



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Veiksniai, lemiantys X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą
organizacija COVID-19 kontekste**

Baigiamasis magistro projektas

Goda Miltinytė

Projekto autorė

Doc. dr. Živilė Stankevičiūtė

Vadovė

Kaunas, 2022



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Veiksniai, lemiantys X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste

Baigiamasis magistro projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Goda Miltinytė

Projekto autorė

Doc. dr.

Živilė Stankevičiūtė

Vadovė

Prof. dr.

Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė

Recenzentė

Kaunas, 2022



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Goda Miltinytė

Veiksniai, lemiantys X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Goda Miltinytė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Miltinytė, Goda. Veiksniai, lemiantys X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste. Magistro baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Živilė Stankevičiūtė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Žmonių išteklių vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: pasitikėjimas organizacija, organizacinį pasitikėjimą lemiantys veiksniai, mokymasis ir ugdymasis, vidinė komunikacija, karjeros galimybės, veiklos vertinimas ir atlygis, dalyvavimas ir įgalinimas, darbo dizainas, psichologinis saugumas, organizacinis teisingumas, transformacinė vadovo lyderystė, COVID-19 kontekstas.

Kaunas, 2022. 96 p.

Santrauka

Temos aktualumas. Pasitikėjimas – tai individo ryžtas būti pažeidžiamam tuo pačiu metu tikintis teigiamų kitos šalies ketinimų (Burt, Camerer, Rousseau ir Sitkin, 1998). Be abipusio pasitikėjimo sunku įsivaizduoti dviejų individų ar heterogeniškos grupės efektyvų darbą (Haynes, Keena, Lambert, Leone, May ir Ricciardelli, 2020), todėl pasitikėjimas yra neatsiejamas nuo įvairių organizacijos veiklų. Kintanti verslo aplinka, ekonominės krizės, pasaulinės pandemijos ir kiti veiksniai nuolatos kelia didžiulius išbandymus organizacijoms ir verčia darbuotojus abejoti jų pasitikėjimu organizacija, kurioje šie dirba, o sustiprintas pasitikėjimas organizacija gali padėti darbuotojams įveikti baimes įvairių krizių, pavyzdžiui, COVID-19 pandemijos metu (Coca-Stefaniak, He, Mao ir Morrison, 2020). Dėl to darbuotojų pasitikėjimas kitais darbuotojais, vadovais ir visa organizacija, kurioje jie dirba, yra vienas iš kritinių organizacijos sėkmės veiksnių, skatinančių organizacijos konkurencingumą, darbuotojų produktyvumą bei kūrybiškumą ar teigiamos atmosferos organizacijoje kūrimą. Didžioji dauguma šiuo metu darbo rinkoje aktyvių žmonių – X ir Y kartos atstovai, kurie vieni nuo kitų skiriasi savo vertybėmis ir elgsena (Howe ir Strauss, 1992). Tad ir skirtingų kartų darbuotojų suvokiamas pasitikėjimas organizacija irgi gali skirtis. O pats pasitikėjimo kūrimo procesas organizacijoje yra ilgalaikis ir veikiamas įvairių išorinių veiksnių. Tie veiksniai laikui bėgant kinta ir tuo pačiu keičiasi ir darbuotojo pasitikėjimas organizacija bei požiūris į ją.

Objektas. Veiksniai, lemiantys X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste.

Tikslas. Atskleisti X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija lemiančius veiksnius COVID-19 kontekste.

Pagrindiniai projekto rezultatai identifikuoja, jog visi devyni pasitikėjimą organizacija lemiantys veiksniai - mokymasis ir ugdymasis, vidinė komunikacija, karjeros galimybės, veiklos vertinimas ir atlygis, dalyvavimas ir įgalinimas, darbo dizainas, psichologinis saugumas, organizacinis teisingumas, transformacinė vadovo lyderystė – daro reikšmingą įtaką pačiam pasitikėjimui organizacija. Tačiau nagrinėjant atskiras Pasitikėjimo organizacija konstrukto dimensijas ir atskiras kartas matome tam tikrų skirtumų ir vienu veiksnių reikšmingesnę įtaką stiprinant skirtingas Pasitikėjimo organizacija dimensijas. Paminėtina ir tai, jog COVID-19 kontekstas nedaro statistiškai reikšmingos įtakos X kartos pasitikėjimo organizacija formavimui, tačiau labai nežymiai moderuoja pasitikėjimą lemiančių veiksnių ir Pasitikėjimo organizacija ryšį Y kartos atveju.

Miltinyte, Goda. Factors Determining the Trust of X and Y Generation Employees in the Organization in the Context of COVID-19 / supervisor Assoc. Prof. Dr., Zivile Stankeviciute; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Human Resources Management, Business and Public Management,

Keywords: Trust in the Organization, Factors Determining the Trust in the Organization, Learning and Development, Internal Communication, Career Opportunities, Performance Evaluation and Rewards, Participation and Empowerment, Job Design, Psychological Safety, Organizational Justice, Transformational Leadership, Context of COVID-19.

Kaunas, 2022. 96.

Summary

Relevance of the work. Trust is defined as the determination of an individual to be vulnerable while expecting the other party's intentions to be positive (Burt, Camerer, Rousseau and Sitkin, 1998). Without mutual trust, it is difficult to imagine effective work of two individuals or a heterogeneous group (Haynes, Keena, Lambert, Leone, May, and Ricciardelli, 2020), so trust is inseparable from the various activities of an organization. A changing business environment, economic crises, global pandemics and other factors are constantly putting major challenges on organizations and makes employees question their trust in the organization they work for, while enhanced trust in the organization can help employees overcome fears during various crises, such as the COVID-19 pandemic (Stefaniak, He, Mao, and Morrison, 2020). As a result, employee trust in other employees, managers, and the entire organization which he or she works for is one of the critical factors in an organization's success, increasing the organization's competitiveness, employee productivity and creativity, or creating a positive atmosphere within the organization. X and Y generations make up the biggest majority of people currently active in the labor market, meanwhile their values and behavior are different (Howe and Strauss, 1992). Therefore, how trust in the organization is perceived by different generations of employees may also be different. The process of building trust in the organization itself is long-term and it is influenced by various external factors. Those factors as well as the employee's trust in the organization and employee's attitude towards it change over time.

Work object. Factors determining the trust of X and Y generation employees in the organization in the context of COVID-19.

Work objective. To reveal the factors that determine the trust of X and Y generation employees in the organization in the context of COVID-19.

Main results. The main results of the project show that all nine determinants of trust in the organization - learning and development, internal communication, career opportunities, performance evaluation and rewards, participation and empowerment, job design, psychological safety, organizational justice, transformational leadership - have a significant impact on trust in the organization itself. However, when examining individual dimensions of organizational trust and different generations, we see certain differences and a more significant influence of some factors in strengthening different dimensions of organizational trust. In addition, the context of COVID-19 does not have a statistically significant effect on the formation of Generation X trust in the organization

but it moderates the relationship between trust determinants and Organizational Trust in Generation Y.

Turinys

Lentelių sąrašas	9
Paveikslų sąrašas	10
Terminų sąrašas.....	11
Įvadas.....	12
1. Veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, problemos analizė.....	14
2. Veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, teoriniai sprendimai.....	23
2.1. Pasitikėjimo organizacija samprata	23
2.2. Pasitikėjimo organizacija tipai	24
2.2.1. Asmeninis pasitikėjimas.....	25
2.2.2. Beasmenis pasitikėjimas.....	27
2.3. Kartų samprata ir klasifikavimas.....	29
2.3.1. X kartos charakteristikos	31
2.3.2. Y kartos charakteristikos	32
2.4. COVID-19 konteksto konceptualizavimas	33
2.4.1. Darbo vietos lankstumas.....	34
2.4.2. Darbinė (profesinė) izoliacija	36
2.5. Veiksniai, lemiantys pasitikėjimą organizacija	37
2.6. Veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, konceptualus modelis	46
3. Veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, empirinio tyrimo metodikos pagrindimas	48
3.1. Veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, empirinio tyrimo instrumento konstravimas.....	48
3.2. Veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, empirinio tyrimo imtis ir respondentų parinkimas	50
3.3. Veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, empirinio tyrimo duomenų rinkimas ir analizės metodai	51
3.4. Veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, empirinio tyrimo matavimo skalių patikimumas.....	51
3.5. Veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, empirinio tyrimo konstrukto struktūros analizė	52
3.6. Veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, empirinio tyrimo etika	54
4. Veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, empirinio tyrimo rezultatai ir diskusija.....	55
4.1. Veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, empirinio tyrimo respondentų demografinės ir darbo charakteristikos.....	55
4.2. Veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, empirinio tyrimo konstrukto vidurkių analizė	57
4.3. Veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, empirinio tyrimo konstrukto vidurkių analizė pagal demografinės charakteristikas	62

4.4. Veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, empirinio tyrimo sąsajų analizė	64
4.5. Veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, empirinio tyrimo sąsajų analizė pagal demografines charakteristikas	65
4.6. Veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, empirinio tyrimo regresinė analizė	68
4.7. Veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija.....	73
Išvados ir rekomendacijos	77
Literatūros sąrašas	80
Informacijos šaltinių sąrašas	96
Priedai.....	97
1 priedas. Veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, empirinio tyrimo instrumentas	97
2 priedas. Tyrimo anketa	98
3 priedas. Karjeros galimybių, Psichologinio saugumo ir Organizacinio teisingumo konstrukty persuktos faktorių matricos	104
4 priedas. Matavimo skalių patikimumo vertinimas prieš faktorinę analizę (sudaryta autorės)	104
5 priedas. Respondentų demografinių ir darbo charakteristikų pasiskirstymas pagal X ir Y kartas (sudaryta autorės)	105
6 priedas. Mokymosi ir ugdymosi teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)	105
7 priedas. Vidinės komunikacijos teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)	106
8 priedas. Karjeros galimybių teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)	106
9 priedas. Veiklos vertinimo ir atlygio teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)	106
10 priedas. Dalyvavimo teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės).....	107
11 priedas. Darbo dizaino teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės).....	107
12 priedas. Psichologinio saugumo teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)	108
13 priedas. Organizacinio teisingumo teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)	108
14 priedas. Transformacinės vadovo lyderystės teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)	108
15 priedas. Pasitikėjimo organizacija konstrukto ir jo atskirų dimensijų vidurkių palyginimas tarp X ir Y kartų (sudaryta autorės).....	109
16 priedas. Atskirų žmonių išteklių vadybos praktikų vidurkių palyginimas tarp X ir Y kartų (sudaryta autorės)	109
17 priedas. Likusių pasitikėjimą lemiančių veiksnių vidurkių palyginimas tarp X ir Y kartų (sudaryta autorės)	110
18 priedas. Kraskelo-Voliso kriterijų k-nepriklausomoms imtims ($k>2$) testo skirtingų darbo sektorių vidurkių palyginimas (sudaryta autorės)	110
19 priedas. <i>Mann-Whitney U</i> testo respondentų atsakymo vidurkių palyginimas pagal skirtingą organizacijos, kurioje jie dirba, dydį (sudaryta autorės)	111

20	priedas. <i>Mann-Whitney U</i> testo respondentų atsakymo vidurkių palyginimas pagal skirtingą jų darbo modelį (sudaryta autorės)	111
21	priedas. Kintamųjų <i>Kolmogorov-Smirnov</i> testo analizė (sudaryta autorės)	112
22	priedas. Pasitikėjimo organizacija konstrukto ir jį lemiančių veiksnių koreliacijų matrica ($p < 0.05$) analizuojant X kartos respondentų imtį (sudaryta autorės)	113
23	priedas. Pasitikėjimo organizacija konstrukto ir jį lemiančių veiksnių koreliacijų matrica ($p < 0.05$) analizuojant Y kartos respondentų imtį (sudaryta autorės)	113
24	priedas. Pasitikėjimo organizacija konstrukto ir jį lemiančių veiksnių koreliacijų matrica ($p < 0.05$) vyrų grupėje (sudaryta autorės)	114
25	priedas. Pasitikėjimo organizacija konstrukto ir jį lemiančių veiksnių koreliacijų matrica ($p < 0.05$) moterų grupėje (sudaryta autorės)	114
26	priedas. Pasitikėjimo organizacija ir jį lemiančių veiksnių sąsajos privataus ir viešojo sektorių grupėse (sudaryta autorės)	115
27	priedas. Pasitikėjimo organizacija ir jį lemiančių veiksnių sąsajos iki 1 metų, 1-2 metus, 3-5 metus, 6-10 metų ir daugiau nei 11 metų dirbančiųjų dabartinėje darbovietėje grupėse (sudaryta autorės)	115
28	priedas. Pasitikėjimo organizacija ir jį lemiančių veiksnių sąsajos tarp vadovaujamas pareigas ir ne vadovujamas pareigas užimančių asmenų grupių (sudaryta autorės).....	116
29	priedas. Pasitikėjimo organizacija ir jį lemiančių veiksnių sąsajos tik iš namų, labiau iš namų, po lygiai iš namų ir organizacijos patalpose, labiau organizacijos patalpose ir tik organizacijos patalpose dirbančių darbuotojų grupėse (sudaryta autorės)	116
30	priedas. Tyrimo hipotezių testavimo rezultatai	117

Lentelių sąrašas

1 lent. Organizacinio pasitikėjimo samprata (sudaryta autorės)	23
2 lent. Kartų kohortų gimimo ribos (sudaryta autorės)	31
3 lent. Organizacinį pasitikėjimą lemiantys veiksniai (sudaryta autorės).....	37
4 lent. Veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, empirinio tyrimo skalės (sudaryta autorės)	49
5 lent. Koreliacijos koeficientų interpretacija pagal Cohen ir kt. (2003) (cit. Piligrimienė, 2016) ..	51
6 lent. Matavimo skalių patikimumo vertinimas (sudaryta autorės).....	52
7 lent. KMO ir Bartlett'o testo reikšmės (sudaryta autorės)	52
8 lent. Pasitikėjimo organizacija persukta faktorių matrica (sudaryta autorės)	53
9 lent. Horizontalaus pasitikėjimo (Pasitikėjimo kolegomis) teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)	57
10 lent. Vertikalaus pasitikėjimo (Pasitikėjimo vadovu) teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)	58
11 lent. Beasmenio pasitikėjimo (pasitikėjimo organizacinėmis sistemomis) teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)	59
12 lent. Darbinės (profesinės) izoliacijos teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)	60
13 lent. Tyrimo konstruktų ir jų dedamųjų vidurkiai bei standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)	60
14 lent. <i>Mann-Whitney U</i> testo X ir Y kartų vidurkių palyginimas (sudaryta autorės)	61
15 lent. <i>Mann-Whitney U</i> testo respondentų atsakymo vidurkių palyginimas pagal skirtingą jų darbo laiką organizacijoje (sudaryta autorės)	63
16 lent. Pasitikėjimo organizacija konstrukto ir jį lemiančių veiksnių koreliacijų matrica ($p < 0.05$) (sudaryta autorės)	64
17 lent. Pasitikėjimo organizacija ir jį lemiančių veiksnių sąsajos vidurinio, profesinio, aukštojo koleginio ir aukštojo universitetinio išsilavinimo grupėse (sudaryta autorės)	66
18 lent. Pasitikėjimo organizacija ir jį lemiančių veiksnių sąsajos iki 10 darbuotojų, 11-50 darbuotojų, 51-250 darbuotojų ir 251 ir daugiau darbuotojų turinčių organizacijų grupėse (sudaryta autorės) ..	67
19 lent. Pasitikėjimą lemiančių veiksnių įtaka Pasitikėjimui organizacija, Asmeniniam pasitikėjimui ir Beasmeniam pasitikėjimui (sudaryta autorės)	68
20 lent. Pasitikėjimą lemiančių veiksnių įtaka Asmeniniam pasitikėjimui, Horizontaliam pasitikėjimui ir Vertikaliam pasitikėjimui (sudaryta autorės)	69
21 lent. Pasitikėjimą lemiančių veiksnių įtaka Pasitikėjimui organizacija atskirai analizuojant X ir Y kartas (sudaryta autorės).....	70

Paveikslų sąrašas

1 pav. Beasmenio pasitikėjimo dimensijos (Sudaryta remiantis Ahteela ir Vanhala, 2011)	29
2 pav. Veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, konceptualus modelis (sudaryta autorės).....	47
3 pav. Paniott'o formulė.....	51
4 pav. X ir Y kartų respondentų palyginimas pagal jų darbo laiką dabartinėje darbovietėje (sudaryta autorės)	56
5 pav. X ir Y kartų respondentų palyginimas pagal jų darbo vietos lankstumą (sudaryta autorės)..	56

Terminų sąrašas

Pasitikėjimas organizacija – Tai aukštesnio lygio konstruktas, apimantis tiek asmeninį (pasitikėjimą bendradarbiais ir vadovais), tiek ir beasmenį pasitikėjimą organizacija (Ahteela ir Vanhala, 2011). Darbe terminai – Pasitikėjimas organizacija ir Organizacinis pasitikėjimas – naudojami kaip sinonimai.

Asmeninis pasitikėjimas – tai pasitikėjimas, nukreiptas į konkretų asmenį (Maguire ir Phillips, 2008).

Horizontalus pasitikėjimas – tai pasitikėjimas viename organizaciniame lygmenyje esančiais kolegomis (Ahteela ir Vanhala, 2011). Darbe terminai – Horizontalus pasitikėjimas ir Pasitikėjimas kolegomis – naudojami kaip sinonimai.

Vertikalus pasitikėjimas – tai pasitikėjimas skirtinguose organizaciniuose lygiuose esančiais kolegomis – vadovais (Ahteela ir Vanhala, 2011). Darbe terminai – Vertikalus pasitikėjimas ir Pasitikėjimas vadovu – naudojami kaip sinonimai.

Beasmenis pasitikėjimas – tai organizacinio pasitikėjimo dimensija, nukreipta į organizacines sistemas (Maguire ir Phillips, 2008). Darbe terminai – Basmenis pasitikėjimas ir Pasitikėjimas organizacinėmis sistemomis – naudojami kaip sinonimai.

Įvadas

Temos aktualumas. Pasitikėjimas – tai individo ryžtas būti pažeidžiamam tuo pačiu metu tikintis teigiamų kitos šalies ketinimų (Burt, Camerer, Rousseau ir Sitkin, 1998). Be abipusio pasitikėjimo sunku įsivaizduoti dviejų individų ar heterogeniškos grupės efektyvų darbą (Haynes, Keena, Lambert, Leone, May ir Ricciardelli, 2020), todėl pasitikėjimas yra neatsiejamas nuo įvairių organizacijos veiklų. Kintanti verslo aplinka, ekonominės krizės, pasaulinės pandemijos ir kiti veiksniai nuolatos kelia didžiulius išbandymus organizacijoms ir verčia darbuotojus abejoti jų pasitikėjimu organizacija, kurioje šie dirba, o sustiprintas pasitikėjimas organizacija gali padėti darbuotojams įveikti baimes įvairių krizių, pavyzdžiui, COVID-19 pandemijos metu (Coca-Stefaniak, He, Mao ir Morrison, 2020).

Darbuotojų pasitikėjimas kitais darbuotojais, vadovais ir visa organizacija, kurioje jis dirba, yra vienas iš esminių organizacijos sėkmės veiksnių, skatinančių organizacijos konkurencingumą, darbuotojų produktyvumą bei kūrybiškumą ar teigiamos atmosferos organizacijoje kūrimą. Kitais žodžiais tariant, efektyvus organizacijos darbas įmanomas tik tada, kai visi organizacijos individai dirba kartu ir pasitikėdami vieni kitu (Connell ir Zeffane, 2003). Didžioji dauguma šiuo metu darbo rinkoje aktyvių žmonių – X ir Y kartos atstovai, kurie vieni nuo kitų skiriasi savo vertybėmis ir elgsena (Howe ir Strauss, 1992). Tad ir skirtingų kartų darbuotojų suvokiamas pasitikėjimas organizacija irgi gali skirtis. Pažymėtina, jog pats pasitikėjimo kūrimas organizacijoje yra ilgalaikis ir veikiamas įvairių išorinių veiksnių. Tie veiksniai laikui bėgant kinta ir tuo pačiu keičiasi ir darbuotojo pasitikėjimas organizacija bei požiūris į ją. Dėl to pažymėtina, jog tampa nebeaišku, kokius sprendimus reikia priimti Lietuvoje veikiančioms organizacijoms, siekiančioms sukurti stiprų ryšį su darbuotoju bei norinčioms stiprinti X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą pačia organizacija COVID-19 pandemijos laikotarpiu.

Darbo problema. Kokie veiksniai labiausiai lemia X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste? Kintant darbuotojų pasitikėjimą organizacija lemiantiems veiksniams, tampa nebeaišku, kokie veiksniai labiausiai veikia X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija, kurioje jie dirba, bei į ką reikia orientuotis Lietuvos organizacijoms, siekiančioms padidinti darbuotojų pasitikėjimą pačia organizacija COVID -19 pandemijos metu. Šie atskleisti aspektai argumentuoja, kad pasitikėjimą organizacija lemiančių veiksnių pažinimas Lietuvoje yra aktualus tiek teoriniu, tiek ir praktiniu požiūriais.

Darbo objektas. Veiksniai, lemiantys X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste.

Darbo tikslas. Atskleisti X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija lemiančius veiksnius COVID-19 kontekste.

Darbo uždaviniai.

1. Apibūdinti darbuotojų pasitikėjimą organizacija ir jo tipus akcentuojant X ir Y kartų ypatumus.
2. Identifikuoti veiksnius, lemiančius X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste.
3. Parengti tyrimo metodiką, leidžiančią identifikuoti veiksnius, lemiančius X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste.

4. Empiriškai ištirti veiksnius, lemiančius X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, ir pateikti rekomendacijas.

Naudoti metodai. Atlikta sisteminė ir lyginamoji mokslinės literatūros ir antrinių informacijos šaltinių analizė; pirminiams duomenims surinkti taikytini kiekybinio tyrimo apklausos internetu metodas; empirinio tyrimo duomenims susisteminti taikytini aprašomosios bei analitinės statistikos metodai.

Darbą sudaro 96 puslapiai, 21 lentelė, 5 paveikslai. Darbo metu panaudoti 179 literatūros ir 3 informaciniai šaltiniai. Darbe yra keturios dalys. Pirmojoje dalyje pateikiama veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, problemos analizė. Antrojoje aprašomi veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija Covid-19 kontekste, teoriniai sprendimai. Trečiojoje dalyje nurodomos veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, empirinio tyrimo metodikos pagrindimas. O ketvirtojoje dalyje – pateikiami veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, empirinio tyrimo rezultatai ir diskusija

1. Veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, problemos analizė

Pasitikėjimą galima apibūdinti kaip pasiryžimą būti pažeidžiamam, keliant teigiamus lūkesčius dėl kitos šalies ketinimų (Burt ir kt., 1998). Tokie lūkesčiai atskleidžia suvokimą apie kitą šalį ir jos patikimumą, o ketinimas tapti pažeidžiamam parodo rizikingumą. Pasitikėjimą galima apibūdinti ir kaip lūkestį, jog bus vykdomi kitos pusės įsipareigojimai, kita pusė elgsis nuspėjamai bei sąžiningai (George, Lofstrom ir Zaheer, 2002). Todėl viena šalis pasitiki kita, kad pastaroji kažką padarys gero pirmajai šaliai, pavyzdžiui, be nuolatinės priežiūros ir, kaip teigia Chu ir Dyer (2003) nesieks pasinaudoti pirmosios šalies pažeidžiamumu arba, kaip teigia Chen, Saporito ir Sapienza (2004) atsižvelgs į pirmosios pusės gerovę. Pasak Cropanzano ir Mitchell (2005), pasitikėjimas yra ir palankių socialinių mainų rezultatas: matydami, kad kiti elgiasi taip, kas verčia jais pasitikėti, žmonės labiau linkę atliepti į tą pasitikėjimą, ir labiau pasitikėti kitais, įsipareigoti vienas kitam. Pasitikėjimą galima apibūdinti ir kaip psichologinį nusiteikimą kito subjekto atžvilgiu tam tikru laiko momentu (Baer, Colquitt, Halvorsen-Ganepola ir Long, 2014) bei sutikimą būti pažeidžiamam esant to subjekto įtakoje, nesvarbu ar subjektas būtų asmuo ar asmenų grupė (LeBlanc ir Schaubroeck, 2019).

Pasak Burt ir kt. (1998) pasitikėjimui atsirasti būtinos dvi sąlygos: rizika (angl. *risk*) ir tarpusavio priklausomybė (angl. *interdependence*). O Jucevičienė (2013) dar prie šių parametrų priskiria ir pasitikinčiojo pažeidžiamumą, teigiamus lūkesčius ir savanoriškumą.

Rizika yra tikinčiosios šalies suvokiama nuostolių tikimybė (Burt ir kt., 1998). Kaip teigia Jucevičienė (2013), jei vertintumėme pasitikėjimą kaip socialinį reiškinį, tai jis būtų galimas tik neapibrėžtose situacijose su neaiškia galutine išeiga. Todėl galima teigti, jog ryšys tarp pasitikėjimo ir rizikos atsiranda dėl abipusių santykių, kai rizika sukuria galimybę atsirasti pasitikėjimui, dėl kurio šalis noriai prisiima riziką (Burt ir kt., 1998). Nes, kaip teigia Davis, Mayer ir Schoorman (1995), pasitikėjimo aktualumas išlieka tada, kai pasitikintieji dėl kitos pusės veiksmų turi ką prarasti.

Toks rizikos prisiėmimas negalimas be tarpusavio priklausomybės, kai vienos šalies interesai įvykdomi tik pasikliaujant kita šalimi. Todėl pasitikėjimą galima apibūdinti kaip individo nuostatą apie kitą šalį kaip apie geranorišką ir patikimą partnerį (Diskienė, Jaškevičiūtė, Savickė ir Stankevičienė, 2021), o pati pasitikėjimo samprata yra glaudžiai susijusi su santykių ir įsipareigojimų abipusiškumu (Jucevičienė, 2013).

Jucevičienė (2013) pasitikinčiojo pažeidžiamumą laiko esmine pasitikėjimo dedamąja dalimi. Pasak Jucevičienės (2013) įprastai pasitikėjimas pasireiškia tada, kai potencialiai partneris gali nukentėti nuo kitos pusės tam tikrų veiksmų. Be to, Jucevičienė (2013) teigia, jog individai, kurie pasitiki kita šalimi, tikisi geriausio, todėl pasitikėjimą galima sieti ir su individų teigiamais lūkesčiais kito asmens atliekamų veiksmų atžvilgiu. Todėl reikia pabrėžti du svarbius pasitikėjimo aspektus: individo polinkį pripažinti savo pažeidžiamumą ir įsitikinimą, kad kita šalis elgsis palankiai ja pasitikinčiam asmeniui, dėl kurių patį pasitikėjimą galima traktuoti dvejopai: pasitikėjimą kaip elgesio intenciją ir pasitikėjimą kaip vidinį veiksma (Colquitt, LePine ir Scott, 2007). Be to, pasitikėjimui atsirasti svarbus ir savanoriškumas. Pats pasitikėjimas negali kilti iš prievartos, nes yra grįstas laisva individo valia, būti pažeidžiamam kitos pusės atžvilgiu, tikint jog tuo nebus pasinaudota (Jucevičienė, 2013).

Pasitikėjimas yra neatsiejamas organizacinėje veikloje, o apie patį pasitikėjimą organizacijoje kalbama jau ne vienerius metus. Įvairūs įžymių organizacijų pasauliniai skandalai ir pasitikėjimo pažeidimai jau kurį laiką kelia klausimą apie organizacinį pasitikėjimą ir išaugusį poreikį nustatyti

įvairius griežtesnius organizacijų valdymo ir veiklos reguliavimo standartus valstybės mastu. O tai kartu daro įtaką ir vidinėms organizacijų kontrolės sistemos, didėjančiam procesų formalizavimui, griežtesnei vertinimo ir audito praktikai bei atlygio ir sankcijų sistemų peržiūrai (Den Hartog, Gillespie, Searle, Six, Skinner ir Weibel, 2016). Dėl pasaulyje vykstančių visuomeninių, ekonominių, politinių, technologinių ir įvairių kitų globalių pokyčių organizacijos privalo vis greičiau reaguoti ir keistis, todėl organizacinė motyvacija, novatoriška lyderystė ir pasitikėjimas organizacija laikomi veiksmingomis priemonėmis, užtikrinančiomis teigiamus organizacijos rezultatus (Aksel, Hassan, Semercioz ir Toyman, 2012).

Paminėtina, jog kiekvienoje organizacijoje yra darbuotojai, kurie skiriasi vienas nuo kito savo amžiumi, kvalifikacija, išsilavinimu ir kitais aspektais (Leelamanothum, Na-Nan ir Ngudgratoke, 2018). Didžiausi tokie skirtumai pastebimi tarp skirtingų kartų atstovų. Pasak Schullery (2013) karta paprastai apibūdinama kaip žmonių grupė, gimusi tam tikru intervaliniu laikotarpiu. Clurman ir Smith (1998) teigia, jog tos pačios kartos atstovai dalinasi panašia gyvenimo patirtimi. Gyvenimo patirtį mokslininkai apibūdina kaip populiariąją kultūrą, ekonomikos sąlygas, pasaulio įvykius, stichines nelaimes ir technologijas (Clurman ir Smith, 1998). Todėl galima teigti, jog kiekviename gyvenimo etape asmenys skirtingai savo elgiasi, mokosi ar skiriasi jų gyvenimo būdas (Leelamanothum ir kt., 2018).

Kartų panašumai ir skirtumai turi įtakos tos kartos atstovų požiūriui, elgesiui dėl karjeros, pinigų, orientacijų ir gyvenimo prioritetų (Chen ir Choi, 2008). Pasak Colquitt, Lepine ir Wesson (2011), kartų skirtumai net gali sukelti problemų tarp komandos narių, dėl kurių galiausiai sumažėja darbo efektyvumas. Darbo jėgos kartų skirtumai gali sukelti ir problemų vadovams, atsakingiems už tai, kad užduotys būtų įvykdytos (Kaifi ir kt., 2012). Todėl, kai skirtingos kartos dirbdamos kartu, turi prisitaikyti viena prie kitos, suprasti skirtumus ir juos priimti (Leelamanothum ir kt., 2018).

