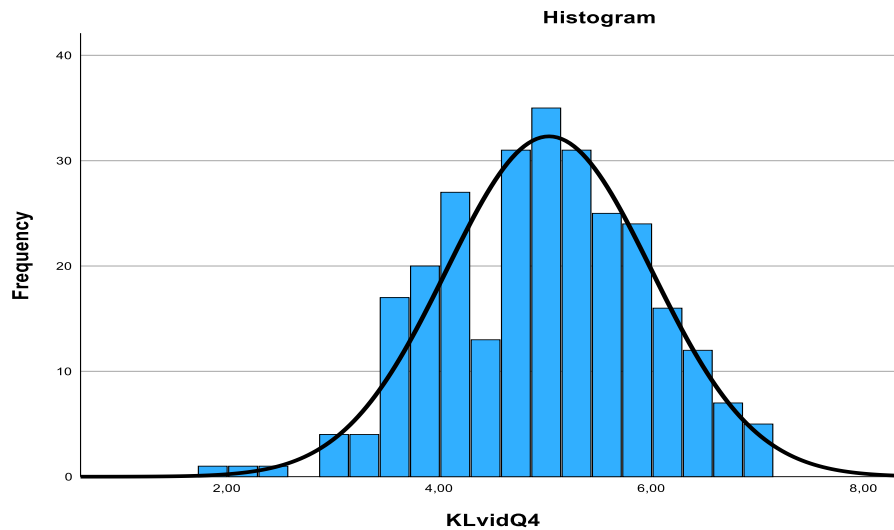
Duomenų normalumas pagal skewness ir kurtosis

Konstruktas	Duomenų aprašomoji statistika	Statistic	Std. Error
Darbuotojų motyvacija	Skewness	-0,090	0,147
	Kurtosis	0,155	0,293
Pilietiškas elgesys organizacijoje	Skewness	-0,218	0,147
	Kurtosis	0,147	0,293
Darbuotojų įsitraukimas	Skewness	-0,180	0,147
	Kurtosis	-0,259	-0,259
Psichologinis saugumas	Skewness	-0,267	0,147
	Kurtosis	-0,495	0,293

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

5 paveiklas

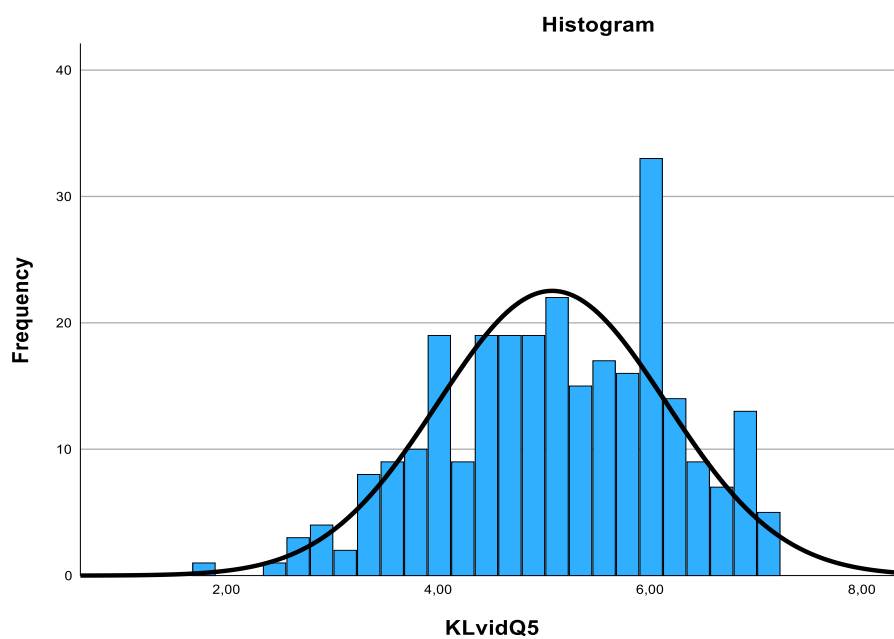
Darbuotojų įsitraukimo duomenų normalumo histograma



Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu (SPSS)

6 paveikslas

Psichologinio saugumo duomenų normalumo histograma



Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu (SPSS)

5 ir 6 paveikslė matoma darbuotojų įsitraukimo ir psichologinio saugumo duomenų normalumo pasiskirstymo histogramas. Horizontali linija nurodo kaip turi atrodyti normaliai pasiskirstę duomenys, vertikalūs stulpeliai rodo gautų duomenų pasiskirstymą. Todėl vizualiai vertinant šias histogramas galima matyti, kad duomenys yra apytiksliai simetriški ir arti normalaus pasiskirstymo.

Taigi apžvelgus visas analizes - Kolmogorovo - Smirnov, Shapiro – Wilco testus, Skewness ir Kurtosis duomenų aprašomąją statistiką, bei konstruktų histogramas, galima teigti išvadą, kad darbuotojų motyvacija ir pilietiškas elgesys organizacijoje yra normaliai pasiskirstę, o darbuotojų įsitraukimas ir psichologinis saugumas yra arti normalaus skirstinio. Todėl galima teigti, kad gauti duomenys yra parametriniai ir galima toliau daryti analizes tokias kaip regresinė, moderacinė ir mediacinė.

3.5. Tiriamųjų konstruktų palyginimas pagal demografines charakteristikas

Siekiant ištirti tiriamuosius konstruktus pagal demografines charakteristikas, buvo naudotas ANOVA, T – testas ir Pearson koreliacija.

Pirmiausia buvo tiriama, ar konstruktams daro įtaką respondentų lytis. Šiai analizei buvo pasirinktas T – testas, kadangi buvo dvi grupės. 13 lentelėje yra pateikti testo rezultatai. Vyrų apklausoje dalyvavo 72, moterų 201. Vertinant kiekvieno konstrukto vidurkius pagal lytį, vizualiai nėra matyti didelio skirtumo, todėl yra vertinamos p reikšmės, siekiant išsiaiškinti ar vidurkiai statistiškai reikšmingi. Įvertinus visų konstruktų p reikšmes, nustatyta, kad motyvacija $p = 0,482$ ir darbuotojų įsitraukimas $p = 0,078$ nėra statistiškai reikšmingi vidurkiai, nes $p > 0,05$. Tuo tarpu pilietiškas elgesys ir psichologinis saugumas, kurių p yra $0,046$, t.y. $> 0,05$, tai reiškia kad šie vidurkiai yra statistiškai reikšmingi. Galima daryti išvadą, kad moterys elgiasi labiau pilietiška negu vyrai, bei jaučiasi psichologiškai saugesnės negu vyrai.

13 lentelė

Konstruktų palyginimas pagal lytį

Konstruktas	Lytis	Respondentų skaičius	Vidurkis	t	df	p
Motyvacija	Moteris	201	4,7523	0,705	271	0,482
	Vyras	72	4,6732			
Pilietiškas elgesys	Moteris	201	4,7251	2,017	121,010	0,046
	Vyras	72	4,5260			
Darbuotojų įsitraukimas	Moteris	201	5,0952	1,779	115,577	0,078
	Vyras	72	4,8492			
Psichologinis saugumas	Moteris	201	5,1382	2,009	141,877	0,046
	Vyras	72	4,8596			

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Konstruktų palyginimui pagal amžių buvo naudota Peasron koreliacija, kadangi čia nėra amžiaus grupių ir respondentai patys rinkosi amžių – konkretų skaičių iš sąrašo. Vertinant ar respondentų amžius yra susijęs su konstruktais, 14 lentelėje pateikti Pearson koreliacijos rezultatai (r ir p reikšmės). Rezultatai parodė, kad visi konstruktai yra statistiškai reikšmingai susiję su amžiumi. Nustatyti silpni, tačiau neigiami ryšiai tarp motyvacijos ir amžiaus ($r = -0,120$) bei darbuotojų įsitraukimo ($r = -0,119$), tai leidžia teigti, kad didėjant amžiui, motyvacija ir įsitraukimas nežymiai silpnėja. Tuo tarpu gautais rezultatais nustatyta, kad vyresni darbuotojai nežymiai, tačiau teigiamai susiję su pilietišku elgesiu ir psichologiniu saugumu, kadangi didėjant amžiui šiek tiek didėja psichologinis saugumas ($r = 0,178$) ir pilietiškas elgesys organizacijoje ($r = 0,122$).

14 lentelė

Konstruktų palyginimas pagal amžių

Konstruktas	r	p
Motyvacija	–0,120	0,047
Pilietiškas elgesys organizacijoje	0,122	0,044
Darbuotojų įsitraukimas	–0,119	0,049
Psichologinis saugumas	0,178	0,003

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Tiriant, ar konstruktais turi įtakos respondentų išsilavinimas, buvo pasirinktas ANOVA testas. 15 lentelėje yra sudėtos pagrindinės reikšmės. Vertinant svarbiausią p reikšmę, yra nustatyta kad respondentų išsilavinimas neturi statistiškai reikšmingos įtakos tiek motyvacijai, tiek pilietiškam elgesiui, tiek psichologiniam saugumui kadangi ($p > 0,05$). Tačiau vertinant darbuotojų įsitraukimą, pastebėta, kad p reikšmė 0,027 yra statistiškai reikšminga. Norint įvertinti skirtumus, naudotas LSD testas (žr. priedą). LSD teste vertinant darbuotojų įsitraukimo p reikšmes, išsiaiškinta, kad yra skirtumai tarp aukštojo universitetinio ir pagrindinio išsilavinimo $p = 0,036$ ir tarp kita su aukštuoju universitetiniu $p = 0,034$. Tačiau atsižvelgus, kad aukštąjį universitetinį išsilavinimą rinkosi 156 respondentai, kita 8 ir pagrindinį 2, todėl negalima vertinti kaip skirtumo ir išvada kad šios reikšmės konstrukto neveikia.

15 lentelė

Konstruktų palyginimas pagal išsilavinimą

Konstruktas	Išsilavinimas	Respondentai	Vidurkis	F	p
Motyvacija	Pagrindinis	2	4,6842	0,357	0,839
	Vidurinis	43	4,6867		
	Aukštasis neuniversitetinis	65	4,6656		
	Aukštasis universitetinis	156	4,7787		
	Kita	8	4,5592		
Pilietiškas elgesys	Pagrindinis	2	4,8750	0,142	0,966
	Vidurinis	43	4,6279		
	Aukštasis neuniversitetinis	65	4,6471		
	Aukštasis universitetinis	156	4,6947		
	Kita	8	4,6563		
Darbuotojų įsitraukimas	Pagrindinis	2	3,7143	2,798	0,027
	Vidurinis	43	4,8571		
	Aukštasis neuniversitetinis	65	4,9670		
	Aukštasis universitetinis	156	5,1465		
	Kita	8	4,4107		
Psichologinis saugumas	Pagrindinis	2	4,8889	0,098	0,983
	Vidurinis	43	5,0749		
	Aukštasis neuniversitetinis	65	5,0427		
	Aukštasis universitetinis	156	5,0627		
	Kita	8	5,2778		

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Siekiant ištirti ar konstruktais turi įtakos pavaldinių turėjimas, buvo naudojamas T – testas. 16 lentelės rezultatuose matyti, kad apklausoje dalyvavę 65 respondentai turi pavaldinių, 209 pavaldinių neturi. Vertinant visų konstrukto p reikšmes, išsiaiškinta, kad statistiškai reikšmingi vidurkiai yra pilietiško elgesio ($p < 0,001$) ir psichologinio saugumo ($p = 0,023$). Galima daryti išvadą, kad darbuotojai turintys pavaldinių statistiškai pasižymi didesniu pilietišku elgesiu organizacijoje, palyginus su darbuotojais kurie pavaldinių neturi. Taip pat darbuotojai turintys pavaldinių, jaučiasi labiau psichologiškai saugesni darbe, nei tie kurie neturi pavaldinių.

16 lentelė*Konstruktų palyginimas pagal pavaldinių turėjimą*

Konstruktas	Pavaldiniai	Respondentų skaičius	Vidurkis	t	df	p
Motyvacija	Taip	65	4,6154	-1,304	272	0,193
	Ne	209	4,7661			
Pilietiškas elgesys	Taip	65	4,9202	3,394	119,080	<0,001
	Ne	209	4,5963			
Darbuotojų įsitraukimas	Taip	65	5,0110	-0,149	272	0,882
	Ne	209	5,0314			
Psichologinis saugumas	Taip	65	5,3077	2,295	125,675	0,023
	Ne	209	4,9894			

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

17 lentelėje pateikti ANOVOS testo rezultatai, vertinant konstruktus pagal darbo stažą organizacijoje. Analizuojant p reikšmes, nustatyta, kad motyvacija, pilietiškas elgesys, darbuotojų įsitraukimas ir psichologinis saugumas p verte yra statistiškai nereikšmingas, kadangi $p > 0,05$, todėl respondentų darbo stažas neturi reikšmės nei vienam analizuojamam konstruktui.

17 lentelė*Konstruktų palyginimas pagal darbo stažą*

Konstruktas	Darbo stažas	Respondentai	Vidurkis	F	p
Motyvacija	Iki 1 metų	42	4,6792	1,823	0,125
	1–3 metai	52	4,8512		
	4–10 metų	94	4,8460		
	11–20 metų	56	4,5695		
	Virš 20 metų	30	4,5298		
Pilietiškas elgesys	Iki 1 metų	42	4,5848	0,319	0,865
	1–3 metai	52	4,6719		
	4–10 metų	94	4,7041		
	11–20 metų	56	4,6462		
	Virš 20 metų	30	4,7521		
Darbuotojų įsitraukimas	Iki 1 metų	42	5,1327	1,245	0,292
	1–3 metai	52	5,2473		
	4–10 metų	94	4,9362		
	11–20 metų	56	4,9031		
	Virš 20 metų	30	5,0095		
Psichologinis saugumas	Iki 1 metų	42	4,9735	1,265	0,284
	1–3 metai	52	4,9722		
	4–10 metų	94	5,1584		
	11–20 metų	56	4,9008		
	Virš 20 metų	30	5,3667		

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Vertinant konstruktų palyginimą pagal veiklos sritį, 18 lentelėje matyti, kad p vertė yra statistiškai reikšminga ir skirtumai yra pilietiško elgesio vertinime, bei psichologiniame saugume. Siekiant įvertinti konkrečias sritis, naudojamas Bonferroni testas (žr. 2 priedą). Įvertinus pilietiško elgesio Bonferroni testo rezultatus, nustatyta, kad yra skirtumas tarp prekybos ir švietimo sektoriaus ($p = 0,042$) bei tarp prekybos ir sveikatos apsaugos ($p = 0,049$). Palyginus lentelėje pateiktus vidurkius, galima teigti, kad respondentai dirbantys sveikatos apsaugoje ir švietimo sektoriuje, elgiasi labiau pilietišškai nei dirbantys prekyboje.

Vertinant psichologinio saugumo Bonferroni testą, skirtumai pastebėti tarp prekybos – sveikatos apsaugos ($p = 0,016$) ir viešojo administravimo – sveikatos apsaugos ($p = 0,044$). Įvertinus p vertes ir vidurkius, galima teigti, kad respondentai dirbantys sveikatos apsaugos sektoriuje yra labiau psichologiškai saugūs, nei dirbantys prekyboje ir viešajame sektoriuje.

