

ISM VADYBOS IR EKONOMIKOS UNIVERSITETAS
VADOVŲ MAGISTRANTŪRA

Lina Juknevičienė

**Psichologinio kontrakto veiksmų įtaka X ir Y kartų
darbuotojų įsipareigojimui organizacijai**

Magistro darbas

Darbo vadovas

Doc. dr. Raimonda Alonderienė _____

Recenzentas

Vilnius

2013

S A N T R A U K A

Juknevičienė, L. (2013). Psichologinio kontrakto veiksnių įtaka X ir Y kartų darbuotojų įsipareigojimui organizacijai. Magistrantūros baigiamasis darbas. Vilnius: ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas.

Šio darbo tikslas – nustatyti kaip psichologinio kontrakto veiksniai įtakoja X ir Y kartų darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.

Darbo uždaviniai: 1) atlikti mokslinės literatūros analizę, siekiant identifikuoti kartų skirtumus bei ištirti sąsajas tarp skirtingų kartų psichologinio kontrakto veiksnių ir įsipareigojimo organizacijai; 2) empiriškai ištirti psichologinio kontrakto veiksnių įtaką X ir Y kartų darbuotojų emociniam, tęstiniam ir normatyviniam įsipareigojimui organizacijai; 3) pateikti praktines rekomendacijas įmonių vadovams ar atsakingiems darbuotojams kaip įtakoti X ir Y kartų darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, įgyvendinant psichologinio kontrakto sąlygas.

Empiriniam tyrimui panaudotas kiekybinis tyrimo metodas - internetinė apklausa, kurioje apklausti 324 darbuotojai iš 20 Lietuvos paslaugų sektoriaus organizacijų.

Atlikus mokslinės literatūros ir empirinio tyrimo duomenų analizę, buvo nustatyta, kad psichologinio kontrakto veiksniai įtakoja tik emocinį darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Taip pat ištirta, kad X kartos darbuotojų emocinis įsipareigojimas organizacijai stipresnis negu Y kartos darbuotojų. Tęstiniam ir normatyviniam įsipareigojimui psichologinio kontrakto veiksniai įtakos neturi arba ji nereikšminga. Tyrimas atskleidė, kad psichologinio kontrakto veiksniai, įtakojantys emocinį įsipareigojimą, tarp X ir Y kartos skiriasi nežymiai. Išskiriami šie veiksniai:

X kartoje – darbo pobūdis, karjeros vystymas, organizacinė politika bei darbuotojo prisiimtos pareigos;

Y kartoje – darbo pobūdis, organizacijos politika, darbuotojo prisiimtos pareigos bei socialinė atmosfera.

Skirtumas tarp kartas įtakojančių psichologinio kontrakto veiksnių yra tas, kad X kartos darbuotojų emocinį įsipareigojimą įtakoja karjeros vystymas, o Y kartos darbuotojų – socialinė atmosfera.

Raktiniai žodžiai: X ir Y darbuotojų kartos, psichologinis kontraktas, įsipareigojimas organizacijai – emocinis, normatyvinis ir tęstinis.

S U M M A R Y

Juknevičienė, L. (2013). The influence of psychological contract factors on X and Y generation employees' commitment to the organization. Master's thesis. Vilnius, ISM.

The study aims to determine how factors of psychological contract affect commitment to the organization of X and Y generation employees.

The goals of the major paper are: 1) review and analyze academic research on differences between X and Y generations as well as look into the interrelation of factors of psychological contract and loyalty as regards different generations; 2) perform an empirical study on how the factors of psychological contract influence the emotional, continuous and normative commitment of X and Y generations; 3) offer practical recommendations to the management and relevant staff on the implementation of psychological contract conditions, influence the X and Y generation employees' commitment to the organization.

The method applied was quantitative survey: 324 employees representing 20 organizations providing services in Lithuania filled out questionnaires on the internet.

The conclusions drawn upon study of academic research and the survey data are as follows: the factors of psychological contract influence only the employees' emotional commitment to the organization. The study also shows that emotional obligations of X generation are stronger as compared to those of Y generation. The factors of psychological contract either do not affect the continuous and normative commitment, or the influence is insignificant. The study proves only a slight difference between factors of psychological contract, influencing emotional commitment of X and Y generations. The factors are:

- generation X: the type of work, career development, organizational policy and the obligations undertaken by the employee;
- generation Y: the type of work, organizational policy, obligations undertaken by the employee and social atmosphere.

The difference between factors influencing the psychological contract are related to X generation emotional commitment being influenced by career development, while Y generation is conditioned by social atmosphere.

Key words: X and Y employee generations, psychological contract, emotional, normative and continuous commitment to the organization.

TURINYS

PAVEIKSLŲ SAŖAŠAS.....	5
LENTELIŲ SAŖAŠAS.....	6
ĮVADAS	7
1. PROBLEMOS APIBRĖŽIMAS	11
2. LITERATŪROS APŽVALGA.....	12
2.1. Kartų teorijos apžvalga	12
2.1.1. Kartos sąvoka	12
2.1.2. Kartų teorijos raida	12
2.1.3. Kartų klasifikacija ir būdingi bruožai	14
2.1.4. Kartų teorija Lietuvoje	19
2.2. Psichologinis kontraktas	20
2.2.1. Psichologinio kontrakto sąvoka ir jos raida	21
2.2.2. Psichologinio kontrakto tyrimai	24
2.3. Įsipareigojimo organizacijai sąvokos ir modelių apžvalga	26
2.4. Sąsaja tarp kartų teorijos, psichologinio kontrakto veiksmų bei įsipareigojimo ...	29
2.5. Psichologinio kontrakto veiksmų įtakos X ir Y kartų darbuotojų įsipareigojimui organizacijai tyrimo modelis	33
3. EMPIRINIS TYRIMAS	36
3.1. Empirinio tyrimo tikslas ir uždaviniai.....	36
3.2. Empirinio tyrimo metodologija	36
3.2.1. Empirinio tyrimo instrumentas	37
3.2.2. Empirinio tyrimo duomenų analizės metodai.....	39
4. EMPIRINIO TYRIMO EIGOS IR REZULTATŲ APRAŠYMAS	46
4.1. Empirinio tyrimo eiga.....	46
4.2. Empirinio tyrimo rezultatų analizė	46
4.2.1. Respondentų socialinės demografinės charakteristikos	47

4.2.2. Psichologinio kontrakto ir įsipareigojimo organizacijai faktorių analizės rezultatai.....	49
4.2.3. Su darbu susijusių veiksnių įtakos X ir Y kartų darbuotojams analizė.....	57
4.2.4. Koreliacinės analizės rezultatai	64
4.2.5. Regresinės analizės rezultatai.....	67
4.3. Empirinio tyrimo išvados.....	69
5. APIBENDRINIMAS.....	72
6. IŠVADOS.....	75
7. PRAKTINĖ INTERPRETACIJA VADOVAMS.....	78
LITERATŪRA.....	82
PRIEDA I.....	90

P A V E I K S L Ų S A R A Š A S

1 paveikslas	Tridimensinis įsipareigojimo organizacijai modelis	28
2 paveikslas	Psichologinio kontrakto turinio modelis	30
3 paveikslas	Teorinis tyrimo modelis	34
4 paveikslas	X ir Y kartų darbuotojų socialinės demografinės charakteristikos	48
5 paveikslas	Psichologinio kontrakto faktorių vertinimo vidurkiai pagal lytį	50
6 paveikslas	Psichologinio kontrakto faktorių vertinimo vidurkiai pagal šeimyninę padėtį	51
7 paveikslas	Psichologinio kontrakto faktorių vertinimo vidurkiai pagal užimamą poziciją	51
8 paveikslas	Psichologinio kontrakto faktorių vertinimo vidurkiai pagal darbo stažą	52
9 paveikslas	Emocinio, tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo organizacijai vertinimo vidurkiai pagal lytį	54
10 paveikslas	Emocinio, tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo organizacijai vertinimo vidurkiai pagal šeimyninę padėtį	55
11 paveikslas	Emocinio, tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo organizacijai vertinimo vidurkiai pagal užimamą poziciją	55
12 paveikslas	Emocinio, tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo organizacijai vertinimo vidurkiai pagal darbo stažą	56
13 paveikslas	Su darbu susijusių veiksnių vertinimo vidurkiai	58
14 paveikslas	X ir Y kartų su darbu susijusių veiksnių vertinimo vidurkiai	58
15 paveikslas	Klasterių sudėtis pagal X ir Y kartas	61
16 paveikslas	Tikslinės grupės amžiaus vidurkis kartose ir klasteriuose	61
17 paveikslas	Su darbu susijusių veiksnių vertinimo vidurkiai klasteriuose	62

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė	Skirstymas į kartas	15
2 lentelė	Kartos, esančios pasaulinėje darbo rinkoje	16
3 lentelė	Kartoms būdingi bruožai	16
4 lentelė	Kartoms būdingas požiūris į darbą	17
5 lentelė	X ir Y kartų darbuotojams būdingi bruožai	18
6 lentelė	Psichologinio kontrakto turinio modelis pagal Schein	23
7 lentelė	Psichologinio kontrakto turinio modelis pagal Freese	24
8 lentelė	Psichologinio kontrakto tyrimo pavyzdžiai organizacinės psichologijos kontekste	25
9 lentelė	Įsipareigojimo organizacijai koncepcinių modelių santrauka	27
10 lentelė	Apklaustos klausimyno struktūra	38
11 lentelė	Psichologinio kontrakto konstruktas pagal faktorinės analizės duomenis	42
12 lentelė	Įsipareigojimo organizacijai konstruktas pagal faktorinės analizės duomenis	43
13 lentelė	Kiekybinio tyrimo respondentų socialinės demografinės charakteristikos	47
14 lentelė	X ir Y kartų psichologinio kontrakto faktorių vertinimo vidurkiai	49
15 lentelė	X ir Y kartų įsipareigojimo organizacijai lygis	53
16 lentelė	Su darbu susiję veiksniai	57
17 lentelė	Tikslinės respondentų grupės klasterių bei X ir Y kartų demografinis profilis	60
18 lentelė	Psichologinio kontrakto faktorių vertinimo vidurkiai klasteriuose vs kartose	63
19 lentelė	Įsipareigojimo organizacijai faktorių vertinimo vidurkiai klasteriuose vs kartose	63
20 lentelė	Psichologinio kontrakto ir įsipareigojimo faktorių koreliacija	64
21 lentelė	Psichologinio kontrakto ir įsipareigojimo faktorių koreliacija X kartoje	65
22 lentelė	Psichologinio kontrakto ir įsipareigojimo faktorių koreliacija Y kartoje	66
23 lentelė	Psichologinio kontrakto faktorių įtaka emociniam įsipareigojimui	67
24 lentelė	Psichologinio kontrakto faktorių įtaka normatyviam įsipareigojimui	68

ĮVADAS

Darbiniai dvišaliai santykiai tarp darbuotojo ir organizacijos įprastai apibrėžiami formalia darbo sutartimi. Sutartyje paprastai numatomi visi formalūs aspektai, reglamentuojantys darbo santykius, atsižvelgiama į darbo įstatymų reikalavimus bei darbo kodeksą. Tačiau nuo pat darbinių santykių pradžios (kai tik darbuotojas ateina įsidarbinti) tarp darbdavio ir darbuotojo užsimezga neformalus, nerašyti ir neįforminti santykiai, kurie tęsiasi iki pat darbuotojo karjeros toje įmonėje pabaigos. Juos galima būtų apibūdinti kaip abiejų šalių lūkesčius vienas kito atžvilgiu. Vadybinėje literatūroje šie lūkesčiai įvardinami kaip psichologinis kontraktas. Labai svarbu, kad abiejų šalių lūkesčiai vienas kito atžvilgiu būtų pagrįsti ir vienodai suvokiami.

Gyvename amžiuje, kai nuolat vyksta reikšmingi pokyčiai: technologiniai, organizaciniai, ekologiniai, vyksta finansinės ir politinės krizės. Besikeičiančios aplinkos įtaka akivaizdi ir darbinuose santykiuose. Darbo rinkai tapus globalia, darbuotojų lūkesčiai organizacijų atžvilgiu nuolat keičiasi, darbuotojams atsiranda vis daugiau galimybių rinktis. Psichologinis kontraktas labai dinamiškas, todėl organizacijose svarbu suvokti, kad reikia ne tik palaikyti psichologinį kontraktą, bet jį pastoviai peržiūrėti, papildyti, atsižvelgiant į besikeičiančias aplinkos sąlygas. Lengvai pasiekama informacija turi įtakos vertybėms, žadina socialinį aktyvumą. Į darbo rinką ateina visiškai nauja karta su kitokiu požiūriu į darbinis santykius. Jauni darbuotojai turi didesnes galimybes įgyti išsilavinimą užsienyje, geriau suvokia savo alternatyvas ir pasirinkimo variantus. Organizacijoms labai svarbu suprasti kartų skirtumus ir pagal tai formuoti psichologinio kontrakto veiksnius. Nors psichologinis kontraktas yra individualus kiekvieno darbuotojo požiūris, tačiau, suvokus kartoms būdingus bruožus, galima suformuoti kartos lygmens psichologinį kontraktą. Tai galėtų būti veiksminga vadybinė priemonė.

Pasaulyje psichologinio kontrakto sąvoka bei jo svarba vadyboje įvairiais aspektais pradėta nagrinėti jau nuo 1960 m. Darbuotojų noras įsipareigoti organizacijai lemia ne tik geresnius rezultatus, efektyvesnį darbo atlikimą, bet didina ir darbuotojų įsitraukimą į organizacijos veiklą. Tokie įsipareigoję darbuotojai susitapatina su organizacija, siekdami jos tikslų bei tobulindami veiklą, teikia pasiūlymus inovacijoms.

Nors kartų klausimas pasaulinėje vadyboje nagrinėjamas jau daugiau nei 50 metų, šio darbo autorė neaptiko informacijos apie tai, kad Lietuvos organizacijos naudotų psichologinį kontraktą, kaip vadybinę priemonę skirtingų darbuotojų kartų įsipareigojimui didinti. Lietuvoje apie kartų skirtumus darbinuose santykiuose pradėta šnekėti tik šiame dešimtmetyje, kai į kartų skirtumus dėmesį atkreipė sociologai. Per pastaruosius keletą metų daugelio organizacijų vadovai teigia pastebintys skirtumus tarp skirtingo amžiaus darbuotojų, taip pat susiduria su tam tikrais sunkumais, sprendžiant konfliktus tarp skirtingų kartų darbuotojų bei ieškant tinkamos

motyvacijos. Vadovams antrina ir konsultacinių bei įdarbinimo įmonių specialistai, teigdami, kad skirtingų kartų darbuotojai skiriasi darbdaviui keliamais reikalavimais, požiūriu į individualų ir komandinį darbą, poreikiu mokytis bei tobulėti ir pan. Pastebima, kad skirtingų kartų darbuotojai linkę nevienodai įsipareigoti organizacijai, taip pat skiriasi darbuotojų vertinimas ir požiūris į tai, kaip organizacija linkusi laikytis duotų pažadų – jaunesni labiau reiklūs organizacijos atžvilgiu, vyresni atlaidesni. Būtent šie organizacijos prisiimti įsipareigojimai darbuotojų atžvilgiu suformuoja lūkesčius. Šių lūkesčių patenkinimas arba priešingai – pažeidimas, galiausiai turi įtakos darbuotojų elgesiui, tame tarpe ir įsipareigojimui.

Taigi, šiame magistro darbe nagrinėjamas *probleminis klausimas*: kaip psichologinio kontrakto veiksniai įtakoja X ir Y kartų darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.

Darbo tikslas: Nustatyti psichologinio kontrakto veiksnius, įtakančius X ir Y kartų darbuotojų įsipareigojimą (emocinį, normatyvinį bei tęstinį) organizacijai.

Darbo uždaviniai:

1) atlikti akademinės literatūros analizę, siekiant identifikuoti kartų skirtumus bei įvardinti sąsajas tarp psichologinio kontrakto veiksnių ir įsipareigojimo organizacijai;

2) empiriniu tyrimu nustatyti psichologinio kontrakto veiksnių įtaką X ir Y kartų darbuotojų įsipareigojimui organizacijai;

3) pateikti praktines rekomendacijas vadovams, kaip įtakoti X ir Y kartų darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, įgyvendinant psichologinio kontrakto veiksnius.

Darbo mokslinė reikšmė, darbo mokslinis naujumas.

Vakarų šalių mokslinėje literatūroje aptinkama nemažai darbų, kuriuose analizuojamas skirtingų kartų darbuotojų požiūris į motyvaciją darbe, jų ketinimą įsipareigoti organizacijai bei veiksnius lemiančius įsipareigojimą. Tačiau tiek straipsnių, tiek tyrimų, nagrinėjančių psichologinio kontrakto veiksnių įtaką X ir Y kartos darbuotojų emociniam, normatyviniam bei tęstiniam įsipareigojimui, nepavyko rasti. Mokslinių darbų, kurie nagrinėtų Lietuvos organizacijų skirtingų kartų darbuotojų skirtumus ir jų suvokiamus bei vertinamus psichologinio kontrakto veiksnius, aptikti nepavyko. Buvo rastas tik vienas mokslinis darbas, kuriame analizuojama, kaip psichologinio kontrakto veiksniai įtakoja X ir Y kartų darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Pastaruoju metu skirtingų kartų darbuotojų įsipareigojimas organizacijai tampa ypač aktualia problema dėl besikeičiančios situacijos darbo rinkoje: emigracijos, verslo globalizacijos, naujų darbo rinkų. Darbo išvados paremtos empirinio kiekybinio tyrimo, kuriame dalyvavo 324 darbuotojai iš 20 skirtingų geografinių regionų Lietuvos paslaugų sektoriaus organizacijų, rezultatais.

Darbo praktinė reikšmė. Darbo autorė tikisi, kad darbe pateiktos išvalgos ir apibendrinimai paskatins Lietuvos organizacijų vadovus atkreipti dėmesį į darbuotojų kartų skirtumus, paskatins stengtis juos suprasti. Taip pat tikėtina, kad bus atkreiptas dėmesys į psichologinį kontraktą, kaip į veiksmingą vadybinę priemonę, dirbant su skirtingų kartų darbuotojais. Lietuvos organizacijų vadovai ir atsakingi darbuotojai šiame darbe ras apibendrintą informaciją apie psichologinio kontrakto, kaip vadybinės priemonės, panaudojimo gerąją praktiką pasaulyje. Literatūros analizės bei empirinio tyrimo pagrindu pateiktos išvados bei pasiūlymai yra aktualūs organizacijų vadovams, žmogiškųjų išteklių valdymo specialistams, kurie nori geriau suprasti skirtingų kartų darbuotojus bei per tinkamai parinktus psichologinio kontrakto veiksnius įtakoti jų įsipareigojimą organizacijai.

Tyrimo metodologija. Darbe keliamo tikslo pasiekimui ir uždavinių įgyvendinimui pradžioje buvo atlikta mokslinės literatūros analizė. Remiantis literatūra, buvo sudarytas teorinis tyrimo modelis bei atliktas kiekybinis tyrimas. Atliktos internetinės apklausos duomenys buvo analizuojami statistiniais metodais. Kiekybinio tyrimo duomenų apdorojimui bei analizei buvo naudojama IBM SPSS programa.

Darbo loginė struktūra. Darbas susideda iš šių dalių: 1) problemos apibrėžimo, kurioje darbo autorė atskleidžia temos aktualumą ir suformuluoja probleminį klausimą; 2) literatūros apžvalgos, kurioje apžvelgiama Lietuvos ir pasaulio mokslinė literatūra kartų teorijos, psichologinio kontrakto, įsipareigojimo organizacijai temomis, identifikuojamos tarp jų egzistuojančios sąsajos bei aprašomas tyrimo teorinis modelis bei iškeliamos hipotezės; 3) empirinio tyrimo, kuriame apibrėžiami tyrimo tikslas, uždaviniai ir metodologija; 4) atlikto empirinio tyrimo eigos ir rezultatų aprašymo; 5) apibendrinimo, kuriame atlikta empirinio tyrimo rezultatų ir literatūros apžvalgos sintezė; 6) darbo išvadų ir 7) praktinės interpretacijos vadovams, kurioje apibendrintai atskleidžiami X ir Y kartų darbuotojų skirtumai bei atskirų psichologinio kontrakto veiksnių įtaka X ir Y kartos darbuotojų emociniam, normatyviniam ir tęstiniam įsipareigojimui organizacijai. Taip pat pateikiami pasiūlymai ir sprendimo būdai, kaip vadyboje naudojant psichologinį kontraktą galima efektyviausiai įtakoti X ir Y kartų darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.

Baigiamojo darbo apribojimai. Šiame darbe nebuvo nagrinėjama, ar egzistuoja esminis skirtumas tarp lietuviškųjų X ir Y kartų bei amerikietiškojo skirstymo į kartas. Darbe buvo siekiama ištirti psichologinio kontrakto veiksnių įtaką Lietuvos paslaugų sektoriaus organizacijų X ir Y kartų darbuotojų įsipareigojimui. Dėl laiko stokos, taip pat laisvanoriško apklausos pobūdžio (respondentai atsakinėjo į klausimus laisva valia) bei kai kurių organizacijų vadovų draudimo darbuotojams dalyvauti apklausoje, tyrimo rezultatai nėra reprezentatyvūs Lietuvos

mastu. Be to, šiame tyrime nenagrinėtas vieno svarbaus psichologinio kontrakto aspektas, t.y. psichologinio kontrakto pažeidimo/sulaužymo įtaka X ir Y kartų darbuotojų įsipareigojimui organizacijai.

1. PROBLEMOS APIBRĖŽIMAS

Kaip ir daugelio pasaulio šalių, taip ir Lietuvos darbo rinką šiuo metu sudaro 4-ių kartų darbuotojai: tradicinės, Kūdikių bumo, X ir Y kartų. Nors demografinės, socialinės bei politinės sąlygos įtakoja, kad darbuotojai darbo rinkoje lieka vis ilgiau, bet santykis tarp kartų natūraliai keičiasi - vyresnės kartos pasitraukia, užleisdamos vietą jaunesnėms. Šiuo metu darbo rinkoje dominuoja X karta. Bet pagal Business and Profesional Women's Foundation pateiktus duomenis, iki 2025 m. Y kartos darbuotojai sudarys apie 75% dirbančiųjų (Young Careerists Research Project, 2012).

Mokslinėje literatūroje išskiriami akivaizdūs X ir Y kartų atstovų pasaulėžiūros, vertybių bei lūkesčių darbinių santykių atžvilgiu skirtumai. Šie lūkesčiai vadybinėje literatūroje vadinami psichologiniu kontraktu. Psichologinis kontraktas gali apimti tūkstančius dalykų (Kotter, 1973; Sims, 1994) ir yra labai individualus. Darbuotojo sąmonėje lūkesčiai organizacijos atžvilgiu formuojasi nuo pat pirmojo kontakto su darbdaviu ir tęsiasi visą likusį darbinių santykių laikotarpį. Nors psichologinio kontrakto prigimtis labai individuali, bet tikėtina, kad vienai kartai priklausantys darbuotojai, dėl pasaulėžiūros, vertybinių sistemų bendrumo, gali turėti tos kartos psichologinį kontraktą (Freese, Schalk ir Croon, 2011). Moksliniais tyrimais įrodyta, kad lūkesčiai darbdavio atžvilgiu turi labai didelę įtaką darbuotojo įsipareigojimui organizacijai (Millward ir Hopkins, 1998; Shore ir Barksdale, 1998; Coyle-Shapiro ir Kessler, 2000).

Organizacijos taip pat turi lūkesčių darbuotojų atžvilgiu, t.y. nori, kad darbuotojai būtų įsipareigoję. Aukštas darbuotojų įsipareigojimas turi daug privalumų. Organizacijos, kurių darbuotojai įsipareigoję, paprastai pasižymi mažesne darbuotojų kaita, puikiu klientų aptarnavimu ir geresniais finansiniais rezultatais. Neįsipareigoję darbuotojai ne tik daro neigiamą įtaką organizacijos veiklos rezultatams, bet ir negatyviai atstovauja organizaciją ir jos kultūrą. Tuo tarpu įsipareigojusiems darbuotojams patinka ieškoti būdų kaip pagerinti darbo aplinką ir organizacijos veiklą, jie mielai imasi užduočių ir iššūkių. Jų entuziazmas padeda ir kitiems darbuotojams siekti geresnių darbo rezultatų. Galų gale, jie didžiuojasi savo darbu, savo organizacija bei veikla kaip tikri savo organizacijos ambasadoriai.

Žiūrint formaliai, darbuotojas privalo daryti tai, kas apibrėžta jo darbo sutartyje ir pareigybinėje instrukcijoje. Jei norime, kad jis darytų dar ką nors papildomai, arba, kad dirbtų ne šiaip sau vidutiniškai, o puikiai, turime atsižvelgti į psichologinio kontrakto dvipusę prigimtį. Darbuotojas rodys papildomas pastangas, jei matys, kad organizacija atsižvelgia į jo interesus ir poreikius. Tokie abipusiai sąžiningi santykiai turės teigiamos įtakos darbuotojo įsipareigojimui.

Todėl šiame darbe analizuojamas probleminis klausimas – kaip psichologinio kontrakto veiksniai įtakoja X ir Y kartų darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.

2. LITERATŪROS APŽVALGA

2.1. Kartų teorijos apžvalga

2.1.1. Kartos sąvoka

Žodis karta (generacija) kildinamas iš lotyniškų žodžių „*generatio*“ bei „*genus*“ ir atitinkamai reiškiančių „pradėti gyvybę“, „giminė“, o taip pat ir graikiško žodžio „*genos*“, kurio reikšmė analogiška lotyniškų žodžių prasmei (Niethammer, 2003). Šis terminas paprastai naudojamas kalbant apie biologinę kartos sampratą. Psichologijos ir sociologijos mokslų kontekste kartos sąvoka buvo adaptuota tik 19 amžiaus viduryje ir šių mokslų požiūriu įprasta vadovautis kartos kaip kohortos apibrėžimu. Lotyniško žodžio „*cohors*“ antroji reikšmė – „susitelkusi žmonių grupė, gauja“. Kupperschmidt (2000) kartas apibūdina kaip grupę žmonių, kuriuos sieja gimimo data bei esminiai įvykiai, nutikę kritiniais jų vystymosi laikotarpiais. Anot Scott ir Marshall (2005), karta yra amžiaus grupės forma, kurios nariai gimė apytiksliai tuo pačiu laiku. Socialinių mokslų požiūriu karta apibrėžiama, kaip grupė asmenų gimusių, subrendusių ir gyvenančių tuo pačiu istoriniu laikotarpiu. Eilė mokslininkų (Strauss ir Howe, 1991; Thau ir Heflin, 1997; Jurkiewicz ir Brown, 1998; Mannheim, 1972; Smola ir Sutton, 2002) sutaria, kad priklausymą kartai įtakoja augimas tuo pačiu laikmečiu, įvykę ir pergyventi svarbūs įvykiai, suformavę panašias vertybių sistemas, požiūrį bei gyvenimo patirtį. Kartą vienija istorinio ir socialinio gyvenimo įvykiai, kurie įtakoja tos kartos vystymąsi, o tuo pačiu lemia kartų skirtumus.

Suprasti kartų skirtumus svarbu ne tik privačiame gyvenime. Ypatingai svarbu šiuos skirtumus identifikuoti ir pripažinti darbo rinkoje. Dabartiniame laikmetyje, keičiantis demografiniai situacijai, senstant populiacijai, atsiverianti globaliai darbo rinkai kartų skirtumų tokių kaip motyvacija, požiūris į darbą, darbo atlikimo kokybę, įsipareigojimas organizacijai, supratimas yra labai svarbi užduotis kiekvienam vadovui bei organizacijai.

2.1.2. Kartų teorijos raida

Kartų klausimas nagrinėtas jau antikos laikais. Tačiau iki pat 19 amžiaus apie kartas buvo priimta šnekėti šeimos kontekste ir santykyje. Matyt, vienu pirmųjų kartos, kaip socialinio darinio, apibrėžimų galima būtų laikyti Littre (1863) formuluotę, kad karta - tai žmonės daugiau mažiau gyvenantys tuo pačiu laiku (Wohl, 1979). 19 amžiaus pirmoje pusėje daugelyje Europos šalių mokslininkai filosofai nagrinėjo kartų klausimą. Comte buvo vienas pirmųjų filosofų

nagrinėjęs kartų teoriją sistemingai ir teigė, kad socialiniai pokyčiai kyla dėl kartų pasikeitimo bei konfliktų, kylančių tarp viena po kitos sekančių kartų (Jaeger, 1977). Vokiečių filosofas Mannheim (1972) paskelbė savo darbus kartų teorijos klausimais, kuriuose jis nagrinėjo nepakankamą jaunosios kartos socializaciją, kurią lemia skirtumas, atsiradęs tarp asmeninės patirties bei idealų, įskiepytų vyresniosios kartos. Mannheim (1972) savo darbuose aiškino, kad kiekvienas individas augdamas ir bręsdamas ankstesniosios kartos įteigtas vertybes bei idealus įvertina per savo patirties prizmę, kurią veikia aplinka - istorinės bei sociokultūrinės aplinkybės. Šis vertybių rinkinys susiformuoja 16-25 individo gyvenimo metais ir lieka visam likusiam gyvenimui. Taip susiformuoja skirtinga, naujai kartai būdinga vertybinė sistema.

20 amžiuje kartų teoriją nagrinėjo ir populiarino Pierre Bourdieu, Jose Ortega y Gasset, Julius Peterson, Wilhelm Pinder ir Julius Marias. Tačiau didžiausias indėlis nagrinėjant kartų teoriją priklauso amerikiečių sociologui-ekonomistui Neil Howe ir rašytojui-dramaturgui William Strauss. N. Howe ir W. Strauss 1991 m. savo knygoje „Generations“ nagrinėdami Amerikos istoriją, išskyrė laikinus periodus, kuriais daugelis žmonių nepriklausomai nuo amžiaus skirtumo skleidžia panašias vertybes. Būtent vertybės ir tapo kartų teorijos pagrindu. Autorių teigimu, kartai būdingos vertybės formuojasi vaikystėje 2 - 4 gyvenimo metais, veikiamos visuomeninių įvykių (politinių, ekonominių ir socialinių, įskaitant technikos progreso tempą) bei šeimos auklėjimo. Vaikai tiesiog gyvena tame kontekste ir kaupia patirtį. Anot Howe ir Strauss (1991), vertybės susiformavusios iki 12-14 metų yra giluminės, jos yra pasąmoninės ir jos neišvengiamai veikia kiekvieną kartą. Autoriai neneigia, kad žmogui įdiegtas vertybes galima išskirti į kartų, bendražmogiškas ir individualias. Howe ir Strauss (1991) apibrėžė skirtingais laikmečiais gyvenusių socialinių grupių vertybines sistemas bei atrado dėsningumą, kad vertybinių modelių panašumai pastebimi kas keturios kartos. Kas ketvirta palaipsniui susikertanti karta formuoja ciklą, kurį mokslininkai prilygina metų ciklui: žiema, pavasaris, vasara, rudenį. Kiekvieno tokio ciklo trukmė – apie 80 metų. Paskui prasideda naujas ciklas. Penktoji (arba naujojo ciklo pirmoji karta) pasižymi vertybėmis panašiomis į buvusio ciklo pirmosios kartos. Pagal Chen ir Choi (2008) šie skirtingoms kartoms būdingi vertybių rinkiniai lemia ir vertybes, kuriomis kartos atstovai vadovaujasi darbe, bei jų lūkesčius darbdavių atžvilgiu. Keletas mokslininkų (Bontekoning, 2007; Dries, Pepermans, & Kerper, 2008; Lancaster ir Stillman, 2005) kartų unikalumą aiškina nevienodomis socialinėmis patirtimis, kurios įtakoja atskirų kartų atstovų požiūrio skirtumus į asmeninį gyvenimą, darbą, vertybes. Smola ir Sutton (2002) teigė, kad kartų vertybinių sistemų, kuriomis jos vadovaujasi darbe, skirtumus įtakoja patirčių unikalumas, o ne branda ir amžius. Parry ir Urwin (2011) lyg papildydami ankstesnę mintį teigia,

kad kartos kohortoje gali būti tam tikrų skirtumų, tokių kaip lytis ir išsilavinimas, kurie įtakoja su darbu susijusį požiūrį ir elgesį.

Apžvelgus literatūrą galima teigti, kad kartų teorijoje pagrindinis veiksnys, kuriuo remiantis asmuo priskiriamas konkrečiai kartai, yra gimimo data. Bet vis daugiau mokslininkų teigia, kad vis tik tiksliau suskirstyti asmenis į kartas galima pagal tai, kas joms būdinga, o ne pagal gimimo datą. Visos istorinio, kultūrinio, socialinio, technologinio, demografinio ir pan. gyvenimo tendencijos ir įvykiai, vykstantys tos kartos asmenų augimo ir brandos laikotarpiu, turi lemiamos įtakos kartos kaip kohortos su unikalia vertybine sistema formavimuisi.

2.1.3. Kartų klasifikacija ir būdingi bruožai

Nėra vieningo požiūrio, kokiais kriterijais vadovaujantis žmonės turėtų būti priskiriami konkrečiai kartai. Iki šiol labiausiai paplitęs skirstymas pagal gimimo datą. Pagal šį skirstymą vienos kartos laikmetis apima apytiksliai 20 metų. Tačiau kiti mokslininkai teigia, kad net ir dešimties metų laikotarpis yra per ilgas, norint apibrėžti kartą, kuriai būdinga tam tikra vertybių visuma. Ypatingai tai pasakytina, apie pastaruosius dešimtmečius - kuomet ir technologinis, ir mokslinis, ir ekonominis progresas labai spartus. Skirstymas į kartas pagal gimimo laikmetį (ypatingai Europoje) nėra labai tikslus - daugelio Europos valstybių istorija yra unikali ir ją įtakojo ne tik demografiniai, bet istoriniai bei sociokultūriniai įvykiai. Anot konsultacijų įmonės „Hay Group“ generalinės direktorės Baltijos šalims socialinių mokslų daktarės Nėdos Songinaitės, klasifikaciją lemia ne tik demografinė, bet ir sociokultūrinė padėtis. Sunku lyginti net ir tuo pat metu gimusius žmones, gyvenančius JAV, Japonijoje ir Lietuvoje. Tačiau dėl nepakankamų sisteminių kartų tyrimų atskirose Europos ir kitose pasaulio valstybėse, praktikoje priimta vadovautis kartų teorijos pradininkų amerikiečių Straus ir Howe (1991) skirstymu į kartas pagal gimimo laikmetį. Anot Straus ir Howe (1991), ankstyvosios vertybės ir lūkesčiai gali keistis pereinant iš vieno gyvenimo tarpsnio į kitą, tačiau kiekviena karta tai pergyvena savo nuosavu unikaliu būdu. Tai įtakoja sąsają tarp gyvenimo tarpsnio ir priklausymo konkrečiai kartai. Daugelis mokslininkų (Martin ir Tulgan, 2001; Raines, 2003; Eisner, 2005; Twenge, 2006) taip pat yra pateikę savo skirstymą į kartas pagal gimimo datą. Visų mokslininkų nurodyti laikotarpiai atspindi pagrindinius tuo metu vykusius istorinius, kultūrinius įvykius, turėjusius esminės įtakos kartos išskirtinių bruožų bei vertybinių sistemų formavimuisi. Tačiau egzistuoja ženklūs skirtumai nuo Straus ir Howe skirstymo metodikos tame, kad keliais metais nesutampa periodo pradžia ar pabaiga, persidengia kai kurie laikotarpiai. Pvz. Codrington & Grant-Marshall (2004) teigia, kad Anglijoje prie Didžiosios kartos gali būti priskiriami gimę (1900-1920), prie Tyliosios – gimę (1929-1945), prie Kūdikių bumo – (1946-1960), X kartos – (1968-1989) ir Y

kartos – (nuo 1989 pabaigos iki dabar). Pagal Hammill (2005) skirstymą, kuris taip pat naudojamas Anglijos sociologijoje bei organizacinės psichologijos tyrimuose, Tyliajai kartai priskiriami gimę (1922-1945), Vaikų Bumo – (1946 – 1964), X kartai - (1965 -1980), o Y kartai – (1981 – 2000). 1 lentelėje pateikiamas Straus ir Howe (1991) skirstymas į kartas.

1 lentelė. Skirstymas į kartas

Kartų pavadinimas	Kartų gimimo laikotarpis
Prarastoji karta (Lost Generation)	1883–1900
Didžioji karta (Greatest Generation)	1901–1924
Tylioji, tradicinė karta (Silent Generation)	1925–1942
Kūdikių bumo karta (Baby Boom Generation)	1943–1960
X karta (Generation X)	1961–1981
Y/Tūkstantmečio karta (Y/Millennial Generation)	1982–2004
Z/Interneto karta (Z/ Homeland Generation)	2005-

Šaltinis: Strauss ir Howe (1991).

Akivaizdu, kad nėra griežto ir vieningo susitarimo apibrėžiant tikslų kiekvienos kartos gimimo laikotarpį. Reikėtų atkreipti dėmesį ir į tai, kad net ir per penkerius metus gali įvykti labai rimti ir svarbūs socialiniai ar istoriniai įvykiai, galintys turėti lemiamos įtakos kurios nors šalies ar regiono kartos išskirtinių bruožų ar vertybių formavimuisi. Kaip pavyzdį galima būtų paminėti 2001 m. rugsėjo 11 d. įvykius Amerikoje. JAV sociologai itin daug dėmesio skiria rugsėjo 11-osios teroro aktams, teigia, kad šis bei vėlesni įvykiai tapo stipriu smūgiu Y kartos lengvabūdiškumui ir tikėjimui, jog viskas yra jų rankose. Vis daugiau mokslininkų šiuos įvykius įvardina, kaip įtakojušius visiškai naujos Tėvynės kartos (*angl.* Homeland) susiformavimą Amerikoje. Šį požiūrį, kad ne vien tik gimimo data lemia priklausymą kartai, galima būtų papildyti ir socialinių mokslų daktarės Nedos Songinaitės mintimi, kad „tarkim, paskutinį praėjusio amžiaus dešimtmetį X kartos atstovai Amerikoje ir Europoje jau mokėsi derinti darbą ir poilsį, o Lietuvoje dar tik pradėjome sirgti darboholizmu – plušome kaip išprotėję, be atostogų ir savaitgalių, bandėme kompensuoti visą tą nepriteklių, kurią jautėme pusę amžiaus.“

Anot Songinaitės (2011) šiuolaikinėms įmonėms kartais tenka susidurti su 5 kartomis – pradedant veteranais, kurie neretai dirba patarėjais, baigiant naująja Z karta, kuri jau ima brautis į darbo rinką. Organizacijos turi galvoti, kaip paskirstyti darbus, kaip motyvuoti kiekvieną jų. Pagal Amerikos Žmogiškųjų išteklių valdymo asociacijos 2004 m. paskelbtus duomenis (SHRM) darbo rinkoje yra keturios demografinės grupės. 2 lentelėje pateiktas šių demografinių grupių atitikimas kartų teorijos skirstymui.

2 lentelė. Kartos, esančios pasaulinėje darbo rinkoje

Tradicinė karta	8%
Kūdikių bumo karta	44%
X karta	34%
Y karta	14%, labai sparčiai auganti

Šaltinis: SHRM (2009).

Nors darbo rinkoje, kaip buvo minėta, vis dar yra keturios kartos, bet dominuoja trys t.y. kūdikių bumo, X bei Y kartos. 3 lentelėje pateikiama apibendrinta informacija, apie tai kas įtakojo šių kartų formavimąsi. Daugelis mokslininkų sutaria, kad kartų formavimuisi įtakos turi ne tik ekonominiai, istoriniai įvykiai, bet ir to laikmečio įtakingos asmenybės (tiek politikai, tiek menininkai), mados, muzikos tendencijos. T. y. visos išorinės aplinkybės, kurios veikia kiekvieną individą atskirai, įtakoja ir kartos būdingų bruožų ir išskirtinumų formavimąsi.

3 lentelė. Kartoms būdingi bruožai

	Kūdikių bumo karta	X karta	Y karta
Įtakos šaltinis	Kenedis, kontracepcija, televizija, Bitlai, 60-ųjų „svingingas“	Šaltasis karas, M. Tečer, F. Mitterandas, G. Kohlis, Žvaigždžių karai, roko muzika, Europos sąjunga, automobilinės kelionės	Kompiuteriai, internetas, mobilusis ryšys, trumposios žinutės, kompiuteriniai žaidimai, visuotinis atšilimas, Facebook, pigios avia kelionės
Charakteristika	Optimistai, orientuoti į komandą, savimi patenkinti, sveiki ir gerai nusiteikę, asmeniškai tobulėjantys, įsitraukiantys į darbą, „amžinai jauni“	Nepriklausomi, įvairiapusiai, globaliai mąstantys, technologiški, smagūs, neformalus pasitikintys savo jėgomis, pragmatikai, verslūs, savarankiški	Optimistai, pilietiški, pasitikintys, greitai nusiviliantys, visuomeniški, moralūs, gerai besiorientuojantys, „draugiški“ aplinkai
Teigiami bruožai	Motyvuoti, agresyvūs, siekiantys tikslo, komandos žaidėjai, orientuoti į santykių išlaikymą, paslaugūs	Prisitaikantys, technologiškai išprusę, nepriklausomi, neįtakojami autoritetų, kūrybingi	Svarbu prasmingas darbas, tvirtas, galintis atlikti daug įvairių darbų, realistiškas, techniškai išmintingi, heroiški
Neigiami bruožai	Nemėgstantys technologijų, linkę prieštarauti kolegoms, svarbiau procesas negu rezultatas, egocentiški	Nekantūs, skeptiški, tingūs, greitai kritikuojantys, trūksta pasitikėjimo savimi, rezultatas svarbiau nei procesas	Reikia aiškios struktūros ir vadovavimo, nepatyrę, kaitaliojantys darbus, darbas ne svarbiausia
Darbo stilius	Svarbu korporatyvinė kultūra ir jausmas būti visumos dalimi, darbo vietos privatumas, neįsitraukti į per daug asmeninius santykius, bendradarbiavimas, centralizuotas žinių centras	Labai svarbu požiūris ir kokybė, personalinė laisvė, asmeninės erdvė, lankstus darbo stilius bei vieta, galimybė lyderiauti	Galimybė dirbti bet kur, neformali ir neįprastos erdvės išnaudojimas, poreikis mentorystei, žaisminga ir įkvepianti technologiška aplinka be biurokratijos ir hierarchijos

Šaltinis: Steelcase (2009).

Yu ir Miller (2005) teigia, kad daugelyje industrinių valstybių mažėjant gimstamumui, ilgėjant gyvenimo trukmei, darbo rinkos dalyvių amžius gerokai skiriasi nuo ankstesnių kartų. Tai reiškia, kad darbuotojai ilgiau pasilieka darbo rinkoje ir joje susitinka bei dirba skirtingas vertybes, nuostatas, patirtis, požiūrį į gyvenimą bei darbą turintys darbuotojai. Tačiau kartos negyvena izoliuotos – asmeniniai sunkumai, pasauliniai pokyčiai, madų vėjai keičia ir jų vertybes, juk negali užsikonservuoti visam gyvenimui savo „sultyse“. Pavyzdžiui, paskutiniąją ekonominę krizę ypatingai paveikė X kartos vertybinę nuostatą – lojalumą organizacijai. Kaip teigė savo interviu Songailaitė (2011), masiniai atleidimai parodė, kad lojalumas gal ir nėra tokia jau didelė vertybė, nes gyvenime daug neprognozuojamo trumpalaikiškumo. X karta suprato, kad dažniau turi pasikliauti savimi. Anot Smola ir Sutton (2002), siekiant padidinti organizacijos efektyvumą, ypatingai santykiuose tarp darbuotojų, vadovai turi identifikuoti kartų skirtumus.

Narijauskaitė ir Stonytė (2011) susistemina ir išskiria šioms trims darbo rinkoje dominuojančioms kartoms būdingus požiūrius į darbą. Autorės išskiria septynis veiksnius, susijusius su darbiniais santykiais: darbo etika ir vertybės, lojalumas, darbo gyvenimo balansas, darbo turinys, technologijos, motyvatoriai, karjera. Kiekvienoje iš šių sričių aprašomi bruožai vienijantys kartas ir išryškunami tarp kartų egzistuojantys skirtumai.

4 lentelė. Kartoms būdingi požiūriai į darbą

	Kūdikių bumo karta	X karta	Y karta
Darbo etika ir vertybės	Stipri darbo etika. Dirba efektyviai. Orientuota į procesus. Noriai dirba viršvalandžius.	Skeptiška etika. Lengvai keičia darbo vietą ir nebijo kritikos. Orientuoti į rezultatus. Nepatinka viršvalandžiai.	Versliniška etika. Karjeros, technologijų ir stabilumo siekimas. Orientuoti į rezultatus. Nedirba viršvalandžių.
Lojalumas	Lojalumas karjerai ir darbdaviams.	Nėra lojalūs įmonei .	Gali išlikti lojalūs, jei tenkina darbo sąlygos.
Darbo/gyvenimo balansas	Išlaiko pusiausvyrą tarp darbo ir šeimos. Gyvenimas dėl darbo.	Didelis noras suderinti darbą ir gyvenimą. Darbas dėl gyvenimo.	Neaukoja asmeninio gyvenimo dėl „paaukštinimo“ aš pirmas“ požiūris.
Darbe tikimasi	Komandinio darbo. Aiškių ir glaustų darbo lūkesčių.	Vertinimo pagal nuopelnus, ne pagal amžių ar patirtį.	Iššūkių. Lankstaus darbo laiko. Naujų žinių. Gero atlyginimo.
Technologijos ir įgūdžių	Mažas technologijų naudojimas. Įgūdžiai nėra tokie svarbūs.	Vertina ir mėgsta jomis naudotis. Įgūdžiai pravers ir ateityje.	Neįsivaizduoja gyvenimo be technologijų. Nauji įgūdžiai yra labai svarbūs.
Motyvuojami	Įvertinimu, pinigais.	Laisve, taisyklių panaikinimu. Laisvu laiku.	Darbu su protingais žmonėmis. Laisvu laiku.
Karjeros vystymas	Karjeros galimybes mato ne tik įmonėje, bet ir ištisoje tos įmonės pramonės šakoje.	Karjeros siekia tiek įmonės viduje, tiek už jos ribų.	Kaupia darbo patirtį bei siekia kelti kompetencijos lygį. Siekia karjeros galimybių.