2020 metais darbo jėgą Lietuvoje sudarė kiek daugiau nei 1.477 mln. asmenų (Lietuvos statistikos departamentas, 2021). Iš jų didžioji dauguma X ir Y kartos atstovai. Pasak Stanišauskienės (2015), pastarąjį dešimtmetį į darbo rinką žengiant Y kartos atstovams, kurie iš kol kas darbo rinkoje dominuojančios X kartos išsiskiria kitokiomis vertybėmis ir elgsena (Howe ir Strauss, 1992), kyla kartų konfliktas, kuris sunkina darbo santykius. Kaip teigia Stanišauskienė (2015), po dešimties metų, kai jau „Y karta bus dominuojanti darbo rinkoje, jai būdingos vertybės bei elgsena formuos darbo stilių ir organizacijų vertybes“. Kadangi šios kartos turi dirbti kartu darbinėje aplinkoje, organizacinė elgsena keičiasi, norint prisitaikyti prie kiekvienos kartos (Kaifi ir kt., 2012). Akcentuotina, jog organizacijos ir mokslininkai tik dabar pradeda spręsti problemas, susijusias su kartų skirtumais, kurie gali turėti didelės įtakos organizacijos lyderystei ir sėkmei (Salahuddin, 2010). *Vadinasi atsižvelgiant į minėtas aplinkybes, tikėtina, jog skirtingų kartų darbuotojų pasitikėjimas organizacija gali skirtis ir skirtingi veiksniai gali lemti didesnį darbuotojų pasitikėjimą organizacija analizuojant skirtingų kartų atstovus.*

Pats pasitikėjimas šių dienų organizacijoje dažnai traktuojamas kaip vienas pagrindinių sėkmės veiksnių, kuris suteikia naudą tiek darbuotojui, tiek pačiam darbdaviui ir visai organizacijai. Pirmiausia, teigiama, jog pasitikėjimo nauda organizacijoje yra abipusė. Jei aplinka skatina aukštą vadovų pasitikėjimą darbuotojais, darbuotojai atsilygina demonstruodami aukštą pasitikėjimą vadovybe (Ahteela ir Vanhala, 2011). Vadinasi, pasitikėjimas tarp darbuotojo, jo kolegų, vadovų ir apskritai visos organizacijos sudedamųjų dalių sukuria aukštą pridėtinę vertę visoms suinteresuotosioms šalims. Pavyzdžiui, jei darbdavys demonstruoja geranoriškumą ir paramą

taikydamas žmonių išteklių vadybos praktikas, darbuotojai yra labiau linkę atliepti, pasitikėdami juo (Cropanzano ir Mitchell, 2005). *Vadinasi, pasitikėjimo metu vyksta mainai, kurie sukuria naudą tiek darbuotojui, tiek pačiai organizacijai.*

Viena iš naudų, kurią pasitikėjimas atneša tiek darbuotojui, tiek organizacijai yra tai, kad **pasitikėjimas organizacija gerina darbuotojo savijautą ir sukuria teigiamą darbo atmosferą.** Pasitikėjimas kyla dėl teigiamų žmogaus emocijų ir pats sukelia teigiamą žmonių reakciją. O pačios teigiamos emocijos sukuria pozityvią psichologinę atmosferą, kuri skatina darbuotojų efektyvumą ir efektingumą ir leidžia jiems geriau atlikti paskirtas užduotis (Fredrickson, 2001). Vieni kitu pasitikintys komandos nariai yra aktyvesni, labiau sutelkia dėmesį užduočių atlikimui, yra optimistiškesni, dažniau bendrauja, labiau linkę teikti grįžtamąjį ryšį ir būti atviri (Ford ir Newman, 2021). Be to, kai yra pasitikėjimas tarp darbuotojų, darbuotojas nebėra suinteresuotas ginti vien tik savo interesus, laikyti kolegas grėsme bei tikėtis blogų jų ketinimų. Taigi, vieni kitais pasitikintys darbuotojai, žinodami teigiamas kolegų intencijas, yra labiau suinteresuoti geriau atlikti savo užduotis ir net prisiimti daugiau atsakomybių (Gavin ir Mayer, 2005). Tyrimais įrodyta, jog pasitikėjimas kolegomis ir vadovais gerina darbuotojų psichologinę būklę, o pasitikėjimo sumažėjimas – blogina (Aslam, Hasnain, Khalid ir Ullah, 2019). Pasitikėjimą galima traktuoti kaip komandinio darbo pagrindą, nes tokie neformalūs įsipareigojimai, pagrįsti pasitikėjimu, leidžia komandai veikti (Chen ir Xu, 2017). Vadinasi, pasitikėjimas organizacijoje yra ypatingai svarbus siekiant išlaikyti pozityvią darbo atmosferą ir taip paskatinti darbuotojus dar labiau stengtis atliekant savo kasdienės užduotis darbe.

Pasitikėjimas skatina kūrybiškumą. Tyrimais nustatyta, jog organizacinis pasitikėjimas itin skatina kūrybiškumą (Chen ir Jiang, 2017). Paminėtina, jog pasitikėjimas ypač svarbus žiniomis pagrįstose organizacijose, nes tai padeda paskatinti žiniomis paremtą kūrybos procesą ir kitas su tuo susijusias veiklas (Blomqvist, 2002). Be to, pasitikėjimas gerina darbuotojo psichologinę savijautą, dėl to jis sugeba kūrybiškai ir pozityviai mąstyti (Jena, Panigrahy ir Pradhan, 2018). Li, Rong ir Xie (2019) tyrimai parodė, jog pasitikėjimas veikia kaip mediatorius ir ypač prisideda prie kūrybiškumo skatinimo komandiniame darbe, nes pasitikėjimas skatina komandos narius mokytis vienas iš kito, skatina dalytis idėjomis, suteikia komandos nariams kūrybinį įkvėpimą bei skatina dirbti kartu, kad būtų pasiekti bendri komandiniai tikslai. Be to, pasitikėjimas yra vienas iš parametru, leidžiančių organizacijai pritraukti novatoriškus darbuotojus ir tokiu būdu auginti organizacijos inovatyvumą (Ahteela ir Vanhala, 2011). Tiesą sakant, pasitikėjimas atlieka ir gyvybiškai svarbų vaidmenį keičiantis idėjomis tarp darbuotojų ir lemia naujoves organizacijoje, nes darbuotojai gali lengvai tobulinti savo gebėjimus, talentus ir įgūdžius tokioje pasitikėjimu grįstoje aplinkoje (Ahteela ir Vanhala, 2011).

Pasitikėjimas padeda išlaikyti organizacinį konkurencingumą. Organizacijos veikia kompleksiškoje aplinkoje, todėl beasmenis pasitikėjimas netgi tampa organizacijų pranašumu konkurencinėje kovoje (Aqagoli, Barzoki ir Safari, 2020) ir gali būti kritiškai svarbus siekiant konkurencinio organizacinio pranašumo rinkoje. Be to, pasitikėjimas jau tapo organizacijų konkurencinės sėkmės veiksniu (Jucevičienė, 2013). Jei organizacija sugeba išlaikyti didesnę organizacinę pasitikėjimą nei konkurentai, tai gali prisidėti didinant organizacijos darbo efektyvumą ir padėti pritraukti darbuotojus (Ahteela ir Vanhala, 2011). Įmonių veiklos aplinka yra sudėtinga ir greitai kinta, todėl organizacinis pasitikėjimas tampa potencialia konkurencinio pranašumo priemone (Ahteela ir Vanhala, 2011). Tyrėjai sutinka, jog būtent pasitikėjimas ir juo grindžiami ryšiai labiausiai atskiria šiuolaikines dinamiškas bei besimokančias tinklines organizacijų sistemas nuo senųjų ir

uždarų hierarchinių struktūrų, kurios sunkiai prisitaiko prie sparčių išorinės aplinkos pokyčių (Jucevičienė, 2013). Tačiau Ahtela ir Vanhala (2011) teigia, kad pasitikėjimu pagrįstas konkurencinis pranašumas įmanomas tik tuo atveju, jei organizacijose yra visapusiškas pasitikėjimo supratimas, apimantis tiek asmeninį, tiek beasmenį pasitikėjimą.

Pasitikėjimas didina produktyvumą. Teigiama, kad produktyvumas organizacijose galimas tik tada, kai darbuotojai dirba efektyviai kartu pasitikėdami vienas kitu (Connell ir Zeffane, 2003). Pasitikėdamas organizacija darbuotojas pasižymi didesniu produktyvumu (Fulmer ir Gelfand, 2012). Tad kuo didesnis pasitikėjimas organizacija, tuo pastebimas didesnis darbuotojų darbo produktyvumas (Desa ir Singh, 2018). Darbuotojas pasitikėdamas savo vadovais ar komandos nariais, dirba ilgiau ir daugiau tam, kad pasiektų tikslus ir pateisintų vadovų lūkesčius, jis laisvu metu padeda kolegoms ir yra linkęs su jais dalytis naudinga informacija (Ritala ir Vanhala, 2016). Pasitikėjimas organizacija padeda darbuotojui labiau pasitikėti savo jėgomis, nejausti nerimo, nebūti įtariam (Connell ir Zeffane, 2003), o tai tinkama sąlyga dirbti laisvai, nejausti baimės bei streso (Haridas, Nayanpally ir Ture, 2021).

Iš kitos pusės, jei darbuotojas gali pasitikėti organizacija net asmeniškai nepažinodamas organizacijos vadovų ir asmenų, atsakingų už svarbiausių sprendimų priėmimą, organizacija tampa daug efektyvesnė (Kramer, 1999). O be darbuotojų palaikymo vadovai yra linkę būti mažiau produktyvūs ir taip bloginti visos organizacijos rezultatus ir tikėtina, jog be darbuotojų pasitikėjimo, organizacijos vadovai ir pati organizacija, susidurs su sumažėjusiu darbuotojų produktyvumu ir blogesniais jų parodytais rezultatais (Connell ir Zeffane, 2003). Be to, pasitikėdami organizacija, darbuotojai jaučia, jog dirba prasmingai (Diskienė ir kt., 2021), kas irgi savo ruožtu didina darbo produktyvumą. Pasak Kroeger (2013) pasitikėjimas suteikia galimybę organizacijoms išvengti brangių bei sudėtingų biurokratinės kontrolės mechanizmų.

Pasitikėjimas skatina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Organizacinio pasitikėjimo kūrimas yra būtinas siekiant skatinti darbuotojų ir organizacijos ryšio stiprumą (Coca-Stefaniak ir kt., 2020). Jau Gavin ir Mayer (2005) atlikti tyrimai parodė, jog darbuotojai, kurie pasitiki savo tiesioginiais vadovais ir aukščiausia vadovybe, pasižymi geresniu užduočių atlikimu ir jaučia didesnę priklausomybę organizacijai. Jie linkę labiau įsipareigoti organizacijai (Fulmer ir Gelfand, 2012), ilgiau išdirba toje organizacijoje, dirbdami įdeda daugiau pastangų, yra labiau linkę bendradarbiauti su kolegomis ir dalytis žiniomis, o problemas sprendžia daug efektyviau (Den Hartog ir kt., 2016). Ir priešingai, kai darbuotojai suvokia, kad darbdavys nevykdo savo įsipareigojimų jiems, tuomet sumažėja darbuotojų pasitikėjimas ir noras prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo (Gavin ir Mayer, 2005).

Darbuotojas, pasitikintis organizacija, kurioje dirba, gali jai patikėti savo ateitį, net jei kiti darbuotojai ir vadovai negali suteikti pakankamos paramos stipriam asmeniniam pasitikėjimui vystyti (Ahteela ir Vanhala, 2011). Heilmann, Salminen ir Vanhala (2016) atlikti tyrimai parodė, jog egzistuoja teigiamas ryšys tarp darbdavio organizacijos galimybių ir darbuotojo įsipareigojimo organizacijai. Kitaip tariant, jei darbuotojas pasitikės organizacijos galimybėmis (pavyzdžiui, organizacijos konkurencingumu, aukščiausiais vadovais ar technologijų pajėgumu), jis bus labiau prisirišęs prie organizacijos. Be to, Heilmann ir kt. (2016) tyrimas patvirtino, jog egzistuoja teigiamas ryšys tarp organizacijos sąžiningumo ir darbuotojo įsipareigojimo jai. Vadinasi, kas jei darbuotojas gali pasitikėti darbdaviu, kad pastarasis su juo elgsis sąžiningai (naudodamas teisingas žmonių išteklių vadybos praktikas, bendrai sąžiningai elgdamasis ir bendraudamas), jis jausis lojalesnis savo

organizacijai, susitapatins su jos tikslais ir noriai įsitrauks į organizacijos iniciatyvas. Todėl galima teigti, jog pasitikėjimas organizacija, ypač skatina darbuotojo lojalumą, įsipareigojimą organizacijai, jis labiau linkęs tapatinti save su organizacija ir jaučia didesnę saugumo jausmą dirbdamas joje (Diskienė ir kt., 2021). O pats pasitikėjimas organizacija įkvepia darbuotojus ilgiau likti dirbti tai organizacijai (Haridas ir kt., 2021).

Mažesnis darbuotojų pasitikėjimas organizacija gali neigiamai paveikti jų įsitraukimą į organizacijos kultūrinį gyvenimą, organizacijos misijos išlaikymą ir pačios komandos produktyvumą (Ford ir Newman, 2021). Be to, pasitikėjimo organizacijos vadovais trūkumas arba menkas pasitikėjimas pačia organizacija skatina darbuotojus pasitraukti iš organizacijos, nes jie suvokia, kad vadovai gali priimti nepalankius sprendimus ir nenori rizikuoti likti tokiaame darbe (Dirks ir Ferrin, 2002).

Pasitikėjimas gerina vidinę organizacijos komunikaciją. Fulmer ir Gelfand (2012) atlikti tyrimai rodo, jog organizacija pasitikintys darbuotojai yra labiau linkę bendradarbiauti, dalytis žiniomis su kolegomis. Todėl galima teigti, jog pasitikėjimas didina komunikacijos efektyvumą ir organizacinę bendradarbiavimą (Ahteela ir Vanhala, 2011). Paminėtina, jog pasitikėjimas tvirtina darbuotojų santykius, taip pat, užtikrina sklandų informacijos perdavimą tarp skirtingų organizacijos departamentų (Diskienė ir kt., 2021), o Orengo, Penarroja, Ripoll, Sanchez ir Zornoza (2015) nustatė, jog komandos nariams pasitikint vienas kitu ir esant teigiamai atmosferai, grįžtamasis ryšys iš komandos narių padeda skatinti informacijos keitimąsi ir abipusį mokymąsi. Be to, pasitikėjimo kūrimas organizacijoje ir jo išlaikymas ypač svarbus nuotolinį darbą dirbančių darbuotojų vadovams dėl itin didelės rizikos darbuotojams pasijusti izoliuotiems ir atskirtiems nuo kitų komandos narių (Ford ir Newman, 2021).

Pasitikėjimas augina lyderystę. Pasitikėjimas gali tapti esminiu aspektu, skatinančiu lyderystę, pasitenkinimą darbu, darbuotojo įsipareigojimą organizacijai bei paties darbuotojo gerą darbo atlikimą (Ahteela ir Vanhala, 2011). Vadovų akcentuojamas organizacinis pasitikėjimas, ypač svarbus krizinių situacijų metu (Coca-Stefaniak ir kt., 2020). Todėl organizacinis pasitikėjimas yra labai aktualus ir gali būti traktuojamas kaip valdymo praktika, su kuria galima pasiekti svarbių organizacijai rezultatų (Jia, Li, Song, Tsui ir Zhang, 2008).

Vadinasi galima teigti, jog pasitikėjimas organizacijoje yra labai svarbus ir reikšmingas, o pasitikėjimo didinimo priemonės organizacijoje įgauna vis didesnę reikšmę.

Pasitikėjimo lygis visuomenėje neretai nustatomas įvairių tyrimų metu. Pavyzdžiui, Edelman tyrimų grupė (2021) kasmet atlieka pasitikėjimo ir patikimumo arba dar kitaip vadinamo pasitikėjimo barometro tyrimus įvairiose pasaulio šalyse. Šių tyrimų metu Edelman tiria visuomenės pasitikėjimą verslu, vyriausybe, žiniasklaida ir įvairiomis nevyriausybinėmis organizacijomis. 2021 metais atlikto tyrimo metu ir apklausus kiek daugiau nei 33 tūkst. respondentų iš 28 pasaulio valstybių, paaiškėjo, kad net 76 proc. respondentų pasitiki savo darbdaviu.

Akcentuotina, jog lyginant 2021 metų duomenis su 2020 metų duomenimis, pastebėta, jog pasitikėjimas darbdaviu išliko stabilus arba nežymiai augo net 18 iš 27 valstybių. Didžiausias pasitikėjimas darbdaviu buvo fiksuotas Indonezijoje, kur jis siekė net 92 proc., o mažiausias – Pietų Korėjoje, kur pasitikėjimas darbdaviu nesiekė nė 60 proc. Tiesa, labiausiai pasitikėjimas darbdaviu lyginant 2021 ir 2020 metus kito Kinijoje, kur pasitikėjimo lygis krito net 12 procentinių punktų. Tikėtina, jog toks staigus pasitikėjimo sumažėjimas šioje šalyje galimas dėl kilusios COVID-19 pandemijos.

Tiesa, nors pasitikėjimas darbdaviu augo didžiojoje dalyje šalių, tačiau šis tyrimas atkreipia didžiulį dėmesį ir į tai, kaip pasitikėjimo reikšmę pakeitė COVID-19 pandemija. Net 84 proc. tiriamųjų teigia, jog yra itin susirūpinę, jog gali prarasti darbą, o net 53 proc. ypatingai bijo, kad tai įvyks. Darbo praradimo baimė yra gerokai didesnė nei baimė susirgti pačia COVID-19 infekcija. Taip pat, kiek daugiau nei pusė respondentų prisipažino, jog dėl pandemijos jų darbo valandos buvo sumažintos arba jie išvis buvo atleisti iš darbo.

Vadinasi, COVID-19 pandemija gerokai pakeitė pasitikėjimo darbdaviu suvokimą ir sukėlė papildomas baimes darbuotojams. Todėl dalis organizacijų susidūrė su naujais ir iki tol nepatirtais pasitikėjimo iššūkiais. Tie iššūkiai nuolatos verčia organizacijas spręsti dar niekad neregėtas problemas, susijusias su darbo jėgos techniniais, fiziniais ir socialiniais-psichologiniais veiksniais (Carnevale, ir Hatak, 2020). Paminėtina, jog COVID-19 pandemija sukėlė didelį nerimą, privertė darbuotojus baimintis dėl savo grėsmių sveikatai, įvairių ekonominių nuostolių ir sukėlė psichines problemas bei painiavą dėl ateities (Coca-Stefaniak ir kt., 2020).

Visa tai ir atspindi COVID-19 pandemijos reiškinio kritiškumą ir įtaką darbuotojų pasitikėjimui organizacija, ką savo darbuose ir nagrinėja Coca-Stefaniak ir kt. (2020). Mokslininkai teigia, jog didesnis pasitikėjimas organizacija verčia darbuotojus sunkiais laikais labiau vertinti savo organizacijų teikiamą paramą (Coca-Stefaniak ir kt., 2020). Be to, sustiprintas pasitikėjimas organizacija gali paversti organizacijos išteklius individualiais darbuotojų ištekliais ir taip padėti darbuotojams įveikti baimes COVID-19 pandemijos metu (Coca-Stefaniak ir kt., 2020). Dėl ko COVID-19 pandemijos kontekstas tampa itin svarbiu ir aktuali mokslininkų analizės objektu.

Tuo pačiu šis COVID-19 pandemijos iššūkis suteikia galimybę mokslininkams koordinuoti tyrimų pastangas ir paversti jas įgyvendinamomis įžvalgomis, padedančiomis organizacijoms įveikti vieną didžiausių iššūkių šiuolaikinėje istorijoje (Carnevale, ir Hatak, 2020). Ir tai taip pat suteikia mokslininkams įdomią galimybę ieškoti įkvėpimo įvairiose disciplinose, kad unikalios žmogiškųjų išteklių valdymo problemos, su kuriomis šiuo COVID-19 pandemijos laikotarpiu susiduria organizacijos, galėtų būti sprendžiamos integraciniu būdu (Carnevale, ir Hatak, 2020).

Dėl visų anksčiau išvardintų naudų, kurias organizacijai atneša pasitikėjimas, bei problemų, kurias sukelia pasitikėjimo nebuvimas, pati pasitikėjimo tematika pastaraisiais metais irgi pritraukia vis didesnį mokslininkų dėmesį (LeBlanc ir Schaubroeck, 2019). Tam pritaria ir Jucevičienė (2013), kuri teigia, jog skirtingose socialinių mokslų disciplinose pasitikėjimas yra viena iš plačiausiai nagrinėjamų mokslinių kategorijų. Nors, kaip teigia Jucevičienė (2013) istoriškai pasitikėjimas visada greičiau buvo sociologijos, bet ne vadybos mokslo tyrimų objektas, tačiau pastarąjį dešimtmetį pasitikėjimo valdymas bei vystymas tapo ir vadybos mokslininkų susidomėjimo objektu.

Pavyzdžiui, 2000-aisiais mokslinių darbų publikacijų pasitikėjimo tema kiekis siekė vos dešimt per metus, kai jau 2015-aisiais galima pastebėti, kad publikacijų pasitikėjimo tema kiekis išaugo iki šimto per metus (De Jong, Dirks, ir Gillespie, 2016). Pastaruoju metu daugiausia tyrimų atliekama diadinio pasitikėjimo, pasitikėjimo atstatymo, pasitikėjimo lyderiais, pasitikėjimo virtualiomis komandomis, pasitikėjimo visais organizacijos lygiais temomis bei tuo pačiu analizuojant įvairias pasitikėjimo pasekmes (LeBlanc ir Schaubroeck, 2019). Tyrimai atliekami nagrinėjant įvairias organizacinio pasitikėjimo formas ir siekiant išsiaiškinti įvairius veiksnius, skatinančius organizacinį pasitikėjimą, bei siekiant identifikuoti ir apibrėžti konkrečią organizacinio pasitikėjimo naudą visoms suinteresuotoms šalims.

Atlikti pirmieji tyrimai šiame amžiuje pasitikėjimo tema labiausiai fokusavosi nagrinėti asmeninio pasitikėjimo įtaką įvairiems veiksniams. Daugiausia mokslininkai orientavosi tirti pasitikėjimą vadovais, o ne pasitikėjimą kolegomis (Lim ir Tan, 2009). Tačiau kai kurie mokslininkai, pavyzdžiui, Matzler ir Renz (2006) tyrė asmeninį pasitikėjimą tiek vadovais, tiek kolegomis ir jo įtaką darbuotojų pasitenkinimui. Tam, kad nustatytų ryšį tarp pasitikėjimo, darbuotojo pasitenkinimo ir lojalumo organizacijai, kurioje dirba, mokslininkai pasirinko tirti vienos Austrijos komunalinių paslaugų sektoriaus įmonės darbuotojus. Tyrimas įrodė, jog pasitikėjimas kolegomis ir pasitikėjimas organizacijos vadovybe stipriai teigiamai veikia darbuotojo pasitenkinimą darbu, o pats pasitenkinimas teigiamai veikia darbuotojo lojalumą organizacijai. Tyrėjai pastebėjo, jog pasitikėjimas kolegomis turi daug stipresnę įtaką darbuotojų pasitenkinimui negu pasitikėjimas organizacijos vadovybe (Matzler ir Renz, 2006). Tai parodo, jog itin svarbu tyrimų metu matuoti ne tik darbuotojų pasitikėjimą organizacijos vadovais, kas dažniausiai būdavo daroma ankstesnių tyrimu metu, bet ir kolegomis.

Pasak Ahteela ir Vanhala (2011) organizacinis pasitikėjimas paprastai laikomas asmeniniu reiškiniu (pavyzdžiui, pasitikėjimas tarp darbuotojų ir vadovų ar aukščiausio lygio vadovų). Šiai minčiai pritaria ir Den Hartog, Nienaber, Rupp, Searle, Verburg ir Weibel (2018), kurie teigia, jog dažniausiai mokslininkų atliekami tyrimai koncentruojasi nagrinėti asmeninį pasitikėjimą, t.y. pasitikėjimą, nukreiptą į vadovus ar kolegas, ir rečiau yra renkamosi tirti darbuotojo pasitikėjimą visa organizacine sistema. Todėl Ahteela ir Vanhala (2011) vieni pirmųjų pradėjo gilintis į žmonių išteklių vadybos ir beasmenio pasitikėjimo ryšį ir savo darbuose nagrinėti ryšį tarp žmonių išteklių vadybos praktikų ir beasmenio pasitikėjimo organizacija. Mokslininkai savo darbuose tiria įvairių žmonių išteklių vadybos praktikų poveikį beasmeniui pasitikėjimui ir kaip tas poveikis gali prisidėti prie organizacijos formavimo ir darbuotojų išlaikymo.

Vieno iš Ahteela ir Vanhala (2011) tyrimų pagrindinis tikslas buvo išsiaiškinti, kokią įtaką įvairios žmonių išteklių vadybos praktikos turi beasmeniui darbuotojo pasitikėjimui organizacija. Autoriai tyrė ryšį atskirai tarp darbuotojų mokymosi ir tobulėjimo, komunikacijos, veiklos vertinimo ir atlygio sistemos, karjeros galimybių, darbuotojų dalyvavimo, darbo planavimo bei tarp beasmenio pasitikėjimo augimo organizacijoje (Ahteela ir Vanhala, 2011). Tyrimas buvo atliktas Suomijoje apklausiant 715 IT ir miškininkystės sektoriaus respondentus. Rezultatai atskleidė, jog egzistuoja teigiamas ryšys tarp visų anksčiau minėtų žmonių išteklių vadybos praktikų ir tarp beasmenio pasitikėjimo (Ahteela ir Vanhala, 2011). Tačiau pasak tyrėjų didžiausią įtaką darbuotojų pasitikėjimui organizacija daro darbuotojus tenkinančios karjeros galimybės pačioje organizacijoje. Šis tyrimas parodė, jog žmonių išteklių praktikos ir tinkamas jų panaudojimas yra ypatingai svarbu siekiant didinti darbuotojų pasitikėjimą organizacija. Todėl organizacijos, pasak Ahteela ir Vanhala (2011), turėtų skirti daug dėmesio vystant žmonių išteklių vadybos praktikas, kad pastarosios didintų darbuotojų pasitikėjimą organizacija ypatingai dabar, kai tiesioginė darbuotojo ir vadovo komunikacija bei pats asmeninis bendravimas ne visada yra įmanomas.

Paminėtina, jog Heilmann ir kt. (2016) atlikti tyrimai aprėpia visa organizacinį pasitikėjimą – sutelkiant dėmesį tiek į asmeninį pasitikėjimą (pasitikėjimą bendradarbiais ir vadovais), tiek į beasmenį pasitikėjimą (pasitikėjimą sistemomis). Taip pat, įvairios asmeninio ir beasmenio pasitikėjimo dimensijos tiriamos kaip organizacinio įsipareigojimo priežastys. Heilmann ir kt. (2016) organizacinio pasitikėjimo tyrimus atliko įvairiuose pramonės sektoriuose, koncentruodamiesi ICT (angl. *information and communication technology*) ir miškų pramonės sektoriuose. Vieno iš Heilmann ir kt. (2016) tyrimų tikslas buvo ištirti ar darbuotojų pasitikėjimas bendradarbių bei vadovų

kompetencija, geranoriškumu ir patikimumu bei pačios organizacijos galimybėmis ir sąžiningumu darys teigiamą įtaką darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui. Tyrimas buvo atliktas apklausiant 411 respondentų, dirbančių Suomijos miškininkystės sektoriuje ir 304, dirbančius Suomijos IT sektoriuje. Atlikus tyrimus paaiškėjo, jog tik beasmenis pasitikėjimas, t.y. darbuotojų pasitikėjimas visa organizacija ir toks organizacijos galimybėmis ir sąžiningumu reikšmingai didina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, o pasitikėjimas bendradarbiais ar vadovais taip neskatina darbuotojų prisirišti prie organizacijos ar net daro neigiamą įtaką darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui. Patys autoriai nurodo, jog tokie tyrimų rezultatai yra gana kontraversiški ir gerokai skiriasi nuo prieš tai atliktų kitų autorių tyrimų.

Tyrimai atliekami ir nagrinėjant organizacinį pasitikėjimą skirtingų kartų kontekste. Mokslininkai Leelamanothum ir kt. (2018) savo tyrimuose tyrė pasitikėjimo organizacija, teisingumo ir organizacinio įsipareigojimo ryšį tarp X ir Y kartų. Vienas iš tyrimo tikslų buvo išsiaiškinti, ar X ir Y kartų darbuotojai skirtingai suvokia teisingumo, organizacinio pasitikėjimo ir organizacinio įsipareigojimo ryšį. Tyrimo metu buvo apklausti 470 respondentų, o tyrimo metu laikyta, jog 22-36 metų amžiaus asmenys yra Y karta, o 37-51 metų amžiaus asmenys yra X karta. Tyrimo metu paaiškėjo, jog X ir Y karta skirtingai suvokia organizacinį pasitikėjimą ir organizacinio pasitikėjimo poveikis organizaciniam įsipareigojimui tarp X ir Y kartų darbuotojų taip pat reikšmingai skiriasi.

Naujausieji tyrimai daugiausia koncentruojasi nagrinėti įvairių veiksnių įtaką darbuotojų pasitikėjimui organizacija. Taip pat, pasitikėjimas organizacija neretai veikia kaip moderatorius ar tam tikrų ryšių mediatorius ir daro įtaką tam tikriems veiksniams ar ryšiams. Burger, Commandeur, Hendriks, Pleeging ir Rijsenbilt (2020) savo tyrimų metu būtent ir siekė išsiaiškinti pasitikėjimo kaip mediatoriaus įtaką vadovo lyderystės ir pavaldinio darbinės gerovės ryšiui ir kaip vadovo asmenybė veikia darbuotojo pasitikėjimą juo. Tyrimas buvo atliktas apklausiant kiek daugiau nei tūkstantį Jungtinės Karalystės ir JAV darbuotojų, dirbančių pilną darbo dieną. Tyrimo metu paaiškėjo, jog pasitikėjimas darbdaviu tikrai teigiamai veikia ryšį tarp sąžiningos ir etiškos lyderystės ir tarp darbuotojo pasitenkinimo darbu. Ir vadovo asmenybė, jo išmintingumas, temperamentas, žmogiškumas, drąsa ir teisingumas, teigiamai veikia darbuotojo pasitikėjimą vadovu ir jo savijautą darbe. Vadinasi, pasitikėjimas organizacija ar tam organizacijos nariais, pavyzdžiui, vadovais, yra itin nagrinėjamas ir tiriamas įvairių mokslininkų darbuose.