18 lentelė

Konstruktų palyginimas pagal veiklos sritį

Konstruktas	Veiklos sritis	Respondentai	Vidurkis	F	p
Motyvacija	Gamyba	33	4,6507	0,629	0,732
	Prekyba	29	4,8711		
	Viešasis administravimas	32	4,6628		
	Švietimas	32	4,7615		
	Sveikatos apsauga	17	5,0031		
	Finansų sektorius	24	4,5592		
	IT	11	4,7560		
	Kita	96	4,7188		
Pilietiškas elgesys	Gamyba	33	4,6288	2,831	0,007
	Prekyba	29	4,3836		
	Viešasis administravimas	32	4,5137		
	Švietimas	32	4,9531		
	Sveikatos apsauga	17	5,0515		
	Finansų sektorius	24	4,8281		
	IT	11	4,4318		
	Kita	96	4,6576		
Darbuotojų įsitraukimas	Gamyba	33	5,0087	1,955	0,062
	Prekyba	29	4,7192		
	Viešasis administravimas	32	4,7679		
	Švietimas	32	4,9687		
	Sveikatos apsauga	17	5,5462		
	Finansų sektorius	24	5,3631		
	IT	11	4,9610		
	Kita	96	5,0625		
Psichologinis saugumas	Gamyba	33	5,0774	2,310	0,027
	Prekyba	29	4,7241		
	Viešasis administravimas	32	4,8403		
	Švietimas	32	5,2222		
	Sveikatos apsauga	17	5,8562		
	Finansų sektorius	24	4,8611		
	IT	11	4,8586		
	Kita	96	5,1204		

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

19 lentelė

Konstruktų palyginimas pagal organizacijos dydį

Konstruktas	Organizacijos dydis	Respondentai	Vidurkis	F	p
Motyvacija	Labai maža (1–9 darbuotojai)	19	4,7673	0,138	0,937
	Maža (10–49 darbuotojai)	57	4,7858		
	Vidutinė (50–249 darbuotojai)	95	4,7102		
	Didelė (250 ir daugiau darbuotojų)	103	4,7113		
Pilietiškas elgesys	Labai maža (1–9 darbuotojai)	19	4,7007	1,960	0,120
	Maža (10–49 darbuotojai)	57	4,4912		
	Vidutinė (50–249 darbuotojai)	95	4,6691		
	Didelė (250 ir daugiau darbuotojų)	103	4,7725		
Darbuotojų įsitraukimas	Labai maža (1–9 darbuotojai)	19	5,3609	4,722	0,003
	Maža (10–49 darbuotojai)	57	4,7820		
	Vidutinė (50–249 darbuotojai)	95	4,8707		
	Didelė (250 ir daugiau darbuotojų)	103	5,2441		
Psichologinis saugumas	Labai maža (1–9 darbuotojai)	19	5,4152	1,226	0,301
	Maža (10–49 darbuotojai)	57	4,9123		
	Vidutinė (50–249 darbuotojai)	95	5,0187		
	Didelė (250 ir daugiau darbuotojų)	103	5,1273		

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Vertinant, ar konstruktams daro įtaką organizacijos dydis, taip pat atliktas ANOVA testas ir 19 lentelėje pateikti rezultatai. Analizuojant p reikšmes, pastebėta, kad skirtumai yra darbuotojų įsitraukime $p = 0,003$. Norint sužinoti koks organizacijos dydis lemia darbuotojų įsitraukimą, naudotas Bonferroni testas (žr. 2 priedą). Bonferroni teste nustatyti reikšmingi skirtumai tarp mažos organizacijos (10–49 darbuotojai) ir didelės organizacijos (250 ir daugiau darbuotojų) $p = 0,020$. Taip pat skirtumas yra tarp vidutinės organizacijos (50–249 darbuotojai) ir didelės organizacijos (250 ir daugiau darbuotojų) $p = 0,036$. Todėl įvertinus testo p ir vidurkių reikšmes, galima daryti išvadą, kad darbuotojai dirbantys didelėse organizacijose nuo 250 darbuotojų yra labiau įsitraukę į darbą, nei darbuotojai, dirbantys mažose (10–49 darbuotojai) ir vidutinėse organizacijose (50–249 darbuotojai).

3.6. Hipotezių tikrinimas

3.6.1. Motyvacijos poveikio darbuotojų įsitraukimui, moderuojant psichologiniam saugumui analizė

20 lentelė

Moderacinės regresinės analizės rezultatai

	Koeficientas	se	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	-0,1766	1,5345	-0,1151	0,9085	-3,1976	2,8444
Motyvacija	0,6615	0,3235	2,0448	0,0418	0,0246	1,2983
Psichologinis saugumas	0,7725	0,3037	2,5434	0,0115	0,1745	1,3705
Motyvacija x psichologinis saugumas	-0,0738	0,0628	-1,1760	0,2406	-0,1974	0,0498

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

20 lentelėje yra pateikti regresinės (moderacinės) analizės gauti rezultatai. Analizuojant lentelėje pateiktus rezultatus matoma, kad motyvacija yra statistiškai reikšminga ir teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą, kadangi p vertė yra mažiau nei 0,05 t.y. 0,0418.

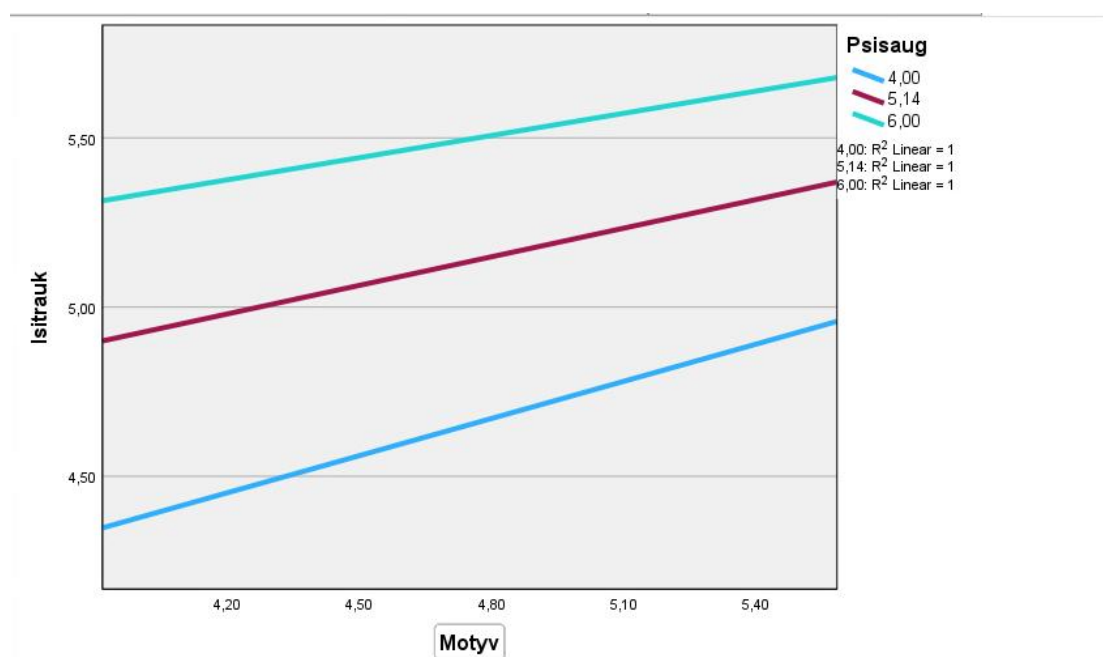
Vertinant koeficiento reikšmę, jis yra daugiau nei 0,5 t.y. 0,6615 ir tai reiškia, didėjant motyvacijai, didėja darbuotojų įsitraukimas ir šis koeficientas parodo, kad šis ryšys yra stiprus.

Vertinant psichologinio saugumo duomenis, nustatyta, kad psichologinis saugumas yra statistiškai reikšmingas ir jis daro tiesioginį poveikį darbuotojų įsitraukimui – jo p reikšmė yra 0,0115. Psichologinio saugumo koeficientas yra 0,7725, todėl šis ryšys yra taip pat stiprus. Taigi psichologinis saugumas yra svarbus veiksnys, kuris daro įtaką darbuotojų įsitraukimui.

Analizuojant motyvaciją kartu su psichologiniu saugumu ir jų kartu poveikį darbuotojų įsitraukimui – gauti rezultatai parodė, kad p reikšmė yra 0,2406 t.y. daugiau už 0,05 ir tai rodo, kad šis poveikis nėra statistiškai reikšmingas. Taigi motyvacija ir psichologinis saugumas kaip atskiri elementai daro statistiškai reikšmingą poveikį darbuotojų įsitraukimui, tačiau kartu jie poveikio nedaro, todėl galima teigti, kad moderacijos tyrimo modelyje nėra, kadangi ji nepasitvirtino.

7 paveikslas

Psichologinio saugumo poveikis tarp motyvacijos ir darbuotojų įsitraukimo



Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu (SPSS)

7 paveiksle matyti psichologinio saugumo ryšys tarp motyvacijos ir darbuotojų įsitraukimo. Grafike pateiki trys psichologinio saugumo lygiai (žemas, vidutinis, aukštas) pagal vidurkį. Iš grafiko matoma, kad visais psichologinio saugumo lygiais, didėjant motyvacijai, didėja ir darbuotojų įsitraukimas, tačiau visos tiesės yra paralelios ir nesusikerta – tai reiškia,

kad nėra moderacinio efekto. Taigi šis grafikas taip pat patvirtina regresinės analizės gautas išvadas, kad motyvacija daro poveikį darbuotojų įsitraukimui, tačiau psichologinis saugumas tarp šių kintamųjų nemoderuoja.

21 lentelė

Moderacinės regresijos modelio santrauka

R²	F	p	SEest	R² change
0,2389	28,2429	0,0000	0,9458	0,0039

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

21 lentelėje matoma moderacinės regresijos modelio santrauka, p reikšmė yra < 0,001, F=28,2429 ir tai paaiškina regresijos modelis yra statistiškai reikšmingas. Šis modelis paaiškina 23,9% dispersijos. R² change reikšmė yra 0,0039 ir tai paaiškina, kad psichologinio saugumo moderacinis efektas yra nepasitvirtinęs.

Apibendrinant gautus moderacinės regresinės analizės rezultatus, gautos išvados parodė, kad hipotezė H1 Motyvacija (X) teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą (M) pasitvirtino, kadangi p = 0,0418. Hipotezė H3 – Psichologinis saugumas (W) moderuoja ryšį tarp motyvacijos (X) ir darbuotojų įsitraukimo (M) nepasitvirtino, kadangi p reikšmė yra 0,2406.

3.6.2. Motyvacijos ir darbuotojų įsitraukimo poveikio pilietiškam elgesiui regresinė analizė

22 lentelė

Motyvacijos ir darbuotojų įsitraukimo poveikio pilietiškam elgesiui regresinės analizės rezultatai

	Koeficientas	se	t	p	llei	ulci
Konstanta	2,4797	0,2267	10,9384	0,0000	2,0334	2,9261
Motyvacija	0,0546	0,0444	1,2300	0,2198	-0,0328	0,1419
Darbuotojų įsitraukimas	0,3821	0,0335	11,3991	0,0000	0,3161	0,4481

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

22 lentelėje pateikta regresinės analizės rezultatai – nuo ko priklauso pilietiškas elgesys. Analizuojant pateiktus rezultatus, matoma, kad motyvacijos poveikis pilietiškam elgesiui nėra statistiškai reikšmingas, kadangi p vertė yra 0,2198. Tuo tarpu vertinant darbuotojų įsitraukimą, galima teigti, kad jis daro statistiškai reikšmingą poveikį pilietiškam elgesiui organizacijoje, kadangi $p = 0,0000$. B koeficientas yra 0,3821 ir vertinant bendrai šias reikšmes šis poveikis yra stiprus.

23 lentelė

Pilietiško elgesio regresinės analizės modelio santrauka

R²	Adj. R²	F	p
0,3655	0,3608	78,0610	0,0000

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

23 lentelėje pateikta pilietiško elgesio regresinės analizės modelio santrauka. Iš pateiktų rezultatų galima matyti, kad šis modelis yra statistiškai reikšmingas, kadangi $F = 78,0610$; $p = 0,0000$. $R^2 = 0,3655$ – tai reiškia, kad motyvacija ir darbuotojų įsitraukimas paaiškina 36,6 % pilietiško elgesio organizacijoje dispersijos. Vertinant Adj. R^2 (koreguotą determinacijos koeficiento reikšmę) galima teigti, kad ji yra beveik lygi su R^2 reikšme, todėl modelis yra stabilus.

Apibendrinant šios regresinės analizės rezultatus, galima daryti išvadą, kad darbuotojų įsitraukimas daro statistiškai reikšmingą ir teigiamą poveikį pilietiškam elgesiui, kadangi $p = 0,0000$, todėl hipotezė H2 – Darbuotojų įsitraukimas (M) teigiamai veikia pilietišką elgesį organizacijoje (Y) yra patvirtinta. Tačiau motyvacijos poveikis pilietiškam elgesiui nebuvo statistiškai reikšmingas kadangi $p = 0,2198$, todėl hipotezė H4 – Motyvacija (X) daro teigiamą įtaką pilietiškam elgesiui organizacijoje (Y) nepatvirtinta.

3.6.3. Mediacijos ir moderuotos mediacijos analizė

24 lentelėje yra pateikti motyvacijos tiesioginio poveikio pilietiškam elgesiui organizacijoje analizės rezultatai. Iš rezultatų matyti, kad motyvacija nėra tiesiogiai statistiškai reikšminga pilietiškam elgesiui organizacijoje, kadangi $p = 0,2198$, $effect = 0,0546$ todėl tiesioginis poveikis nėra patvirtintas. Taip pat išvesties intervalų patikimumo lygis apima 95 %.

24 lentelė

Motyvacijos tiesioginis poveikis pilietiškam elgesiui organizacijoje

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
0,0546	0,0444	1,2300	0,2198	-0,0328	0,1419

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

25 lentelėje pateikti mediacijos rezultatai, žemu, vidutiniu ir aukštu psichologiniu saugumo lygiu. Čia matomi motyvacijos netiesioginio poveikio pilietiškam elgesiui rezultatai per darbuotojų įsitraukimą. Rezultatai rodo, kad visais psichologinio saugumo lygiais motyvacijos netiesioginis poveikis pilietiškam elgesiui per darbuotojų įsitraukimą yra teigiamas ir statistiškai reikšmingas, kadangi reikšmės yra teigiamos ir intervalai nesikerta per nulį (nekeičia ženklo) – BootLLCI ir BootULCI reikšmės. Vertinant poveikio dydį pagal lygius, esant žemiausiam psichologinio saugumo lygiui (4,0000), netiesioginio poveikio dydis yra didžiausias ($effect = 0,1399$), tačiau didėjant psichologinio saugumo lygiui poveikis palaipsniui mažėja ($effect = 0,0835$), kai psichologinio saugumo aukščiausias lygis = 6,000). Tai reiškia, kad darbuotojų įsitraukimas yra statistiškai reikšmingas ir veikia kaip mediatorius tarp motyvacijos ir pilietiško elgesio organizacijoje. Tačiau psichologinio saugumo poveikis nėra statistiškai reikšmingas, kadangi 26 lentelėje pateikti rezultatai rodo, kad moderuota mediacija nepasitvirtino.