Šaltinis: Narijauskaitė ir Stonytė (2011).

Remiantis šioje lentelėje pateikiama informacija, galima teigti, kad, pavyzdžiui, X kartai labai svarbus darbo ir asmeninio gyvenimo balansas. Tai galima būtų paaiškinti tuo, kad tai karta, kurios tėvų karta pasižymėjo dideliu skyrybų skaičiumi. Todėl X kartai labai svarbu pasiekti aukštą šeimos ir asmeninio gyvenimo balansą, kad kompensuoti tai ko trūko vaikystėje (Howe ir Strauss, 2007). Todėl tikėtina, kad jie ypatingai vertins tas organizacijas, kurios suteiks galimybę derinti darbinius įsipareigojimus su įsipareigojimais šeimai. Tuo tarpu Y kartai labiau nei kitoms kartoms būdingas technologinis išprusimas, platus požiūris į pasaulį, ieškojimas naujų galimybių, nepastovumas. Šiai kartai prioritetas profesinis ir socialinis mobilumas, o ne stabili darbo vieta.

Remiantis apžvelgta literatūra, darbo autorė sudarė 5 lentelę, kurioje pateiktos apibendrintos X ir Y kartos darbuotojams būdingos su darbo santykiais susijusios savybės. Išskirtinis dėmesys X ir Y kartos darbuotojams skiriamas dėl to, kad magistrinio darbo problema nagrinėjama šių kartų darbuotojų perspektyvoje.

5 lentelė. X ir Y kartų darbuotojams būdingi bruožai

	X karta	Y karta
Savybės	Individualistinė, linkusi siekti karjeros. Jai svarbu kaupti pinigus, titulus, vertina pripažinimą. Taisyklės pripažįsta ir jas priima. Versli, orientuota į rezultatą.	Svarbus bendruomenės jausmas, ši karta atsiriboja nuo kaupimo, materialinis atlygis reikalingas patyrimui, naujoms žinioms įgyti. Nuolatos ieško naujovių. Taisyklės vertina skeptiškai ir svarsto, ar negali būti sudėliota geriau, efektyviau.
Požiūris į vadovą	Vadovas turi didelį autoritetą, klausimai, ar jis teisingas, ar ne, nekyla. Bendravimas betarpiškas.	Smalsūs, domisi, ar tikrai turi būti taip, kaip nurodoma. Vadovą nori matyti kaip mokytoją, bendraujančią, įtraukiančią, kuris rodytų sėkmingus pavyzdžius vedamas už rankos, dalintųsi gerąja patirtimi. Vadovas yra mokytojas, todėl jis ne visada gali būti teisingas, jis priimamas kaip asmuo su savo patirtimi. Grįžtamojo ryšio tikisi čia ir dabar, ne per metinį įvertinimą.
Motyvacija	Materialinis atlygis, sėkmės pažadas, iššūkis, svarbus saviraiškos būdas, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas.	Pripažinimas dėl padaryto darbo ir sugalvotų idėjų. Mieliau renkasi ne piniginį paskatinimą, o mokymus, įdomios ir naujos kvalifikacijos kėlimo galimybes. Ypač svarbu, kad darbo grafikas būtų laisvas. Siekia artumo jausmo, geros atmosferos įmonėje.
Lojalumas įmonei	Poziciją suvokia kaip karjeros etapą, todėl įmonėje praleidžia ilgesnį laikotarpį. Keisdami darbą, nori ateities garantijų, apskaičiuoja veiksmus, išskiria prioritetus.	Poziciją suvokia kaip mokymosi ir tobulėjimo etapą. Jausdami, kad viskas pažįstama, suprantama, gali prarasti motyvaciją ir ryžtis pokyčiui. Lojalesni darbo bendruomenei, o ne organizacijai ar prekių ženklui.

Šaltinis: Sudaryta autorės.

X kartos darbuotojai – cinikai, pesimistai ir individualistai (Kupperschmidt, 2000; Smola ir Sutton, 2002), kuriems patinka pokyčiai ir įvairovė. Taip pat ši karta apibūdinama kaip nelojali

vienai įmonei ar organizacijai. Kaip Hart (2006) teigė, šios kartos atstovai nepriklausomi ir pasitikintys savimi labiau nei prieš juos buvusi karta. Todėl jie linkę keisti darbą, ieškoti naujų iššūkių, didesnio atlyginimo bei naudos sau (Hays, 1999; Loomis, 2000). X kartos atstovai skeptiškai vertina autoritetus (Hart, 2006). Anot Howe ir Strauss (2000), jų požiūrį į darbinis santykius tiksliausiai charakterizuoja viena vertybė – turi būti labai geras darbo ir asmeninio gyvenimo balansas. X kartos darbuotojams asmeninio gyvenimo vertybės ir tikslai yra žymiai svarbesni negu su darbu susiję tikslai.

Y kartos darbuotojai – užaugo kartu su technologijom ir technologijos jų gyvenime turi labai didelę reikšmę. Vykstant pokyčiams jie jaučiasi visai komfortabiliai ir neįvardina darbo saugumo, kaip esminio ir svarbaus darbinis santykių veiksnio (Hart, 2006). Kaip darbuotojus, Y kartos atstovus galima apibūdinti vertinančius galimybes tobulinti savo sugebėjimus, mokytis. Iššūkiuose jie mato naujas galimybes ir tai juos motyvuoja. Panašiai kaip ir kūdikių bumo kartos atstovus, jiems svarbu darbo aplinka ir optimizmas. Labai pasitikintys savimi, ypatingai vertinantys socialinius kontaktus bei kolektyvinį darbą (Hart, 2006; Smola ir Sutton, 2002). McCrindle ir Hooper (2006) teigia, kad labiausiai Y kartos darbuotojus motyvuoja suteikiama atsakomybė ir dalyvavimas sprendimų priėmime bei jų įtakojimas.

Apibendrinant, galima teigti, kad šiuolaikinėje vadyboje labai svarbu suprasti kartų skirtumus bei išnaudoti jų teigiamus bruožus siekiant darbo efektyvumo. Vadovas, suvokiantis ir priimantis skirtingų kartų darbuotojų išskirtinumus, gali būti lankstesnis pasirenkant tinkamiausią vadovavimo stilių, gali taikyti tikslingesnes motyvacines priemones. Suvokiant ir teisingai išnaudojant kartų unikalumą galima ne tik išvengti konfliktų, kylančių darbinėje aplinkoje dėl kartų „nesusikalbėjimo“, bet ir išgauti sinergiją, galinčią suteikti išskirtinį konkurencinį pranašumą.

2.1.4. Kartų teorija Lietuvoje

Peržvelgiant lietuvišką vadybinę literatūrą nepavyko rasti išsamių darbų bei sisteminių tyrimų kartų teorijos požiūriu. Filosofas Kuzmickas (1975) teigė, kad įvairiais žmogaus gyvenimo laikotarpiais keičiasi jo asmenybės bruožai. Anot autoriaus, žmogaus organizmo kitimas bei gausėjanti gyvenimo patirtis, socialinė padėtis ir pareigos, istoriniai įvykiai bei likimo netikėtumai turi įtakos asmenybės pažiūroms ir idealams. Januška (2004) taip pat akcentuoja kartų skirtumus ir teigia, kad kartų skirtumas dažnai sudaro nesusikalbėjimo, nesusipratimo problemas. Neretai galime išgirsti daugelį sakant, kad „jis (ji) manęs nesupranta“, „mes nesuprantame vienas kito (viena kitos)“ ir dar daug panašių pasakymų. Neįmanoma, kad dviejų ir daugiau žmonių norai, poreikiai, jausmai būtų vienodai reiškiami, kad du žmonės

idealiai suprastų vienas kitą, juk kiekvienas turi savo unikalų charakterį, požiūrį, pomėgius, nuostatas, vertybių sistemą. Šioms mintims antrina Maslauskaitė (2005) sakydama, kad žmonės kalbantys ta pačia gimtąja kalba, vartojantys tas pačias sąvokas, gali nesuprasti vienas kito. Tokia problema kyla dėl to, kad kiekvieno iš jų kitaip pragyventas gyvenimas, už pečių – kitokia patirtis, supinta iš kokybiškai ir kiekybiškai skirtingų įvykių, procesų, faktų, kurie skirtingai formavo jų asmenybę, jų vertybių, orientacijų sistemą. Kiekvienas žmogus įvairiai suvokia ir įsisavina gėrio, grožio, teisingumo, tiesos idėjas, įvairiai vadovaujasi jomis savo gyvenime.

Galima teigti, kad visi šie autoriai sutaria, kad kartų skirtumai egzistuoja, o problemas, kylančias tarp kartų, nagrinėjo plačiuoju bendražmogišku požiūriu. Nepavyko aptikti nei straipsnių, nei sisteminių tyrimų lietuviškoje akademinėje literatūroje, kuriuose būtų nagrinėjama kartų skirtumų įtaka įsipareigojimui organizacijai, lojalumui, darbuotojų kaitai ar pan. Ankstesnėje dalyje pateiktas Narijauskaitės ir Stonytės (2011) apibendrintas kartoms būdingų bruožų modelis sudarytas susiteminant įvairių autorių pateikiamą informaciją užsienio akademinėje literatūroje. Lietuvių autorių požiūris į kartų skirtumų egzistavimą bei juos įtakojančius veiksnius iš esmės ir reikšmingai nesiskiria nuo pasaulinės sociologijos ir psichologijos teorijos. Nors Songailaitė teigia, kad Lietuvoje prie Y kartos turėtumėm priskirti tuos žmones, kuriems dabar yra kiek per 30 metų; prie X kartos – tuos, kuriems per 40 metų, o visus, kurie šiuo metu mokosi ar studijuoja, jau galėtume laikyti naujausios kartos Z atstovais. Tačiau Kalinauskaitė (2007) savo darbe teigia, kad Lietuvoje egzistuojantis kartų skirstymas labiau remiasi gimimo metais bei esamu amerikietiškuoju Straus ir Howe (1991) modeliu.

2.2. Psichologinis kontraktas

Psichologinio kontrakto sąvoka remiasi prielaida, kad, be formalios darbo sutarties, egzistuoja tam tikri nerašyti organizacijos ir darbuotojo lūkesčiai vienas kito atžvilgiu. Bendrąja prasme, darbo sutartis (formali) yra priemonė apjungianti darbuotoją ir organizaciją, reguliuojanti jų elgseną bei užtikrinanti organizacijos tikslų pasiekimą (Robinson & Rousseau, 1994). Darbiniuose santykiuose vienodai svarbūs ir formali sutartis, ir psichologinis kontraktas. Tik skirtumas tarp formalios darbo sutarties ir psichologinio kontrakto yra tame, kad darbo sutarties turinys yra aiškiai apibrėžtas, kai tuo tarpu psichologinis kontraktas yra nerašytinis ir labai individualiai suvokiamas. Psichologinis kontraktas dviejų šalių, dalyvaujančių darbo santykiuose (darbuotojo ir organizacijos), lūkesčių viena kitos atžvilgiu visuma, apimanti šalių abipusių įsipareigojimų viena kitai suvokimą ir įsitikinimą, kad jie bus vykdomi. Jei šalys skirtingai suvokia psichologinį kontraktą, gali kilti nesusipratimų ir konfliktų, todėl pastangos didinti darbuotojo motyvaciją bus naudingos tik tada, kai abi šalys vienodai traktuos psichologinį

kontraktą. Dinamiškoje verslo aplinkoje darbuotojo ir organizacijos lūkesčiai ilgainiui kinta, taigi kinta ir psichologinis kontraktas. Tačiau psichologinio kontrakto esmė lieka ta pati – kurti efektyvius santykius tarp organizacijos ir darbuotojų. Dabartiniame laikmetyje ypatingai svarbu, kad organizacijos nuolatos ieškotų būdų, kaip psichologinio kontrakto sąlygas keisti ir priderinti prie nuolat besikeičiančios, nepastovios darbo rinkos.

2.2.1. Psichologinio kontrakto sąvoka ir jos raida

Įprastai darbuotojo ir darbdavio santykiai apibrėžiami rašytiniu susitarimu, turinčiu juridinę galią. Anderson ir Schalk (1998) bei jiems antrinantis Cavanaugh ir Noe (1999) teigia, kad daugelis darbuotojų gali apibūdinti jų darbo sutarties turinį, tačiau kai kurios darbuotojams aktualios sąlygos neįtraukiamos į oficialią darbo sutartį, atvirai neaptariamoms, o tik numatomoms kaip galimybės. Tokios aplinkybės sukelia ir lemia skirtingus darbuotojų lūkesčius darbdavio ir organizacijos atžvilgiu. Kitaip tariant, darbuotojai turi tam tikrus lūkesčius apie tai, ką darbdavys jiems turi pasiūlyti, ir ką jie ketina pasiūlyti mainais. Tokius neapibrėžtus mainus tarp darbuotojo ir darbdavio priimta vadinti psichologiniu kontraktu. Tie patys autoriai tvirtina, kad nėra realaus susitarimo apie tai, kas tai yra psichologinis kontraktas ir, kokias sąlygas jis apima. Kotter (1973), Sims (1994) teigė, kad psichologinis kontraktas galėtų apimti tūkstančius dalykų, todėl išbaigto sąrašo sukūrimas neįmanomas. Būtent iš šio “galimų tūkstančių dalykų” sąrašo kiekvienas darbuotojas atsirenka specifinius, jo supratimu tinkamus dalykus, grupuoja juos į aukštesnį lygmenį, platesnes kategorijas bei klases ir suformuoja savo išskirtinio psichologinio kontrakto turinį.

Iki šiol literatūroje nėra vieningo apibrėžimo, kas tai yra psichologinis kontraktas. Pirmasis psichologinio kontrakto sąvoką suformulavo Argyris (1960), apibūdinamas kaip numanomą darbuotojų grupės ir darbdavio susitarimą, lemiantį abipusius mainus, kai darbuotojai už priimtina atlygį ir saugias darbo sąlygas siūlo efektyvesnį darbą ir retesnius skundus. Šis pirmasis apibrėžtas konceptualus požiūris į psichologinį kontraktą išreiškia dviejų suinteresuotų grupių mainus, grįstus abiejų pusių ekonominių naudų patenkinimu. Vėlesni Levinson (1962) ir kitų mokslininkų darbai, pagrįsti kokybiniais tyrimais, atskleidė, kad psichologiniam kontraktui svarbu santykių branda ir tęstinumas. Dviejų pusių santykių tvarumas sąlygojamas abiejų pusių poreikių patenkinimu t.y. darbuotojas stengsis atitikti organizacijos poreikius, jei organizacija patenkins jo poreikius. Anot Levinson (1962), psichologinio kontrakto objektai yra individualus darbuotojas ir konkretus asmuo, atstovaujantis organizaciją. Jo požiūriu psichologinis kontraktas labai sudėtingas reiškinys, aprėpiantis tiek bendro, viešo pobūdžio klausimus, tiek labai individualius konkrečiam individui aktualius poreikius. Taip pat autorius psichologinį kontraktą

apibūdina kaip dviejų individų derybų objektą, pasikeitus sutartom sąlygom. Shein (1965) šiuos požiūrius į psichologinį kontraktą išplėtojo teigdamas, kad svarbu tiek darbuotojo, tiek organizacijos požiūrių į psichologinio kontrakto sąlygas suvienodinimas ir susitarimas. Autoriaus teigimu, negalima suprasti psichologinės dinamikos, jei bus paisoma tik individo motyvacijos arba bus atsižvelgta tik į organizacijos sąlygas. Sėkmingai veikti galima tik turint kompleksinį požiūrį į vienas kitą įtakojančių reiškinių valdymą. Taip pat Shein (1965) pirmasis pasiūlė psichologinį kontraktą išreikšti per organizacinę kultūrą. Eilė mokslininkų (Blau, 1964; Coyle-Shapiro ir Conway, 2004; Cropanzano ir Mitchell, 2005) vystė ir plėtojo požiūrį į psichologinį kontraktą, kaip socialinių mainų objektą. Pagrindinė šios koncepcijos mintis, kad psichologinis kontraktas yra santykiai, grįsti dviejų jose dalyvaujančių pusių materialių ir nematerialių resursų mainais. Taip pat pabrėžiama, kad šiuose santykiuose dalyvaujančios pusės turi savo lūkesčių ir įsipareigojimų dėl to, ką jie gaus mainais už savo indėlį.

Rousseau (1989) pabrėžė individualaus požiūrio svarbą. Autorė apibrėžė psichologinį kontraktą kaip asmens tikėjimą dėl abipusio įsipareigojimo tarp individo ir darbdavio. Anot autorės individualus pažadas sukelia lūkesčius dėl tęstinių santykių. Autorių (Bal, De Lange, Jansen, & van der Velde, 2008); Morrison ir Robinson, (1997); Robinson ir Rousseau, 1994; Thompson ir Bunderson, 2003), manymu gerai apgalvotas psichologinis kontraktas gali būti reikšminga priemonė darbuotojų įsipareigojimo organizacijai didinimui bei kaitos mažinimui. Zhao, Wayne, Glibkowski, ir Bravo (2007) nuomone ši abipusiškumo norma diktuoja sąlygą, kad duotų pažadų nevykdymas iš organizacijos pusės gali sukelti darbuotojų pasipriešinimą - netinkamu elgesiu, pareigų neatlikimu, žemesniu įsipareigojimu ar net išėjimu iš organizacijos.

Anot Rousseau (1989) psichologinį kontraktą gali turėti tik darbuotojas, bet ne organizacija: organizacija sudaro sąlygas, kuriose darbuotojas susikuria individualų psichologinį kontraktą. Rousseau ir McLean Parks (1993); Robinson ir Rousseau, (1994) pažymėjo, kad psichologinis kontraktas sukuriama svarbiausiais darbinių santykių momentais: įsidarbinant, vertinant veiklą, apmokant ir derantis dėl atlyginimo. Taip pat Rousseau (1995) papildė, kad psichologinis kontraktas kuriamas ypatingų renginių metu, kai pristatomi organizacijos ateities planai.

MacNeil (1974) pagal veiksnius, apibrėžiančius psichologinį kontraktą (pvz. darbo saugumą, darbo įdomumą, karjeros galimybes, apmokėjimą, autonomiją darbe, galimybę mokytis ir pan.), išskyrė du psichologinio kontrakto tipus:

- transakcinį;
- santykių.

Pagal šį požiūrį transakcinis psichologinis kontraktas apima materialius mainus. Šio tipo kontraktas apibrėžtas laike bei yra aiškios ir baigtinės jo sąlygos. Tuo tarpu santykių psichologinis kontraktas apima ir nematerialius objektų mainus, gali būti nuolat papildomas, priklausomai nuo konkrečių individo gyvenimo aplinkybių, taip pat griežtai neapibrėžtas laiko atžvilgiu. Santykių kontraktų įsipareigojimai yra orientuoti į ilgalaikius socialinius, emocinius įsipareigojimus. Šio tipo kontraktuose svarbu pasitikėjimas ir įsipareigojimas. Tačiau Rousseau (1990) tokiai nuomonei paprieštaravo teigdama, kad psichologinis kontraktas yra kontinuumas, pagal poreikius galintis būti labiau orientuotas į santykius arba atvirkščiai į konkrečią transakciją.

Shein (1993) pasiūlė psichologinio kontrakto modelį, kurį sudaro psichologinio kontrakto turinys (kas) ir procesas (kaip). Psichologinio kontrakto turinį sudaro daugeliui darbuotojų lūkesčiai dėl tokių svarbių veiksnių, kaip darbo atlygis, darbo sąlygos ir pan. Psichologinio kontrakto procesas apibrėžia, kad susikurti lūkesčiai įgyvendinami ir kaip tai daroma. 6 lentelėje pateiktas apibendrintas psichologinio kontrakto turinio modelis pagal Schein (1993).

6 lentelė. Psichologinio kontrakto turinio modelis

Turinys (kas)	Procesas (kaip)
Atlygis	Atostogų derinimas
Darbo saugumas	Atlyginimo mokėjimas
Iššūkiai darbe	Mokymų organizavimas
Darbo valandos	Darbo taisyklių laikymasis
Tobulėjimo perspektyvos	Įvertinimas ir pripažinimas
Darbo sąlygos	Konfliktų sprendimas
Darbo asmeninio gyvenimo balansas	

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Schein (1993).

Pagal Freese (2007) psichologinį kontraktą sudaro darbuotojų lūkesčiai, organizacijos lūkesčiai bei psichologinio kontrakto vystymo lygis. Šis modelis atspindi psichologinio kontrakto multidimensinę prigimtį. 7 lentelėje pavaizduotas psichologinio kontrakto modelis pagal Freese (2007).

7 lentelė. Psichologinio kontrakto turinio modelis

Kontrakto perspektyva	Kontrakto sritis
Organizacijos	Darbo pobūdis Karjera Socialinė atmosfera Organizacijos politika Darbo-gyvenimo balansas Atlygis
Darbuotojo	Tiesioginių pareigų atlikimas Papildomų užduočių atlikimas
Vystymo	Įgyvendinimas Pažeidimas

Šaltinis: Freese (2007).

Apibendrinant galima teigti, kad psichologinis kontraktas yra subjektyvus individualus susitarimas tarp darbuotojo ir darbdavio, apibrėžiantis tiek bendro pobūdžio, tiek ir konkrečiam asmeniui aktualius klausimus bei sritis. Psichologinio kontrakto pagrindu duodami neraštiški įsipareigojimai, ketinimai ir iš darbuotojo, ir iš darbdavio pusės. Jų pagrindu formuojasi suvokimas duotų pažadų atžvilgiu ir lūkesčiai psichologinio kontrakto įgyvendinimui. Todėl abiemis pusėms tinkamai vykdant prisiimtus įsipareigojimus galimi tvarūs abipusiai naudingi santykiai, įtakojantys darbo efektyvumą, formuojantys teigiamą darbuotojų elgseną organizacijos atžvilgiu, didinantys darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.

2.2.2. Psichologinio kontrakto tyrimai

Freese ir Schalk (2008) teigia, kad psichologinis kontraktas yra multidimensinis konstruktas ir yra labai daug būdų, kaip galima būtų suvokti ir tirti psichologinį kontraktą. Conway ir Briner (2005) teigė, kad nėra vieningo sutarto būdo, kaip galima būtų matuoti psichologinį kontraktą. Atsižvelgus į psichologinio kontrakto multidimensinę prigimtį (Rousseau, 2000; Freese ir Schalk, 2008) pasiūlė 3 pagrindinius kryptis psichologinio kontrakto tyrimui:

- pagal savybes;
- pagal turinį;
- pagal įgyvendinimo lygį.

Pagal Freese (2007) psichologinio kontrakto negalima tirti tik vienos dimensijos (dažniausia per organizacijos įsipareigojimus) kontekste. Kadangi psichologinis kontraktas yra dvišaliai santykiai, tai turi būti tiriama ir iš darbuotojo, ir iš organizacijos perspektyvos.

Apžvelgus literatūrą galima teigti, kad organizacinėje psichologijoje psichologinis kontraktas buvo nagrinėjamas įvairiais aspektais. Bet galima išskirti tris tyrimų kryptis. Ankstyvuosiuose (Argyris, 1962; Levinson, Price, Munden, ir Solley, 1962) tyrimuose buvo nagrinėjamas psichologinio kontrakto turinys t.y. išskirtiniai pažadai ir įsipareigojimai. Vėliau buvo susitelkta ties tyrimais, bandant sugrupuoti psichologinio kontrakto galimus turinio veiksnius ir apibrėžti kontrakto dimensijas (Guest, 1998; Sels, Janssens, ir Van Den Brande, 2004). Trečioji psichologinio kontrakto tyrimų sritis, tai jo įgyvendinimo (*fullfilment*) ir pažeidimo/sulaužymo tyrimai (Turnley, Bolino, Lester, ir Blodgood, 2003).

Taip pat galima pažymėti, kad buvo atliekami tyrimai apie psichologinio kontrakto įtaką pasitikėjimui (Atkinson, 2007), pilietiškam organizaciniam elgesiui (Hui, Lee, ir Rousseau, 2004), organizaciniams pokyčiams (Bellou, 2008) ir įsipareigojimui organizacijai (Millward ir Hopkins, 1998).

8 lentelė. Psichologinio kontrakto tyrimų pavyzdžiai organizacinės psichologijos kontekste

Autorius	Tyrimas	Psichologinio kontrakto veiksnys	Kontekstas
Millward ir Hopkins (1998)	Tęstinis psichologinis kontraktas	Įsipareigojimas organizacijai	Anglijos darbuotojai
Shore ir Barksdale (1998)	Įsipareigojimų balansas	Emocinis įsipareigojimas	Dirbantys verslo administravimo magistrantūros studentai
Coyle-Shapiro ir Kessler (2000)	Psichologinio kontrakto vystymas	Įsipareigojimas	Anglijos įstaigų vadovai ir darbuotojai
Hui et al. (2004)	Tęstinis psichologinis kontraktas	Pilietiška organizacinė elgsena	Verslo administravimo magistrantūros studentai Kinijoje
Atkinson (2007)	Tęstinis psichologinis kontraktas	Pasitikėjimas (emocinis ir kognityvinis)	Mažose įmonėse
Bellou (2008)	Psichologinio kontrakto vystymas	Įtaka organizaciniams pokyčiams	Graikijos įmonės

Šaltinis: Lovblad ir Bantekas (2010).

Galima teigti, kad vis dar nėra unifikuoto geriausio būdo tirti psichologiniam kontraktui. Tačiau tikintis tikslių ir visapusiškų psichologinio kontrakto tyrimo rezultatų, reikėtų pasitelkti metodiką, leidžiančią įvertinti ir ištirti kontrakto veiksnius per darbuotojo, organizacijos ir kontrakto įgyvendinimo perspektyvas.

2.3. Įsipareigojimo organizacijai sąvokos ir modelių apžvalga

Darbuotojų įsipareigojimas organizacijai labai svarbus organizacinės psichologijos aspektas. Nors ši sritis pasaulyje yra pakankamai plačiai nagrinėta įvairiais aspektais, bet pastaruoju metu Lietuvoje ji tampa ypatingai aktuali dėl didėjančios kvalifikuotų darbuotojų emigracijos ir pasikeitusios situacijos darbo rinkoje. Organizacijoms labai svarbu turėti įsipareigojusius darbuotojus, kurie savo pozityviu, efektyviu ir inovatyviu elgesiu bei nuostatomis padeda įgyvendinti reikalingus pokyčius, diegti naujoves, užtikrinančias įmonės ilgalaikę sėkmę greitai besikeičiančioje verslo aplinkoje.

Literatūroje nepavyko rasti konceptualaus įsipareigojimo apibrėžimo. Matyt, labiausiai paplitęs Allen & Meyer (1990) įsipareigojimo organizacijai apibūdinimas, kaip psichologinės darbuotojo nuostatos darbdavio atžvilgiu, išreiškiamos sprendimu pasilikti organizacijoje arba iš jos išeiti.

Autoriai, nagrinėjantys organizacinę psichologiją, ypatingą dėmesį skiria darbuotojų nuostatomis: pasitenkinimui darbu ir įsipareigojimui organizacijai. Anot Kavaliauskienės (2011) darbuotojo įsipareigojimo organizacijai koncepcija plėtojama nuo jos atsiradimo elgsenos tyrinėjimuose ankstyvaisiais 1950 metais. Kavaliauskienė (2011) savo straipsnyje apžvelgė ir susistemino labiausiai paplitusius įsipareigojimo organizacijai koncepcinius modelius. 9 lentelėje pateikti įsipareigojimo organizacijai modeliai, jų sukūrimo metai, autoriai bei apibendrintos modelio dimensijos.

Visuose modeliuose pastebimi dominuojantys trys aspektai - emocinis, naudos ir moralinis. Būtent šie trys aspektai labiausiai įtakoja darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Pirmieji tyrimai įsipareigojimo srityje buvo grįsti tikėjimu, jog darbuotojai, įsipareigoję organizacijai, labiau sieks atskleisti savo potencialą, todėl mažės jų kaita ir pravaikštos. Porter (1974) teigė, kad įsipareigojimas organizacijai kaip nuostata yra labiau kaitą lemiantis veiksnys negu pasitenkinimas darbu. Anot Mowday, Porter ir Steers (1982), įsipareigojimas gali būti apibrėžtas kaip individo pastangos įsitraukti į organizacijos veiklą ir susitapatinti su ja, per visapusišką ir stiprą tikėjimą organizacijos vertybėmis bei tikslais. Taip pat ketinimas dėti pastangas bei rodyti didelį norą likti organizacijos nariu.

9 lentelė. Įsipareigojimo organizacijai koncepcinių modelių santrauka

Koncepcinio modelio tipas	Šaltinis	Koncepcinio modelio dimensijos
Viena- dimensinis	Becker, 1960	Ekonominio pobūdžio įsipareigojimas (pusių lažybos, apimančios darbuotojo asmenines, t. y. laiko, energijos, emocijų ir pan. investicijas bei gautas ekonomines, socialines ir psichologines naudas)
	Hrebiniak, Alutto, 1972	Ekonominis įsipareigojimas (kuo palankesni individo–organizacijos mainai, tuo stipresnis darbuotojo įsipareigojimas organizacijai)
	Boehman, 2006 (autorius Porter ir kt. 1974)	Vertybinis įsipareigojimas (pozityvi sąsaja su organizacija)
	Salancik, 1977	Elgsenos įsipareigojimas (paremtas susijusia elgsena)
Dvi- dimensinis	Patalano, 2008 (autoriai Angle & Perry 1981)	Vertybinis įsipareigojimas (pozityvi sąsaja su organizacija) + įsipareigojimas likti organizacijoje (ekonominiai organizacijos ir darbuotojo mainai)
	Mowday ir kt.,1982	Nusistatymo (afekcinis) įsipareigojimas + tęstinis įsipareigojimas (paremtas socialiniais-ekonominiais veiksniais)
	Bar-Hayim, Berman,1992	Aktyvus įsipareigojimas (identifikuojantis ir įtraukiantis į organizaciją) + pasyvus įsipareigojimas (troškimas likti įsidarbinusiam)
	Patalano, 2008 (autoriai Mayer & Schoorman 1998)	Vertybinis įsipareigojimas (pozityvi sąsaja su organizacija) + tęstinis / nuolatinis įsipareigojimas
	Cohen, 2007	Instrumentinis įsipareigojimas + požiūrio (afekcinis) įsipareigojimas
Tri- dimensinis	Kelman, 1958;Sezgin, 2008	Abipusio susitarimo laikymasis (tarpusavio mainai) + susitapatinimas su organizacija (buvimas organizacijos nariu) + organizacijos ir individo vertybių sutapimas
	Kanter, 1968; Mowday ir kt.,1982	Tęstinis įsipareigojimas (paremtas socialiniais-ekonominiais veiksniais) + susitelkimo įsipareigojimas (nusistatymo / afekcinio įsipareigojimo atitikmuo, paremtas organizacijos ar grupės tikslų pripažinimu) + valdymo įsipareigojimas (norminio paremto lojalumu ir paklusnumu, atitikmuo)
	O'Reilly, Chatman, 1986	Internalizacija (nusistatymo / afekcinio įsipareigojimo,paremto organizacijos ar grupės tikslų pripažinimu,atitikmuo) + paklusnumas (tęstinio įsipareigojimo, paremto socialiniais-ekonominiais veiksniais, atitikmuo) + identifikacija (norminio įsipareigojimo, paremto lojalumu ir paklusnumu, atitikmuo)
	Penley, Gould,1988	Apskaičiuojantis įsipareigojimas + susvetimėjimu paremtas įsipareigojimas (organizacijoje liekama dėl stokojamų kitų įsidarbinimo alternatyvų) + moralinis įsipareigojimas (organizacijos tikslų pripažinimas ir pritarimas jiems)
	Allen ir Meyer,1990	Afekcinis (emocinio pobūdžio) įsipareigojimas + tęstinis (nuolatinis) įsipareigojimas + norminis (formalusis) įsipareigojimas
Keturi- dimensinis	Swailes, 2002	Nusistatymo (afekcinis) įsipareigojimas + tęstinis įsipareigojimas + norminis įsipareigojimas + elgsenos įsipareigojimas

Šaltinis: Kavaliauskienė (2011).

Iš visų apžvelgtų modelių labiausiai paplitęs ir plačiausiai empiriškai nagrinėtas tridimensinis Allen ir Meyer (1990) modelis. Pagal šį modelį išskiriami trys darbuotojų įsipareigojimų organizacijai tipai:

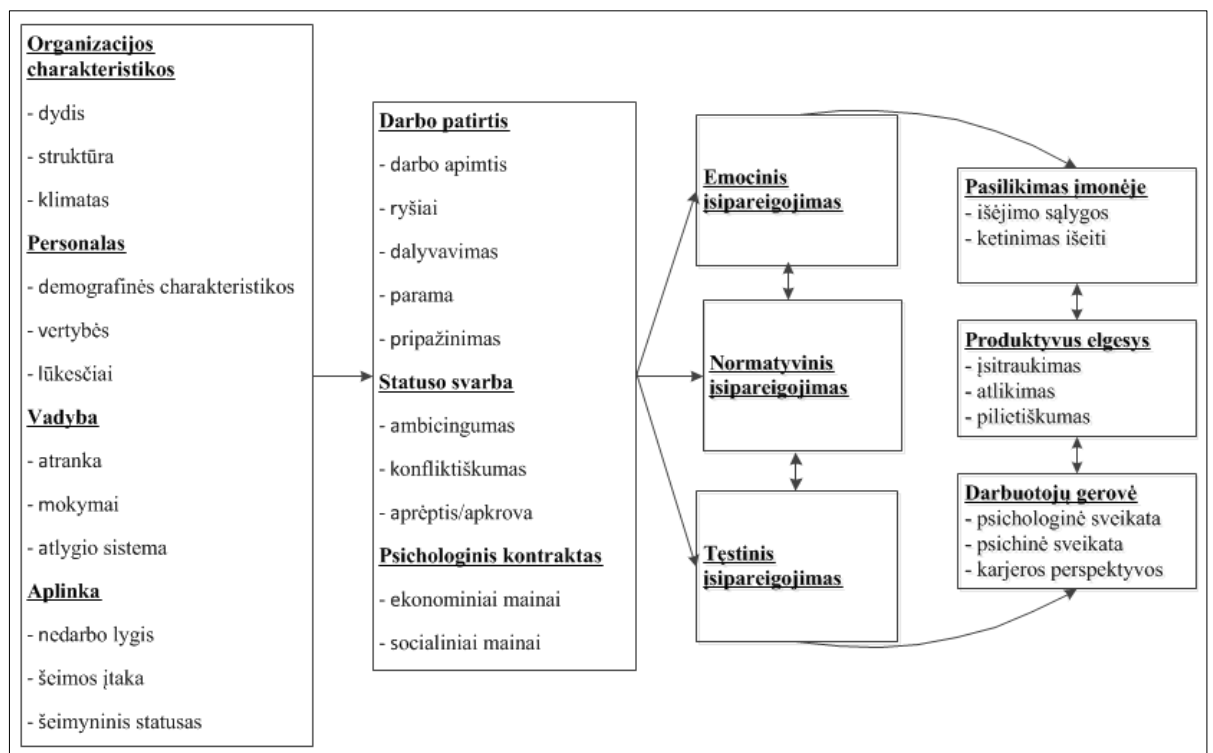
Emocinis – noras būti organizacijos dalimi, susitapatinimas su organizacija ir jos tikslais;

Normatyvinis – moralinis įsipareigojimas, pareigos jausmas likti su organizacija;

Tęstinis – priklausomybės jausmas, nes per brangu keisti organizaciją arba nėra tinkamų pasiūlymų rinkoje.

1 paveiksle pavaizduotas Allen ir Meyer (1990) tridimensinis įsipareigojimo organizacijai modelis. Ypatingai svarbus darbuotojų emocinis ir normatyvinis įsipareigojimas organizacijai. Šio pobūdžio įsipareigojimai yra įtakojami darbuotojų noro ir pareigos būti su organizacija, jaustis jos dalimi bei dirbti efektyviai taip, kad rezultatas būtų kaip galima geresnis. Tuo tarpu tęstinis įsipareigojimas yra daugiau egoistinis ir skatinamas asmeninės naudos gavimu.

1 paveikslas. Tridimensinis įsipareigojimo organizacijai modelis



Šaltinis: pagal Meyer ir Allen (1990).

Darbuotojai, turintys stiprų emocinį įsipareigojimą, lieka organizacijoje todėl, kad jie to nori, darbuotojai, turintys stiprų tęstinį įsipareigojimą, lieka todėl, kad jiems to reikia, o darbuotojai, turintys stiprų normatyvinį įsipareigojimą, jaučia privalantys likti (Allen ir Meyer,

1990). Allen ir Meyer (1990) teigia, kad visi trys įsipareigojimo organizacijai komponentai vystosi kaip gana skirtingų įtakojančių veiksnių (pvz. aplinka, organizacija, psichologinis kontraktas ir pan.) padarinys ir turi skirtingą įtaką darbuotojų elgesiui, susijusiam su darbu. Visi trys įsipareigojimo organizacijai komponentai „pririša“ darbuotoją prie organizacijos ir yra neigiamai susiję su kaita.

Kaip teigiama Profile International (2011), neįsipareigoję darbuotojai ne tik neigiamai veikia organizacijos veiklos rezultatus, jie negatyviai atstovauja organizaciją. Įsipareigoję darbuotojai lengviau atsispiria dėmesio trukdžiams, susitelkia į užduotį ir nuosekliai pateikia geresnius nei vidutiniai rezultatus. Visos organizacijos nori motyvuotų ir įsipareigojusių darbuotojų, nes darbuotojai lemia bet kurios organizacijos sėkmę ir tvarų konkurencinį pranašumą ilgalaikėje perspektyvoje. Norint, kad darbuotojai būtų įsipareigoję organizacijai bei motyvuoti kaip įmanoma geriau atlikti jiems pavestas užduotis, būtina išsiaiškinti, kokie yra jų lūkesčiai. Lūkesčiai suformuoja darbuotojų psichologinio kontrakto nuostatas bei turi tiesioginės įtakos motyvacijai kokybiškai ir naudingai dirbti. Todėl labai svarbu išsiaiškinti, ar skirtingų kartų darbuotojus įtakoja tie patys psichologinio kontrakto veiksniai, ar tie patys psichologinio kontrakto veiksniai nulemia skirtingų kartų darbuotojų emocinį, normatyvinį ir tęstinį įsipareigojimą įmonei.

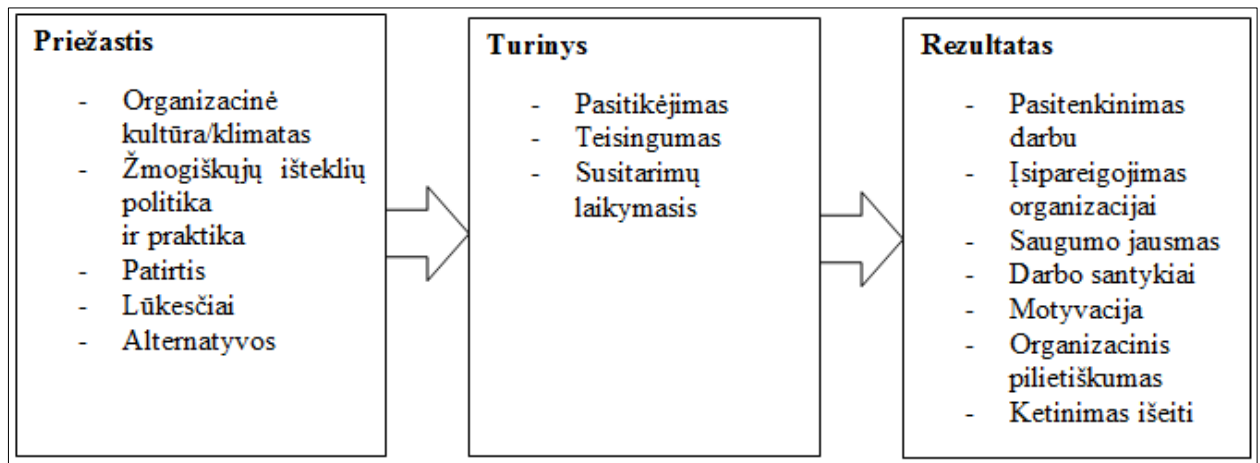
Remiantis Allenas ir Meyeris (1990) modeliu literatūroje galima atrasti daug ir įvairių tyrimų. Dauguma tyrimų susiję su įsipareigojimo organizacijai įtaka darbuotojų elgsenai. Lee ir Olshfski (2002) nagrinėjo įsipareigojimo įtaką pozityviam elgesiui, Suliman ir Lies (2002) tyrė įsipareigojimo ir darbo atlikimo sąryšį, Chen, Silverthron ir Hung (2006) nustatė sąsają tarp komunikacijos, darbo atlikimo ir įsipareigojimo. Atsižvelgus į Dabos ir Rousseau (2004) pastebėjimus, kad psichologinį kontraktą veikia veiksnių įvairovė, galima teigti, kad psichologinio kontrakto įtakos įsipareigojimui tyrimas šiuo metu labai aktualus. Dėl ekonominės krizės, emigracijos, verslo globalizacijos, atviros darbo rinkos per pastaruosius metus Lietuvoje labai pasikeitė skirtingų kartų darbuotojų santykis darbo rinkoje.

2.4. Sąsaja tarp kartų teorijos, psichologinio kontrakto veiksnių bei įsipareigojimo

Eilė tyrėjų (Coyle-Shapiro et al., 2004; Morrison ir Robinson, 1997; Robinson et al., 1994; Ten Brink, 2004) nagrinėjo sąryšį tarp psichologinio kontrakto ir įsipareigojimo organizacijai. Pagal Meyer et al. (1993) įsipareigojimas yra psichologinė nuostata, nusakanti darbuotojo santykį su organizacija. Gal todėl didžiojoje daugumoje tyrimų buvo nagrinėjama, psichologinio kontrakto įtaka emociniam įsipareigojimui organizacijai.

Guest (1998) buvo pradininkas teorijos, kad yra ryšys tarp psichologinio kontrakto ir motyvacijos, pasitenkinimo darbu ir pan. Autorius pasiūlė savo psichologinio kontrakto turinio modelį, pagal kurį egzistuoja akivaizdi sąsaja tarp priežasčių, turinio ir rezultatų. 2 paveiksle pavaizduotas Guest (1998) psichologinio kontrakto modelis.

2 paveikslas. Psichologinio kontrakto turinio modelis



Šaltinis. Guest (1998).

Apžvelgus literatūrą galima būtų išskirti tris psichologinio kontrakto įtakos įsipareigojimo organizacijai tyrimų kryptis.

1. Nustatyta, kad egzistuoja sąsaja tarp psichologinio kontrakto ir įsipareigojimo organizacijai, priklausomai nuo kontrakto tipo – transakcinis ar santykių. Millward ir Hopkins (1998) teigė, kad santykių psichologinis kontraktas turi teigiamą įtaką emociniam įsipareigojimui organizacijai, kai tuo tarpu transakcinis kontrakto pobūdis įtakoja neigiamai. Vėliau Sels et al. (2004) identifikavo keturias psichologinio kontrakto subdimensijas (realumas, apimtis, stabilumas ir laikas), kurios turi įtakos kontrakto tipui. Šis autorius patvirtino Millward ir Hopkins (1998) teoriją ištyręs laiko subdimensijos teigiamą poveikį emociniams įsipareigojimui t.y. santykių (ilgalaikis) psichologinis kontraktas teigiamai veikia emocinį įsipareigojimą.

2. Kitas aspektas, kuriame galima atrasti ryšį, įsipareigojimų balansas dvišaliuose darbuotojo ir organizacijos santykiuose. Šią sąsają nustatė Shore ir Barksdale (1998). Savo tyrimais autoriai patvirtino, kad yra teigiama koreliacija tarp abipusio šalių įsipareigojimo. Darbuotojas linkęs teigiamai vertinti organizaciją, kai abi santykių pusės duoda pažadus bei įsipareigoja juos vykdyti. Anot Shore ir Barksdale (1998), subalansuoti darbiniai santykiai turi įtakos abiejų šalių įsipareigojimui. Darbiniuose santykiuose labai svarbu, kad abi šalys (ir darbuotojas, ir organizacija) jaustų, kad gaus teik, kiek patys duos. Tsui, Pearce, Porter ir Tripoli

(1997) nustatė, kad dvišaliai pažadai teigiamai veikia darbinius santykius bei įtakoja emocinį įsipareigojimą. Šios dvišalės investicijos įtakoja ir socialinius, ir ekonominius darbinių santykių mainus. Janssens, Sels ir Van Den Brande (2003) taip pat patvirtino šią sąsają teigdami, kad darbdavio įsipareigojimais dėl ilgalaikių santykių, o darbuotojo pažadai lankstumui, lojalumui ir asmeniniam įsitraukimui, garantuoja teigiamą įtaką emociniam įsipareigojimui organizacijai.

3. Dar viena nustatyta sąsaja tarp psichologinio kontrakto ir įsipareigojimo organizacijai, susijusi su psichologinio kontrakto įgyvendinimu. Robinson ir Rousseau (1994) ištyrė, kad psichologinio kontrakto pažeidimai susiję su eile darbuotojų nuostatų ir elgesio aspektų tokių kaip pasitikėjimas, lojalumas ir ketinimas palikti organizaciją. Tyrimai susiję su psichologinio kontrakto įgyvendinimo aspekto nagrinėjimu, atkreipia dėmesį į tai, kad psichologinis kontraktas yra dinamiškas. Taip pat šiuose tyrimuose teigiama, kad neįvertinus psichologinio kontrakto dinamiškumo aspekto, galimi kontrakto pažeidimai ar net sulaužymai. Coyle-Shapiro ir Kessler (2000) savo tyrimais nustatė, kad pastebimai vykdomos psichologinio kontrakto sąlygos turi teigiamos įtakos darbuotojų įsipareigojimui organizacijai. Šią teoriją patvirtino ir vėlesni Sturges, Conway, Guest ir Liefoghe (2005) tyrimai. Tuo tarpu tyrėjai (Bunderson, 2001; Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007) patvirtino ir reversinę sąryšį nustatydami, kad pastebimas psichologinio kontrakto sąlygų pažeidimas ar sulaužymas mažina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.