Apibendrinant problemos analizę galima teigti, jog organizacijose dirba skirtingų kartų atstovai, kurie išsiskiria savo vertybėmis, elgsena, darbo stiliumi ir kitais aspektais. Šiuo metu Lietuvoje didžiąją dalį darbo jėgos sudaro X ir Y kartų atstovai, kurių pasitikėjimą organizacija formuoja įvairūs veiksniai. Pats pasitikėjimas – tai individo sutikimas būti pažeidžiamam esant kito subjekto įtakoje ir tikintis, jog pasitikėjimo objektas turės gerus ketinimus. Paminėtina, jog pasitikėjimui atsirasti yra būtinos trys sąlygos – rizika, tarpusavio subjektų priklausomybė ir geranoriškumas. Akcentuotina, jog pasitikėjimas dažnai traktuojamas kaip esminė sėkmingos organizacijos veiklos priežastis, ir atneša abipusę naudą tiek darbuotojui, tiek pačiai organizacijai. Pasitikėjimas kuria teigiamą darbo atmosfera bei didina darbuotojo gerovę, padeda skatinti darbuotojo kūrybiškumą, produktyvumą, augina darbuotojo lyderystę. Tuo pačiu pasitikėjimas organizacijoje padeda stiprinti organizacinį konkurencingumą, darbuotojų įsipareigojimą organizacijai bei gerina vidinę organizacijos komunikaciją. Pažymėtina, jog pasitikėjimo organizacija svarba ypatingai išaugo pastaraisiais metais, kuomet COVID-19 pandemijos fone organizacijoms teko susidurti su dar nematytais pasitikėjimo iššūkiais. Dėl to ir dėl anksčiau minėtų visų organizacinio pasitikėjimo suteikiamų naudų, organizacinio pasitikėjimo tema ne vienerius metus domina mokslininkų

bendruomenę, o jų atliekami tyrimai siekia identifikuoti įvairių organizacinių pasitikėjimo formų bei veiksnių, skatinančių pasitikėjimą, ryšį ir poveikį visoms suinteresuotoms šalims. Tačiau trūksta tyrimų, kurie nagrinėtų įvairių veiksnių įtaką organizaciniam pasitikėjimui ir apibendrėtų, kurie veiksniai yra patys svarbiausi ir labiausiai veikia X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija, kurioje jie dirba. Todėl tiriamajame darbe ir bus siekiama atskleisti šių veiksnių ir organizacinio pasitikėjimo raišką, o tyrimo rezultatai leis pateikti rekomendacijas žmonių išteklių vadybos specialistams, siekiantiems stiprinti savo organizacijos X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą pačia organizacija COVID-19 kontekste.

2. Veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, teoriniai sprendimai

2.1. Pasitikėjimo organizacija samprata

Organizacinio pasitikėjimo tema yra aktuali ir plačiai nagrinėjama mokslininkų darbuose. Pasitikėjimo samprata tyrinėjama įvairiuose kontekstuose, o organizacinis pasitikėjimas kasmet sulaukia vis daugiau dėmesio (Aqagoli ir kt., 2020). Tačiau pažymėtina, jog mokslinėje literatūroje organizacinis pasitikėjimas yra traktuojamas skirtingai ir yra pateikiamas ne vienas organizacinio pasitikėjimo apibrėžimas (žr. 1 lent.).

1 lent. Organizacinio pasitikėjimo samprata (sudaryta autorės)

Autorius (metai)	Apibrėžimas
Gilbert ir Tang (1998)	Darbuotojo pasitikėjimo darbdaviu ir darbdavio palaikymo jausmas: darbuotojas tiki, kad darbdavys bus atviras ir vykdys įsipareigojimus.
Maguire ir Philips (2008)	Individo lūkestis, kad organizacinė sistema veiks geranoriškai ir kaip numatyta.
Ahteela ir Vanhala (2011)	Tai aukštesnio lygio konstruktas, apimantis tiek asmeninį (pasitikėjimą bendradarbiais ir vadovais), tiek ir beasmenį pasitikėjimą.
Jucevičienė (2013)	Pasitikėjimas bendra socialine sistema, kuriai priklauso aibė individų.
Den Hartog ir kt. (2016)	Tai pasitikėjimas kolektyvu ar sistema negu pasitikėjimas vienu žmogumi.
Loi, Ngo ir Xu (2016)	Tai ne tik esminis organizacijos mechanizmas, bet ir tarpininkas tarp žmonių išteklių vadybos praktikų ir organizacijos veiklos rezultatų.
Ozgur ir Tektas (2018).	Darbuotojų suvokimas apie tai, kad organizacija juos palaiko bei darbuotojų tikėjimas, kad jų vadovai ir kolegos sako tiesą.
Guo, Jia, Liao ir Van der Heijden (2019)	Tai noras tikėti organizacija ir jos geranoriškumu bei suteikiamomis galimybėmis darbuotojams.

Pasak Jucevičienės (2013), terminas „organizacinis pasitikėjimas“ (angl. *organizational trust*) skirtingų autorių darbuose apibūdinamas nevienareikšmiškai. Anot Jucevičienės (2013), vieni autoriai yra linkę organizacinį pasitikėjimą sieti su vidine darbuotojų tarpusavio santykių dinamika organizacijoje, arba kitais žodžiais tariant, su pasitikėjimu organizacijos viduje (angl. *intra-organizational trust*). Pavyzdžiui, Gilbert ir Tang (1998) organizacinį pasitikėjimą apibūdina kaip darbuotojo pasitikėjimo darbdaviu ir darbdavio palaikymo jausmą: darbuotojas tiki, kad darbdavys bus atviras ir vykdys įsipareigojimus arba, kaip teigia Ozgur ir Tektas (2018), darbuotojas tiki, kad jo vadovas ir kolegos sakys tiesą. Taigi, tai nurodo darbuotojo tikėjimą organizacija ir įsitikinimą, kad jos tikslai yra pasiekiami ir kad galiausiai visi organizacijos veiksmai atneš naudą darbuotojams ar, kaip teigia Guo ir kt. (2019), suteiks darbuotojams tam tikras galimybes.

Asmuo savo pasitikėjimą gali nukreipti ir į organizacines sistemas (beasmenis pasitikėjimas) (Maguire ir Phillips, 2008). Todėl, pasak Maguire ir Philips (2008), organizacinį pasitikėjimą galima apibūdinti kaip individo lūkestį, kad visa organizacinė sistema veiks geranoriškai ir kaip numatyta *ir labiau sieti tik su beasmeniu pasitikėjimu, t.y. pasitikėjimu tik organizacinėmis sistemomis, bet ne konkrečiais individais organizacijoje*. Tam pritaria ir Den Hartog ir kt. (2016), kurie organizacinį pasitikėjimą labiau apibūdina kaip pasitikėjimą kolektyvu ar sistema negu pasitikėjimą vienu žmogumi, nes organizacinis pasitikėjimas apima visai kitokį darbuotojo pažeidžiamumą, priklausomybę ir rizikas nei pasitikėjimas kitu asmeniu. O Loi ir kt. (2016) teigia, jog organizacinį

pasitikėjimą net galima vadinti tarpininku tarp žmonių išteklių vadybos praktikų ir organizacijos veiklos rezultatų. *Vadinasi minėti mokslininkai organizacinį pasitikėjimą labiau traktuoja kaip beasmenį pasitikėjimą, t.y. pasitikėjimą organizacinėmis sistemomis.*

Tačiau organizaciniame kontekste, pasitikėjimo objektai gali būti organizacija, grupė ar atskiri individai (Barling, Cooper, Jeong, Korsgaard ir Pitariu, 2008). Todėl organizacinį pasitikėjimą savo tyrimuose Ahteela ir Vanhala (2011) bei Heilmann ir kt. (2016) vertina kaip aukštesnio lygio konstrukta, apimančią tiek asmeninį (pasitikėjimą bendradarbiais ir vadovais), tiek ir beasmenį pasitikėjimą, todėl organizacinį pasitikėjimą apibrėžia plačiai, nes pasitikėjimą organizacija galima apibūdinti kaip pasitikėjimą bendra socialine sistema, kuriai priklauso aibė individų (Jucevičienė, 2013).

Yra autorių, tokį beasmenį pasitikėjimą, vadinančių institucinių pasitikėjimu ar pasitikėjimu sistemomis (Bussing, 2002). O pasak Ahteela ir Vanhala (2011) **institucinį pasitikėjimą** galima įvardinti kaip pasitikėjimą institucijomis (pavyzdžiui, vyriausybe ar įmonės prekės ženklu) bei pasitikėjimą oficialiomis socialinėmis struktūromis, pavyzdžiui, naryste kokioje nors organizacijoje.

Tad apibendrinus organizacinio pasitikėjimo sampratą, šiame darbe organizacinis pasitikėjimas laikomas kaip individo pasitikėjimas visa organizacija – tiek pasitikėjimas konkrečiais individualais, tiek ir organizacinėmis sistemomis.

2.2. Pasitikėjimo organizacija tipai

Pasak Jucevičienės (2013) pasitikėjimas yra multidimensinis konstruktas ir viena dimensija neįmanoma apibūdinti viso reiškinio. Organizaciniame aplinkoje pasitikėjimas gali apimti įvairius objektus – tai gali būti pasitikėjimas konkrečiu individualais (pavyzdžiui, vadovu ar kolega), pasitikėjimas konkrečiomis žmonių grupėmis (pavyzdžiui, įmonės vadovybe ar darbo komanda) bei pasitikėjimas visa organizacija (Davis, Mayer ir Schoorman, 2007). Pažymėtina, jog Maguire ir Phillips (2008) linkę organizacinį pasitikėjimą skirstyti į dvi grupes pagal tai, kas yra pasitikėjimo objektas. Tai gali būti pasitikėjimas, kurį galima nukreipti į konkretų asmenį – **asmeninis pasitikėjimas** (angl. *interpersonal trust*) – arba organizacines sistemas – **beasmenis pasitikėjimas** (angl. *impersonal trust*). Vadinasi, organizacinis pasitikėjimas apima pasitikėjimą konkrečiais individualais ar asmenimis, pavyzdžiui, pasitikėjimą kolegomis ir vadovais (Haynes ir kt., 2020), ir pasitikėjimą visa organizacija kaip vienu vienetu (Ellis, Shockley-Zalabak ir Winograd, 2000).

Jucevičienė (2013) irgi teigia, jog mokslinėje literatūroje pasitikėjimą galima išskirstyti į tris lygmenis: individo, grupės ir sistemos. **Individo** lygmenį Jucevičienė (2013) apibūdina kaip pasitikėjimą, kuris grindžiamas tarpasmeninio pobūdžio sąveika bei individų vidinėmis dizpozicijomis (pavyzdžiui, vertybėmis bei nuostatomis), kurios skatina ar, atvirkščiai, trukdo pasitikėjimui rasti. **Grupės** lygmenį Jucevičienė (2013) apibūdina kaip pasitikėjimą, kuris suvokiamas kaip kolektyvinis reiškinys ir kuris išeina už tiesioginės individų sąveikos ribų. **Sistemos** lygmenį galima apibūdinti kaip pasitikėjimą, kuris yra siejamas su plačiąja kultūrine, institucine ar industrine aplinka, darančia įtaką veikėjų (individų ar organizacijų) pasirinkimams ar lūkesčiams vienas kito atžvilgiu (Jucevičienė, 2013).

Asmeninis ir beasmenis pasitikėjimas turi ne vieną skirtumą. Ir pasitikėjimas žmogumi visiškai skiriasi nuo pasitikėjimo organizacija (Aqagoli ir kt., 2020). Pirmiausia, pasitikėjimas šiais objektais skiriasi tiek teoriškai, tiek empiriškai (Den Hartog, Searle ir Weibel, 2011). Asmeninis pasitikėjimas

yra pagrįstas tarpasmenine žmonių sąveika tam tikrų santykių metu, kai beasmenis pasitikėjimas yra grindžiamas vaidmenų prisiėmimu, sistemų veiklumu ir reputacija. (Kramer, 1999, cit. Heilmann, Salminen ir Vanhala, 2016). Kaip teigia Fulmer ir Gelfand (2012), pasitikėjimo, nukreipto į skirtingus objektus, priežastys gali būti labai skirtingos bei turėti įvairias pasekmes priklausomai nuo pasitikėjimo objekto – ar tai yra individualus asmuo, ar asmenų grupė ar visa organizacija.

Todėl Den Hartog, Nienaber, Rupp, Searle, Verburg ir Weibel (2018) tvirtina, jog vertinant beasmenį pasitikėjimą, pasitikėjimo objektas yra kolektyvas, sistema, kuri apima kelis individus, o ne vieną asmenį ar konkrečią grupę. Tokiam pasitikėjimui įtaką daro daug daugiau veiksnių nei palyginus su pasitikėjimu, nukreiptu į vieną konkretų objektą. O pasak Blomqvist (1997), pasitikėjimas organizacija grindžiamas tam tikru organizacijos elgesiu, kuris ir sukuria tą pasitikėjimą (cit. Brand ir Croonen, 2013). Tai gali kilti dėl vadovo asmenybės arba stipriai centralizuotos sprendimų priėmimo struktūros ir organizacinės kultūros. Tad galima teigti, jog darbuotojo pasitikėjimas organizacija ypatingai priklauso nuo jo jausmų, pasaulėžiūros, vertybių ir tų vertybių vertinimo. Tačiau už šio emocionalaus vertinimo visada figūruoja racionalus surinktos informacijos vertinimas, ar organizacija yra pakankamai patikima ir sąžininga, kad ja būtų galima pasitikėti (Ng, 2015).

Lyginant asmeninį ir beasmenį pasitikėjimą, galima pastebėti ir didelių kontrolės procesų skirtumų. Nors darbuotojas aiškiai supranta priklausomybes ir rizikas, kylančias bendraujant su kitu asmeniu (asmeninis pasitikėjimas), tačiau šios rizikos tampa daug platesnės ir dviprasmiškesnės, kai pasitikėjimas yra nukreiptas į organizaciją (beasmenis pasitikėjimas). Nukreipiant pasitikėjimą į organizaciją, darbuotojui mažiau aišku, ką reikia vertinti už tam tikrus veiksmus, kas yra už tai atsakingas ir kaip tie atlikti veiksmai veikia patį darbuotoją (Den Hartog ir kt., 2016).

Tačiau nepaisant išsakytų asmeninio ir beasmenio pasitikėjimo skirtumų, asmeninis ir beasmenis pasitikėjimai turi ir panašumų (Jucevičienė, 2013). Nagrinėjant abu šiuos pasitikėjimus yra analizuojami žmonių tarpusavio santykiai, tiesiog, analizuojant asmeninį pasitikėjimą laikoma, kad santykiai yra tiesioginiai, o beasmenio pasitikėjimo atveju – netiesioginiai ir labiau moderuojami organizacijos struktūrų, kultūros bei procedūrų (Jucevičienė, 2013).

2.2.1. Asmeninis pasitikėjimas

Pasak Jucevičienės (2013), kai kurie mokslininkai linkę laikyti nuostatos, jog bet kokios rūšies pasitikėjimas dėl to, nes neišvengiamai formuojasi tarp žmonių, yra tarpasmeninis pasitikėjimas. Tarpasmeninį pasitikėjimą net galima pavadinti baziniu bei fundamentaliu pasitikėjimo lygmeniu organizacijoje ir visuomenėje (Jucevičienė, 2013). McAllister (1995) asmeninį pasitikėjimą apibrėžia kaip mastą, kuriuo matuojama, kiek asmuo pasitiki ir nori veikti remiantis kito asmens žodžiais, veiksmais ir sprendimais. Todėl asmeninis pasitikėjimas (angl. *interpersonal*) gali būti skirstomas į dvi grupes – tai horizontalųjį pasitikėjimą (angl. *lateral trust*), kai darbuotojas pasitiki kitais kolegomis, esančiais tame pačiame hierarchiniame lygmenyje, ir vertikalųjį pasitikėjimą (angl. *vertical trust*), kitaip tariant, pasitikėjimą vadovais (Kuhnert ir McCauley, 1992).

Horizontalusis pasitikėjimas. Tai pasitikėjimas viename organizaciniame lygmenyje esančiais kolegomis bei, kaip teigia Chen ir Xu (2017) teigiamas komandos narių požiūris į kitus komandos narius. Tai gali būti darbuotojo pasitikėjimas kitu darbuotoju ar vadovo pasitikėjimas kitu vadovu (Hasche, Hoglund ir Martensson, 2020). Teigiama, jog darbuotojai skirtingai suvokia pasitikėjimą, priklausomai nuo to, kas yra jų kolegos ir kurioje organizacijos dalyje dirba (Ellis ir kt., 2000). Heilmann ir kt. (2016) atlikti tyrimai parodė didžiulį pasitikėjimą bendradarbiais ir patvirtino faktą,

jog asmenys, kuriems būdingi panašūs bruožai, tokie kaip etninė kilmė, amžius, lytis ar išsilavinimas parodo didesnį pasitikėjimą vienas kitu nei įvairių skirtingų grupių atstovai. Horizontalus pasitikėjimas apibūdina kolegų santykius, kad kolegos palaikys vienas kitą, nepasinaudos vienas kitu, nenuslėps svarbios informacijos (Hasche ir kt., 2020).

Pasitikėjimas komandoje grindžiamas abipusiais pasitikėjimo mainais – komandos sąveikos metu komandos nariai savanoriškai atsisako rizikos, nukreiptos vienas į kitą, remdamiesi teigiamais lūkesčiais dėl būsimo atlygio, įskaitant paramą, padaršinimą ir pagalbą. Jei komandos nariai teigiamai vertina vienas kito sugebėjimus ir etiką, tai tokie santykiai yra esminė sąlyga, siekiant padidinti komandos patrauklumą ir darną bei sumažinti komandos narių vienas kito atmetimo reakciją (Li ir kt., 2019).

Vertikalusis pasitikėjimas. Tai pasitikėjimas skirtinguose organizaciniuose lygiuose esančiais kolegomis – vadovais ar, atvirkščiai, pavaldiniais. Vertikalųjį pasitikėjimą dar galima vadinti hierarchiniu pasitikėjimu, kuris orientuojasi į vadovo ir pavaldinio santykius (Aksel ir kt., 2012). Pasitikėjimą vadovais galima apibrėžti ir kaip darbuotojo pasitikėjimą tiesioginiu vadovu ir aukščiausios organizacijos vadovybės gebėjimais numatyti ir tinkamai valdyti organizacijos ateitį (Haridas ir kt., 2021). Vadovai pasitiki darbuotojais jiems skirdami užduotis, dėl ko tokie veiksniai kaip darbuotojo kompetencija tampa itin svarbūs vadovui vertinant pasitikėjimą darbuotoju (Hasche ir kt., 2020). Tiesa, daugiausia tyrimai atliekami analizuojant pastarąjį, vertikalųjį, pasitikėjimą, nepaisant horizontaliojo pasitikėjimo (Lim ir Tan, 2009).

Teigiama, jog darbuotojo pasitikėjimo organizacija lygis yra pagrįstas vadovybės kompetencija ir patikimumu, kurį sukuria vadovo sąžiningumas ir patikimumas (Reychav ir Sharkie, 2010). Todėl pasak Davis ir kt. (1995) asmeninį pasitikėjimą apsprendžia trys veiksniai, vadinamos patikimumo dimensijos, ir pats pasitikėjimas dažnai yra pagrįstas kitos šalies, kuria pasitikima, kompetencija (angl. *competence*), arba, kitais žodžiais tariant, gebėjimais (angl. *ability*), geranoriškumu (angl. *benevolence*) arba, kitaip, gera valia ar patikimumu (angl. *integrity*), kurį dar galima pavadinti sąžiningumu. Paminėta, jog kai kurie autoriai prie šių dimensijų priskiria dar ir ketvirtąją – prognozuojamumo – dimensiją (Mishra, 1996).

Kompetencijomis (angl. *competence*) pagrįstas pasitikėjimas apibūdinamas kaip pasitikėjimas kitos šalies sugebėjimais ir asmeninėmis savybėmis: žmonės pasitiki tais, kurie jų nuomone gali išspręsti problemas ir pasiekti norimų rezultatų (Brodt, Korsgaard, Werner ir Whitener, 1998). Be to, pasak Davis ir kt. (1995), tikima, kad tos savybės padės individui tam tikroje situacijoje priimti tam tikrus laukiamus sprendimus bei, kaip akcentuoja Jucevičienė (2013), išpildyti tam tikrus įsipareigojimus bei kitos pusės lūkesčius. Organizacinėje veikloje darbuotoje turi pasitikėti kito darbuotojo sugebėjimais tam, kad galėtų tinkamai komunikuoti, dalintis informacija (Hasche ir kt., 2020). Pažymėtina, jog kompetencija grįstas pasitikėjimas gali būti sukurtas labai greitai, nes jis nėra grindžiamas individo emocijomis (Jeffries ir Reed, 2000).

Geranoriškumu (angl. *benevolence*) pagrįstas pasitikėjimas remiasi prielaida, kad asmuo, kuriuo pasitikima, nori padaryti gera, tai yra elgtis geranoriškai, ir tuo pačiu nesiekti tik asmeninės naudos (Davis ir kt., 1995). Remiantis Jucevičiene (2013), geranoriškumu grįstą pasitikėjimą galima apibūdinti kaip partnerio vidinį norą ar nusiteikimą bei siekį patenkinti kitos pusės poreikius. O organizacijoje geranoriškumu grįstas pasitikėjimas pasireiškia sprendimų priėmimo procese, organizacijos darbuotojams siekiant bendro tikslo ir padedant vienas kitam (Hasche ir kt., 2020). Taip

pat, darbuotojai yra pasirengę pasitikėti organizacija, kai jie tiki arba pasitiki organizacijos galimybėmis ir geranoriškumu ir tiki, kad organizacija nepakenks jų interesams (Guo ir kt., 2019).

Integralumu (angl. *integrity*) grįstas pasitikėjimas apibūdinamas kaip elementų rinkinys, kurį pasitikintis asmuo laiko priimtinu arba, kitais žodžiais tariant, tai tam tikri kito asmens veiksmai ir žodžiai, kurie verčia juo pasitikėti (Davis ir kt., 1995). Taip pat, pasak Williams (2001) integralumas reiškia ir lūkesčius, kad kita šalis sakys tiesą ir laikysis duotų pažadų (cit. Heilmann ir kt., 2016). O, integralumas parodo ir partnerio prisiimtų pažadų išpildymo nuoseklumą (Jucevičienė, 2013). Vadinasi, integralumu grįstas pasitikėjimas apima ir teisingumą bei nuoseklumą (Fulmer ir Gelfand, 2012).

Paminėtina, jog egzistuoja nevienareikšmiška nuomonė, ar darbuotojas gali vienu metu parodyti pasitikėjimą ir nepasitikėjimą tam pačiam objektui (Dietz, Saunders ir Thornhill, 2014). Pasak Dirks, Lewicki ir Zaheer (2009), kuo didesnis santykių kompleksiskumas, tuo didesnė ir tikimybė, kad pasitikėjimas bei nepasitikėjimas veiks vienu metu. Dėl to galima teigti, jog vienu santykių aspektose vyrauja pasitikėjimas, o kitų – nepasitikėjimas.

Pasak Heilmann ir kt. (2016) ryšį tarp organizacinio pasitikėjimo ir organizacinio įsipareigojimo nagrinėjo ne vienas autorius, tačiau dauguma tyrimų iki šiol buvo nukreipta į vieną pasitikėjimo židinį, t.y. pasitikėjimą konkrečiai kolegomis, vadovais ar pačia organizacija. Pavyzdžiui, Connell, Ferres ir Travaglione (2004) įrodė, jog pasitikėjimas kolegomis teigiamai susijęs su darbuotojų organizaciniu įsipareigojimu. Dirks ir Ferrin (2001) atlikdami analizę parodė, kad asmeninis pasitikėjimas daro didelę įtaką darbuotojų požiūriui į darbą ir jų elgesiui. Tačiau šie mokslininkai, taip pat, pabrėžė, jog konkretus kontekstas gali nulemti, ar asmeninis pasitikėjimas turi pagrindinį, ar moderuojantį poveikį darbuotojų reakcijoms. Pavyzdžiui, galima tikėtis, kad darbuotojų skaičiaus mažinimo ar įmonių susijungimo metu asmeninis pasitikėjimas gali turėti reikšmingą pagrindinį poveikį darbuotojų požiūriui ir elgesiui, tuo tarpu esant stabilioms sąlygoms labiau tikėtina, jog pasitikėjimo poveikis bus nuosaikesnis.

2.2.2. Beasmenis pasitikėjimas

Tačiau pastaruoju metu vis daugiau atliekama mokslinių tyrimų, analizuojančių beasmenį pasitikėjimą (angl. *impersonal trust*) (Dietz ir Searle, 2012). Tačiau beasmenio pasitikėjimo samprata ir jos pagrindai dar nėra pakankamai išanalizuoti atliekant įvairius organizacijų tyrimus ir beasmenio pasitikėjimo veiksnys tik visai neseniai buvo pradėtas plačiau analizuoti (Heilmann ir kt., 2016).

Beasmenį pasitikėjimą galima apibūdinti kaip darbuotojų pasitikėjimą organizacijų struktūromis ir procesais, taip pat jos žmogiškųjų išteklių valdymo politikos ir sprendimų priėmimo procesu sąžiningumu (Atkinson ir Butcher, 2003). Taip pat, beasmenį pasitikėjimą galima apibrėžti kaip individualaus darbuotojo lūkesčius dėl darbdavio organizacijos galimybių ir sąžiningumo (Blomqvist, Puumalainen ir Vanhala, 2011). O pats beasmenis pasitikėjimas grindžiamas darbuotojo vaidmeniu organizacijoje (Atkinson ir Butcher, 2003), organizacinėmis sistemos ir organizacijos reputacija (Ahteela ir Vanhala, 2011).

Mokslinėje literatūroje iki šiol buvo labiau aptariamas asmeninis pasitikėjimas, nors šiuo metu organizacijų susidomėjimą labiau patraukia beasmenis pasitikėjimas (Ahteela ir Vanhala, 2011). Pats beasmenis pasitikėjimas organizaciniame kontekste tirtas buvo retai, tačiau atlikti tyrimų rezultatai parodė ir daugiau ar mažiau pripažino beasmenio pasitikėjimo poveikį tam tikriems veiksniams (Ahteela ir Vanhala, 2011). Pavyzdžiui, tyrimais įrodyta, jog beasmenis pasitikėjimas

daro įtaką organizacijos vienetų novatoriškumui (Ahteela, Blomqvist, Jantunen ir Puumalainen, 2010).

Kitaip tariant, kaip teigia Maguire ir Phillips (2008) beasmenis pasitikėjimas suprantamas kaip organizacijos pasitikėjimas, kurį suvokia darbuotojai, kad organizacija veiks darbuotojams naudinga linkme arba bent jau nedarys neigiamos įtakos jiems (cit. Heilmann ir kt., 2016). Kad tai įvyktų, reikia, jog abiejų šalių vertybės ir normos sutaptų. Tačiau šalių laikomosios vertybės ir normos yra įtvirtinamos socialiniame ir organizaciniame kontekste, todėl galima teigti, jog organizacinis pasitikėjimas labai priklauso nuo konteksto. Pavyzdžiui, įrodyta, kad organizacinis pasitikėjimas posocialistinėse šalyse dažnai yra mažesnis nei vakarų šalyse dėl skirtingų socialinių ir istorinių procesų (Lamsa, Novelskaite ir Pucetaite, 2010).

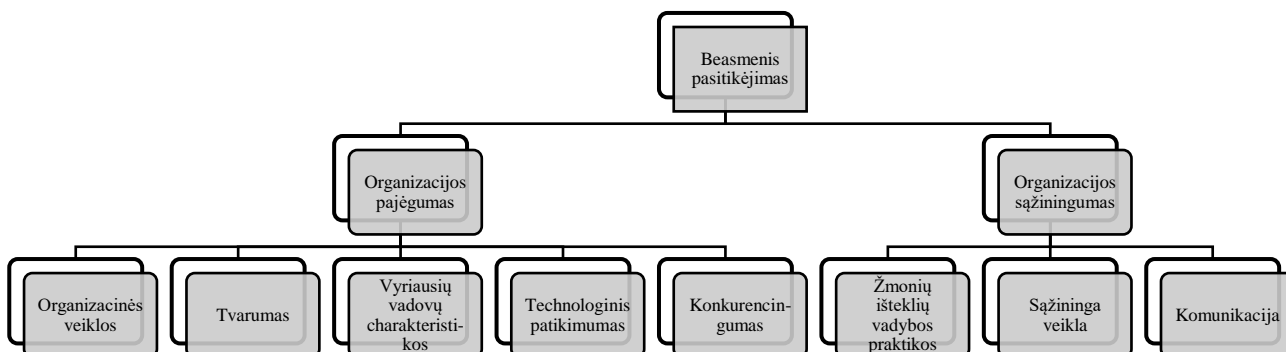
Pasak Berman, Costigan ir Iiter (1998), dauguma darbuotojų pasitikėjimą aukščiausiaja vadovybe labiau grindžia sprendimų rezultatais ir mažiau asmenine nuomone apie kitos asmenybės charakterį ar individualius veiksmus (cit. Ahteela ir Vanhala, 2014). O kaip teigia Berman ir kt. (1998) daugumai darbuotojų sprendimas pasitikėti aukščiausiais įmonės vadovais yra labiau pagrįstas tų vadovų sprendimų rezultatais ir mažiau pagrįstas asmenine darbuotojų patirtimi apie vadovų charakterį ar tam tikrus veiksmus. Kuhnert ir McCauley (1992) taip pat pabrėžia, jog pasitikėjimas tarp darbuotojo ir vadovo nėra natūraliai asmeninis, bet užtat pagrįstas vaidmenimis, taisyklėmis ir struktūrizuotais santykiais organizacijoje. Darbuotojai stebėdami organizacinę aplinką nusprendžia, ar pasitikėti jos valdymu. Jei organizacinė aplinka skatina aukštą vadovų pasitikėjimą darbuotojais, pastarieji bus suinteresuoti parodyti aukštą pasitikėjimą vadovybe. Todėl, pasak Jucevičienės (2013), galima daryti prielaidą, kad yra įmanoma pasitikėti veiklos sistema, t.y. organizacija, nebūtinai pasitikint visais pavieniais jos elementais, t.y. individualais.

Ahteela ir Vanhala (2011) teigia, jog pasitikėjimas organizacija grindžiamas tuo, kaip pati organizacija elgiasi, kiek jos elgesys yra vertas pasitikėjimo. Tas elgesys gali atsispindėti vadovo vaidmenyje ar asmenybėje, stipriai centralizuotame sprendimų priėmime ir organizacijos kultūroje.

Todėl Ahteela ir Vanhala (2011) beasmenį pasitikėjimą apibūdina kaip individualų darbuotojo požiūrį, pagrįstą individualiu organizacijos, kurioje dirba, suvokimu ir vertinimu. Ir teigia, jog tas vertinimas yra atliekamas analizuojant dvi dimensijas – organizacijos pajėgumus (angl. *capability*) ir sąžiningumą (angl. *fairness*). Organizacijos pajėgumus galima skirstyti į penkias dalis, o sąžiningumo – tris (žr. 1 pav.).