25 lentelė

Motyvacijos netiesioginis poveikis pilietiškam elgesiui organizacijoje per darbuotojų įsitraukimą

Psichologinis saugumas	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
4,0000	0,1399	0,0372	0,0746	0,2233
5,1429	0,1077	0,0282	0,0569	0,1678
6,0000	0,0835	0,0340	0,0204	0,1553

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

26 lentelėje matyti moderuotos mediacijos rezultatai. Vertinant BootLLCI (-0,0760) ir BootULCI (0,0113) reikšmes, ši moderuota mediacija nepasitvirtino, kadangi pasikliautinas intervalas kirto nulį. Taip pat jau anksčiau atliktose analizėse buvo išsiaiškinta, kad moderatorius nėra statistiškai reikšmingas. Taigi išvada – psichologinis saugumas nemoderuoja motyvacijos netiesioginio poveikio pilietiškam elgesiui per darbuotojų įsitraukimą.

26 lentelė

Moderuotos mediacijos rezultatai

Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
-0,0282	0,0217	-0,0760	0,0113

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

3.7. Tyrimo apibendrinimas ir diskusija

Šio tyrimo tikslas įvertinti kaip darbuotojų motyvacija veikia pilietišką elgesį organizacijoje, medijuojant darbuotojų įsitraukimui ir moderuojant psichologiniam saugumui.

Vertinant tyrimo rezultatus su literatūros analize – kitų autorių tyrimais, tyrimo rezultatai iš dalies patvirtino aprašytą kitų autorių analizę ir iškeltas darbo hipotezes.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad visi kintamieji (motyvacija, pilietiškas elgesys, psichologinis saugumas ir darbuotojų įsitraukimas) yra koreliuojantys ir tarpusavyje susiję – nustatyti statistiškai reikšmingi ryšiai tarp visų konstrukto. Stipriausias ryšys yra tarp darbuotojų įsitraukimo ir pilietiško elgesio organizacijoje ($r = 0,6016$), galima teigti, kad įsitraukę darbuotojai linkę organizacijoje elgtis pilietišškai.

Vertinant respondentų demografines charakteristikas, nustatyta, kad moterys elgiasi labiau pilietišškai negu vyrai, bei jaučiasi psichologiškai saugesnės negu vyrai. Nustatyta, kad didėjant amžiui, motyvacija ir įsitraukimas nežymiai silpnėja, kai tuo tarpu Noor (2024), savo tyrimu įrodė atvirkščiai, jog vyresni darbuotojai yra daug labiau motyvuoti nei jaunimas. Gautais rezultatais nustatyta, kad vyresni darbuotojai nežymiai, tačiau teigiamai susiję su pilietišku elgesiu ir psichologiniu saugumu, kadangi didėjant amžiui šiek tiek didėja psichologinis saugumas ($r = 0,178$) ir pilietiškas elgesys organizacijoje ($r = 0,122$). Kalbant apie išsilavinimą, nustatyta, kad skirtumai nėra reikšmingi ir kintamųjų vertinime išsilavinimas skirtumų nesudaro. Analizuojant pavaldumą, išsiaiškinta, kad darbuotojai turintys pavaldinių statistiškai pasižymi didesniu pilietišku elgesiu organizacijoje, palyginus su darbuotojais kurie pavaldinių neturi. Taip pat darbuotojai turintys pavaldinių, jaučiasi labiau psichologiškai saugesni darbe, nei tie, kurie neturi pavaldinių. Vertinant veiklos sektorius, išsiaiškinta, kad respondentai dirbantys sveikatos apsaugoje ir švietimo sektoriuje, elgiasi labiau pilietišškai nei dirbantys prekyboje, bei dirbantys sveikatos apsaugos sektoriuje yra labiau psichologiškai saugūs, nei dirbantys prekyboje ir viešajame sektoriuje. Taip pat buvo pastebėti skirtumai vertinant organizacijos dydį, kuriose dirba respondentai. Darbuotojai dirbantys didelėse organizacijose nuo 250 darbuotojų yra labiau įsitraukę į darbą, nei darbuotojai, dirbantys mažose (10–49 darbuotojai) ir vidutinėse organizacijose (50–249 darbuotojai).

27 lentelėje pateiktas tyrime iškeltų hipotezių sąrašas. Kaip matyti, pirmoji hipotezė H1 – Motyvacija (X) teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą (M) yra patvirtinta, antroji H2 – Darbuotojų įsitraukimas (M) teigiamai veikia pilietišką elgesį organizacijoje (Y) taip pat patvirtinta. Tačiau H3 – Psichologinis saugumas (W) moderuoja ryšį tarp motyvacijos (X) ir darbuotojų įsitraukimo (M) ir H4 – Motyvacija (X) daro teigiamą įtaką pilietiškam elgesiui organizacijoje (Y) hipotezės buvo atmestos.

27 lentelė

Tyrimo hipotezių apibendrinimas

Hipotezė	Išvada
H1 – Motyvacija (X) teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą (M).	Patvirtinta
H2 – Darbuotojų įsitraukimas (M) teigiamai veikia pilietiską elgesį organizacijoje (Y).	Patvirtinta
H3 – Psichologinis saugumas (W) moderuoja ryšį tarp motyvacijos (X) ir darbuotojų įsitraukimo (M).	Atmesta
H4 – Motyvacija (X) daro teigiamą įtaką pilietiskam elgesiui organizacijoje (Y).	Atmesta

Šaltinis: parengta autorės, remiantis atliktu tyrimu

Atlikus moderacinės regresijos analizę ir gavus jos rezultatus, nustatyta, kad hipotezė H1 Motyvacija (X) teigiamai veikia darbuotojų įsitraukimą (M) pasitvirtino, kadangi $p = 0,0418$. Su šios hipotezės rezultatu sutinka ir Zaeni ir kt. (2024), kadangi jų tyrimas taip pat atskleidė motyvacijos ir įsitraukimo ryšį, kad jie vienas kitą teigiamai veikia, kada motyvacija didėja, didėja ir įsitraukimo lygis. Setyono ir kt. (2024); Pasaribu ir kt. (2023) taip pat savo tyrimuose išsiaiškino, kad motyvacija didina darbuotojų įsitraukimą. Zainian ir kt. (2024) taip pat atlikę tyrimą išsiaiškino teigiamą ryšį tarp įsitraukimo ir motyvacijos. Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad darbuotojų įsitraukimas daro įtaką darbuotojų motyvacijai. Kuo didesnis įsitraukimas – tuo didesnė motyvacija darbui. Novianti ir Ramli (2024) tyrimo išvados taip pat pritaria motyvuoti darbuotojai yra labiau įsitraukę į darbą. Taip pat šioje analizėje patikrinta trečioji modelio hipotezė H3. Hipotezė H3 – Psichologinis saugumas (W) moderuoja ryšį tarp motyvacijos (X) ir darbuotojų įsitraukimo (M) nepasitvirtino, kadangi p reikšmė yra 0,2406. Ši išvada parodė, kad psichologinis saugumas neveikia kaip moderatorius tyrimo sudarytame modelyje. Tuo tarpu išsiaiškinta, kad psichologinis saugumas yra statistiškai reikšmingas ir jis daro tiesioginį poveikį darbuotojų įsitraukimui, be to šis ryšys yra stiprus. Šiam ryšiui paantrina Albercht ir kt. (2023), kadangi jų atliktas tyrimas parodė, kad psichologinis saugumas daro teigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui.

Apibendrinus kitos regresinės analizės rezultatus, nustatyta, kad darbuotojų įsitraukimas daro statistiškai reikšmingą ir teigiamą poveikį pilietiškam elgesiui, kadangi $p = 0,0000$, todėl hipotezė H2 – Darbuotojų įsitraukimas (M) teigiamai veikia pilietišką elgesį organizacijoje (Y) yra patvirtinta. Tai netgi patvirtina ir koreliacijų analizę, kurioje buvo išsiaiškintas stipriausias ryšys tarp darbuotojų įsitraukimo ir pilietiško elgesio organizacijoje. Tokį rezultatą patvirtina Kacaribu ir Baskara (2024), bei Nata ir Sugiono, (2024), jų tyrimų rezultatai nustatė, kad darbuotojų įsitraukimas turi labai reikšmingą poveikį pilietiškam elgesiui organizacijoje, kada darbuotojas yra įsitraukęs į darbą, jis labiau elgiasi pilietišškai organizacijoje. Tam paantrina ir Kacaribu ir Baskara, (2024), kad darbuotojų įsitraukimas didina pilietišką elgesį. Tai reiškia, kad tarp darbuotojų įsitraukimo ir pilietiško elgesio organizacijoje yra stiprus ryšys. Vis dėlto tikrinant ketvirtąją hipotezę, nustatyta, kad motyvacijos poveikis pilietiškam elgesiui nebuvo statistiškai reikšmingas kadangi $p = 0,2198$, todėl hipotezė H4 – Motyvacija (X) daro teigiamą įtaką pilietiškam elgesiui organizacijoje (Y) nepatvirtinta. Tokį rezultatą parodė ir koreliacijų analizė, nors šie konstruktai ir koreliuoja, tačiau tarp jų ryšys buvo silpniausias. Tokiam tyrimo rezultatui paantrina ir Susanti ir Rita (2020), kadangi jų tyrimas taip pat parodė, kad motyvacija neturi įtakos pilietiškam elgesiui. Visiškai priešingus tyrimo rezultatus gavo Aspan ir kt. (2025), kurie teigia, kad motyvacija daro teigiamą įtaką pilietiškam elgesiui organizacijoje ir tai yra vienas kitą reikšmingai veikiantys komponentai ir vienas nuo kito priklausomi.

Tuo tarpu atlikus mediacinę ir moderuotą mediacinę analizę išsiaiškinta, kad darbuotojų įsitraukimas veikia kaip mediatorius tarp motyvacijos ir pilietiško elgesio, tačiau moderuota mediacija nepasitvirtino. Kalbant apie darbuotojų įsitraukimo kaip mediatoriaus efektą, tarp motyvacijos ir pilietiško elgesio, savo tyrime patyrė ryšius Klimanševskaja ir Jesevičiūtė (2022) tarp motyvacijos, pilietiško elgesio organizacijoje ir įsitraukimo. Savo tyrimu autorės įrodė, kad visi šie elementai yra susiję, kadangi įsitraukimas priklauso nuo motyvacijos, o pilietiškas elgesys priklauso nuo darbuotojų įsitraukimo, todėl darbuotojų įsitraukimas tokiaame modelio variante, kaip mediatorius veikia.

Apibendrinant rezultatus, galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimas bene svarbiausias elementas, kuris atlieka vaidmenį kaip mediatorius tarp motyvacijos ir pilietiško elgesio, jis šiuos elementus taip pat veikia reikšmingai net ir tiesiogiai. Tačiau psichologinis saugumas, kaip moderatorius, šiame modelyje neveikia.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Apibendrinus motyvacijos ir pilietiško elgesio organizacijoje sampratas, sužinota, kad darbuotojų motyvacija yra įmonės sėkmės pagrindas. Išsiaiškinta, kad egzistuoja vidinė ir išorinė motyvacija. Motyvuoti darbuotojai organizacijose dirba daug produktyviau ir efektyviau, bei pasiekia geriausius rezultatus. Pilietiškas elgesys organizacijoje turi reikšmingą vaidmenį jos sėkmei. Kuo darbuotojai elgiasi pilietiščiau, tuo labiau pasiekiamas produktyvesnis darbas, efektyvumas, bei maloni darbo atmosfera

2. Išanalizavus darbuotojų įsitraukimo ir psichologinio saugumo teorinius aspektus nustatyta, kad darbuotojų įsitraukimas yra reikšmingas organizacijos veiklai. Įsitraukę darbuotojai yra labiau motyvuoti, produktyvesni, kūrybiški, labiau lojalūs ir atneša sėkmę organizacijai. Darbuotojų įsitraukimą skatina tokie veiksniai, kaip karjeros galimybės, darbo užmokestis, mokymai. Psichologinio saugumo pagrindinis aspektas, darbuotojo gerovė. Psichologiškai saugiai darbuotojas jaučiasi tada, kai jis gali laisvai nebijodamas reikšti savo nuomonę, nebijoti suklysti. Tai yra svarbu užtikrinti darbo aplinkoje, nes darbas vyksta kūrybiškesnis išnaudojant darbuotojų potencialą, nes jie pasitiki tiek pačia organizacija, tiek kolegomis ir patiria mažiau streso.

3. Tyrimo rezultatai parodė, kad tarp visų konstruktyvų: darbuotojų motyvacijos, darbuotojų įsitraukimo, psichologinio saugumo ir pilietiško elgesio organizacijoje egzistuoja statistiškai reikšmingi teigiami ryšiai. Stipriausias ryšys nustatytas tarp darbuotojų įsitraukimo ir pilietiško elgesio organizacijoje, tai reiškia, kad įsitraukę darbuotojai linkę organizacijoje elgtis pilietišškai. Silpniausias ryšys nustatytas tarp darbuotojų motyvacijos ir pilietiško elgesio organizacijoje.

4. Analizės metu nustatyta, kad darbuotojų motyvacija daro statistiškai reikšmingą teigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui ir patvirtina H1 hipotezę. Tačiau tiesioginis motyvacijos poveikis pilietiškam elgesiui organizacijoje nebuvo statistiškai reikšmingas, todėl H4 hipotezė nebuvo patvirtinta. Taip pat išaiškėjo, kad darbuotojų įsitraukimas daro statistiškai reikšmingą ir teigiamą poveikį pilietiškam elgesiui ir hipotezė H2 yra patvirtinama.

5. Tyrimo rezultatai parodė, kad psichologinis saugumas nėra statistiškai reikšmingas kaip moderatorius ryšiui tarp motyvacijos ir darbuotojų įsitraukimo. Taip pat statistiškai nepasitvirtino ir moderuota mediacija motyvacijos ir pilietiško elgesio organizacijoje ryšyje.

6. Atlikus mediacijos analizę, rezultatai parodė, darbuotojų įsitraukimas medijuoja ir yra statistiškai reikšmingas ryšiui tarp motyvacijos ir pilietiško elgesio organizacijoje. Tai parodo, kad motyvacija skatina darbuotojų įsitraukimą, o didesnis įsitraukimas lemia dažnesnį pilietišką elgesį organizacijoje.

Pasiūlymai

Atlikus mokslinės literatūros analizę ir gavus tyrimo rezultatus, suformuoti pasiūlymai.

1. Siūloma skirti didesnį skatinimui darbuotojams įsitraukti į darbą, kadangi tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų įsitraukimas yra pagrindinis veiksnys, per kurį motyvacija teigiamai veikia pilietišką elgesį organizacijoje. Didinant darbuotojų įsitraukimą, rekomenduojama puoselėti teigiamus santykius su darbuotojais, pagerinti darbo vietos atmosferą, sąlygas, jei įmanoma – pasiūlyti karjeros galimybes, suteikti emocinę paramą ar pagyrimus, bei jei yra galimybės, įsivesti įmonėje talentų valdymo programas.