Apibendrinant galima teigti, kad įsipareigojimas organizacijai priklauso nuo:

- psichologinio kontrakto pobūdžio t.y. transakcinis ar santykių;
- dvišalių psichologinio kontrakto pusių įsipareigojimų prisiėmimo;
- juntamo psichologinio kontrakto sąlygų įvykdymo/pažeidimo/sulaužymo.

Nors psichologinio kontrakto įtaka įsipareigojimui organizacijai buvo nagrinėta eilės autorių, bet nepavyko rasti tyrimų, kuriuose būtų nagrinėjama, kaip konkretūs psichologinio kontrakto veiksniai įtakoja kiekvieną iš įsipareigojimo organizacijai tipų t.y. emocinį, tęstinį ir normatyvinį.

Anot Freese, Schalk, Croon (2011), informacijos stoka, pažinimo ribos, skirtingos pažiūrų sistemos daro tikėtina, kad atskiri darbuotojai turi individualų suvokimą dėl psichologinio kontrakto egzistavimo ir jo reikšmės. Suvokimas nėra tiesiog pasyvios tikrovės interpretacijos; žmonės kuria savo reikšmę daugeliui įvykių. Du žmonės tomis pačiomis sąlygomis turės skirtingus psichologinius kontraktus. Bet, kaip teigia Rousseau (1995) grupės kartais sutaria dėl įvykių ir jų reikšmės. Daug psichologinių kontraktų ypatybių yra apibendrintos ir turi prasmę daugeliui darbuotojų. Tačiau kaip teigia Roehling, Cavanaugh, Moynihan ir Boswell (2000) požiūrio skirtumai net ir į bendrinius psichologinio kontrakto aspektus gali

atsirasti priklausomai nuo to, kioje gyvenimo ar karjeros stadijoje yra tam tikrai darbuotojų grupei priklausantis asmuo. Specifiniai to laikotarpio darbuotojo poreikiai formuoja specifinį psichologinį kontraktą. Pvz. Freese ir Shalk (2008), naudodamiesi Schalk, Freese ir Van den Bosch (1995) tyrimo duomenimis, nagrinėjo darbuotojų, dirbančių pilną ir nepilną darbo dieną, psichologinio kontrakto veiksnių skirtumus. Taip pat tie patys autoriai (1995) tyrė skirtumus tarp jaunesnių ir vyresnių (ne pagal priklausomybę X ir Y kartoms) darbuotojų psichologinio kontrakto. Nustatė, kad jaunesni darbuotojai tikisi įdomesnio darbo, mokymosi galimybių bei socialinio kontakto, kai tuo tarpu vyresnieji – aiškių užduočių, gero atlyginimo ir darbo saugumo. Thomas ir Anderson (1998) tyrė Britų armijos naujokų ir senbuvių psichologinio kontrakto skirtumus. Naujokai labiau nei patyrę kariai tikėjosi saugumo bei socialinių/laisvalaikio aspektų, pažymėdami, kad pasitenkinimas darbu, atlygis, apgyvendinimo sąlygos ar veiksniai susiję su šeima ne tokie svarbūs. Kaip teigia Freese, Schalk, Croon (2011) visi šie tyrimai rodo, kad psichologinis kontraktas turi bendrinių veiksnių ir galima pagal tam tikras charakteristikas išskirti darbuotojų grupes, kurių psichologiniai kontraktai yra tokie patys. Tačiau, kaip teigia autoriai, kad tokių empirinių tyrimų (charakteringų darbuotojų grupių psichologinio kontrakto) yra tik keletas. Tuo tarpu Bal et al. (2008) teigia, kad psichologinis kontraktas tiesiogiai priklauso nuo amžiaus. Kadangi dauguma šių tyrimų atlikti per pastaruosius 20 metų, dar nėra vieningos nuomonės, ar skirtumus įtakoja senstanti populiacija, ar vis tik psichologinio kontrakto sąlygos skirtingai suvokiamos dėl kartų kohortų pasikeitimo darbo rinkoje.

Mokslinėje literatūroje vis tik pavyko rasti vieną literatūros šaltinį Lub et al. (2012), kuriame aprašomas tyrimas, kaip psichologinis kontraktas suvokiamas skirtingų kartų darbuotojų ir, kokią įtaką turi jų įsipareigojimui organizacijai. Tyrimo rezultatai parodė, kad X kartos darbuotojų emocinis ir tęstinis įsipareigojimas stipresnis negu Y kartos. Taip pat apie skirtingą kartų požiūrį į darbdavį savo interviu kalbėjo ir konsultacijų įmonės „Hay Group“ generalinė direktorė Baltijos šalims socialinių mokslų daktarė Neda Songinaitė. Ji teigė, kad Y karta kelia didesnius reikalavimus darbdaviui, ji nori lygiaverčių mainų. Anot Songinaitės (2011), Y kartos darbuotojų manymu, jei jie atiduoda darbdaviui talentą, laiką, energiją, darbdavys turi būti to vertas. Ir toks požiūris savaime suprantamas – jei jau patiki į kieno nors rankas savo lavinimą, ugdymą ir karjerą, tai tas „kas nors“ turi būti ne bukas diktatorius, o išskirtinė asmenybė, galinti tave išmokyti, tobulinti. Taip pat Songinaitė (2011) pažymi, kad posovietinėse šalyse Y kartos prisirišimo prie darbdavio priežastys yra ir emocinės: vadovas jiems turi kompensuoti tą rūpestį ir meilę, kurios nesulaukė iš savo darboholikų tėvų.

Remiantis apžvelgta literatūra galima teigti, kad egzistuoja akivaizdūs skirtumai tarp atskirų kartų atstovų požiūrio ir lūkesčių darbo užmokesčio, skatinimo, mokymo bei asmeninio tobulėjimo, darbo saugumo, karjeros plėtros ar paramos asmeninių problemų sprendimo klausimais. Dauguma autorių, nagrinėjusių psichologinio kontrakto sąvokas sutaria, kad tai labai individualus ir subjektyvus kiekvieno individo požiūris į darbinis santykius bei lūkesčius jų atžvilgiu. Tačiau kartų teorijos požiūriu, nors kiekvienas individas formuojasi savitai, bet egzistuoja bendri kartų kohortoms būdingi bruožai bei vertybinis požiūris į tam tikrus asmeninius bei darbinio gyvenimo aspektus. Anot Smola ir Sutton (2002), kartos susiformavo veikiamos skirtingų socialinių įvykių jų brandos laikotarpiu, o tai įtakojo jų požiūrio ir vertybinės sistemos formavimąsi bei bendrumą. Būtent šios vertybės ir įtakoja požiūrio į darbinį gyvenimą suvokimą ir vystymąsi ir, savaime suprantama, kaip teigia De Vos et al.(2003), įtakoja konkrečios kartos psichologinio kontrakto supratimo ir priimtimumo bendrumą. Todėl galima daryti prielaidą, kad kartos skirtingai vertina ir priima psichologinio kontrakto sąlygas. Taip pat tikėtina, kad skirtingi psichologinio kontrakto veiksniai įtakoja atskirų kartų darbuotojų emocinį, tęstinį ir normatyvinį įsipareigojimą organizacijai.

Dabos ir Rousseau (2004) teigimu, psichologinis kontraktas priklauso nuo daugelio veiksnių. Kultūrinių skirtumų įtaka psichologiniam kontraktui pastaruoju metu auga dėl verslo globalizacijos bei globalios darbo rinkos. Be kultūrinių skirtumų, psichologinio kontrakto turinį įtakoja ir kiti specifiniai veiksniai, tokie kaip nedarbo lygis. Šie pasikeitimai didina psichologinio kontrakto svarbą ir skatina tirti jo suvokimą skirtingose darbuotojų grupėse bei skirtingose aplinkose. Pagal Lee (2001) teisingai nustatčius darbuotojo ir darbdavio psichologinį kontraktą galima priimti sprendimus, kurie bus maksimaliai efektyvūs ekonomiškai bei įgalins rasti santykių tarp lankstumo ir darbuotojų įsipareigojimo.

Galima teigti, kad ištyrus skirtingų darbuotojų kartų požiūrį į psichologinio kontrakto veiksnius, būtų nustatyta jų įtaką skirtingų kartų darbuotojų įsipareigojimui organizacijai. Organizacijos teisingai suprasdamos skirtingų kartų atstovų psichologinį kontraktą, turėtų daugiau informacijos apie tai, ko įvairių kartų darbuotojai tikisi iš savo darbdavių ir, ką ketina duoti darbdaviams mainais.

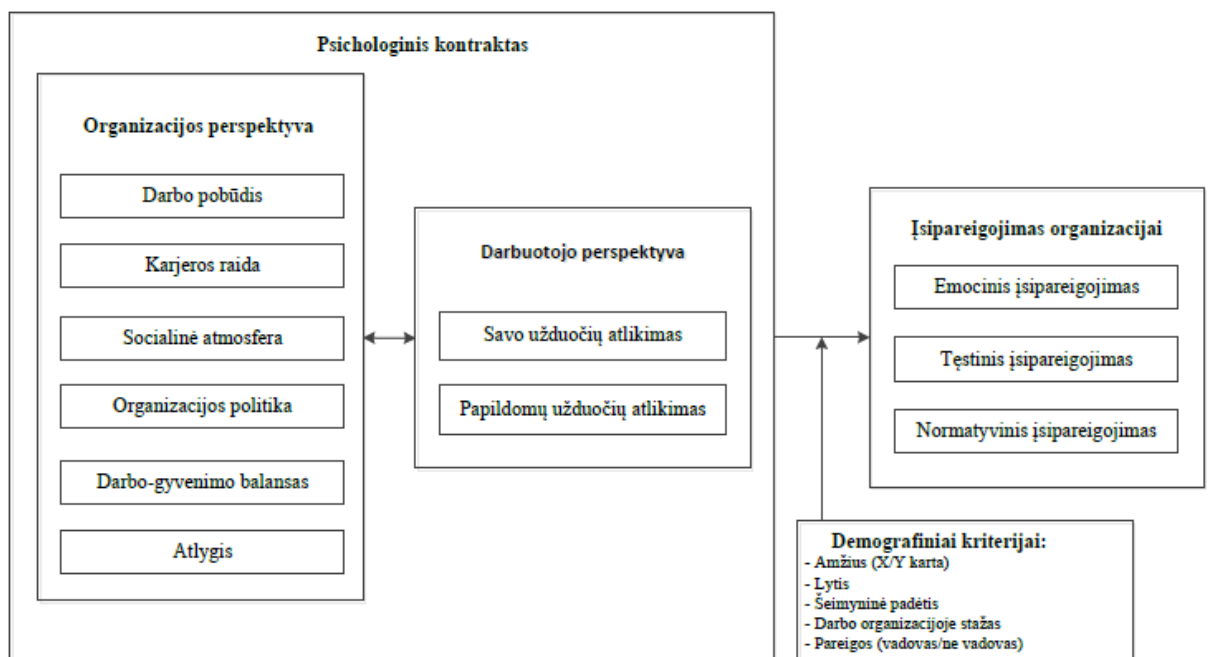
2.5. Psichologinio kontrakto veiksnių įtakos X ir Y kartų darbuotojų įsipareigojimui organizacijai tyrimo modelis

Atlikus literatūros apžvalgą galima teigti, kad norint iširti psichologinio kontrakto veiksnių įtaką skirtingų kartų darbuotojų įsipareigojimui organizacijai, reikia atsižvelgti į abiejų pusių, dalyvaujančių darbo santykiuose, prisiimtus įsipareigojimus. Reikia nagrinėti, kaip

darbuotojas suvokia ir vertina organizacijos prisiimamus įsipareigojimus bei, kokius įsipareigojimus organizacijos atžvilgiu prisiima pats darbuotojas. Galima išskirti dažniausiai literatūroje minimus organizacijos įsipareigojimus, kurie įvardinami, kaip psichologinio kontrakto veiksniai : darbo pobūdis (ar darbas motyvuojantis, ar įdomus ir pan.), karjeros galimybės (ar galima mokytis, ar sudaroma galimybė pritaikyti turimas žinias ir pan.), socialinė atmosfera (ar kolegos padeda, ar vadovas padeda ir pan.), organizacijos politika (ar suteikiamas grįžtamasis ryšys, ar aiškios ir skaidrios taisyklės ir pan.), darbo-gyvenimo balansas (ar suteikiama galimybė dirbti iš namų, ar galimas lankstus darbo grafikas ir pan.), atlygio sistema (ar konkurencingas atlyginimas, ar atlyginama už rezultatus ir pan.). Kaip darbuotojo prisiimami įsipareigojimai, sudarantys psichologinio kontrakto visumą, išskiriami: darbuotojo elgesys, susijęs su tiesioginių pareigų atlikimu (geras bendradarbiavimas, pagalba kolegoms ir pan.) ir elgesys, susijęs su papildomų užduočių atlikimu (darbas savaitgaliais, savanoriškas papildomų užduočių prisiėmimas ir pan.). Ši psichologinio kontrakto veiksmų visuma įtakoja darbuotojo įsipareigojimą įmonei.

3 paveiksle pavaizduotas literatūroje identifikuotų psichologinio kontrakto veiksmų įtakos emociniam, tęstiniam ir normatyviniam įsipareigojimui organizacijai teorinis modelis. Papildomai naudojami kontroliniai socio-demografiniai kriterijai tokie, kaip priklausymas X ar Y kartai, lytis, šeimyninė padėtis, darbo įmonėje stažas, pareigos (vadovas/ne vadovas).

3 paveikslas. Teorinis tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės.

Literatūroje aprašomas Lub et al. (2012) atliktas tyrimas, kuriame buvo nagrinėjami X ir Y kartų darbuotojų psichologiniai kontraktai bei kontrakto veiksmų įtaka skirtingų kartų darbuotojų įsipareigojimui organizacijai bei ketinimui išeiti iš jos. Šiame tyrime buvo nagrinėjama psichologinio kontrakto veiksmų įtaka X ir Y kartų darbuotojų emociniam bei tęstiniam įsipareigojimui. Bet nenagrinėtas normatyvinis įsipareigojimas, kuris pagal (Bergman, 2006; Jaros, 2007) labai susijęs su emociniu įsipareigojimu. Tyrimo rezultatai parodė, kad X ir Y kartų psichologinio kontrakto veiksniai, įtakojantys įsipareigojimą organizacijai, skiriasi. Tyrėjai nustatė, kad X kartos darbuotojų ir emocinis, ir tęstinis įsipareigojimas yra stipresnis negu Y kartos darbuotojų.

Darbo autorė, remiantis apžvelgta literatūra bei aprašytu tyrimu, šiame darbe sudarytam teoriniam modeliui patikrinti iškėlė hipotezes:

H1: X kartos darbuotojų emocinis įsipareigojimas stipresnis negu Y kartos darbuotojų;

H2: X kartos normatyvinis įsipareigojimas didesnis negu Y kartos darbuotojų;

H3: X ir Y kartų tęstinis įsipareigojimas organizacijai reikšmingai nesiskiria;

H4: Skirtingi psichologinio kontrakto veiksniai įtakoja X ir Y kartos įsipareigojimą organizacijai:

- H4a emocinį įsipareigojimą;
- H4b tęstinį įsipareigojimą;
- H4c normatyvinį įsipareigojimą.

Siekiant įvertinti sudaryto teorinio modelio tinkamumą, t.y. norint nustatyti, kaip teoriniame modelyje pažymėti psichologinio kontrakto veiksniai įtakoja X ir Y kartų darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, toliau šiame darbe bus atliekamas empirinis tyrimas bei kituose darbo skyriuose aprašomi tyrimo eiga bei rezultatai.

3. EMPIRINIS TYRIMAS

Šiame skyriuje aprašomas empirinio tyrimo tikslas, uždaviniai, metodologija bei instrumentas.

3.1. Empirinio tyrimo tikslas ir uždaviniai

Šio darbo empirinio tyrimo tikslas – apklausus Lietuvos paslaugų sektoriaus darbuotojus ištirti, kaip psichologinio kontrakto veiksniai įtakoja X ir Y kartų darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.

Empiriniam tyrimui keliami uždaviniai:

1. Ištirti X ir Y kartų darbuotojų emocinio, tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo organizacijai lygį;
2. Nustatyti, kaip X ir Y kartų darbuotojai vertina skirtingus psichologinio kontrakto veiksnius;
3. Ištirti psichologinio kontrakto veiksnius, įtakančius X ir Y kartų darbuotojų emocinį, tęstinį, normatyvinį įsipareigojimą organizacijai;
4. Ištirti X ir Y kartų darbuotojų skirtumus pagal šioms kartoms būdingus su darbu susijusius veiksnius;
5. Nustatyti kitų demografinių kriterijų tokių, kaip lytis, šeimyninė padėtis, darbo stažas bei užimamos pareigos, įtaką psichologinio kontrakto veiksnių suvokimui bei emociniam, tęstiniam ir normatyviniam įsipareigojimui organizacijai.

3.2. Empirinio tyrimo metodologija

Empirinio tyrimo tikslams pasiekti bei respondentų tinkamai imčiai užtikrinti buvo pasirinktas kiekybinis tyrimas – respondentų apklausa internetu. Šiuo būdu buvo surinkti pirminiai tyrimo duomenys. Kiekybinis tyrimas leidžia nustatyti sąsajas tarp veiksnių, prioritetus bei analizuoti duomenis pagal demografinius požymius. Anot Kardelio (2002), kuris remiasi Krathwohl (1993), kokybiniai tyrimai tinkami atradimams daryti, o kiekybiniai - atrastiems dėsniams, modeliams patvirtinti. Kadangi buvo naudojama jau atrastu ir patvirtintu psichologinio TPCQ kontrakto veiksnių modelio klausimynu (2005) (*Tilburg Psychological Contract Questionnaire*) bei Allan ir Meyer (1991) sukurtu tridimensiniu įsipareigojimo organizacijai modelio klausimynu, tai kaip tyrimo metodologija pasirinktas kiekybinis tyrimas.

Siekiant užtikrinti kiekybinio tyrimo reprezentatyvumą, atranka privalo būti tikimybinė. Tačiau dažnai dėl laiko ir kaštų apribojimų apklausose naudojami netikimybinės atrankos

metodai. Dažniausiai naudojami tinkamumo (*availability*), sniego gniūžtės (*snowball*) ir kvotos metodai (Dattalo, 2008). Sniego gniūžtės metodas yra naudojamas išplėsti apklausos dalyvių ratą per žinomus tiriamos populiacijos atstovus, t. y. pagal pirminės respondentų grupės atsakymus nustatomi kiti (pirmųjų pažįstami, draugai, partneriai) respondentai, kurie vėliau irgi apklausiami (Pukėnas, 2009). Šioje apklausoje taip pat panaudotas „sniego gniūžties“ metodas.

Apklausa buvo atliekama Lietuvos paslaugų sektoriaus organizacijose. EUROSTAT (2008) duomenimis Lietuvoje paslaugų sektoriuje dirba 117600 darbuotojų. Apklauskos imtis yra svarbus veiksnys, apsprendžiantis statistinį tikslumą, kuriuo vertinami populiacijos požymiai. Imties dydį iš esmės sąlygoja du veiksniai – populiacijos dydis ir imties paklaida (Pukėnas, 2009). Apklauskos imčiai apskaičiuoti buvo pasinaudota Pukėno (2009) pateikiama rekomenduojamo imties dydžio nustatymo lentelė (žr. Priedą Nr.1), kur imties dydis priklauso nuo populiacijos dydžio ir norimos tyrimo paklaidos. Nustatyta, kad apklauskos reprezentatyvumui ir patikimumui užtikrinti reikia apklausti 384 respondentus. Tokiu atveju apklauskos patikimumas būtų 95%, o paklaida - 5%. Taip pat šios apklauskos atveju svarbu išlaikyti balansą tarp X kartos atstovų, kuriems dabar yra nuo 32 iki 52 metų, pagal Strauss ir Howe (1991) skirstymą, bei Y kartos atstovų, kuriems šiuo metu yra nuo 9 iki 31 metų. Savaime, aišku, bus apklausiami tik tie Y kartos atstovai, kurie jau dalyvauja darbo santykiuose.

3.2.1. Empirinio tyrimo instrumentas

Empirinio tyrimo įgyvendinimui darbo autorės buvo paruoštas klausimynas iš trijų pagrindinių teiginių blokų, kuriuos sudaro 51 teiginys, bei 5 klausimų sociodemografinėms respondentų charakteristikoms nustatyti (žr. Priedą Nr. 2). Klausimyno pradžioje yra prisistatymas, paminėtas tyrimo tikslas, nurodyta, kad apklausa yra anoniminė. Du teiginių blokai (psichologinio kontrakto blokas bei įsipareigojimo organizacijai blokas) sudaryti remiantis validuotais klausimynais. Trečiasis teiginių blokas sudarytas autorės pagal literatūroje išskiriamus su darbu susijusius veiksnius, kurie įvardinami, kaip būdingi X ir Y kartų darbuotojams. Tikslas remiantis šių veiksnių vertinimais identifikuoti X ir Y kartų darbuotojus.

Kaip pagrindas psichologinio kontrakto veiksnių tyrimui pasirinktas klausimynas Tilburg Psychological Contract Questionnaire (2005). Iš keleto skirtingų autorių paruoštų validuotų psichologinio kontrakto klausimynų buvo pasirinktas šis dėl to, kad psichologinio kontrakto vertinimą galima iširti iš dviejų perspektyvų – organizacijos t.y. kaip darbuotojas suvokia ir vertina organizacijos prisiimtų įsipareigojimų darbuotojo atžvilgiu vykdymą, bei darbuotojo t.y. kaip darbuotojas suvokia ir vertina savo prisiimtus įsipareigojimus organizacijos atžvilgiu. Šioje dalyje yra 31 teiginys – 10 lentelėje 1 ir 2 teiginių grupės.

Įsipareigojimo organizacijai vertinimui pasirinktas validuotas Allan ir Meyer (1991) klausimynas. Šis klausimynas pasirinktas, nes literatūroje minimas, kaip patikimas tridimensinio įsipareigojimo organizacijai tyrimo klausimynas. Šioje dalyje yra 12 teiginių, po 4 kiekvienam įsipareigojimo tipui (emociniam, tęstiniam, normatyviniam) įvertinti – 10 lentelė 3 teiginių grupė.

10 lentelėje pateikiamos trijų klausimyno dalių teiginiai, nurodomas šaltinis bei validuoto klausimyno atitinkamų teiginių grupių Cronbacho alfa koeficientai. Konstruktas laikytinas patikimu, jei Cronbacho alfa koeficientas ne mažesnis negu 0.7.

10 lentelė. Apklaustos klausimyno struktūra

Teiginių grupė	Faktoriai	Teiginiai	Cronbacho alfa pagal teorinį modelį	Šaltinis
1. Psichologinio kontrakto veiksniai įmonės perspektyva	Darbo pobūdis	1 - 4	0.87	Tilburg Psychological Contract Questionnaire (2005)
	Karjeros vystymas	5 - 8	0.79	
	Socialinė atmosfera	9 - 13	0.89	
	Organizacinė politika	14 - 18	0.9	
	Atlygio sistema	19 - 22	0.72	
2. Psichologinio kontrakto veiksniai darbuotojo perspektyva	Susiję su tiesioginių pareigų atlikimu	23 - 27	0.83	
	Susiję su papildomų pareigų atlikimu	28 - 31	0.75	
3. Įsipareigojimas	Emocinis	32 - 35*	0.87	Allan & Meyer (1991)
	Normatyvinis	36* - 39	0.86	
	Tęstinis	40* - 43	0.7	

Pastaba: * - reversuotas klausimas

Šaltinis: Sudaryta autorės.

Ketvirtojoje klausimyno dalyje pateikiami 8 teiginiai, kuriuos prašoma suranguoti pagal svarbą respondentams. Šie teiginiai padės respondentus suskirstyti į X ir Y kartas ne tik pagal gimimo laikotarpį, bet ir pagal darbo santykiuose svarbius veiksnius, kurie išskiriami apžvelgtoje literatūroje.

Klausimyno pabaigoje užduodami klausimai, kurie atskleidžia respondentų socio-demografines charakteristikas – amžių, lytį, šeimyninę padėtį, įmonėje išdirbtus metus, pareigas. Norint gauti kuo tikslesnius duomenis, atsakant į kai kuriuos klausimus, buvo paprašyta nurodyti tikslią informaciją, pvz. amžių, darbo stažą. Vėliau apdorojant gautus rezultatus šie klausimai buvo sustambinti intervalinės skalės pagalba.

Klausimyne psichologinio kontrakto veiksmų bei įsipareigojimo organizacijai vertinimui buvo naudojama Likerto rangų (angl. ordinal) skalė nuo „1“ iki „10“, kur „1“ reikšmė „visiškai nesutinku“, o „10“ reikšmė „visiškai sutinku“. Ketvirtajame teiginių bloke, siekiant išsiaiškinti respondentų prioritetus, naudojama rangavimo skalė (angl. ranked score). Respondentų charakteristikoms, tokioms kaip lytis, pareigos, buvo naudojama vardinė arba pavadinimų (angl. nominal) skalė.

3.2.2. Empirinio tyrimo duomenų analizės metodai

Internetinės apklausos rezultatai buvo apdorojami statistinės duomenų analizės būdu, naudojant IBM SPSS (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*) programinę įrangą. Gautų duomenų analizei buvo naudojami palyginamosios ir ryšių analizės metodai. Tyrimo tikslų įgyvendinimui buvo panaudoti šie analizės metodai:

1. *Apklausos duomenų patikrinimas ir paruošimas analizei*. Duomenys buvo renkami internetinės apklausos būdu pagal iš anksto suprogramuotą klausimyną. Tai leidžia išvengti anketos pildymo klaidų ir neleidžia respondentams pereiti prie kito klausimo, nepažymėjus jokio atsakymo varianto. Buvo patikrinta, ar visos anketos užpildytos iki galo, patikrinta ir pildymo logika (siekiant, kad į analizę nepatektų nelogiškai užpildyti duomenys, pavyzdžiui, ar nepasitaikė atvejų, kuomet visi klausimai vertinami vienodu balu ir pan.). Atlikus duomenų kokybės patikrinimą tolimesnei analizei naudotos 324 anketos.

2. *Reversinių skalių perkodavimas*. Buvo naudojamas Allan ir Meyer (1991) sudarytas įsipareigojimo organizacijai klausimynas, kuriame dalis teiginių buvo reversiniai. Prieš atliekant analizę, šie teiginiai buvo perkoduoti. Analizėje reversiniai teiginiai pažymėti žvaigždute.

3. *Skalių suderinamumo tikrinimas*. Klausimyno skalės vidinio nuoseklumo (angl. *scale internal consistency*) įvertinimui buvo naudojamas Cronbacho alfa koeficientas, kuris remiasi atskirų klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija ir įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį aspektą bei įgalina patikslinti reikiamų klausimų skaičių skalėje. Jeigu atskirų klausimų dispersijų suma yra artima visos skalės dispersijai, reiškia atskiri klausimai tarpusavyje nekoreliuoja, t.y. jie neatspindi to paties dalyko. Kai klausimyno skalė yra sudaryta iš atsitiktinių klausimų, Cronbacho alfa koeficientas yra artimas 0, o jeigu visos skalės dispersija yra ženkliai didesnė už atskirų klausimų dispersijų sumą, reiškia atskiri klausimai tarpusavyje koreliuoja (jie atspindi tą patį dalyką) ir Cronbacho alfa koeficientas yra artimas 1. Cronbacho alfa koeficientas didėja didinant klausimų, sudarančių klausimyną, skaičių (Pukėnas, 2009). Dauguma autorių sutinka, kad konstruktas laikytinas patikimu, kai Cronbacho alfa koeficientas yra ne mažesnis kaip 0,7. Atlikus psichologinio kontrakto veiksmų skalių tarpusavio

suderinamumo analizę paaiškėjo, kad visais atvejais Cronbacho alpha yra ne mažesnė, nei 0,7 (svyruoja nuo 0,79 iki 0,89) ir skalių suderinamumas yra vertintinas kaip labai geras. Visų teiginių Cronbacho alpha koeficientai pateikiami Priede Nr. 3.

Emocinio įsipareigojimo skalių patikimumas yra vertintinas kaip geras, kur patikimumo įvertis yra 0,69 (žr. Priedą Nr.3). Tuo tarpu skalės, matuojančios normatyvinį ir tęstinį įsipareigojimus, vertintinos kaip nepakankamai patikimos dėl Cronbacho alpha įverčių, atitinkamai normatyvinio įsipareigojimo 0.21 ir 0.39 tęstinio įsipareigojimo (žr. Priedą Nr.3). Taip galėjo atsitikti dėl to, kad empiriniame tyrime buvo naudojami ne visi teiginiai iš Allan ir Meyer (1991) klausimyno.

4. *Klausimyno struktūrinio validumo tikrinimas – faktorinė analizė.* Toliau buvo įvertinta, kiek vidinė klausimyno struktūra atitinka teorinį modelį, pagal kurį buvo kuriamas klausimynas empiriniam tyrimui t.y., ar empirinis tyrimas patvirtina teorinį modelį, ar modelis veikia praktikoje. Faktorinės analizės tikslai:

- Sumažinti didelį kintamųjų skaičių pereinant prie mažesnio bendrųjų faktorių skaičiaus;
- Patvirtinti naudojamą skalę, įsitikinant, kad skalės sudedamosios dalys patenka į tą patį faktorių bei tuo pačiu pašalinti tas sudedamąsias dalis, kurios patenka į kelis faktorius;
- Sudaryti tarpusavyje nekoreliuotus faktorius, kurie būtų naudojami tolimesnėje analizėje.

Kadangi faktorinė analizė neturi prasmės nekoreliuotiems kintamiesiems, buvo patikrinta, ar stebimi kintamieji tarpusavyje koreliuoja. Tai padeda nustatyti Bartlett'o sferiškumo kriterijus, pagal kurį yra tikrinama hipotezė, kad visi stebimi kintamieji yra nekoreliuoti. Ar duomenys tinka faktorinei analizei, įvertina Kaizerio-Mejerio-Olkinio (KMO) matas. KMO yra empirinių koreliacijos koeficientų reikšmių ir dalinių koreliacijos koeficientų reikšmių palyginamasis indeksas. Jei KMO mato reikšmė maža, tai nagrinėjamų kintamųjų faktorinė analizė nerezultatyvi. Maža KMO mato reikšmė rodo, kad kintamųjų porų koreliacija nėra paaiškinama kitais kintamaisiais. Laikoma, kad KMO turėtų būti ne mažesnis kaip 0,7, ribiniu atveju – ne mažesnis kaip 0,6 (Čekanavičius, Murauskas, 2002).

Psichologinio kontrakto veiksmų faktorinės analizės tinkamumas buvo įvertintas pagal Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) matą, kurio reikšmė lygi 0,921. Bartlett'o testo reikšmingumo lygmuo yra 0,000, kas reiškia, kad faktorinė analizė tinkama psichologinio kontrakto veiksmų grupavimui.

Įsipareigojimo organizacijai faktorinės analizės tinkamumas taip pat buvo įvertintas pagal Kaiser-Meyer-Olkin matą - jo reikšmė lygi 0,73, o Bartlett'o testo reikšmingumo lygmuo yra 0,000.

Faktorius laikomas susijusiu su tais jį sudarančiais kintamaisiais, kuriems svorių įverčiai absoliučiuoju dydžiu ne mažesni kaip 0,4 (žr. Priedą Nr. 4). Teigiamas svoris rodo, kad kintamasis su faktoriumi koreliuoja teigiamai, o neigiamas svoris – neigiamai. Kintamieji yra vienodai svarbūs nepriklausomai nuo svorio ženklo. Buvo naudotas Varimax sukimo metodas naujų faktorių kombinacijų nustatymui. Todėl faktorių pavadinimai analizėje skiriasi nuo teoriniame modelyje naudojamų. Faktorių įverčiai buvo skaičiuojami mažiausių kvadratų metodu - regresinės analizės metodu ir faktorių įverčių bendras vidurkis lygus 0, o standartinis nuokrypis – 1. Faktorių reikšmės tolimesnei analizei buvo paskaičiuotos išvedant faktoriui priklausančių teiginių vertinimo vidurkį.

Psichologinio kontrakto veiksmų faktorinė analizė parodė, kad dalies teiginių tarpusavio koreliacija faktoriuose skiriasi nuo teorinio konstrukto, tad nauji faktoriai bus pakeisti atsižvelgiant į empirinio tyrimo rezultatus. Darbuotojo prisiimti įsipareigojimai darbdavio atžvilgiu neišsiskiria pagal tiesioginių ir papildomų pareigų atlikimą ir analizuotini kaip vienas faktorius. Viršvalandinis darbas aiškiai išsiskiria kaip atskiras faktorius, kurio vertinimas nesusijęs su kitų veiksmų vertinimu, ir jis silpnai koreliuoja su kitais faktoriais. Socialinė darbo atmosfera teorinį modelį atitinka iš dalies, nes prie šio faktoriaus priskirtinas ir darbo bei asmeninio balanso užtikrinimas ir pagal prasmę, tai siejasi su pozityvios darbo atmosferos, kolegų ir vadovų pagalba, pripažinimo, galimybių laisvai reikšti savo nuomonę ir dalyvauti sprendimų priėmimo užtikrinimu iš darbdavio pusės. Prie darbo pobūdį apibūdinančių veiksmų (darbo, atitinkančio žinias ir kompetenciją, užtikrinimas, įkvepiantis ir kupinas iššūkių darbas, galimybės pademonstruoti savo tikrąjį potencialą, galimybės darbe rodyti iniciatyvą) dar priskirtinas ir grįžtamojo ryšio apie atliekamą darbą užtikrinimas. Apibūdinant organizacinę politiką, kartu analizuotini ir atlygio sistemą apibūdinantys aspektai. Karjeros vystymą sudarantys aspektai visiškai sutampa su teoriniu modeliu. Šis psichologinio kontrakto 6 faktorių modelis paaiškina 67,5% duomenų dispersijos. Darbuotojo prisiimti įsipareigojimai ir viršvalandinis darbas apibūdina darbuotojo prisiimtus įsipareigojimus organizacijai, o likusieji – darbuotojo suvokiami darbdavio įsipareigojimai. Psichologinį kontraktą apibūdinančių veiksmų priklausomybė faktoriams pateikiama lentelėje Nr. 11.

11 lentelė. Psichologinio kontrakto konstruktas pagal faktorinės analizės duomenis

F1	<i>Darbuotojo prisiimti įsipareigojimai įmonei</i>
tp23	efektyvus bendradarbiavimas su kolegomis
tp24	sąžiningą elgesį įmonės atžvilgiu
tp25	konfidencialios informacijos saugojimą
tp26	kokybišką ir savalaikį darbo atlikimą
tp27	atsakingą ir rūpestingą elgesį su įmonės ištekliais
pp28	pasiūlymų veiklos tobulinimui teikimą
pp29	savanorišką papildomų darbų prisiėmimą ir atlikimą
pp30	saviugdą, tobulinant organizacijai reikalingus sugebėjimus ir įgūdžius
F2	<i>Socialinė atmosfera</i>
sa9	pozityvią darbo atmosferą
sa10	kolegų ir vadovų pagalbą
sa11	pripažinimą ir įvertinimą
sa12	galimybę laisvai reikšti savo nuomonę
sa13	galimybę dalyvauti sprendimų priėmime
op18	darbo ir asmeninio gyvenimo balansą
F3	<i>Darbo pobūdis</i>
dp1	darbą, atitinkantį Jūsų žinias ir kompetenciją
dp2	įkvepiantį ir kupiną iššūkių darbą
dp3	darbą, leidžiantį pademonstruoti savo tikrąjį potencialą
dp4	galimybę darbe rodyti iniciatyvą
op14	grįžtamąjį ryšį apie atliekamą darbą
F4	<i>Organizacinė politika</i>
op15	vertinimų bei procedūrų aiškumą ir teisingumą
op16	lankstų organizacijos požiūrį į taikomas tvarkas ir taisykles
op17	efektyvų darbo organizavimą
as19	konkurencingą atlyginimą
as20	mokymosi, vaikų priežiūros ar kelionės išlaidų kompensavimą
as21	atlygį už išskirtinius pasiekimus ar premijas išskirtinėm progom
as22	motyvuojantį gerovės paketą (pvz. sveikatos draudimas, tarnybinis automobilis ir pan.)
F5	<i>Karjeros vystymas</i>
kv5	paaukštinimą pareigose
kv6	galimybę įgyti daugiau žinių ir kompetencijų
kv7	galimybę keisti darbą įmonės viduje
kv8	galimybę mokytis
F6	<i>Viršvalandinis darbas</i>
pp31	viršvalandinį darbą, jei tai reikalinga savalaikiam darbo atlikimui (be papildomo atlygio)

Įsipareigojimą organizacijai apibūdinančių veiksnių priklausomybės faktoriams analizė parodė, kad empirinio tyrimo rezultatai tik iš dalies sutampa su teoriniu konstruktu (atskiram faktoriui priskirtini teiginiai neturi loginės reikšmės, taip pat dalis korelacių nėra stiprios): tarpusavyje koreliuoja teiginiai, kurie pagal teorinį modelį priskirtini skirtingiems įsipareigojimo tipams. Pavyzdžiui, vienam faktoriui priskiriami teiginiai, pagal prasmę ir teorinį modelį priskirtini skirtingiems įsipareigojimų tipams:

- emocinis įsipareigojimas – „aš būčiau labai laimingas(a) galėdamas(a) likti šioje įmonėje iki savo darbinės karjeros pabaigos“, „aš didžiuojuosi kalbėdamas (a) apie savo įmonę su pašaliniais žmonėmis“, „šios įmonės problemas priimu kaip savo asmenines“;
- normatyvinis įsipareigojimas: „mano manymu, naujas darbo pasiūlymas nėra svari priežastis, palikti esamą įmonę“;
- tęstinis įsipareigojimas: „aš pergyvenu dėl to, kas man atsitiks, jei paliksiu šią organizaciją neturėdamas kito darbo pasiūlymo“, „viena iš kelių rimtų priežasčių pasilikti šioje įmonėje būtų kitų darbinių alternatyvų neturėjimas“.

Kita grupė teiginių, geriausiai koreliuojančių tarpusavyje:

- emocinis įsipareigojimas – „aš jaučiuosi esantis (i) šios įmonės dalimi“;
- normatyvinis įsipareigojimas – „aš manau, kad žmonės privalo būti lojalūs savo įmonei“ ir „mano manymu, „anų laikų“ karjeros sistema, pagrįsta viso gyvenimo darbu vienoje įmonėje, buvo geresnė“.

Teiginys „aš tikiu, kad lojalumas įmonei yra vertybė“, gana stipriai koreliuoja su dviem faktoriais, todėl iš tolimesnės analizės buvo eliminuotas.

Toliau buvo atliekama antrinė faktorinė analizė, siekiant rasti artimiausią teoriniam emocinio, normatyvinio ir tęstinio įsipareigojimo organizacijai apibūdinimą, kuris būtų naudojamas tolimesnėje analizėje (pirminės ir antrinės faktorinės analizės rezultatai pateikiami Prieduose Nr. 4, Nr. 5 ir Nr.6). Dėl skalių nesuderinamumo ir tarpusavio interkoreliacijos nebuvimo, dalis teiginių į įsipareigojimo organizacijai konstruktą nebuvo įtraukti ir įsipareigojimui organizacijai apibūdinti, buvo sukurtas naujas konstruktas pateikiamas Lentelėje Nr.12.

12 lentelė. Įsipareigojimo organizacijai konstruktas pagal faktorinės analizės duomenis

F7	<i>Emocinis įsipareigojimas</i>
ei32	aš būčiau labai laimingas(a) galėdamas(a) likti šioje įmonėje iki savo darbinės karjeros pabaigos
ei33	aš didžiuojuosi kalbėdamas (a) apie savo įmonę su pašaliniais žmonėmis
ei34	šios įmonės problemas priimu kaip savo asmenines
F8	<i>Tęstinis įsipareigojimas</i>
ti42	šiuo metu sprendimas likti įmonėje yra labiau būtinybė nei noras
ti43	viena iš kelių rimtų priežasčių pasilikti šioje įmonėje būtų kitų darbinių alternatyvų neturėjimas
F9	<i>Normatyvinis įsipareigojimas</i>
ei35	aš jaučiuosi esantis (i) šios įmonės dalimi
ni36	aš manau, kad žmonės privalo būti lojalūs savo įmonei

Normatyviniam įsipareigojimui apibūdinti naudojami du teiginiai, apibūdinantys emocinį ir normatyvinį įsipareigojimus, tačiau pagal prasmę, jie apima su lojalumu įmonei susijusius aspektus („aš jaučiuosi esantis (i) šios įmonės dalimi“, „aš manau, kad žmonės privalo būti lojalūs savo įmonei“). Šis modelis paaiškina 75,7% duomenų dispersijos ir bus naudojami tolimesnėje analizėje.

5. *Skalių skirstinio normalumo nustatymas*. Kadangi imtis yra 324, atliekamas Kolmogorovo-Smirnovo testas. Priklausomai nuo kintamųjų skirstinių pasiskirstymo, toliau taikoma parametrinė arba neparametrinė analizė (Pukėnas, 2009). Kolmogorovo-Smirnovo testo rezultatai pateikiami Priede Nr.7. Kadangi daugumos kintamųjų skirstiniai pasiskirstę nenormaliai, todėl vidurkių palyginimui bus naudojami neparametriniai kriterijai.

6. *Rangų ir intervalų skalių kintamųjų reikšmių vidurkių įvertinimas*. Vertinant skalių reikšmių vidurkius (angl. *rank means*) nustatomi psichologinio kontrakto veiksnių vertinimo lygiai. Gauti rezultatai lyginami su respondentų charakteristikomis. Kadangi kintamųjų skalių skirstiniai pasiskirstę nenormaliai, siekiant nustatyti, ar skirtumai statistiškai reikšmingi, tarp dviejų nepriklausomų imčių atliekamas Mann-Whitney U testas, o tarp trijų ir daugiau nepriklausomų imčių – Kruskal-Wallis H testas. Skirtumas statistiškai reikšmingas, kai $p < 0,05$ (Pukėnas, 2009).

7. *Koreliacinė analizė*. Ryšio tarp psichologinio kontrakto veiksnių, įsipareigojimo organizacijai bei sociodemografinius kriterijų (išskyrus tuos, kurie pateikti nominalinėje skalėje) reikšmingumui nustatyti apskaičiuojamas Spirmano (angl. *Spearman*) koreliacijos koeficientas. Koeficientas skaičiuojamas intervaliniams kintamiesiems, o taip pat ir ranginiams kintamiesiems, kurie nėra pasiskirstę pagal normalųjį skirstinį (Pukėnas, 2009). Koreliacijos koeficiento (r reikšmės) interpretavimas (Burns, 2000):

- 0,00–0,19 Labai silpnas tarpusavio ryšys
- 0,20–0,39 Silpnas ryšys
- 0,40–0,69 Vidutinis ryšys
- 0,70–0,89 Stiprus ryšys
- 0,90–1,00 Labai stiprus tarpusavio ryšys

8. *Regresinė analizė*. Šis analizės metodas leidžia patikrinti priežastinius ryšius tarp priklausomų ir nepriklausomų kintamųjų. Ši analizė buvo naudojama nustatyti psichologinio kontrakto veiksnius įtakančius X ir Y kartų darbuotojų emocinį, normatyvinį bei tęstinį įsipareigojimą organizacijai. Šiuo atveju įsipareigojimo organizacijai veiksniai pasirinkti kaip priklausomi kintamieji, o psichologinio kontrakto veiksniai – nepriklausomi kintamieji. Siekiant

nustatyti, kiek visi tyrime naudojami nepriklausomi kintamieji įtakoja įsipareigojimą organizacijai, buvo atliekama daugelio faktorių tiesinė regresinė analizė, apskaičiuojant determinacijos koeficientus. Tiesinės regresijos modelis yra tinkamas, jei determinacijos koeficientas $R^2 \geq 0,25$, ir, atvirkščiai, tiesinės regresijos modelis yra netinkamas, jeigu determinacijos koeficientas yra mažesnis už 0,25. Atliekant daugialypę regresinę analizę dažniausiai yra skaičiuojama koreguotojo determinacijos koeficiento ($Adj R^2$) reikšmė. Koreguotasis determinacijos koeficientas ($Adj R^2$) naudotinas, kai nepriklausomų kintamųjų skaičius (k) ir stebėjimo duomenų skaičius (n) mažai skiriasi. Jį skaičiuojant atsižvelgiama į stebėjimo duomenų skaičių ir į nepriklausomų kintamųjų skaičių. Kadangi šio tyrimo imtis pakankamai didelė, tai šiuo atveju ($Adj R^2$) rodiklis neaktualus ir bus naudojamas tik determinacijos koeficientas R^2 .

Pagrindiniai regresinės analizės rodikliai:

- Determinacijos koeficientas (R^2) rodo priklausomo kintamojo dispersijos dalį, paaiškinamą nepriklausomais kintamaisiais.
- ANOVA kriterijaus p reikšmė rodo, ar modelyje yra bent vienas faktorius, nuo kurio priklauso įsipareigojimas organizacijai (priklausomybė yra, jei p reikšmė mažesnė už 0,05).
- Standartizuotas regresijos koeficientas Beta (β) leidžia įvertinti nepriklausomų kintamųjų įtakos reikšmingumą priklausomam kintamajam. Kuo beta koeficiento modulis didesnis, tuo įtaka didesnė.

Pasirinkus šiame skyriuje aprašytą empirinio tyrimo metodologiją ir empirinio tyrimo instrumentą, buvo atliktas empirinis tyrimas, kurio eiga ir rezultatų analizė pateikti sekančiame skyriuje.