Organizacijos pajėgumai (angl. *capability*). Šis aspektas susijęs su organizacijos gebėjimais susidoroti su sudėtingomis situacijomis ir gebėjimais panaudoti įvairius išteklius, vadovų sugebėjimus bei sprendimų priėmimo praktikas siekiant išlaikyti organizacijos technologinį patikimumą, tvarumą bei rinkos konkurencingumą. Todėl organizacijos pajėgumus galima apibūdinti kaip organizacines veiklas (angl. *organizing activities*) (organizacijos sugebėjimą susidoroti išskirtinėmis situacijomis panaudojant savo išteklius), tvarumą (angl. *sustainability*) (pokyčiai organizacijos veikloje), vyriausių vadovų charakteristikas (angl. *top management characteristics*) (galimybes ir sprendimų priėmimo praktikas), technologinį patikimumą (angl. *technological reliability*) (individualius sugebėjimus ir turimą pagalbą sprendžiant technines problemas) ir konkurencingumas (angl. *competitiveness*) (kaip organizacija konkuruoja su konkurentais) (Ahteela ir Vanhala, 2011).

Organizacijos sąžiningumas (angl. *fairness*). Tuo tarpu šią dimensiją galima apibūdinti kaip žmonių išteklių vadybos praktikas (angl. *HRM practices*) (mokymus ir karjeros pokyčius), sąžiningą veiklą (angl. *fair play*) (aukščiausių vadovų vadybos elgesį, vidinę konkurenciją ir oportunitumą) bei komunikaciją (angl. *communication*) (informacijos patikimumą ir pakankumą) (Ahteela ir Vanhala, 2011).



1 pav. Beasmenio pasitikėjimo dimensijos (Sudaryta remiantis Ahteela ir Vanhala, 2011)

Beasmenį pasitikėjimą galima įvertinti ir iš darbuotojų vertinimų, ar jų nuomone organizacija įgyvendina savo tikslus ir atsakomybes (organizaciniai gebėjimai), kokius organizacija turi ketinimus užtikrinant visų suinteresuotų organizacijos šalių individų gerovę (organizacinis geranoriškumas) ir kokių moralės principų laikosi pati organizacija (organizacijos vientisumas) santykiuose su skirtingomis suinteresuotomis šalimis (Den Hartog, Hatzakis, Gillespie, Searle, Six, Skinner ir Weibel, 2011).

Taigi, norint sustiprinti organizacijos veiklą, pavyzdžiui, kuriant žinias, diegiant naujoves ir bendradarbiaujant, reikia ugdyti beasmenį pasitikėjimą. Jei darbuotojas sugeba pasitikėti beasmeniais organizacijos, kurioje dirba, elementais, tai pasitikėjimas išlieka net jei ir dingsta asmeninis darbuotojo pasitikėjimas kitu asmeniniu, pavyzdžiui, jei pasikeičia kolegos ar vadovas. Tačiau svarbu kuriant beasmenį pasitikėjimą, atsižvelgti į visas beasmenio pasitikėjimo dimensijas (Ahtela ir Vanhala, 2011).

2.3. Kartų samprata ir klasifikavimas

Pagal Meredith, Noble ir Schewe (2000), karta gali būti suvokiama kaip grupė asmenų, gimusių tuo pačiu metu, keliaujančių per gyvenimą kartu, patiriančių panašius išorinius įvykius vėlyvoje paauglystėje ar ankstyvoje pilnametystėje. Arroyo, Belli, Giuliani, de Oliveira ir Monteiro (2020) teigia, jog tyrimai apie kartų kohortas buvo pagrįsti vokiečių socialologo Karlo Mannheimo darbais, kuris jau 1923 metais savo tyrimuose pradėjo kelti klausimus, kodėl toje pačioje amžiaus grupėje ir toje pačioje vietovėje gyvenusios socialinės grupės, turėjo pastebimai skirtingą socialinį elgesį. Tačiau reikšmingi tyrimai kartų teorijos kontekste prasidėjo kiek vėliau, kai, kaip teigia Stanišauskienė (2015), JAV ekonomistas ir demografas N. Howe ir rašytojas bei dramaturgas W. Strauss (1992) paskutinįjį XX amžiaus dešimtmetį beveik vienu metu ir nepriklausomai vienas nuo kito atrado tam tikrus kartų kaitos dėsningumus, kurie vadinami kartų teorija. Tyrėjai išvelgė paradoksą: kartų konfliktas nesusijęs su tam tikram amžiui būdingais bruožais, nes jei tai būtų tiesa, visų kartų dvidešimtmečiai, trisdešimtmečiai ir t.t. turėtų panašiai elgtis, taip pat, deklaruoti panašias

vertybes ar siekti panašių tikslų (Stanišauskienė, 2015). Tačiau, kaip teigia Stanišauskienė (2015) sulaukę savo tėvų amžiaus vaikai kitaip mąsto, dirba, veikia, ar tiesiog gyvena.

Inglehart (1977) kalbėdamas apie Kartų Kohortų teoriją (angl. *Generational Cohort Theory*) teigia, jog tam tikrais laikotarpiais gimę žmonės turi panašią gyvenimo patirtį ir dėl to juos sieja panašios vertybės bei įsitikinimai, kas išskiria šiuos asmenis iš kitų kartų grupių. Tam pritaria ir Hernandez, Petrosky, Page ir Williams (2010), kurie teigia, jog kohorta turi bendrą socialinę, technologinę, politinę, istorinę ir ekonominę aplinką. Šiose aplinkose vykstantys įvykiai vadinami lemiančiais momentais ir daro įtaką kohortos asmenų vertybių formavimuisi, požiūriui, įsitikinimams, tam tikriems pageidavimams, kurie išlieka su jais visą gyvenimą.

Duh ir Struwig (2015) nuomone, kohortas apibrėžia išoriniai įvykiai, įvykę asmenybių formavimosi metu, tuo laiku, kai individai subręsta, maždaug 17-23 metų amžiaus. O Stanišauskienė (2015) teigia, jog kartų teorijos pagrindas yra skirtingos kartų vertybės, kurios formuojasi pirmaisiais (2–14) asmens gyvenimo metais. Tiesa, atsižvelgiant į tai, jog skirtingose šalyse vyko skirtingi išoriniai įvykiai, svarstyta, kurie įvykiai ar momentai labiausiai paveikė atitinkamos kartų kohortos formavimąsi (Arroyo ir kt., 2020). Tačiau pabrėžtina, jog kartų kohortų teorija yra vienoda net ir skirtingose šalyse ar žemynuose. Kaip teigia Stanišauskienė (2015), yra įrodyta, jog kartų teorija veikia net ir analizuojant skirtingų šalių ar žemynų žmones, žinoma, atkreipiant dėmesį į tam tikras korekcijas, padarytas dėl politinių bei ekonominių veiksnių įtakos. Todėl galima teigti, jog tos pačios kartos žmonės iš įvairių šalių ar net žemynų yra panašūs (Stanišauskienė, 2015). Taip pat, globalizacija ypač skatina skirtumų tarp skirtingų jaunųjų kartų atstovų nykimą, dėl ko įvairių kultūrų jaunoji karta tarpusavyje turi daug daugiau panašumų nei skirtingos tos pačios kultūros kartos (Stanišauskienė, 2015).

Howe ir Strauss (1992) aiškina, kad karta apibrėžiama pagal gimimo metus, dažniausiai analizuojant kas 20–25 metus, kai kartos kohortos nariai gimsta, auga ir pradeda susilaukti savo vaikų. Howe ir Strauss (1992) išskyrė šias kartų kohortas, kurios šiuo metu yra darbo rinkoje: Tyliąją kartą (dar vadinamą Brandžiąją ar Veteranų kartą, gimusią nuo 1925 iki 1942 m.), Kūdikių bumo kartą (gimusią 1943-1960 m.), Tryliktoją kartą, geriau žinomą kaip X kartą (gimusią 1961-1981 m.) ir tūkstantmečio kartą, dar geriau žinomą kaip Y kartą (gimusią 1982-2000 m.). Kartą, gimusią po 2000 metų mokslininkai pavadino Z karta.

Kartų skirstymas turi daug variacijų ir nėra vienareikšmiško susitarimo apie kiekvienos kartų kohortos konkrečia pradžią ir pabaigą (Alkire, Kocker, Myrden ir O'Connor, 2020). Verta paminėti, jog, kaip teigia Schullery (2013), mokslininkai dažniausiai sutaria tik dėl pirmųjų minėtų kartų – Tyliosios bei Kūdikių bumo – aiškių gimimo metų ribų, o pavyzdžiui X kartos gimimo metų ribos dažnai prasideda nuo 1964-1965 metų ir gali svyruoti iki 1980-1981 metų (Schullery, 2013). 2 lentelėje pavaizduotos kartų kohortų ribos remiantis įvairia moksline literatūra. Kaip matyti iš 2 lentelės, mokslininkų nuomonė apie Tyliosios ir Kūdikių bumo kartų gimimo metų ribas yra gana vienareikšmiška. Tyliosios kartos gimimo ribos skirtingų mokslininkų nuomone svyruoja nuo 1900 iki 1945 metų. O Kūdikių bumo kartos amžiaus ribos svyruoja nuo 1943 iki 1967 metų.

Tačiau analizuojant X ir Y kartų gimimo amžiaus ribas pastebima nevienareikšmiška mokslininkų nuomonė. X kartos gimimo metų pradžios data svyruoja nuo 1961 iki 1968 metų, o pabaigos data – nuo 1979 iki 1981 metų. Y kartos gimimo amžiaus pradžios riba svyruoja nuo 1980 iki 1982 metų ir tęsiasi iki 1994-2002 metų. Dėl nevienareikšmiškos mokslininkų nuomonės apie kartų kohortų

gimimo pradžios ir pabaigos datas, šiame darbe bus laikomasi Howe ir Strauss (1991) nuomonės, jog X karta yra gimusi tarp 1961-1981 metų, o Y karta – tarp 1982 ir 2000 metų.

2 lent. Kartų kohortų gimimo ribos (sudaryta autorės)

Autorius	Tyloji karta	Kūdikių bumo karta	X karta	Tūkstantmečio (Y karta)
Pagal Howe ir Strauss (1992)	1925-1942	1943-1960	1961-1981	1982-2000
Pagal Tolbize (2008)	1922-1945	1946-1967	1968-1979	1980-2002
Pagal Legg, Murray ir Toulson (2011)	1925-1945	1946-1964	1965-1981	1982-1994
Pagal Kaifi, Kaifi, Khanfar ir Nafei (2012).	-	1946-1964	1965-1980	Po 1980
Pasak Schullery (2013)	1925-1945	1946-1964	1965-1981	1982-1999
Pagal McCrindle ir Wolfinger (2009)	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1994
Pagal Berkup (2014)	1900-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1994
Pagal Stanišauskienę (2015)	1920-1945	1946-1964	1965-1981	1982-2003

Šiame darbe 2.3.1 – 2.3.2 skyriuose plačiau nagrinėjama X ir Y karta.

2.3.1. X kartos charakteristikos

X karta (1961-1981 m.). X kartos amžiaus ribos svyruoja tarp 41 ir 61 metų. Kaip teigia Stanišauskienė (2015), X karta užaugo kaip „užrakintų vaikų“ karta, nes „į darbą susitelkę tėvai, siekdami turėti kuo daugiau materialinių vertybių (ir šeimos gerovę labiausiai siedami būtent su jomis), neturėjo galimybių skirti jiems pakankamai dėmesio“. Pasak Leelamanothum ir kt. (2018) X karta gimė didelės ekonominės konkurencijos amžiuje. Ši karta pasižymi dideliu pasitikėjimu savimi, turi viziją, kaip nori gyventi, ir nuolatos stengiasi tą viziją įgyvendinti (Leelamanothum ir kt., 2018).

X karta pasižymi unikaliomis savybėmis. Pavyzdžiui, ši karta neretai apibūdinama kaip individualistai, tolerantiški rizikai, savarankiški, verslūs, mėgstantys įvairovę ir vertinantys darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (Cox, Deal, Gentry, Griggs ir Mondore, 2011). Tolbize (2008) nurodo, jog X kartos atstovai ieško balanso tarp darbinio ir asmeninio gyvenimo, yra nepriklausomi ir autonomiški, vertina nuolatinį mokymąsi ir kompetencijų ugdymą. Be to, pasak Stanišauskienės (2015), X kartos atstovams dabartis rūpi labiau nei ateitis.

Stanišauskienė (2015) teigia, jog X karta laikosi požiūrio, jog „Sunkiai dirbsi – gerai gyvensi ir smagiai pramogausi“. X kartos atstovai labiau linkę sutelkti dėmesį į rezultatus, o ne į procesą (Dols, Landrum, ir Wieck, 2010). Be to, kaip teigia Stanišauskienė (2015), X kartos asmenims svarbu siekti gyvenimo sričių darnos. Todėl X karta siekia išlaikyti darbo ir gyvenimo balansą (Legg ir kt., 2011) ir skirti didelį dėmesį ir darbui, ir šeimai (Leelamanothum ir kt., 2018).

Kaip apibendrina Legg ir kt. (2011) X karta yra nepriklausoma ir darbe tikisi autonomijos. X kartos atstovai apibūdinami kaip siekiantys įgūdžių ir karjeros (Legg ir kt., 2011). Jie trokšta dirbti prasmingą ir naudingą darbą ir nori, kad jais būtų pasitikima darbe (Legg ir kt., 2011). Verta paminėti ir tai, nors Stanišauskienės (2015) nuomone, X karta yra šiek tiek skeptiška vertindama atsidavimą vienai organizacijai bei prisirišimą prie vienos darbo vietos, dėl ko ši karta neretai ieško greito uždarbio, noriai prisiima rizika bei pasirenka dirbti sau.

X karta užaugo sparčiai tobulėjant technologijoms. Ši karta daugiausia atsakinga už asmeninių kompiuterių, vaizdo žaidimų ir neribotos prieigos prie informacijos sprogimą (Alkire, Kocher, Myrden ir O'Connor, 2020). Taip pat, pasak Brodahl ir Carpenter (2011) ši karta buvo pirmieji interneto, kuris tapo prieinamas visuomenei 1992 metais, naudotojai (cit. Alkire ir kt., 2020). Todėl galima teigti, jog X karta nuolatos siekia žinių ir patirties (Leelamanothum ir kt., 2018).

Tačiau tam tikri tyrėjai tvirtina, jog X kartai ypatingai trūksta tam tikrų žmogiškųjų kompetencijų ir gebėjimų (Kaifi ir kt., 2012). Kaip teigia Salahuddin (2010), X kartos vadovai linkę būti nepriklausomi, dėl ko jie yra nekantrūs, linkę būti ciniški. Taip pat, šios kartos vadovai būna tiesmukiški, kas neretai neigiamai atsiliepia darbuotojų išlaikymui. X karta neretai laikosi nuostatos viską daryti savo būdu ir, jog nėra tam tikrų apibrėžtų taisyklių (Cox ir kt., 2011).

2.3.2. Y kartos charakteristikos

Y karta (1982-2000 m.). Y kartos amžiaus ribos svyruoja tarp 22 ir 40 metų. Y kartą galima apibūdinti kaip kartą, kuri augo „naujosios globalizacijos sąlygomis, komunikacinių technologijų ir belaidžio ryšio eroje“ (Stanišauskienė, 2015). Pagrindinės šios kartos savybės yra nepriklausomybė, verslumas, ekonominis optimistiškumas, šia karta yra orientuota į globalumą, demonstruoja teigiamus socialinius įpročius ir vertina įvairovę (Hais ir Winograd, 2014). Y kartos atstovai dažniausiai randa būdą kaip išsiskirti iš kitų, mėgsta patogumą, naudojami naujausiomis technologijomis, ieško mėgstamo darbo ir gyvena laisvai bei neįsipareigojančiai (Leelamanothum ir kt., 2018).

Gibson, Greenwood ir Murphy (2010) teigia, jog Y kartai yra svarbiausios šios penkios vertybės: šeimos saugumas, sveikata, laisvė, savigarba ir tikra draugystė. Šios kartos nariai dažnai pirmenybę teikia kolektyviniams veiksams, dirba komandose, trokšta darbo, kuris jiems yra tikrai svarbus, yra pilietiški, tausoja aplinką, pasitiki savimi, yra optimistiški ir socialiai sąmoningi (Hewlett, Sherbin, ir Sumberg, 2009).

Howe, Nadler ir Strauss (2008) nurodo keletą pagrindinių Y kartos bruožų. Y kartos atstovai yra daug siekiantys ir atsakingi už savo veiksmus asmenys. Jie pasitiki savimi ir gali būti pavyzdiniais lyderiais. Be to, Y kartos žmonės mėgsta būti lankstūs ir vengia dorotis su dideliu kiekiu taisyklių ir reguliavimų.

Pasak Stanišauskienės (2015), Y kartos atstovai mano, jog „galima sunkiai dirbti, bet tik prasmingą darbą“. Šios kartos atstovai geba atlikti kelias užduotis vienu metu ir prireikus puikiai improvizuoti, dėl ko vadovai turėtų jaustis užtikrintai deleguodami užduotis Y kartos atstovams (Howe ir kt., 2008). Tačiau, kaip teigia Stanišauskienė (2015), Y kartos asmenys neretai savirealizacijai skiria didesnius prioritetus nei patį atsidavimą darbui ir taip nevertina ištikimybės darbdaviui. Y kartos atstovai mėgsta laisvę darbe, teikia pirmenybę nefiksuotoms darbo valandoms ir pan. (Leelamanothum ir kt., 2018). Be to, Y kartos nariai yra komandiški ir mėgaujasi dirbdami kartu su kitais (Howe ir kt., 2008). Verta paminėti, jog Y karta yra dinamiška darbo jėga, o jų darbo etika - unikali, palyginti su labiau patyrusiais kolegomis (Kaifi ir kt., 2012). O jei Y kartos atstovai dirba sunkiai, jie tikisi iš darbo gauti didelę grąžą (Leelamanothum ir kt., 2018)

Y arba, kitaip vadinama, Tūkstantmečio karta užaugo skaitmeniniame amžiuje (Kaifi ir kt., 2012). Y karta yra pirmoji karta, kuri užaugo su internetu, kuris suteikė neribotą prieigą prie informacijos ir galimybės komunikuoti (Alkire ir kt., 2020). Jie labiau nei ankstesnės kartos turi žinių apie

komunikaciją, žiniasklaidą ir skaitmenines technologijas, kas suteikia Y kartai išskirtinumą ir konkurencinį pranašumą (Kaifi ir kt., 2012). Y karta taip pat jaučiasi daug geriau dirbdami su technologijomis nei X karta, ir žino, kaip spręsti problemas bei sutrumpinti mokymosi procesą išnaudojant įvairias komunikavimo galimybes (Alkire ir kt., 2020). Be to, Tolbize (2008) nurodo, jog Y kartos atstovai ir greitai adaptuosi prie vis tobulėjančių technologijų, vertina komandinį darbą ir grupinius veiksmus, yra optimistiški ir greitai prisitaikantys prie aplinkos pokyčių.

Pasak Schullery (2013), Y kartos atstovai užuot leidę laiką lauke, vaikystėje praleido daug laiko žaisdami video žaidimus, kurių metu išmoko, kokie veiksmai yra sėkmingi, norint pasiekti geresnių rezultatų arba nugalėti priešininką. Kaip teigia Tapscott (2009), tyrimai patvirtino, kad vaikų smegenys, stimuliuojamos skaitmeninių technologijų, gali skirtis tiek fizine struktūra, tiek funkcijomis, ypač jei stimuliacija vyksta kritiniais smegenų vystymosi laikotarpiais, tokiais kaip ankstyva vaikystė ir paauglystė (cit. Schullery, 2013).

Ši karta taip pat yra labiausiai nekantrūs ir trokšta gauti rezultatą akimirksniu, todėl yra žinoma kaip „Noriu visko“ ir „Noriu čia ir dabar“ karta (Lyons, Ng ir Schweitzer, 2010). Pasak Stanišauskienės (2015) Y kartos asmenys neretai siekia greito rezultato, staigaus pripažinimo, įvertinimo ar atlygio. O ir dirbdami šios kartos atstovai jaučiasi prastai, jeigu jų vadovai prastai reaguoja į darbo pasiekimus ar traktuoja juos lyg savaime suvokiamus (Stanišauskienė, 2015). Be to, Y karta skeptiškai vertina ilgalaikius įsipareigojimus ir trokšta didesnio lankstumo savo karjeroje (Kaifi ir kt., 2012). O Hartman ir McCambridge (2011) teigia, jog Y kartos atstovai visada tikisi būti išgiršti. Pasak Stanišauskienės (2015) Y kartą dar galima vadinti kaip vieną labiausiai saugotų ir lepintų kartų, dėl ko Y kartos atstovai pasižymi ypatingu pasitikėjimu savimi, o kartais ir arogantiškumu.

2.4. COVID-19 konteksto konceptualizavimas

Didieji šių dienų iššūkiai yra įvairūs, daugiausiai susiję su įvairiomis kompleksiškomis problemomis, tokiomis kaip klimato kaita, ekonomikos nuosmukiai ar politinis nestabilumas (George, Howard-Grenville, Joshi, ir Tihanyi, 2016). Organizacijos nėra izoliuotos salos – tai sistemos, kurias veikia šios išorinės problemos (Coca-Stefaniak ir kt., 2020). Šios problemos gali kelti tiesioginę grėsmę organizacijų gyvybingumui ir išlikimui, skatindamos organizacijas reaguoti ir prisitaikyti organizuojant ir valdant savo darbo jėgą – darbuotojus (Carnevale ir Hatak, 2020). Coca-Stefaniak, ir kt. (2020) teigia, jog tokios išorinės grėsmės taip pat skatina organizacijos darbuotojus tylėti, mažina jų kūrybiškumą, kenkia darbuotojų gerovei, jų rezultatams, pilietiškam darbuotojų elgesiui. Vadinasi įvairių išorinių veiksnių įtaka ypatingai veikia ir vidinių organizacijos procesų raišką.

Viena iš tokių išorinių grėsmių ir yra 2020 metais prasidėjusi pasaulinė COVID-19 pandemija. Koronavirusas arba kitaip vadinamas COVID-19 yra greitai plintanti liga, kurią sukelia SARS-CoV-2 virusas (World Health Organization, 2022). Virusas gali plisti žmogui kosėjant, čiaudint, kalbant, dainuojant ar net kvėpuojant (World Health Organization, 2022). Nors dėl COVID-19 paskelbtos pandemijos raiška per pastaruosius dvejus metus gerokai kito, tačiau ji vis tiek išlieka opiu išoriniu veiksniu, daugiau ar mažiau keičiančiu kiekvienos organizacijos veiklas.

Pirmiausia, tokie įvykiai kaip COVID-19 pandemija sukuria sudėtingą ir kompleksišką aplinką, kuri pasižymi naujumu (įvykis yra netikėtas ir naujas reiškinys), trikdžiais (įvykis keičia įprastą ir visiems kasdieninę aplinką) ir kritiškumu (įvykis yra svarbus, esminis ir prioritetinis) (Liu, Mitchell ir Morgeson, 2015). COVID-19 pandemijos atveju, ji sukėlė ir didžiulį neapibrėžtumo lygį, keliantį grėsmę gyvenimo saugumui bei individų gerovei (Coca-Stefaniak ir kt., 2020).

Šiuo metu dėl COVID-19 protrūkio ir šio mirtino viruso sukeltos pandemijos daugybei organizacijų vis tenka ieškoti naujų ir inovatyvių būdų, kaip išlaikyti ir auginti savo verslą (Al-Enzi ir Diab-Bahman, 2020). COVID-19 pandemijos metu organizacijos susiduria ne tik su išorinėmis, bet ir vidinėmis problemomis. Jos sprendamos COVID-19 keliamus iššūkius, taip pat turi išlikti dėmesingos darbuotojams, kuriuos gali neproporcingai paveikti dabartiniai darbo aplinkos pokyčiai (Carnevale ir Hatak, 2020). Kaip ir kitos kai kurios krizės, COVID-19 pandemija kelia rizikas darbuotojų sveikatai ir jų ekonominei gerovei (Coca-Stefaniak ir kt., 2020). Dėl to organizacijos turi skirti daugiau dėmesio darbuotojams ir vis persvarstyti savo įprastą darbo politiką ir lūkesčius, kad galėtų geriau prisitaikyti prie naujos darbo realybės (Al-Enzi ir Diab-Bahman, 2020).

COVID-19 pandemija gerokai apsunkina ir žmogiškųjų išteklių valdymą – vadovai turi greitai reaguoti į įvairius nenusipėjimus veiksmus, stengdamiesi padėti savo darbuotojams prisitaikyti dirbi naujoje realybėje ir susidoroti su radikaliais pasikeitimais bei vykstančiais įvairiais pokyčiais tiek darbe, tiek socialinėje aplinkoje (Carnevale, ir Hatak, 2020). Pandemija organizacijoms atnešė nepalyginamų iššūkių ir privertė kurti naujas darbo sąlygas darbuotojams siekiant juos apsaugoti nenumatytose situacijose (Lucas Ancillo, del Val Nunez ir Gavriła, 2021). Pavyzdžiui, darbuotojai, kurie anksčiau visą arba didžiąją laiko dalį praleisdavo dirbdami savo organizacijos fizinėje lokacijoje, dabar turėjo greitai prisitaikyti prie nuotolinės darbo aplinkos (Carnevale ir Hatak, 2020). Pasak Lucas Ancillo ir kt. (2021), COVID-19 pandemija privertė organizacijas rasti ir naujų būdų, kaip užtikrinti darbuotojų sėkmingą, saugią ir pasitenkinimo jausmą suteikiančią karjerą.

Kaip teigi Liu ir kt. (2015) kuo krizė yra labiau kritinė, tuo labiau tikėtina, jog darbuotojų požiūris, nusistatymai ir jausmai kinta. Taip pat, kuo labiau reiškinys yra trikdantis, tuo labiau tikėtina, jog jis keičia kitų įvairių veiksmų raišką organizacijos viduje (Liu ir kt., 2015). Ši COVID-19 pandemija tiek darbdaviams, tiek darbuotojams iki šiol paliko begalę klausimų ir daug nežinomybės (Al-Enzi ir Diab-Bahman, 2020). Todėl galima teigti, jog COVID-19 pandemija yra labai reikšminga kaip išorinės aplinkos situacija bei kontekstas, kuris veikia įvairių veiksmų įtaką organizacijos darbuotojams (Coca-Stefaniak ir kt., 2020).

2.4.1. Darbo vietos lankstumas

Kaip teigia de Lucas Ancillo ir kt. (2021) COVID-19 pandemija nustebino visus, pati situacija pandemijos metu gerokai pasikeitė nuo 2020 metų kovo, kai pandemija tik pradėjo įsibėgėti, o įprastos darbo sąlygos nuo pandemijos pradžios pasikeitė drastiškai (Al-Enzi ir Diab-Bahman, 2020). Organizacijos turėjo apsispręsti, kuriuos darbuotojus buvo būtina atlikti gyvai, o kuriuos ne ir koku mastu (Lucas Ancillo ir kt., 2021). Todėl išryškėjo *darbuotojų darbo vietos lankstumo poreikis* ir dėl to *atsiskleidusios darbinės (profesinės) izoliacijos problemos*.

Galbūt vienas iš svarbiausių žmogiškųjų išteklių valdymo iššūkių, kylančių dėl COVID-19 pandemijos, yra naujų ir esamų darbuotojų adaptacija prie pasikeitusių darbo sąlygų, pavyzdžiui, darbo perkėlimas į nuotolinę aplinką arba naujų darbo vietų politikos ir procedūrų įgyvendinimas, siekiant apriboti žmonių kontaktus (Carnevale ir Hatak, 2020). Net ir tie darbuotojai, kurie buvo prisitaikę dirbti nuotolinio darbo sąlygomis, susidūrė su unikaliais iššūkiais ir turėjo ieškoti alternatyvių darbo vietų, nes dėl pandemijos paskelbto karantino metu įprastos jų darbo vietos – kavinės, bibliotekos, įvairios bendradarbystės erdvės (angl. *coworking-spaces*) buvo uždarytos (Carnevale ir Hatak, 2020). Todėl darbo vietos lankstumas tapo svarbiu COVID-19 pandemijos sąlygomis dirbančio darbuotojo atributu.

Kadangi COVID-19 ligą sukeliantis virusas vis dar yra labai pavojingas, dalis žmonių mažiau ar daugiau vis dar dirba iš namų (Al-Enzi ir Diab-Bahman, 2020). Pirmą kartą tyrėjų susidomėjimas nuotolinio darbo arba darbo nuotoliniu būdu samprata išaugo aštuntajame praeito amžiaus dešimtmetyje, kai terminas „darbas iš namų“ buvo vartojamas kaip terminas apibūdinti darbą, atliekamą ne iš nuolatinės darbo vietos, vietoj fizinės kelionės į darbą panaudojant technologinių komunikacijų metodus (Carlson, Gray, Hanneman ir Nilles, 1976). Vėliau Moon ir Stanworth (1997) nuotolinį darbą apibūdino kaip lankstaus darbo formą, kuri apima darbą per atstumą panaudojant įvairias ryšio ir komunikacijos technologijas.

Al-Enzi ir Diab-Bahman (2020) nurodo, jog nuotolinį darbą galima būtų skirstyti į tris dalis: nuotolinį darbą namuose, kuomet aukštos ar žemos kvalifikacijos darbai atliekami namie panaudojant virtualias ir įvairias komunikacijos priemones, tokias kaip kompiuteriai, telefonai ir kiti išmanieji įrenginiai; nuotolinį darbą iš nuotolinių biurų, kuomet darbas atliekamas toli nuo pagrindinio biuro esančiose darbo vietose, kurias kontroliuoja organizacija; mobilų nuotolinį darbą, kurį atlieka asmenys retkarčiais būdami ne įprastoje darbo vietoje ir kurių darbas dažniausiai apima keliones ir klientų lankymą jų patalpose.

Todėl, pasak Al-Enzi ir Diab-Bahman (2020), galima teigti, jog nuotolinis darbas yra procedūra, apimanti daugybę praktikų ir apibrėžimų, naudojančių daugiau nei vieno tipo sistemas ir yra geriausiai suvokiamas kaip daugiamatis reiškinys, kurio pobūdis kinta priklausomai nuo įvairių veiksmų.

Nuotolinis darbas vertinamas kaip situacija, kurioje laimi tiek darbuotojai, tiek ir organizacijos, todėl tai tampa puikiu būdu sumažinti išlaidas, motyvuoti darbuotojus ir darbuotojui susikurti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (Madsen, 2003). Pasak Al-Enzi ir Diab-Bahman (2020), nuotolinis darbas suteikia naudą ir organizacijai: mažina kaštus (pavyzdžiui, komunalinių paslaugų, infrastruktūros ir pan.), didina darbuotojų autonomiją ir ugdo jų laiko planavimo įgūdžius, kas automatiškai didina ir darbuotojų produktyvumą, mažina darbuotojų tekamumą bei didina darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Tuo pačiu nuotolinis darbas duoda naudos ir pačiam darbuotojui. Pasak Al-Enzi ir Diab-Bahman (2020), darbuotojas gali dirbti lanksčiai bei autonomiškai ir pats pasirinkti produktyviausią laiką darbui, darbuotojas gali daugiau laiko praleisti su šeima, yra didesnė tikimybė darbuotojui pajutus nežymius ligos simptomus ir toliau dirbti bei įgyvendinti visus įsipareigojimus darbe, galima sutaupyti kelionės į darbą pinigines išlaidas bei laiką.