2. Stiprinant darbuotojų motyvaciją, svarbu ją stiprinti ne tik piniginėmis priemonėmis, bet stiprinti darbuotojui ją iš vidaus. Pvz. suteikti darbuotojams daugiau atostogų, padaryti lankstesnę grafiką, daryti įvairius mokymus, suteikti darbuotojams transportą ar nemokamą maitinimą.

3. Rekomenduojama stebėti darbuotojų elgesį ir kurie elgiasi pilietišškai, jiems suteikti grįžtamąjį ryšį, pripažinti ar apdovanoti. Taip sudaryti prielaidas, kad tokiu elgesiu darbuotojai ir toliau pasikartotų, bei skatintų taip elgtis ir kolegas.

4. Įmonėms rekomenduojama daryti metinius pokalbius su darbuotojais, aptariant jų darbo rezultatus, aptariant atlygio politiką, bei karjeros galimybes.

Tyrimo apribojimai

Vertinant tyrimą, būtina atsižvelgti į tam tikrus apribojimus, kurie gali turėti įtakos apibendrinimui ir duomenų interpretavimui. Tyrimas buvo atliktas skerspjūvio principu ir buvo nustatyti ryšiai tarp kintamųjų, tačiau tai neleido padaryti tvirtų priežastinių išvadų. Tyrime buvo naudojami savęs vertinimo klausimynai, todėl respondentai galėjo pasirinkti socialiai priimtinesnius atsakymus ir tai galėjo turėti įtakos rezultatų vidurkiams. Taip pat tyrimas apėmė daug organizacijų veiklos sričių, todėl yra ribojimas teikti išvadas konkrečiai sričiai.

LITERATŪRA

- Abubakar, S., Esther, G. Y. ir Angonimi, O. (2020). The effect of financial and non financial incentives on staff performance. *IOSR Journal of Business and Management*, 22(6), 26-32.
- Adom, A. Y., Ayitey, C. ir Boateng, L. (2020). Effects of non-monetary incentives on employee performance: A case of selected banks in Sunyani municipality. *International Journal of Current Research*, 12(3), 10585–10598. <https://doi.org/10.24941/ijcr.37800.03.2020>
- Albrecht, S. L., Furlong, S. ir Leiter, M. P. (2023). The psychological conditions for employee engagement in organizational change: Test of a change engagement model. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1071924>
- Alhassan, Y. M., Akparep, J. Y. ir Ngmenkpiao, F. (2022). Employee autonomy and employee creativity: the mediating role of intrinsic motivation. *Open Journal of Leadership*, 11(04), 356–369. <https://doi.org/10.4236/ojl.2022.114019>
- Altassan, M. A. (2024). Exploring non-financial incentives for employee motivation in small and medium enterprises in Saudi Arabia. *Journal of Infrastructure Policy and Development*, 8(8), 3356. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.3356>
- Aniasih, N. L. S., Kepramareni, P., & Aristana, I. N. (2024). The influence of achievement motivation, affiliation motivation and power motivation through work spirit on employee performance at PT. BPR Penebel. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 7(10), 6313–6321. <https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i10-25>
- Anwar, A. (2021). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Juripol (Jurnal Institusi Politeknik Ganesha Medan)*, 4(1), 35–46. <https://doi.org/10.33395/juripol.v4i1.10963>.
- Aspan, H., Rosli, R., Prabowo, A. ir Wahyuni, E. S. (2025). Assessment of lecturer work effectiveness: Mediating organizational citizen behavior based on organizational commitment and work motivation. *Journal of Ecohumanism*, 4(1). <https://doi.org/10.62754/joe.v4i1.5915>
- Awino, M. ir Kipsang, S. (2020). Career planning and employee commitment: Does rewards system matter; a reflection from manufacturing firms in Kenya. *Economic Research*, 4(2), 231-244.

- Azhari, P. ir Riadi, F. (2022). The effect of extrinsic motivation and compensation on employee performance (Study on employees at a retail company in the city of Bandung). *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, *16(2), 170–177. <https://doi.org/10.552/jebe>
- Bulbul, S., Isiacık, S. ir Aytac, S. (2022). Measurement of Perceived Psychological Safety: integration, review and evidences for the scale in the context of Turkey. *Journal of Economy Culture and Society*, 0(0), 0. <https://doi.org/10.26650/jecs2021-974757>
- Canco, G. (2024). The motivation plan, a contemporary solution for increasing the effectiveness of motivation. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 27(1), 118–131. <https://doi.org/10.54609/reaser.v27i1.522>
- Castrillón, M. a. G. (2023). Corporate Citizenship (CC) and Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Visión De Futuro*, 28, No 1 (Enero – Junio), 22–35. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2023.28.01.001.en>
- Cazan, A. (2023). Psychological safety at workplace during changing times. Trends and research implications. *Psihologia Resurselor Umane*, 21(2). <https://doi.org/10.24837/pru.v21i2.550>
- Chopra, A. ir Narula, S. (2024). Enabling role of psychological safety in improving employee engagement through corporate social responsibility. *Empirical Economics Letters*, 23(Special Issue 1), 310–321. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12674792>
- Coetzee, M., Veldsman, D., Potgieter, I. L. ir Ferreira, N. (2025). Measuring enablers and indicators of employee engagement: Internal validity of the Flow@Work Engagement Survey. *Heliyon*, e42386. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2025.e42386>
- Coron, C. (2020). Equal pay index for men and women: the performative power of quantification conventions. *Gender, Work & Organization*, 27(6), 1418-1437.
- Du, J. (2024). Leadership's ripple effect: How trust shapes psychological safety and employee expression. *Trends in Sociology*, 2(2), 45–55. <https://doi.org/10.61187/ts.v2i2.109>
- Dubey, P., Pathak, A. K., & Sahu, K. K. (2020). Correlates of workplace spirituality on job satisfaction, leadership, organisational citizenship behaviour and organisational growth: A literature-based study from organisational perspective. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(4), 1493–1502. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.12141888>
- Dudėnaitė, K. ir Radzevičienė, A. (2023). Rizikos kapitalo įmonių darbuotojų motyvavimo priemonės. *Proceedings of the 26th Conference for Junior Researchers “Science – Future of Lithuania” – Economics and Management*. Vilnius Gedimino technikos universitetas.

- Duffour, K. A., Atiim, E. ir Batuuuro, E. (2024). Mediation effect of employee engagement on the relationship between employee relations and organizational performance. *Journal of Business Management Review*, 5(11), 1030–1045. <https://doi.org/10.47153/jbmr.v5i11.1192>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Engidaw, A. E. (2021). The effect of motivation on employee engagement in public sectors: in the case of North Wollo zone. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 1–16. <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00185-1>
- Fan, Q., Wider, W. ir Chan, C. K. (2023). The brief introduction to organizational citizenship behaviors and counterproductive work behaviors: a literature review. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1181930>
- Fatoki, O. (2024). Inclusive leadership and employee voice behaviour: serial mediating effects of psychological safety and affective commitment. *Administrative Sciences*, 14(9), 199. <https://doi.org/10.3390/admsci14090199>
- Fauchil, F. W., Didit, D. D., & Nikmah, N. R. S. (2020). The Role of Remuneration Contribution and Social Support in Organizational Life to Build Work Engagement. *Journal of Islamic Economics Perspectives*, 1(2), 20–32. <https://doi.org/10.35719/jiep.v1i2.24>
- Fishbach, A. ir Woolley, K. (2022). The structure of intrinsic motivation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091122>
- Forson, J. A., Ofosu-Dwamena, E., Opoku, R. A. ir Adjavon, S. E. (2021). Employee motivation and job performance: a study of basic school teachers in Ghana. *Future Business Journal*, 7(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00077-6>
- Govender, S ir Parumasur, S.B (2020). The relationship between employee motivation and job involvement. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 13(3), 237-254
- Guberina, T. ir Wang, A. M. (2021). Entrepreneurial Leadership Impact on Job security and Psychological Well-being during the COVID-19 Pandemic: A conceptual review. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 6(6), 7–18. <https://doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.66.2001>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Cengage Learning.

- Harish, M., Dhanya, R. ir Thandauthapani, A. (2024). An analytical study on the influence of talent management on employee engagement and employee retention. *Journal of Informatics Education and Research*, 4(3), 1260–1267. <https://doi.org/10.52783/jier.v4i3.1447>
- Hartono, K. O., Herlambang, T. ir Tyas, W. M. (2022). Pengaruh motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, dan komitmen terhadap kinerja pegawai badan penanggulangan bencana daerah. *Jurnal Manajemen*, 14(1). <https://doi.org/10.30872/jmmn.v14i1.10642>
- Hirmawan, A. P., Pardiman, P., Aswinaryanto, M. R. ir Supriyanto, M. A. (2023). Psychological empowerment, its effect on employee creativity through intrinsic motivation. *IQTISHODUNA*, 1(1). <https://doi.org/10.18860/iq.v1i1.19857>
- Yadewani, D. (2024). Analysis of Intrinsic Work Motivation in Improving Employee Performance in Dapoer Rendang Riri MSME. *Advancement in Management and Technology*, 05(02), 22–29. <https://doi.org/10.46977/amt.2024.v05i02.003>
- Ihemereze, N. K. C., Eyo-Udo, N. N. L., Egbokhaebho, N. B. A., Daraojimba, N. C., Ikwue, N. U. ir Nwankwo, N. E. E. (2023). IMPACT OF MONETARY INCENTIVES ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN THE NIGERIAN AUTOMOTIVE SECTOR: a CASE STUDY. *International Journal of Advanced Economics*, 5(7), 162–186. <https://doi.org/10.51594/ijae.v5i7.548>
- Yuliana, E. ir Rachman, D. F. (2022). Hubungan Motivasi Ekstrinsik dengan Hasil Belajar. *Jurnal Basicedu*, 6(1). <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i1.2050>
- Kacaribu, H. ir Baskara, I. (2024). *The effect of compensation, transformational leadership on work engagement by mediating the behavior of organizational citizens in insurance broker companies*. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 1(8), 621–638. <https://doi.org/10.47353/ijema.v1i8.91>
- Kerubo, N. F. ir Thomas, D. M. (2022). Non-financial incentives and employee performance in non-governmental organizations in nairobi city county, Kenya. *Journal of Human Resource Management*, 5(2), 113–127.
- Kharol, R. ir Puteh, F. (2024). Factors affecting extrinsic motivation among selected banking institutions employees in Klang Valley, Malaysia. *ICCCM Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(5), 46–57. <https://doi.org/10.53797/icccmjssh.v3i5.9.2024>
- Kim, M. ir Kim, B. (2020). Analysis of the importance of job insecurity, psychological safety and job satisfaction in the CSR-Performance link. *Sustainability*, 12(9), 3514. <https://doi.org/10.3390/su12093514>

- Kim, S., Lee, H. ir Connerton, T. P. (2020). How Psychological safety Affects team performance: Mediating role of efficacy and learning behavior. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01581>
- Klimaševskaja, V. ir Jesevičiūtė-Ufartienė, L. (2022). ORGANIZACINIO PILIETIŠKUMO ĮTAKA PRODUKTYVIAM DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI Į ORGANIZACIJOS VEIKLAS. *Mokslas - Lietuvos Ateitis*, 14 (0), 1–6. <https://doi.org/10.3846/mla.2022.15876>
- Lakmali, M. G. T., Samaraweera, G. C. ir Harshana, P. V. S. (2022). Significance of financial and non-financial incentives in shaping employee motivation in tea industry: a Sri Lankan case study. *Sri Lankan Journal of Agriculture and Ecosystems*, 4(1), 112–124. <https://doi.org/10.4038/sljae.v4i1.69>
- Laksmana, G. B. ir Riana, G. (2020). Intrinsic motivation mediates the influence of transformational leadership on the employee performance. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*.
- Lee, B., Lee, C., Choi, I. ir Kim, J. (2022). Analyzing Determinants of Job Satisfaction Based on Two-Factor Theory. *Sustainability*, 14(19), 12557. <https://doi.org/10.3390/su141912557>
- Lee, K. ir Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131–142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.13>
- Li, H., Liu, H. ir Chang, W. (2024). Extrinsic Motivation vs. Intrinsic Motivation: Key Factors Influencing Farmers' Land Quality Protection Behavior in China. *Environmental Management*. <https://doi.org/10.1007/s00267-024-02088-9>
- Li, J., Li, S., Jing, T., Bai, M., Zhang, Z. ir Liang, H. (2022). Psychological safety and affective commitment among Chinese hospital staff: the mediating roles of job satisfaction and job burnout. *Psychology Research and Behavior Management*, Volume 15, 1573–1585. <https://doi.org/10.2147/prbm.s365311>
- Liu, J. J., Ein, N., Plouffe, R. A., Gervasio, J., St Cyr, K., Nazarov, A. ir Richardson, J. D. (2024). Meta-Analysis and systematic review of the measures of psychological safety. *medRxiv (Cold Spring Harbor Laboratory)*. <https://doi.org/10.1101/2024.02.09.24302562>
- Maharjan, A. ir Lamichhane, B. (2022). Monetary Incentives and employee satisfaction: A case of Access World Tech Pvt. Ltd. *Nepalese Journal of Business and Management Studies (NJBMS)*, 1(1), 61–72. <https://doi.org/10.3126/njbms.v1i1.66172>

- Mahfudiyanto, M. (2021). Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Astra Infra Solution Mojokerto. *JPEKBM (Jurnal Pendidikan Ekonomi, Kewirausahaan, Bisnis Dan Manajemen)*, 5(1). <https://doi.org/10.32682/jpekbm.v5i1.1983>
- Malek, S. L., Sarin, S. ir Haon, C. (2020). Extrinsic rewards, intrinsic motivation, and new product development performance. *Journal of Product Innovation Management*, 37(6), 528–551. <https://doi.org/10.1111/jpim.12554>
- Manalo, M. ir Apat, E. J. (2021). Motivational Factors and its Influence on the Job Performance of Non-academic Staff in a University. *International Journal of Academe and Industry Research*, 2(3), 48–63. <https://doi.org/10.53378/>
- Met, I., Erkoç, A., İpek, B. ir Kızıldere, N. A. (2023). Being a game changer with happy workers: The Ziraat Bank example. *Heliyon*, 9(7), e18027–e18027. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18027>
- Mitterer, D. M. ir Mitterer, H. E. (2023). The mediating effect of trust on psychological safety and job satisfaction. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 23(1). <https://doi.org/10.21818/001c.73642>
- Morris, L. S., Grehl, M. M., Rutter, S. B., Mehta, M. ir Westwater, M. L. (2022). On what motivates us: a detailed review of intrinsic v. extrinsic motivation. *Psychological Medicine*, 52(10), 1801–1816. <https://doi.org/10.1017/s0033291722001611>
- Mousa, M., Massoud, H.K. ir Ayoubi, R.M. (2020). Gender, diversity management perceptions, workplace happiness and organizational citizenship behavior. *Employee Relations: The International Journal*, 42(6), 1249-1269.
- Murayama, K. (2022). A reward-learning framework of knowledge acquisition: An integrated account of curiosity, interest, and intrinsic–extrinsic rewards. *Psychological Review*, 129(1), 175–198. <https://doi.org/10.1037/rev0000349>
- Muzafary, S. S., Wahdat, M. N., Hussain, M., Mdletshe, B., Tilwani, S. A. ir Khattak, R. (2021). Intrinsic rewards for creativity and employee creativity to the mediation role of knowledge sharing and intrinsic motivation. *Education Research International*, 2021, 1–15. <https://doi.org/10.1155/2021/6464124>
- Nadezhkina, S. A., Nadezhkin, V. A., Zolkin, A. L., Sychanina, S. N. ir Urusova, A. B. (2023). Effective tools for non-material motivation of employees. *E3S Web of Conferences*, 449, 05003. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202344905003>
- Nafiana, D., Ahman, E., Disman, N. ir Rofaida, R. (2024). Organizational Performance Improvement model based on talent management through religiosity organizational