4. EMPIRINIO TYRIMO EIGOS IR REZULTATŲ APRAŠYMAS

Šiame skyriuje yra aprašoma atlikto kiekybinio tyrimo eiga, tyrimo rezultatų analizė bei pateikiamos išvados, pagrįstos empirinio tyrimo rezultatais.

4.1. Empirinio tyrimo eiga

Tyrimas buvo atliekamas 2013 m. balandžio mėn. 2 - 15 d. Tyrimo klausimyno sukūrimui bei patalpiniui buvo panaudotas TEO LT, AB sukurtas apklausų vykdymo įrankis, esantis adresu: <http://apklausos.teo.lt/admin/survey/sa/index>. Pasinaudojus šiuo apklausų administravimo įrankiu, kiekvienai respondentų grupei buvo sukurta atskira nuoroda. Pagal tai galima identifikuoti skirtingų organizacijų respondentų atsakymus. Atrenkant respondentes apklausai buvo orientuotasi į Lietuvos paslaugų teikimo organizacijas. Taip pat buvo parinktos organizacijos, kuriose, remiantis subjektyviomis darbo autorės žiniomis, galimai dirba skirtingų kartų darbuotojai. Buvo apklausti respondentai iš 20 paslaugų teikimo sektoriaus organizacijų tokių, kaip: Danske Bank A/S, UAB „Omnitel“, UAB „Alna“, AB „Lesto“, CSC Baltic, UAB „Mediafon“, UAB „Lintel“, UAB „Baltic Data Centre“, AB „Lietuvos dujos“, UAB „GET Baltic“, TEO LT, AB, UAB „PZU Lietuva“, UAB „Sweco Lietuva“, UAB „SLO Lithuania“, UAB „Tokvila“, Advokatų kontora Bernotas ir Dominas Glimstedt, AB „Lietuvos energija“, Valstybinė ligonių kasa, Lietuvos šilumos tiekėjų asociacija. Apklausos nuorodos buvo platinamos el. pašto pagalba, siunčiant šią nuorodą organizacijų vadovams, personalo vadovams ar padalinių vadovams, kurie vėliau išplatino nuorodą savo darbuotojų tarpe. Tyrimo pabaigoje buvo gauti užpildyti klausimynai iš 468 respondentų, iš kurių 324 klausimynai buvo tinkami tolimesnei analizei. Netinkamais buvo laikomi tie klausimynai, kurie buvo nepilnai užpildyti arba tie, kuriuose visuose klausimuose nurodyti vienodi vertinimo balai. Šios imties patikimumas perskaičiuotas pasinaudojant imties skaičiuokle, patalpinta internetiniame puslapyje:

<http://www.dssresearch.com/KnowledgeCenter/toolkitcalculators/sampleerrorcalculators.aspx>.

Rezultatai parodė, kad apklausos patikimumas 95%, o paklaida 5.4%. Kiekybinio tyrimo duomenys reprezentatyvūs paslaugų sektoriaus organizacijų segmente.

4.2. Empirinio tyrimo rezultatų analizė

Šiame skyriuje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai ir jų analizė skirtingais pjūviais. Pateikiama informacija ir analizuojami duomenys apie respondentų socialines demografines charakteristikas, apie X ir Y kartos darbuotojų charakteringus bruožus, taip pat apie X ir Y kartų darbuotojų emocinio, normatyvinio bei tęstinio įsipareigojimo organizacijai lygį bei

psichologinio kontrakto veiksnius, įtakojančių skirtingų kartų darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.

4.2.1. Respondentų socialinės demografinės charakteristikos

Socialinės demografinės respondentų charakteristikos buvo tiriamos kaip kontroliniai kintamieji. Tyrimo respondentų charakteristikos pateikiamos 13 lentelėje.

13 lentelė. Kiekybinio tyrimo respondentų socialinės demografinės charakteristikos.

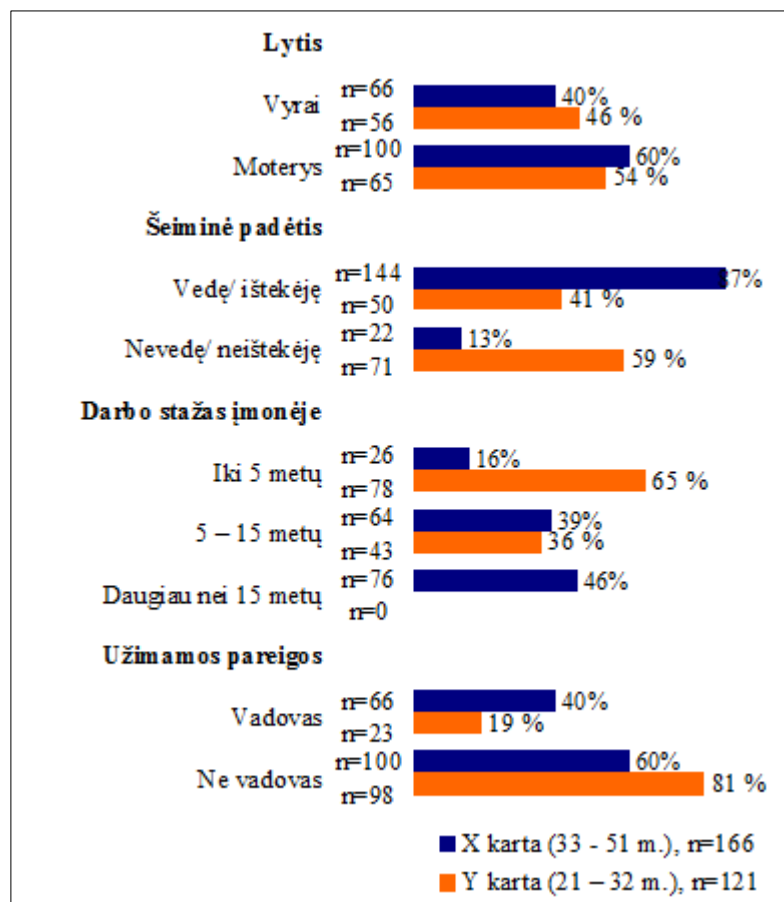
	Apklaustųjų skaičius, n	Apklaustųjų dalis, proc.
Iš viso dalyvavo apklausoje:	324	100%
Lytis		
Vyrai	138	42,6
Moterys	186	57,4
Amžius		
21 – 32 m. (Y karta)	121	37,3
33 - 51 m. (X karta)	166	51,2
52 – 64 m. (<i>Baby Boom karta</i>)	37	11,4
Šeimtinė padėtis		
Vedę/ ištekęję	221	68,2
Nevedę/ neištekęję	103	31,8
Darbo stažas		
Iki 5 metų	106	32,7
5 – 15 metų	113	34,9
Daugiau nei 15 metų	105	32,4
Pareigos		
Vadovas (turi tiesiogiai pavaldžių darbuotojų)	108	33,3
Specialistas	216	66,7

Kaip matyti iš 13 lentelėje pateiktų rezultatų, respondentų pasiskirstymas pagal lytį yra pakankamai tolygus – moterų dalyvavo 57.4%, vyrų – 42.6%. Respondentų, priskiriamų X kartai tyrime dalyvavo 51.2%, o Y kartos atstovų dalyvavo - 37.3%. Likę 11.4% respondentų dalyvavusių apklausoje yra vyresnio amžiaus ir priskiriami Baby Boom kartai. Pagal šeimyninę padėtį tyrime daugiau dalyvavo šeimas turintys respondentai – 68.2%. Atitinkamai neturinčių šeimos respondentų buvo 31.8%. Pagal darbo stažą įmonėje respondentai suskirstyti į tris grupes. Pasiskirstymas tarp šių grupių apylygis: stažas iki 5 m. – 32.7%, stažas tarp 5 ir 15 m. - 34.9%, stažas virš 15 m. – 32.4%. Pagal pareigas tyrime dalyvavo dvigubai daugiau specialistų – 66.7%, vadovų (turinčių tiesiogiai pavaldžių darbuotojų) buvo 33.3%.

Kadangi darbo tema susijusi su X ir Y kartų tiksline grupe, tai tolimesnėje analizėje Baby Boom kartos atstovų duomenys nebus nagrinėjami. Visa empirinio tyrimo analizė bus vykdoma tik tikslinėje X ir Y kartų grupėje t.y. 287 respondentų tarpe.

4 paveiksle vaizduojamos X ir Y kartų atstovų socio-demografinės charakteristikos.

4 Paveikslas. X ir Y kartų darbuotojų socialinės demografinės charakteristikos



Respondentų pasiskirstymas pagal lytis abiejų kartų atstovų tarpe yra tolygus. Moterų, dalyvavusių tyrime, abiejose kartose yra daugiau negu vyrų. X kartos atstovų tarpe yra dvigubai daugiau turinčių šeimas 87%. Y kartoje šeimas sukūrę yra 41% respondentų. Y kartoje dominuoja respondentai dirbantys įmonėje iki 5 metų. Tokių yra 65%. Tuo tarpu X kartoje net 46% respondentų įmonėje dirba ilgiau nei 15 metų. Y kartoje tokių respondentų nebuvo nei vieno. Pagal pareigas vadovų gerokai daugiau yra X kartos respondentų tarpe 40%. Y kartoje vadovai sudaro tik 19% .

4.2.2. Psichologinio kontrakto ir įsipareigojimo organizacijai faktorių analizės rezultatai

Šioje dalyje bus analizuojama, kaip skiriasi X ir Y kartų darbuotojų psichologinio kontrakto atskirų faktorių vertinimas. Taip pat bus įvertintas emocinio, tęstinio, normatyvinio įsipareigojimo organizacijai lygis. Šie konstruktai bus nagrinėjami ir pagal kitas demografines apklaustųjų charakteristikas.

Psichologinio kontrakto veiksnius ir įsipareigojimą organizacijai apibūdinantys teiginiai buvo vertinami 10 balų skalėje, kur 1 balas išreiškia visišką nesutikimą su teiginiu, o 10 – visišką sutikimą. Kaip jau buvo aprašyta 3.2.2. dalyje, siekiant nustatyti, ar skirtumai statistiškai reikšmingi, tarp dviejų nepriklausomų imčių atliekamas Mann-Whitney U testas, o o tarp trijų ir daugiau – Kruskal-Wallis H testas (žr. Priedą Nr.8 1-5 lenteles). Skirtumai statistiškai reikšmingi, jei p-reikšmė < 0,05. Šiame darbe statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti pilka spalva.

Lentelėje Nr. 14 pateikiami duomenys, parodantys kaip skiriasi X ir Y kartos psichologinio kontrakto faktorių vertinimas. Faktorių vidurkiai apskaičiuoti pagal atskirų teiginių, apibūdinančių psichologinio kontrakto faktorius, vertinimo vidurkius.

14 lentelė. X ir Y kartų psichologinio kontrakto faktorių vertinimo vidurkiai

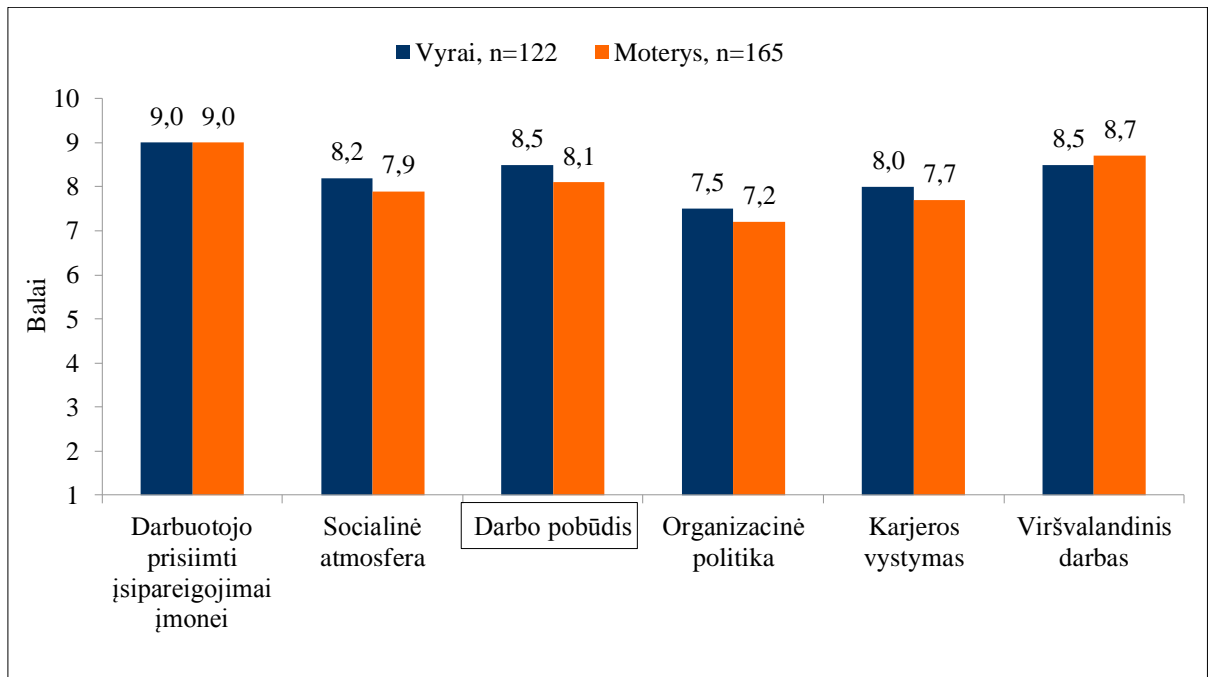
		X karta	Y karta
Nr.	<i>Apklaustųjų skaičius:</i>	<i>166</i>	<i>121</i>
F1	Darbuotojo prisiimti įsipareigojimai įmonei	8,97	8,86
F2	Socialinė atmosfera	8,00	8,03
F3	Darbo pobūdis	8,28	8,20
F4	Organizacinė politika	7,24	7,35
F5	Karjeros vystymas	7,62	8,05
F6	Viršvalandinis darbas	8,67	8,36

Kaip matyti iš 14 lentelėje pateiktų duomenų faktorių vidurkių vertinimai tarp X ir Y kartų reikšmingai nesiskiria – vertinimo skirtumai yra, bet jie statistiškai nereikšmingi (žr. Priedą Nr.8, 1 lentelę). Statistiškai reikšmingas skirtumas ($p=0.037$) tarp X ir Y kartos darbuotojų yra vertinant vieną iš karjeros vystymo faktoriaus teiginių. Y kartos darbuotojams ypatingai svarbus paaukštinimo pareigose veiksnys (vidurkis 7.4) (žr. Priedą Nr.9).

Nors pagal respondentų priklausymą X ir Y kartoms psichologinio kontrakto veiksnų faktorių vertinimo vidurkiai statistiškai reikšmingai nesiskiria, bet pagal kitas demografines respondentų charakteristikas skirtumai išryškėja (žr. Priedą Nr.10).

Psichologinio kontrakto faktorių vertinimo vidurkių palyginimas pagal lytį vaizduojamas 5 paveiksle. Statistiškai reikšmingas faktoriaus vertinimas apvestas rėmeliu.

5 paveikslas. Psichologinio kontrakto faktorių vertinimo vidurkiai pagal lytį

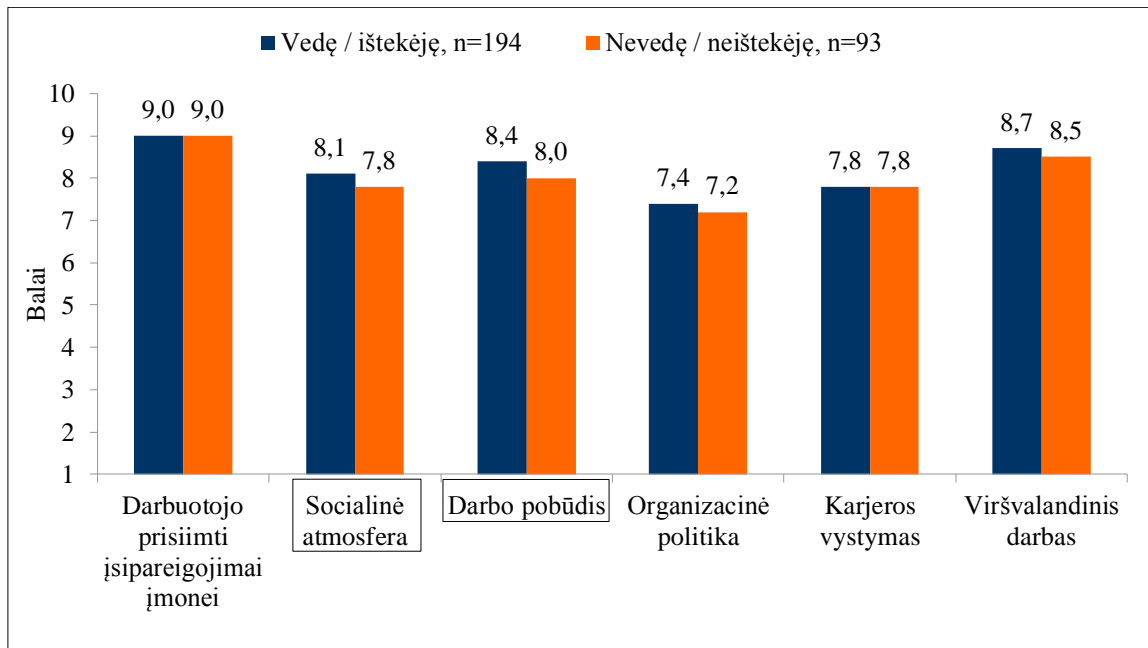


Vertinant psichologinio kontrakto faktorius, kaip statistiškai reikšmingas ($p=0.048$) išskiriamas darbo pobūdžio faktorius – vyrų vertinimas aukštesnis (vidurkis 8.5) nei moterų (vidurkis 8.1). Vertindami faktoriaus atskirus veiksnius, vyrai pažymėjo, kad jiems darbe svarbesnis grįžtamasis ryšys. Tai vienintelis veiksnys, kurio vertinimas pažymėtinas, kaip statistiškai reikšmingas. Kiti faktoriai vyrų ir moterų įvertinti skirtingai, bet skirtumas neatitinka statistinio reikšmingumo kriterijaus. Mann-Whitney U testai rezultatai pateikiami 8 priedo 2 lentelėje.

Kintamųjų reikšmių vidurkių pasiskirstymas pagal šeimyninį statusą pateikiamas 6 paveiksle. Mann-Whitney U testo rezultatai pateikiami 8 priedo 3 lentelėje. Priklausomai nuo respondentų šeimyninės padėties, statistiškai reikšmingi skirtumai pasireiškė socialinės atmosferos faktoriaus ($p=0.035$) bei darbo pobūdžio faktoriaus ($p=0.005$) vertinime. Respondentų, turinčių šeimą šių faktorių vertinimo vidurkių reikšmės aukštesnės nei neturinčių.

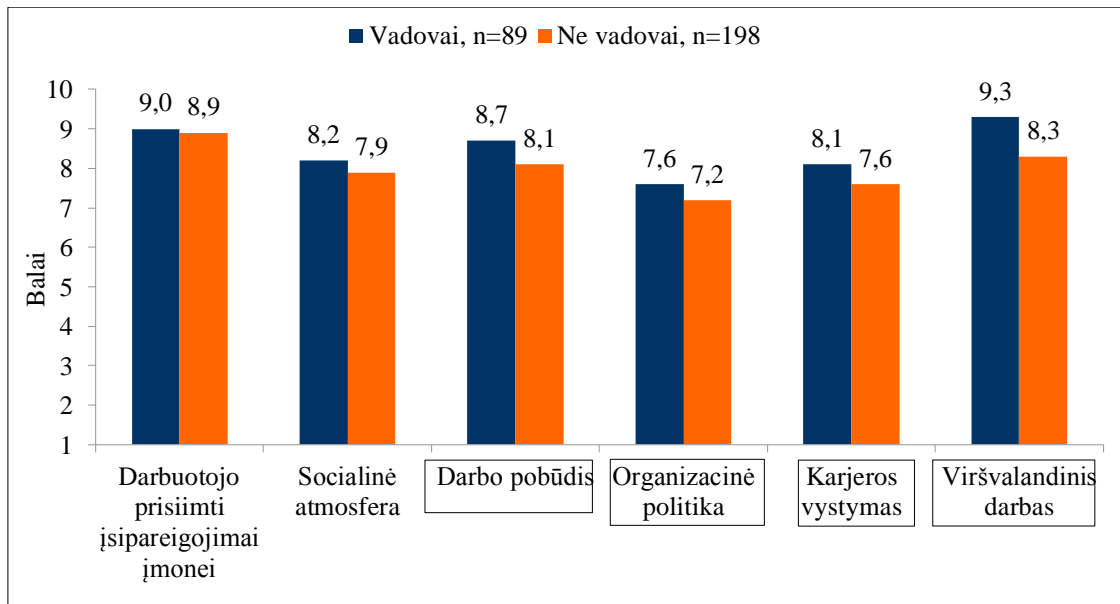
Vertinant daugelį faktoriaus teiginių išryškėjo statistiškai reikšmingi skirtumai tarp vedusių (ištekęusių)/nevedusių (neištekėjusių) respondentų grupių. Pavyzdžiui, turintys šeimą aukščiau vertina galimybę dalyvauti sprendimų priėmime (vidurkis 7.7), taip pat jiems svarbiau (vidurkis 8.2) nei neturintiems šeimų būti įvertintiems bei pripažintiems (žr. Priedą Nr. 10).

6 paveikslas. Psichologinio kontrakto faktorių vertinimo vidurkiai pagal šeimyninę padėtį



Psichologinio kontrakto faktorių vertinimo vidurkiai pagal užimamą poziciją pavaizduoti 7 paveiksle. Mann-Whitney U testas pateikiamas 8 priedo 4 lentelėje.

7 paveikslas. Psichologinio kontrakto faktorių vertinimo vidurkiai pagal užimamą poziciją

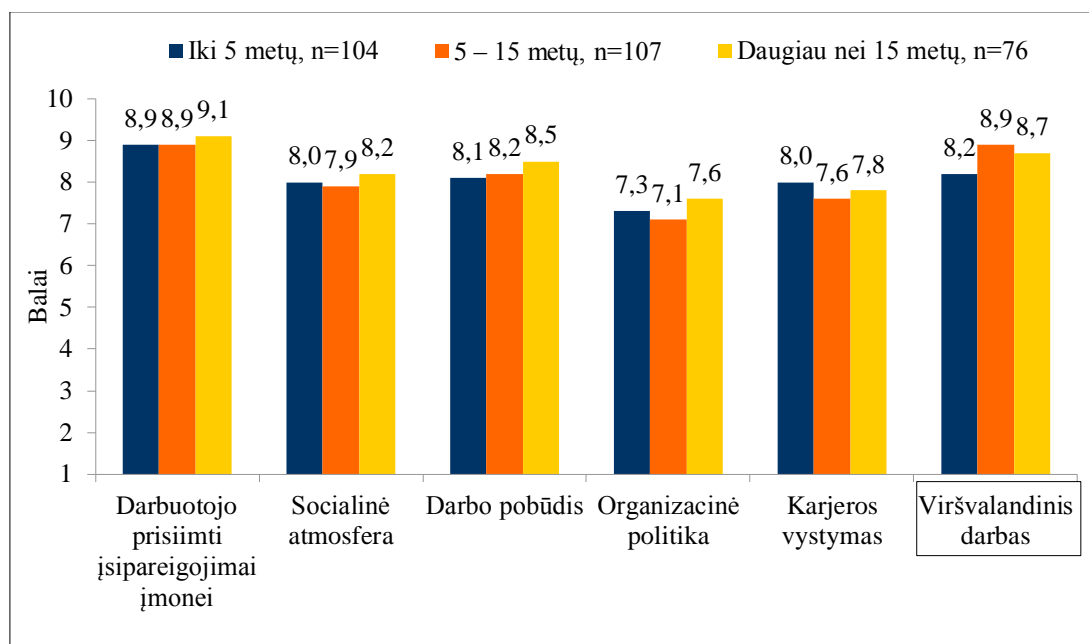


Net keturiose iš šešių psichologinio kontrakto faktorių grupių, priklausomai nuo respondento užimamų pareigų, išryškėjo statistiškai reikšmingi vertinimo skirtumai: darbo

pobūdžio ($p=0.001$), organizacinės politikos ($p=0.026$), karjeros vystymo ($p=0.006$), viršvalandinio darbo ($p=0.000$). Visose grupėse vadovų vertinimo vidurkiai aukštesni nei ne vadovų. Vadovams svarbu, kad darbas būtų įkvepiantis ir su iššūkiais (vidurkis 8.7), kad galėtų pademonstruoti savo tikrąjį potencialą (vidurkis 8.6). Taip pat vadovai (vidutinė reikšmė 9.3) labiau nei ne vadovai (vidurkis 8.3) supranta būtinybę dirbti viršvalandžius. Vadovų ir ne vadovų detalūs psichologinio kontrakto faktoriams priskiriamų veiksnių vertinimai pateikiami 10 Priede.

Kintamųjų reikšmių vidurkių pasiskirstymas pagal įmonėje išdirbtus metus pateikiami 8 paveiksle. Kadangi respondentų išdirbtas stažas buvo suskirstytas į tris grupes, todėl statistiniam reikšmingumui nustatyti buvo atliekamas Kruskal-Wallis H testas, kurio rezultatai pateikti 8 priedo 5 lentelėje.

8 paveikslas. Psichologinio kontrakto faktorių vertinimo vidurkiai pagal darbo stažą



Statistiškai reikšmingai ($p=0.042$) išsiskyrė darbuotojų pasirengimas dirbti viršvalandžius. Darbuotojai, kurie įmonėje dirba nuo 5 iki 15 metų (vidurkis 8.9), būtinybę dirbti viršvalandžius vertina palankiau negu dirbantys įmonėje iki 5 metų bei dirbantys virš 15 metų. Visų kitų psichologinio kontrakto faktorių grupių vertinimo vidurkiai tarp skirtingą darbo stažą turinčių darbuotojų statistiškai reikšmingai nesiskiria (žr. Priedą Nr. 10).

Toliau lentelėje Nr. 15 pateikiami empirinio tyrimo duomenys, kurie atskleidžia X ir Y kartos darbuotojų emocinio, tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo organizacijai lygį

(pateikiami vertinimo vidurkiai). Statistiškai reikšmingiems skirtumams nustatyti buvo atliktas Mann-Whitney U testas, kurio rezultatai 8 priede 1 lentelėje.

15 lentelė. X ir Y kartų įsipareigojimo organizacijai lygis

		X karta	Y karta
Nr.	<i>Apklaustųjų skaičius:</i>	166	121
F7	Emocinis įsipareigojimas	8,17	7,34
F8	Tęstinis įsipareigojimas	4,62	4,55
F9	Normatyvinis įsipareigojimas	8,10	7,71

Remiantis 15 lentelėje pateiktais rezultatais, galima teigti, kad statistiškai reikšmingai skiriasi X ir Y kartų emocinis ($p=0.000$) ir normatyvinis (0.044) įsipareigojimas organizacijai. Tyrimo duomenys rodo, kad X kartos emocinis (vidurkis 8.17) stipresnis negu Y kartos (vidurkis 7.34). Taip pat tyrimo duomenys parodė, kad normatyvinis X kartos įsipareigojimas (vidurkis 8.10) taip pat stipresnis, nei Y kartos (vidurkis 7.71). Empiriniu tyrimu buvo nustatyta, kad tęstinis įsipareigojimas tarp X ir Y kartų statistiškai reikšmingai nesiskiria ($p=0.731$).

Tarp X ir Y kartų statistiškai reikšmingai skiriasi tik trys įsipareigojimo faktorių teiginių vertinimai (žr. Priedą Nr. 11), kuriuos aukštesniais balais įvertino X kartos atstovai. Emocinio įsipareigojimo faktoriuje, kaip statistiškai reikšmingi įvertinti teiginiai, „aš būčiau labai laimingas galėdamas likti šioje įmonėje iki darbinės karjeros pabaigos“ (vidurkis 7.9) bei „šios įmonės problemas priimu kaip savo asmenines“ (vidurkis 7.9). Normatyvinio įsipareigojimo faktoriuje, kaip statistiškai reikšmingas įvertintas teiginys „aš jaučiuosi esantis šios įmonės dalimi“ (vidurkis 8.1).

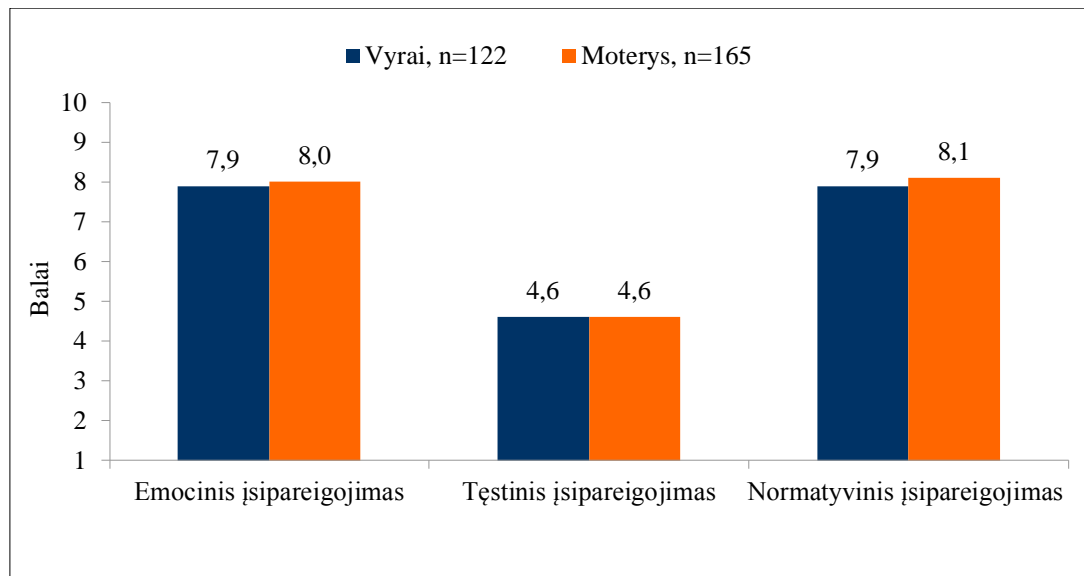
Darbe buvo kelta hipotezė H1, kad X kartos darbuotojų emocinis įsipareigojimas stipresnis negu Y kartos darbuotojų. Empirinio tyrimo duomenys patvirtina darbe keltą hipotezę H1.

Darbe buvo kelta hipotezė H2, kad X kartos normatyvinis įsipareigojimas didesnis negu Y kartos darbuotojų. Tyrimo duomenys, pateikti 15 lentelėje, patvirtina keltą hipotezę H2.

Darbe buvo kelta hipoteze H3, kad X ir Y kartų tęstinis įsipareigojimas organizacijai reikšmingai nesiskiria. Empirinio tyrimo duomenys leido patvirtinti hipotezę H3. Tęstinio įsipareigojimo faktoriaus vertinimo lygis abiejose kartose yra labai žemas. Galima daryti prielaidą, kad respondentai asmeninės naudos, gaunamos iš organizacijos, nevertina kaip pakankamai svarios priežasties įsipareigoti organizacijai.

Taip pat buvo analizuotas respondentų įsipareigojimo lygis pagal kitas sociodemografines charakteristikas. Vyrų ir moterų emocinio, tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo organizacijai lygis pateikiamas 9 paveiksle.

9 paveikslas. Emocinis, tęstinis ir normatyvinis įsipareigojimas organizacijai pagal lytį



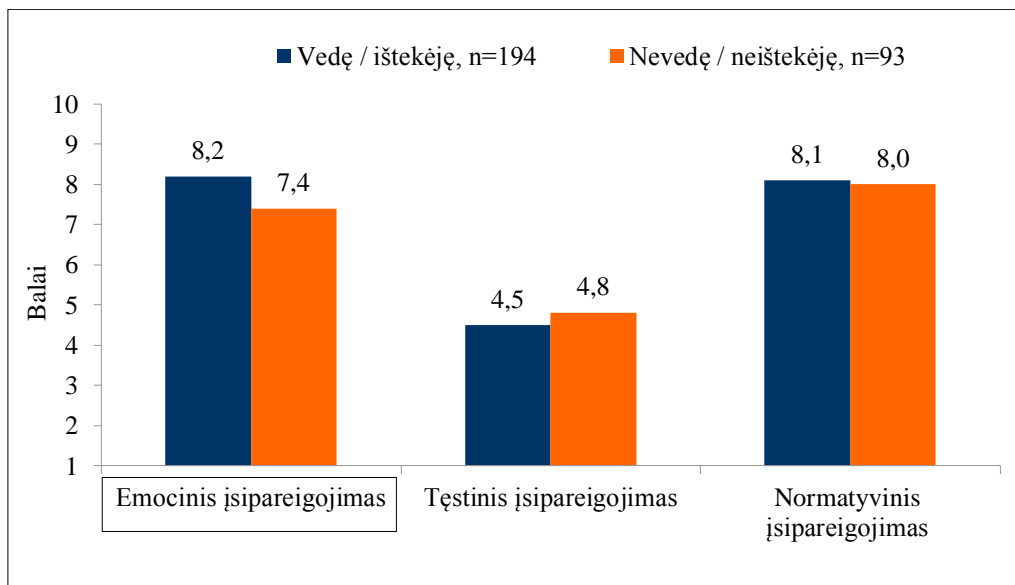
Atlikus Mann-Whitney U testą nustatyta (žr. Priedo Nr.8 2 lentelę), kad nėra jokio statistiškai reikšmingo skirtumo tarp skirtingų lyčių darbuotojų emocinio ($p=0.402$), tęstinio ($p=0.690$), normatyvinio ($p=0.567$) įsipareigojimo organizacijai. Peržvelgus atskirų įsipareigojimo faktorių teiginių vertinimus taip pat reikšmingų skirtumų nenustatyta (žr. Priedą Nr. 12).

10 paveiksle pateikiami duomenys apie įsipareigojimą organizacijai pagal šeimyninę padėtį. Duomenų statistiniam reikšmingumui nustatyti buvo atliktas Mann-Whitney U testas (žr. Priedo Nr. 8 3 lentelę).

Tyrimo duomenys rodo (žr. Priedą Nr.12), kad emocinis įsipareigojimas reikšmingai ($p=0.000$) skiriasi tarp respondentų turinčių šeimas ir neturinčių. Galima teigti, kad sukūrę šeimas respondentai (vidurkis 8.2) organizacijai emociškai labiau įsipareigoję negu neturintys šeimų (vidurkis 7.4). Turintys šeimas respondentai visus tris emocinio įsipareigojimo faktoriui priskirtus teiginius vertina gerokai aukščiau ir šie skirtumai yra statistiškai reikšmingi.

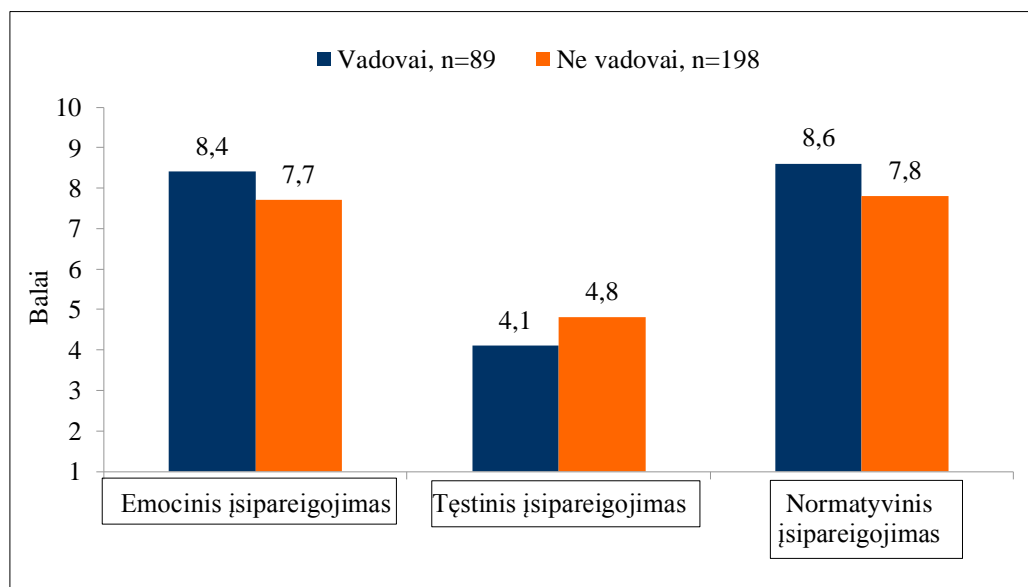
Nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas ($p=0.034$) vertinant veiksni „aš jaučiuosi esantis šios įmonės dalimi“, priskirtą normatyvinio įsipareigojimo faktoriui. Šis veiksnys aukščiau įvertintas respondentų, kurie turi šeimas.

10 paveikslas. Emocinis, tęstinis ir normatyvinis įsipareigojimas pagal šeimyninę padėtį



11 paveiksle vaizduojamas respondentų įsipareigojimas įmonei pagal užimamą poziciją. Įsipareigojimo lygio tyrimas pagal respondentų užimamą poziciją (žr. Priedo Nr.8 4 lentelę) parodė, kad tarp vadovų ir ne vadovų egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai emociniame ($p=0.001$), tęstiniame ($p=0.021$) ir normatyviniame ($p=0.003$) įsipareigojime organizacijai.

11 paveikslas. Emocinis, tęstinis ir normatyvinis įsipareigojimas įmonei pagal užimamą poziciją



Duomenys rodo, kad emociškai (vidurkis 8.4) ir normatyviai (vidurkis 8.4) labiau įsipareigoję yra vadovai negu ne vadovai. Ypač ženklus statistiškai reikšmingas skirtumas

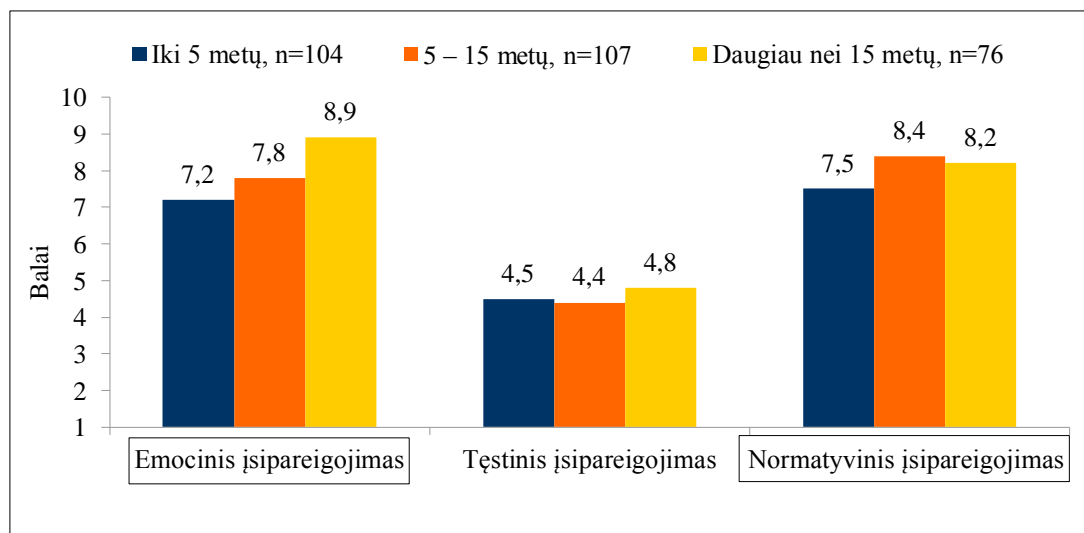
($p=0.00$) nustatytas vertinant emocinio įsipareigojimo faktoriui priskirtą teiginį „šios įmonės problemas priimu kaip savo asmenines“. Šio teiginio vertinimo vadovų tarpe vidutinė reikšmė 8.5, kai tuo tarpu ne vadovų – 7.1. Taip pat vadovai gerokai aukščiau vertina abu normatyviniams įsipareigojimams priskiriamus teiginius, kurie pagal prasmę labai susiję su emocinėmis nuostatomis. Tai leidžia daryti prielaidą, kad vadovai labiau susitapatina su organizacija, jos siekiais bei kylančiomis problemomis.

Ne vadovų tarpe stipriau yra išreikštas tęstinis įsipareigojimas įmonei (vidurkis 4.8), nors vertinimo vidutinės reikšmės pakankamai žemos, bet statistiškai reikšmingos ($p=0.021$), lyginant su vadovų vertinimais. Iš dviejų tęstinio įsipareigojimo faktoriui priskiriamų veiksnių, statistiškai reikšmingai skiriasi teiginio „šiuo metu sprendimas likti įmonėje yra labiau būtinybė nei noras“ vertinimas. Tai leidžia daryti prielaidą, kad ne vadovų tarpe asmeninės naudos turėjimas iš organizacijos turi įtakos įsipareigojimui.

Įsipareigojimo faktorius įtakojančių teiginių detalūs vertinimai pateikiami 12 Priede.

12 paveiksle pateikiami įsipareigojimo lygio tyrimo duomenys pagal respondentų darbo stažą. Kruskal-Wallis H testo duomenys pateikiami 8 Priedo 5 lentelėje.

12 paveikslas. Emocinis, tęstinis ir normatyvinis įsipareigojimas organizacijai pagal darbo stažą



Priklausomai nuo respondentų išdirbto stažo statiškai reikšmingi skirtumai egzistuoja emociniame ($p=0.000$) ir normatyviniame ($p=0.004$) įsipareigojime organizacijai. Emociškai stipriausiai įsipareigoję ilgiausiai organizacijoje dirbantys (vidurkis 8.9) t.y. kuo ilgiau dirbama organizacijoje tuo stipresnis emocinis įsipareigojimas. Normatyvinis įsipareigojimas stipriausiai išreikštas darbuotojų, kurie dirba organizacijoje nuo 5 iki 15 metų (vidurkis 8.4).

Tuo tarpu tęstinio įsipareigojimo lygis nuo išdirbto darbo stažo nepriklauso ir visose grupėse yra panašus.

Detalūs teiginių, priskirtų emociniam, tęstiniam ir normatyviniam faktoriams, vertinimai pateikiami 12 Priede. Statistiškai reikšmingi vertinimai pažymėti pilka spalva.

4.2.3. Su darbu susijusių veiksnių įtakos X ir Y kartų darbuotojams analizė

Siekiant apibūdinti X ir Y kartų darbuotojų požiūrį į darbą ir palyginti, ar yra esminis skirtumas tarp Lietuvos kartoms būdingų bruožų lyginant juos su literatūroje išskiriamais, tyrimo respondentų buvo prašoma išranguoti pagal svarbą aštuonis su darbu susijusius veiksnus. 16 lentelėje pateikiami darbo santykius apibūdinantys veiksniai, kurie literatūroje išskiriami kaip identifikuojantys kartų skirtumus.

16 lentelė. Su darbu susiję veiksniai

Analizuoti veiksniai
atlyginimas ir kitos materialios ir nematerialios naudos
būti pastebėtam, įvertintam ir paaukštintam
atmosfera darbe, geri santykiai tarp bendradarbių
gyvenimo kokybė - galimybė derinti profesinį bei asmeninį gyvenimą
inovatyvi, technologiškai pažangi ir patikima įmonė
ramus, be stresų darbas nuo 8 iki 17 val.
savirealizacija ir galimybė tobulėti
vadovo autoritetas - tiek darbo, tiek žmoniškąja prasme

Analizės metu, pagal rangus, veiksniams buvo suteikti svoriai – didžiausias svoris (8 balai) buvo suteikiamas svarbiausiam nurodytam veiksniai, mažiausiais (1 balas) – paskutiniam ir atitinkami tarpiniai balai, pagal respondentų įvertinimus. Tokiu būdu buvo sudaryta 8 balų skalė, kur 8 balai reiškia didžiausią svarbą o 1 balas – mažiausią. Toliau analizėje bus pateikiami vertinimo vidurkiai. 13 paveiksle pavaizduota, kaip išsidėstė veiksniai pagal svarbą visų tikslinės grupės respondentų tarpe.

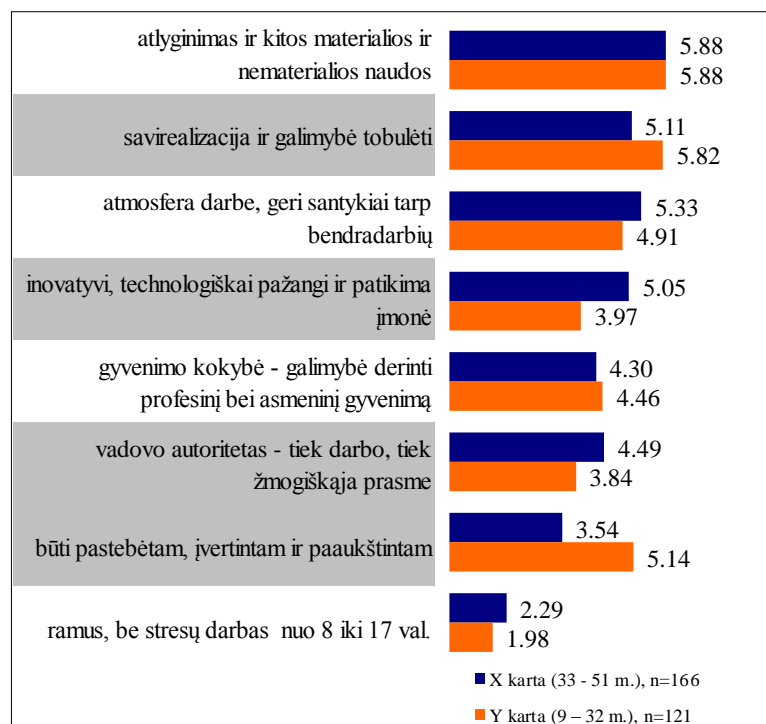
Akivaizdžiai matosi, kad dažniausiai respondentai, kaip svarbiausius veiksnius išskiria: „atlyginimas ir kitos materialios nematerialios naudos“ (vidurkis 5.88), „savirealizacija ir galimybė tobulėti“ (vidurkis 5.41) ir „atmosfera darbe, geri santykiai tarp kolegų“ (vidurkis 5.15).