Tačiau nuotolinio darbo idėja ne visada buvo vertinama teigiamai. Iš pat pradžių, darbo iš namų idėja neretai buvo pakankamai neįvertinama kaip efektyvus būdas atlikti darbus ir pasiekti aukštą produktyvumo lygį (Al-Enzi ir Diab-Bahman, 2020). Tai netgi turėjo tinginystės ir motyvacijos stokos atspalvį (Al-Enzi ir Diab-Bahman, 2020).

Al-Enzi ir Diab-Bahman (2020) teigia, jog vienodas darbo modelis nebėra geriausias pasirinkimas ir darbdaviai turi ieškoti labiau kūrybiškų darbo sprendimų, pagrįstų darbuotojų atsiliepimais. Dėl to organizacijoms teko rimtai permąstyti, kokia šiuo metu yra darbo vieta ir kokia ji bus po pandemijos. Tiesa, kaip teigia Lucas Ancillo ir kt. (2021) panašu, jog niekas nebeliks lygiai taip pat kaip buvo prieš tai. Dėl to atsižvelgiant į dabartinės socialinio ribojimo priemones, hibridinis darbo modelis gali būti ypatingai veiksmingas (Al-Enzi ir Diab-Bahman, 2020).

Verta paminėti, jog hibridinis darbo modelis jau seniai nebuvo toks veiksmingas ir toks sėkmingas palyginus su tradiciniu darbo modeliu, o galimybė dirbti bet kur ir bet kada pritraukė tiek akademikų, tiek profesionalių darbuotojų dėmesį (Al-Enzi ir Diab-Bahman, 2020). Lucas Ancillo ir kt. (2021) teigia, jog esant nuotoliniam arba mišriam darbo scenarijui, pavyzdžiui, iš dalies dirbant nuotoliniu būdu, iš dalies vietoje, darbo vietos lankstumas gali būti naudingas tiek organizacijai, tiek darbuotojams, nes jie gali dirbti iš savo namų biuro ar net specialios organizacijos paskirtos vietos, esančios netoli darbuotojų namų. Taip darbo lankstumas paverčia organizaciją labiau patrauklesne vieta dirbti. Darbų priskyrimas skirtingiems darbo vietų modeliams gali padėti nustatyti, kurie žmonės gali dirbti vietoje, o kurie nuotoliniu būdu. Tai gali būti pranašumas organizacijoms ir darbuotojams, nes tai leidžia darbuotojams jaustis patogiau darbo vietoje bei būti labiau motyvuotiems (de Lucas Ancillo ir kt., 2021).

COVID-19 pandemija gali turėti didelių socialinių, psichologinių, fizinių ir techninių pasekmių darbuotojams, jiems bandant prisitaikyti prie smarkiai pasikeitusios darbo aplinkos (Carnevale, ir Hatak, 2020). Tokiais atvejais emocinė darbuotojų įtampa, atsirandanti dėl darbinės izoliacijos, stiprėja, nes didėja naujos darbo vietos spaudimas (Al-Enzi ir Diab-Bahman, 2020). Dėl didėjančios emocinės įtampos, darbuotojai sutrinka tiek dėl jiems keliamų darbdavio lūkesčių, tiek dėl lūkesčių, kuriuos patys sau kelia darbuotojai (Al-Enzi ir Diab-Bahman, 2020). Dėl to svarbu stebėti situaciją ir atsižvelgti į visų suinteresuotųjų šalių nuomonę taikant įvairaus darbo modelius.

2.4.2. Darbinė (profesinė) izoliacija

Darbuotojo darbo vietos pokyčiuose galima išvelgti tiek teigiamų, tiek neigiamų aspektų (Al-Enzi ir Diab-Bahman, 2020). Tačiau toks lankstus darbo modelis turi vieną pagrindinį trūkumą – darbuotojas gali jaustis atskirtas ir izoliuotas nuo kitų organizacijos narių. Dėl tokių pakitusių darbo sąlygų, darbuotojas gali jausti vienatvę, tikslo trūkumą ir su tuo susijusį neigiamą poveikį darbuotojo gerovei (Carnevale, ir Hatak, 2020).

Pirmiausia, dirbantys nuotoliniu būdu, darbuotojai gali jausti mažesnę pasitikėjimą savo organizacija bei pačios organizacijos palaikymą (Ford ir Newman, 2021). Darbuotojai, dirbantys nuotoliniu būdu, gali jaustis izoliuoti, nes nežino, kas vyksta jų organizacijose ir gali mažai arba visai nebendrauti su kolegomis, todėl gali jaustis atstumti (Bailey and Kurland, 2002). O komunikacijos trūkumas gali sumažinti nuotoliu dirbančių darbuotojų priklausomumo organizacijai jausmą (Ammons and Markham, 2004).

Kai darbuotojai pradeda dirbti nuotoliniu būdu, tai neišvengiamai keičia ir natūralų bendravimo su vadovais bei kolegomis būdą (Al-Enzi ir Diab-Bahman, 2020).

Reikėtų pabrėžti, jog kinta vadovo ir darbuotojo ryšys. Teigiama, jog nuotolinis darbas sumažina tiesioginį bendravimą, o tai gali turėti įtakos greitam vadovų atsiliepimui apie užduotis, taigi gali neigiamai paveikti vadovo ir darbuotojo santykių pobūdį (Gajendran and Harrison, 2007).

Kinta ir darbuotojo-darbuotojo arba kitais žodžiais tariant, kolegų ryšiai. Darbuotojams pradėjus dirbti nuotoliniu būdu keičiasi darbuotojų koordinacija vienas su kitu, kolegų prisitaikymas vienas prie kito ir darbo krūvio pasiskirstymas (Al-Enzi ir Diab-Bahman, 2020). Todėl organizacijos stengiasi tą ryšį atkurti, suteikia darbuotojams įvairias virtualias socializacijos galimybes, tokias kaip virtualūs pietūs ar kavos pertraukėlės (Carnevale, ir Hatak, 2020). Taip pat, nuotoliniai darbuotojai, kurie komandinio darbo metu priklauso nuo kitų darbuotojų, gali susidurti ir su laiko spaudimu ir gali

parodyti sumažėjusį individualų produktyvumą dėl savo komandos darbo skirtingose vietose (Al-Enzi ir Diab-Bahman, 2020).

Nors, kaip teigia Lucas Ancillo ir kt. (2021), dauguma darbuotojų džiaugiasi galimybe dirbti lanksčiai, tačiau taikant tokį darbo formatą dėl fizinės darbuotojų bendravimo stokos kyla grėsmė tokiems organizacijos kultūros ramsčiams kaip pokalbiai, susitikimai ar socialinių kontaktų mezgimas. Laikinas nuotolinis darbas gali turėti nedidelį poveikį organizacijos kultūrai, tačiau nuolatinis nuotolinis darbas gali sukelti talentų praradimą bei visiškai pakeisti organizacijos kultūrą (Lucas Ancillo ir kt., 2021).

Apibendrinant galima teigti, jog nors anksčiau organizacijos jautė vidinį naujų darbo formų poreikį, tačiau COVID-19 krizė privertė jas imtis realių ir skubių veiksmų, pavyzdžiui, iš tikrųjų pereiti prie visiškai naujų darbo būdų ir netgi iš naujo sukurti įvairias darbo formas, kokių reikalavo pandeminės aplinkybės (Lucas Ancillo ir kt., 2021). Dėl to dabartinį COVID-19 kontekstą organizacijų veikloje ir geriausiai apibrėžia darbo vietos lankstumo bei darbinės (profesinės) izoliacijos veiksniai.

2.5. Veiksniai, lemiantys pasitikėjimą organizacija

Tiek asmeninį, tiek beasmenį pasitikėjimą veikia įvairūs veiksniai, kurie pasitikėjimą stiprina arba atvirksčiai, silpnina. Vis labiau daugiau dėmesio mokslininkai skiria tyrinėti pasitikėjimą organizaciniame kontekste ir įvairių veiksnių bei praktikų įtaką paties pasitikėjimo formavimui (Maurer, 2010). Reikėtų pabrėžti, jog pasitikėjimą lemiantys veiksniai veikia dvejomis kryptimis – pats pasitikėjimas gali prisidėti prie tų pačių veiksnių formavimo. Tai tik įrodo pasitikėjimo kaip reiškinio kompleksiskumą bei empirinių tyrimų atlikimo sudėtingumą (Laurent, 2000). Analizuojant pasitikėjimą veikiančius veiksnius daugiausia tyrėjai akcentuoja žmonių išteklių vadybos praktikas, kurios gali turėti pagrindinį vaidmenį darant įtaką darbuotojų pasitikėjimui savo organizacija (Lamsa ir kt., 2010). Taip pat, mokslinėje literatūroje akcentuojami ir tokie pasitikėjimą lemiantys veiksniai kaip organizacinis teisingumas, kuris turi teigiamą įtaką didinant darbuotojų pasitikėjimą organizacija (Bigley, Branyiczki ir Pearce, 2000), psichologinis saugumas, kuris ypatingai vertinamas vadovų skatina darbuotojus labiau pasitikėti visa organizacija (Kath, Magley ir Marmet, 2010), ir pati vadovo lyderystė, kas padeda užtikrinti darbuotojų pasitikėjimą organizacija ypatingai sudėtingomis, besikeičiančios ir neapibrėžtos aplinkos sąlygomis (Connell, Ferres ir Travaglione, 2003).

Visų veiksnių, turinčių įtakos darbuotojų pasitikėjimui, literatūros analizė pateikiama 3 lentelėje. Išnagrinėjus identifikuoti šaltinius, identifikuoti devyni pagrindiniai veiksniai, kurie veikia darbuotojo pasitikėjimą organizacija. Tai mokymasis ir ugdymasis, vidinė komunikacija, karjeros galimybės, veiklos vertinimas ir atlygis, dalyvavimas ir įgalinimas, darbo dizainas, psichologinis saugumas, organizacinis teisingumas ir transformacinė vadovo lyderystė.

3 lent. Organizacinį pasitikėjimą lemiantys veiksniai (sudaryta autorės)

Veiksniai	Autoriai
Mokymasis ir ugdymasis (angl. <i>learning and development</i>)	Mishra ir Morrissey (1990); Kuhnert ir McCauley (1992); Baruch ir kt. (2004); Ahteela ir Vanhala (2011); Anvari ir kt. (2014); Hauer ir Smolarczyk (2014); Rong ir Xie (2019); Aqagoli ir kt. (2020); Al-Enzi ir Diab-Bahman (2020);
Vidinė komunikacija (angl. <i>internal communication</i>)	Kuhnert ir McCauley (1992); Mishra (1996); Pfeffer ir Veiga (1999); Ellis ir kt. (2000); Connell ir Zeffane (2003); Baruch ir kt. (2004); Ahteela ir Vanhala (2011); Kang ir Sung (2017); Ferguson ir kt. (2019); Aqagoli ir kt. (2020);

Karjeros galimybės (angl. <i>career opportunities</i>)	Harello ir Tzafriri (1999); Connell ir Zeffane (2003); Connell ir kt. (2005); Ahteela ir Vanhala (2011); Haridas ir kt. (2021);
Veiklos vertinimas ir atlygis (angl. <i>performance evaluation and rewards</i>)	Kuhnert ir McCauley (1992); Bigley ir kt. (2000); Bello, ir kt. (2008); Inkpen ir Tsang, (2005); Maurer (2010); Ahteela ir Vanhala (2011);
Dalyvavimas (angl. <i>participation</i>) ir įgalinimas (angl. <i>empowerment</i>)	Mishra ir Morrissey (1990); Kuhnert ir McCauley (1992); Mishra (1996); Dirks ir Ferrin (2001); Baruch ir kt. (2004); Chiang ir Jang (2008); Ahteela ir Vanhala (2011); Den Hartog ir kt. (2011); Aksel ir kt. (2012);
Darbo dizainas (angl. <i>job design</i>)	Ellis ir kt. (2000); Dammen (2001); Friedman ir kt. (2004); Ahteela ir Vanhala (2011); Abzari ir kt. (2013);
Psichologinis saugumas (angl. <i>psychological safety</i>)	Cook ir kt. (2004); Cullen ir Martin (2006); Jaramillo ir kt. (2006); Kath ir kt. (2010); Avram ir kt. (2015); Simha ir Stachowicz-Stanusch 2015); Duffy ir kt. (2016);
Organizacinis teisingumas (angl. <i>organizational justice</i>)	Dirks ir Ferrin (2002); Baruch ir kt. (2004); DeConinck (2010); Aqagoli ir kt. (2020);
Transformacinė vadovo lyderystė (angl. <i>transformational leadership</i>)	Connell ir kt. (2003); Braun ir kt. (2013); Furuoka ir kt. (2021);

Mokymasis ir ugdymasis. Vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių organizacinį pasitikėjimą – tai mokymasis ir ugdymasis (angl. *learning and development*). Mokymąsi galima apibūdinti kaip specialių sąlygų sudarymą darbuotojams, kad šie galėtų panaudoti savo žinias, įgūdžius ir nuostatas bei taip siekti norimo rezultato trumpuoju laikotarpiu (Anvari, Miri, Chasempour ir Mansor, 2014). O asmeninį ugdymą galima laikyti ilgalaikiu procesu, kuris yra būtinas, darbuotojui siekiant susidoroti su iššūkiais, kylančiais organizacijoje, nes darbuotojas turi pasikliauti savo gebėjimais, kad galėtų prisitaikyti prie įvairių jo laukiančių pokyčių (Hauer ir Smolarczyk, 2014).

Asmeninį mokymąsi galima skirstyti į du lygius: pirmasis lygis apima praktinį mokymąsi, kai individas mokosi specialių užsiėmimų metų o antrasis - suvokimo mokymasis, kai individas mokosi iš savo patirties (Hauer ir Smolarczyk, 2014). O vėliau šios išmoktos žinios ilgainiui lemia ir pačių organizacijos darbuotojų elgesio pokyčius (Aqagoli ir kt., 2020).

Akcentuotina, jog organizacija, kuriai labai svarbu tobulinti savo darbuotojų žinias ir įgūdžius, ilgainiui gali padidinti ir organizacijos darbuotojų pasitikėjimą (asmeninį ar beasmeninį) pačia organizacija ir taip išlaikyti ištikimus darbuotojus (Bigley and Pearce, 1998). Jei organizacijos stengiasi pagerinti savo darbuotojų žinias per mokymus ir švietimą, jos gali padidinti darbuotojų pasitikėjimą (Bigley ir Pearce, 1998). Taigi taip organizacijose, kurios skiria didžiulį dėmesį savo darbuotojų mokymui ir mokymuisi, sukuriama pasitikėjimo pilna atmosfera ir taip skatinama darbuotojus laikyti organizaciją patikima ir saugia (Baruch, Dolan ir Tzafrir, 2004).

Darbuotojai padidina savo žinias ir įgūdžius mokydamiesi, todėl žmogiškųjų išteklių valdymo sistema laikoma svarbiu elementu siekiant gerinti organizacijos darbuotojų mokymąsi (Aqagoli ir kt., 2020). Į žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą įtraukti mokymosi procesai padeda daryti teigiamus pokyčius darbuotojų tarpe – didina jų žinių ir informacijos lygį (Fisher ir White, 2000). Kai organizacija planuoja kai kurias darbuotojų mokymo ir ugdymo programas, o darbuotojai suvokia, kad organizacija vertina jų mokymąsi ir ugdymąsi, sustiprėja darbuotojų pasitikėjimas organizacija (Bigley ir Pearce, 1998).

Pirmiausia, darbuotojų mokymas didina jų pačių pasitikėjimą savimi ir ugdo įvairius darbuotojų gebėjimus (Aqagoli ir kt., 2020). Paminėtina, jog pasitikėjimą didina individų naujų kompetencijų įgijimas ir apribojimų nenusistatymas (Matzler ir Renz, 2006).

Taip pat, pasak Baruch ir kt. (2004), darbuotojų tobulėjimas sukuria tikrumo jausmą, stiprina įsidarbinimo galimybes ir tikėjimą organizacijos valdymu; todėl investicijos į mokymą ir plėtrą galėtų būti laikomos pasitikėjimo kūrimo mechanizmu. Todėl galima teigti, jog darbuotojų tobulėjimas yra netiesiogiai ir teigiamai susijęs su **darbuotojų pasitikėjimu savo vadovais**. Todėl organizacijos vadovai gali skatinti beasmenį darbuotojų pasitikėjimą organizacija investuodami į darbuotojų mokymą ir ugdymą (Aqagoli ir kt., 2020).

Darbuotojų mokymasis teigiamai veikia ir **darbuotojų pasitikėjimą savo kolegomis**. Rong ir Xie (2019) tyrimų metu pagrindė, jog komandinis mokymasis turi žymią teigiamą naudą pasitikėjimo augimui komandoje. O pasitikėjimo augimas prisideda prie komandinio kūrybiškumo augimo. Vadinasi, galima teigti, jog pasitikėjimas veikia ir kaip mediatorius tarp komandinio mokymosi ir kūrybiškumo ryšio komandoje.

Darbuotojų mokymas ir ugdymas turi ir teigiamą poveikį **beasmeniui darbuotojų pasitikėjimui organizacija** (Bigley ir Pearce, 1998). Darbuotojų ugdymas padeda plėtoti jų žinias ir įgūdžius, taip didindamas pačių darbuotojų pasitikėjimą organizacijos procesais ir mechanizmais (Aqagoli ir kt., 2020). Be to, darbuotojai, matydami organizacijos, kurioje dirba, potencialą ir vertindami naudas, kurias galai gauti iš organizacijos suteikiamų mokymosi ir ugdymosi galimybių, labiau pasitiki visa organizacija (Ahteela ir Vanhala, 2011). Vadinasi, jei organizacija leis savo darbuotojams didinti jų žinių lygį, tai turės teigiamos įtakos jų beasmeniui pasitikėjimui organizacija (Aqagoli ir kt., 2020).

Mokymai ir ugdymas pagerinti ir bendrą darbuotojų nuomonę apie organizaciją (Al-Enzi ir Diab-Bahman, 2020). Pavyzdžiui, mokymai skatina darbuotojus tobulinti savo įgūdžius, taip didinant našumą ir padedant jiems tobulėti darbo vietoje (Al-Enzi ir Diab-Bahman, 2020).

Vidinė komunikacija. Dar vienas svarbus veiksnys, veikiantis darbuotojų pasitikėjimą organizacija – tai vidinė komunikacija (angl. *internal communication*). Komunikaciją galima apibūdinti kaip procesą, kurio metu vienas su kitu bendraujantys asmenys keičiasi žinutėmis (Anggeraini ir Farozin, 2019). Komunikacija tarp individų daro įtaką vieno individo nuomonei apie kitą, todėl dauguma žmonių linkę spręsti problemas bendraudami vieni su kitais ir siekti savo tikslų panaudojant įvairius komunikacijos kanalus (Echterhoff and Higgins, 2017).

Jau Mishra ir Morrissey (1990) akcentavo, jog atvira komunikacija gali tapti pačiu svarbiausiu veiksniumi, diegiančiu pasitikėjimą organizacijoje. Nes įprastai efektyvus darbuotojų tarpusavio komunikavimas didina darbuotojų pasitikėjimą organizacija, o tai skatina teigiamus darbuotojų pokyčius bei teigiamus rezultatus organizacijoje (Ferguson, Men ir Yue, 2019).

Darbuotojų tarpusavio komunikacija, taip pat komunikacija su vadovais daro didelę įtaką darbuotojų pasitikėjimo lygiui ir netgi gali sukurti organizacijoje tokią atmosferą, kurioje darbuotojai gali laisviau ir drąsiau dalytis savo idėjomis bei kurioje žymiai gerėja paslaugų ar produktų kokybė (Aqagoli ir kt., 2020). Kaip teigia Baruch ir kt. (2004), jei komunikacijos lygis organizacijoje yra aukštas, t.y. darbuotojai gali lengvai komunikuoti ir jie jaučia, jog yra išklausomi, tai kuria atvirą atmosferą, kuri teigiamai veikia pasitikėjimą organizacija (Ahteela ir Vanhala, 2014). Jei darbuotojai supranta, kad organizacijoje yra sukurta aplinka, kurioje jie gali lengvai bendrauti tarpusavyje, jie

vertina šią darbo atmosferą, kupiną pasitikėjimo ir tai turi teigiamą įtaką jų pasitikėjimo laipsniui (Aqagoli ir kt., 2020).

Išsami komunikacija skatina pasitikėti organizacija. Prie darbuotojų pasitikėjimo organizacijos lygio kėlimo, prisideda ir svarbios informacijos atskleidimas darbuotojams – pavyzdžiui, išsakymas darbuotojams apie realią finansinę situaciją ar organizacinę strategiją ir paslapčių nuo darbuotojų neturėjimas (Pfeffer ir Veiga, 1999). Pavyzdžiui, pasidalijimas tokia svarbia informacija, kaip organizacijos finansiniai rezultatai ar strategijos, bei informacijos perdavimas darbuotojams ir kitiems organizacijos nariams didina beasmenį darbuotojų pasitikėjimą organizacija. Be to, kaip teigia Ellis ir kt. (2000), atviras, sąžiningas ir tikslus darbdavio atsiliepinimas ir bendravimas turi įtakos darbuotojų pasitikėjimui vadovybe ir visa organizacija, o keitimasis mintimis ir idėjomis stiprina patį pasitikėjimo suvokimą (cit. Ahteela ir Vanhala, 2014). Todėl ir teigiama, jog darbuotojas labiau pasitiki organizacija, kurioje vyrauja atviras darbuotojo ir darbdavio ryšys (Ahteela ir Vanhala, 2011).

Dalijimasis bendromis vertybėmis tarp organizacijos darbuotojų irgi padeda stiprinti tarpusavio pasitikėjimą, palengvina socialinį bendravimą (Den Hartog ir kt., 2016). Jei darbuotojai gali lengvai komunikuoti vieni su kitais, auga jų pasitikėjimas. Kitais žodžiais tariant, darbuotojai nori, kad jų balsas būtų išgirstas, kad jie galėtų dalytis informacija su kolegomis (Aqagoli ir kt., 2020).

Matzler ir Renz (2006) nurodo, jog pirmiausia, pasitikėjimą lengviausia skatinti, kai vadovai ir darbuotojai elgiasi patikimai, pavyzdžiui, jų elgesys yra diskretiškas, jie įvykdo tai, ką ir pažada, darbuotojai bendradarbiauja vieni su kitais bei užtikrina, kad priimami sprendimai būtų teisingi ir skaidrūs. O Ellis ir kt. (2000) akcentuoja, jog komunikacijos sąžiningumas bei tikslingumas irgi daro teigiamą įtaką darbuotojo pasitikėjimui organizacija.

Taip pat, pasitikėjimą stiprina asmeninių ryšių tarp darbuotojų kūrimas (Matzler ir Renz, 2006). Tinkamas bendravimas tarp darbuotojų sukuria pojūtį, kad organizacija palaiko darbuotojus, jiems suteikiama laisvė, o patys darbuotojai pasitiki vienas kitu (Kang ir Sung, 2017).

Apibendrinant, atvira ir sąžininga komunikacija ypatingai skatina darbuotojų pasitikėjimą organizacija (Ellis ir kt., 2000). Vadinasi, sustiprinus darbuotojų tarpusavio komunikaciją, tai gali turėti teigiamos įtakos jų pasitikėjimo pačia organizacija augimui (Aqagoli ir kt., 2020).

Karjeros galimybės. Dar vienas veiksnys, lemiantis darbuotojų pasitikėjimą organizacija – tai karjeros galimybės (angl. *career opportunities*). Tinkamos karjeros galimybės padeda organizacijoms išlaikyti darbuotojus ir taip pasiekti įvairius konkurencinius tikslus (Hernaus, Klindzic ir Pavlovic, 2019). Taip pat, tinkamos karjeros galimybės skatina darbuotojus atsilyginti už tai, ką jie gavo iš organizacijos (Erturk ir Vurgun, 2015) bei skatina darbuotojus pasitikėti pačia organizacija.

Socialinių mainų santykiuose galimybių ir kitų išteklių suteikimas darbuotojams, siekiant puoselėti ir plėtoti jų karjerą, yra vertinamas kaip organizacijos investicija į savo žmones (Aryee, Budhwar ir Chen, 2002). O toks nuolatinis organizacijos investavimas į darbuotojų karjerą prisideda ir prie darbuotojų pasitikėjimo darbdaviu didinimo (Haridas ir kt., 2021). Nes vertindami teikiamą organizacinę paramą, darbuotojai atsiliepia nuolatinio pasitikėjimu ir išipareigojimu organizacijai (Kashyap ir Rangnekar, 2016).

Akcentuotina, jog organizacijos taikomos karjeros valdymo praktikos pačios signalizuoja darbuotojams apie organizacijos patikimumą (Haridas ir kt., 2021). Pavyzdžiui, pasak Harel ir Tzafirir

(1999), vidinės organizacijos darbuotojų atrankos parodo, kad organizacija vertina savo žmones ir suteikia galimybę toliau tobulėti.

Nereikėtų pamiršti, jog darbuotojai išlaiko pasitikėjimą organizacija, kai jiems suteikiamas darbo saugumas, profesinio tobulėjimo galimybės ir kai jie organizacijos vadovų veiksmus laiko teisingais (Kuhnert ir McCauley, 1992). Toks nuolatinis darbuotojų karjeros palaikymas ir valdymas sukuria darbuotojų pasitikėjimą organizacijos vadovų gebėjimu numatyti ir valdyti įmonės ateitį (Haridas ir kt., 2021).

Connell ir Zeffane (2003), be kita ko, teigia, kad darbuotojo galimybė pakeisti darbą organizacijoje gali padidinti darbo saugumo jausmą, kuris teigiamai veikia pasitikėjimą. O kaip teigia socialinių mainų teorija, kad jei darbuotojai patiria nesaugumo jausmą dėl savo ateities darbe, darbuotojas gali jaustis psichologiškai sužeistas, ir tai gali turėti įtakos sumažėjusiam darbuotojo pasitikėjimui organizacija ir padidėjusios neigiamoms darbuotojo nuostatomis apie pačią organizaciją (Connell, Ferres ir Travaglione, 2005).

Veiklos vertinimas ir atlygis. Verta paminėti ir dar vieną svarbų veiksnį, veikiantį darbuotojų pasitikėjimą organizacija – tai darbuotojų veiklos vertinimas ir atlygis (angl. *performance evaluation and rewards*). Atlygio sistema yra labai svarbi ir dažnai lanksti priemonė, kurios pagalba galima motyvuoti darbuotojus ir paskirstyti išteklius (Dirks ir Ferrin, 2003). Akcentuotina, jog sąžiningas ir visiems organizacijos darbuotojams pritaikytas veiklos vertinimas ir atlygis teigiamai veikia darbuotojų pasitikėjimą (Ahteela ir Vanhala, 2011). O atlygio struktūra turi stiprią įtaką pasitikėjimo formavimui organizacijoje (Dirks ir Ferrin, 2003).

Pirmiausia, sąžininga organizacijos darbuotojų atlygio sistema teigiamai veikia darbuotojų pasitikėjimą organizacija (Kuhnert ir McCauley, 1992). O tinkama atlygio sistema už darbą gali prisidėti prie abipusio pasitikėjimo didinimo (Inkpen ir Tsang, 2005). Tai įrodo jau Mayer ir Davis (1999) atlikti tyrimai, kurie tik patvirtino, jog pasitikėjimas aukščiausiu vadovu gerokai padidėja sukūrus aiškią ir objektyvią darbuotojų vertinimo ir atlygio sistemą. Pasitikėjimas kolegomis taip pat išauga įdiegus atvirą darbuotojų vertinimo ir atlygio sistemą, pritaikytą visiems darbuotojams (Bigley ir kt., 2000).

Paminėtina, kaip teigia Inkpen ir Tsang (2005), objektyvūs ir skaidrūs atlygio kriterijai yra svarbus pasitikėjimo kūrimo pagrindas (cit. Maurer, 2010). Pavyzdžiui, projekto partneriai labiau pasitiki vienas kitu, kai jų gaunama nauda yra aiškiai apibrėžta ir atitinka aiškius ir išmatuojamus atlygio kriterijus (Maurer, 2010). Tai sustiprina darbuotojų teisingumo suvokimą ir palengvina pasitikėjimo stiprinimo procesą (Bello, Katsikeas ir Robson, 2008). Tuo pačiu, aiškūs ir skaidrūs atlygio kriterijai sumažina netikrumo jausmą bei darbuotojų oportunistinio ir savanaudiško elgesio tikimybę, kuri gali sukelti nepasitikėjimą tarp kartu dirbančių darbuotojų (Bello, ir kt., 2008). Todėl galima teigti, jog objektyvūs atlygis už darbą teigiamai veikia darbuotojų pasitikėjimą ir patį pasitikėjimo formavimo procesą (Maurer, 2010).

Efektyvi ir išsami informacija, pateikiama darbuotojams, sumažina rizikas ir neapibrėžtumus, todėl nuolatinis darbuotojų informavimas apie įvairių atlygio naudų paskirstymą tarp komandos narių irgi mažina darbuotojų įtarumą bei norą siekti naudos tik sau ir taip didina jų pasitikėjimą vienas kitu bei pačia organizacija, kurioje dirba (Maurer, 2010).

Dalyvavimas ir įgalinimas. Darbuotojų dalyvavimas (angl. *participation*) ir įgalinimas (angl. *empowerment*) taip pat veikia darbuotojų pasitikėjimą organizacija. Šiandien norint konkuruoti darbo rinkoje, būtina sudaryti sąlygas darbuotojams dalyvauti organizacijos valdyme ir taip sukurti patikimą aplinką jų aktyviam įsitraukimui (Wech, 2002). Kai darbuotojas tarsi priklauso organizacijai, tiki jos filosofija ir vizija, dalyvauja planuojant ir priimant sprendimus, toje organizacijoje darbuotojų įsitraukimo jausmas yra pats didžiausias (Aksel ir kt., 2012). Be to, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą suteikia ir kitų naudų - skatina darbuotojų pasitenkinimą darbą, jų įsipareigojimą organizacijai, didina pačios organizacijos veiklų efektyvumą (Aksel ir kt., 2012).

Kaip teigia Mishra (1996), jei darbuotojas turi galimybę išsakyti savo nuomonę ir jaustis išklaulytas bei matyti, jog į jo nuomonę buvo atsižvelgta priimant tam tikrus sprendimus, tai gali daryti kritiškai svarbią įtaką tarpusavio darbuotojo ir darbdavio pasitikėjimui. Toks tarpusavio pasitikėjimas dar labiau auga, kai įvairūs organizaciniai sprendimai priimami darbuotojui ir darbdaviui kolaboruojant (Dirks ir Ferrin, 2001).