- citizenship behavior. *Revista De Gestão Social E Ambiental*, 18(9), e08643. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n9-177>
- Naima, A. M. (2024). Motivation and rewards in human resources management: Designing effective employee motivation programs. *International Journal of Academic Management Science Research*, 8(10), 197–203. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.29046.20805>
- Nata, F. S. ir Sugiono, E. S. (2024). Pengaruh kompensasi, Transformational Leadership dan Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement dengan dimediasi Organizational Citizen Behavior pada Rumah Sakit Hermina Serpong. *Journal of Economic Bussines and Accounting (COSTING)*, 7(5), 2408–2425. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i5.12050>
- Ndudi, F., Kifordu, A. A. ir Egede, N. M. (2023). The Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivation in Workers' Productivity: Empirical Evidence from the Construction Industry. *Global Journal of Human Resource Management*, 11(2), 96–112. <https://doi.org/10.37745/gjhrm.2013/vol11n296112>
- Negara, A. I. S., Helmi, N. M. F., Wijaya, N. a. T. ir Madistriyatno, N. H. (2023). How Important Psychological Safety is in Supporting Strategic Management to Achieve Success: A Narrative Literature Review. *Open Access Indonesia Journal of Social Sciences*, 6(5), 1083–1091. <https://doi.org/10.37275/oaijss.v6i5.175>
- Nga, N. T. H. (2024). Conscientiousness and creativity of accounting employees: The role of intrinsic motivation. *Problems and Perspectives in Management*, 22(4), 243–252. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(4\).2024.19](https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.19)
- Noor Ul Ain, S. (2024). Impact of employee motivation on job satisfaction. *International Journal of Linguistics Applied Psychology and Technology*, 1(4), 1–12. <https://ijlapt.strjournals.com/index.php/ijlapt>
- Novianti, I. E. ir Ramli, A. H. (2024). The influence of intrinsic and extrinsic motivation on employee engagement and job satisfaction in the snack food industry. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(3). <https://doi.org/10.37641/jimkes.v11i3.2306>
- Ojebola, O. O., Osibanjo, A. O., Adeniji, A. A., Salau, O. P. ir Falola, H. O. (2020). Organisational citizenship behaviour and its influence on manufacturing firms survival in Nigeria: A systematic review. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(1), 1–14.
- Okoye, S. O. ir Ghapar, F. (2024). A study on the impact of financial incentives and work environment on employee motivation to work: A case study of employees of Paradise

- Estate Management Company. *International Journal of Management Finance and Accounting*, 5(2), 1–25. <https://doi.org/10.33093/ijomfa.2024.5.2.1>
- Olateju, D. J., Olateju, O. A., Adeoye, S. V., Ilyas, I. S. ir Okogo, P. (2022). Motivation and sustained motivation: A review of literature and research agenda. *Nigeria Journal of Business Administration*, 19(1), 108–115.
- Pandya, J. D. (2024). Intrinsic & extrinsic motivation & its impact on organizational performance at Rajkot city: A review. *Journal of Management Research and Analysis*, 11(1), 46–53. <https://doi.org/10.18231/j.jmra.2024.009>
- Pasaribu, N. H. M. S., Dalimunthe, N. R. F. ir Sembiring, N. B. K. F. (2023). THE EFFECT OF EXTRINSIC MOTIVATION AND JOB STRESS ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE AT PT. BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK. USU BRANCH MEDAN. *International Journal of Economic Business Accounting Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBA)*, 3(2), 1333–1351. <https://doi.org/10.54443/ijevas.v3i2.1049>
- Plouffe, R. A., Ein, N., Liu, J. J. W., St Cyr, K., Baker, C., Nazarov, A. ir Richardson, J. D. (2023). Feeling safe at work: Development and validation of the Psychological Safety Inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 31(3), 443–455. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12434>
- Ponta, L., Delfino, F. ir Cainarca, G. (2020). The role of monetary incentives: bonus and/or stimulus. *Administrative Sciences*, 10(1), 8. <https://doi.org/10.3390/admsci10010008>
- Purba, D. W., Purba, R. H., Septiani, S., Chaerudin, C., Budiyo, H., & Ilahiyah, M. (2023). Pengaruh motivasi berprestasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *Insight Management Journal*, 3(2), 129–138. <https://doi.org/10.47065/imj.v3i2.237>
- Purnomo, T. P., Wardhani, N. K. ir Chaerudin, N. (2023). The influence of extrinsic motivation, affective commitment, and job satisfaction on employee performance during COVID-19 pandemic. *International Journal of Law Policy and Governance*, 2(2), 91–101. <https://doi.org/10.54099/ijlpg.v2i2.705>
- Quek, S. J., Thomson, L., Houghton, R., Bramley, L., Davis, S. ir Cooper, J. (2021). Distributed leadership as a predictor of employee engagement, job satisfaction and turnover intention in UK nursing staff. *Journal of Nursing Management*, 29(6), 1544–1553.
- Qulsum, L. N. ir Kadir, K. (2024). Influence of intrinsic motivation and compensation on employee performance. *Electronic Business Management and Technology Journal*, 2(1), 43–55. <https://doi.org/10.55208/ebmtj.v2i1.146>

- Rahman, N. M. S., Alam, M. M. ir Taniya, R. K. (2024). Does Employee Engagement Mediate in the Relationship between Compensation Management and Employee Retention? *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 12(09), 7399–7410. <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v12i09.em07>
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A. ir Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the employee engagement: the mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2294. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>
- Ravesangar, K. ir Fauzi, M. A. (2022). The Influence of Extrinsic Motivating Factors on Employees' Work Performance at Banking Sectors in Malaysia: The Mediating Effect of Psychological Ownership. *International Journal of Business and Society*, 23(2), 1147–1168. <https://doi.org/10.33736/ijbs.4862.2022>
- Ravi, D. (2024). Employee engagement: A smart way to employee retention. *International Journal of Business Management & Research*, 14(1), 22–30. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/384595183>
- Remtulla, R., Hagana, A., Houbby, N., Ruparell, K., Aojula, N., Menon, A., Thavarajasingam, S. G. ir Meyer, E. (2021). Exploring the barriers and facilitators of psychological safety in primary care teams: a qualitative study. *BMC Health Services Research*, 21(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06232-7>
- Resawati, R. ir Rinawati, N. (2024). The mediating role of achievement behaviors on motivation and employee performance. *Majalah Bisnis & IPTEK*, 17(2), 114–124. <https://doi.org/10.55208/bistek>
- Resca, Y. ir Munandar, A. (2022). Analysis of implementation: the payroll accounting system and employee wages. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 4(10), 4564-4570.
- Ryan, R. M. ir Deci, E. L. (2020). Intrinsic and Extrinsic Motivation from a self-determination Theory perspective: Definitions, theory, practices, and Future Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61(1), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Sayed, M. H. S., Matloob, S., Shah, S. A. ir Ahmed, J. (2021). Impact of Financial and Non-financial Rewards on Employee Motivation and Employee Commitment among SMEs textiles sector of Karachi Pakistan. *Market Forces*, 16(1), 22. <https://doi.org/10.51153/mf.v16i1.475>

- Sari, R. P. ir Nugroho, S. H. (2023). Effect of work stress, extrinsic and intrinsic motivation on job satisfaction and employee performance. *Rekayasa*, 16(2), 179–188. <https://doi.org/10.21107/rekayasa.v16i2.19697>
- Saryadi, S., Purnomo, S., Hastuti, I. ir Sentosa, I. (2024). Why does organizational citizenship behaviour affect the organizational sustainability performance of MSMES with the role individual work behaviour? *Proceeding of International Conference on Science Health and Technology*, 145–153. <https://doi.org/10.47701/icohetech.v5i1.4145>
- Sasaki, N., Inoue, A., Asaoka, H., Sekiya, Y., Nishi, D., Tsutsumi, A. ir Imamura, K. (2022). The Survey Measure of Psychological Safety and Its Association with Mental Health and Job Performance: A Validation Study and Cross-Sectional Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(16), 9879. <https://doi.org/10.3390/ijerph19169879>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary manual. *Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University*. https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/UWES_Manual.pdf
- Septiani, A. E. ir Frianto, A. (2023). Pengaruh work-life balance dan perceived organizational support terhadap employee engagement pada BPJS Ketenagakerjaan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 266–277. <https://doi.org/10.26740/jim.v11n2.p266-277>
- Setyono, H., Adawiyah, W. R. ir Fitriani, S. (2024). Transformational leadership and consumer citizenship behavior on employee creativity: The mediating role of intrinsic motivation. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 14(2), 256–270. <https://doi.org/10.12928/fokus.v14i2.10593>
- Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X. ir Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3). <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.002>
- Shahreki, J., Ganesan, J. ir Nguyen, T. T. (2020). Personality traits and individual performance: test of the mediating role of motivation among top management. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 14(3), 225. <https://doi.org/10.1504/ijbge.2020.108087>
- Syahdi, M. G., Widhiastuti, H. ir Dewi, R. (2024). The role of employee engagement in mediating perceived organizational support and employee development on work motivation. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 4(11), 10993–11011. <https://doi.org/10.56858/eduvest.v4i11.477>

- Sorn, M. K., Fienena, A. R., Ali, Y., Rafay, M. ir Fu, G. (2023). The Effectiveness of Compensation in Maintaining Employee Retention. *Open Access Library Journal*, 10(7), 1-14.
- Steiner, S., Cropley, M., Simonds, L. ir Heron, R. (2020). Reasons for staying with your employer: Identifying the key organizational predictors of employee retention within a global business. *Journal of occupational and environmental medicine*, 62(4), 289-295.
- Susanti, V., ir Rita, K. R. (2020). Analisis Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Komitmen Organisasional terhadap Turnover Intention Perawat di Rumah Sakit Mekar Sari. *Journal of Hospital Management ISSN*, 3(2), 392.
- Takaya, R., Arsil ir Ramli, A. H. (2020). Perceived organizational support and turnover intention. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 151, 59–63. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.201113.010>
- Tastan, S. ir Isiacik, S. (2020). KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGISI VE YENILIKCI IS DAVRANISLARI ARASINDAKI ILISKIDE PSIKOLOJIK GUVENLIK ALGISININ ROLUNUN INCELENMESI. *International Journal of Management and Administration*, 4(7), 84–99. <https://doi.org/10.29064/ijma.669673>
- Trépanier, S., Peterson, C., Gagné, M., Fernet, C., Levesque-Côté, J., & Howard, J. L. (2022). Revisiting the Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS). *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(2), 157–172. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2022.2116315>
- Triswanto, H. ir Yunita, L. (2021). The influence of intrinsic motivation and extrinsic motivation on employee performance productivity of PT. Weigh Deli Indonesia. *Journal of Economics and Business (JECOMBI)*, 1(2), 155–161. <http://jecombi.seaninstitute.org/index.php/JECOMBI/index>
- Urhahne, D. ir Wijnia, L. (2023). Theories of Motivation in Education: an Integrative Framework. *Educational Psychology Review*, 35(2). <https://doi.org/10.1007/s10648-023-09767-9>
- Varalakshmi, N. A. (2024). Enhancing Employee Performance through Monetary Incentives. *Deleted Journal*, 2(09), 2880–2882. <https://doi.org/10.47392/irjaem.2024.0424>
- Wowor, J. V. ir Dewi, Y. E. P. (2022). The Influence of Psychological Safety towards Employee Engagement Using Organizational Support as Intervening Variable. *AMAR (Andalas Management Review)*, 6(2), 32–42. <https://doi.org/10.25077/amar.6.2.48-58.2022>

- Zaeni, N., Maryadi, M., Salim, M. ir Kitta, S. (2024). The relationship between employee motivation, creativity and performance. *PARADOKS Jurnal Ilmu Ekonomi*, 7(4), 466–480. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v7i4.991>
- Zafar, M., Sarwar, A., Zafar, A. ir Sheeraz, A. (2020). Impact of Compensation Practices on Employee Job Performance: An Empirical Study. In *International Conference on Management Science and Engineering Management* (pp. 315-324). Springer, Cham.
- Zainiah, P. Y., Thamrin, M. ir Herlambang, T. (2024). Pengaruh Workaholic dan Work Engagement terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso. *BUDGETING Journal of Business Management and Accounting*, 5(2), 540–552. <https://doi.org/10.31539/budgeting.v5i2.8290>
- Zeng, H., Zhao, L. ir Zhao, Y. (2020). Inclusive Leadership and Taking-Charge Behavior: roles of psychological safety and thriving at work. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00062>

**MOTYVACIJOS POVEIKIS PILIETIŠKAM ELGESIUI ORGANIZACIJOJE
MEDIJUOJANT DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI IR MODERUOJANT
PSICHOLOGINIAM SAUGUMUI**

NERINGA KRAULADYTĖ

Magistro baigiamasis darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo programa

Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas - prof. dr. Danuta Diskienė

Vilnius 2026

SANTRAUKA

104 puslapiai, 27 lentelės, 7 paveikslai, 113 literatūros šaltinių.

Pagrindinis šio magistro darbo tikslas - nustatyti, kaip darbuotojų motyvacija veikia pilietišką elgesį organizacijoje, medijuojant įsitraukimui ir moderuojant psichologiniam saugumui.

Darbą sudaro trys pagrindinės dalys: literatūros analizė, tyrimas ir jo rezultatai, išvados ir rekomendacijos.

Literatūros analizėje apibrėžiama motyvacijos sąvoka, išskiriama ir išaiškinama vidinė bei išorinė motyvacija, kas yra darbuotojų įsitraukimas, kas jį veikia, taip pat buvo analizuojama psichologinio saugumo tema, apibrėžiama sąvoka, bei dedamosios, tai po gi aptartas pilietiškas elgesys organizacijoje ir jo sąsajos. Ir galiausiai buvo susieti visi konstruktai.

Atlikus literatūros analizę, buvo sudarytos konstrukto sąsajos ir pateiktas tyrimo modelis. Remiantis tyrimo modeliu, buvo atlikta anketinė apklausa, kurioje dalyvavo 274 respondentai. Pagrindinis anketos tikslas buvo įvertinti kaip darbuotojų motyvacija veikia pilietišką elgesį organizacijoje, medijuojant darbuotojų įsitraukimui ir moderuojant psichologiniam saugumui. Tyrimo rezultatai buvo palyginti su kitų autorių atliktais ankstesniais tyrimais. Tyrimo rezultatai statistiškai buvo analizuojami SPSS programa. Analizei buvo naudota konstrukto aprašomoji statistika, Chronbach alfa, Pearson koreliacija, skewness ir kurtosis, Kolmogorovo – Smirnov ir Shapiro – Wilko testai, ANOVA ir T-Test, LSD ir Bonferroni testai, regresinės, mediacinės, moderacinės ir moderuota mediacinės analizės.