13 paveikslas. Su darbu susijusių veiksnių vertinimo vidurkliai



14 paveiksle pateikiami su darbu susijusių veiksnių vertinimo vidurkliai X ir Y kartų darbuotojų tarpe (žr. Priedą Nr.13). Pilka spalva pažymėti statistiškai reikšmingi skirtumai, kurie buvo identifikuoti naudojant Mann – Whitney testą (žr.Priedą Nr. 8 1 lentelę).

14 paveikslas. X ir Y kartų su darbu susijusių veiksnių vertinimo vidurkliai



Nors tarp X ir Y kartų darbuotojų psichologinio kontrakto veiksnių vertinimų statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo nustatyta, tačiau šioje tikslinėje grupėje su darbu susiję veiksniai buvo vertinami skirtingai. Kaip matyti iš 14 paveikslo, savirealizacija ir galimybė tobulėti Y kartai (vidurkis 5.82) svarbiau negu X kartai (vidurkis 5.11). Taip pat Y kartos darbuotojams (vidurkis 5.14) svarbiau nei X kartos (vidurkis 3.54) būti pastebėtiems, įvertintiems ir paaukštintiems. Tuo tarpu organizacijos inovatyvumas (vidurkis 5.05) bei vadovo autoritetas (vidurkis 4.49) svarbiau X kartos darbuotojams. Statistiškai reikšmingi rangavimo rezultatai praktiškai atitinka literatūroje įvardinamus X ir Y kartos darbuotojams svarbius veiksnius. Išryškėja tik vienas akivaizdus skirtumas dėl įmonės inovatyvumo - literatūroje yra teigiama, kad inovatyvumas svarbesnis Y kartos darbuotojams, o tyrimo rezultatai parodė, kad inovatyvumas svarbesnis X kartos darbuotojams. Literatūroje darbo - asmeninio gyvenimo balanso veiksnys išskiriamas, kaip ypatingai svarbus X kartos darbuotojams. Šio tyrimo metu nustatyta tendencija, kad šį veiksnių Y kartos darbuotojai vertina aukščiau (vidurkis 4.46) negu X kartos (vidurkis 4.30), tačiau skirtumas nėra statistiškai reikšmingas. Tą patį galima pasakyti ir apie veiksnių „atmosfera darbe, geri santykiai tarp bendradarbių“. Nors literatūroje įvardinama, kad šis veiksnys labai aktualus Y kartos darbuotojams, tačiau tyrimo rezultatai rodo, kad šį veiksnių aukščiau vertina X kartos darbuotojai (vidurkis 5.33), nors vertinimas statistiškai nereikšmingas ($p=0.069$).

Priede Nr. 14 pateikiama su darbu susijusių veiksnių svarba pagal apklaustųjų sociodemografinės charakteristikas. Didžiausi statistiškai reikšmingi skirtumai pastebimi demografinėse grupėse pagal darbo stažą organizacijoje bei užimamas pareigas. Kuo ilgiau darbuotojas dirba organizacijoje tuo jam svarbesnis vadovo autoritetas, atmosfera darbe bei įmonės inovatyvumas. Tuo tarpu darbuotojams, kurie įmonėje dirba iki 5 metų, svarbiausia savirealizacija, būti pastebėtiems ir įvertintiems. Būti pastebėtiems ir įvertintiems vadovams svarbiau (vidurkis 4.6) negu ne vadovams (vidurkis 3.8). Ne vadovai labiau negu vadovai vertina atmosferą darbe ir ramų be streso darbą. Grupėje pagal lytį išskiriamas tik vienas statistiškai reikšmingas skirtumas – vadovo autoritetas svarbiau moterims (vidurkis 4.5) negu vyrams (vidurkis 3.9). Tik vienas statistiškai reikšmingas skirtumas nustatytas respondentų grupėje pagal šeimyninį statusą – būti pastebėtiems ir įvertintiems svarbiau neturintiems šeimos (vidurkis 4.5) negu ją sukūrusiems (vidurkis 3.9).

Toliau klasterinės analizės (k-vidurkių klasterinės analizės metodas) būdu, pagal tai kiek svarbūs analizuoti su darbu susiję veiksniai, buvo sukurti du klasteriai. 17 lentelėje pateikiamas sukurtų klasterių ir tyrimo metu analizuotų X ir Y kartų demografinis profilis. Remiantis šiais duomenimis galima palyginti, ar priklausantys vienai kartai respondentai skiriasi pagal požiūrį į

darbą t.y. buvo siekiama palyginti, kaip skiriasi X ir Y kartų darbuotojų apibrėžimas pagal amžių (pasirinktas teorinis modelis) ir pagal nuostatas (pagal veiksmų vertinimą).

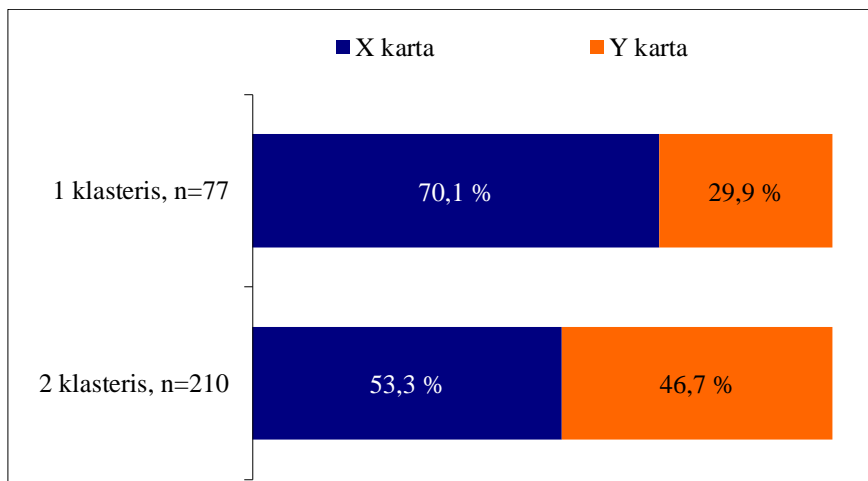
17 lentelė. Tikslinės respondentų grupės klasterių bei X ir Y kartų demografinis profilis

	Visi apklaustieji	Pirmasis klasteris	Antrasis klasteris	X karta	Y karta
<i>Apklaustųjų skaičius:</i>	287	77	210	166	121
Lytis					
Vyrai	42,5	45	41	39,8	46,3
Moterys	57,5	55	59	60,2	53,7
Amžius					
33 - 51 m. (X karta)	57,8	70,1	53,3	-	-
9 – 32 m. (Y karta)	42,2	29,9	46,7	-	-
Šeiminė padėtis					
Vedę/ ištekęję	67,6	74	65	87	41
Nevedę/ neištekęję	32,4	26	35	13	59
Darbo stažas					
Iki 5 metų	36,2	27	40	15,7	64,5
5 – 15 metų	37,3	32	39	38,6	35,5
Daugiau nei 15 metų	26,5	40	21	45,8	
Pareigos					
Vadovas (turi tiesiogiai pavaldžių darbuotojų)	31	19,4	39,0	40	19
Ne vadovas	69	80,6	61,0	60	81

Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti pilka spalva. Pirmasis klasteris kiek išsiskiria pagal amžių – šiame klasteryje yra daugiau vyresnio amžiaus respondentų t.y. net du trečdaliai X kartai priskiriamų darbuotojų. Pagal darbo stažą klasteriai statistiškai reikšmingai skiriasi grupėje iki 5 metų darbo stažo, tokių darbuotojų yra daugiau Y kartoje, ir virš 15 metų darbo stažo grupėje, tokių darbuotojų daugiau X kartoje. Taip pat klasteriai skiriasi pagal tai, kokią poziciją (vadovaujančią ar ne) užima – pirmajame klasteryje dominuoja ne vadovai, o antrajame - vadovai sudaro didesnę dalį. Pagal užimamas pareigas pirmojo klasterio sudėtis panaši į Y kartos, antrojo klasterio – į X kartos struktūrą.

15 paveiksle vaizduojama klasterio sudėtis pagal X ir Y respondentų skaičių klasteryje. Procentai skaičiuojami nuo bendro tikslinės grupės respondentų skaičiaus 1 ir 2 klasteriuose. Kaip pavaizduota 15 paveiksle 1 klasteryje dominuoja X kartos atstovai (70.1%). Antrajame klasteryje abiejų kartų respondentai pasiskirstę apylygiai: X kartos respondentai (53.3%), Y kartos respondentai (46.7%).

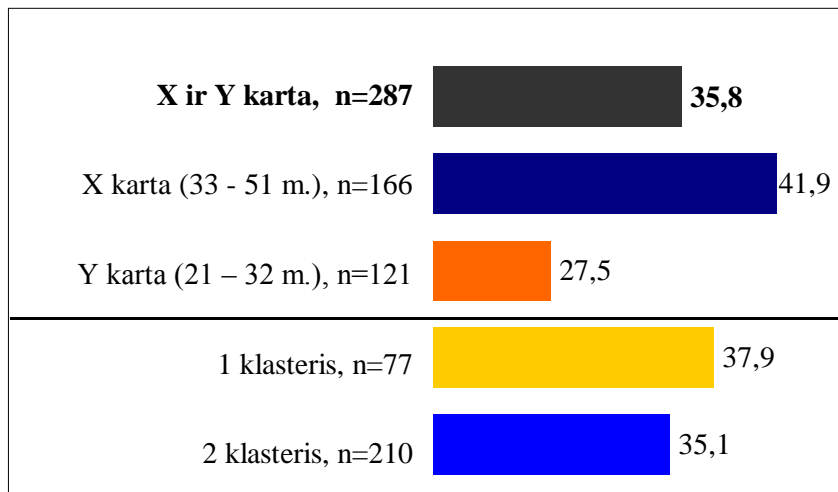
15 paveikslas. Klasterių sudėtis pagal X ir Y kartas



16 paveiksle pavaizduotas respondentų, priklausančių X ir Y kartoms, amžiaus vidurkis. Taip pat paveiksle parodytas šios tikslinės grupės amžiaus vidurkio pasiskirstymas klasteriuose. Amžiaus vidurkiai skaičiuojami nuo tikslinės grupės.

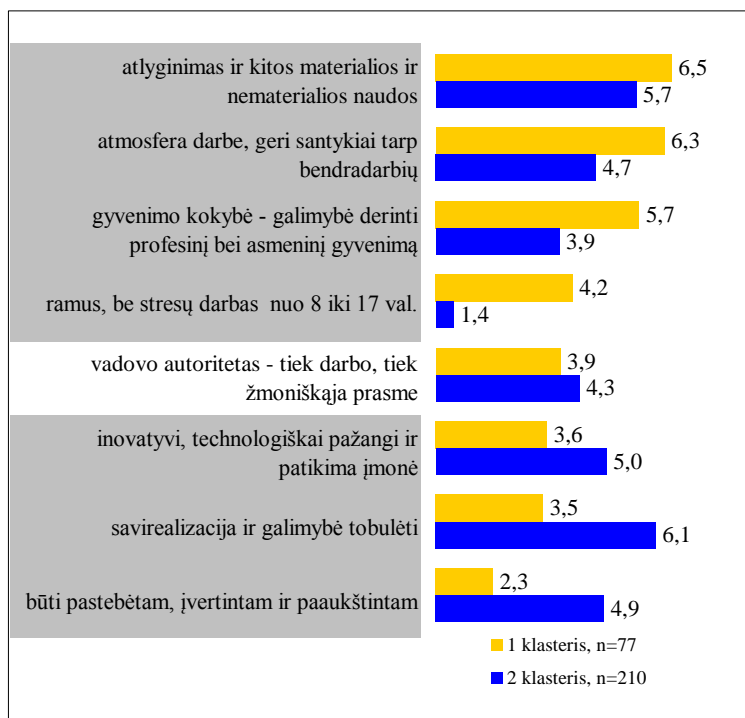
Tarp X ir Y kartos respondentų amžiaus vidurkio skirtumas ženklus (14.4 metų). Amžiaus skirtumas tarp 1 ir 2 klasterio respondentų labai nežymus – mažiau nei 3 metai. Reiškia, kad skirtingiems klasteriams priskiriami respondentai pagal amžių skiriasi nežymiai.

16 paveikslas. Tikslinės grupės amžiaus vidurkis kartose ir klasteriuose



17 paveiksle vaizduojamas su darbu susijusių veiksnių vertinimas pagal klasterius. Pateikiami vidurkiai 8 balų skalėje. Pilka spalva pažymėti statistiškai reikšmingi skirtumai, kurie buvo identifikuoti naudojant Mann – Whitney testą (žr. Priedo Nr.8 lentelę 6).

17 paveikslas. Su darbu susijusių veiksnių vertinimo vidurkiai klasteriuose



Analizuojant motyvuojančių veiksnių svarbą klasteriuose, vertinimas aiškiai išsiskyrė: pirmojo klasterio atstovams svarbiau atlygis, gera darbinė atmosfera, asmeninio ir profesinio gyvenimo suderinamumas, ramus darbas nuo 8 iki 17 val. Tačiau pagal literatūroje išskiriamus kartoms svarbius veiksnius pirmasis klasteris artimesnis X kartai, tai patvirtina ir klasterių sudėties rezultatai, pagal kuriuos pirmajame klasteryje net 70% X kartos atstovų. Tuo tarpu antrasis klasteris pirmenybę teikia savirealizacijai, įmonės inovatyvumui, pasiekimų įvertinimui bei pripažinimui. Šie vertinimai artimesni Y kartos atstovams. Tačiau pagal sudėtį X ir Y kartos darbuotojai antrajame klasteryje pasiskirstę pakankamai tolygiai.

Toliau 18 lentelėje pateikiamas psichologinio kontrakto faktorių veiksnių vertinimas. Palyginimui, šalia pateikiamas ir X bei Y kartų analogiškų faktorių vertinimas. Pilka spalva pažymėti statistiškai reikšmingi skirtumai, kurie buvo identifikuoti naudojant Mann – Whitney U testą (žr. Priedo Nr.8 6 lentelę). Pateikiami faktorių vertinimo vidurkiai 10 balų skalėje.

Visose psichologinio kontrakto faktorių grupėse egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai tarp klasterių vertinimų. Kai tuo tarpu tarp X ir Y kartų nei vienoje faktorių grupėje statistiškai reikšmingas skirtumas nebuvo išskirtas. Visų psichologinio kontrakto faktorių grupių vertinimo vidurkiai antrajame klasteryje yra aukštesni nei pirmajame t.y. antrojo klasterio respondentams, kurių apylygėmis proporcijomis sudaro X ir Y kartų darbuotojai, psichologinio kontrakto faktoriai svarbesni negu pirmojo klasterio respondentams.

18 lentelė. Psichologinio kontrakto faktorių vertinimo vidurkiai klasteriuose vs kartose

Nr.	Psichologinis kontraktas	Pirmasis klasteris	Antrasis klasteris	X karta	Y karta
	<i>Apklaustųjų skaičius:</i>	77	210	166	121
F1	Darbuotojo prisiimti įsipareigojimai įmonei	8,6	9	9,0	8,9
F2	Socialinė atmosfera	7,7	8,1	8,0	8,0
F3	Darbo pobūdis	7,6	8,5	8,3	8,2
F4	Organizacinė politika	6,8	7,5	7,2	7,3
F5	Karjeros vystymas	7,3	8	7,6	8,0
F6	Viršvalandinis darbas	7,6	8,9	8,7	8,4

19 lentelėje pateikiamas emocinio, tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo organizacijai faktorių vertinimas skirtinguose klasteriuose. Palyginimui pateikiamas X ir Y kartų įsipareigojimo įmonei faktorių vertinimas. Mann – Whitney U testas leido nustatyti statistiškai reikšmingus skirtumus tarp klasterių vertinimo (žr. Priedo Nr. 8 6 lentelę). Statistiškai reikšmingi skirtumai pažymėti pilka spalva.

19 lentelė. Įsipareigojimo organizacijai faktorių vertinimo vidurkiai klasteriuose vs kartose

Nr.	Emocinis įsipareigojimas	Pirmasis klasteris	Antrasis klasteris	X karta	Y karta
	<i>Apklaustųjų skaičius:</i>	93	231	166	121
F7	Emocinis įsipareigojimas	7,5	8	8,2	7,3
F8	Tęstinis įsipareigojimas	5,8	4,2	4,6	4,6
F9	Normatyvinis įsipareigojimas	7,1	8,2	8,1	7,7

Statistiškai reikšmingi skirtumai tarp klasterių identifikuoti visų tipų įsipareigojimo organizacijai faktorių grupėse, kai tuo tarpu tarp kartų skirtumai nustatyti tik emocinio ir normatyvinio įsipareigojimų vertinimuose. Emociniam įsipareigojimui nustatytas reikšmingas skirtumas ($p=0.026$) tarp klasterių. 2 klasterio respondentų emocinio įsipareigojimo veiksnių vertinimo vidurkiai aukštesni. Pagal 19 lentelės duomenis matyti, kad labiau emociškai įsipareigoję X kartos atstovai. Nors antrajame klasteryje X ir Y kartos atstovai pasiskirstę apylygiai, bet šiek tiek daugiau yra X kartos atstovų, kas ir lemia didesnę emocinį klasterio įsipareigojimą. Galima teigti, kad X kartos atstovai linkę labiau emociškai įsipareigoti.

Nors tęstinio įsipareigojimo ($p=0.000$) vidutinė vertinimo reikšmė neaukšta abiejuose klasteriuose, bet pirmojo klasterio tęstinis įsipareigojimas labiau išreikštas (vidurkis 5.8) negu antrojo (vidurkis 4.2). X ir Y kartų respondentų tarpe šis įsipareigojimas buvo įvertintas vienodai. Kadangi pirmajame klasteryje dominuoja X kartos atstovai, galima daryti prielaidą,

kad X kartos atstovų tęstinis įsipareigojimas labiau išreikštas. Šio empirinio tyrimo duomenys parodė (kaip buvo aprašyta 4.2.2. skyriuje), kad ne vadovų tęstinis įsipareigojimas didesnis, o klasterinės analizės duomenys atskleidė, kad pirmajame klasteryje dominuoja ne vadovai, tai taip pat galėjo nulemti didesnę pirmojo klasterio respondentų tęstinio įsipareigojimo lygį.

Lyginant X ir Y kartų normatyvinį įsipareigojimą buvo išskirtas statistiškai reikšmingas skirtumas ir nustatyta, kad X kartos normatyvinio įsipareigojimo lygis didesnis nei Y kartos. Klasterinės analizės statistiškai reikšmingi ($p=0.000$) duomenys koreliuoja su tyrimo tarp kartų duomenimis. Antrojo klasterio respondentų (vidurkis 8.2) normatyvinio įsipareigojimo lygis aukštesnis negu pirmojo (vidurkis 7.1). Literatūroje yra teigiama, kad normatyvinio įsipareigojimo tipas yra tampriai susijęs su emociniu įsipareigojimu organizacijai. Tai patvirtina ir šios klasterinės analizės duomenys - kaip jau buvo aprašyta, nustatyta, kad antrojo klasterio respondentų ir emocinis įsipareigojimo lygis aukštesnis.

4.2.4. Koreliacinės analizės rezultatai

Siekiant nustatyti, ar yra koreliacija tarp psichologinio kontrakto veiksnių ir emocinio tęstinio bei normatyvinio įsipareigojimo organizacijai buvo atlikta koreliacinė analizė. Ryšio reikšmingumui nustatyti buvo apskaičiuojamas Spearman'o koreliacijos koeficientas.

20 lentelė. Psichologinio kontrakto ir įsipareigojimo faktorių koreliacija

		Įsipareigojimas organizacijai:					
		Emocinis		Tęstinis		Normatyvinis	
		r	p	r	p	r	p
Psichologinio kontrakto faktoriai:							
F1	Darbuotojo prisiimti įsipareigojimai įmonei	0,27	0,00	-0,04	0,45	0,18	0,00
F2	Socialinė atmosfera	0,09	0,11	-0,15	0,01	0,12	0,02
F3	Darbo pobūdis	0,40	0,00	-0,17	0,00	0,18	0,00
F4	Organizacinė politika	0,33	0,00	0,03	0,55	0,07	0,18
F5	Karjeros vystymas	0,11	0,05	-0,14	0,01	0,00	0,98
F6	Viršvalandinis darbas	0,13	0,02	-0,16	0,00	0,05	0,35

Paaiškinimas: r - Spearman koreliacijos koeficientas; p – reikšmingumo lygmuo, jei $p \leq 0,05$, tai hipotezė, kad kintamieji yra nepriklausomi, atmetama.

20 lentelėje pateikiami rezultatai rodo, kad psichologinio kontrakto faktoriai koreliuoja su emociniu bei normatyviniu įsipareigojimu organizacijai, tačiau koreliacija gana silpna. Remiantis 20 lentelėje pateiktais duomenimis, galima teigti, kad vidutinio stiprumo statistiškai reikšmingas ryšys egzistuoja tarp darbo pobūdžio faktoriaus ir emocinio įsipareigojimo įmonei.

Taip pat egzistuoja silpni, bet statistiškai reikšmingi ryšiai tarp organizacinės politikos, darbuotojo prisiimtų įsipareigojimų faktorių bei emocinio įsipareigojimo organizacijai. Labai silpnas, bet statistiškai reikšmingas ryšys yra tarp karjeros vystymo, viršvalandinio darbo bei emocinio įsipareigojimo organizacijai. Tuo tarpu egzistuojanti labai silpna koreliacija tarp socialinės atmosferos faktoriaus bei emocinio įsipareigojimo statistiškai nereikšminga.

Koreliacija tarp visų psichologinio kontrakto faktorių ir normatyvinio įsipareigojimo labai silpna. Statistiškai reikšmingai su normatyviniu įsipareigojimu koreliuoja darbo pobūdžio, socialinės atmosferos bei darbuotojo prisiimtų įsipareigojimų faktoriai.

Ryšys tarp tęstinio įsipareigojimo ir psichologinio kontrakto faktorių (išskyrus organizacinę politiką) yra neigiamas, tai reiškia, kad tarp šių kintamųjų koreliacija yra atvirkštinė.

21 lentelėje pateikiami apibendrinti priklausomų ir nepriklausomų kintamųjų koreliacinės analizės duomenys X kartoje (žr. Priedus 17,18,19). Darbo pobūdžio įtaka X kartos darbuotojų emociniam įsipareigojimui yra vidutinio stiprumo ($r=0.42$) ir statistiškai reikšminga ($p=0.00$). Silpna, bet statistiškai reikšminga, koreliacija X kartoje nustatyta tarp karjeros vystymo ($r=0.20$), organizacinės politikos ($r=0.38$) bei darbuotojo prisiimamų įsipareigojimų. Tuo tarpu viršvalandinio darbo, socialinės atmosferos faktoriai su emociniu įsipareigojimu organizacijai X kartoje nesusiję.

21 lentelė. Psichologinio kontrakto ir įsipareigojimo faktorių koreliacija X kartoje

		Įsipareigojimas organizacijai:					
		Emocinis		Tęstinis		Normatyvinis	
		r	p	r	p	r	p
Psichologinio kontrakto faktoriai:							
F1	Darbuotojo prisiimti įsipareigojimai įmonei	0,28	0,00	-0,05	0,49	0,24	0,00
F2	Socialinė atmosfera	0,01	0,90	-0,20	0,01	0,14	0,08
F3	Darbo pobūdis	0,42	0,00	-0,17	0,03	0,15	0,05
F4	Organizacinė politika	0,38	0,00	0,03	0,71	0,05	0,56
F5	Karjeros vystymas	0,20	0,01	-0,11	0,17	-0,04	0,60
F6	Viršvalandinis darbas	0,07	0,36	-0,23	0,00	-0,02	0,81

Paaiškinimas: r - Spearman koreliacijos koeficientas; p – reikšmingumo lygmuo, jei $p \leq 0,05$, tai hipotezė, kad kintamieji yra nepriklausomi, atmetama.

Galima teigti, kad normatyvinį įsipareigojimą X kartoje įtakoja tik darbuotojo prisiimami įsipareigojimai. Visų kitų psichologinio kontrakto faktorių įtaka normatyviniam įsipareigojimui arba statistiškai nereikšminga ir labai silpna, arba atvirkštinė.

Psichologinio kontrakto faktorių koreliacija su tęstiniu įsipareigojimu X kartoje atvirkštinė. Tik organizacijos politika labai silpnai įtakoja tęstinį įsipareigojimą, bet šis ryšys statistiškai nepatikimas ($p=0.71$).

22 lentelėje pateikiami apibendrinti psichologinio kontrakto faktorių ir įsipareigojimo koreliacinės analizės duomenys Y kartoje (žr. Priedus 20,21,22). Kaip ir X kartoje, taip ir Y kartoje labiausiai emocinis įsipareigojimas koreliuoja su darbo pobūdžiu. Y kartoje šis ryšys silpnas ($r=0.36$), bet statistiškai reikšmingas ($p=0.00$). Taip pat egzistuoja silpna, bet reikšminga koreliacija tarp emocinio įsipareigojimo ir organizacinės politikos ($r=0.27$) bei darbuotojo prisiimamų įsipareigojimų ($r=0.24$). Koreliacinės analizės rezultatai parodė, kad Y kartos emocinis įsipareigojimas organizacijai nesusijęs nei su socialinės atmosferos, nei su karjeros vystymo, nei su viršvalandinio darbo faktoriais.

22 lentelė. Psichologinio kontrakto ir įsipareigojimo faktorių koreliacija Y kartoje

		Įsipareigojimas organizacijai:					
		Emocinis		Tęstinis		Normatyvinis	
		r	p	r	p	r	p
Psichologinio kontrakto veiksniai:							
F1	Darbuotojo prisiimti įsipareigojimai įmonei	0,24	0,01	-0,08	0,40	0,07	0,47
F2	Socialinė atmosfera	0,18	0,05	-0,11	0,23	0,11	0,23
F3	Darbo pobūdis	0,36	0,00	-0,19	0,04	0,17	0,07
F4	Organizacinė politika	0,27	0,00	0,04	0,66	0,15	0,11
F5	Karjeros vystymas	0,04	0,70	-0,16	0,08	0,11	0,22
F6	Viršvalandinis darbas	0,16	0,09	-0,14	0,14	0,16	0,07

Paaiškinimas: r - Spearman koreliacijos koeficientas; p – reikšmingumo lygmuo, jei $p \leq 0,05$, tai hipotezė, kad kintamieji yra nepriklausomi, atmetama.

Y kartoje, skirtingai nei X kartoje, negalima išskirti nei vieno psichologinio kontrakto faktoriaus, kuris statistiškai reikšmingai įtakoja normatyvinį įsipareigojimą. Galima kelti hipotezę, kad egzistuoja Y kartos normatyvinį įsipareigojimą įtakojantys veiksniai, kurie į šį tyrimą nebuvo įtraukti.

Kaip ir X kartoje, taip ir Y kartos tęstinio įsipareigojimo ir psichologinio kontrakto faktorių koreliacija neigiama t.y. atvirkštinė (išskyrus organizacijos politiką) bei statistiškai nereikšminga.

4.2.5. Regresinės analizės rezultatai

Regresinės analizės pagalba galima nustatyti ryšio tarp kintamųjų pobūdį bei priklausomo kintamojo vidutinių reikšmių priklausomybę nuo vieno ar kelių nepriklausomų kintamųjų reikšmių (Pukėnas, 2009).

Regresinė analizė buvo atliekama tik faktoriams, tarp kurių buvo nustatyta statistiškai reikšminga koreliacija. Kadangi koreliacijos analizė atskleidė, kad tarp psichologinio kontrakto faktorių veiksmų ir tęstinio įsipareigojimo koreliacija statistiškai nereikšminga, regresinė analizė tarp šių kintamųjų nebuvo atliekama.

Regresinė analizė buvo atlikta priklausomybei tarp psichologinio kontrakto faktorių (nepriklausomi kintamieji) ir emocinio bei normatyvinio įsipareigojimo įmonei (priklausomi kintamieji) nustatyti. Buvo naudojamas Enter metodas, kai kintamieji į modelį įtraukiami visi vienu metu. Visi faktoriai į modelį buvo įtraukiami po vieną paeiliui, tai leido matyti kiekvieno faktoriaus įtaką, net jei ji nereikšminga.

23 lentelėje pateikiami regresinės analizės rezultatai psichologinio kontrakto faktorių įtakos X ir Y kartos darbuotojų emociniam įsipareigojimui (žr. Priedus 23, 24).

23 lentelė. Psichologinio kontrakto faktorių įtaka emociniam įsipareigojimui

		X karta		Y karta	
Modelio tinkamumas		R ² =0,514 Adj R ² =0,495	p=0,000	R ² =0,410 Adj R ² =0,379	p=0,000
Standartizuotas Beta koeficientas ir patikimumas (p):		Beta	p	Beta	p
F1	Darbuotojo prisiimti įsipareigojimai įmonei	0,363	0,000	0,264	0,000
F2	Socialinė atmosfera	-0,053	0,342	0,208	0,006
F3	Darbo pobūdis	0,413	0,000	0,495	0,000
F4	Organizacinė politika	0,341	0,000	0,312	0,000
F5	Karjeros vystymas	0,212	0,000	0,070	0,353
F6	Viršvalandinis darbas	0,102	0,070	0,141	0,056

Kolinearumo testas: VIF <1,1

X kartos emociniam įsipareigojimui didžiausią įtaką daro darbo pobūdžio, darbuotojo prisiimtų įsipareigojimų organizacijai bei organizacinės politikos faktoriai (didžiausios Beta koeficientų reikšmės ir p reikšmė mažesnė už 0,05). Socialinės atmosferos ir viršvalandinio darbo faktoriai emocinio įsipareigojimo neįtakoja.

Kaip ir X kartai, taip ir Y kartai svarbiausi psichologinio kontrakto faktoriai, lemiantys emocinį įsipareigojimą, yra darbo pobūdis, organizacinė politika bei darbuotojo prisiimti

įsipareigojimai. Tuo tarpu Y kartos emocinio įsipareigojimo tokie faktoriai, kaip karjeros vystymas, viršvalandinis darbas neįtakoja. Tačiau Y kartai skirtingai nuo X kartos yra svarbesnis socialinės atmosferos faktoriaus vaidmuo.

24 lentelėje parodyti regresinės analizės rezultatai X ir Y kartos darbuotojų normatyviniam įsipareigojimui organizacijai. Nors koreliacinė analizė atskleidė, kad ryšys tarp psichologinio kontrakto faktorių ir normatyvinio įsipareigojimo egzistuoja abiejose kartose, tačiau regresinės analizės duomenys parodė, kad priežastiniai ryšiai labai silpni. Remiantis regresinės analizės duomenimis, pateiktais 24 lentelėje, galima teigti, kad šis regresijos modelis netinkamas normatyvinį įsipareigojimą lemiančių psichologinio kontrakto veiksnių įvertinimui ($\beta < 0,2$) (žr. Priedus 25,26).

24 lentelė. Psichologinio kontrakto faktorių įtaka normatyviniam įsipareigojimui

		X karta		Y karta	
	Modelio tinkamumas	R ² =0,06 Adj R ² =0,025	p=0,123	R ² =0,067 Adj R ² =0,018	p=0,233
	Standartizuotas Beta koeficientas ir patikimumas (p):	Beta	p	Beta	p
F1	Darbuotojo prisiimti įsipareigojimai įmonei	0,161	0,039	0,014	0,878
F2	Socialinė atmosfera	0,091	0,245	0,171	0,069
F3	Darbo pobūdis	0,080	0,307	0,003	0,976
F4	Organizacinė politika	0,061	0,438	0,103	0,266
F5	Karjeros vystymas	-0,111	0,157	0,123	0,194
F6	Viršvalandinis darbas	0,067	0,386	0,156	0,092

Kolinearumo testas: VIF <1,1

Regresinės analizės duomenys tik iš dalies leido patvirtinti darbe keltą hipotezę H4. Kelta hipotezė H4 a, kad skirtingi psichologinio kontrakto veiksniai įtakoja X ir Y kartų emocinį įsipareigojimą pasitvirtino iš dalies - skiriasi tik vienas faktorius, įtakoiantis X ir Y kartų darbuotojų emocinį įsipareigojimą: X kartoje – karjeros vystymas, o Y kartoje – socialinė atmosfera. Kiti trys faktoriai abiemis kartoms vienodi: darbo pobūdis, darbuotojo prisiimamos pareigos bei organizacinė politika. Hipotezės H4 b, kad skirtingi psichologinio kontrakto veiksniai įtakoja X ir Y kartos tęstinį įsipareigojimą organizacijai, ir H4 c, kad skirtingi psichologinio kontrakto veiksniai įtakoja normatyvinį įsipareigojimą, nepasitvirtino, nes analizės duomenys parodė, kad psichologinio kontrakto veiksniai turi įtakos tik emociniam abiejų kartų įsipareigojimui organizacijai.

Regresinės analizės rezultatai parodė, kad psichologinio kontrakto veiksniai turi įtakos tik emociniam X ir Y kartos darbuotojų įsipareigojimui organizacijai. Šiame darbe aprašytas teorinis modelis gali paaiškinti psichologinio kontrakto faktorių įtaką emociniam įsipareigojimui 51% X kartoje ir 41% Y kartoje. ANOVA kriterijaus p reikšmė yra mažesnė už 0,05.

4.3. Empirinio tyrimo išvados

Atlikus empirinį tyrimą ir apklausus 324 respondentus, iš kurių 287 nagrinėjamos tikslinės grupės respondentai, buvo pasiektas empirinio tyrimo tikslas – nustatyti ir ištirti psichologinio kontrakto veiksniai, įtakojantys X ir Y kartų darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, bei įgyvendinti tyrimui kelti uždaviniai.

Empirinio tyrimo 1 uždavinio išvados. Buvo siekiama nustatyti X ir Y kartų darbuotojų emocinio, tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo organizacijai lygį.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad X kartos darbuotojų emocinis įsipareigojimas organizacijai stipresnis negu Y kartos darbuotojų. Normatyvinis įsipareigojimas taip pat stipresnis X kartos darbuotojų tarpe. Tyrimo rezultatai parodė, kad tęstinis įsipareigojimas ir X, ir Y kartoje yra apylygis, šiek tiek aukštesnis X kartoje, bet abiejų kartų pakankamai žemai įvertintas.

Empirinio tyrimo 2 uždavinio išvados. Buvo siekiama nustatyti, kaip X ir Y kartų darbuotojai vertina skirtingus psichologinio kontrakto veiksnius.

Nustatyta, kad nėra esminių skirtumų tarp X ir Y kartos darbuotojų psichologinio kontrakto faktorių grupių vertinimo t.y. visų faktorių grupių vertinimo vidurkiai tarp X ir Y kartos yra panašūs. Pažymėtina, kad X kartos atstovai šiek tiek aukščiau vertino darbuotojo perspektyvos psichologinio kontrakto faktorius tokius, kaip darbuotojo prisiimti įsipareigojimai bei viršvalandinis darbas. Taip pat nežymiai aukščiau įvertino ir darbo pobūdžio svarbą. Y kartos darbuotojų vertinimai aukštesni socialinės atmosferos, organizacinės politikos bei karjeros vystymo faktorių grupėse. Tačiau nėra nei vieno statistiškai reikšmingo vertinimo skirtumo tarp X ir Y kartos darbuotojų.

Taip pat nenustatyti esminiai skirtumai vertinant veiksnius, sudarančius psichologinio kontrakto faktorius. Reikšmingai tarp kartų išsiskyrė tik veiksnio „paaukštinimas pareigose“ vertinimas. Šis veiksnys svarbesnis Y kartos darbuotojams.

Empirinio tyrimo 3 uždavinio išvados. Buvo tiriami psichologinio kontrakto veiksniai, įtakojantys X ir Y kartų darbuotojų emocinį, tęstinį, normatyvinį įsipareigojimą organizacijai.

Tyrimu nustatyta, kad psichologinio kontrakto veiksniai turi įtakos emociniam X ir Y kartos darbuotojų įsipareigojimui. X kartoje išskiriami šie psichologinio kontrakto veiksniai: darbo pobūdis, darbuotojo prisiimamos pareigos, organizacinė politika bei karjeros vystymas.

Y kartoje: darbo pobūdis, organizacinė politika, darbuotojo prisiimamos pareigos bei socialinė atmosfera.

Empirinio tyrimo 4 uždavinio išvados. Buvo siekiama iširti, ar egzistuoja skirtumai tarp X ir Y kartų darbuotojų pagal šioms kartoms būdingus su darbu susijusius veiksnius.

Abi kartos vienodai ir aukščiausiai įvertino atlyginimo ir kitų naudų svarbą. Reikšmingai skiriasi savirealizacijos bei tobulėjimo galimybių vertinimas - tai svarbiau Y kartos atstovams. Taip pat ypatingai svarbu Y kartos atstovams būti pastebėtiems ir įvertintiems, kai X kartos atstovams svarbiau pačios įmonės inovatyvumas, patikimumas bei vadovo autoritetas.

Tačiau tyrimo metu nustatyta, kad respondentų skirstymas į X ir Y kartas pagal amžių, tik iš dalies sutampa su literatūroje išskiriamu kartų apibrėžimu pagal nuostatas su darbu susijusių veiksnių atžvilgiu. Pagal veiksnių vertinimus respondentai buvo suskirstyti į du klasterius, po to buvo iširtas klasterių profilis. Kiekviename klasteryje buvo ir vienos, ir kitos kartos respondentų. Todėl galima teigti, kad veiksnių svarbos respondentams iš skirtingų „vertybinių“ kartų neįtakoja priklausymas X ar Y kartai pagal amžių. Galima daryti prielaidą, kad tai lemia asmeninis kiekvieno respondento požiūris į darbinius santykius.

Empirinio tyrimo 5 uždavinio išvados. Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti kitų demografinių kriterijų tokių, kaip lytis, šeimyninė padėtis, darbo stažas bei užimamos pareigos, įtaką psichologinio kontrakto veiksnių suvokimui bei emociniam, tęstiniam ir normatyviniam įsipareigojimui organizacijai.

Tyrimo rezultatai parodė, kad psichologinio kontrakto faktoriaus - darbuotojo prisiimtos pareigos – vertinime statistiškai reikšmingo skirtumo nėra nei vienoje demografinėje respondentų grupėje. Identifikuoti skirtumai vertinant socialinės atmosferos svarbą tarp turinčių ir neturinčių šeimas respondentų-turintiems šeimas šis veiksnys svarbesnis. Darbo pobūdžio faktoriaus svarba didesnė vadovams, vyrams ir turintiems šeimas respondentams. Organizacinės politikos bei karjeros vystymo faktoriai skirtingai suvokiami ir vertinami demografinėje grupėje pagal užimamą poziciją. Vadovai šiuos faktorius vertina aukščiau. Tuo tarpu kitose respondentų pagal demografines charakteristikas grupėse vertinimo skirtumų nėra. Nėra skirtumo vertinant viršvalandinio darbo priimtinumą respondentų grupėse pagal lytį ir šeimyninę padėtį. Tuo tarpu vadovai labiau nei ne vadovai suvokia šio faktoriaus svarbą. Taip pat ir ilgą laiką organizacijoje dirbantys šį faktorių suvokia labiau nei dirbantys iki 5 metų. Remiantis tyrimo rezultatais galima

teigti, kad egzistuoja psichologinio kontrakto veiksmų suvokimo skirtumai tarp skirtingų demografinių grupių respondentų.

Tyrimas parodė, kad egzistuoja skirtumai tarp skirtingoms demografinėms grupėms priklausančių respondentų emocinio, tęstinio ir normatyvinio įsipareigojimo. Atkreiptinas dėmesys, kad tik respondentų lytis neturi įtakos nei vienam įsipareigojimo organizacijai tipui. Tuo tarpu galima teigti, kad turinčių šeimą, užimančių vadovaujančią poziciją bei dirbančių įmonėje virš 15 metų, emocinis įsipareigojimas stipresnis nei kitų respondentų. Esminis skirtumas tarp skirtingų demografinių respondentų grupių nenustatytas vertinant tęstinį įsipareigojimą. Tik vadovų ir ne vadovų tarpe išryškėjo skirtumas – ne vadovams šis įsipareigojimas svarbesnis.

Normatyvinio įsipareigojimo lygiui turi įtakos vadovaujanti pozicija bei ilgesnis darbo stažas (ypač stiprus dirbančiųjų nuo 5 iki 15 metų tarpe). Normatyviam įsipareigojimo stiprumui įtakos neturi nei respondentų lytis, nei šeimyninė padėtis.

Apibendrinant galima teigti, kad remiantis tyrimo duomenimis buvo patikrintos ir patvirtintos 3 darbe keltos hipotezės H1, H2, H3. Darbe kelta hipotezė H4 pasitvirtino iš dalies.

Kitame skyriuje pateikiama literatūros apžvalgos ir empirinio tyrimo rezultatų sintezė.

5. APIBENDRINIMAS

Šio darbo tikslas nustatyti ir iširti, ar psichologinio kontrakto veiksniai įtakoja ir kaip įtakoja X ir Y kartų darbuotojų emocinį, tęstinį ir normatyvinį įsipareigojimą organizacijai.

Shore ir Barksdale (1998), Similary et.al (1997), Janssens et.al. (2003) nuomone psichologinis kontraktas yra dvišalis t.y. nusakantis santykius ir lūkesčius vienas kito atžvilgiu tarp darbuotojo ir darbdavio. Todėl svarbu, kad šalys suvoktų duotus pažadus ir prisiimtas pareigas vienas kito atžvilgiu. Anot autorių šie dvišaliai pažadai teigiamai veikia darbinius santykius ir emocinį įsipareigojimą. Freese (2007) taip pat teigė, kad psichologinio kontrakto negalima tirti tik vienos dimensijos (dažniausiai tik organizacijos) kontekste. Atliekant šio darbo empirinį tyrimą buvo atsižvelgta į psichologinio kontrakto veiksnius ir iš darbuotojo, ir iš organizacijos perspektyvos. Rezultatai patvirtino, kad ir X, ir Y kartų darbuotojai supranta ne tik organizacijos įsipareigojimus darbuotojų atžvilgiu, bet ir savo pareigas organizacijos atžvilgiu bei vertina jas kaip svarbų veiksnį, įtakojantį emocinį įsipareigojimą organizacijai.

Reikia atkreipti dėmesį, kad Coyle et al.(2000), Sturges et al. (2005), Zhao et al. (2007) tyrė ir patvirtino teoriją, kad egzistuoja labai svarbi ir reikšminga sąsaja tarp psichologinio kontrakto veiksmų įgyvendinimo (nepažeidimo/sulaužymo) ir įsipareigojimo organizacijai. Šio darbo empiriniame tyrime nebuvo įtrauktas psichologinio kontrakto įgyvendinimo/pažeidimo veiksnys. Atliekant tyrimus ateityje reikėtų atsižvelgti į šį svarbų veiksnį.

Guest (1998) teigė, kad yra ryšys tarp psichologinio kontrakto turinio ir įsipareigojimo organizacijai, motyvacijos, pasitenkinimo darbu ir pan. Pagal tridimensinį Meyer ir Allen (1990) įsipareigojimo organizacijai modelį, psichologinis kontraktas taip pat įvardinamas, kaip viena iš dimensijų, įtakančių darbuotojų emocinį, normatyvinį ir tęstinį įsipareigojimą. Šio tyrimo rezultatai tik iš dalies patvirtino Meyer ir Allen (1990) modelį t.y. buvo nustatyta, kad psichologinio kontrakto veiksniai reikšmingai įtakoja tik emocinį X ir Y kartų darbuotojų įsipareigojimą. Tuo tarpu nei normatyvinio, nei tęstinio įsipareigojimo neįtakoja. Taip pat tik iš dalies šio tyrimo rezultatai patvirtina Lub et. al.(2012) atlikto tyrimo rezultatus, kuriais nustatyta, kad psichologinio kontrakto veiksniai turi įtakos didesniai X kartos darbuotojų emociniam ir tęstiniam įsipareigojimui įmonei. Šiame darbe atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad psichologinio kontrakto veiksniai neturi įtakos nei X, nei Y kartų darbuotojų tęstiniam įsipareigojimui.

Rousseau (1998), Freese, Schalk, Croon (2011) pabrėžė psichologinio kontrakto individualią prigimtį t.y., kad atskiri darbuotojai turi individualų suvokimą dėl psichologinio kontrakto egzistavimo, jo veiksmų svarbos. Nors ta pati Rousseau (1995) teigė, kad daug psichologinio kontrakto veiksmų yra apibendrintų ir turinčių prasmę daugeliui darbuotojų.

Panašus Smola ir Sutton (2002) požiūris, kad kartos susiformavo veikiamos skirtingų socialinių įvykių, formavusių jų požiūrio ir vertybinės sistemos bendrumą, kuris anot De Vos et al. (2003) įtakoja konkrečios kartos vienodą psichologinio kontrakto supratimą bei priimtinumą. Atsižvelgiant į šią teoriją, vienas iš šio darbo empirinio tyrimo tikslų buvo nustatyti, ar yra skirtumas tarp X ir Y kartų psichologinio kontrakto. Kadangi Kotter (1973), Sims (1994) teigė, kad egzistuoja tūkstančiai dalykų, kurie gali būti suvokiami kaip psichologinis kontraktas, tai tyrime neapsiribota tik Freese ir Schalk (2008) pasiūlyta psichologinio kontrakto tyrimo metodologija. Kad tiksliau išsiaiškinti galimus skirtumus tarp kartų, pagal literatūroje autorių Steelcase (2009), Hart (2006), Howe et al. (2000), McCrindle ir Hooper (2006) ir kt. išskiriamus būdingus X ir Y kartų darbuotojų apibūdinimus, respondentai buvo paprašyta suranguoti su darbu susijusius veiksnius. Šios tyrimo dalies rezultatai neleido patvirtinti prielaidos, kad egzistuoja skirtingi X ir Y kartos darbuotojų psichologiniai kontraktai. Galima teigti, kad tyrimo rezultatai patvirtino Rousseau (1998), Freese, Schalk, Croon (2011) teoriją apie individualią psichologinio kontrakto prigimtį.