Ypatingai ši tarpusavio pasitikėjimą augina galios ir sprendimų priėmimo perdavimas žemesniam organizacinės hierarchijos lygmeniui (Baruch ir kt., 2004). Jeigu darbuotojams suteikiamos galimybės būti savarankiškiems, prisiimti atsakomybę ir dalyvauti priimant sprendimus organizacijoje, sakoma, kad jie yra įgalinti savo vadovų (Aksel ir kt., 2012). Chiang ir Jang (2008) darbuotojų įgalinimą prilygina darbuotojų poreikių ir galimybių supratimui, pasitikėjimui jais ir pagalba jiems maksimaliai patenkinti savo darbinis poreikius, siekiant organizacijos tikslų.

Darbuotojų įtraukimas į organizacines veiklas ir jų dalyvavimas sprendimų priėmime didina organizacinį pasitikėjimą (Ahteela ir Vanhala, 2011). O kaip akcentuoja Jucevičienė (2013) organizacijos tikslai bei darbuotojams suteikiami vaidmenys, motyvavimo ir paskatų sistemos gali būti stiprūs organizacijos lygio veiksniai, kurie daro įtaką pasitikėjimui tiek tarp individų, tiek ir tarp organizacijų.

Darbo dizainas. Pažymėtina, jog darbuotojų pasitikėjimą organizacija veikia ir dar vienas veiksnys, kurį galima apibrėžti kaip darbo dizainą (angl. *job design*). Šį veiksnių galima apibūdinti kaip darbo užduotis, kurios formaliai yra paskirstytos, sugrupuotos ir koordinuojamos (Latifi ir Shooshtarian, 2014). Taip pat, šis veiksnys gali būti vertinamas ir kaip atsakomybės ir galios paskirstymas organizacijoje bei organizacijos narių vykdomos darbo procedūros (Koufteros, Peng ir Teixeira, 2012).

Pasak Ellis ir kt. (2000), didelis organizacinis pasitikėjimas yra susijęs su galimybe keisti ir adaptuoti organizacines formas ir struktūras. Pasitikėjimas tikėtina bus mažas tose situacijose, kai darbuotojų vaidmenys ar pareigybės yra neaiškūs arba vyrauja konfliktai tarp jų: prastai struktūrizuotos pareigybės sukelia darbuotojų konkurenciją, todėl darbuotojai nepasitiki vieni kitais. Kita vertus, dėl labai struktūrizuoto darbo gali padidėti biurokratija ir taip sumažėti darbuotojų pasitikėjimas (Ahteela ir Vanhala, 2014). Todėl pasitikėjimas gali būti padidintas konkrečiai apibrėžus darbuotojų pareigas ir užduotis (Friedman, McIntyre ir Tidd, 2004)

Dammen (2001) teigimu, egzistuoja reikšmingas ryšys tarp organizacijos struktūros ir bendro darbuotojų pasitikėjimo organizacija bei jų pasitenkinimu darbu. Abzari, Mazraeh, Maleki ir Shaemi Barzoki (2013) taip pat nustatė organizacijos struktūros dimensijų poveikį darbuotojų pasitikėjimui organizacija. Mokslininkai ištyrė, kad formalizavimas, standartizavimas, valdžios hierarchija,

centralizacija ir profesionalumas turi įtakos darbuotojų pasitikėjimui organizacija, o darbo sudėtingumas, darbuotojo specializacija neturi įtakos darbuotojų pasitikėjimui organizacija.

Vineburgh (2010) teigimu, didesnis darbuotojų įgalinimo lygis, didesnis paramos inovacijoms lygis ir mažesnis tarpasmeninių konfliktų lygis irgi yra stipriai susiję su didesniu darbuotojų pasitikėjimo organizacija lygiu. O pats darbo dizainas irgi turi teigiamą įtaką organizaciniam pasitikėjimui (Ahteela ir Vanhala, 2011).

Siekdamos sustiprinti organizacinį pasitikėjimą, įmonės turėtų atkreipti dėmesį ne tik į savo žmonių išteklių vadybos praktikas, kurios daro ypatingą įtaką pasitikėjimui vadovais ir visa organizacija. Tad svarbu plėtoti ne tik atskiras praktikas, bet ir vystyti bendrą organizacijos sistemą (Ahteela ir Vanhala, 2014). Tai neapsiriboja tam tikra žmonių išteklių vadybos funkcija (pavyzdžiui, personalo skyriumi), tai gali būti net ir aukščiausios vadovybės strateginis reikalas. Strateginiai ir vadybiniai veiksmai, palaikantys visos organizacijos politiką (pavyzdžiui, bendravimas, darbo rotacija ir veiklos vertinimas), galėtų sustiprinti darbuotojų pasitikėjimą organizacija visais lygmenimis (Ahteela ir Vanhala, 2011).

Psichologinis saugumas. Mokslinėje literatūroje akcentuojama psichologinio saugumo (angl. *psychological safety*) svarba ir įtaka darbuotojų pasitikėjimui organizacija. Psichologinį saugumą organizacijoje galima apibrėžti kaip normų rinkinį, kuris nusako, ką organizacija laiko etišku elgesiu, o ką ne (Duffy, Lilly ir Wipawayangkool, 2016). Psichologinis saugumas nurodo ir organizacines praktikas bei procedūras, kurios apibrėžia, kas organizacijoje yra laikoma teisinga ir neteisinga (Kapp ir Parboteeah, 2008).

Pirmiausia akcentuotina, jog psichologinis saugumas daro įtaką tiek darbuotojų sprendimų priėmimui, tiek darbuotojų elgesiui organizacijoje (Cullen ir Martin, 2006). Psichologinio saugumo ir organizacinio pasitikėjimo veiksmų ryšys ir jų įtaką teigiamiems darbo rezultatams yra akivaizdus (Duffy ir kt., 2016). Kai darbuotojai jaučia, kad su jais elgiamasi tinkamai, jie įgyja didesnę pasitikėjimą organizacija ir labiau sutinka su įvairiais organizacijos priimamais sprendimais (Wech, 2002). Pažymėtina, jog psichologinis saugumas organizacijoje parodo, jog organizacija yra suinteresuota rūpintis visais suinteresuotais organizacija asmenimis (Duffy ir kt., 2016). Taip pat psichologinis saugumas yra svarbus organizacijos nariams priimant sprendimus, nes priimti sprendimai atsispindi etiškame ar neetišrame elgesyje, pasireiškiančiame darbe (Simha ir Stachowicz-Stanusch, 2015). Toks elgesys suteikia darbuotojams galimybę aiškiai suprasti, kokia yra jų organizacija ir kokie yra jų vadovai.

Taip pat, verta paminėti, jog egzistuoja standartinė prielaida, kad etišškai ir sąžiningai besielgiantys asmenys, paprastai laikomi patikimais asmenimis, ypač jei asmuo ir praeityje nepateikė jokių įrodymų, kad jis gali elgtis neetišškai (Duffy ir kt., 2016). Organizacijos dažnai vertinamos remiantis ta pačia prielaida, kad organizacijos, besilaikančios tam tikrų etikos standartų, sukuria aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi saugūs, jaučia, kad organizacija yra patikima, ypač jei organizacija praeityje nebuvo pagarsėjus neetišku elgesiu.

Pasak Avram, Ionescu ir Mincu (2015) saugios darbo atmosferos ir organizacinio pasitikėjimo konstruktai turi tiesioginį ryšį vienas su kitu. Todėl tiek DeConinck (2011), tiek Jaramillo, Locander ir Mulki (2006) teigia, jog psichologinis saugumas organizacijoje ir pasitikėjimas yra labai susiję ir psichologinis saugumas yra vienas iš esminių pasitikėjimo formavimo elementų. Kadangi tiek vadovai, tiek pati organizacija turi galią tiek apdovanoti, tiek nubausti darbuotojus, tad psichologinis

saugumas, kuris turi įtaką individų elgesiui, iš tiesų gali turėti įtaką darbuotojų pasitikėjimui vadovu ir visa organizacija (Simha ir Stachowicz-Stanusch, 2015). Tad pabrėžtina, jog psichologinis saugumas darbe yra ypatingai susijęs tiek su pasitikėjimu savo vadovu, tiek ir su pasitikėjimu visa organizacija (Duffy ir kt., 2016). Kaip teigia Cook, Edmondson ir Kramer (2004) psichologinis saugumas ir pasitikėjimas turi daug sąsajų: abu šie veiksniai apibūdina psichologinę būseną, susijusią su rizikos ar pažeidžiamumo suvokimu, pasirinkimą, kurio metu siekiama sumažinti neigiamas pasekmes, bei teigiamą šių veiksmų įtaką įvairioms darbuotojų grupėms ir visai organizacijai. Vadinasi, šie du konstruktai – psichologinis saugumas bei pasitikėjimas - yra vienas kitą papildantys (Cook ir kt., 2004).

Didžiausias dėmesys nagrinėjant psichologinį saugumą organizacijoje skiriamas etiškų sprendimų priėmimui organizacijoje (Duffy ir kt., 2016). Kai organizacija rūpinasi individualiais arba padeda jiems, pastarieji yra suinteresuoti vienu ar kitu būdu atsilyginti (Duffy ir kt., 2016). O vienas iš tų atsilyginimų gali būti pasitikėjimas pačia organizacija ir pasitikėjimas, kad organizacija ir toliau rūpinsis darbuotojais (Duffy ir kt., 2016). O pats pasitikėjimas yra labai svarbus kuriant individų ir organizacijos nuolatinius santykius, nes be pasitikėjimo abiejų pusių santykių palaikymo kaštai nepaprastai išauga (Duffy ir kt., 2016).

Be to, Jaramillo ir kt. (2006) savo darbuose nagrinėjo psichologinis saugumas ir pasitikėjimo vadovų sąsajas, ir nustatė, jog psichologinis saugumas organizacijoje yra tiesioginis pasitikėjimo vadovais ženklas ir ypatingai lemia darbuotojų pasitikėjimą savo vadovu. Taip pat, nagrinėjant šį aspektą, ypatingai svarbu ir kaip vadovai vertina darbuotojų saugumą ir kaip tai komunikuoja patiems darbuotojams (Kath ir kt., 2010). Kai vadovas akcentuoja darbuotojo saugumą, ji išreiškia savo susirūpinimą darbuotojo gerove. O jei darbuotojai tikrai tiki, kad jų vadovai vertina darbuotojų saugumą, jie atkreipia dėmesį į šį vadovų rūpestį, kas irgi didina darbuotojų pasitikėjimą pačia organizacija (Kath ir kt., 2010).

Organizacinis teisingumas. Organizacinis teisingumas (angl. *organizational justice*) yra dar vienas veiksnys, veikiantis darbuotojų pasitikėjimą organizacija. Organizacinį teisingumą galima apibrėžti kaip procesą, kurio metu yra įgyvendinamos tam tikros normos (Baruch ir kt., 2004). Tai gali būti vertinama ir kaip laipsnis, kuriuo tinkamai laikomasi organizacijos politikoje nustatytų taisyklių ir procedūrų (Baruch ir kt., 2004). Organizacinio teisingumo suvokimas apibrėžia ir darbuotojų požiūrį ir elgesį darbo vietoje ir jei darbuotojų požiūris grindžiamas prielaida, kad visi organizaciniai procesai yra atliekami teisingai, darbuotojai dar labiau stengiasi atlikti savo pareigas (Chan and Lai, 2017). Sąžiningas elgesys gerina socialinius santykius ir padidina pasitikėjimo laipsnį (Aqagoli ir kt., 2020). Be to, tai, kaip imamas organizacinių veiksmų ir kaip jie atliekami, yra ne mažiau svarbu nei pasiekti rezultatai (Baruch ir kt., 2004). Todėl organizacinis teisingumas ir kaip jis atsispindi su žmogiškųjų išteklių valdymu susijusių sprendimų priėmimo, daro didelę įtaką darbuotojų požiūriui ir elgesiui (Albrecht ir Travaglione, 2003). Pavyzdžiui, labiausiai tikėtina, jog darbo užmokesčio tvarka darbuotojų bus suvokiama kaip teisinga, jei ji bus taikoma visiems darbuotojams vienodai, darbuotojai bus įtraukti į šios tvarkos reglamentavimą, bus priimami pastebėjimai ir pastabos bei bus taikomi tikslūs duomenys (Baruch ir kt., 2004). Be to, jaučiamas teisingumas organizacijoje padidina pasitenkinimą darbu, pačią darbuotojo motyvaciją ir jo darbo rezultatus (Akram, Lei, Haider, Hussain ir Puig, 2017). Vadinasi, teisingumas organizacijoje vienareikšmiškai veikia darbuotojus ir jų elgesį bei požiūrį.

Pažymėtina, jog darbuotojai taip pat yra pasirenę priimti organizacijos politiką ir sprendimus, jei jie yra pagrįsti sąžiningomis organizacinėmis procedūromis, t.y. su darbuotojais yra elgiamasi ne tik kad oriai ir pagarbiai, bet ir jiems yra teikiama atitinkama informacija apie organizacijoje vykdomas procedūras (Baruch ir kt., 2004). Kitaip tariant, kai darbuotojas pastebi, kad organizacija taiko sąžiningus metodus, jis labiau tiki organizacijos sėkme. Taip yra dėl to, nes egzistuoja teigiamas ryšys tarp darbuotojų suvokimo apie teisingumą organizacijoje ir pačių darbuotojų (asmeninio ir beasmenio) pasitikėjimo organizacija (Baruch ir kt., 2004). Pavyzdžiui, pasak Aqagoli ir kt. (2020), kai su darbuotojų yra elgiamasi sąžiningai skirstant premijas, vertinant pačius darbuotojus ir teisingai įvertinant abipusius santykius organizacijoje, atsiranda tam tikras pasitikėjimas, kuris skatina teigiamus darbuotojo rezultatus organizacijoje.

DeConinck (2010) taip pat tvirtina, jog organizacinis pasitikėjimas ir teisingumo suvokimas organizacijoje yra tarpusavyje susiję, teisingumas organizacijoje turi didelę įtaką darbuotojų pasitikėjimui savo vadovais (Baruch ir kt., 2004). Pavyzdžiui, Dirks ir Ferrin (2002), analizuodami pasitikėjimą lyderyste nustatė, kad teisingumas turi teigiamą ir reikšmingą ryšį su pasitikėjimu lyderyste. Taip pat, darbuotojų suvokimas, ar jų veikla buvo įvertinta teisingai, turi didelę įtaką beasmeniam pasitikėjimui (Ahteela ir Vanhala, 2011). Pavyzdžiui, darbuotojo suvokimas apie organizacinį teisingumą taikant įvairias sistemas, pavyzdžiui, atlygio sistemą, lemia didesnį darbuotojo pasitikėjimą organizacija (Aqagoli ir kt., 2020). Todėl, pasak Aqagoli ir kt. (2020) galima teigti, jog organizacinio teisingumo suvokimas gali sustiprinti organizacinį pasitikėjimą ir turėti teigiamos įtakos didinant darbuotojų pasitikėjimą pačia organizacija.

Tad galima užtvirtinti, jog teisingumas organizacijoje įtvirtina mainų teorijos principus, sukurdamas teigiamą darbuotojų ir vadovų sąveiką, taip sustiprindamas darbuotojų pasitikėjimą organizacija (Baruch ir kt., 2004).

Transformacinė vadovo lyderystė. Darbuotojų pasitikėjimą organizacija lemia dar vienas veiksnys – tai transformacinė vadovo lyderystė (angl. *transformational leadership*), kam pritaria ir Connell ir kt. (2003), kurie teigia, jog pirmiausia pasitikėjimą organizacija formuoja organizacijos lyderiai. Transformacinė lyderystė pastaraisiais dešimtmečiais yra žinoma kaip viena iš ryškiausių lyderystės stilių (Furuoka, Idris ir Islam, 2021).

Transformacinis lyderis yra iniciatyvus, jo veiklai būdingi pokyčiai, toks lyderis kelia sekėjų sąmoningumą teikdamas pirmenybę ne tik jų grupiniams interesams ir taip padėdamas jiems siekti išskirtinių tikslų (Abdullah, Busari, Khan ir Mughal, 2019). Transformacinis lyderis rūpinasi ir jaučia savo darbuotojų emocijas ir susirūpinimą dėl jų karjeros progreso, o tai kuria patikimus santykius tarp lyderio ir darbuotojo ypatingai vykstant organizaciniams pokyčiams ir mažina neigiamą darbuotojo elgesį, atsiribojimą (Furuoka ir kt., 2021).

Pasak Esaki, Harvey ir Middleton (2015), transformacinės lyderystės stilius yra pats efektyviausias ir įtakingiausias vadovavimo stilius valdant pokyčius organizacijoje (cit. Furuoka ir kt., 2021). Pažymėtina, jog vadovų lyderystė yra reikšmingas faktorius, skatinantis abipusį darbuotojų ir organizacijos pasitikėjimą bei taip didinantis pačios organizacijos darbuotojų efektyvumą (Cardinal ir Long, 2005). Transformacinis lyderis puoselėja darbuotojų psichologinę būseną rodydamas jiems savo rūpestį, o tai stiprina pasitikėjimą darbuotojų tarpe (Furuoka ir kt., 2021). Be to, pasak Connell ir kt. (2003) tyrimų rezultatai nuolatos pabrėžia teigiamą lyderystės įtaką organizacijos rezultatams: mažėjančiam darbuotojų norui išeiti iš darbo ar augančiam darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui. O ir organizacinių pokyčių kontekste pasitikėjimas skatina darbuotojus jaustis

motyvuotus, įgalintus, įtraukia juos į organizacijos pokyčių procesą ir atneša naujų pokyčių organizacijoje (Furuoka ir kt., 2021).

Pasak Barling, Kelloway, Loughlin ir Turner (2012) organizacijos sėkmė labai priklauso nuo darbuotojų pasitikėjimo (cit. Furuoka ir kt., 2021). O transformacinės lyderystės pagalba tą pasitikėjimą ir galima sukurti. Įvairūs moksliniai tyrimai parodė teigiamą ryšį tarp transformacinės lyderystės ir pasitikėjimo organizacija (Braun, Frey, Peus ir Weisweiler, 2013). Kaip teigia Furuoka ir kt. (2021) transformacinė lyderystė ir darbuotojų pasitikėjimas organizacija turi teigiamą ryšį ir tai ypatingai atsispindi organizacinių pokyčių metu, kai transformacinė lyderystė prisideda prie pasitikėjimo augimo.

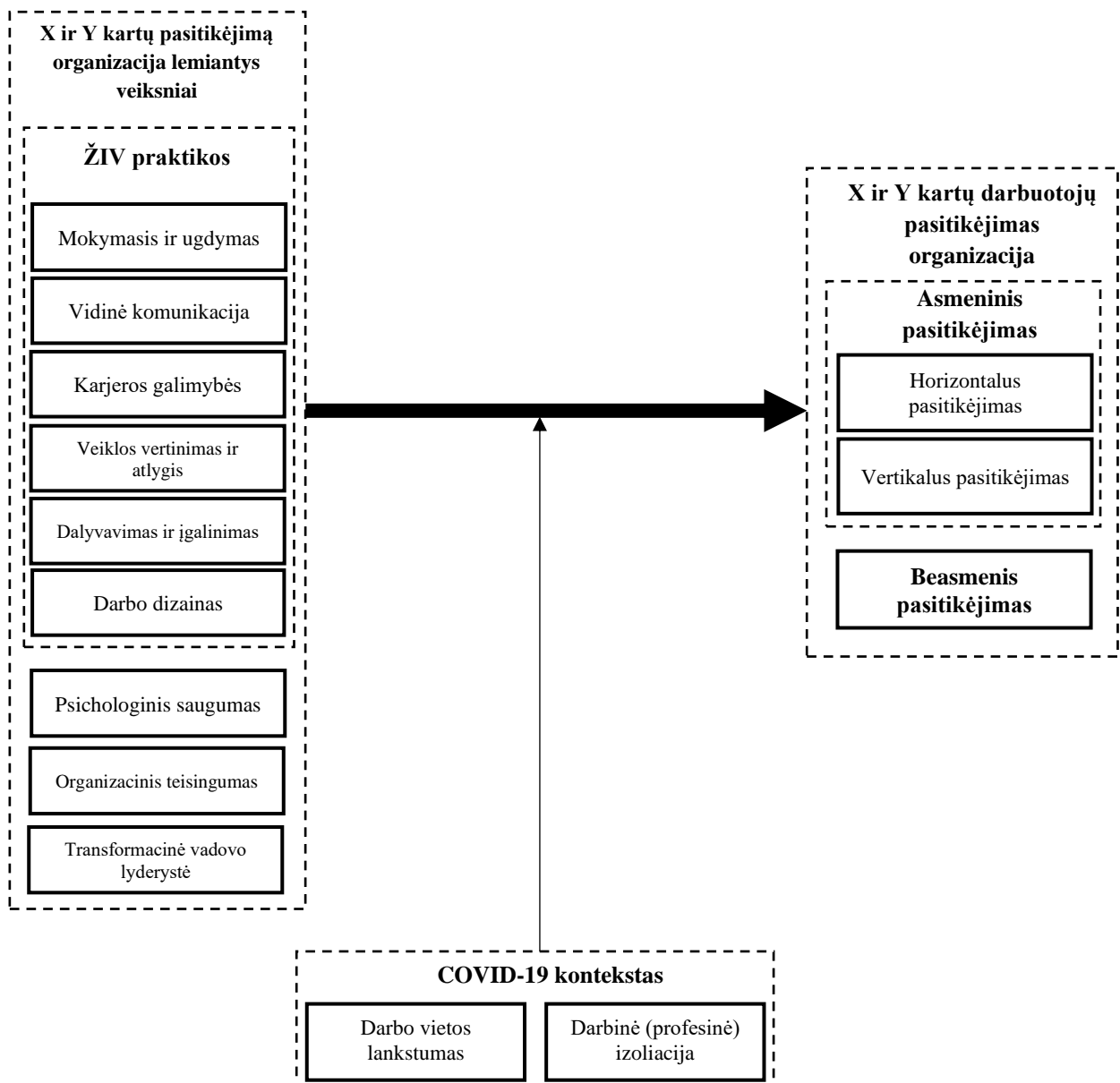
Furuoka ir kt. (2021) atlikti tyrimai parodė, jog transformacinė lyderystė turi ryškų poveikį darbuotojų pasitikėjimui, ypatingai organizacinių pokyčių metu. O Connell ir kt. (2003) atlikti tyrimai tik patvirtino, jog transformacinė lyderystė yra vienas iš veiksnių, formuojančių darbuotojų pasitikėjimą organizacija. Be to, transformacinė lyderystė stiprina ryšį tarp lyderio ir jo pasekėjų, didindama pastarųjų motyvaciją (Furuoka ir kt., 2021).

Apibendrinant galima teigti, jog atlikus mokslinių tyrimų analizę, matyti, jog visi minėti devyni veiksniai - mokymasis ir ugdymasis, vidinė komunikacija, karjeros galimybės, veiklos vertinimas ir atlygis, dalyvavimas ir įgalinimas, darbo dizainas, psichologinis saugumas, organizacinis teisingumas ir transformacinė vadovo lyderystė – daro įtaką darbuotojų pasitikėjimui organizacija.

2.6. Veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, konceptualus modelis

Apibūdinus darbuotojų pasitikėjimą organizacija ir jo tipus akcentuojant X ir Y kartų ypatumus bei identifikavus X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija lemiančius veiksnius COVID-19 kontekste, sudarytas veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, konceptualus modelis (žr. 2 pav.).

Šis modelis atskleidžia sąsajas tarp kintamųjų: pasitikėjimo organizacija lemiančių veiksnių, X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimo organizacija ir COVID-19 konteksto. Pagal šį modelį pasitikėjimą organizacija lemiančių veiksnių konstruktas sudarytas iš devynių dedamųjų – tai žmonių išteklių vadybos praktikų: mokymosi ir ugdymo, komunikacijos, karjeros galimybių, veiklos vertinimo ir atlygio, dalyvavimo ir įgalinimo, darbo dizaino, ir psichologinio saugumo, organizacinio teisingumo bei transformacinės vadovo lyderystės. X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimo organizacija konstruktas sudarytas iš dviejų dedamųjų: asmeninio pasitikėjimo, kuris savo ruožtu susideda iš dar dviejų dimensijų – horizontalaus ir vertikalaus pasitikėjimo, ir beasmensio pasitikėjimo. COVID-19 konteksto konstruktas sudarytas iš dviejų dedamųjų – darbo vietos lankstumo bei darbinės (profesinės) izoliacijos. Taigi, šis modelis atspindi sąsajas tarp minėtų dedamųjų ir parodo, kokie veiksniai turi įtakos X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimui organizacija COVID-19 kontekste.



2 pav. Veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, konceptualus modelis (sudaryta autorės)

3. Veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, empirinio tyrimo metodikos pagrindimas

3.1. Veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, empirinio tyrimo instrumento konstravimas

Atlikta mokslinių darbų analizė atskleidė poreikį plačiau nagrinėti X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija ir labiau išsiginėti į pasitikėjimą organizacija lemiančių veiksnių raišką Lietuvos darbuotojų atveju. Dėl to remiantis teoriniais sprendimais, sudaryta veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, empirinio tyrimo metodika.

Tyrimo tikslas. Empiriškai ištirti veiksnių įtaką X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimui organizacija COVID-19 kontekste.

Tam, kad pasiekti šį tikslą, išsikelti **tyrimo uždaviniai**:

1. Nustatyti X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimo organizacija raišką.
2. Nustatyti veiksnių, darančių įtaką X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimui organizacija raišką.
3. Nustatyti veiksnių įtaką X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimui organizacija COVID-19 kontekste.

Tyrimo hipotezės:

- Mokymasis ir ugdymas daro teigiamą įtaką X ir Y kartų pasitikėjimui organizacija (H1), įskaitant asmeninį pasitikėjimą (H1a), horizontalųjį pasitikėjimą (H1aa), vertikalųjį pasitikėjimą (H1ab) ir beasmeninį pasitikėjimą (H1b).
- Vidinė komunikacija daro teigiamą įtaką pasitikėjimui organizacija (H2), įskaitant asmeninį pasitikėjimą (H2a), horizontalųjį pasitikėjimą (H2aa), vertikalųjį pasitikėjimą (H2ab) ir beasmeninį pasitikėjimą (H2b).
- Karjeros galimybės daro teigiamą įtaką pasitikėjimui organizacija (H3), įskaitant asmeninį pasitikėjimą (H3a), horizontalųjį pasitikėjimą (H3aa), vertikalųjį pasitikėjimą (H3ab) ir beasmeninį pasitikėjimą (H3b).
- Veiklos vertinimas ir atlygis daro teigiamą įtaką pasitikėjimui organizacija (H4), įskaitant asmeninį pasitikėjimą (H4a), horizontalųjį pasitikėjimą (H4aa), vertikalųjį pasitikėjimą (H4ab) ir beasmeninį pasitikėjimą (H4b).
- Dalyvavimas ir įgalinimas daro teigiamą įtaką pasitikėjimui organizacija (H5), įskaitant asmeninį pasitikėjimą (H5a), horizontalųjį pasitikėjimą (H5aa), vertikalųjį pasitikėjimą (H5ab) ir beasmeninį pasitikėjimą (H5b).
- Darbo dizainas daro teigiamą įtaką pasitikėjimui organizacija (H6), įskaitant asmeninį pasitikėjimą (H6a), horizontalųjį pasitikėjimą (H6aa), vertikalųjį pasitikėjimą (H6ab) ir beasmeninį pasitikėjimą (H6b).
- Psichologinis saugumas daro teigiamą įtaką pasitikėjimui organizacija (H7), įskaitant asmeninį pasitikėjimą (H7a), horizontalųjį pasitikėjimą (H7aa), vertikalųjį pasitikėjimą (H7ab) ir beasmeninį pasitikėjimą (H7b).
- Organizacinis teisingumas daro teigiamą įtaką pasitikėjimui organizacija (H8), įskaitant asmeninį pasitikėjimą (H8a), horizontalųjį pasitikėjimą (H8aa), vertikalųjį pasitikėjimą (H8ab) ir beasmeninį pasitikėjimą (H8b).

- Transformacinė vadovo lyderystė daro teigiamą įtaką pasitikėjimui organizacija (H9), įskaitant asmeninį pasitikėjimą (H9a), horizontalųjį pasitikėjimą (H9aa), vertikalųjį pasitikėjimą (H9ab) ir beasmenį pasitikėjimą (H9b).
- COVID-19 kontekstas (H10), įskaitant darbo vietos lankstumą (H10a) ir darbinę (profesinę) izoliaciją (H10b), moderuoja ryšį tarp pasitikėjimą organizacija lemiančių veiksnių ir X ir Y kartų pasitikėjimo organizacija.

Tyrimo metodas. Pasirinkta vykdyti kiekybinį tyrimą. Tyrimo metodas – netiesioginė apklausa, apklausos instrumentas – anketa. Tyrimo duomenis planuojama surinkti anketą platinat internetu.

Tyrimo instrumentas. Tyrimo metu nagrinėjami trys konstruktai: X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimas organizacija, pasitikėjimą lemiantys veiksniai ir COVID-19 kontekstas. Tam, kad šiuos kintamuosius tinkamai išmatuoti, naudojamos įvairios skalės, kurios plačiau aprašytos 4 lentelėje, o pats veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, empirinio tyrimo instrumentas pateikiamas 1 priede.

4 lent. Veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, empirinio tyrimo skalės (sudaryta autorės)

Konstruktas	Dimensija	Autorius	Skalės įverčiai	Teiginių skaičius
Pasitikėjimas organizacija	Asmeninis pasitikėjimas	Omarov (2009);	5 balų Likert'o tipo skalės teiginiai nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“	15
	Beasmenis pasitikėjimas	Gucer ir Serif (2014)	5 balų Likert'o tipo skalės teiginiai nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“	7
Pasitikėjimą organizacija lemiantys veiksniai	ŽIV praktikos: Mokymasis ir ugdymasis; Vidinė komunikacija; Karjeros galimybės; Veiklos vertinimas ir atlygis; Dalyvavimas ir įgalinimas; Darbo dizainas;	Delery ir Doty (1996); Ahteela ir Vanhala (2011)	5 balų Likert'o tipo skalės teiginiai nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“	18
	Psichologinis saugumas	Cook ir kt. (2003)	5 balų Likert'o tipo skalės teiginiai nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“	6
	Organizacinis teisingumas	Cunha ir Rego (2010); Aqagoli ir kt. (2020)	5 balų Likert'o tipo skalės teiginiai nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“	6
	Transformacinė vadovo lyderystė	Carles ir kt. (2000); Furuoka ir kt. (2021);	5 balų Likert'o tipo skalės teiginiai nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“	7
COVID-19 kontekstas	Darbo vietos lankstumas	Sudaryta darbo autorės	Vienas pasirinkimas iš penkių teiginių	1
	Darbinė (profesinė) izoliacija	Dino ir kt. (2008);	5 balų Likert'o tipo skalės teiginiai nuo „Labai retai“ iki „Labai dažnai“	7

		Albert ir kt. (2020)		
--	--	-------------------------	--	--

Asmeninis ir beasmenis pasitikėjimai matuojami Gucer ir Serif (2014) adaptuota kitų mokslininkų Omarov (2009) sudaryta organizacinio pasitikėjimo skale, kuri apima tris pasitikėjimo organizacija dimensijas: vertikalųjį pasitikėjimą vadovais, horizontalųjį pasitikėjimą kolegomis ir beasmeni pasitikėjimą organizacija.