Atliktas tyrimas atskleidė, kad tyrimo modelyje psichologinis neveikia kaip moderatorius, tačiau darbuotojų įsitraukimas medijuoja ryšį tarp motyvacijos ir pilietiško elgesio organizacijoje. Taip pat išsiaiškinta, kad motyvacija veikia darbuotojų įsitraukimą ir darbuotojų įsitraukimas veikia pilietišką elgesį organizacijoje. Tačiau motyvacija tiesiogiai neveikia pilietiško elgesio organizacijoje, bet veikia per darbuotojų įsitraukimą mediatorių.

Išvados ir rekomendacijų dalyje apibendrinta pagrindinės literatūros apžvalgos koncepcijos ir pagrindiniai atlikto tyrimo rezultatai. Taip pat pateikti tyrimo apribojimai. Tyrimo rezultatai ir rekomendacijos gali suteikti naudingų įžvalgų įmonėms, siekiančioms didinti darbuotojų motyvaciją, norinčioms įsitraukusių ir pilietišškai besielgiančių darbuotojų.

**THE IMPACT OF MOTIVATION ON CITIZENSHIP BEHAVIOUR IN AN
ORGANISATION THROUGH MEDIATING EMPLOYEE ENGAGEMENT AND
MODERATING PSYCHOLOGICAL SAFETY**

NERINGA KRAULAUDYTĖ

Master thesis

Human resource management

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor - prof. dr. Danuta Diskienė

Vilnius, 2026

SUMMARY

104 pages, 27 tables, 7 pictures, 113 references.

The main objective of this master's thesis is to determine how employee motivation affects civic behavior in an organization, mediating engagement and moderating psychological safety.

The thesis consists of three main parts: literature review, research and its results, conclusions and recommendations.

The literature review defines the concept of motivation, distinguishes and explains internal and external motivation, what employee engagement is and what influences it, analyzes the topic of psychological safety, defines the concept and identifies its components, and discusses civic behavior in the organization and its connections. Finally, all constructs are linked together.

After the literature review, connections between the constructs were established and a research model was presented. Based on the research model, a questionnaire survey was conducted with 274 respondents. The main purpose of the questionnaire was to assess how employee motivation affects civic behaviour in an organisation, mediating employee engagement and moderating psychological safety. The research results were compared with previous studies conducted by other authors. The research results were statistically analyzed using the SPSS program. Descriptive statistics, Chronbach's alpha, Pearson's correlation, asymmetry and kurtosis, Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilco tests, ANOVA and T-test,

LSD and Bonferroni tests, regression, mediation, moderation, and moderated mediation analyses were used for the analysis.

The study showed that psychological factors do not act as moderators in the research model, but employee engagement mediates between motivation and civic behavior in the organization. It was also found that motivation affects employee engagement, and employee engagement affects civic behavior in the organization. However, motivation does not directly affect civic behavior in the organization, but acts through the mediator of employee engagement.

The conclusions and recommendations section summarizes the main concepts of the literature review and the main results of the study. The limitations of the study are also presented. The results and recommendations of the study may be useful for companies seeking to increase employee motivation and wanting to have engaged and civically active employees.

PRIEDAI

1 Priedas. Kiekybinio tyrimo anketa

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

Esu Vilniaus Universiteto Žmogiškųjų išteklių valdymo magistro studijų studentė. Rašau magistro baigiamąjį darbą, kurio tema: „Motyvacijos poveikis pilietiskam elgesiui organizacijoje medijuojant darbuotojų įsitraukimui ir moderuojant psichologiniam saugumui“. Atlieku tyrimą, kurio tikslas yra įvertinti kaip darbuotojų motyvacija veikia pilietiską elgesį organizacijoje, medijuojant darbuotojų įsitraukimui ir moderuojant psichologiniam saugumui. Taigi norėčiau sužinoti Jūsų nuomonę šia tema. Ši apklausa yra anoniminė, jūsų atsakymai yra konfidencialūs ir bus naudojami tik statistiniams apibendrinimams. Maloniai prašau atsakyti į visus klausimus. Dėkoju už Jūsų atsakymus.

1. Ar jūs šiuo metu dirbate organizacijoje (įmonėje ar įstaigoje) su darbo sutartimi?

a) Taip

b) Ne

(Jeigu atsakėte „ne“ toliau klausimyno nepildykite)

2. Įvertinkite pateiktus teiginius apie savo motyvaciją darbe „Kodėl jūs dedate pastangas į savo dabartinį darbą?“. Teiginius įvertinkite 7 balų skalėje, kur 1 reiškia - Visiškai nesutinku; 2 – Nesutinku; 3 – Iš dalies nesutinku; 4 – Nei sutinku, nei nesutinku; 5 – Iš dalies sutinku; 6 – Sutinku ir 7 – Visiškai sutinku.

Teiginiai	1 Visiškai nesutinku	2 Nesutinku	3 Iš dalies nesutinku	4 Nei sutinku, nei nesutinku	5 Iš dalies sutinku	6 Sutinku	7 Visiškai sutinku
1. Pastangų nededu, nes jaučiu, kad darbe švaistau savo laiką.	1	2	3	4	5	6	7
2. Dirbu mažai, nes nemanau, kad šis darbas vertas pastangų.	1	2	3	4	5	6	7
3. Nežinau kodėl dirbu šį darbą, tai beprasmiškas darbas.	1	2	3	4	5	6	7
4. Kad gaučiau kitų pritarimą (pvz., vadovo, kolegų, šeimos, klientų ...).	1	2	3	4	5	6	7
5. Kad kiti mane labiau gerbtų (pvz., vadovas, kolegos, šeima, klientai ...).	1	2	3	4	5	6	7
6. Kad išvengčiau kitų kritikos (pvz., vadovo, kolegų, šeimos, klientų ...).	1	2	3	4	5	6	7
7. Nes man finansiškai atsilygins tik tada, jei įdėsiu pakankamai pastangų į savo darbą (pvz., darbdavys, vadovas ...).	1	2	3	4	5	6	7
8. Nes man suteiks didesnę darbo saugumą, jei pakankamai stengsiuosi darbe (pvz., darbdavys, vadovas ...).	1	2	3	4	5	6	7
9. Nes rizikuoju prarasti darbą, jei neįdėsiu pakankamai pastangų.	1	2	3	4	5	6	7
10. Nes turiu sau įrodyti, kad galiu.	1	2	3	4	5	6	7
11. Nes tai leidžia man didžiuotis savimi.	1	2	3	4	5	6	7
12. Nes kitaip jausčiausi gėdingai.	1	2	3	4	5	6	7
13. Nes kitaip jausiuosi blogai dėl savęs.	1	2	3	4	5	6	7
14. Nes asmeniškai manau, kad svarbu stengtis šiame darbe.	1	2	3	4	5	6	7
15. Nes stengtis šiame darbe atitinka mano asmenines vertybes.	1	2	3	4	5	6	7
16. Nes pastangos šioje srityje man yra asmeniškai svarbios.	1	2	3	4	5	6	7

17. Nes man patinka dirbti savo darbą.	1	2	3	4	5	6	7
18. Nes tai, ką darau darbe, yra įdomu.	1	2	3	4	5	6	7
19. Nes mano darbas yra įdomus.	1	2	3	4	5	6	7

3. Įvertinkite savo elgesį darbe skalėje nuo 1 iki 7, kai 1 – reiškia Niekada; 2 – Labai retai; 3 – Retai; 4 – Kartais; 5 – Dažnai; 6 – Labai dažnai; 7 – Visada.

Teiginiai	1 Niekada	2 Labai retai	3 Retai	4 Kartais	5 Dažnai	6 Labai dažnai	7 Visada
1. Padedu kitiems, kurių nebuvo darbe.	1	2	3	4	5	6	7
2. Noriai skiriu laiką padėti kitiems, kurie turi su darbu susijusių problemų.	1	2	3	4	5	6	7
3. Pritaikau savo darbo grafiką atsižvelgiant į kitų darbuotojų prašymus dėl laisvadienių.	1	2	3	4	5	6	7
4. Stengiuosi, kad nauji darbuotojai jaustųsi laukiami komandoje.	1	2	3	4	5	6	7
5. Net būdamas sunkiausiose verslo ar asmeninėse situacijose, rodau nuoširdų rūpestį ir mandagumą kolegoms.	1	2	3	4	5	6	7
6. Skiriu laiką padėti kitiems, turintiems darbinių ar ne darbinių problemų.	1	2	3	4	5	6	7
7. Padedu kitiems atlikti jų užduotis.	1	2	3	4	5	6	7
8. Dalinuosi asmenine nuosavybe su kitais, kad padėčiau jų darbui.	1	2	3	4	5	6	7
9. Atlieku funkcijas, kurios nėra privalomos, bet padeda organizacijos įvaizdžiui.	1	2	3	4	5	6	7
10. Seku pokyčius organizacijoje.	1	2	3	4	5	6	7
11. Ginu organizaciją, kai kiti darbuotojai ją kritikuoja.	1	2	3	4	5	6	7
12. Rodau pasididžiavimą atstovaudamas organizaciją viešai.	1	2	3	4	5	6	7

13. Siūlau idėjas, kaip pagerinti organizacijos veiklą.	1	2	3	4	5	6	7
14. Rodau lojalumą organizacijai.	1	2	3	4	5	6	7
15. Imuosi veiksmų, kad apsaugočiau organizaciją nuo galimų problemų.	1	2	3	4	5	6	7
16. Rūpinuosi dėl organizacijos įvaizdžio.	1	2	3	4	5	6	7

4. Įvertinkite, kaip saugiai jaučiatės organizacijoje. Teiginius įvertinkite 7 balų skalėje, kur 1 reiškia - Visiškai nesutinku; 2 – Nesutinku; 3 – Iš dalies nesutinku; 4 – Nei sutinku, nei nesutinku; 5 – Iš dalies sutinku; 6 – Sutinku ir 7 – Visiškai sutinku.

Teiginiai	1 Visiškai nesutinku	2 Nesutinku	3 Iš dalies nesutinku	4 Nei sutinku, nei nesutinku	5 Iš dalies sutinku	6 Sutinku	7 Visiškai sutinku
1. Jūsų padaryta klaida komandoje dažnai naudojama prieš jus.	1	2	3	4	5	6	7
2. Komandos nariai gali kalbėtis apie problemas ir sudėtingus klausimus.	1	2	3	4	5	6	7
3. Šios komandos nariai kartais atstumia kitus dėl jų skirtumų.	1	2	3	4	5	6	7
4. Rizikuoti šioje komandoje yra saugu.	1	2	3	4	5	6	7
5. Prašyti pagalbos kitų bendradarbių šioje komandoje yra sudėtinga.	1	2	3	4	5	6	7
6. Niekas šioje komandoje netrukdo man pasiekti rezultatų.	1	2	3	4	5	6	7
7. Dirbant šioje komandoje, mano išskirtiniai gebėjimai ir talentai yra vertinami ir naudojami praktikoje.	1	2	3	4	5	6	7

5. Įvertinkite savo jausmus organizacijoje 7 balų skalėje nuo 1 iki 7, kai 1 – reiškia Niekada; 2 – Labai retai; 3 – Retai; 4 – Kartais; 5 – Dažnai; 6 – Labai dažnai; 7 – Visada.

Teiginiai	1 Niekada	2 Labai retai	3 Retai	4 Kartais	5 Dažnai	6 Labai dažnai	7 Visada
1. Darbe jaučiuosi kupinas energijos.	1	2	3	4	5	6	7
2. Darbe jaučiuosi stiprus ir energingas.	1	2	3	4	5	6	7
3. Esu entuziastingas dėl savo darbo.	1	2	3	4	5	6	7
4. Mano darbas mane įkvepia.	1	2	3	4	5	6	7
5. Kai atsikeliu ryte, noriu eiti į darbą.	1	2	3	4	5	6	7
6. Jaučiuosi laimingas, kai dirbu intensyviai.	1	2	3	4	5	6	7
7. Aš didžiuojuosi savo darbu.	1	2	3	4	5	6	7
8. Esu visiškai įsitraukęs į savo darbą.	1	2	3	4	5	6	7
9. Dirbdamas aš atitrūkstu nuo kitų minčių.	1	2	3	4	5	6	7

6. Jūsų lytis:

- a) Vyras
- b) Moteris
- c) Kita

7. Jūsų amžius: (pasirinkite)

8. Jūsų išsilavinimas:

- a) Pagrindinis
- b) Vidurinis

- c) Aukštasis neuniversitetinis
- d) Aukštasis universitetinis
- e) Kita

9. Ar turite pavaldinių?

- a) Taip
- b) Ne

10. Kiek laiko dirbate organizacijoje?

- a) Iki 1 metų
- b) 2 – 5 metai
- c) 6 – 10 metų
- d) 11 – 20 metų
- e) 21 ir daugiau metų

11. Organizacijos veiklos sritis:

- a) Gamyba
- b) Prekyba
- c) Viešasis administravimas
- d) Švietimas
- e) Sveikatos apsauga
- f) Finansų sektorius
- g) IT
- h) Kita

12. Organizacijos, kurioje dirbate dydis:

- a) Labai maža (1 - 9 darbuotojai)
- b) Maža (10 - 49 darbuotojai)
- c) Vidutinė (50 - 249 darbuotojai)
- d) Didelė (250 ir daugiau darbuotojų)

2 Priedas. SPSS Statistics tyrimo rezultatų duomenys

Konstruktų koreliacijos

		Correlations			
		Motyv	Pilelg	Psisaug	Isitrauk
Motyv	Pearson Correlation	1	,248**	,259**	,318**
	Sig. (2-tailed)		<,001	<,001	<,001
	N	274	274	274	274
Pilelg	Pearson Correlation	,248**	1	,269**	,602**
	Sig. (2-tailed)	<,001		<,001	<,001
	N	274	274	274	274
Psisaug	Pearson Correlation	,259**	,269**	1	,436**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001		<,001
	N	274	274	274	274
Isitrauk	Pearson Correlation	,318**	,602**	,436**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	
	N	274	274	274	274

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

Motyvacijos konstrukto validumas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	274	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	274	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,815	19

Pilietiško elgesio organizacijoje konstrukto validumas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	274	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	274	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,896	16

Darbuotojų įsitraukimo konstrukto validumas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	274	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	274	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,931	9

Psichologinio saugumo konstrukto validumas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	274	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	274	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,727	7

Kolmogorovo – Smirnovo ir Shapiro – Wilko testai

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
KLvidQ2	,041	274	,200*	,995	274	,490
KLvidQ3	,046	274	,200*	,988	274	,019
KLvidQ4	,062	274	,012	,988	274	,025
KLvidQ5	,073	274	,001	,982	274	,002

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

*KLvidQ2 - Motyvacija

KLvidQ3 – Pilietišką elgesys organizacijoje

KLvidQ4 – Darbuotojų įsitraukimas

KLvidQ5 – Psichologinis saugumas (šios koduotės naudojamos ir kitose lentelėse)