Tyrimo rezultatai patvirtina ir Roehling, Cavanaugh, Moynihan ir Boswell (2000) požiūrį, kad skirtumai net į bendrinius psichologinio kontrakto aspektus gali atsirasti priklausomai nuo to, kokioje gyvenimo ar karjeros stadijoje yra tam tikrai darbuotojų grupei priklausantis asmuo. Remiantis tyrimo duomenimis galima teigti, kad egzistuoja reikšmingi skirtumai tarp psichologinio kontrakto veiksmų vertinimo skirtingose demografinėse grupėse (pvz. tarp vadovų ir ne, taro ilgesnį darbo stažą turinčių ir dirbančių trumpiau ir pan.). Freese ir Shalk (1996) tyrė jaunesnių ir vyresnių darbuotojų (neskirstant jų į X ir Y kartas) psichologinio kontrakto suvokimą ir jo įtaką su darbu susijusiai elgsenai. Rezultatai parodė, kad vyresni darbuotojai labiau įsipareigoję ir lojalūs organizacijai. Tai patvirtina ir šiame darbe atlikto tyrimo rezultatai, kurie atskleidė, kad yra teigiamas tiesioginis ryšys tarp darbuotojo amžiaus, išdirbto stažo ir emocinio įsipareigojimo lygio. Millward ir Hopkins (1998), Sels et al. (2004) taip pat teigė ir įrodė tyrimais, kad egzistuoja teigiamas ryšys tarp laiko subdimesijos (arba kituose tyrimuose santykių psichologinio kontrakto) ir emocinio įsipareigojimo.

Šiame darbe nepavyko nustatyti skirtumo tarp X ir Y kartų darbuotojų psichologinio kontrakto, nors Kupperschmidt (2000), Howe (2000), Hart (2006), Steelcase (2009) identifikuoti ir įvardinti akivaizdūs šių kartų požiūrio į darbą ir lūkesčių, susijusių darbu, skirtumai. Galima daryti prielaidą, kad skirtumų nepavyko identifikuoti dėl kitokio nei amerikietiškas Strauss ir Howe (1991) lietuviškų kartų pasiskirstymo. Lietuvoje labai trūksta sistemingų ir lyginamųjų mokslinių tyrimų psichologinio kontrakto bei kartų klasifikavimo srityje. Vis dažniau kartų klausimas nagrinėjamas siekiant išsiaiškinti vartotojų elgseną - 2012 m. rugpjūčio mėn. atliktas

reprezentatyvus Lietuvos vartotojų tyrimas DDB BRAND CAPITAL. Tačiau žmogiškųjų išteklių srityje reprezentatyvių kartų tyrimų nėra atlikta.

Taip pat tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad psichologinio kontrakto veiksniai teigiamai ir reikšmingai įtakoja tik emocinį abiejų kartų darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, bet neturi reikšmingos įtakos normatyviniam ir tęstiniam įsipareigojimui. Tikėtina, kad egzistuoja kiti veiksniai, lemiantys šio tipo įsipareigojimus.

6. IŠVADOS

Šiam darbui buvo keltas tikslas - nustatyti veiksnius, įtakojančius X ir Y kartų darbuotojų emocinį, tęstinį ir normatyvinį įsipareigojimą organizacijai. Darbo išvados pateikiamos darbui keltų uždavinių tvarka:

1. Atlikti mokslinės literatūros analizę, siekiant identifikuoti kartų skirtumus bei iširti sąsajas tarp skirtingų kartų psichologinio kontrakto veiksnių ir įsipareigojimo organizacijai;

- Literatūroje karta apibūdinama kaip žmonių grupė, gimusi ir augusi tuo pačiu laikmečiu ir kartu išgyvenusi ir patyrusi svarbius gyvenimo įvykius, turėjusius įtakos kartos vertybinės sistemos susiformavimui.
- Daugumoje literatūros šaltinių analizuojami ir išskiriami veiksniai, įtakojuantys skirtumų tarp kartų susiformavimą. Galima pažymėti, kad kartas įtakoja istoriniai, socialiniai bei politiniai įvykiai, garsūs to laikmečio kultūros ir politikos veikėjai.
- Dažniausiai literatūroje kartų skirtumai nagrinėjami pagal veiksnius, susijusius su darbiniais santykiais, t.y. darbo etiką, vertybes, lojalumą, požiūrį į darbo-gyvenimo balansą, darbo pobūdį, technologijas, motyvuojančius veiksnius bei karjeros perspektyvas.
- Apibendrinant galima išskirti didžiausius skirtumus, minimus literatūroje, tarp X ir Y kartų: X darbuotojai apibūdinami kaip individualistai, pesimistai, kuriuos motyvuoja geras atlyginimas, statusas, bet ypatingai svarbus darbo ir asmeninio gyvenimo balansas; Y darbuotojai - komandos „žaidėjai“, kuriems labai svarbus bendruomeniškumo jausmas, galimybė nuolat mokytis, tobulėti, ypač motyvuoja atsakomybė bei įtraukimas į sprendimų priėmimą.
- Daugumoje literatūros šaltinių nagrinėjama psichologinio kontrakto veiksnių įtaka įsipareigojimui organizacijai. Daugiausia tyrimų atlikta apie tai, kaip psichologinio kontrakto veiksniai veikia emocinį įsipareigojimą organizacijai. Šis įsipareigojimo tipas išskiriamas kaip ypatingai svarbus, nes jį nulemia pačių darbuotojų noras būti su organizacija bei siekti jos tikslų kaip savo. Tokie darbuotojai yra labiau motyvuoti, atsidavę darbui, dirbantys efektyviau. Nagrinėtoje literatūroje darbo autorė neaptiko patvirtintos teorijos, kad X ir Y kartos psichologiniai kontraktai skiriasi. Buvo rastas tik vienas tyrimas, kuris nagrinėjo psichologinio kontrakto veiksnių įtaką skirtingų kartų darbuotojų emociniam, tęstiniam bei normatyviam įsipareigojimui. Tačiau šis tyrimas buvo atliekamas labai specifinėje srityje. Todėl remiantis išnagrinėta literatūra negalima teigti, kad kartų psichologiniai kontraktai skirtingi.

- Literatūroje daugiau nagrinėtas skirtingų kartų įsipareigojimas įmonei (neatsižvelgiant į psichologinio kontrakto veiksnius). Galima teigti, kad dauguma autorių tyrėjų pažymi, kad X kartos įsipareigojimas organizacijai stipresnis negu Y kartos darbuotojų. Ypač tai pasakytina apie emocinį ir normatyvinį įsipareigojimą. Normatyvinis įsipareigojimas literatūroje dažniausiai įvardinamas kaip artimiausias pagal savo prigimtį emociniam įsipareigojimui, nes jis susijęs su vertybinėmis darbuotojo nuostatomis, t.y. pareigos jausmu.

- Rašant šį darbą, literatūroje nepavyko aptikti reprezentatyvaus Lietuvos kartų tyrimo. Tačiau darbo autorė 2013.04.24 dalyvavo UAB „DDB Lietuva“ reprezentatyvaus tyrimo, vykdyto 2012 m. rugpjūčio mėn., pristatyme. Tyrimo tikslas - per kartų prizmę išsiaiškinti vartojimo įpročius Lietuvoje, tiriant 500 prekės ženklų. Tyrimo tikslui įgyvendinti, tyrėjai respondentus suklasifikavo į lietuviškas kartas. Ši klasifikacija reikšmingai skiriasi nuo Strauss ir Howe (1991) klasifikavimo, kurį autorė naudojo šio darbo empiriniame tyrime.

2. Empiriškai ištirti psichologinio kontrakto veiksnių įtaką X ir Y kartų darbuotojų emociniam, tęstiniam ir normatyviniam įsipareigojimui organizacijai;

- Atlikto tyrimo metu nebuvo nustatyti reikšmingi skirtumai tarp X ir Y kartų darbuotojų psichologinio kontrakto veiksnių suvokimo. Šiame tyrime buvo remtasi darbuotojų skirstymu į kartas pagal Strauss ir Howe (1991). Galima daryti prielaidą, kad atlikus panašų tyrimą, remiantis UAB „DDB Lietuva“ tyrimo metu pristatyta lietuviškų kartų klasifikacija, išryškėtų psichologinio kontrakto veiksnių suvokimo ir jų vertinimo skirtumai tarp skirtingų kartų.

- X ir Y kartų darbuotojų tarpe, kaip reikšmingi ir įtakoiantys įsipareigojimą organizacijai, išskirti šie psichologinio kontrakto veiksniai: darbo pobūdis, darbuotojų priiimamos pareigos organizacijoje, organizacinė politika. Išsiskyrė tik karjeros vystymo vertinimas (šis veiksnys svarbesnis X kartai) bei socialinės atmosferos svarba, kuri svarbesnė Y kartos darbuotojams. Šie skirtumai atitinka literatūroje minimus šioms kartoms svarbius veiksnius.

- Buvo nustatyta, kad psichologinio kontrakto veiksniai įtakoja tik emocinį abiejų kartų įsipareigojimą organizacijai.

- Tyrimo rezultatai patvirtino literatūroje nagrinėtą teoriją, kad X kartos darbuotojų emocinis įsipareigojimas stipresnis negu Y kartos.

- Galima daryti prielaidą, kad psichologinio kontrakto veiksmų įtaką tęstiniam bei normatyviniam įsipareigojimui nenustatyta dėl nepakankamai patikimo empirinio tyrimo konstrukto.

3. Pateikti praktines rekomendacijas įmonių vadovams ar atsakingiems darbuotojams, kaip įtakoti X ir Y kartų darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, įgyvendinant psichologinio kontrakto sąlygas. Rekomendacijos pateikiamos sekančiame, 7-ame šio darbo skyriuje.

7. PRAKTINĖ INTERPRETACIJA VADOVAMS

Psichologinio kontrakto sąvoka Lietuvos vadyboje yra ganėtinai naujas ir daug kam svetimas terminas. Pasaulyje šiuo klausimu pradėta domėtis ir jį nagrinėti nuo praeito šimtmečio 60-ųjų metų. Paprasčiau ir aiškiau psichologinį kontraktą galima būtų apibūdinti kaip darbuotojo ir organizacijos lūkesčius, duotus pažadus, priimtas pareigas bei atsakomybę vienas kito atžvilgiu. Anot Rousseau (1989), psichologinį kontraktą gali turėti tik darbuotojas, bet ne organizacija: organizacija sudaro sąlygas, kuriose darbuotojas susikuria individualų psichologinį kontraktą. Tai tarsi neformali nedokumentuota darbo sutartis. Psichologinis kontraktas susiformuoja jau pirmojo susitikimo metu ir tęsiasi visą laiką, kol darbuotojas dirba. Psichologinio kontrakto prigimtis labai individuali ir dinamiška – jį formuoja ne tik organizacijoje vykstantys svarbūs įvykiai, išorinės aplinkos veiksniai, bet ir paties darbuotojo asmenybė, jos raida bei nauja įgyjama patirtis. Labai svarbu, kad psichologinio kontrakto sąlygos būtų įgyvendinamos taip, kaip buvo sutarta, nes abiejų darbo santykiuose dalyvaujančių pusių lūkesčių išpildymas, pažadų tęsėjimas, yra labai svarbūs šių santykių rezultatui – darbuotojo įsipareigojimui organizacijai.

Vadybinėje literatūroje įsipareigojimas organizacijai išskiriamas į emocinį - kai darbuotojas nori įsipareigoti, tęstinį – kai darbuotojui naudinga įsipareigoti ir normatyvinį – kai darbuotojas jaučia pareigą įsipareigoti. Organizacijai svarbu, kad darbuotojai būtų įsipareigoję, nes tai lemia didesnę darbuotojų įsitraukimą į atliekamą darbą, darbo efektyvumą, atsidavimą, susitapatinimą su įmonės siekiais ir tikslais. Ypatingai svarbus emocinis įsipareigojimas, nes jį lemia laisvanoriškas darbuotojų troškimas būti su organizacija.

Globali darbo rinka - protų nutekėjimas į užsienį, emigracija, demografinė situacija - senstanti populiacija įtakoja, kad keičiasi darbuotojų santykis darbo rinkoje t.y. darbo rinkoje susitinka ir kartu dirba vis daugiau skirtingo amžiaus, o dažnai sakoma - skirtingų kartų, darbuotojų. Pasikeitęs gyvenimo ritmas, „atviras“ pasaulis, sparti technologijų pažanga įtakoja, kad kiekviena nauja karta yra kitokia ir turi unikalių, tik jai būdingų bruožų. Nors darbo rinkoje susitinka 4 kartos, bet dominuojančios yra dvi: tai X ir Y darbuotojų kartos. Tikėtina, kad tiek X, tiek Y karta turi jai būdingą psichologinį kontraktą, kurio veiksniai įtakoja kartos darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Todėl labai svarbu vadovams ar personalo specialistams pažinti šių kartų atstovus bei suprasti jų lūkesčius darbiniams santykiams. Ypatingai svarbu, kad skirtumus suprastų tiesioginiai vadovai, kurie turi labai didelę reikšmę ir įtaką darbuotojų psichologinio kontrakto formavime, palaikyme ir įgyvendinime.

Šio darbo tikslas buvo ištirti X ir Y kartos darbuotojų psichologinio kontrakto veiksnius ir jų įtaką įsipareigojimui organizacijai. Rezultatai parodė, kad psichologinio kontrakto veiksniai

įtakoja tik emocinį X ir Y kartų darbuotojų įsipareigojimą. Emocinis įsipareigojimas labai svarbus, nes šio tipo įsipareigojimas įtakojamas noru būti su organizacija ir neįtakojamas asmeninės naudos ieškojimu arba tik alternatyvų darbo rinkoje neturėjimu. Taip pat rezultatai atskleidė, kad X kartos emocinis įsipareigojimas stipresnis negu Y kartos.

Nors tyrimo rezultatai neparodė statistiškai reikšmingų skirtumų tarp X ir Y kartų darbuotojų psichologinių kontraktų, bet šie skirtumai egzistuoja pavienių veiksmų vertinimuose. Pagrindinės įžvalgos vadovams bei personalo specialistams pateikiamos remiantis psichologinio kontrakto faktoriais, reikšmingai įtakojančiais emocinį X ir Y kartų darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.

Darbo pobūdis. Svarbu užtikrinti, kad X kartos atstovams pavedamas darbas atitiktų jų turimas žinias ir kompetenciją. Tai darbuotojams leidžia pademonstruoti tikrąjį jų potencialą. Taip pat jiems svarbu, kad būtų aiškiai apibrėžtos atsakomybių ribos. Tuomet jie dirba be streso - nuosekliai, kokybiškai ir efektyviai. Svarbus grįžtamasis ryšys iš vadovo, bet jis gali būti suteikiamas po konkrečios užduoties ar darbo atlikimo arba pagal įmonėje numatytas veiklos vertinimo procedūras.

Tuo tarpu Y kartai neužtenka aiškiai apibrėžtos atsakomybių srities. Y kartos darbuotojai gali vienu metu susitvarkyti su keletu darbų. Kitaip jie pradeda nuobodžiauti, jausis nerealizuojantys savo potencialo ir sugebėjimų. Todėl juos galima drąsiai įtraukti į keleto projektų ar darbo grupių darbą. Tik prieš tai Y kartos darbuotojams reikia aiškiai suformuluoti darbo tikslą ir siekiamą rezultatą, nes Y kartos atstovai nuoširdžiai įsitraukia ir efektyviai dirba tik suvokdami darbo prasmę. Jie imlūs ir greitai mokosi, tuo pačiu nori nuolat gauti grįžtamąjį ryšį iš vadovo - Y kartos atstovai negali būti „be ryšio“. Grįžtamasis ryšys turi būti aiškus ir konkretus, be ilgų išvedžiojimų, vertinant tai, ką jie pasiekė, o ne kiek ilgai dirbo. Taip pat svarbu nuolat pastebėti jų pastangas ir pasiekimus bei juos įvertinti, o geriausia tai daryti viešai.

Darbuotojo prisiimamos pareigos. X kartos atstovai supranta, kad ne tik įmonė turi „duoti“, bet ir jie patys turi prisiimti įsipareigojimų organizacijos atžvilgiu. Šios kartos atstovai retai rodo iniciatyvą, siūlydami savo idėjas veiklos efektyvinimui, tobulinimui ar pasisiūlydami prisiimti papildomų darbų. Tačiau pasirengę prisiimti papildomų pareigų ir užduočių, jei to paprašo vadovas ir, jei tai reikalinga siekiant organizacijos tikslų. Tai daro be papildomo atlygio, dirbdami viršvalandžius. Iš vadovo pusės svarbu nepamiršti įvertinti ir padėkoti, o esant galimybei suteikti laisvą dieną tada, kai jiems to reikia. X kartos atstovai labai vertina vadovo asmenišką bendravimą ir padėkas, kurios nebūtinai turi būti viešos.

Y karta visas savo prisiimamas pareigas organizacijos atžvilgiu suvokia tik per asmeninę naudą sau – „kas man iš to“. Jie nelinkę aukoti savo laisvo laiko, pomėgių vardan darbo. Y

kartos atstovai nevertina ištikimybės darbdaviui ir savirealizaciją iškelia aukščiau už atsidavimą darbui. Šios kartos atstovai atsakingai ir visa širdimi pasiners į darbą, neskaičiuodami darbo valandų, jei veikla suteiks naujų žinių, kompetencijų, leis realizuoti savo turimus gebėjimus, rodyti iniciatyvą. Y kartos atstovai patys būdami labai dinamiški puikiai jaučiasi neapibrėžtomis sąlygomis, todėl jiems nebūtina aiškiai ir konkrečiai suformuluoti pavedamų užduočių. Tačiau reikia aiškiai apibrėžti darbo atlikimo laiko terminus bei įvardinti, kas bus, jei darbas nebus atliktas laiku. Šios kartos darbuotojus labai pravartu įtraukti į savanorystės, socialinio pobūdžio renginių organizavimą.

Organizacinė politika. X kartos atstovai nesiginčydami priima įmonės taisykles, procedūras. Svarbiausias dalykas, šios kartos atstovams stabilumas, socialinės garantijos ir teisingumas, t.y. žinoti, kokie yra atlyginimo bei premijavimo nustatymo, peržiūrėjimo principai. Jiems svarbus kolektyvizmo jausmas – eiti į darbą, turėti aiškų darbo grafiką, ritualus ir tradicijas darbe.

Tuo tarpu Y kartos atstovams žymiai svarbiau lankstaus, nuotolinio bei mobilaus darbo galimybės. Jie vertina organizacijos suteikiamą galimybę dirbti internetu iš nutolusios darbo vietos. Šios kartos atstovus traukia organizacijos, kurios pasižymi pozityviu požiūriu į kūrybingą ir nepriklausomą mąstymą (net ir tokiuose dalykuose kaip apranga). Jie nesupranta tradicinės hierarchijos ir biurokratijos (taisyklių, procedūrų) prasmės. Bendravimas tiek tarp darbuotojų, tiek su vadovais, turi būti lygiavertis. Svarbiausia - rezultatas, o ne kaip ir kuo vadovaujantis jis pasiekiamas.

Karjeros vystymas. X kartos atstovai su karjera sieja aukštesnes pareigybes, papildomas naudas, atlyginimą. Tačiau supranta, kad tai pasiekama nuosekliu, sąžiningu ir kruopščiu darbu. Taip pat vis daugiau šios kartos atstovų suvokia ir horizontalią karjerą. Galimybė įgyti daugiau kompetencijų bei gauti daugiau atsakomybių darbe, dalyvauti sprendimų priėmime šios kartos atstovai taip pat suvokia kaip karjerą. Pastaruoju metu įmonių struktūros linkusios „plokštėti“, o tai lemia, kad tradicinių hierarchinių pareigybių taip pat mažėja. Todėl, kad būtų patenkinami X kartos darbuotojų karjeros lūkesčiai, juos galima oficialiai skirti projektų, darbo grupių vadovais, mentorais.

Tuo tarpu Y karta karjeros vystymą suvokia tik kaip vertikalią karjerą, t.y. kilimą pareigose ir, svarbiausia, tuoj pat. Su šios kartos atstovais reikia aiškiai aptarti galimybes, planuoti karjeros etapus bei sąlygas jos įgyvendinimui. Formuoti požiūrį, kad karjera vystoma ne tik vertikaliai, bet ir horizontaliai - per naujų įgūdžių, patirties, žinių įgijimą. Šios kartos darbuotojams labai svarbu būti pastebėtiems, įvertintiems. Todėl jų karjeros vystymas galėtų būti

naujų užduočių pavedimas, įtraukimas į projektinius darbus, priskiriant aiškias atsakomybių sritis nuo pradžios iki galo.

Socialinė atmosfera. X kartos darbuotojams kolektyvas labai svarbus. Būtent šios kartos atstovai labiausiai vertina žmogiškuosius santykius ir turi turtingą patirtį. Jie gerai jaučiasi galėdami pasidalinti tiek savo darbine, tiek gyvenimiška patirtimi. Šios kartos atstovams svarbu, kad būtų išklausomi, esant reikalui sulauktų pagalbos ir paramos. X kartos atstovai pasižymi dėmesingumu žmonėms. Todėl įmonėse jie gali būti puikūs mokytojai, mentoriai, patirties skleidėjai. Šios kartos darbuotojams patinka dalyvauti susirinkimuose. Jie jausis svarbūs, įvertinti ir motyvuoti, jei bus deleguojami atstovauti padaliniui ar organizacijai posėdžiuose.

Y kartos atstovams socialinė atmosfera taip pat labai svarbi, bet skirtingai nuo X kartos jiems labiau patinka *on-line* virtualus bendravimas, komunikavimas. Tai socialinių tinklų karta, kuri nemėgsta ilgų susirinkimų ir postringavimų - jiems tam neužtenka kantrybės. Arba susirinkimuose jie dalyvauja, sugėbėdami kartu skaityti elektroninius laiškus ir atsakinėdami į juos. Jie turi savo nuomonę ir poziciją visais klausimais ir drąsiai ją reiškia bet kokioje auditorijoje. Y kartos atstovams svarbu, kad jie galėtų ne tik išreikšti savo nuomonę, bet kad ji būtų išklausoma, apsvarstoma ir įvertinama (suteikiamas grįžtamasis ryšys). Jie žingeidūs, nuolat ieškantys naujovių, jų mąstymas platus ir paremtas pakankamai giliomis naujų technologijų žiniomis. Todėl Y kartos darbuotojus būtų pravartu įtraukti į darbo grupes, generuojančias naujas idėjas produktų kūrimui, pardavimo ir aptarnavimo kanalų tobulinimui.

Skirtingų kartų pažinimas leidžia tiksliau atliepti jų lūkesčius. Darbuotojai, kurie jaučia organizacijos rūpestį bei mato, kad duoti pažadai įgyvendinami, patys tampa labiau atsakingi organizacijos atžvilgiu bei jai įsipareigoję. O įsipareigoję darbuotojai, nesvarbu kokiai kartai jie priklausytų, stengsis konstruktyviai tobulėti, dalindamiesi žiniomis, perimdami patirtį vieni iš kitų: X kartos darbuotojai - technologijų valdymo subtilybių, kūrybiškumo, iniciatyvos ir veržlumo, o Y karta – gyvenimiškos išminties ir patirties, kantrumo ir nuosaikumo. Tokiu būdu iš kartų skirtumų būtų išgaunama sinergija, kurianti vertę organizacijai.

LITERATŪRA

1. Allen, N. J., & John P., M. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal Of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
2. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
3. Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organisational Behavior*, 19, 637–647.
4. Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, IL: Dorsey Press.
5. Atkinson, C. (2007). Trust and the psychological contract. *Employee Relations*, Vol. 29 Iss: 3, pp.227 – 246.
6. Bal, P.M., De Lange, A.M., Jansen, P.G.W. & van der Velde, M. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: a meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 72 No. 1, pp. 143-58.
7. Bartlett, J.E., Kotrlik, J.W., & Higgins, C.C. (2001). Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19 (1), pp. 43-50.
8. Bergman, M.E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27 No. 5, pp. 645-63.
9. Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons, New York, NY.
10. Bontekoning, A. (2007). Generaties in organisaties. PhD dissertation. Pasiektas: 2013 03 25 adresu www.aartbontekoning.com/nieuwsenart/nieuwsenart.htm.
11. Bunderson, J.S. (2001). How work ideologies shape psychological contracts of professional employees: Doctors' responses to perceived breach. *Journal of Organizational Behaviour*, 22, 717-741.
12. Burns, R. B. (2000). *Introduction to Research Methods (4th ed.)*. London: Sage Publications.

13. Cavanaugh, M.A., & Noe, R.A. (1999). Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 323–340.
14. Chen, J.C., Silverthorne, C., & Hung, J.Y. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27 Iss: 4, pp.242 – 249.
15. Chen, P.J., & Choi, Y. (2008), Generational differences in work values: a study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20 No. 6, pp. 595-615.
16. Codrington, G., & Grant-Marshall, S. (2004). *Mind the Gap*. Penguin.
17. Collins English Dictionary - Complete & Unabridged. (2009). (10th ed.). William Collins Sons & Co. Ltd. 1979, 1986. HarperCollins Publishers 1998, 2000, 2003, 2005, 2006, 2007, 2009.
18. Conway, N., & Briner, R.B. (2005). Understanding psychological contracts at work. A critical evaluation of theory and research. *Oxford: Oxford University Press*, Oxford.
19. Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 69-86.
20. Coyle-Shapiro, J.A.M., Shore, L.M., Taylor, M.S., & Tetrick, L.E. (2004). The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives. *Oxford University Press*, Oxford.
21. Cropanzano, R., Mitchell, M.S. (2005). Social Exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, pp. 874–900.
22. Čekanavičius, V. ir Murauskas, G. (2004). *Statistika ir jos taikymas*. Vilnius: TEV.
23. Dabos, G.E., & Rousseau, D.M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 52–72.
24. Dattalo, P. (2008). *Determining Sample Size: Balancing Power, Precision, and Practicality*. Oxford University Press.
25. De Vos, A., Buyens, D. and Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization: adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24 No. 5, pp. 537-59.

26. Dries, N., Pepermans, R. and de Kerpel, E. (2008). Exploring four generations' beliefs about career: is satisfied the new successful? *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 No. 8, pp. 907-28.
27. Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organisational Behaviour*, Vol 19, pp 649-664.
28. Eisner, S.P. (2005). Managing Generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 70 No. 4, pp. 4-15.
29. Europos komisija (2010). Eurostat. Pasiektas: 2013 04 05 adresu: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database.
30. Freese, C. (2007). Organizational change and the dynamics of psychological contracts: A longitudinal study. *Dissertation*, Tilburg, The Netherlands: Tilburg University.
31. Freese, C., & Schalk, R. (2008). How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures. *South African Journal Of Psychology*, 38(2), 269-286.
32. Freese. C., Schalk. R., Croon. M. (2011) The impact of organizational changes on psychological contracts: A longitudinal study. *Personnel Review*, Vol. 40 Iss: 4, pp.404 – 422.
33. Hammill, G. (2005). Mixing and managing four generations of employees. Pasiektas: 2013 03 18 adresu: <http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>.
34. Hart, K.A. (2006). Generations in the workplace: finding common ground. Pasiektas: 2013 03 15 adresu: www.mlo-online.com.
35. Hays, S. (1999). Gen X and art of the reward. *Workforce*, Vol.78, pp.44-7.
36. Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York: Vintage Books.
37. Howe, N. Ir Strauss, W. (2007). The next 20 years: how customer and workforce attitudes will evolve. *Harvard Business Review*, Vol. 85 Nos 7/8, pp. 41-52.
38. Hui, C., Rousseau, D.M., Lee, C. (2004). Psychological contract and organization citizenship behavior in Chine: Investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89, 311-321.
39. Jaeger, H. 1977. Generations in History: Reflections on a Controversy (Trans.). Pasiektas: 2013.03.20 adresu: www.history.ucsb.edu/faculty/marcuse/classes/201/articles/85JaegerGenInHistHISTTHEO.pdf. (Original work published in *Geschichte und Gesellschaft* 3 (1977): 429–452).

40. Januška, A. (2004). Apie tėvų brovimąsi į jaunos šeimos gyvenimą. *Artuma*. Lietuvos Caritas leidykla, Nr. 7, p. 16-17.
41. Jaros, S.J. (2007). The Meyer and Allen model of organizational commitment: measurement issues. *ICFAI Journal of Organizational Behavior*, Vol. 6 No. 4, pp. 7-25.
42. Jurkiewicz, C.E. and Brown, R.G. (1998), GenXers vs boomers vs matures: generational comparisons of public employee motivation. *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 18, pp. 18-37.
43. Kalinauskaitė, R. (2007). Organizacinis klimatas ir tarpgeneraciniai santykiai: diagnostinis aspektas. *Daktaro disertacija*, Kauno technologijos universitetas.
44. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas*. Kaunas, 2002.
45. Kavaliauskienė, Ž. (2011). Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai koncepto tipologijos ir dimensionalumas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2011. 2 (22). 6–14.
46. Kotter, J.P. (1973). The psychological contract: Managing the joining-up process. *California Management Review*, 15, 91–99.
47. Kupperschmidt, B.R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management“. *The Health Care Manager*, Vol. 19 No. 1, pp. 65-76.
48. Kuzmickas, B. (1975). *Žmogus ir jo idealai*. Vilnius: Mintis.
49. Lancaster, L.C., & Stillman, D. (2005). *When Generations Collide*. Collins Business, New York, NY.
50. Lee, G. (2001). Towards a contingent model of key staff retention: The new psychological contract reconsidered. *South African Journal of Business Management*. Vol. 32 Iss: 1, pp.1-9.
51. Lee, S.H., & Olshfski, D. (2002). Employee commitment and firefighters:It’s my job. *Public Administration Review*, 62, 108-114.
52. Levinson, H., Price, C. R, Munden, K. J. Mandl, H. J., Solley, C. M. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Boston: Harvard University Press.
53. Loomis, J.E. (2000). *Gen X*. Rouh Notes Co., Indianapolis, IN.
54. Lövblad, M., and Bantekas, A. (2010). What do you expect? : the effect of psychological contracts on affective commitment in industrial marketing relationships. *Journal of relationship marketing : innovations & enhancements for customer service, relations & satisfaction*. Binghamton, NY : Haworth Press, Vol. 9.2010, 3, p. 161-178.

55. Lub, X.; Marije Nije Bijvank M.N.; Bal,P.M.; Blomme, R.; Schalk R. (2012). Different or alike?: Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 24 Iss: 4 pp. 553 – 573.
56. McCrindle, M., Hooper, D. (2006). Gen Y: attracting, engaging and leading a new generation at work. *Write paper*, University of Tasmania, Hobart.
57. Macneil, I. R. (1974). The many futures of contracts. *Southern California Law Review*, 47: 691-816.
58. Mannheim, K. (1972). The problem of generations. In Altbach, P.G., & Laufer, R.S. (Ed.), *The New Pilgrims: Youth Protest in Transition*, David McKay, New York, NY, pp. 101-38.
59. Maslauskaitė A.(2005). Tarpusavio santykių kokybė Lietuvos šeimose. *Sociologija. Mintis ir veiksmai*, Nr. 1, p. 122-137.
60. Martin, C.A., & Tulgan, B. (2001). Managing Generation Y. *Global Citizens Born in The Late Seventies and the Early Eighties*. HRD Press, Amherst, MA.
61. Millward, L.J. and Brewerton, P.M. (2000). Psychological contracts: employee relations for the twenty-first century? In Cooper, C.L. and Robertson, I.T. (Ed.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 15, Wiley, Chichester, pp. 1-62.
62. Millward, L. J., & Hopkins, L. J. (1998). Organizational commitment and the psychological contract. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 1530–1556.
63. Morrison, E.W. and Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, Vol. 22 No. 1, pp. 226-56.
64. Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. *Academic Press*, New York, NY.
65. Narijauskaitė, I., Stonytė, M. (2011). Kartų skirtumai darbo rinkoje: požiūris į darbą. *Tiltas į ateitį*.
66. Niethammer, L. (2003). Generation und Geist. Eine Station auf Karl Mannheims Weg zur Wissenssoziologie. In Schmidt, R. (Ed.), *Systemumbruch und Generationswechsel*, SFB 580 Mitteilungen, Nr. 9, pp. 19-32.

67. Parry, E. and Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: a review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13 No. 1, pp. 79-96.
68. Profiles International. Pasiektas: 2013 03 20 adresu:
<http://www.profilesinternational.com/index.php>.
69. Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga*. Lietuvos kūno kultūros akademija. Kaunas: LKKA, 2009.
70. Raines, C. (2003), *Connecting Generations: The Sourcebook*. Crisp Publications, Menlo Park, CA.
71. Rimkuvienė, V. (2011). Mirti darbe nemadinga. *Žurnalas Moteris*.
72. Robinson, S.L. and Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, pp. 245-59.
73. Roehling, M.V., Cavanaugh, M.A., Moynihan, L.M. & Boswell, W.R. (2000). The nature of the new employment relationship: a content analysis of the practitioner and academic literatures. *Human Resource Management*, 39, 305-320.
74. Rousseau, D.M. (1989). Psychological contracts and implied contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, Vol. 2, pp. 121-39.
75. Rousseau, D.M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
76. Rousseau, D.M. (1994). Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, Vol. 33, pp. 463-89.
77. Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage Publications, Newbury Park, CA.
78. Rousseau, D.M. (2000). Psychological contract inventory: *Technical report*. Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon University.
79. Rousseau, D.M., & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations, in Cummings, L.L., & Staw, B.M. (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, CT.
80. Sels, L., Janssens, M., & Van den Brande, I. (2004). Assessing the nature of psychological contracts: A validation of six dimensions. *Journal of organizational Behaviour*, 25, p. 461-488.

81. Scott, J., Marshall, G. (2005). *Oxford Dictionary of Sociology*. Oxford: Oxford University Press.
82. Schalk, R., Freese, C. & Van den Bosch, J. (1995). Het psychologisch contract van part-timers en full-timers. Een onderzoek naar de verwachtingen van werknemers over wederzijdse verplichtingen tussen organisatie en werknemer in de arbeidssituatie. *Gedrag en Organisatie*, 8, 307-317.
83. Schein, E. H. (1965). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
84. Shore, L.M., & Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: a social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 731-744.
85. SHRM online – Society for Human Resource Management. Pasiektas: 2013 03 05 adresu <http://www.shrm.org/searchcenter/Pages/Results.aspx?k=demographic%20groups%20presented%20in%20the%20workplace>.
86. Sims, R.R. (1994). Human resource management's role in clarifying the new psychological contract. *Human Resource Management*, 33(3), 373–382.
87. Smola, K.W., & Sutton, C.D. (2002). Generational differences: revisiting work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 23 No. 4, pp. 363-82.
88. Songinaitė, N. (2011). Galvų ir rankų medžioklė: į mūsų intelektą nusitaikė „Google“. Pasiektas: 2013 03 15 adresu <http://www.valstybe.eu/index.php?p=Nr.52>.
89. Steelcase (2009). Generations at work: a war of talents: innovating to integrate an emerging generation into the workplace. Pasiektas: 2013 05 10 adresu www.steelcase.com.
90. Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: Perennial.
91. Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, p. 821-838.
92. Ten Brink, B.E.M. (2004). Psychological contract: a useful concept? *Dissertation*, Free University of Amsterdam.
93. Thau, R.D., & Heflin, J.S. (1997). *Generations Apart: Xers vs Boomers vs the Elderly* (Ed.). Prometheus Books, Amherst, MA.
94. Thomas, H.D.C., & Anderson, N. (1998). Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: a study of recruits entering the British Army. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 745-767.

95. Thompson, J.A., & Bunderson, J.S. (2003). Violations of principle: ideological currency in the psychological contract. *Academy of Management Review*, Vol. 28 No. 4, pp. 571-86.
96. Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay off? *The Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 5 (Oct., 1997), pp. 1089-1121.
97. Turnley, W.H., Bolino, M.C., Lester, S.W., & Bloodgood, J.M. (2003). The impact of psychological contract fulfilment on the performance of in-role and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 29, 187-206.
98. Twenge, J. M. (2006). *Generation Me: Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled- and More Miserable Than Ever Before*. New York: FREE PRESS.
99. Yu, H.C. and Miller, P. (2005). Leadership style: the X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 No. 1, pp. 35-50.
100. Young Careerists Research Project (2012). Pasiektas: 2013 04 10 adresu http://bpwfoundation.org/index.php/resources/young_careerists_project .
101. Van den Brande, I. (2002). Het psychologisch contract tussen werknemer en werkgever: een survey-onderzoek bij vlaamse werknemers [The psychological contract between employee and employer: A survey study among Flemish employees]. *Leuven: PhD thesis Katholieke Universiteit Leuven*.
102. Wohl, R. (1979). *The Generation of 1914*. Cambridge: Harvard University Press.
103. Zhao, H., Wayne, S., Glibkowski, B. and Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, Vol. 60 No. 3, pp. 647-80.

P R I E D A I

PRIEDŲ SAŖAŠAS

1. Rekomenduojamas imties dydis
2. Įsipareigojimo organizacijai klausimynas
3. Psichologinio kontrakto ir įsipareigojimo organizacijai veiksmų konstrukto skalių suderinamumas
4. Psichologinio kontrakto veiksmų priklausomybė faktoriams
5. Įsipareigojimo organizacijai veiksmų priklausomybė faktoriams
6. Įsipareigojimo organizacijai veiksniai: antrinės faktorinės analizės rezultatai
7. Skalių normalumo tikrinimas: Kolmogorovo-Smirnovo testas
8. Psichologinio kontrakto bei įsipareigojimo organizacijai veiksmų vertinimo statistiniai vidurkiai (Mann-Whitney U testas ir Kruskal-Wallis H testas)
- 1 lentelė Mann-Whitney U testo rezultatai, lyginant skirtumus tarp X ir Y kartos
- 2 lentelė Mann-Whitney U testo rezultatai, lyginant skirtumus tarp vyrų ir moterų
- 3 lentelė Mann-Whitney U testo rezultatai, lyginant skirtumus pagal šeimyninę padėtį
- 4 lentelė Mann-Whitney U testo rezultatai, lyginant skirtumus tarp vadovų ir specialistų
- 5 lentelė Kruskal – Wallis H testo rezultatai, lyginant skirtumus pagal darbo stažą įmonėje
- 6 lentelė Mann-Whitney U testo rezultatai, lyginant skirtumus tarp klasterių
9. X ir Y kartų skirtumai: psichologinio kontrakto veiksmų vertinimas
10. Psichologinio kontrakto veiksmų vertinimas pagal kitas apklaustųjų charakteristikas
11. X ir Y kartų skirtumai: įsipareigojimo organizacijai lygis
12. Įsipareigojimo organizacijai lygis pagal apklaustųjų charakteristikas
13. Su darbu susijusių veiksmų vertinimo vidurkiai pagal klasterius ir kartas
14. Su darbu susijusių veiksmų vertinimas pagal apklaustųjų charakteristikas
15. 1 ir 2 klasterių bei X ir Y kartų palyginimas: psichologinio kontrakto veiksmų vertinimas
16. 1 ir 2 klasterių bei X ir Y kartų palyginimas: įsipareigojimas organizacijai
17. Emocinio įsipareigojimo veiksmų koreliacija su psichologinio kontrakto veiksniais. X karta
18. Tęstinio įsipareigojimo veiksmų koreliacija su psichologinio kontrakto veiksniais. X karta
19. Normatyvinio įsipareigojimo veiksmų koreliacija su psichologinio kontrakto veiksniais. X karta
20. Emocinio įsipareigojimo veiksmų koreliacija su psichologinio kontrakto veiksniais. Y karta
21. Tęstinio įsipareigojimo veiksmų koreliacija su psichologinio kontrakto veiksniais. Y karta
22. Normatyvinio įsipareigojimo veiksmų koreliacija su psichologinio kontrakto veiksniais. Y karta
23. Psichologinio kontrakto veiksmų įtaka emociniam įsipareigojimui. X karta
24. Psichologinio kontrakto veiksmų įtaka emociniam įsipareigojimui. Y karta
25. Psichologinio kontrakto veiksmų įtaka normatyviniam įsipareigojimui. X karta
26. Psichologinio kontrakto veiksmų įtaka normatyviniam įsipareigojimui. Y karta

Rekomenduojamas imties dydis

Populiacijos dydis	Imties paklaida	Imties paklaida	Imties paklaida
	$\pm 3\%$	$\pm 5\%$	$\pm 10\%$
100	92	80	49
250	203	152	70
500	341	217	81
750	441	254	85
1000	516	278	88
2500	748	333	93
5000	880	357	94
10000	964	370	95
25000	1023	378	96
50000	1045	381	96
100000	1056	383	96
1000000	1066	384	96
100000000	1067	384	96

Šaltinis. Pukėnas (2009).

Įsipareigojimo organizacijai klausimynas

Sveiki, esu Lina Juknevičienė, ISM Vadybos ir ekonomikos universiteto vadovų magistrantūros studijų magistrantė, ir atlieku tyrimą apie darbuotojo lūkesčius darbdavio atžvilgiu bei jų įtaką darbuotojų įsipareigojimui organizacijai. Prašau Jūsų skirti ~ 10 min. laiko ir užpildyti klausimyną. Apklausa anoniminė, konfidencialumas garantuojamas.

1. Organizacijos įsipareigojimai

Kiek sutinkate su žemiau išvardintais teiginiais, kad organizacija, kurioje dirbate, suteikia ir užtikrina: (vertinkite skalėje nuo 1 iki 10, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 10 – „visiškai sutinku“) *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Darbą, atitinkantį Jūsų žinias ir kompetenciją	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įkvepiantį ir kupiną iššūkių darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbą, leidžiantį pademonstruoti savo tikrąjį potencialą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybę darbe rodyti iniciatyvą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paaukštinimą pareigose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybę įgyti daugiau žinių ir kompetencijų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybę keisti darbą įmonės viduje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybę mokytis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pozityvią darbo atmosferą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kolegų ir vadovų pagalbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pripažinimą ir įvertinimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybę laisvai reikšti savo nuomonę	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybę dalyvauti sprendimų priėmime	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grįžtamąjį ryšį apie atliekamą darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertinimų bei procedūrų aiškumą ir teisingumą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lankstų organizacijos požiūrį į taikomas tvarkas ir taisykles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efektyvų darbo organizavimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkurencingą atlyginimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokymosi, vaikų priežiūros ar kelionės išlaidų kompensavimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atlygį už išskirtinius pasiekimus ar premijas ypatingom progom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motyvuojantį gerovės paketą (pvz. sveikatos draudimas, tarnybinis automobilis ar pan.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Darbuotojo įsipareigojimai

Kiek sutinkate su žemiau išvardintais teiginiais, kad Jūs įsipareigojate ir užtikrinate organizacijai: (vertinkite skalėje nuo 1 iki 10, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 10 – „visiškai sutinku“) *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Efektyvų bendradarbiavimą su kolegomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sąžiningą elgesį įmonės atžvilgiu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konfidencialios informacijos saugojimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokybišką ir savalaikį darbo atlikimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atsakingą ir rūpestingą elgesį su įmonės ištekliais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasiūlymų veiklos tobulinimui teikimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savanorišką papildomų užduočių prisiėmimą ir atlikimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saviugdą, tobulinant organizacijai reikalingus sugebėjimus ir įgūdžius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viršvalandinį darbą, jei tai reikalinga savalaikiam darbo atlikimui (be papildomo atlygio)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Įsipareigojimas

Kiek sutinkate su žemiau išvardintais teiginiais, apibūdinančiais Jūsų nuostatas Organizacijos atžvilgiu: (vertinkite skalėje nuo 1 iki 10, kur 1 reiškia „visiškai nesutinku“, o 10 – „visiškai sutinku“) *

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Aš būčiau labai laimingas(a) galėdamas(a) likti šioje įmonėje iki savo darbinės karjeros pabaigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš didžiuojuosi kalbėdamas(a) apie savo įmonę su pašaliniais žmonėmis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Šios įmonės problemas priimu kaip savo asmenines	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš nesijaučiu esantis(i) šios įmonės dalimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš manau, kad žmonės neprivalo būti lojalūs savo įmonei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano manymu, naujas patrauklus darbo pasiūlymas nėra svari priežastis palikti esamą įmonę	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš tikiu, kad lojalumas įmonei yra vertybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano manymu, „anų laikų“ karjeros sistema, pagrįsta viso gyvenimo darbu vienoje įmonėje, buvo teisingesnė ir geresnė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš nepergyvenu dėl to, kas man atsitiks, jei paliksiu šią organizaciją neturėdamas kito darbo pasiūlymo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man būtų labai sunku nedelsiant išeiti iš įmonės, net jeigu aš norėčiau (pvz. dėl finansinių ar pan. priežasčių)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Šiuo metu sprendimas likti įmonėje yra labiau būtinybė nei noras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viena iš kelių rimtų priežasčių pasilikti šioje įmonėje būtų kitų darbinių alternatyvų neturėjimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Rangavimas

Kas Jums asmeniškai svarbiausia, kalbant apie tai, koks turi būti Jūsų trokštamas darbas? Suranguokite, prašau, žemiau išvardintus teiginius pagal svarbą nuo svarbiausio iki mažiausiai svarbaus.*

Sunumeruokite kiekvieną laukelį savo nuožiūra nuo 1 iki 8

- Ramus, be streso darbas nuo 8 iki 17 val.
- Atlyginimas ir kitos materialios bei nematerialios naudos
- Inovatyvi, technologiškai pažangi ir gerą reputaciją turinti įmonė
- Gera atmosfera darbe, draugiški santykiai tarp bendradarbių
- Vadovo autoritetas - tiek darbo, tiek žmogiškąja prasme
- Gyvenimo kokybė - galimybė lanksčiai derinti profesinį bei asmeninį gyvenimą
- Būti pastebėtam, įvertintam ir paaukštintam pareigose
- Savirealizacija ir galimybė tobulėti

5. Jūsų amžius (įrašykite suėjusių metų skaičių): *

Įrašykite savo atsakymą čia: _____

6. Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras

7. Jūsų šeiminei padėtis:

- Vedęs/ištekėjusi
- Nevedęs/neištekėjusi

8. Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje (nurodykite išdirbtų metų skaičių)?