Pasitikėjimą lemiančių veiksnių vertinimui pasitelkiama Delery ir Doty (1996) sudaryta ir Ahteela ir Vanhala (2011) modifikuota žmonių išteklių vadybos praktikų vertinimo skalė, Cook ir kt. (2003) sudaryta psichologinio saugumo skalė, Cunha ir Rego (2010) sudaryta bei Aqagoli ir kt. (2020) adaptuota organizacinio teisingumo skalė ir Carless ir kt. (2000) sudaryta bei Furuoka ir kt. (2021) adaptuota transformacinės vadovo lyderystės skalė.

Darbo vietos lankstumas įvertinamas darbo autorės sudaryta skale, prašant respondentų pasirinkti vieną iš penkių nurodytų teiginių apie jų darbo dažnumą iš namų bei organizacijos patalpose.

Darbinės (profesinės) izoliacijos vertinimui panaudojama Dino ir kt. (2008) sudaryta ir Albert ir kt. (2020) adaptuota darbinės (profesinės) izoliacijos vertinimo skalė.

Remiantis anksčiau atlikta tyrimo sąvokų operacionalizacija, parengiamas tyrimo klausimynas, kuris pateikiamas 2 priede.

Klausimyną sudaro trys dalys: įvadiniai klausimai, identifikuojantys tikslinius respondentus, pagrindiniai klausimai, siekiantys išsiaiškinti kintamųjų raišką, ir klausimai, skirti išsiaiškinti demografines respondentų charakteristikas. Klausimai anketoje yra uždari.

Pirmojoje klausimyno dalyje siekiama identifikuoti tikslinius respondentus, jiems užduodant kontrolinius klausimus. Pirmiausia, išsiaiškinama, ar respondentai yra dirbantys asmenys. Tada išsiaiškinamas respondentų amžius ir ar jie priklauso tyrimo metu nagrinėjamos X ir Y kartoms. Jei respondentai nedirbantys, arba nepriklauso X ir Y kartoms, jų prašoma anketos pildymą baigti.

Antrojoje klausimyno dalyje pateikiami teiginiai, kuriais siekiama išsiaiškinti kintamųjų raišką. Visi teiginiai pateikiami požiūrio matavimo 5 balų Likert'o tipo skalės būdu ir respondentų prašoma išreikšti savo pritarimą teiginiams nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“.

Trečiojoje klausimyno dalyje siekiama išsiaiškinti demografines respondentų charakteristikas: lytį, išsilavinimą, sektorių, kuriame respondentas dirba, darbovietės dydį bei darbo stažą dabartinėje darbovietėje ir, ar respondentas užima vadovaujamasias pareigas.

3.2. Veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, empirinio tyrimo imtis ir respondentų parinkimas

Tyrimo populiacija – Lietuvoje dirbantys 1961-2000 metais gimę asmenys. **Tyrimo imtis** skaičiuojama remiantis šia populiacija. Pagal Lietuvos statistikos departamentą (2021) 2020 metais šalyje buvo 1 mln. 358,1 tūkst. užimtų gyventojų. Iš jų maždaug 1.1 mln. - 22-61 metų amžiaus. Imties dydžiui nustatyti yra pasitelkiama Paniott'o formulė (žr. 3 pav.), kur n – reikiamas respondentų skaičius, N – tyrimo populiacijos visumos narių skaičius, Δ - tyrimo imties paklaida. Apklausos vykdymo metu būtų pasitelkiamas 95 proc. patikimo lygmuo ir 5 proc. imties paklaida bei laikoma,

jog visumos narių skaičius yra 1.1 mln. Įvertinus tai paaiškėjo, jog tyrimui įgyvendinti reikės 384 respondentų.

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

3 pav. Paniott'o formulė

Tyrimo atranka. Vykdamas tyrimą, pasirinktas atsitiktinis (netikimybinis) atrankos metodas – patogumo atranka.

3.3. Veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, empirinio tyrimo duomenų rinkimas ir analizės metodai

Duomenys rinkti internetu panaudojant „Google Formos“ apklausų rinkimo įrankį. Anketa platinta per socialinius tinklus, įvairias susirašinėjimo platformas, el. paštu. Tyrimas vykdytas 2022 metų kovo 30 – balandžio 23 dienomis. Iš viso apklausą užpildė 431 respondentas. Peržvelgus kontrolinius apklausos klausimus, kurie leido nustatyti apklausai tinkamus respondentus (dirbančius X ir Y kartų asmenis) paaiškėjo, jog 40 respondentų apklausos atsakymai turėjo būti atmetami dėl šių respondentų netinkamumo dalyvauti tyrime. Dėl šios priežasties tyrimo analizė atlikta remiantis likusių 391 respondento nuomone.

Tyrimo rezultatams išanalizuoti ir statistinei analizei atlikti panaudotos „IBM SPSS Statistics 27“ ir „Microsoft Excel“ programos. Su „IBM SPSS Statistics 27“ programa atlikti statistinės analizės skaičiavimai, o su „Microsoft Excel“ atliktas grafinis duomenų pavaizdavimas. Analizuojant rezultatus pirmiausia atliktas skalių patikimumo vertinimas ir apskaičiuoti Cronbach'o alfa koeficientai. Tuomet atlikta faktorinė analizė ir taip įvertintas įvairių skalių teiginių sujungimo į tam tiktas dimensijas tinkamumas. Tai atlikus, išanalizuotos respondentų demografinės ir darbo charakteristikos, tarp įvairių respondentų grupių įvertinti bei palyginti konstruktų ir jų dimensijų vidurkiai. Paminėtina, jog panaudojant koreliacinę analizę nustatyti ryšiai tarp kintamųjų bei tų ryšių stiprumas, kryptis ir statistinis reikšmingumas. Ši kintamųjų ryšių analizė atlikta ir įvertinant įvairias demografines respondentų grupes. Koreliacijos koeficientų interpretavimas (žr. 5 lent.) atliktas remiantis Cohen, Cohen, West ir Aiken (2003) (cit. Piligrimienė, 2016). Galiausiai panaudojant tiesinę ir daugialypę regresinę analizę įvertinta, kokią įtaką X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimui organizacija daro skirtingi tą pasitikėjimą lemiantys veiksniai COVID-19 kontekste.

5 lent. Koreliacijos koeficientų interpretacija pagal Cohen ir kt. (2003) (cit. Piligrimienė, 2016)

Koreliacijos koeficiento reikšmė	Interpretacija	
0,00-0,19	Nežymi koreliacija	Labai silpnas ryšys
0,20-0,39	Žema koreliacija	Silpnas ryšys
0,40-0,69	Vidutinė koreliacija	Vidutinis ryšys
0,70-0,89	Aukšta koreliacija	Stiprus ryšys
0,90-1,00	Labai aukšta koreliacija	Labai stiprus ryšys

3.4. Veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, empirinio tyrimo matavimo skalių patikimumas

Matavimo skalių patikimumas yra ypatingai svarbus, nes jis, kaip teigia Piligrimienė (2016), parodo matavimo instrumento savybę pateikti panašius rezultatus kiekvieną kartą, kai tas instrumentas yra

naudojamas. Tam, kad būtų įvertintas matavimo skalių patikimumas, panaudojamas Cronbach'o alfa koeficientas. Šio koeficiento tinkama reikšmė remiantis skirtingų autorių nuomone svyruoja, tačiau, kaip teigia Dennick ir Tavakol (2011), priimtina Cronbach'o alfa reikšmė turėtų būti tarp 0.70 bei 0.95. Tiesa, pasak Piligrimienės (2016), kai kurių autorių nuomone šio koeficiento reikšmė gali būti kiek didesnė už 0.6 ir tai reikš, jog skalė yra gerai sudaryta. 6 lentelėje pateiktas visų darbe analizuojamų instrumentų patikimumo vertinimas. Kaip matyti iš 6 lentelės, beveik visų analizuojamų instrumentų Cronbach'o alfa koeficiento reikšmės yra aukštos bei didesnės nei 0.6 ir visas skalias galima laikyti patikimomis. Vienintelio Psichologinio saugumo kintamojo skalės Cronbach'o alfa koeficientas yra mažesnis nei 0.7 ir yra lygus 0.689. Tačiau ši reikšmė vis dar yra leistina norint toliau naudoti konstrukta tolesniuose tyrimo etapuose ir jo skalę vertinti kaip patikimą.

6 lent. Matavimo skalių patikimumo vertinimas (sudaryta autorės)

Konstruktas	Cronbach'o α koeficientas	Dimensija	Cronbach'o α koeficientas
Pasitikėjimas organizacija	0.959	Asmeninis pasitikėjimas	0.947
		Vertikalus pasitikėjimas	0.952
		Horizontalus pasitikėjimas	0.892
		Beasmenis pasitikėjimas	0.940
Veiksniai, lemiantys pasitikėjimą organizacija		Mokymasis ir ugdymasis	0.903
		Vidinė komunikacija	0.858
		Karjeros galimybės	0.735
		Veiklos vertinimas ir atlygis	0.888
		Dalyvavimas ir įgalinimas	0.855
		Darbo dizainas	0.790
		Psichologinis saugumas	0.689
		Organizacinis teisingumas	0.832
		Transformacinė vadovo lyderystė	0.941
COVID-19 kontekstas		Darbinė (profesinė) izoliacija	0.865
Visas klausimynas	0.961		

3.5. Veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, empirinio tyrimo konstrukto struktūros analizė

Tam, kad būtų tiksliai išsiaiškinta, ar skirtingų konstrukto dimensijų dedamosios dalys tinkamai priskiriamos numatytiems dimensijoms, atliekama faktorių analizė. Pirmiausia atliekami Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ir Bartlett'o sferiškumo testai (žr. 7 lent.), kurie parodo duomenų tinkamumą struktūros nustatymui (Piligrimienė, 2016). Pasak Piligrimienės (2016) laikoma, kad KMO reikšmė turi būti ne mažesnė nei 0.5, jog faktorinė analizė būtų priimtina, o Bartlett'o testo atveju p reikšmė turėtų būti mažesnė nei 0.05. Beveik visų konstrukto KMO mato reikšmė viršija būtina 0.5 ribą, o Bartlett'o kriterijaus p reikšmė yra mažesnė nei 0.05. Tik karjeros galimybių konstrukto KMO mato reikšmė lygi 0.494, tačiau įvertinus tinkamą Bartlett'o kriterijaus p reikšmės reikšmę, pasirinkta vis tiek laikyti faktorinę analizę priimtina.

7 lent. KMO ir Bartlett'o testo reikšmės (sudaryta autorės)

Konstruktas	KMO mato reikšmė (atlikus pirmą kartą)	Bartlett'o kriterijaus p reikšmė
Pasitikėjimas organizacija	0.950	0.000
Asmeninis pasitikėjimas	0.940	0.000
Beasmenis pasitikėjimas	0.933	0.000

Pasitikėjimą organizacija lemiantys veiksniai:		
Mokymasis ir ugdymasis	0.741	0.000
Vidinė komunikacija	0.500	0.000
Karjeros galimybės	0.494	0.000
Veiklos vertinimas ir atlygis	0.875	0.000
Dalyvavimas ir įgalinimas	0.500	0.000
Darbo dizainas	0.698	0.000
Psichologinis saugumas	0.650	0.000
Organizacinis teisingumas	0.704	0.000
Transformacinė vadovo lyderystė	0.935	0.000
COVID-19 kontekstas: Darbinė (profesinė) izoliacija	0.851	0.000

Persukta faktorių matrica (angl. *Rotated Xomponent Matrix*) padeda įvertinti, kokiems kintamiesiems bei dimensijoms atstovauja faktoriai. Paminėtina, jog mažiausias rekomenduotinas faktoriaus svoris kintamųjų jungimui turėtų būti 0.4 (Piligrimienė, 2016).

8 lentelėje pateikiama Pasitikėjimo organizacija kintamojo persukta faktorių matrica. Iš jos matyti, jog kintamieji „sukrenta“ į tris faktorius ir gali būti vertinami kaip trys konstruktai: Asmeninis pasitikėjimas (Vertikalus ir Horizontalus) bei Beasmenis pasitikėjimas. Toks teiginių pasiskirstymas į faktorius ir buvo numatytas originaliaame klausimyne.

8 lent. Pasitikėjimo organizacija persukta faktorių matrica (sudaryta autorės)

Kintamieji (Omarov 2009; Gucer ir Serif, 2014)	1 faktorius	2 faktorius	3 faktorius
1.1. Kai darbe susiduriu su problema, tikiu, kad kolegos man padės.	0.241	0.287	<u>0.712</u>
1.2. Mano kolegos atlieka savo darbą geriausiai kaip tik gali.	0.229	0.226	<u>0.831</u>
1.3. Mano kolegos tinkamai atlieka savo darbą, net kai jų vadovų nėra darbo vietoje.	0.158	0.193	<u>0.820</u>
1.4. Mano kolegos neapsunkina mano darbo atlikdami daug dėmesio reikalaujančias užduotis.	0.293	0.277	<u>0.692</u>
1.5. Aš pasitikiu savo kolegų darbinėmis kompetencijomis.	0.354	0.112	<u>0.765</u>
2.1. Mano vadovas turi pakankamai žinių ir įgūdžių atlikti savo darbą.	<u>0.750</u>	0.145	0.249
2.2. Mano vadovas priima teisingus sprendimus.	<u>0.745</u>	0.302	0.262
2.3. Mano vadovas tinkamai atlieka savo pareigas.	<u>0.782</u>	0.287	0.283
2.4. Mano vadovas laikosi duotų pažadų.	<u>0.780</u>	0.285	0.220
2.5. Tai, ką sako mano vadovas, atitinka tai, ką jis daro.	<u>0.768</u>	0.274	0.200
2.6. Mano vadovas palaiko savo darbuotojus ir yra paslaugus, kai darbuotojams to reikia.	<u>0.814</u>	0.298	0.216
2.7. Aš tikiu savo vadovu jam kalbant įvairiomis temomis.	<u>0.759</u>	0.256	0.247
2.8. Galiu laisvai diskutuoti su savo vadovu apie įvairias darbinės problemas.	<u>0.738</u>	0.195	0.181
2.9. Mano vadovas darbus atlieka lengvai ir sklandžiai	<u>0.758</u>	0.322	0.186
2.10. Priimdamas darbinius sprendimus ir taikydamas procedūras, mano vadovas prieš tai susipažįsta su savo darbuotojų nuomone.	<u>0.704</u>	0.338	0.136
3.1. Organizacija visada su manimi elgiasi sąžiningai ir teisingai.	0.269	<u>0.789</u>	0.223
3.2. Organizacija visada laikosi savo duotų pažadų.	0.244	<u>0.839</u>	0.152
3.3. Organizacija visada palaiko mane, kai man reikia pagalbos.	0.327	<u>0.763</u>	0.214
3.4. Aš tikiu, kad mano organizacija yra sąžininga su savo darbuotojais.	0.279	<u>0.823</u>	0.190
3.5. Organizacija mane palaiko ir apdovanoja tol, kol atlieku savo darbą tinkamai.	0.275	<u>0.719</u>	0.190
3.6. Organizacija rūpinasi man išskylančiomis problemomis.	0.285	<u>0.758</u>	0.247
3.7. Aš tikiu mano organizacijos politika, susijusia su darbuotojais.	0.290	<u>0.791</u>	0.204

Lygiai taip pat testuojami ir kiti konstruktai – pasitikėjimą organizacija lemiantys veiksniai: Mokymasis ir ugdymasis, Vidinė komunikacija, Karjeros galimybės, Veiklos vertinimas ir atlygis, Dalyvavimas ir įgalinimas, Darbo dizainas, Psichologinis saugumas, Organizacinis teisingumas, Transformacinė vadovo lyderystė bei Darbinė (profesinė) izoliacija, kuri atskleidžia COVID-19 kontekstą. Mokymosi ir ugdymosi, Vidinės komunikacijos, Veiklos vertinimo ir atlygio, Dalyvavimo ir įgalinimo, Darbo dizaino, Transformacinės vadovo lyderystės bei Darbinės (profesinės) izoliacijos konstruktais, kaip ir tikėtasi, buvo išgauta po vieną faktorių. Tačiau atliekant Karjeros galimybių, Psichologinio saugumo ir Organizacinio teisingumo konstrukto faktoriinę analizę pastebėtas konstrukto susietumas su ne vienu faktoriumi (žr. ... priedą). Dėl šios priežasties nutarta iš tolesnės analizės pašalinti šešis teiginius (6.2. Mano organizacijoje darbuotojai turi kuklias karjeros galimybes; 10.1. Jei aš padarau klaidą darbe, tai dažnai būna nuteikiama prieš mane; 10.2. Mano organizacijoje sunku paprašyti pagalbos; 10.6. Dažnai, kai pasakau problemą savo vadovui, jis nėra labai suinteresuotas padėti man rasti sprendimą; 11.3. Mano gaunamas atlyginimas yra proporcingas mano atliekamam darbui; 11.4. Premija, kurią gaunu darbe, yra lygi mano įdėtų pastangų dydžiui.). Dalis šių teiginių respondentų šiems pildant apklausą buvo interpretuoti neteisingai dėl reversinių teiginių savybių. Todėl norint, jog analizė būtų kuo tikslesnė, pasirinkta šių teiginių į bendrą analizę toliau nebeįtraukti.

Atlikus faktoriinę analizę, iš naujo įvertinamas ir skalių patikimumas (žr. 6 lent.). Prieš faktoriinę analizę vertintas skalių patikimumas pateikiamas 3 priede. Kaip matyti iš 6 lent. ir 4 priedo, atlikus faktoriinę analizę ir atsisakius 6.2, 10.1, 10.2, 10.6, 11.3 ir 11.4 kintamųjų, Karjeros galimybių, Psichologinio saugumo ir Organizacinio teisingumo konstrukto ir visos klausimyno skalės Cronbach'o alfa koeficientai padidėjo. Tai atskleidžia, jog faktoriinė analizė buvo atlikta tinkamai, o patys kintamieji galės būti sėkmingai naudojami tolesniuose analizės etapuose.

3.6. Veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, empirinio tyrimo etika

Atliekant veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, empirinį tyrimą, laikytasi tyrimo etikos principų. Tyrimo metu daugiausia dėmesio skirta Gaižauskaitės ir Mikėnės (2014) apibendrintiems pagrindiniams tyrimo etikos principams: dalyvavimo tyrime savanoriškumo, informuotumo sutikimo, anonimiškumo, gautos informacijos konfidencialumo užtikrinimo ir žalos respondentams vengimo.

Pirmiausia, respondentai dalyvauti apklausoje buvo kviečiami savanoriškai, jie pasitraukti iš apklausos pildymo galėjo bet kuriame apklausos etape. Tai patvirtina ir informuotumo sutikimo principas. Jo laikytasi užpildžius anketą respondentų papildomai klausiant, ar jie nori ir gali pateikti užpildytus duomenis. Prieš pildant apklausą visiems respondentams buvo suteikta svarbiausia informacija apie apklausą: pateiktas apklausos tikslas, informuota apie apklausos anonimiškumą, rezultatų panaudojamumą, tyrimo vykdytojo tapatybę, duoti kontaktai, kur respondentai gali kreiptis kylant papildomiems klausimams. Suteikiant šią informaciją taip laikomasi ir anonimiškumo bei gautos informacijos konfidencialumo užtikrinimo principų. O užtikrinant duomenų konfidencialumą laikomasi ir žalos respondentams vengimo principo.

4. Veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, empirinio tyrimo rezultatai ir diskusija

4.1. Veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, empirinio tyrimo respondentų demografinės ir darbo charakteristikos

Tyrimė dalyvauja 391 respondentas (žr. 5 priede). Iš jų 153 (39.13 proc.) X kartos asmenys, gimę 1961-1981 metais (pagal Howe ir Strauss, 1992), bei 238 (60.87 proc.) Y kartos asmenys, gimę 1982-2000 metais (pagal Howe ir Strauss, 1992). Iš viso tyrimė dalyvauja 105 (26.85 proc.) vyrai ir 286 (73.15 proc.) moterys. Tiek tarp X, tiek tarp Y kartos atstovų didžiąją dalį sudaro moterys. Iš viso iš tyrimė dalyvavusių 153 X kartos asmenų - 117 (76.47 proc.) yra X kartos moterys bei 36 (23.53 proc.) X kartos vyrai. O iš tyrimė dalyvavusių 238 Y kartos asmenų, 169 (71.01 proc.) iš jų yra Y kartos moterys bei 69 (28.99 proc.) - Y kartos vyrai.

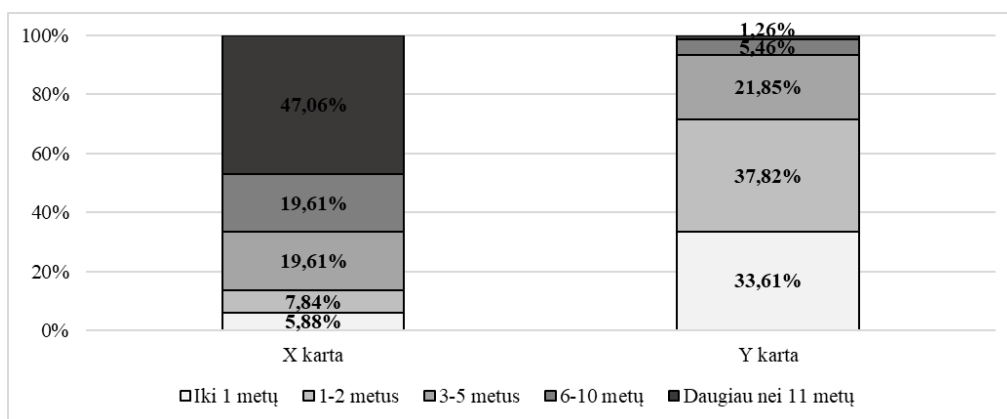
Respondentų dalis, turinti aukštąjį išsilavinimą yra didžiausia. Iš viso tyrimė dalyvauja 299 (76.47 proc.) asmenys, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą, ir 50 (12.79 proc.) asmenų, turinčių aukštąjį kolegini išsilavinimą. Nežymi respondentų dalis – 13 asmenų (3.32 proc.) turi profesinį išsilavinimą, o 28 (7.16 proc.) – vidurinį išsilavinimą. 1 (0.26 proc.) tyrimė dalyvavęs respondentas turi pagrindinį išsilavinimą. Tiek tarp X kartos, tiek tarp Y kartos atstovų didžiąją dalį respondentų sudaro aukštąjį universitetinį išsilavinimą įgiję asmenys. Tarp X kartos atstovų tai sudaro 72.55 proc., o tarp Y kartos atstovų – 78.99 proc. Kitas dvi didžiausias dalis tyrimė dalyvavusių X kartos atstovų sudaro asmenys, turintys aukštąjį kolegini išsilavinimą – 17.65 proc. – bei asmenys, turintys profesinį išsilavinimą – 7.84 proc. Tačiau akcentuotina, jog tarp Y kartos atstovų be turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą daugiausia turinčių vidurinį (10.50 proc.) bei aukštąjį kolegini (9.66 proc.) išsilavinimus.

Pažymėtina, jog iš tyrimė dalyvaujančių asmenų 238 (60.87 proc.) dirba privačiame sektoriuje, 148 (37.85 proc.) – viešajame, o 5 (1.28 proc.) – nevyriausybinėse organizacijose. Tarp X kartos atstovų didesnioji dalis asmenų dirba viešajame sektoriuje (68.63 proc.), o tarp Y kartos atstovų, atvirkščiai, didžioji dalis asmenų dirba privačiame sektoriuje (79.83 proc.).

Respondentai pagal darbo laiką dabartinėje darbovietėje pasiskirstė gana tolygiai. Kiek daugiau nei ketvirtadalis respondentų (102 respondentai, kas sudaro 26.09 proc.) dabartinėje darbovietėje dirba 1-2 metus. Taip pat didelė dalis – 89 respondentai (22.76 proc.) dabartinėje darbovietėje dirba iki 1 metų. Penktadalis respondentų (82 respondentai, 20.97 proc.) dabartinėje darbovietėje dirba 3-5 metus. Kiek mažiau nei penktadalis (75 respondentai, 19.18 proc.) dabartinėje darbovietėje dirba 11 metų ir daugiau, o tik kiek daugiau nei dešimtadalis (43 respondentai, 11.00 proc.) dabartinėje darbovietėje dirba 6-10 metų. Analizuojant respondentų darbo laiko dabartinėje darbovietėje pasiskirstymą pagal X ir Y kartas, pastebimi tam tikri dėsningumai (žr. 4 pav.). Tarp X kartos atstovų daugiausia, net 47.06 proc., dirbančių dabartinėje darbovietėje 11 metų ir daugiau, o tarp Y kartos atstovų, atvirkščiai, daugiausia dirbančių dabartinėje darbovietėje 1-2 metus (37.82 proc.) bei iki 1 metų (33.61 proc.). Šių kintamųjų ryšį atspindi ir atliktas Chi kvadrato (angl. *Chi-square*) testas, kuris parodo, jog tarp skirtingų kartų bei darbo laiko dabartinėje darbovietėje egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys ($p < 0.000$). Tai tik pagrindžia anksčiau tarp X ir Y kartų akcentuotus skirtumus.

Paminėtina, jog respondentų pasiskirstymas pagal darbovietės dydį irgi ganėtinai tolygus. Daugiausia respondentų, iš viso 146 (37.34 proc.), dirba darbovietėse, turinčiose 251 darbuotoją ir daugiau. Kiek mažiau nei trečdalis respondentų (114, 29.16 proc.) dirba darbovietėse turinčiose 11-50 darbuotojų,

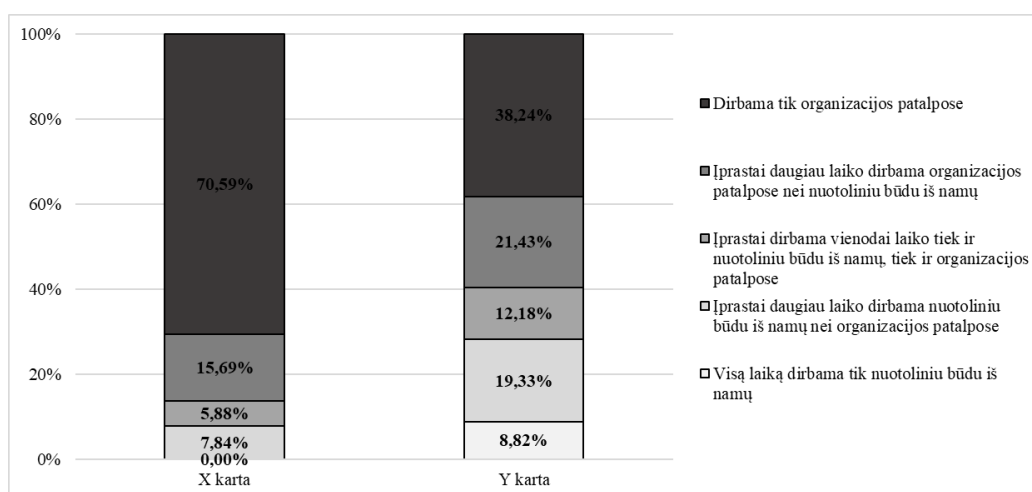
o kiek daugiau nei penktadalis (91, 23.27 proc.) – turinčiose 51-250 darbuotojų. Mažiausia dalis respondentų (40, 10.23 proc.) dirba organizacijose, turinčiose iki 10 darbuotojų. Lyginant X ir Y kartų darbuotojų darboviečių dydžius, pastebima skirtumų. Tarp X kartos atstovų, daugiausia – 39.22 proc. – dirba 11-50 darbuotojų turinčiose darbovietėse, o tarp Y kartos atstovų, daugiausia dirbančių (46.22 proc.) daugiau nei 251 darbuotojų turinčiose darbovietėse. Vadinas galima teigti, jog jaunesni tyrimo dalyviai dirba didesnėse organizacijose nei vyresni jų kolegos.



4 pav. X ir Y kartų respondentų palyginimas pagal jų darbo laiką dabartinėje darbovietėje (sudaryta autorės)

Didžiąją dalį tyrimo dalyvių sudaro ne vadovaujantys asmenys, iš viso 313 asmenų, arba 80.05 proc. Analizuojant vadovų pasiskirstymą tarp kartų, irgi pastebima panaši tendencija. Tarp X kartos asmenų vadovai sudaro 25.49 proc., o tarp Y kartos asmenų – 16.39 proc. Tiesa, lyginant vadovujančių asmenų kiekį tarp X ir Y kartų, pastebima, jog jis yra vienodas – iš viso vadovujančias pareigas užima po 39 asmenis.

Respondentų buvo teirautasi ir apie jų darbo vietos lankstumą. Apibendrinant gautus rezultatus, matyti, kad kiek daugiau nei pusė apklaustųjų (199, 50.90 proc.) dirba tik organizacijos patalpose. Taip pat, nemaža dalis respondentų (75, 19.18 proc.) įprastai daugiau laiko dirba organizacijos patalpose nei nuotoliniu būdu iš namų. Ir tik nedidelė dalis renkasi daugiau laiko dirbti nuotoliniu būdu iš namų nei organizacijos patalpose (58, 14.83 proc.) ar visą laiką dirbti tik nuotoliniu būdu iš namų (21, 5.37 proc.).



5 pav. X ir Y kartų respondentų palyginimas pagal jų darbo vietos lankstumą (sudaryta autorės)

Kiek kitoks darbuotojų darbo vietos lankstumo pasiskirstymas matyti atskirai lyginant X ir Y kartas (žr. 5 pav.). X kartos atveju, net 70.59 proc. respondentų dirba tik organizacijos patalpose, o 15.69 proc. įprastai daugiau laiko dirba organizacijos patalpose nei nuotoliniu būdu iš namų. Y kartos atveju darbuotojų pasiskirstymas analizuojant jų darbo lankstumą yra visiškai kitoks. Tarp Y kartos darbuotojų tik 38.24 proc. darbuotojų dirba tik organizacijos patalpose, o kiek mažiau nei penktadalis (19.33 proc.) daugiau laiko dirba nuotoliniu būdu iš namų nei organizacijos patalpose. Vadinas, jaunesni žmonės daugiau laiko dirba iš namų ir dažniau renkasi mišrios darbo vietos alternatyvas nei vyresni jų kolegos. Šį kartų ir darbo vietos lankstumo ryšio statistinį reikšmingumą atspindi ir atliktas Chi kvadrato (angl. *Chi-square*) testas, kuris parodo, jog minėtieji kintamieji iš tikro yra susiję ($p < 0.000$).