Konstrukty normalumo vertinimo aprašymas

Descriptives			
		Statistic	Std. Error
KLvidQ2	Mean	4,7303	,04921
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,6334
		Upper Bound	4,8272
	5% Trimmed Mean	4,7367	
	Median	4,7368	
	Variance	,664	
	Std. Deviation	,81458	
	Minimum	2,11	
	Maximum	6,89	
	Range	4,79	
	Interquartile Range	1,00	
	Skewness	-,090	,147
	Kurtosis	,155	,293
KLvidQ3	Mean	4,6731	,04278
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,5889
		Upper Bound	4,7574
	5% Trimmed Mean	4,6867	
	Median	4,6875	
	Variance	,501	
	Std. Deviation	,70816	
	Minimum	2,50	
	Maximum	6,00	
	Range	3,50	
	Interquartile Range	1,00	
	Skewness	-,218	,147
	Kurtosis	-,191	,293
KLvidQ4	Mean	5,0266	,05840
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,9116
		Upper Bound	5,1416
	5% Trimmed Mean	5,0367	
	Median	5,1429	
	Variance	,934	
	Std. Deviation	,96665	
	Minimum	1,86	
	Maximum	7,00	
	Range	5,14	
	Interquartile Range	1,43	
	Skewness	-,180	,147
	Kurtosis	-,259	,293
KLvidQ5	Mean	5,0649	,06513
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,9367
		Upper Bound	5,1931
	5% Trimmed Mean	5,0871	
	Median	5,1111	
	Variance	1,162	
	Std. Deviation	1,07811	
	Minimum	1,78	
	Maximum	7,00	
	Range	5,22	
	Interquartile Range	1,67	
	Skewness	-,267	,147
	Kurtosis	-,495	,293

Konstruktų vertinimas pagal lytį T test

Group Statistics				
6. Jusu lytis:	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
KLvidQ2 Moteris	201	4,7523	,80977	,05712
Vyras	72	4,6732	,83559	,09848
KLvidQ3 Moteris	201	4,7251	,69765	,04921
Vyras	72	4,5260	,72620	,08558
KLvidQ4 Moteris	201	5,0952	,93638	,06605
Vyras	72	4,8492	1,03096	,12150
KLvidQ5 Moteris	201	5,1382	1,10953	,07826
Vyras	72	4,8596	,97133	,11447

Independent Samples Test									
t-test for Equality of Means									
		t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
				One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
KLvidQ2	Equal variances assumed	,705	271	,241	,482	,07905	,11216	-,14177	,29986
	Equal variances not assumed	,694	121,908	,244	,489	,07905	,11384	-,14632	,30441
KLvidQ3	Equal variances assumed	2,055	271	,020	,041	,19908	,09686	,00838	,38978
	Equal variances not assumed	2,017	121,010	,023	,046	,19908	,09872	,00364	,39453
KLvidQ4	Equal variances assumed	1,862	271	,032	,064	,24603	,13214	-,01411	,50617
	Equal variances not assumed	1,779	115,577	,039	,078	,24603	,13829	-,02788	,51995
KLvidQ5	Equal variances assumed	1,887	271	,030	,060	,27863	,14765	-,01206	,56932
	Equal variances not assumed	2,009	141,877	,023	,046	,27863	,13867	,00451	,55275

Konstruktų palyginimas pagal amžių Pearson Correlation

Correlations						
7. Jusu amžius: (pasirinkite)			KLvidQ2	KLvidQ3	KLvidQ4	KLvidQ5
7. Jusu amžius: (pasirinkite)	Pearson Correlation	1	-,120*	,122*	-,119*	,178**
	Sig. (2-tailed)		,047	,044	,049	,003
	N	274	274	274	274	274
KLvidQ2	Pearson Correlation	-,120*	1	,248**	,259**	,318**
	Sig. (2-tailed)	,047		<,001	<,001	<,001
	N	274	274	274	274	274
KLvidQ3	Pearson Correlation	,122*	,248**	1	,269**	,602**
	Sig. (2-tailed)	,044	<,001		<,001	<,001
	N	274	274	274	274	274
KLvidQ4	Pearson Correlation	-,119*	,259**	,269**	1	,436**
	Sig. (2-tailed)	,049	<,001	<,001		<,001
	N	274	274	274	274	274
KLvidQ5	Pearson Correlation	,178**	,318**	,602**	,436**	1
	Sig. (2-tailed)	,003	<,001	<,001	<,001	
	N	274	274	274	274	274

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Konstruktų palyginimas pagal išsilavinimą ANOVA

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
KLvidQ2	Pagrindinis	2	4,6842	,59546	,42105	-,6658	10,0342	4,26	5,11
	Vidurinis	43	4,6867	,67635	,10314	4,4785	4,8948	3,21	6,21
	Aukstasis neuniversitetinis	65	4,6656	,75290	,09339	4,4790	4,8521	2,95	6,42
	Aukstasis universitetinis	156	4,7787	,89234	,07144	4,6375	4,9198	2,11	6,89
	Kita	8	4,5592	,36240	,12813	4,2562	4,8622	4,16	5,21
	Total	274	4,7303	,81458	,04921	4,6334	4,8272	2,11	6,89
KLvidQ3	Pagrindinis	2	4,8750	1,14905	,81250	-5,4488	15,1988	4,06	5,69
	Vidurinis	43	4,6279	,70380	,10733	4,4113	4,8445	3,13	6,00
	Aukstasis neuniversitetinis	65	4,6471	,70420	,08735	4,4726	4,8216	2,50	6,00
	Aukstasis universitetinis	156	4,6947	,69216	,05542	4,5852	4,8042	2,94	6,00
	Kita	8	4,6563	1,10195	,38960	3,7350	5,5775	2,50	6,00
	Total	274	4,6731	,70816	,04278	4,5889	4,7574	2,50	6,00
KLvidQ4	Pagrindinis	2	3,7143	,60609	,42857	-1,7312	9,1598	3,29	4,14
	Vidurinis	43	4,8571	,78988	,12046	4,6141	5,1002	3,00	6,43
	Aukstasis neuniversitetinis	65	4,9670	,89099	,11051	4,7463	5,1878	3,14	7,00
	Aukstasis universitetinis	156	5,1465	1,00085	,08013	4,9882	5,3048	1,86	7,00
	Kita	8	4,4107	1,32356	,46795	3,3042	5,5172	2,29	6,43
	Total	274	5,0266	,96665	,05840	4,9116	5,1416	1,86	7,00
KLvidQ5	Pagrindinis	2	4,8889	,47140	,33333	,6535	9,1243	4,56	5,22
	Vidurinis	43	5,0749	1,11895	,17064	4,7306	5,4193	2,44	7,00
	Aukstasis neuniversitetinis	65	5,0427	1,04503	,12962	4,7838	5,3017	2,56	7,00
	Aukstasis universitetinis	156	5,0627	1,07971	,08645	4,8919	5,2334	1,78	7,00
	Kita	8	5,2778	1,38651	,49020	4,1186	6,4369	2,89	6,78
	Total	274	5,0649	1,07811	,06513	4,9367	5,1931	1,78	7,00

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KLvidQ2	Between Groups	,958	4	,239	,357	,839
	Within Groups	180,189	269	,670		
	Total	181,146	273			
KLvidQ3	Between Groups	,288	4	,072	,142	,966
	Within Groups	136,620	269	,508		
	Total	136,908	273			
KLvidQ4	Between Groups	10,188	4	2,547	2,798	,027
	Within Groups	244,904	269	,910		
	Total	255,092	273			
KLvidQ5	Between Groups	,462	4	,115	,098	,983
	Within Groups	316,854	269	1,178		
	Total	317,316	273			

Konstruktų palyginimas pagal pavaldinių turėjimą T – test

Group Statistics				
9. Ar turite pavaldinių?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
KLvidQ2 Taip	65	4,6154	,80500	,09985
Ne	209	4,7661	,81615	,05645
KLvidQ3 Taip	65	4,9202	,63243	,07844
Ne	209	4,5963	,71424	,04941
KLvidQ4 Taip	65	5,0110	,94838	,11763
Ne	209	5,0314	,97445	,06740
KLvidQ5 Taip	65	5,3077	,93103	,11548
Ne	209	4,9894	1,11117	,07686

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means							
		t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
				One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
KLvidQ2	Equal variances assumed	-1,304	272	,097	,193	-,15067	,11554	-,37813	,07679
	Equal variances not assumed	-1,314	108,061	,096	,192	-,15067	,11470	-,37803	,07669
KLvidQ3	Equal variances assumed	3,278	272	<,001	,001	,32390	,09882	,12934	,51846
	Equal variances not assumed	3,494	119,080	<,001	<,001	,32390	,09270	,14034	,50746
KLvidQ4	Equal variances assumed	-,149	272	,441	,882	-,02045	,13753	-,29121	,25030
	Equal variances not assumed	-,151	109,301	,440	,880	-,02045	,13558	-,28915	,24824
KLvidQ5	Equal variances assumed	2,092	272	,019	,037	,31832	,15217	,01874	,61791
	Equal variances not assumed	2,295	125,675	,012	,023	,31832	,13872	,04380	,59285

Konstruktų palyginimas pagal darbo stažą ANOVA

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
KLvidQ2	Iki 1 metu	42	4,6792	,73526	,11345	4,4501	4,9083	2,84	6,42
	1 - 3 metai	52	4,8512	,80872	,11215	4,6261	5,0764	2,53	6,89
	4 - 10 metu	94	4,8460	,78530	,08100	4,6852	5,0069	3,21	6,53
	11 - 20 metu	56	4,5695	,93437	,12486	4,3193	4,8198	2,79	6,58
	Virs 20 metu	30	4,5298	,73045	,13336	4,2571	4,8026	2,11	5,47
	Total	274	4,7303	,81458	,04921	4,6334	4,8272	2,11	6,89
KLvidQ3	Iki 1 metu	42	4,5848	,71831	,11084	4,3610	4,8087	3,50	6,00
	1 - 3 metai	52	4,6719	,77697	,10775	4,4556	4,8882	3,06	6,00
	4 - 10 metu	94	4,7041	,68699	,07086	4,5634	4,8448	2,50	6,00
	11 - 20 metu	56	4,6462	,67916	,09076	4,4643	4,8281	2,50	6,00
	Virs 20 metu	30	4,7521	,72060	,13156	4,4830	5,0212	2,94	6,00
	Total	274	4,6731	,70816	,04278	4,5889	4,7574	2,50	6,00
KLvidQ4	Iki 1 metu	42	5,1327	1,04759	,16165	4,8062	5,4591	2,29	7,00
	1 - 3 metai	52	5,2473	,99382	,13782	4,9706	5,5239	1,86	6,71
	4 - 10 metu	94	4,9362	,91500	,09438	4,7488	5,1236	3,14	7,00
	11 - 20 metu	56	4,9031	,99651	,13316	4,6362	5,1699	3,14	7,00
	Virs 20 metu	30	5,0095	,88297	,16121	4,6798	5,3392	2,43	6,57
	Total	274	5,0266	,96665	,05840	4,9116	5,1416	1,86	7,00
KLvidQ5	Iki 1 metu	42	4,9735	1,28382	,19810	4,5735	5,3736	1,78	7,00
	1 - 3 metai	52	4,9722	1,11587	,15474	4,6616	5,2829	2,56	6,89
	4 - 10 metu	94	5,1584	1,06779	,11013	4,9397	5,3771	2,44	7,00
	11 - 20 metu	56	4,9008	,83892	,11211	4,6761	5,1255	3,33	6,89
	Virs 20 metu	30	5,3667	1,10848	,20238	4,9528	5,7806	3,00	7,00
	Total	274	5,0649	1,07811	,06513	4,9367	5,1931	1,78	7,00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KLvidQ2	Between Groups	4,782	4	1,195	1,823	,125
	Within Groups	176,365	269	,656		
	Total	181,146	273			
KLvidQ3	Between Groups	,646	4	,161	,319	,865
	Within Groups	136,263	269	,507		
	Total	136,908	273			
KLvidQ4	Between Groups	4,636	4	1,159	1,245	,292
	Within Groups	250,456	269	,931		
	Total	255,092	273			
KLvidQ5	Between Groups	5,859	4	1,465	1,265	,284
	Within Groups	311,457	269	1,158		
	Total	317,316	273			

Konstruktų palyginimas pagal veiklos sritį

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
KLvidQ2	Gamyba	33	4,6507	,76166	,13259	4,3806	4,9208	3,21	6,42
	Prekyba	29	4,8711	,80935	,15029	4,5633	5,1790	3,21	6,53
	Viesasis administravimas	32	4,6628	,97010	,17149	4,3131	5,0126	2,11	6,58
	Svietimas	32	4,7615	,76212	,13472	4,4867	5,0363	2,89	6,32
	Sveikatos apsauga	17	5,0031	,87309	,21175	4,5542	5,4520	3,21	6,42
	Finansu sektorius	24	4,5592	,89505	,18270	4,1813	4,9372	2,79	6,42
	IT	11	4,7560	,97767	,29478	4,0992	5,4128	2,53	6,16
	Kita	96	4,7188	,75347	,07690	4,5661	4,8714	2,95	6,89
	Total	274	4,7303	,81458	,04921	4,6334	4,8272	2,11	6,89
KLvidQ3	Gamyba	33	4,6288	,68944	,12002	4,3843	4,8733	3,13	6,00
	Prekyba	29	4,3836	,64298	,11940	4,1390	4,6282	3,31	5,69
	Viesasis administravimas	32	4,5137	,64733	,11443	4,2803	4,7471	2,94	5,81
	Svietimas	32	4,9531	,70048	,12383	4,7006	5,2057	2,50	6,00
	Sveikatos apsauga	17	5,0515	,55076	,13358	4,7683	5,3346	4,06	6,00
	Finansu sektorius	24	4,8281	,60547	,12359	4,5725	5,0838	3,50	6,00
	IT	11	4,4318	,84245	,25401	3,8658	4,9978	3,06	6,00
	Kita	96	4,6576	,74018	,07554	4,5076	4,8075	2,50	6,00
	Total	274	4,6731	,70816	,04278	4,5889	4,7574	2,50	6,00
KLvidQ4	Gamyba	33	5,0087	,84812	,14764	4,7079	5,3094	3,14	6,71
	Prekyba	29	4,7192	,98197	,18235	4,3457	5,0927	3,00	6,71
	Viesasis administravimas	32	4,7679	1,21042	,21397	4,3315	5,2043	1,86	7,00
	Svietimas	32	4,9687	1,13635	,20088	4,5591	5,3784	3,00	7,00
	Sveikatos apsauga	17	5,5462	,89105	,21611	5,0881	6,0044	3,71	6,57
	Finansu sektorius	24	5,3631	,75355	,15382	5,0449	5,6813	3,71	6,71
	IT	11	4,9610	,77747	,23441	4,4387	5,4833	4,00	6,00
	Kita	96	5,0625	,89053	,09089	4,8821	5,2429	2,29	7,00
	Total	274	5,0266	,96665	,05840	4,9116	5,1416	1,86	7,00
KLvidQ5	Gamyba	33	5,0774	1,22395	,21306	4,6434	5,5114	2,44	6,78
	Prekyba	29	4,7241	1,13102	,21003	4,2939	5,1544	2,56	6,78
	Viesasis administravimas	32	4,8403	1,11930	,19787	4,4367	5,2438	1,78	7,00
	Svietimas	32	5,2222	,94323	,16674	4,8822	5,5623	2,89	6,78
	Sveikatos apsauga	17	5,8562	,89990	,21826	5,3935	6,3189	4,00	7,00
	Finansu sektorius	24	4,8611	1,05879	,21613	4,4140	5,3082	2,56	6,44
	IT	11	4,8586	1,02931	,31035	4,1671	5,5501	2,89	6,11
	Kita	96	5,1204	1,02403	,10452	4,9129	5,3279	3,22	7,00
	Total	274	5,0649	1,07811	,06513	4,9367	5,1931	1,78	7,00