Įrašykite savo atsakymą čia: _____

9. Jūsų pareigos:

- Vadovas (turite tiesiogiai pavaldžių darbuotojų)
- Specialistas

Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų atsakymus

3 priedas

Psichologinio kontrakto ir įsipareigojimo organizacijai veiksmų konstrukto skalių suderinamumas

Nr.	Teiginiai	Cronbach alpha koeficientas
	Darbo pobūdis	
dp1	darbą, atitinkantį Jūsų žinias ir kompetenciją	0,89
dp2	įkvepiantį ir kupiną iššūkių darbą	
dp3	darbą, leidžiantį pademonstruoti savo tikrąjį potencialą	
dp4	galimybę darbe rodyti iniciatyvą	
	Karjeros vystymas	
kv5	paaukštinimą pareigose	0,83
kv6	galimybę įgyti daugiau žinių ir kompetencijų	
kv7	galimybę keisti darbą įmonės viduje	
kv8	galimybę mokytis	
	Socialinė atmosfera	
sa9	pozityvią darbo atmosferą	0,88
sa10	kolegų ir vadovų pagalbą	
sa11	pripažinimą ir įvertinimą	
sa12	galimybę laisvai reikšti savo nuomonę	
sa13	galimybę dalyvauti sprendimų priėmime	
	Organizacinė politika	
op14	grįžtamąjį ryšį apie atliekamą darbą	0,85
op15	vertinimų bei procedūrų aiškumą ir teisingumą	
op16	lankstų organizacijos požiūrį į taikomas tvarkas ir taisykles	
op17	efektyvų darbo organizavimą	
op18	darbo ir asmeninio gyvenimo balansą	
	Atlygio sistema	
as19	konkurencingą atlyginimą	0,81
as20	mokymosi, vaikų priežiūros ar kelionės išlaidų kompensavimą	
as21	atlygį už išskirtinius pasiekimus ar premijas išskirtinėm progom	
as22	motyvuojantį gerovės paketą (pvz. sveikatos draudimas, tarnybinis automobilis ir pan.)	
	Susiję su tiesioginių pareigų atlikimu	
tp23	efektyvų bendradarbiavimą su kolegomis	0,87
tp24	sąžiningą elgesį įmonės atžvilgiu	
tp25	konfidencialios informacijos saugojimą	
tp26	kokybišką ir savalaikį darbo atlikimą	
tp27	atsakingą ir rūpestingą elgesį su įmonės ištekliais	
	Susiję su papildomų pareigų atlikimu	
pp28	pasiūlymų veiklos tobulinimui teikimą	0,79
pp29	savanorišką papildomų darbų prisiėmimą ir atlikimą	
pp30	saviugdą, tobulinant organizacijai reikalingus sugebėjimus ir įgūdžius	
pp31	viršvalandinį darbą, jei tai reikalinga savalaikiam darbo atlikimui (be papildomo atlygio)	
	Emocinis įsipareigojimas	
ei32	aš būčiau labai laimingas(a) galėdamas(a) likti šioje įmonėje iki savo darbinės karjeros pabaigos	0,69
ei33	aš didžiuojuosi kalbėdamas (a) apie savo įmonę su pašaliniais žmonėmis	
ei34	šios įmonės problemas priimu kaip savo asmenines	
ei35*	aš nesijaučiu esantis (i) šios įmonės dalimi	

Tęsinys kitame puslapyje:

Nr.	Teiginiai	Cronbach alpha koeficientas
Normatyvinis įsipareigojimas		
ni36*	aš nemanau, kad žmonės privalo būti lojalūs savo įmonei	0,21
ni37	mano manymu, naujas darbo pasiūlymas nėra svari priežastis, palikti esamą įmonę	
ni38	aš tikiu, kad lojalumas įmonei yra vertybė	
ni39	mano manymu, „anų laikų“ karjeros sistema, pagrįsta viso gyvenimo darbu vienoje įmonėje, buvo geresnė	
Tęstinis įsipareigojimas		
ti40*	aš nepergyvenu dėl to, kas man atsitiks, jei paliksiu šią organizaciją neturėdamas kito darbo pasiūlymo	0,39
ti41	man būtų labai sunku nedelsiant išeiti iš įmonės, net jeigu aš norėčiau (pvz. dėl finansinių ar pan. priežasčių)	
ti42	šiuo metu sprendimas likti įmonėje yra labiau būtinybė nei noras	
ti43	viena iš kelių rimtų priežasčių pasilikti šioje įmonėje būtų kitų darbinių alternatyvų neturėjimas	

4 priedas

Psichologinio kontrakto veiksmų priklausomybė faktoriams

Nr.		Teiginių grupės (faktorai)					
		F1	F2	F3	F4	F5	F6
dp1	darbą, atitinkantį Jūsų žinias ir kompetenciją	0,23	0,18	0,73	0,15	0,14	0,10
dp2	įkvepiantį ir kupiną iššūkių darbą	0,16	0,13	0,79	0,24	0,20	0,17
dp3	darbą, leidžiantį pademonstruoti savo tikrąjį potencialą	0,19	0,19	0,80	0,18	0,29	0,12
dp4	galimybę darbe rodyti iniciatyvą	0,12	0,43	0,58	0,10	0,38	0,07
kv5	paaukštiniimą pareigose	0,02	0,27	0,30	0,22	0,66	0,06
kv6	galimybę įgyti daugiau žinių ir kompetencijų	0,13	0,12	0,34	0,19	0,76	0,06
kv7	galimybę keisti darbą įmonės viduje	0,11	0,24	0,34	0,25	0,57	-0,19
kv8	galimybę mokytis	0,21	0,18	0,06	0,26	0,75	0,10
sa9	pozityvią darbo atmosferą	0,16	0,72	0,33	0,20	0,13	-0,03
sa10	kolegų ir vadovų pagalbą	0,29	0,66	0,43	0,11	0,09	-0,19
sa11	pripažinimą ir įvertinimą	0,15	0,58	0,47	0,29	0,24	0,04
sa12	galimybę laisvai reikšti savo nuomonę	0,14	0,71	0,16	0,23	0,27	0,22
sa13	galimybę dalyvauti sprendimų priėmimo	0,08	0,62	0,23	0,18	0,33	0,27
op14	grįžtamąjį ryšį apie atliekamą darbą	0,25	0,41	0,48	0,29	0,34	-0,18
op15	vertinimų bei procedūrų aiškumą ir teisingumą	0,31	0,45	0,13	0,49	0,28	-0,18
op16	lankstų organizacijos požiūrį į taikomas tvarkas ir taisykles	0,28	0,41	0,05	0,59	0,19	-0,09
op17	efektyvų darbo organizavimą	0,31	0,40	0,26	0,56	0,10	-0,13
op18	darbo ir asmeninio gyvenimo balansą	0,13	0,57	-0,12	0,43	0,08	0,24
as19	konkurencingą atlyginimą	-0,05	0,33	0,08	0,65	0,19	0,28
as20	mokymosi, vaikų priežiūros ar kelionės išlaidų kompensavimą	0,08	-0,01	0,19	0,80	0,15	0,09
as21	atlygį už išskirtinius pasiekimus ar premijas išskirtinėm progom	-0,02	0,19	0,23	0,69	0,27	0,13
as22	motyvuojantį gerovės paketą (pvz. sveikatos draudimas, tarnybinis automobilis ir pan.)	0,03	0,23	0,38	0,55	0,16	-0,14
tp23	efektyvų bendradarbiavimą su kolegomis	0,69	0,25	0,24	0,07	0,07	-0,05
tp24	sąžiningą elgesį įmonės atžvilgiu	0,79	0,16	0,08	0,03	-0,01	0,04
tp25	konfidencialios informacijos saugojimą	0,77	0,04	0,05	-0,03	0,11	0,00
tp26	kokybišką ir savalaikį darbo atlikimą	0,75	0,16	0,07	0,07	0,03	0,20
tp27	atsakingą ir rūpestingą elgesį su įmonės ištekliais	0,81	0,06	0,06	0,07	0,06	-0,07
pp28	pasiūlymų veiklos tobulinimui teikimą	0,61	0,17	0,13	0,14	0,37	0,21
pp29	savaronišką papildomų darbų prisiėmimą ir atlikimą	0,57	0,11	0,16	0,14	0,28	0,48
pp30	saviugdą, tobulinant organizacijai reikalingus sugebėjimus ir įgūdžius	0,71	-0,03	0,23	0,20	0,08	0,23
pp31	viršvalandinį darbą, jei tai reikalinga savalaikiam darbo atlikimui (be papildomo atlygio)	0,36	0,12	0,21	0,06	0,00	0,66

Pilka spalva pažymėta teiginių priklausomybė faktoriams (pagal koeficiento dydį)

5 priedas

Įsipareigojimo organizacijai veiksmų priklausomybė faktoriams

Nr.		Teiginių grupės (faktorai)		
		F7	F8	F9
ei32	aš būčiau labai laimingas(a) galėdamas(a) likti šioje įmonėje iki savo darbinės karjeros pabaigos	0,83	-0,03	0,07
ei33	aš didžiuojuosi kalbėdamas (a) apie savo įmonę su pašaliniais žmonėmis	0,71	-0,36	0,10
ei34	šios įmonės problemas priimu kaip savo asmenines	0,72	-0,15	0,11
ei35*	<i>aš jaučiuosi esantis (i) šios įmonės dalimi</i>	0,18	-0,49	0,53
ni36*	<i>aš manau, kad žmonės privalo būti lojalūs savo įmonei</i>	0,06	-0,33	0,66
ni37	mano manymu, naujas darbo pasiūlymas nėra svari priežastis, palikti esamą įmonę	0,46	-0,14	0,21
ni38	aš tikiu, kad lojalumas įmonei yra vertybė	0,47	0,49	-0,26
ni39	mano manymu, „anų laikų“ karjeros sistema, pagrįsta viso gyvenimo darbu vienoje įmonėje, buvo geresnė	0,13	0,11	0,71
ti40*	<i>aš pergyvenu dėl to, kas man atsitiks, jei paliksiu šią organizaciją neturėdamas kito darbo pasiūlymo</i>	0,58	0,29	0,10
ti41	man būtų labai sunku nedelsiant išeiti iš įmonės, net jeigu aš norėčiau (pvz. dėl finansinių ar pan. priežasčių)	-0,14	0,87	-0,08
ti42	šiuo metu sprendimas likti įmonėje yra labiau būtinybė nei noras	-0,16	0,82	0,00
ti43	viena iš kelių rimtų priežasčių pasilikti šioje įmonėje būtų kitų darbinių alternatyvų neturėjimas	0,55	-0,17	-0,39

Pilka spalva pažymėta teiginių priklausomybė faktoriams (pagal koeficiento dydį)

6 priedas

Įsipareigojimo organizacijai veiksniai: antrinės faktorinės analizės rezultatai

Nr.		Teiginių grupės (faktorai)		
		F7	F8	F9
ei32	aš būčiau labai laimingas(a) galėdamas(a) likti šioje įmonėje iki savo darbinės karjeros pabaigos	0,85	-0,04	0,03
ei33	aš didžiuojuosi kalbėdamas (a) apie savo įmonę su pašaliniais žmonėmis	0,80	-0,32	0,11
ei34	šios įmonės problemas priimu kaip savo asmenines	0,83	-0,03	0,14
ei35*	<i>aš jaučiuosi esantis (i) šios įmonės dalimi</i>	0,21	-0,28	0,74
ni36*	<i>aš manau, kad žmonės privalo būti lojalūs savo įmonei</i>	0,02	-0,10	0,88
ti42	šiuo metu sprendimas likti įmonėje yra labiau būtinybė nei noras	-0,13	0,86	-0,24
ti43	viena iš kelių rimtų priežasčių pasilikti šioje įmonėje būtų kitų darbinių alternatyvų neturėjimas	-0,11	0,90	-0,13

* Reversinės skalės

Pilka spalva pažymėta teiginių priklausomybė faktoriams (pagal koeficiento dydį)

Skalių normalumo tikrinimas: Kolmogorovo-Smirnovo testas

Nr.		Kolmogorovo-Smirnovo testo p reikšmė
F1	Darbuotojo prisiimti įsipareigojimai įmonei	,000
tp23	efektyvus bendradarbiavimas su kolegomis	,000
tp24	sąžiningą elgesį įmonės atžvilgiu	,000
tp25	konfidencialios informacijos saugojimą	,000
tp26	kokybišką ir savalaikį darbo atlikimą	,000
tp27	atsakingą ir rūpestingą elgesį su įmonės ištekliais	,000
pp28	pasiūlymų veiklos tobulinimui teikimą	,000
pp29	savanorišką papildomų darbų prisiėmimą ir atlikimą	,000
pp30	saviugdą, tobulinant organizacijai reikalingus sugebėjimus ir įgūdžius	,000
F2	Socialinė atmosfera	,000
sa9	pozityvią darbo atmosferą	,000
sa10	kolegų ir vadovų pagalbą	,000
sa11	pripažinimą ir įvertinimą	,000
sa12	galimybę laisvai reikšti savo nuomonę	,000
sa13	galimybę dalyvauti sprendimų priėmime	,000
op18	darbo ir asmeninio gyvenimo balansą	,000
F3	Darbo pobūdis	,002
dp1	darbą, atitinkantį Jūsų žinias ir kompetenciją	,000
dp2	įkvepiantį ir kupiną iššūkių darbą	,000
dp3	darbą, leidžiantį pademonstruoti savo tikrąjį potencialą	,000
dp4	galimybę darbe rodyti iniciatyvą	,000
op14	grįžtamąjį ryšį apie atliekamą darbą	,000
F4	Organizacinė politika	,001
op15	vertinimų bei procedūrų aiškumą ir teisingumą	,000
op16	lankstų organizacijos požiūrį į taikomas tvarkas ir taisykles	,000
op17	efektyvų darbo organizavimą	,000
as19	konkurencingą atlyginimą	,000
as20	mokymosi, vaikų priežiūros ar kelionės išlaidų kompensavimą	,000
as21	atlygį už išskirtinius pasiekimus ar premijas išskirtinėm progom	,000
as22	motyvuojantį gerovės paketą (pvz. sveikatos draudimas, tarnybinis automobilis ir pan.)	,000
F5	Karjeros vystymas	,000
kv5	paaukštinimą pareigose	,000
kv6	galimybę įgyti daugiau žinių ir kompetencijų	,000
kv7	galimybę keisti darbą įmonės viduje	,000
kv8	galimybę mokytis	,000
F6	Viršvalandinis darbas	,000
F7	Emocinis įsipareigojimas	,000
ei32	aš būčiau labai laimingas(a) galėdamas(a) likti šioje įmonėje iki savo darbinės karjeros pabaigos	,000
ei33	aš didžiuojuosi kalbėdamas (a) apie savo įmonę su pašaliniais žmonėmis	,000
ei34	šios įmonės problemas priimu kaip savo asmenines	,000
F8	Tęstinis įsipareigojimas	,002
ti42	šiuo metu sprendimas likti įmonėje yra labiau būtinybė nei noras	,000
ti43	viena iš kelių rimtų priežasčių pasilikti šioje įmonėje būtų kitų darbinių alternatyvų neturėjimas	,000
F9	Normatyvinis įsipareigojimas	,000
ei35*	aš jaučiuosi esantis (i) šios įmonės dalimi	,000
ni36*	aš manau, kad žmonės privalo būti lojalūs savo įmonei	,000

Tęsinys kitame puslapyje:

Nr.		Kolmogorovo-Smirnovio testo p reikšmė
	Kiti teiginiai, apibūdinantys įsipareigojimą įmonei, tačiau nenaudoti kuriant konstrukta	
ni37	mano manymu, naujas darbo pasiūlymas nėra svari priežastis, palikti esamą įmonę	,000
ni38	aš tikiu, kad lojalumas įmonei yra vertybė	,000
ni39	mano manymu, „anų laikų“ karjeros sistema, pagrįsta viso gyvenimo darbu vienoje įmonėje, buvo geresne	,000
ti40*	aš pergyvenu dėl to, kas man atsitiks, jei paliksiu šią organizaciją neturėdamas kito darbo pasiūlymo	,000
ti41	man būtų labai sunku nedelsiant išeiti iš įmonės, net jeigu aš norėčiau (pvz. dėl finansinių ar pan. priežasčių)	,000

8 priedas

Psichologinio kontrakto bei įsipareigojimo organizacijai veiksmų vertinimo statistiniai vidurkiai (Mann-Whitney U testas ir Kruskal-Wallis H testas)

1 lentelė. Mann-Whitney U testo rezultatai, lyginant skirtumus tarp X ir Y kartos

	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)
Darbuotojo prisiimti įsipareigojimai įmonei	9651,000	,571
Socialinė atmosfera	10021,500	,975
Darbo pobūdis	9693,500	,614
Organizacinė politika	9724,000	,646
Karjeros vystymas	8838,500	,082
Viršvalandinis darbas	9262,000	,238
Emocinis įsipareigojimas	7014,000	,000
Tęstinis įsipareigojimas	9804,500	,731
Normatyvinis įsipareigojimas	8669,500	,044
darbą, atitinkantį Jūsų žinias ir kompetenciją	9268,000	,247
įkvepiantį ir kupiną iššūkių darbą	8927,500	,100
darbą, leidžiantį pademonstruoti savo tikrąjį potencialą	9171,000	,199
galimybę darbe rodyti iniciatyvą	8952,500	,103
paaukštinti pareigose	8613,500	,037
galimybę įgyti daugiau žinių ir kompetencijų	9199,000	,211
galimybę keisti darbą įmonės viduje	8709,500	,052
galimybę mokytis	9313,000	,278
pozityvią darbo atmosferą	9931,500	,868
kolegų ir vadovų pagalbą	9254,000	,235
pripažinimą ir įvertinimą	9848,000	,773
galimybę laisvai reikšti savo nuomonę	9502,000	,424
galimybę dalyvauti sprendimų priėmime	9202,500	,217
grįžtamąjį ryšį apie atliekamą darbą	9584,000	,497
vertinimų bei procedūrų aiškumą ir teisingumą	9106,000	,166
lankstų organizacijos požiūrį į taikomas tvarkas ir taisykles	9940,000	,880
efektyvų darbo organizavimą	9799,000	,719
darbo ir asmeninio gyvenimo balansą	10023,500	,977
konkurencingą atlyginimą	9633,500	,550
mokymosi, vaikų priežiūros ar kelionės išlaidų kompensavimą	9073,500	,158
atlygį už išskirtinius pasiekimus ar premijas išskirtinėm progom	9663,500	,580
motyvuojantį gerovės paketą (pvz. sveikatos draudimas, tarnybinis automobilis ir pan.)	9462,500	,385
efektyvų bendradarbiavimą su kolegomis	9505,500	,416
sąžiningą elgesį įmonės atžvilgiu	9897,500	,819
konfidencialios informacijos saugojimą	9847,500	,733
kokybišką ir savalaikį darbo atlikimą	9826,000	,741
atsakingą ir rūpestingą elgesį su įmonės ištekliais	9996,500	,942
pasiūlymų veiklos tobulinimui teikimą	9209,500	,214
savanorišką papildomų darbų prisiėmimą ir atlikimą	9610,500	,519
saviugdą, tobulinant organizacijai reikalingus sugebėjimus ir įgūdžius	9341,000	,293

viršvalandinį darbą, jei tai reikalinga savalaikiam darbo atlikimui (be papildomo atlygio)	9262,000	,238
aš būčiau labai laimingas(a) galėdamas(a) likti šioje įmonėje iki savo darbinės karjeros pabaigos	6985,500	,000
aš didžiuojuosi kalbėdamas (a) apie savo įmonę su pašaliniais žmonėmis	9676,000	,583
šios įmonės problemas priimu kaip savo asmenines	7032,000	,000
aš jaučiuosi esantis (i) šios įmonės dalimi	8458,500	,018
aš manau, kad žmonės privalo būti lojalūs savo įmonei	8946,000	,097
mano manymu, naujas darbo pasiūlymas nėra sviri priežastis, palikti esamą įmonę	9837,500	,764
aš tikiu, kad lojalumas įmonei yra vertybė	8469,000	,019
mano manymu, „anų laikų“ karjeros sistema, pagrįsta viso gyvenimo darbu vienoje įmonėje, buvo geresnė	7684,000	,001
aš pergyvenu dėl to, kas man atsitiks, jei paliksiu šią organizaciją neturėdamas kito darbo pasiūlymo	8855,500	,084
man būtų labai sunku nedelsiant išeiti iš įmonės, net jeigu aš norėčiau (pvz. dėl finansinių ar pan. priežasčių)	8674,500	,047
šiuo metu sprendimas likti įmonėje yra labiau būtinybė nei noras	9717,500	,636
viena iš kelių rimtų priežasčių pasilikti šioje įmonėje būtų kitų darbinių alternatyvų neturėjimas	9818,500	,744
atlyginimas ir kitos materialios ir nematerialios naudos	9906,500	,841
būti pastebėtam, įvertintam ir paaugštintam	5606,000	,000
atmosfera darbe, geri santykiai tarp bendradarbių	8792,500	,069
gyvenimo kokybė - galimybė derinti profesinį bei asmeninį gyvenimą	9720,500	,639
inovatyvi, technologiškai pažangi ir patikima įmonė	7387,500	,000
ramus, be stresų darbas nuo 8 iki 17 val.	9192,500	,158
savirealizacija ir galimybė tobulėti	8211,500	,008
vadovo autoritetas - tiek darbo, tiek žmoniškąja prasme	7912,500	,002

a Grouping Variable: AGE2 Jūsų amžius (įrašykite suėjusių metų skaičių):

2 lentelė. Mann-Whitney U testo rezultatai, lyginant skirtumus tarp vyrų ir moterų

	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)
Darbuotojo prisiimti įsipareigojimai įmonei	12707,000	,879
Socialinė atmosfera	11314,000	,068
Darbo pobūdis	11190,000	,048
Organizacinė politika	12071,000	,360
Karjeros vystymas	11723,000	,182
Viršvalandinis darbas	12713,500	,879
Emocinis įsipareigojimas	12138,000	,402
Tėstinis įsipareigojimas	12502,500	,690
Normatyvinis įsipareigojimas	12365,500	,567
darbą, atitinkantį Jūsų žinias ir kompetenciją	11732,500	,170
įkvepiantį ir kupiną iššūkių darbą	12093,000	,363
darbą, leidžiantį pademonstruoti savo tikrąjį potencialą	11367,500	,072
galimybę darbe rodyti iniciatyvą	11540,000	,107
paaukštinimą pareigose	11097,500	,035
galimybę įgyti daugiau žinių ir kompetencijų	12440,500	,627
galimybę keisti darbą įmonės viduje	12192,000	,435
galimybę mokytis	12272,500	,487
pozityvią darbo atmosferą	11809,000	,203
kolegų ir vadovų pagalbą	12127,500	,376
pripažinimą ir įvertinimą	12006,000	,309
galimybę laisvai reikšti savo nuomonę	12134,500	,389
galimybę dalyvauti sprendimų priėmime	10280,000	,002
grįžtamąjį ryšį apie atliekamą darbą	10977,500	,022
vertinimų bei procedūrų aiškumą ir teisingumą	12304,000	,514
lankstų organizacijos požiūrį į taikomas tvarkas ir taisykles	12502,500	,686
efektyvų darbo organizavimą	11110,000	,034
darbo ir asmeninio gyvenimo balansą	12063,000	,346
konkurencingą atlyginimą	11945,500	,280
mokymosi, vaikų priežiūros ar kelionės išlaidų kompensavimą	12326,000	,537
atlygį už išskirtinius pasiekimus ar premijas išskirtinam progom	12681,500	,853
motyvuojantį gerovės paketą (pvz. sveikatos draudimas, tarnybinis automobilis ir pan.)	12582,000	,752
efektyvų bendradarbiavimą su kolegomis	12127,500	,372
sąžiningą elgesį įmonės atžvilgiu	11872,500	,203
konfidencialios informacijos saugojimą	12173,000	,329
kokybišką ir savalaikį darbo atlikimą	11803,500	,189
atsakingą ir rūpestingą elgesį su įmonės ištekliais	12447,000	,613
pasiūlymų veiklos tobulinimui teikimą	12198,500	,429
savanorišką papildomų darbų prisiėmimą ir atlikimą	12432,000	,617
saviugdą, tobulinant organizacijai reikalingus sugebėjimus ir įgūdžius	12567,500	,739
viršvalandinį darbą, jei tai reikalinga savalaikiam darbo atlikimui (be papildomo atlygio)	12713,500	,879
aš būčiau labai laimingas(a) galėdamas(a) likti šioje įmonėje iki savo darbinės karjeros pabaigos	11884,000	,246
aš didžiuojuosi kalbėdamas (a) apie savo įmonę su pašaliniais žmonėmis	11677,500	,148
šios įmonės problemas priimu kaip savo asmenines	12745,000	,914
aš jaučiuosi esantis (i) šios įmonės dalimi	12233,000	,455
aš manau, kad žmonės privalo būti lojalūs savo įmonei	12708,500	,873
mano manymu, naujas darbo pasiūlymas nėra svari priežastis, palikti esamą įmonę	12209,000	,448
aš tikiu, kad lojalumas įmonei yra vertybė	12583,500	,754
mano manymu, „anų laikų“ karjeros sistema, pagrįsta viso gyvenimo darbu vienoje įmonėje, buvo geresnė	12564,500	,744

aš pergyvenu dėl to, kas man atsitiks, jei paliksiu šią organizaciją neturėdamas kito darbo pasiūlymo	10449,500	,004
man būtų labai sunku nedelsiant išeiti iš įmonės, net jeigu aš norėčiau (pvz. dėl finansinių ar pan. priežasčių)	11212,500	,050
šiuo metu sprendimas likti įmonėje yra labiau būtinybė nei noras	12419,000	,615
viena iš kelių rimtų priežasčių pasilikti šioje įmonėje būtų kitų darbinių alternatyvų neturėjimas	11974,500	,299
atlyginimas ir kitos materialios ir nematerialios naudos	12109,500	,376
būti pastebėtam, įvertintam ir paaukštintam	11241,500	,054
atmosfera darbe, geri santykiai tarp bendradarbių	12507,000	,692
gyvenimo kokybė - galimybė derinti profesinį bei asmeninį gyvenimą	11548,500	,120
inovatyvi, technologiškai pažangi ir patikima įmonė	12167,500	,420
ramus, be stresų darbas nuo 8 iki 17 val.	12428,500	,578
savirealizacija ir galimybė tobulėti	12128,500	,392
vadovo autoritetas - tiek darbo, tiek žmoniškąja prasme	10138,500	,001

a Grouping Variable: GENDER Jūsų lytis:

3 lentelė. Mann-Whitney U testo rezultatai, lyginant skirtumus pagal šeimyninę padėtį

	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)
Darbuotojo prisiimti įsipareigojimai įmonei	11344,500	,962
Socialinė atmosfera	9730,000	,035
Darbo pobūdis	9172,000	,005
Organizacinė politika	10966,000	,596
Karjeros vystymas	11266,500	,883
Viršvalandinis darbas	10677,500	,345
Emocinis įsipareigojimas	7752,000	,000
Tėstinis įsipareigojimas	10723,500	,401
Normatyvinis įsipareigojimas	10387,000	,197
darbą, atitinkantį Jūsų žinias ir kompetenciją	9631,000	,021
įkvepiantį ir kupiną iššūkių darbą	9202,000	,004
darbą, leidžiantį pademonstruoti savo tikrąjį potencialą	9385,000	,009
galimybę darbe rodyti iniciatyvą	10651,000	,335
paaukštintimą pareigose	11191,000	,806
galimybę įgyti daugiau žinių ir kompetencijų	11224,500	,837
galimybę keisti darbą įmonės viduje	11297,000	,913
galimybę mokytis	10800,000	,445
pozityvią darbo atmosferą	10419,500	,205
kolegų ir vadovų pagalbą	10609,500	,304
pripažinimą ir įvertinimą	9624,000	,022
galimybę laisvai reikšti savo nuomonę	11098,500	,711
galimybę dalyvauti sprendimų priėmime	8965,500	,002
grįžtamąjį ryšį apie atliekamą darbą	9763,000	,034
vertinimų bei procedūrų aiškumą ir teisingumą	11021,000	,637
lankstų organizacijos požiūrį į taikomas tvarkas ir taisykles	11148,000	,762
efektyvų darbo organizavimą	9441,000	,011
darbo ir asmeninio gyvenimo balansą	9974,500	,068
konkurencingą atlyginimą	10782,500	,439
mokymosi, vaikų priežiūros ar kelionės išlaidų kompensavimą	10948,000	,576
atlygį už išskirtinius pasiekimus ar premijas išskirtinėm progom	11177,000	,792
motyvuojantį gerovės paketą (pvz. sveikatos draudimas, tarnybinis automobilis ir pan.)	10140,500	,098
efektyvų bendradarbiavimą su kolegomis	10678,000	,345
sąžiningą elgesį įmonės atžvilgiu	11021,000	,612
konfidencialios informacijos saugojimą	11145,500	,711
kokybišką ir savalaikį darbo atlikimą	10932,000	,543
atsakingą ir rūpestingą elgesį su įmonės ištekliais	11356,000	,972
pasiūlymų veiklos tobulinimui teikimą	11328,500	,944
savanorišką papildomų darbų prisiėmimą ir atlikimą	11284,500	,898
saviugdą, tobulinant organizacijai reikalingus sugebėjimus ir įgūdžius	10444,000	,213
viršvalandinį darbą, jei tai reikalinga savalaikiam darbo atlikimui (be papildomo atlygio)	10677,500	,345
aš būčiau labai laimingas(a) galėdamas(a) likti šioje įmonėje iki savo darbinės karjeros pabaigos	8271,500	,000
aš didžiuojuosi kalbėdamas (a) apie savo įmonę su pašaliniais žmonėmis	9121,000	,003
šios įmonės problemas priimu kaip savo asmenines	8114,000	,000
aš jaučiuosi esantis (i) šios įmonės dalimi	9777,500	,034
aš manau, kad žmonės privalo būti lojalūs savo įmonei	11266,500	,877
mano manymu, naujas darbo pasiūlymas nėra svari priežastis, palikti esamą įmonę	10413,000	,212
aš tikiu, kad lojalumas įmonei yra vertybė	9161,000	,003
mano manymu, „anų laikų“ karjeros sistema, pagrįsta viso gyvenimo darbu vienoje įmonėje, buvo geresnė	9718,000	,032
aš pergyvenu dėl to, kas man atsitiks, jei paliksiu šią organizaciją neturėdamas kito	11118,500	,735

darbo pasiūlymo		
man būtų labai sunku nedelsiant išeiti iš įmonės, net jeigu aš norėčiau (pvz. dėl finansinių ar pan. priežasčių)	10900,500	,536
šiuo metu sprendimas likti įmonėje yra labiau būtinybė nei noras	10818,500	,469
viena iš kelių rimtų priežasčių pasilikti šioje įmonėje būtų kitų darbinių alternatyvų neturėjimas	10782,500	,442
atlyginimas ir kitos materialios ir nematerialios naudos	10993,000	,615
būti pastebėtam, įvertintam ir paaukštintam	9620,000	,023
atmosfera darbe, geri santykiai tarp bendradarbių	11284,000	,900
gyvenimo kokybė - galimybė derinti profesinį bei asmeninį gyvenimą	10879,000	,518
inovatyvi, technologiškai pažangi ir patikima įmonė	10098,500	,099
ramus, be stresų darbas nuo 8 iki 17 val.	11371,500	,988
savirealizacija ir galimybė tobulėti	10363,000	,189
vadovo autoritetas - tiek darbo, tiek žmoniškąja prasme	10595,000	,311

a Grouping Variable: FAMILY Jūsų šeimyninė padėtis

4 lentelė. Mann-Whitney U testo rezultatai, lyginant skirtumus tarp vadovų ir specialistų

	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)
Darbuotojo prisiimti įsipareigojimai įmonei	10389,000	,108
Socialinė atmosfera	10314,000	,089
Darbo pobūdis	8961,000	,001
Organizacinė politika	9895,000	,026
Karjeros vystymas	9490,000	,006
Viršvalandinis darbas	8317,500	,000
Emocinis įsipareigojimas	9123,500	,001
Tęstinis įsipareigojimas	9837,500	,021
Normatyvinis įsipareigojimas	9311,500	,003
darbą, atitinkantį Jūsų žinias ir kompetenciją	9503,500	,005
įkvepiantį ir kupiną iššūkių darbą	8272,000	,000
darbą, leidžiantį pademonstruoti savo tikrąjį potencialą	8904,500	,000
galimybę darbe rodyti iniciatyvą	9963,500	,027
paaukštinimą pareigose	9276,000	,002
galimybę įgyti daugiau žinių ir kompetencijų	9569,000	,007
galimybę keisti darbą įmonės viduje	10990,500	,391
galimybę mokytis	10063,000	,038
pozityvią darbo atmosferą	11240,000	,581
kolegų ir vadovų pagalbą	11363,000	,692
pripažinimą ir įvertinimą	9923,500	,025
galimybę laisvai reikšti savo nuomonę	10904,000	,326
galimybę dalyvauti sprendimų priėmimo	8360,000	,000
grįžtamąjį ryšį apie atliekamą darbą	10866,000	,302
vertinimų bei procedūrų aiškumą ir teisingumą	11256,500	,599
lankstų organizacijos požiūrį į taikomas tvarkas ir taisykles	10721,500	,228
efektyvų darbo organizavimą	10285,000	,076
darbo ir asmeninio gyvenimo balansą	10932,500	,348
konkurencingą atlyginimą	10475,000	,129
mokymosi, vaikų priežiūros ar kelionės išlaidų kompensavimą	9459,000	,005
atlygį už išskirtinius pasiekimus ar premijas išskirtinėm progom	10254,500	,073
motyvuojantį gerovės paketą (pvz. sveikatos draudimas, tarnybinis automobilis ir pan.)	10139,000	,045
efektyvų bendradarbiavimą su kolegomis	11408,000	,734
sąžiningą elgesį įmonės atžvilgiu	10646,000	,157
konfidencialios informacijos saugojimą	11047,500	,339
kokybišką ir savalaikį darbo atlikimą	11400,000	,724
atsakingą ir rūpestingą elgesį su įmonės ištekliais	11501,000	,823
pasiūlymų veiklos tobulinimui teikimą	10686,000	,202
savanorišką papildomų darbų prisiėmimą ir atlikimą	10501,500	,129
saviugdą, tobulinant organizacijai reikalingus sugebėjimus ir įgūdžius	10277,500	,069
viršvalandinį darbą, jei tai reikalinga savalaikiam darbo atlikimui (be papildomo atlygio)	8317,500	,000
aš būčiau labai laimingas(a) galėdamas(a) likti šioje įmonėje iki savo darbinės karjeros pabaigos	10976,000	,378
aš didžiuojuosi kalbėdamas (a) apie savo įmonę su pašaliniais žmonėmis	10633,500	,177
šios įmonės problemas priimu kaip savo asmenines	7487,000	,000

aš jaučiuosi esantis (i) šios įmonės dalimi	9610,000	,007
aš manau, kad žmonės privalo būti lojalūs savo įmonei	10105,000	,038
mano manymu, naujas darbo pasiūlymas nėra svari priežastis, palikti esamą įmonę	9540,000	,007
aš tikiu, kad lojalumas įmonei yra vertybė	10061,500	,036
mano manymu, „anų laikų“ karjeros sistema, pagrįsta viso gyvenimo darbu vienoje įmonėje, buvo geresnė	10585,000	,170
aš pergyvenu dėl to, kas man atsitiks, jei paliksiu šią organizaciją neturėdamas kito darbo pasiūlymo	11335,000	,676
man būtų labai sunku nedelsiant išeiti iš įmonės, net jeigu aš norėčiau (pvz. dėl finansinių ar pan. priežasčių)	11073,000	,453
šiuo metu sprendimas likti įmonėje yra labiau būtinybė nei noras	9474,000	,005
viena iš kelių rimtų priežasčių pasilikti šioje įmonėje būtų kitų darbinių alternatyvų neturėjimas	10528,500	,150
atlyginimas ir kitos materialios ir nematerialios naudos	10396,000	,104
būti pastebėtam, įvertintam ir paaukštintam	9361,500	,003
atmosfera darbe, geri santykiai tarp bendradarbių	9739,500	,014
gyvenimo kokybė - galimybė derinti profesinį bei asmeninį gyvenimą	11346,000	,686
inovatyvi, technologiškai pažangi ir patikima įmonė	10747,500	,244
ramus, be stresų darbas nuo 8 iki 17 val.	9179,500	,000
savirealizacija ir galimybė tobulėti	10287,000	,080
vadovo autoritetas - tiek darbo, tiek žmoniškąja prasme	11467,000	,802

a Grouping Variable: PAREIG Jūsų pareigos:

5 lentelė. Kruskal – Wallis H testo rezultatai, lyginant skirtumus pagal darbo stažą įmonėje

	Chi-Square	Asymp. Sig.
Darbuotojo prisiimti įsipareigojimai įmonei	1,373	,503
Socialinė atmosfera	2,986	,225
Darbo pobūdis	3,573	,168
Organizacinė politika	5,075	,079
Karjeros vystymas	2,543	,280
Viršvalandinis darbas	6,334	,042
Emocinis įsipareigojimas	58,784	,000
Tęstinis įsipareigojimas	1,520	,468
Normatyvinis įsipareigojimas	11,219	,004
darbą, atitinkantį Jūsų žinias ir kompetenciją	6,117	,047
įkvepiantį ir kupiną iššūkių darbą	5,675	,059
darbą, leidžiantį pademonstruoti savo tikrąjį potencialą	3,840	,147
galimybę darbe rodyti iniciatyvą	,341	,843
paaukštinimą pareigose	2,521	,284
galimybę įgyti daugiau žinių ir kompetencijų	3,648	,161
galimybę keisti darbą įmonės viduje	1,411	,494
galimybę mokytis	2,935	,230
pozityvią darbo atmosferą	1,992	,369
kolegų ir vadovų pagalbą	3,993	,136
pripažinimą ir įvertinimą	4,476	,107
galimybę laisvai reikšti savo nuomonę	1,087	,581
galimybę dalyvauti sprendimų priėmime	3,769	,152
grįžtamąjį ryšį apie atliekamą darbą	4,883	,087
vertinimų bei procedūrų aiškumą ir teisingumą	2,397	,302
lankstų organizacijos požiūrį į taikomas tvarkas ir taisykles	4,274	,118
efektyvų darbo organizavimą	6,557	,038
darbo ir asmeninio gyvenimo balansą	,045	,978
konkurencingą atlyginimą	1,921	,383
mokymosi, vaikų priežiūros ar kelionės išlaidų kompensavimą	3,058	,217
atlygį už išskirtinius pasiekimus ar premijas išskirtinėm progom	4,126	,127
motyvuojantį gerovės paketą (pvz. sveikatos draudimas, tarnybinis automobilis ir pan.)	15,034	,001
efektyvų bendradarbiavimą su kolegomis	,534	,766
sąžiningą elgesį įmonės atžvilgiu	1,137	,566
konfidencialios informacijos saugojimą	2,228	,328
kokybišką ir savalaikį darbo atlikimą	4,014	,134
atsakingą ir rūpestingą elgesį su įmonės ištekliais	1,154	,562
pasiūlymų veiklos tobulinimui teikimą	3,165	,205
savanorišką papildomų darbų prisiėmimą ir atlikimą	2,633	,268
saviugdą, tobulinant organizacijai reikalingus sugebėjimus ir įgūdžius	,736	,692
viršvalandinį darbą, jei tai reikalinga savalaikiam darbo atlikimui (be papildomo atlygio)	6,334	,042
aš būčiau labai laimingas(a) galėdamas(a) likti šioje įmonėje iki savo darbinės karjeros pabaigos	73,871	,000
aš didžiuojuosi kalbėdamas (a) apie savo įmonę su pašaliniais žmonėmis	9,999	,007
šios įmonės problemas priimu kaip savo asmenines	50,143	,000

aš jaučiuosi esantis (i) šios įmonės dalimi	7,335	,026
aš manau, kad žmonės privalo būti lojalūs savo įmonei	9,474	,009
mano manymu, naujas darbo pasiūlymas nėra svari priežastis, palikti esamą įmonę	4,408	,110
aš tikiu, kad lojalumas įmonei yra vertybė	12,570	,002
mano manymu, „anų laikų“ karjeros sistema, pagrįsta viso gyvenimo darbu vienoje įmonėje, buvo geresnė	53,905	,000
aš pergyvenu dėl to, kas man atsitiks, jei paliksiu šią organizaciją neturėdamas kito darbo pasiūlymo	15,460	,000
man būtų labai sunku nedelsiant išeiti iš įmonės, net jeigu aš norėčiau (pvz. dėl finansinių ar pan. priežasčių)	16,564	,000
šiuo metu sprendimas likti įmonėje yra labiau būtinybė nei noras	1,917	,384
viena iš kelių rimtų priežasčių pasilikti šioje įmonėje būtų kitų darbinių alternatyvų neturėjimas	,732	,694
atlyginimas ir kitos materialios ir nematerialios naudos	,591	,744
būti pastebėtam, įvertintam ir paaugštantam	24,031	,000
atmosfera darbe, geri santykiai tarp bendradarbių	14,793	,001
gyvenimo kokybė - galimybė derinti profesinį bei asmeninį gyvenimą	3,281	,194
inovatyvi, technologiškai pažangi ir patikima įmonė	13,681	,001
ramus, be stresų darbas nuo 8 iki 17 val.	15,112	,001
savirealizacija ir galimybė tobulėti	36,002	,000
vadovo autoritetas - tiek darbo, tiek žmoniškąja prasme	13,769	,001

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: STAZAS4 Kiek laiko dirbate šioje įmonėje (nurodykite iždirtė metų skaičių)-

6 lentelė. Mann-Whitney U testo rezultatai, lyginant skirtumus tarp klasterių

	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)
Darbuotojo prisiimti įsipareigojimai įmonei	5773,500	,000
Socialinė atmosfera	6679,000	,024
Darbo pobūdis	5209,000	,000
Organizacinė politika	6305,500	,004
Karjeros vystymas	6238,500	,003
Viršvalandinis darbas	5383,500	,000
Emocinis įsipareigojimas	6702,500	,026
Tęstinis įsipareigojimas	5131,500	,000
Normatyvinis įsipareigojimas	5428,000	,000
darbą, atitinkantį Jūsų žinias ir kompetenciją	5794,000	,000
įkvepiantį ir kupiną iššūkių darbą	5476,000	,000
darbą, leidžiantį pademonstruoti savo tikrąjį potencialą	5536,500	,000
galimybę darbe rodyti iniciatyvą	6023,500	,001
paaukštiniama pareigose	6480,500	,009
galimybę įgyti daugiau žinių ir kompetencijų	6230,000	,002
galimybę keisti darbą įmonės viduje	6739,500	,029
galimybę mokytis	7134,500	,116
pozityvią darbo atmosferą	7417,500	,269
kolegų ir vadovų pagalbą	7748,000	,572
pripažinimą ir įvertinimą	6780,000	,032
galimybę laisvai reikšti savo nuomonę	6397,000	,005
galimybę dalyvauti sprendimų priėmime	5776,000	,000
grįžtamąjį ryšį apie atliekamą darbą	6427,500	,006
vertinimų bei procedūrų aiškumą ir teisingumą	6047,500	,001
lankstų organizacijos požiūrį į taikomas tvarkas ir taisykles	7485,500	,328
efektyvų darbo organizavimą	7280,000	,186
darbo ir asmeninio gyvenimo balansą	7851,500	,703
konkurencingą atlyginimą	6695,500	,024
mokymosi, vaikų priežiūros ar kelionės išlaidų kompensavimą	6721,000	,027
atlygį už išskirtinius pasiekimus ar premijas išskirtinėm progom	6932,000	,061
motyvuojantį gerovės paketą (pvz. sveikatos draudimas, tarnybinis automobilis ir pan.)	7088,500	,096
efektyvų bendradarbiavimą su kolegomis	6667,000	,017
sąžiningą elgesį įmonės atžvilgiu	7058,500	,072
konfidencialios informacijos saugojimą	7091,500	,053
kokybišką ir savalaikį darbo atlikimą	6380,000	,004
atsakingą ir rūpestingą elgesį su įmonės ištekliais	7687,000	,489
pasiūlymų veiklos tobulinimui teikimą	5677,500	,000
savanorišką papildomų darbų prisiėmimą ir atlikimą	5343,500	,000
saviugdą, tobulinant organizacijai reikalingus sugebėjimus ir įgūdžius	5978,500	,000
viršvalandinį darbą, jei tai reikalinga savalaikiam darbo atlikimui (be papildomo atlygio)	5383,500	,000
aš būčiau labai laimingas(a) galėdamas(a) likti šioje įmonėje iki savo darbinės karjeros pabaigos	7593,500	,423
aš didžiuojuosi kalbėdamas (a) apie savo įmonę su pašaliniais žmonėmis	6374,500	,004
šios įmonės problemas priimu kaip savo asmenines	6626,000	,017

aš jaučiuosi esantis (i) šios įmonės dalimi	5756,500	,000
aš manau, kad žmonės privalo būti lojalūs savo įmonei	6108,000	,001
mano manymu, naujas darbo pasiūlymas nėra svari priežastis, palikti esamą įmonę	7025,000	,085
aš tikiu, kad lojalumas įmonei yra vertybė	7696,000	,517
mano manymu, „anų laikų“ karjeros sistema, pagrįsta viso gyvenimo darbu vienoje įmonėje, buvo geresnė	6472,000	,009
aš pergyvenu dėl to, kas man atsitiks, jei paliksiu šią organizaciją neturėdamas kito darbo pasiūlymo	7769,000	,609
man būtų labai sunku nedelsiant išeiti iš įmonės, net jeigu aš norėčiau (pvz. dėl finansinių ar pan. priežasčių)	7850,500	,704
šiuo metu sprendimas likti įmonėje yra labiau būtinybė nei noras	5713,000	,000
viena iš kelių rimtų priežasčių pasilikti šioje įmonėje būtų kitų darbinių alternatyvų neturėjimas	5155,500	,000
atlyginimas ir kitos materialios ir nematerialios naudos	5922,500	,000
būti pastebėtam, įvertintam ir paaugštintam	2277,500	,000
atmosfera darbe, geri santykiai tarp bendradarbių	4213,500	,000
gyvenimo kokybė - galimybė derinti profesinį bei asmeninį gyvenimą	4233,500	,000
inovatyvi, technologiškai pažangi ir patikima įmonė	5389,500	,000
ramus, be stresų darbas nuo 8 iki 17 val.	2469,000	,000
savirealizacija ir galimybė tobulėti	2520,000	,000
vadovo autoritetas - tiek darbo, tiek žmoniškąja prasme	7028,000	,086

a Grouping Variable: qcl

9 priedas

X ir Y kartų skirtumai: psichologinio kontrakto veiksmų vertinimas

Nr.	Teiginiai	X karta	Y karta
	<i>Apklaustųjų skaičius:</i>	166	121
F1	Darbuotojo prisiimti įsipareigojimai įmonei	9,0	8,9
tp23	efektyvus bendradarbiavimas su kolegomis	8,8	8,9
tp24	sąžiningą elgesį įmonės atžvilgiu	9,3	9,2
tp25	konfidencialios informacijos saugojimą	9,5	9,5
tp26	kokybišką ir savalaikį darbo atlikimą	9,0	8,9
tp27	atsakingą ir rūpestingą elgesį su įmonės ištekliais	9,2	9,2
pp28	pasiūlymų veiklos tobulinimui teikimą	8,4	8,3
pp29	savanorišką papildomų darbų prisiėmimą ir atlikimą	8,6	8,4
pp30	saviugdą, tobulinant organizacijai reikalingus sugebėjimus ir įgūdžius	8,7	8,5
F2	Socialinė atmosfera	8,0	8,0
sa9	pozityvią darbo atmosferą	8,3	8,3
sa10	kolegų ir vadovų pagalbą	8,6	8,8
sa11	pripažinimą ir įvertinimą	8,0	8,0
sa12	galimybę laisvai reikšti savo nuomonę	8,0	8,2
sa13	galimybę dalyvauti sprendimų priėmime	7,6	7,4
op18	darbo ir asmeninio gyvenimo balansą	7,5	7,6
F3	Darbo pobūdis	8,3	8,2
dp1	darbą, atitinkantį Jūsų žinias ir kompetenciją	8,7	8,4
dp2	įkvepiantį ir kupiną iššūkių darbą	8,3	7,9
dp3	darbą, leidžiantį pademonstruoti savo tikrąjį potencialą	8,2	7,9
dp4	galimybę darbe rodyti iniciatyvą	8,4	8,7
op14	grižtamąjį ryšį apie atliekamą darbą	7,8	8,0
F4	Organizacinė politika	7,2	7,3
op15	vertinimų bei procedūrų aiškumą ir teisingumą	7,1	7,5
op16	lankstų organizacijos požiūrį į taikomas tvarkas ir taisykles	6,9	6,9
op17	efektyvų darbo organizavimą	7,4	7,3
as19	konkurencingą atlyginimą	6,9	6,9
as20	mokymosi, vaikų priežiūros ar kelionės išlaidų kompensavimą	7,1	7,4
as21	atlygį už išskirtinius pasiekimus ar premijas išskirtinėm progom	7,0	7,2
as22	motyvuojantį gerovės paketą (pvz. sveikatos draudimas, tarnybinis automobilis ir pan.)	8,3	8,2
F5	Karjeros vystymas	7,6	8,0
kv5	paaukštinimą pareigose	6,9	7,4
kv6	galimybę įgyti daugiau žinių ir kompetencijų	8,3	8,6
kv7	galimybę keisti darbą įmonės viduje	7,2	7,6
kv8	galimybę mokytis	8,2	8,6
F6	Viršvalandinis darbas	8,7	8,4

10 priedas

Psichologinio kontrakto veiksmų vertinimas pagal kitas apklaustųjų charakteristikas

Nr.	Teiginiai	Lytis		Šeiminė padėtis		Užimama pozicija		Darbo stažas		
		Vyrai	Moterys	Vedę / ištekę	Nevedę / neištekę	Vadovai	Ne vadovai	Iki 5 metų	5 – 15 metų	Daugiau nei 15 metų
	<i>Apklaustųjų skaičius:</i>	122	165	194	93	89	198	104	107	76
F1	Darbuotojo prisiimti įsipareigojimai įmonei	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	8,9	8,9	8,9	9,1
tp23	efektyvus bendradarbiavimas su kolegomis	8,8	8,9	8,9	8,8	8,8	8,9	8,8	8,8	8,9
tp24	sąžiningą elgesį įmonės atžvilgiu	9,2	9,3	9,3	9,3	9,4	9,2	9,2	9,3	9,3
tp25	konfidencialios informacijos saugojimą	9,5	9,6	9,5	9,6	9,6	9,5	9,6	9,5	9,6
tp26	kokybišką ir savalaikį darbo atlikimą	8,9	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	8,9	8,9	9,1
tp27	atsakingą ir rūpestingą elgesį su įmonės ištekliais	9,3	9,3	9,3	9,3	9,3	9,3	9,3	9,2	9,3
pp28	pasiūlymų veiklos tobulinimui teikimą	8,5	8,3	8,4	8,5	8,5	8,4	8,3	8,3	8,6
pp29	savanorišką papildomų darbų prisiėmimą ir atlikimą	8,5	8,5	8,5	8,5	8,7	8,5	8,3	8,6	8,7
pp30	saviugdą, tobulinant organizacijai reikalingus sugebėjimus ir įgūdžius	8,7	8,7	8,7	8,6	8,8	8,6	8,5	8,7	8,8
F2	Socialinė atmosfera	8,2	7,9	8,1	7,8	8,2	7,9	8,0	7,9	8,2
sa9	pozityvią darbo atmosferą	8,5	8,2	8,4	8,1	8,5	8,2	8,3	8,2	8,4
sa10	kolegų ir vadovų pagalbą	8,8	8,6	8,7	8,6	8,7	8,6	8,7	8,5	8,8
sa11	pripažinimą ir įvertinimą	8,2	7,9	8,2	7,8	8,3	7,9	8,1	7,8	8,3
sa12	galimybę laisvai reikšti savo nuomonę	8,2	8,0	8,1	8,0	8,1	8,0	8,2	7,9	8,1
sa13	galimybę dalyvauti sprendimų priėmime	7,8	7,3	7,7	7,1	8,1	7,3	7,2	7,6	7,8
op18	darbo ir asmeninio gyvenimo balansą	7,7	7,5	7,7	7,4	7,6	7,6	7,5	7,6	7,6
F3	Darbo pobūdis	8,5	8,1	8,4	8,0	8,7	8,1	8,1	8,2	8,5
dp1	darbą, atitinkantį Jūsų žinias ir kompetenciją	8,8	8,5	8,8	8,3	8,9	8,4	8,3	8,6	8,9
dp2	įkvepiantį ir kupiną iššūkių darbą	8,3	8,0	8,3	7,7	8,7	7,9	7,8	8,4	8,2
dp3	darbą, leidžiantį pademonstruoti savo tikrąjį potencialą	8,3	7,9	8,3	7,8	8,6	7,8	7,8	8,1	8,4
dp4	galimybę darbe rodyti iniciatyvą	8,8	8,4	8,6	8,4	8,9	8,4	8,6	8,5	8,6
op14	grįžtamąjį ryšį apie atliekamą darbą	8,2	7,8	8,1	7,7	8,1	7,9	7,9	7,7	8,3
F4	Organizacinė politika	7,5	7,2	7,4	7,2	7,6	7,2	7,3	7,1	7,6
op15	vertinimų bei procedūrų aiškumą ir teisingumą	7,5	7,2	7,3	7,3	7,3	7,3	7,5	7,1	7,4
op16	lankstų organizacijos požiūrį į taikomas tvarkas ir taisykles	7,1	7,0	7,0	7,0	7,2	6,9	6,9	6,8	7,3
op17	efektyvų darbo organizavimą	7,7	7,3	7,6	7,1	7,7	7,3	7,1	7,4	7,8
as19	konkurencingą atlyginimą	7,0	6,8	6,9	7,1	7,3	6,8	7,1	6,8	6,9
as20	mokymosi, vaikų priežiūros ar kelionės išlaidų kompensavimą	7,4	7,1	7,3	7,1	7,8	6,9	7,3	6,8	7,5
as21	atlygį už išskirtinius pasiekimus ar premijas išskirtinėm progom	7,2	7,1	7,1	7,2	7,5	6,9	7,1	6,8	7,5
as22	motyvuojantį gerovės paketą (pvz. sveikatos draudimas, tarnybinis automobilis ir pan.)	8,5	8,2	8,5	7,9	8,6	8,2	8,1	7,9	9,0

Tęsinys kitame puslapyje:

Nr.	Teiginiai	Lytis		Šeiminė padėtis		Užimama pozicija		Darbo stažas		
		Vyrai	Moterys	Vedę / ištekę	Nevedę / neištekę	Vadovai	Ne vadovai	Iki 5 metų	5 – 15 metų	Daugiau nei 15 metų
	<i>Apklaustųjų skaičius:</i>	122	165	194	93	89	198	104	107	76
F5	Karjeros vystymas	8,0	7,7	7,8	7,8	8,1	7,6	8,0	7,6	7,8
kv5	paaukštinimą pareigose	7,4	6,8	7,1	7,1	7,6	6,8	7,3	6,9	7,0
kv6	galimybę įgyti daugiau žinių ir kompetencijų	8,5	8,3	8,4	8,4	8,7	8,3	8,6	8,2	8,5
kv7	galimybę keisti darbą įmonės viduje	7,5	7,3	7,4	7,3	7,5	7,3	7,6	7,2	7,3
kv8	galimybę mokytis	8,5	8,2	8,3	8,4	8,6	8,2	8,5	8,1	8,4
F6	Viršvalandinis darbas	8,5	8,7	8,7	8,5	9,3	8,3	8,2	8,9	8,7

11 priedas

X ir Y kartų skirtumai: įsipareigojimo organizacijai lygis

Nr.	Teiginiai	X karta	Y karta
	<i>Apklaustųjų skaičius:</i>	166	121
F7	Emocinis įsipareigojimas	8,2	7,3
ei32	aš būčiau labai laimingas(a) galėdamas(a) likti šioje įmonėje iki savo darbinės karjeros pabaigos	7,9	6,8
ei33	aš didžiuojuosi kalbėdamas (a) apie savo įmonę su pašaliniais žmonėmis	8,7	8,5
ei34	šios įmonės problemas priimu kaip savo asmenines	7,9	6,7
F8	Tęstinis įsipareigojimas	4,6	4,6
ti42	šiuo metu sprendimas likti įmonėje yra labiau būtinybė nei noras	4,3	4,3
ti43	viena iš kelių rimtų priežasčių pasilikti šioje įmonėje būtų kitų darbinių alternatyvų neturėjimas	4,9	4,8
F9	Normatyvinis įsipareigojimas	8,1	7,7
ei35*	<i>aš jaučiuosi esantis (i) šios įmonės dalimi</i>	8,1	7,5
ni36*	<i>aš manau, kad žmonės privalo būti lojalūs savo įmonei</i>	8,1	7,9
	Kiti teiginiai, apibūdinantys įsipareigojimą įmonei, tačiau nenaudoti kuriant konstrukta		
ni37	mano manymu, naujas darbo pasiūlymas nėra svari priežastis, palikti esamą įmonę	5,2	5,2
ni38	aš tikiu, kad lojalumas įmonei yra vertybė	8,7	8,1
ni39	mano manymu, „anų laikų“ karjeros sistema, pagrįsta viso gyvenimo darbu vienoje įmonėje, buvo geresnė	4,7	3,6
ti40*	<i>aš pergyvenu dėl to, kas man atsitiks, jei paliksiu šią organizaciją neturėdamas kito darbo pasiūlymo</i>	6,7	6,1
ti41	man būtų labai sunku nedelsiant išeiti iš įmonės, net jeigu aš norėčiau (pvz. dėl finansinių ar pan. priežasčių)	6,9	6,3

* Pastaba: reversinės skalės, todėl atsakymai prieš atliekant analizę buvo perkoduoti ir teiginiai atitinkamai performuluoti.

12 priedas

Įsipareigojimo organizacijai lygis pagal apklaustųjų charakteristikas

Nr.	Teiginiai	Lytis		Šeiminė padėtis		Užimama pozicija		Darbo stažas		
		Vyrai	Moterys	Vedę / ištekęję	Nevedę / neištekęję	Vadovai	Ne vadovai	Iki 5 metų	5 – 15 metų	Daugiau nei 15 metų
	<i>Apklaustųjų skaičius:</i>	122	165	194	93	89	198	104	107	76
F7	Emocinis įsipareigojimas	7,9	8,0	8,2	7,4	8,4	7,7	7,2	7,8	8,9
ei32	aš būčiau labai laimingas(a) galėdamas(a) likti šioje įmonėje iki savo darbinės karjeros pabaigos	7,6	7,7	8,0	7,0	7,9	7,6	6,9	7,2	9,0
ei33	aš didžiuojuosi kalbėdamas (a) apie savo įmonę su pašaliniais žmonėmis	8,6	8,8	8,8	8,3	8,9	8,6	8,3	8,6	9,1
ei34	šios įmonės problemas priimu kaip savo asmenines	7,6	7,5	7,9	6,8	8,5	7,1	6,4	7,7	8,5
F8	Tęstinis įsipareigojimas	4,6	4,6	4,5	4,8	4,1	4,8	4,5	4,4	4,8
ti42	šiuo metu sprendimas likti įmonėje yra labiau būtinybė nei noras	4,2	4,4	4,3	4,5	3,7	4,6	4,2	4,2	4,7
ti43	viena iš kelių rimtų priežasčių pasilikti šioje įmonėje būtų kitų darbinių alternatyvų neturėjimas	5,0	4,7	4,7	5,0	4,5	5,0	4,8	4,7	5,0
F9	Normatyvinis įsipareigojimas	7,9	8,1	8,1	8,0	8,6	7,8	7,5	8,4	8,2
ei35*	<i>aš jaučiuosi esantis (i) šios įmonės dalimi</i>	7,8	8,1	8,1	7,6	8,6	7,6	7,4	8,4	8,0
ni36*	<i>aš manau, kad žmonės privalo būti lojalūs savo įmonei</i>	8,1	8,2	8,1	8,3	8,7	7,9	7,7	8,4	8,4
Kiti teiginiai, apibūdinantys įsipareigojimą įmonei, tačiau nenaudoti kuriant konstrukta										
ni37	mano manymu, naujas darbo pasiūlymas nėra svori priežastis, palikti esamą įmonę	5,3	5,2	5,4	5,0	5,7	5,0	5,3	4,8	5,6
ni38	aš tikiu, kad lojalumas įmonei yra vertybė	8,5	8,5	8,7	8,1	8,9	8,4	8,0	8,7	8,9
ni39	mano manymu, „anų laikų“ karjeros sistema, pagrįsta viso gyvenimo darbu vienoje įmonėje, buvo geresne	4,4	4,4	4,6	3,9	4,1	4,5	3,8	3,4	6,0
ti40*	<i>aš pergyvenu dėl to, kas man atsitiks, jei paliksiu šią organizaciją neturėdamas kito darbo pasiūlymo</i>	6,0	6,9	6,6	6,5	6,5	6,6	5,9	6,4	7,3
ti41	man būtų labai sunku nedelsiant išeiti iš įmonės, net jeigu aš norėčiau (pvz. dėl finansinių ar pan. priežasčių)	6,4	7,0	6,8	6,6	6,7	6,7	6,3	6,4	7,5

* Pastaba: reversinės skalės, todėl atsakymai prieš atliekant analizę buvo perkoduoti ir teiginiai atitinkamai reformuluoti.

13 priedas

Su darbu susijusių veiksnių vertinimo vidurkiai pagal klasterius ir kartas

Nr.		Pirmasis klasteris	Antrasis klasteris	X karta	Y karta
	<i>Apklaustųjų skaičius:</i>	77	210	166	121
1	atlyginimas ir kitos materialios ir nematerialios naudos	6,4	5,7	5,9	5,9
2	būti pastebėtam, įvertintam ir paaukštintam	2,4	4,8	3,5	5,1
3	atmosfera darbe, geri santykiai tarp bendradarbių	6,3	4,8	5,3	4,9
4	gyvenimo kokybė - galimybė derinti profesinį bei asmeninį gyvenimą	5,6	3,9	4,3	4,5
5	inovatyvi, technologiškai pažangi ir patikima įmonė	3,9	5,1	5,1	4,0
6	ramus, be stresų darbas nuo 8 iki 17 val.	4,2	1,4	2,3	2,0
7	savirealizacija ir galimybė tobulėti	3,3	6,1	5,1	5,8
8	vadovo autoritetas - tiek darbo, tiek žmoniškąja prasme	4,0	4,4	4,5	3,8

14 priedas

Su darbus susijusių veiksmų vertinimas pagal apklaustųjų charakteristikas

Nr.		Visi apklaustieji	Lytis		Šeiminė padėtis		Užimama pozicija		Darbo stažas		
			Vyrai	Moterys	Vedę / ištekę	Nevedę / neištekę	Vadovai	Ne vadovai	Iki 5 metų	5 – 15 metų	Daugiau nei 15 metų
	<i>Apklaustųjų skaičius:</i>	287	122	165	194	93	89	198	104	107	76
1	atlyginimas ir kitos materialios ir nematerialios naudos	5,9	6,0	5,8	5,9	5,9	5,7	6,0	5,9	6,0	5,8
2	savirealizacija ir galimybė tobulėti	5,3	5,2	5,4	5,2	5,5	5,6	5,1	5,8	5,8	4,2
3	atmosfera darbe, geri santykiai tarp bendradarbių	5,2	5,1	5,3	5,2	5,2	4,8	5,4	4,9	4,9	5,8
4	inovatyvi, technologiškai pažangi ir patikima įmonė	4,7	4,6	4,8	4,9	4,4	4,9	4,6	4,2	4,6	5,4
5	gyvenimo kokybė - galimybė derinti profesinį bei asmeninį gyvenimą	4,4	4,6	4,2	4,4	4,2	4,4	4,3	4,5	4,5	4,0
6	vadovo autoritetas - tiek darbo, tiek žmoniškąja prasme	4,3	3,9	4,5	4,3	4,1	4,3	4,2	3,9	4,1	4,8
7	būti pastebėtam, įvertintam ir paaukštintam	4,1	4,3	3,9	3,9	4,5	4,6	3,8	4,6	4,4	3,3
8	ramus, be stresų darbas nuo 8 iki 17 val.	2,2	2,3	2,2	2,2	2,2	1,7	2,5	2,1	1,8	2,8

Šioje lentelėje motyvuojantys veiksniai išrūšiuoti pagal svarbą, mažėjančia tvarka

15 priedas

1 ir 2 klasterių bei X ir Y kartų palyginimas: psichologinio kontrakto veiksmų vertinimas

Nr.	Psichologinis kontraktas	Pirmasis klasteris	Antrasis klasteris	X karta	Y karta
	<i>Apklaustųjų skaičius:</i>	77	210	166	121
F1	Darbuotojo prisiimti įsipareigojimai įmonei	8,61	9,04	9,0	8,9
tp23	efektyvus bendradarbiavimas su kolegomis	8,58	8,91	8,8	8,9
tp24	sąžiningą elgesį įmonės atžvilgiu	9,09	9,29	9,3	9,2
tp25	konfidencialios informacijos saugojimą	9,36	9,60	9,5	9,5
tp26	kokybišką ir savalaikį darbo atlikimą	8,62	9,09	9,0	8,9
tp27	atsakingą ir rūpestingą elgesį su įmonės ištekliais	9,16	9,24	9,2	9,2
pp28	pasiūlymų veiklos tobulinimui teikimą	7,96	8,52	8,4	8,3
pp29	savanorišką papildomų darbų prisiėmimą ir atlikimą	7,87	8,74	8,6	8,4
pp30	saviugdą, tobulinant organizacijai reikalingus sugebėjimus ir įgūdžius	8,19	8,82	8,7	8,5
F2	Socialinė atmosfera	7,66	8,14	8,0	8,0
sa9	pozityvią darbo atmosferą	7,99	8,40	8,3	8,3
sa10	kolegų ir vadovų pagalbą	8,47	8,72	8,6	8,8
sa11	pripažinimą ir įvertinimą	7,64	8,15	8,0	8,0
sa12	galimybę laisvai reikšti savo nuomonę	7,57	8,26	8,0	8,2
sa13	galimybę dalyvauti sprendimų priėmime	6,90	7,71	7,6	7,4
op18	darbo ir asmeninio gyvenimo balansą	7,43	7,60	7,5	7,6
F3	Darbo pobūdis	7,64	8,46	8,3	8,2
dp1	darbą, atitinkantį Jūsų žinias ir kompetenciją	8,06	8,74	8,7	8,4
dp2	įkvepiantį ir kupiną iššūkių darbą	7,38	8,42	8,3	7,9
dp3	darbą, leidžiantį pademonstruoti savo tikrąjį potencialą	7,30	8,34	8,2	7,9
dp4	galimybę darbe rodyti iniciatyvą	7,97	8,76	8,4	8,7
op14	grįžtamąjį ryšį apie atliekamą darbą	7,6	8,1	7,8	8,0
F4	Organizacinė politika	6,83	7,45	7,2	7,3
op15	vertinimų bei procedūrų aiškumą ir teisingumą	6,77	7,46	7,1	7,5
op16	lankstų organizacijos požiūrį į taikomas tvarkas ir taisykles	6,79	6,97	6,9	6,9
op17	efektyvų darbo organizavimą	7,10	7,46	7,4	7,3
as19	konkurencingą atlyginimą	6,34	7,10	6,9	6,9
as20	mokymosi, vaikų priežiūros ar kelionės išlaidų kompensavimą	6,60	7,42	7,1	7,4
as21	atlygį už išskirtinius pasiekimus ar premijas išskirtinėm progom	6,53	7,30	7,0	7,2
as22	motyvuojantį gerovės paketą (pvz. sveikatos draudimas, tarnybinis automobilis ir pan.)	7,70	8,46	8,3	8,2
F5	Karjeros vystymas	7,33	7,97	7,6	8,0
kv5	paaukštinimą pareigose	6,51	7,32	6,9	7,4
kv6	galimybę įgyti daugiau žinių ir kompetencijų	7,99	8,57	8,3	8,6
kv7	galimybę keisti darbą įmonės viduje	6,88	7,53	7,2	7,6
kv8	galimybę mokytis	7,96	8,46	8,2	8,6
F6	Viršvalandinis darbas	7,57	8,89	8,7	8,4

16 priedas

1 ir 2 klasterių bei X ir Y kartų palyginimas: įsipareigojimas organizacijai

Nr.	Emocinis įsipareigojimas	Pirmasis klasteris	Antrasis klasteris	X karta	Y karta
	<i>Apklaustųjų skaičius:</i>	77	210	166	121
F7	Emocinis įsipareigojimas	7,46	7,95	8,2	7,3
ei32	aš būčiau labai laimingas(a) galėdamas(a) likti šioje įmonėje iki savo darbinės karjeros pabaigos	7,34	7,51	7,9	6,8
ei33	aš didžiuojuosi kalbėdamas (a) apie savo įmonę su pašaliniais žmonėmis	8,17	8,78	8,7	8,5
ei34	šios įmonės problemas priimu kaip savo asmenines	6,88	7,56	7,9	6,7
F8	Testinis įsipareigojimas	5,80	4,15	4,6	4,6
ti42	šiuo metu sprendimas likti įmonėje yra labiau būtinybė nei noras	5,39	3,90	4,3	4,3
ti43	viena iš kelių rimtų priežasčių pasilikti šioje įmonėje būtų kitų darbinių alternatyvų neturėjimas	6,21	4,39	4,9	4,8
F9	Normatyvinis įsipareigojimas	7,10	8,24	8,1	7,7
ei35*	<i>aš jaučiuosi esantis (i) šios įmonės dalimi</i>	7,08	8,12	8,1	7,5
ni36*	<i>aš manau, kad žmonės privalo būti lojalūs savo įmonei</i>	7,13	8,36	8,1	7,9
	Kiti teiginiai, apibūdinantys įsipareigojimą įmonei, tačiau nenaudoti kuriant konstrukta				
ni37	mano manymu, naujas darbo pasiūlymas nėra svari priežastis, palikti esamą įmonę	4,77	5,34	5,2	5,2
ni38	aš tikiu, kad lojalumas įmonei yra vertybė	8,32	8,50	8,7	8,1
ni39	mano manymu, „anų laikų“ karjeros sistema, pagrįsta viso gyvenimo darbu vienoje įmonėje, buvo geresnė	4,90	3,98	4,7	3,6
ti40*	<i>aš pergyvenu dėl to, kas man atsitiks, jei paliksiu šią organizaciją neturėdamas kito darbo pasiūlymo</i>	6,66	6,42	6,7	6,1
ti41	man būtų labai sunku nedelsiant išeiti iš įmonės, net jeigu aš norėčiau (pvz. dėl finansinių ar pan. priežasčių)	6,64	6,60	6,9	6,3

* Pastaba: reversinės skalės, todėl atsakymai prieš atliekant analizę buvo perkoduoti ir teiginiai atitinkamai reformuluoti.

Emocinio įsipareigojimo veiksmių koreliacija su psichologinio kontrakto veiksniais. X karta

Correlation

			FE7 Emocinis įsipareigojimas	F1 Darbuotojo pripažinėjimas įmonei	F2 Socialinė atmosfera	F3 Darbo pobūdis	F4 Organizacinė politika	F5 Karjeros vystymas	F6 Viršvalandinis darbas
Spearman's rho	FE7 Emocinis įsipareigojimas	Correlation Coefficient	1,000	,276**	,010	,423**	,384**	,199*	,071
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,895	,000	,000	,010	,361
		N	166	166	166	166	166	166	166
	F1 Darbuotojo pripažinėjimas įmonei	Correlation Coefficient	,276**	1,000	,056	,063	-,030	-,004	,014
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,470	,420	,700	,958	,855
		N	166	166	166	166	166	166	166
	F2 Socialinė atmosfera	Correlation Coefficient	,010	,056	1,000	,016	,000	,061	-,107
		Sig. (2-tailed)	,895	,470	.	,837	,996	,435	,171
		N	166	166	166	166	166	166	166
	F3 Darbo pobūdis	Correlation Coefficient	,423**	,063	,016	1,000	,020	,039	,066
		Sig. (2-tailed)	,000	,420	,837	.	,797	,620	,398
		N	166	166	166	166	166	166	166
	F4 Organizacinė politika	Correlation Coefficient	,384**	-,030	,000	,020	1,000	,084	,072
		Sig. (2-tailed)	,000	,700	,996	,797	.	,281	,359
		N	166	166	166	166	166	166	166
	F5 Karjeros vystymas	Correlation Coefficient	,199*	-,004	,061	,039	,084	1,000	,012
		Sig. (2-tailed)	,010	,958	,435	,620	,281	.	,882
		N	166	166	166	166	166	166	166
	F6 Viršvalandinis darbas	Correlation Coefficient	,071	,014	-,107	,066	,072	,012	1,000
		Sig. (2-tailed)	,361	,855	,171	,398	,359	,882	.
		N	166	166	166	166	166	166	166

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

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

a. AGE2 Jūs apmūs (rašykite suėjusių metų skaičių): = 1 X 33-51

Tęstinio įsipareigojimo veiksmų koreliacija su psichologinio kontrakto veiksniais. X karta

Correlation

			FE8 Tęstinis įsipareigojimas	F1 Darbuotojo prisimti įsipareigojimai įmonei	F2 Socialinė atmosfera	F3 Darbo pobūdis	F4 Organizacinė politika	F5 Karjeros vystymas	F6 Viršvalandinis darbas
Spearman's rho	FE8 Tęstinis įsipareigojimas	Correlation Coefficient	1,000	-,054	-,195*	-,172*	,030	-,107	-,227**
		Sig. (2-tailed)	.	,487	,012	,026	,705	,171	,003
		N	166	166	166	166	166	166	166
	F1 Darbuotojo prisimti įsipareigojimai įmonei	Correlation Coefficient	-,054	1,000	,056	,063	-,030	-,004	,014
		Sig. (2-tailed)	,487	.	,470	,420	,700	,958	,855
		N	166	166	166	166	166	166	166
	F2 Socialinė atmosfera	Correlation Coefficient	-,195*	,056	1,000	,016	,000	,061	-,107
		Sig. (2-tailed)	,012	,470	.	,837	,996	,435	,171
		N	166	166	166	166	166	166	166
	F3 Darbo pobūdis	Correlation Coefficient	-,172*	,063	,016	1,000	,020	,039	,066
		Sig. (2-tailed)	,026	,420	,837	.	,797	,620	,398
		N	166	166	166	166	166	166	166
	F4 Organizacinė politika	Correlation Coefficient	,030	-,030	,000	,020	1,000	,084	,072
		Sig. (2-tailed)	,705	,700	,996	,797	.	,281	,359
		N	166	166	166	166	166	166	166
	F5 Karjeros vystymas	Correlation Coefficient	-,107	-,004	,061	,039	,084	1,000	,012
		Sig. (2-tailed)	,171	,958	,435	,620	,281	.	,882
		N	166	166	166	166	166	166	166
	F6 Viršvalandinis darbas	Correlation Coefficient	-,227**	,014	-,107	,066	,072	,012	1,000
		Sig. (2-tailed)	,003	,855	,171	,398	,359	,882	.
		N	166	166	166	166	166	166	166

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

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

a. AGE2 Jūs ū ampius (įrašykite suėjusio metų skaičių): = 1 X 33-51

Normatyvinio įsipareigojimo veiksmų koreliacija su psichologinio kontrakto veiksniais. X karta

Correlation3

			FE9 Normatyvinis įsipareigojimas	F1 Darbuotojo prisiimti įsipareigojimai įmonei	F2 Socialinė atmosfera	F3 Darbo pobūdis	F4 Organizacinė politika	F5 Karjeros vystymas	F6 Viršvalandinis darbas
Spearmans rho	FE9 Normatyvinis įsipareigojimas	Correlation Coefficient	1,000	,241**	,136	,150	,045	-,041	-,019
		Sig. (2-tailed)	.	,002	,081	,053	,563	,600	,811
		N	166	166	166	166	166	166	166
	F1 Darbuotojo prisiimti įsipareigojimai įmonei	Correlation Coefficient	,241**	1,000	,056	,063	-,030	-,004	,014
		Sig. (2-tailed)	,002	.	,470	,420	,700	,958	,855
		N	166	166	166	166	166	166	166
	F2 Socialinė atmosfera	Correlation Coefficient	,136	,056	1,000	,016	,000	,061	-,107
		Sig. (2-tailed)	,081	,470	.	,837	,996	,435	,171
		N	166	166	166	166	166	166	166
	F3 Darbo pobūdis	Correlation Coefficient	,150	,063	,016	1,000	,020	,039	,066
		Sig. (2-tailed)	,053	,420	,837	.	,797	,620	,398
		N	166	166	166	166	166	166	166
	F4 Organizacinė politika	Correlation Coefficient	,045	-,030	,000	,020	1,000	,084	,072
		Sig. (2-tailed)	,563	,700	,996	,797	.	,281	,359
		N	166	166	166	166	166	166	166
	F5 Karjeros vystymas	Correlation Coefficient	-,041	-,004	,061	,039	,084	1,000	,012
		Sig. (2-tailed)	,600	,958	,435	,620	,281	.	,882
		N	166	166	166	166	166	166	166
	F6 Viršvalandinis darbas	Correlation Coefficient	-,019	,014	-,107	,066	,072	,012	1,000
		Sig. (2-tailed)	,811	,855	,171	,398	,359	,882	.
		N	166	166	166	166	166	166	166

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

a. AGE2 Jūsø amþius (áradþykite suþėjusio metø skaiþiø): = 1 X 33-51

Emocinio įsipareigojimo veiksnių koreliacija su psichologinio kontrakto veiksniais. Y karta

Correlations^a

		FE7 Emocinis įsipareigojimas	F1 Darbuotojo prisiimti įsipareigojimai ámonėi	F2 Socialinė atmosfera	F3 Darbo pobūdis	F4 Organizacinė politika	F6 Viršvalandinis darbas	
Spearman's rho	FE7 Emocinis įsipareigojimas	Correlation Coefficient	1,000	,242*	,179*	,361*	,272*	,157
		Sig. (2-táilėl)	.	,007	,049	,000	,003	,085
		N	121	121	121	121	121	121
	F1 Darbuotojo prisiimti įsipareigojimai ámonėi	Correlation Coefficient	,242*	1,000	-,028	-,062	,123	,055
		Sig. (2-táilėl)	,007	.	,763	,499	,181	,546
		N	121	121	121	121	121	121
	F2 Socialinė atmosfera	Correlation Coefficient	,179*	-,028	1,000	-,161	,184*	-,020
		Sig. (2-táilėl)	,049	,763	.	,078	,043	,825
		N	121	121	121	121	121	121
	F3 Darbo pobūdis	Correlation Coefficient	,361*	-,062	-,161	1,000	-,209*	,092
		Sig. (2-táilėl)	,000	,499	,078	.	,021	,317
		N	121	121	121	121	121	121
	F4 Organizacinė politika	Correlation Coefficient	,272*	,123	,184*	-,209*	1,000	,018
		Sig. (2-táilėl)	,003	,181	,043	,021	.	,847
		N	121	121	121	121	121	121
	F5 Kájeros vystymas	Correlation Coefficient	,035	,070	-,248*	,115	-,151	-,129
		Sig. (2-táilėl)	,700	,448	,006	,210	,098	,160
		N	121	121	121	121	121	121
	F6 Viršvalandinis darbas	Correlation Coefficient	,157	,055	-,020	,092	,018	1,000
		Sig. (2-táilėl)	,085	,546	,825	,317	,847	.
		N	121	121	121	121	121	121

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

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

^a ACE2. Jūs ánpisus (áádykitesu ájusiø mæø skáičø): = 2 Y 21-32

Tęstinio įsipareigojimo veiksmų koreliacija su psichologinio kontrakto veiksniais. Y karta

Correlatioŋ

			F1 Darbuotojo prisimti įsipareigojimai įmonei	F2 Socialinė atmosfera	F3 Darbo pobūdis	F4 Organizacinė politika	F5 Karjeros vystymas	F6 Viršvalandinis darbas	
Spe amano 's rho	FE8 Tęstinis įsipareigojimas	Correlation Coefficient	1,000	-,078	-,110	-,192*	,040	-,159	-,136
		Sig. (2-tailed)	.	,398	,230	,035	,661	,082	,137
		N	121	121	121	121	121	121	121
	F1 Darbuotojo prisimti įsipareigojimai įmonei	Correlation Coefficient	-,078	1,000	-,028	-,062	,123	,070	,055
		Sig. (2-tailed)	,398	.	,763	,499	,181	,448	,546
		N	121	121	121	121	121	121	121
	F2 Socialinė atmosfera	Correlation Coefficient	-,110	-,028	1,000	-,161	,184*	-,248**	-,020
		Sig. (2-tailed)	,230	,763	.	,078	,043	,006	,825
		N	121	121	121	121	121	121	121
	F3 Darbo pobūdis	Correlation Coefficient	-,192*	-,062	-,161	1,000	-,209*	,115	,092
		Sig. (2-tailed)	,035	,499	,078	.	,021	,210	,317
		N	121	121	121	121	121	121	121
	F4 Organizacinė politika	Correlation Coefficient	,040	,123	,184*	-,209*	1,000	-,151	,018
		Sig. (2-tailed)	,661	,181	,043	,021	.	,098	,847
		N	121	121	121	121	121	121	121
	F5 Karjeros vystymas	Correlation Coefficient	-,159	,070	-,248**	,115	-,151	1,000	-,129
		Sig. (2-tailed)	,082	,448	,006	,210	,098	.	,160
		N	121	121	121	121	121	121	121
	F6 Viršvalandinis darbas	Correlation Coefficient	-,136	,055	-,020	,092	,018	-,129	1,000
		Sig. (2-tailed)	,137	,546	,825	,317	,847	,160	.
		N	121	121	121	121	121	121	121

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

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

a. AGE2 Jūsø amþius (áradykite suþjusio metø skaiðio): = 2 Y 21-32

Normatyvinio įsipareigojimo veiksmų koreliacija su psichologinio kontrakto veiksniais. Y karta

Correlation

			F1 Darbuotojo prisiimti įsipareigojimai įmonėi	F2 Socialinė atmosfera	F3 Darbo pobūdis	F4 Organiza- cinė politika	F5 Karjeros vystymas	F6 Viršvaldinis darbas	
Spearman's rho	FE9 Normatyvinis įsipareigojimas	Correlation Coefficient	1,000	,066	,109	,165	,148	,113	,164
		Sig. (2-tailed)	.	,474	,234	,071	,106	,218	,073
		N	121	121	121	121	121	121	121
	F1 Darbuotojo prisirišimas įsipareigojimui įmonėi	Correlation Coefficient	,066	1,000	-,028	-,062	,123	,070	,055
		Sig. (2-tailed)	,474	.	,763	,499	,181	,448	,546
		N	121	121	121	121	121	121	121
	F2 Socialinė atmosfera	Correlation Coefficient	,109	-,028	1,000	-,161	,184*	-,248**	-,020
		Sig. (2-tailed)	,234	,763	.	,078	,043	,006	,825
		N	121	121	121	121	121	121	121
	F3 Darbo pobūdis	Correlation Coefficient	,165	-,062	-,161	1,000	-,209*	,115	,092
		Sig. (2-tailed)	,071	,499	,078	.	,021	,210	,317
		N	121	121	121	121	121	121	121
	F4 Organizacinė politika	Correlation Coefficient	,148	,123	,184*	-,209*	1,000	-,151	,018
		Sig. (2-tailed)	,106	,181	,043	,021	.	,098	,847
		N	121	121	121	121	121	121	121
	F5 Karjeros vystymas	Correlation Coefficient	,113	,070	-,248**	,115	-,151	1,000	-,129
		Sig. (2-tailed)	,218	,448	,006	,210	,098	.	,160
		N	121	121	121	121	121	121	121
	F6 Viršvaldinis darbas	Correlation Coefficient	,164	,055	-,020	,092	,018	-,129	1,000
		Sig. (2-tailed)	,073	,546	,825	,317	,847	,160	.
		N	121	121	121	121	121	121	121

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

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

a. AGE2 Jūsø amþius (áradykite suėjusio metø skaièiø): = 2 Y 21-32

Psichologinio kontrakto veiksmų įtaka emociniam įsipareigojimui. X karta

Model Summary^{b,c}

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,717 ^a	,514	,495	,66489	2,095

a. Predictors: (Constant), F6 Viršvalandinis darbas, F2 Socialinė atmosfera, F1 Darbuotojo priimti įsipareigojimai ūmonei, F4 Organizacinė politika, F3 Darbo pobūdis, F5 Karjeros vystymas

b. Dependent Variable: FE7 Emocinis įsipareigojimas

c. AGE2 Jūs amžius (įrašykite suėjusio metų skaičių): = 1 X 33-51

ANOVA^{b,c}

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	74,227	6	12,371	27,984	,000 ^a
	Residual	70,290	159	,442		
	Total	144,517	165			

a. Predictors: (Constant), F6 Viršvalandinis darbas, F2 Socialinė atmosfera, F1 Darbuotojo priimti įsipareigojimai ūmonei, F4 Organizacinė politika, F3 Darbo pobūdis, F5 Karjeros vystymas

b. Dependent Variable: FE7 Emocinis įsipareigojimas

c. AGE2 Jūs amžius (įrašykite suėjusio metų skaičių): = 1 X 33-51

Coefficients^{a,b}

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	,113	,053		2,159	,032	,010	,217
	F1 Darbuotojo priimti įsipareigojimai ūmonei	,344	,053	,363	6,523	,000	,239	,448
	F2 Socialinė atmosfera	-,048	,050	-,053	-,953	,342	-,146	,051
	F3 Darbo pobūdis	,423	,058	,413	7,350	,000	,309	,537
	F4 Organizacinė politika	,328	,054	,341	6,065	,000	,221	,435
	F5 Karjeros vystymas	,187	,050	,212	3,766	,000	,089	,285
	F6 Viršvalandinis darbas	,094	,051	,102	1,823	,070	-,008	,195

a. Dependent Variable: FE7 Emocinis įsipareigojimas

b. AGE2 Jūs amžius (įrašykite suėjusio metų skaičių): = 1 X 33-51

Psichologinio kontrakto veiksmų įtaka emociniam įsipareigojimui. Y karta

Model Summary^{b,c}

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,640 ^a	,410	,379	,82794	1,957

a. Predictors: (Constant), F6 Viršvalandinis darbas, F2 Socialinė atmosfera, F1 Darbuotojo prisiimti įsipareigojimai ūmonei, F4 Organizacinė politika, F3 Darbo pobūdis, F5 Karjeros vystymas

b. Dependent Variable: FE7 Emocinis įsipareigojimas

c. AGE2 Jūs amžius (rašykite suėjusio metų skaičių): = 2 Y 21-32

ANOVA^{b,c}

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	54,334	6	9,056	13,211	,000 ^a
	Residual	78,145	114	,685		
	Total	132,478	120			

a. Predictors: (Constant), F6 Viršvalandinis darbas, F2 Socialinė atmosfera, F1 Darbuotojo prisiimti įsipareigojimai ūmonei, F4 Organizacinė politika, F3 Darbo pobūdis, F5 Karjeros vystymas

b. Dependent Variable: FE7 Emocinis įsipareigojimas

c. AGE2 Jūs amžius (rašykite suėjusio metų skaičių): = 2 Y 21-32

Coefficients^{a,b}

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-,289	,080		-3,625	,000	-,447	-,131
	F1 Darbuotojo prisiimti įsipareigojimai ūmonei	,260	,072	,264	3,628	,000	,118	,402
	F2 Socialinė atmosfera	,223	,079	,208	2,807	,006	,066	,380
	F3 Darbo pobūdis	,445	,066	,495	6,735	,000	,314	,576
	F4 Organizacinė politika	,312	,074	,312	4,241	,000	,166	,457
	F5 Karjeros vystymas	,089	,095	,070	,932	,353	-,100	,278
	F6 Viršvalandinis darbas	,141	,073	,141	1,933	,056	-,003	,286

a. Dependent Variable: FE7 Emocinis įsipareigojimas

b. AGE2 Jūs amžius (rašykite suėjusio metų skaičių): = 2 Y 21-32

Psichologinio kontrakto veiksmų įtaka normatyviniam įsipareigojimui. X karta

Model Summary^{b,c}

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,246 ^a	,060	,025	1,02442	2,008

a. Predictors: (Constant), F6 Viršvalandinis darbas, F2 Socialinė atmosfera, F1 Darbuotojo prisiimti įsipareigojimai ūmonei, F4 Organizacinė politika, F3 Darbo pobūdis, F5 Karjeros vystymas

b. Dependent Variable: FE9 Normatyvinis įsipareigojimas

c. AGE2 Jūsø amþius (áráðykite suėjusio metø skaiðiø): = 1 X 33-51

ANOVA^{b,c}

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,741	6	1,790	1,706	,123 ^a
	Residual	166,861	159	1,049		
	Total	177,601	165			

a. Predictors: (Constant), F6 Viršvalandinis darbas, F2 Socialinė atmosfera, F1 Darbuotojo prisiimti įsipareigojimai ūmonei, F4 Organizacinė politika, F3 Darbo pobūdis, F5 Karjeros vystymas

b. Dependent Variable: FE9 Normatyvinis įsipareigojimas

c. AGE2 Jūsø amþius (áráðykite suėjusio metø skaiðiø): = 1 X 33-51

Coefficients^{a,b}

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-,005	,081		-,056	,955	-,165	,155
	F1 Darbuotojo prisiimti įsipareigojimai ūmonei	,169	,081	,161	2,084	,039	,009	,329
	F2 Socialinė atmosfera	,090	,077	,091	1,168	,245	-,062	,242
	F3 Darbo pobūdis	,091	,089	,080	1,026	,307	-,084	,266
	F4 Organizacinė politika	,065	,083	,061	,777	,438	-,100	,229
	F5 Karjeros vystymas	-,109	,076	-,111	-1,423	,157	-,260	,042
	F6 Viršvalandinis darbas	,069	,079	,067	,870	,386	-,088	,225

a. Dependent Variable: FE9 Normatyvinis įsipareigojimas

b. AGE2 Jūsø amþius (áráðykite suėjusio metø skaiðiø): = 1 X 33-51

Psichologinio kontrakto veiksmų įtaka normatyviniam įsipareigojimui. Y karta

Model Summary^{b,c}

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,259 ^a	,067	,018	,98951	2,172

a. Predictors: (Constant), F6 Viršvalandinis darbas, F2 Socialinė atmosfera, F1 Darbuotojo prisiimti įsipareigojimai ūmonei, F4 Organizacinė politika, F3 Darbo pobūdis, F5 Karjeros vystymas

b. Dependent Variable: FE9 Normatyvinis įsipareigojimas

c. AGE2 Jūs amžius (įrašykite suėjusio metų skaičių): = 2 Y 21-32

ANOVA^{b,c}

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,043	6	1,341	1,369	,233 ^a
	Residual	111,622	114	,979		
	Total	119,665	120			

a. Predictors: (Constant), F6 Viršvalandinis darbas, F2 Socialinė atmosfera, F1 Darbuotojo prisiimti įsipareigojimai ūmonei, F4 Organizacinė politika, F3 Darbo pobūdis, F5 Karjeros vystymas

b. Dependent Variable: FE9 Normatyvinis įsipareigojimas

c. AGE2 Jūs amžius (įrašykite suėjusio metų skaičių): = 2 Y 21-32

Coefficients^{a,b}

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-,149	,095		-1,567	,120	-,338	,039
	F1 Darbuotojo prisiimti įsipareigojimai ūmonei	,013	,086	,014	,154	,878	-,156	,183
	F2 Socialinė atmosfera	,174	,095	,171	1,836	,069	-,014	,362
	F3 Darbo pobūdis	,002	,079	,003	,030	,976	-,154	,159
	F4 Organizacinė politika	,098	,088	,103	1,117	,266	-,076	,272
	F5 Karjeros vystymas	,149	,114	,123	1,307	,194	-,077	,374
	F6 Viršvalandinis darbas	,148	,087	,156	1,699	,092	-,025	,321

a. Dependent Variable: FE9 Normatyvinis įsipareigojimas

b. AGE2 Jūs amžius (įrašykite suėjusio metų skaičių): = 2 Y 21-32