Bonferroni	Gamyba	Prekyba	,24517	,17616	1,000	-,3107	,8011
		Viesasis administravimas	,11512	,17171	1,000	-,4267	,6570
		Svietimas	-,32434	,17171	1,000	-,8662	,2175
		Sveikatos apsauga	-,42268	,20662	1,000	-1,0747	,2293
		Finansu sektorius	-,19934	,18567	1,000	-,7852	,3866
		IT	,19697	,24096	1,000	-,5634	,9573
	Prekyba	Kita	-,02876	,13966	1,000	-,4695	,4120
		Gamyba	-,24517	,17616	1,000	-,8011	,3107
		Viesasis administravimas	-,13005	,17744	1,000	-,6900	,4299
		Svietimas	-,56950*	,17744	,042	-1,1295	-,0096
		Sveikatos apsauga	-,66785*	,21141	,049	-1,3350	-,0007
		Finansu sektorius	-,44450	,19099	,579	-1,0472	,1582
	Viesasis administravimas	IT	-,04820	,24508	1,000	-,8216	,7252
		Kita	-,27393	,14665	1,000	-,7367	,1889
		Gamyba	-,11512	,17171	1,000	-,6570	,4267
		Prekyba	,13005	,17744	1,000	-,4299	,6900
		Svietimas	-,43945	,17303	,327	-,9855	,1066
		Sveikatos apsauga	-,53780	,20772	,284	-1,1933	,1177
	Svietimas	Finansu sektorius	-,31445	,18689	1,000	-,9042	,2753
		IT	,08185	,24190	1,000	-,6815	,8452
		Kita	-,14388	,14128	1,000	-,5897	,3019
		Gamyba	,32434	,17171	1,000	-,2175	,8662
		Prekyba	,56950*	,17744	,042	,0096	1,1295
		Viesasis administravimas	,43945	,17303	,327	-,1066	,9855
	Sveikatos apsauga	Sveikatos apsauga	-,09835	,20772	1,000	-,7538	,5571
		Finansu sektorius	,12500	,18689	1,000	-,4648	,7148
		IT	,52131	,24190	,898	-,2420	1,2846
		Kita	,29557	,14128	1,000	-,1502	,7414
		Gamyba	,42268	,20662	1,000	-,2293	1,0747
		Prekyba	,66785*	,21141	,049	,0007	1,3350
	Finansu sektorius	Viesasis administravimas	,53780	,20772	,284	-,1177	1,1933
		Svietimas	,09835	,20772	1,000	-,5571	,7538
		Finansu sektorius	,22335	,21940	1,000	-,4690	,9157
		IT	,61965	,26781	,600	-,2255	1,4648
		Kita	,39392	,18212	,880	-,1808	,9686
		Gamyba	,19934	,18567	1,000	-,3866	,7852
	IT	Prekyba	,44450	,19099	,579	-,1582	1,0472
		Viesasis administravimas	,31445	,18689	1,000	-,2753	,9042
		Svietimas	-,12500	,18689	1,000	-,7148	,4648
		Sveikatos apsauga	-,22335	,21940	1,000	-,9157	,4690
		IT	,39631	,25200	1,000	-,3989	1,1915
		Kita	,17057	,15795	1,000	-,3279	,6690
	Kita	Gamyba	-,19697	,24096	1,000	-,9573	,5634
		Prekyba	,04820	,24508	1,000	-,7252	,8216
		Viesasis administravimas	-,08185	,24190	1,000	-,8452	,6815
		Svietimas	-,52131	,24190	,898	-1,2846	,2420
		Sveikatos apsauga	-,61965	,26781	,600	-1,4648	,2255
		Finansu sektorius	-,39631	,25200	1,000	-1,1915	,3989
		Kita	-,22573	,22031	1,000	-,9209	,4695
		Gamyba	,02876	,13966	1,000	-,4120	,4695
		Prekyba	,27393	,14665	1,000	-,1889	,7367
		Viesasis administravimas	,14388	,14128	1,000	-,3019	,5897
		Svietimas	-,29557	,14128	1,000	-,7414	,1502
		Sveikatos apsauga	-,39392	,18212	,880	-,9686	,1808
		Finansu sektorius	-,17057	,15795	1,000	-,6690	,3279
		IT	,22573	,22031	1,000	-,4695	,9209

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KLvidQ2	Between Groups	2,949	7	,421	,629	,732
	Within Groups	178,197	266	,670		
	Total	181,146	273			
KLvidQ3	Between Groups	9,492	7	1,356	2,831	,007
	Within Groups	127,417	266	,479		
	Total	136,908	273			
KLvidQ4	Between Groups	12,479	7	1,783	1,955	,062
	Within Groups	242,613	266	,912		
	Total	255,092	273			
KLvidQ5	Between Groups	18,184	7	2,598	2,310	,027
	Within Groups	299,131	266	1,125		
	Total	317,316	273			

Konstruktų palyginimas pagal organizacijos dydį ANOVA

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
KLvidQ2	Labai maza (1 - 9 darbuotojai)	19	4,7673	,88771	,20366	4,3394	5,1952	3,21	6,16
	Maza (10 - 49 darbuotojai)	57	4,7858	,74882	,09918	4,5871	4,9845	2,79	6,21
	Vidutine (50 - 249 darbuotojai)	95	4,7102	,85997	,08823	4,5351	4,8854	2,11	6,89
	Didele (250 ir daugiau darbuotoju)	103	4,7113	,80298	,07912	4,5544	4,8682	2,53	6,42
	Total	274	4,7303	,81458	,04921	4,6334	4,8272	2,11	6,89
KLvidQ3	Labai maza (1 - 9 darbuotojai)	19	4,7007	,79347	,18203	4,3182	5,0831	3,50	6,00
	Maza (10 - 49 darbuotojai)	57	4,4912	,63446	,08404	4,3229	4,6596	2,50	6,00
	Vidutine (50 - 249 darbuotojai)	95	4,6691	,70102	,07192	4,5263	4,8119	2,50	6,00
	Didele (250 ir daugiau darbuotoju)	103	4,7725	,72707	,07164	4,6304	4,9146	2,94	6,00
	Total	274	4,6731	,70816	,04278	4,5889	4,7574	2,50	6,00
KLvidQ4	Labai maza (1 - 9 darbuotojai)	19	5,3609	,82804	,18996	4,9618	5,7600	3,71	7,00
	Maza (10 - 49 darbuotojai)	57	4,7820	,92073	,12195	4,5377	5,0263	3,29	7,00
	Vidutine (50 - 249 darbuotojai)	95	4,8707	1,08618	,11144	4,6494	5,0919	1,86	7,00
	Didele (250 ir daugiau darbuotoju)	103	5,2441	,83817	,08259	5,0803	5,4079	3,14	7,00
	Total	274	5,0266	,96665	,05840	4,9116	5,1416	1,86	7,00
KLvidQ5	Labai maza (1 - 9 darbuotojai)	19	5,4152	1,37479	,31540	4,7526	6,0778	2,56	7,00
	Maza (10 - 49 darbuotojai)	57	4,9123	,99707	,13207	4,6477	5,1768	2,89	6,78
	Vidutine (50 - 249 darbuotojai)	95	5,0187	1,01792	,10444	4,8114	5,2261	2,78	7,00
	Didele (250 ir daugiau darbuotoju)	103	5,1273	1,11126	,10950	4,9101	5,3445	1,78	7,00
	Total	274	5,0649	1,07811	,06513	4,9367	5,1931	1,78	7,00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KLvidQ2	Between Groups	,277	3	,092	,138	,937
	Within Groups	180,869	270	,670		
	Total	181,146	273			
KLvidQ3	Between Groups	2,918	3	,973	1,960	,120
	Within Groups	133,990	270	,496		
	Total	136,908	273			
KLvidQ4	Between Groups	12,717	3	4,239	4,722	,003
	Within Groups	242,375	270	,898		
	Total	255,092	273			
KLvidQ5	Between Groups	4,263	3	1,421	1,226	,301
	Within Groups	313,053	270	1,159		
	Total	317,316	273			

Bonferroni	Labai maza (1 - 9 darbuotojai)	Maza (10 - 49 darbuotojai)	,57895	,25099	,131	-,0881	1,2460
		Vidutine (50 - 249 darbuotojai)	,49023	,23811	,243	-,1426	1,1231
		Didele (250 ir daugiau darbuotoju)	,11680	,23656	1,000	-,5119	,7455
	Maza (10 - 49 darbuotojai)	Labai maza (1 - 9 darbuotojai)	-,57895	,25099	,131	-1,2460	,0881
		Vidutine (50 - 249 darbuotojai)	-,08872	,15874	1,000	-,5106	,3332
		Didele (250 ir daugiau darbuotoju)	-,46215*	,15641	,020	-,8779	-,0464
	Vidutine (50 - 249 darbuotojai)	Labai maza (1 - 9 darbuotojai)	-,49023	,23811	,243	-1,1231	,1426
		Maza (10 - 49 darbuotojai)	,08872	,15874	1,000	-,3332	,5106
		Didele (250 ir daugiau darbuotoju)	-,37343*	,13478	,036	-,7316	-,0152
	Didele (250 ir daugiau darbuotoju)	Labai maza (1 - 9 darbuotojai)	-,11680	,23656	1,000	-,7455	,5119
		Maza (10 - 49 darbuotojai)	,46215*	,15641	,020	,0464	,8779
		Vidutine (50 - 249 darbuotojai)	,37343*	,13478	,036	,0152	,7316

PROCESS Procedure for SPSS Version 5.0 analizių rezultatai

```
*****
****
Model: 7
  Y: Pilelg
  X: Motyv
  M: Isitrauk
  W: Psisauug

Sample
Size: 274

Variable descriptive statistics
      Pilelg      Motyv      Isitrauk      Psisauug
Mean    4,6731    4,7303    5,0649    5,0266
SD       ,7082     ,8146     1,0781     ,9666
Min      2,5000    2,1053    1,7778    1,8571
Max      6,0000    6,8947    7,0000    7,0000

Variable intercorrelations (Pearson r)
      Pilelg      Motyv      Isitrauk      Psisauug
Pilelg    1,0000     ,2476     ,6016     ,2691
Motyv     ,2476    1,0000     ,3177     ,2587
Isitrauk   ,6016     ,3177    1,0000     ,4358
Psisauug   ,2691     ,2587     ,4358    1,0000

*****
****

OUTCOME VARIABLE:
  Isitrauk

Model Summary
      R      R-sq    Adj R-sq      F      p      SEest
    ,4887    ,2389    ,2304    28,2429    ,0000    ,9458

      SS      df      MS
Regress  75,7924    3,0000    25,2641
Residual 241,5233   270,0000     ,8945
Total   317,3157   273,0000    1,1623

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant  -,1766    1,5345    -,1151    ,9085    -3,1976    2,8444
Motyv     ,6615     ,3235     2,0448    ,0418     ,0246    1,2983
Psisauug   ,7725     ,3037     2,5434    ,0115     ,1745    1,3705
Int_1     -,0738     ,0628    -1,1760    ,2406    -1,1974    ,0498

Product terms key:
Int_1 :      Motyv      x      Psisauug

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
X*W    ,0039    1,3830    1,0000   270,0000    ,2406
-----
      Focal predict: Motyv      (X)
      Mod var: Psisauug      (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/
  Motyv      Psisauug      Isitrauk      .
BEGIN DATA.
  4,0000    4,0000    4,3780
  4,7368    4,0000    4,6477
  5,4737    4,0000    4,9175
  4,0000    5,1429    4,9233
  4,7368    5,1429    5,1309
  5,4737    5,1429    5,3385
  4,0000    6,0000    5,3323
  4,7368    6,0000    5,4933
  5,4737    6,0000    5,6543
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  Motyv      WITH      Isitrauk BY      Psisauug      .
-----
```

```

-----
Some regression diagnostics

               Min.      Max.
fitted        2,7146    6,1825
residual      -3,1543    2,0386
t-resid       -3,4087    2,1792

Shape of residuals
      Skewness  Kurtosis
Value    -,2098    -,0682
se        ,1472    ,2933

Bonferroni-corrected p for largest t-residual
      t-resid  p-value  casenum
      -3,4087    ,2063   248,0000

Most influential observations
               casenum  dfbeta
constant    180,0000    ,4350
Motyv       180,0000    -,0869
Psisaug     77,0000     ,0759
Int_1       180,0000    ,0146

Variable tolerance and VIF
               Tol.      VIF
Motyv         ,0472    21,1909
Psisaug       ,0380    26,3089
Int_1         ,0172    58,0137

Breusch-Pagan test of heteroskedasticity
               Chi-sq      df      p
Normal        6,9177     3,0000    ,0746
Robust        7,2390     3,0000    ,0647

*****

OUTCOME VARIABLE:
Pilelg

Model Summary
               R      R-sq  Adj R-sq      F      p      SEest
               ,6046    ,3655    ,3608    78,0610    ,0000    ,5662

               SS      df      MS
Regress     50,0428     2,0000    25,0214
Residual    86,8654    271,0000     ,3205
Total      136,9083    273,0000     ,5015

Model
               coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant     2,4797    ,2267    10,9384    ,0000    2,0334    2,9261
Motyv        ,0546    ,0444     1,2300    ,2198    -,0328    ,1419
Isitrauk     ,3821    ,0335    11,3991    ,0000    ,3161    ,4481

Test(s) of X by M interaction:
               F      df1      df2      p
               ,3631     1,0000    270,0000    ,5473

```

```

-----
Some regression diagnostics

               Min.      Max.
fitted        3,4067    5,5511
residual      -1,5699    1,5980
t-resid       -2,8238    2,8726

```

```

Shape of residuals
      Skewness  Kurtosis
Value    -,1009    ,0752
se        ,1472    ,2933

```

Bonferroni-corrected p for largest t-residual

t-resid	p-value	casenum
2,8726	1,0000	138,0000

Most influential observations

	casenum	dfbeta
constant	190,0000	-,4650
Motyv	228,0000	-,0133
Isitrauk	190,0000	,0831
	190,0000	-,0175

Variable tolerance and VIF

	Tol.	VIF
Motyv	,8977	1,1139
Isitrauk	,0306	32,7230
	,0305	32,7570

Breusch-Pagan test of heteroskedasticity

	Chi-sq	df	p
Normal	2,9722	3,0000	,3959
Robust	2,8969	3,0000	,4078

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

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
,0546	,0444	1,2300	,2198	-,0328	,1419

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:

Motyv -> Isitrauk -> Pilelg

Psisaug	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
4,0000	,1399	,0372	,0746	,2233
5,1429	,1077	,0282	,0569	,1678
6,0000	,0835	,0340	,0204	,1553

Index of moderated mediation:

	Index	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Psisaug	-,0282	,0217	-,0760	,0113

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

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

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

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