4.2. Veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, empirinio tyrimo konstrukto vidurkių analizė

Siekiant identifikuoti kintamųjų raišką ir išvelgti pirminius skirtumus, atliekama tyrimų konstrukto ir jų dedamųjų vidurkių analizė. Pirmiausia pateikiama vidurkių teiginių analizė, po to - tyrimo konstrukto ir jų dedamųjų vidurkių analizė.

Akcentuotina, jog respondentų nuomonę atspindi jų požiūris į tam tikrus tyrimo teiginius. Požiūris pateikiamas analizuojant bendrus respondentų teiginių vidurkius bei atskirai lyginant X ir Y kartas. 9 lentelėje matyti, jog Horizontalųjį pasitikėjimą, arba Pasitikėjimą kolegomis, visų respondentų nuomone geriausiai atspindi tikėjimas, jog kolegos padės darbe susidūrus su problema (1.1 teiginys) bei pasitikėjimas kolegų darbinėmis kompetencijomis (1.5 teiginys). O prasčiausiai, jog kolegos neapsunkina respondentų darbo atliekant daug dėmesio reikalaujančias užduotis (1.4 teiginys). Visi teiginiai yra įvertinti aukštesniu nei vidutinis balu (>3), tad galima teigti, jog pasitikėjimo kolegomis teiginius respondentai vertina gana palankiai. Analizuojant X ir Y kartos duomenis pastebime tuos pačius dėsnis. Pažymėtina tai, jog nors visi teiginiai tarp X ir Y kartų respondentų įvertinti aukštesniu nei vidutinis balas (>3), tačiau X karta visus teiginius įvertino prasčiau nei Y karta.

9 lent. Horizontalaus pasitikėjimo (Pasitikėjimo kolegomis) teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)

Teiginiai (Omarov (2009); Gucer ir Serif (2014))	Visos imties vidurkis	Visos imties standartinis nuokrypis	X kartos vidurkis	X kartos standartinis nuokrypis	Y kartos vidurkis	Y kartos standartinis nuokrypis
1.1. Kai darbe susiduriu su problema, tikiu, kad kolegos man padės.	4.17	0.915	3.91	1.060	4.34	0.766
1.2. Mano kolegos atlieka savo darbą geriausiai kaip tik gali.	3.87	0.861	3.74	0.902	3.95	0.825
1.3. Mano kolegos tinkamai atlieka savo darbą, net kai jų vadovų nėra darbo vietoje.	3.98	0.938	3.86	1,033	4.06	0.865
1.4. Mano kolegos neapsunkina mano darbo atlikdami daug dėmesio reikalaujančias užduotis.	3.76	0.954	3.50	0.867	3.93	0.972
1.5. Aš pasitikiu savo kolegų darbinėmis kompetencijomis.	4.04	0.889	3.89	0.929	4.13	0.851

Vertikalaus pasitikėjimo (Pasitikėjimo vadovu) teiginių vidurkiai pasiskirstę ne taip tolygiai kaip Horizontalaus pasitikėjimo (žr. 10 lent.). Respondentai teigia, jog pasitikėjimą vadovu geriausiai parodo tai, jog jų nuomone tiesioginis vadovas turi pakankamai žinių ir įgūdžių atlikti savo darbą (2.1 teiginys), jis tinkamai atlieka savo pareigas (2.3 teiginys), o pats darbuotojas gali laisvai diskutuoti su savo tiesioginiu vadovu apie įvairias darbine problemas (2.8 teiginys). Tačiau respondentai labiausiai linkę nesutikti su 2.10 teiginiu, jog *Priimdamas darbinius sprendimus ir taikydamas procedūras, jų tiesioginis vadovas prieš tai susipažįsta su savo darbuotojų nuomone*. Tiesa, nepaisant to, visi teiginiai įvertinti aukštesniu nei vidutinis balu (>3), kas parodo gana aukštą respondentų pasitikėjimo savo tiesioginiu vadovu lygį. Tačiau kai kurie teiginiai pasižymi gana dideliu standartiniu nuokrypiu nuo vidurkio (yra visu balu nukrypę nuo vidurkio), kas signalizuoja, jog vertinant skirtingas respondentų demografines grupes, pasitikėjimo teiginiai gali būti įvertinti labai skirtingai.

Atskirai analizuojant X ir Y kartas pastebima, jog vėlgi X kartos respondentai visus teiginius įvertino prasčiau nei Y kartos respondentai, tačiau visi geriausiai ir prasčiausiai įvertinti teiginiai tarp šių respondentų grupių sutampa. Tiesa, Y karta, taip pat, labai gerai įvertino 2.6 teiginį, jog „<...> *tiesioginis vadovas palaiko savo darbuotojus ir yra paslaugus, kai darbuotojams to reikia*“.

10 lent. Vertikalaus pasitikėjimo (Pasitikėjimo vadovu) teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)

Teiginiai (Omarov (2009); Gucer ir Serif (2014))	Visos imties vidurkis	Visos imties standartinis nuokrypis	X kartos vidurkis	X kartos standartinis nuokrypis	Y kartos vidurkis	Y kartos standartinis nuokrypis
2.1. Mano tiesioginis vadovas turi pakankamai žinių ir įgūdžių atlikti savo darbą.	4.23	0.87	3.94	0.875	4.41	0.810
2.2. Mano tiesioginis vadovas priima teisingus sprendimus.	3.84	0.87	3.54	0.803	4.03	0.866
2.3. Mano tiesioginis vadovas tinkamai atlieka savo pareigas.	4.05	0.92	3.75	0.977	4.25	0.824
2.4. Mano tiesioginis vadovas laikosi duotų pažadų.	3.88	1.03	3.55	1.032	4.10	0.976
2.5. Tai, ką sako mano tiesioginis vadovas, atitinka tai, ką jis daro.	3.88	1.02	3.45	1.038	4.16	0.909
2.6. Mano tiesioginis vadovas palaiko savo darbuotojus ir yra paslaugus, kai darbuotojams to reikia.	4.01	1.03	3.59	1.054	4.27	0.925
2.7. Aš tikiu savo tiesioginiu vadovu jam kalbant įvairiomis temomis.	3.85	0.99	3.44	0.916	4.11	0.946
2.8. Galiu laisvai diskutuoti su savo tiesioginiu vadovu apie įvairias darbine problemas.	4.02	1.02	3.65	1.067	4.26	0.908
2.9. Mano tiesioginis vadovas darbus atlieka lengvai ir sklandžiai.	3.77	1.01	3.37	0.973	4.03	0.943
2.10. Priimdamas darbinius sprendimus ir taikydamas procedūras, mano tiesioginis	3.53	1.02	3.20	1.022	3.75	1.041

vadovas prieš tai susipažįsta su savo darbuotojų nuomone.						
---	--	--	--	--	--	--

Beasmenio pasitikėjimo teiginiai respondentų įvertinti gana tolygiai: įvertinimai svyruoja nuo 3.67 iki 3.8 balo, tačiau atskiri teiginiai nebuvo įvertinti taip aukštai kaip pasitikėjimo kolegomis ar pasitikėjimo vadovais atveju (žr. 11 lent.). Geriausiai respondentų nuomone įvertintas teiginys 3.3 *Organizacija visada palaiko mane, kai man reikia pagalbos*, o prasčiausiai – teiginys 3.5 *Organizacija mane palaiko ir apdovanoja tol, kol atlieku savo darbą tinkamai*.

Atskirai aptariant X ir Y kartas irgi pastebimas tolygus teiginių vertinimas – X karto atveju įvertinimai svyruoja nuo 3.41 iki 3.55 balo, o Y kartos atveju nuo 3.85 iki 3.96 balo. Akcentuotina, jog kaip ir Horizontalaus bei Vertikalaus pasitikėjimo atvejais, X karta teiginius įvertino gerokai prasčiau nei Y karta.

11 lent. Beasmenio pasitikėjimo (pasitikėjimo organizacinėmis sistemomis) teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)

Teiginiai (Omarov (2009); Gucer ir Serif (2014))	Visos imties vidurkis	Visos imties standartinis nuokrypis	X kartos vidurkis	X kartos standartinis nuokrypis	Y kartos vidurkis	Y kartos standartinis nuokrypis
3.1. Organizacija visada su manimi elgiasi sąžiningai ir teisingai.	3.75	0.927	3.54	0.918	3.89	0.907
3.2. Organizacija visada laikosi savo duotų pažadų.	3.73	0.933	3.54	0.918	3.85	0.924
3.3. Organizacija visada palaiko mane, kai man reikia pagalbos.	3.80	0.904	3.55	0.903	3.96	0.868
3.4. Aš tikiu, kad mano organizacija yra sąžininga su savo darbuotojais.	3.72	0.977	3.43	0.958	3.91	0.944
3.5. Organizacija mane palaiko ir apdovanoja tol, kol atlieku savo darbą tinkamai.	3.65	0.957	3.55	0.850	3.71	1.016
3.6. Organizacija rūpinasi man išylančiomis problemomis.	3.67	0.875	3.41	0.799	3.83	0.884
3.7. Aš tikiu mano organizacijos politika, susijusia su darbuotojais.	3.70	0.967	3.43	0.894	3.87	0.974

Veiksnių, lemiančių pasitikėjimą organizacija vidurkių ir standartinių nuokrypių duomenys pateikiami 6-14 prieduose. Iš jų matyti, kad įvairių veiksnių teiginių vidurkiai įvertinti gana tolygiai ir nėra jokių išskirtinių ekstremumų. Be to, pažymėtina, jog visi teiginiai įvertinti aukštesniu nei vidutinis balu (>3).

6-14 prieduose pateikiama ir pasitikėjimą lemiančių veiksnių X ir Y kartų vidurkių analizė. Kaip ir visos imties respondentų atveju įvairių veiksnių teiginių vidurkiai įvertinti gana tolygiai. Pastebima, jog X karta visus teiginius įvertino šiek tiek prasčiau (arba bent vienodai) nei Y karta. Dauguma teiginių įvertinti aukštesniu nei vidutinis balu (>3). Tiesa, X karta Darbo dizaino konstrukto 9.1 teiginį („*Mano organizacijoje yra lanksčios pareigybės ir darbai.*“) įvertino kiek prasčiau nei vidutinis balu (2.97<3).

Visi Darbinės (profesinės) izoliacijos teiginiai įvertinti žemesniu nei vidutiniu balu (<3). Tai parodo, jog respondentai linkę nesutikti su teiginiais, jog jaučia darbinę izoliaciją savo darbovietėje. Tiesa, aukščiausiu balu įvertintas 14.7 teiginys, jog darbuotojams *trūksta neformalių susitikimų su kolegomis*. Tačiau tuo pačiu šis teiginio įvertinimas pasižymi ir didžiausiu nuokrypiu nuo vidurkio, kas parodo, jog respondentų nuomonė buvo labai nevienareikšmiška.

Vėlgi panaši teiginių įvertinimo tendencija pastebima ir atskirai analizuojant X ir Y kartas (visi teiginiai įvertinti žemesniu nei vidutiniu balu (<3)). Tiesa, verta paminėti, jog Y kartos atstovams gerokai labiau trūksta neformalių susitikimų su kolegomis (14.7 teiginys) nei X kartos atstovams.

12 lent. Darbinės (profesinės) izoliacijos teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)

Teiginiai (Dino ir kt. (2008); Albert ir kt. (2020))	Visos imties vidurkis	Visos imties standartinis nuokrypis	X kartos vidurkis	X kartos standartinis nuokrypis	Y kartos vidurkis	Y kartos standartinis nuokrypis
14.1. Darbe aš jaučiuosi atstumtas ir izoliuotas nuo veiklų ir susitikimų, kurie galėtų būti naudingi mano karjerai.	1.99	0.929	1.96	0.768	2.00	1.021
14.2. Darbe aš dažnai netenku galimybės turėti mentorių.	2.21	0.978	2.37	0.865	2.11	1.032
14.3. Darbe dažnai nesusigaudau įvairiose situacijose.	1.90	0.829	1.76	0.646	1.98	0.918
14.4. Man trūksta gyvų susitikimų su kolegomis.	2.40	1.150	2.29	1.019	2.47	1.224
14.5. Darbe aš jaučiuosi izoliuotas.	1.88	0.914	1.84	0.804	1.90	0.980
14.6. Man trūksta kolegų emocinio palaikymo.	2.16	1.013	2.10	0.849	2.20	1.106
14.7. Man trūksta neformalių susitikimų su kolegomis.	2.70	1.221	2.43	1.056	2.88	1.288

Išanalizavus atskirų teiginių vidurkius, pateikiama atskirų konstruktų analizė. Akcentuotina, jog respondentai Pasitikėjimą organizacija ir visas pasitikėjimo organizacija dedamąsias įvertino ganėtinai tolygiai. Respondentų nuomone, geriausiai įvertintas Horizontalus pasitikėjimas (Pasitikėjimas kolegomis) ($M=3.96$), o prasčiausiai – Beasmenis pasitikėjimas, kuris dar kitaip vadinamas Pasitikėjimu organizacinėmis sistemos ($M=3.72$). Respondentai aukščiau nei vidutinė vertė (>3) įvertino ir visus pasitikėjimą organizacija lemiančius veiksnus. Tiesa, geriausiai respondentų įvertintas Organizacinis teisingumas ($M=3.85$), o prasčiausiai – Darbo dizainas ($M=3.41$). Darbinė (profesinė) izoliacija respondentų įvertina mažesne nei vidutine verte ($M=2.18$), kas parodo, jog vidutiniškai respondentai nesijaučia izoliuoti savo darbo vietoje.

13 lent. Tyrimo konstruktų ir jų dedamųjų vidurkiai bei standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)

Konstruktai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Pasitikėjimas organizacija	3.86	0.68
Asmeninis pasitikėjimas	3.94	0.71
Horizontalus pasitikėjimas (Pasitikėjimas kolegomis)	3.96	0.76
Vertikalus pasitikėjimas (Pasitikėjimas vadovu)	3.91	0.82
Beasmenis pasitikėjimas	3.72	0.80
Pasitikėjimą organizacija lemiantys veiksniai:	3.74	0.93

Mokymasis ir ugdymasis		
Vidinė komunikacija	3.43	1.09
Karjeros galimybės	3.65	0.8
Veiklos vertinimas ir atlygis	3.72	0.81
Dalyvavimas ir įgalinimas	3.58	0.92
Darbo dizainas	3.41	0.85
Psichologinis saugumas	3.63	0.79
Organizacinis teisingumas	3.85	0.80
Transformacinė vadovo lyderystė	3.75	0.87
COVID-19 kontekstas: Darbinė (profesinė) izoliacija	2.18	0.75

Išanalizavus Pasitikėjimo organizacija konstrukto ir jį lemiančių veiksnių vidurkius atskirai tarp X ir Y kartų pastebimi tam tikri skirtumai. Pažymėtina, jog visus kintamuosius X kartos respondentai įvertino prasčiau nei Y kartos respondentai (žr. 15-17 priedus). Be to, akcentuotina, jog beveik visų kintamųjų šis vidurkių skirtumas yra ir statistiškai reikšmingas. Tai parodo atliktas *Mann-Whitney U* testas. Iš 14 lentelės matyti, jog tik Mokymosi ir ugdymosi bei Darbinės (profesinės) izoliacijos atveju vidutinis veiksnių rodiklis X ir Y kartų populiacijose statistiškai reikšmingai nesiskiria. Todėl galima teigti, jog Y karta ir labiau nei X karta pasitiki organizacija, kurioje dirba, ir geriau vertina įvairius veiksnius, kurie lemia tą pasitikėjimą. Vadinasi, galima daryti ir pirminę prielaidą, jog geriau įvertinti pasitikėjimą organizacija lemiantys veiksniai tikėtina ir lemia tą aukštesnę Y kartos pasitikėjimą pačia organizacija.

14 lent. *Mann-Whitney U* testo X ir Y kartų vidurkių palyginimas (sudaryta autorės)

Konstruktai	Vidutinis rangas		p reikšmė
	X karta	Y karta	
Pasitikėjimas organizacija	153.31	223.44	0.000
Asmeninis pasitikėjimas	153.82	223.12	0.000
Horizontalus pasitikėjimas (Pasitikėjimas kolegomis)	170.42	212.45	0.000
Vertikalus pasitikėjimas (Pasitikėjimas vadovu)	143.86	229.52	0.000
Beasmenis pasitikėjimas	160.15	219.05	0.000
Pasitikėjimą organizacija lemiantys veiksniai:			
Mokymasis ir ugdymasis	183.33	204.14	0.073
Vidinė komunikacija	174.75	209.66	0.003
Karjeros galimybės	169.55	213.00	0.000
Veiklos vertinimas ir atlygis	168.63	213.59	0.000
Dalyvavimas ir įgalinimas	170.11	212.64	0.000
Darbo dizainas	150.71	225.12	0.000
Psichologinis saugumas	162.23	217.71	0.000
Organizacinis teisingumas	160.68	218.71	0.000
Transformacinė vadovo lyderystė	156.73	221.25	0.000
COVID-19 kontekstas: Darbinė (profesinė) izoliacija	189.32	200.29	0.347

4.3. Veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, empirinio tyrimo konstrukto vidurkių analizė pagal demografines charakteristikas

Ištyrus kintamųjų raišką analizuojant visų respondentų ir atskirai X ir Y kartų duomenis, toliau atliekant analizę siekiama atrasti tam tikrus skirtumus ar panašumus skirtingose respondentų grupėse pagal anksčiau minėtus demografinius ir darbo rodiklius.

Analizuojant skirtumus tarp skirtingų respondentų lyčių bei jų turimo išsilavinimo, statistiškai reikšmingų vidurkių skirtumų nebuvo identifikuota. Vadinas, tiek Organizacinis pasitikėjimas, tiek jį lemiantys veiksniai analizuojant tarp skirtingų lyčių atstovų ir jų turimo išsilavinimo, statistiškai reikšmingai nesiskiria.

Lyginant skirtumus tarp skirtinguose sektoriuose - privačiame ir viešajame (nevyriausybinėse organizacijose dirbančių asmenų nuomonė į šią analizę neįtraukta vien dėl per mažos šių respondentų imties) - dirbančių darbuotojų irgi pastebėta statistiškai reikšmingų skirtumų (žr. 18 priedą). Atlikta Kraskelo-Voliso kriterijų k-nepriklausomoms imtims ($k > 2$) analizė parodė, jog privačiame sektoriuje dirbantys darbuotojai labiau pasitiki tiek savo tiesioginiu vadovu, tiek apskritai visais asmenimis organizacijoje, tiek visomis organizacinėmis sistemomis (didesnis Beasmenis pasitikėjimas organizacija). Be to, privačiame sektoriuje dirbantys darbuotojai labiau pasitiki visa organizacija nei viešajame sektoriuje dirbantys darbuotojai. Taip pat pažymėtina, jog privačiame sektoriuje dirbantys darbuotojai geriau įvertino Darbo Dizainą, Organizacinį teisingumą bei Transformacinę vadovo lyderystę nei viešajame sektoriuje dirbantys darbuotojai.

Analizė atlikta ir lyginant respondentų pateiktus rezultatus pagal jų užimamą vadovaujamą poziciją. Pastebima, jog vadovų ir ne vadovų respondentų nuomonė išsiskyrė aptariant visas Organizacinio pasitikėjimo dimensijas bei jį lemiančius veiksnius, tačiau tik Horizontalaus pasitikėjimo ($p=0.010$) ir Asmeninio pasitikėjimo ($p=0.010$) atveju šis vidurkių skirtumas yra statistiškai reikšmingas. Matoma, jog ne vadovai yra linkę labiau pasitikėti tiek savo kolegomis ($M=4.02$), tiek ir apskritai visais asmenimis ($M=3.98$) darbe nei tie asmenys, kurie užima vadovaujamas pareigas (atitinkamai $M=3.75$ ir $M=3.76$).

Tam tikri skirtumai pastebimi ir analizuojant respondentų atsakymus pagal tai, kiek laiko jie dirba savo dabartinėje darbovietėje (žr. 15 lent.). Pirmiausia, akcentuotina, jog statistiškai reikšmingi skirtumai tarp respondentų vidurkių pastebimi analizuojant Pasitikėjimo organizacija konstrukto. Kuo ilgiau organizacijoje dirba darbuotojas, tuo pasitikėjimas organizacija yra mažesnis. Vadinas, tie darbuotojai, kurie organizacijoje dirba iki 1 metų pasižymi didžiausiu Organizaciniu pasitikėjimu – tiek Asmeniniu, tiek Beasmeniu. Šis rezultatas leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojui ilgiau dirbant darbovietėje, jo pasitikėjimas organizacija mažėja ir, tikėtina, dėl to gali kilti įvairios kitos žmonių išteklių valdymo problemos, pavyzdžiui, didėjantis darbuotojų tekamumas ir pan. Nagrinėjant pasitikėjimą lemiančius veiksnius, pastebima, jog respondentų vertinimas statistiškai reikšmingai skiriasi analizuojant Mokymosi ir ugdymosi, Karjeros galimybių, Dalyvavimo ir įgalinimo, Darbo dizaino, Psichologinio saugumo, Organizacinio teisingumo ir Transformacinės vadovo lyderystės konstruktus. Iki vienerių metų dirbantys darbuotojai geriausiai vertina Karjeros galimybes, Dalyvavimą ir įgalinimą bei Darbo dizainą savo organizacijoje. Tačiau Teisingumą savo organizacijoje bei Transformacinę vadovo lyderystę jau geriau vertina 1-2 metus darbovietėje dirbantys darbuotojai. Paminėtina, jog Psichologinis saugumas geriausiai vertinamas 3-5 metus

dirbančiųjų grupėje. Akcentuotina, jog analizuojant visus veiksnius pastebima, kad 6-10 metų ir daugiau nei 11 metų dirbantys savo darbovietėje darbuotojai pasitikėjimą lemiančius veiksnius vertina prasčiausiai ir todėl galima teigti, jog yra labiausiai nepatenkinti savo darbovieta.

15 lent. *Mann-Whitney U* testo respondentų atsakymo vidurkių palyginimas pagal skirtingą jų darbo laiką organizacijoje (sudaryta autorės)

Konstruktai	Vidutinis rangas					p reikšmė
	Iki 1 metų	1-2 metus	3-5 metus	6-10 metų	> 11 metų	
Pasitikėjimas organizacija	233.58	220.09	199.05	147.40	143.17	0.000
Asmeninis pasitikėjimas	234.44	221.66	196.63	161.40	134.64	0.000
Horizontalus pasitikėjimas (Pasitikėjimas kolegomis)	224.88	209.06	196.68	169.86	158.22	0,001
Vertikalus pasitikėjimas (Pasitikėjimas vadovu)	234.79	228.13	197.80	160.24	124.80	0.000
Beasmenis pasitikėjimas	225.78	211.17	203.51	142.97	162.23	0.000
Pasitikėjimą organizacija lemiantys veiksniai: Mokymasis ir ugdymasis	202.93	211.95	208.07	146.95	181.01	0.011
Vidinė komunikacija	209.49	206.97	195.73	175.95	176.85	0.207
Karjeros galimybės	228.47	200.50	202.56	167.09	160.74	0.001
Veiklos vertinimas ir atlygis	212.17	201.66	206.75	166.06	174.52	0.071
Dalyvavimas ir įgalinimas	212.69	199.37	210.68	166.07	172.73	0.041
Darbo dizainas	229.83	218.44	188.74	164,59	151.29	0.000
Psichologinis saugumas	193.10	221.31	223.92	179.35	144.05	0.000
Organizacinis teisingumas	208.84	222.01	198.61	176.23	153.87	0.001
Transformacinė vadovo lyderystė	221.57	223.71	193.87	171.65	144.26	0.000
COVID-19 kontekstas: Darbinė (profesinė) izoliacija	194.94	212.45	188.48	193.84	184.35	0.499

Respondentų nuomonė statistiškai reikšmingai išsiskiria ir analizuojant duomenis pagal organizacijos, kurioje dirba darbuotojas, dydį (žr. 19 priedą). Didžiausias Asmeninis pasitikėjimas pastebimas tarp tų respondentų, kurių organizacijoje dirba 251 darbuotojas ir daugiau, o didžiausias Beasmenis pasitikėjimas – organizacijose, kurioje dirba iki 10 darbuotojų. Apskritai itin mažos organizacijos, turinčios iki 10 darbuotojų, pasižymi aukščiausiu Pasitikėjimu organizacija. Kiek kitokia situacija analizuojant veiksnius, lemiančius organizacinį pasitikėjimą. Čia beveik visus veiksnius geriausiai įvertino tie darbuotojai, kurie dirba itin didelėse organizacijose, turinčiose 251 darbuotoją ir daugiau. Vadinasi, galima daryti prielaidas, jog itin didelėse organizacijose pasitikėjimą lemiantys veiksniai daro reikšmingą įtaką pasitikėjimui organizacija. Tačiau tikslesnę šių veiksnių įtaką bus galima išsiaiškinti atlikus sąsajų ir regresinę analizę.

Statistiškai reikšmingas skirtumas pastebimas ir vertinant respondentus pagal tai, kiek laiko vidutiniškai jie dirba nuotoliu ir kiek laiko dirba organizacijos patalpose (žr. 20 priedą). Analizuojant Pasitikėjimo organizacija konstrukta, pastebima, jog aukščiausias pasitikėjimas organizacija yra tarp tų respondentų, kurie vienodai laiko praleidžia dirbdami mišriu būdu: tiek nuotoliu, tiek organizacijos patalpose, o mažiausias tarp tų respondentų, kurie dirba tik nuotoliu, arba tik organizacijos patalpose.

Tai parodo, jog galimybė derinti skirtingus darbo modelius svariai prisideda prie aukštesnio darbuotojo pasitikėjimo organizacija. Analizuojant organizacinį pasitikėjimą lemiančius veiksnius, pastebima, jog ne visų veiksmų vertinimo skirtumas yra statistiškai reikšmingas. Verta atkreipti dėmesį į tai, jog Vidinė Komunikacija geriausiai įvertinta tų darbuotojų, kurie daugiau laiko dirba nuotoliu arba tik nuotoliu. Galima daryti prielaidą, jog daugiau dirbant nuotoliu tinkamos vidinės komunikacijos poreikis ypatingai išauga, todėl ir darbuotojams tai tampa ypač aktualu. Taip pat pažymėtina, jog didžiausią Darbinę (profesinę) izoliaciją patiria nuotoliu dirbantys asmenys. Tiesa, nepaisant išankstinių teorinių spėjimų, Darbinė (profesinė) izoliacija statistiškai reikšmingai nesiskiria tarp skirtingo darbo modelį taikančių respondentų, dėl to teigti, jog kažkuri respondentų grupė jaučiasi labiau izoliuoti darbe vienareikšmiškai negalime.

4.4. Veiksmų, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, empirinio tyrimo sąsajų analizė

Nustatant kintamųjų sąsajas, pasirinkta atlikti koreliacinę analizę. Ji, kaip teigia Piligrimienė (2016), naudinga nustatant ryšio dviejų kintamųjų kryptį ir stiprumą. Tam, kad pasirinkti tinkamą koreliacijos koeficientą, pirmiausia atlikta *Kolmogorov-Smirnov* testo analizė, kuri parodė (žr. 21 priedą), jog nei vienas iš konstrukto ar jų dedamųjų nėra pasiskirstęs pagal normalųjį skirstinį ($p < 0.005$). Dėl to koreliacinę analizę pasirinkta atlikti taikant *Spearman* koreliacijos koeficientą (Piligrimienė, 2016). Pirmiausia nustatoma Pasitikėjimo organizacija konstrukto ir jį lemiančių veiksmų sąsajos nagrinėjant visą respondentų imtį pavaizduotos 16 lentelėje.

16 lent. Pasitikėjimo organizacija konstrukto ir jį lemiančių veiksmų koreliacijų matrica ($p < 0.05$) (sudaryta autorės)

Konstruktas	Horizontalus pasitikėjimas	Vertikalus pasitikėjimas	Asmeninis pasitikėjimas	Beasmenis pasitikėjimas	Pasitikėjimas organizacija	Mokymasis ir ugdymasis	Vidinė komunikacija	Karjeros galimybės	Veiklos vertinimas ir atlygis	Dalyvavimas ir įgalinimas	Darbo dizainas	Psichologinis saugumas	Organizacinis teisingumas	Transformacinė vadovo lyderystė	Darbinė (profesinė) izoliacija
Horizontalus pasitikėjimas	1.000														
Vertikalus pasitikėjimas	0.615	1.000													
Asmeninis pasitikėjimas	0.874	0.909	1.000												
Beasmenis pasitikėjimas	0.564	0.645	0.670	1.000											
Pasitikėjimas organizacija	0.820	0.877	0.949	0.858	1.000										
Mokymasis ir ugdymasis	0.433	0.438	0.478	0.511	0.536	1.000									
Vidinė komunikacija	0.370	0.467	0.467	0.476	0.508	0.588	1.000								
Karjeros galimybės	0.407	0.512	0.505	0.538	0.557	0.662	0.632	1.000							
Veiklos vertinimas ir atlygis	0.497	0.488	0.543	0.579	0.610	0.574	0.622	0.638	1.000						

Dalyvavimas ir įgalinimas	0.459	0.501	0.532	0.636	0.618	0.573	0.610	0.642	0.700	1.000					
Darbo dizainas	0.503	0.533	0.574	0.614	0.633	0.531	0.446	0.542	0.521	0.639	1.000				
Psichologinis saugumas	0.381	0.534	0.504	0.443	0.502	0.365	0.348	0.428	0.387	0.431	0.483	1.000			
Organizacinis teisingumas	0.444	0.689	0.639	0.562	0.655	0.409	0.514	0.553	0.544	0.613	0.551	0.542	1.000		
Transformacinė vadovo lyderystė	0.505	0.760	0.719	0.596	0.731	0.462	0.467	0.518	0.542	0.557	0.584	0.611	0.704	1.000	
Darbinė izoliacija	0.458	0.385	0.459	0.460	0.494	0.274	0.224	0.290	0.340	0.353	0.335	0.326	0.408	0.441	1.000

Iš atliktos koreliacinės analizės matyti, jog Pasitikėjimas organizacija (tiek Asmeninis, tiek Beasmenis) yra susijęs su visais nurodytais pasitikėjimą lemiančiais veiksniais. Šie visi ryšiai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0.05$), tačiau skiriasi tam tikrų ryšių stiprumas. Vadinas, kuo stipresni yra nurodyti pasitikėjimą organizacija lemiantys veiksniai, tuo pats darbuotojų pasitikėjimas organizacija yra didesnis.

Dauguma ryšių yra vidutinio stiprumo, tačiau tam tikrus konstruktus sieja ir stiprūs ar labai stiprūs ryšiai. Pavyzdžiui, Transformacinės vadovo lyderystės veiksnio ir Vertikalaus pasitikėjimo (Pasitikėjimo vadovu) ryšys yra stiprus ($r = 0.76$), kas parodo, jog kuo stipresnė transformacinė vadovo lyderystė, tuo darbuotojo pasitikėjimas vadovu yra didesnis. Dėl šios priežasties Transformacinės vadovo lyderystės veiksnys stipriai susijęs ir su Asmeninio pasitikėjimo konstruktu ($r = 0.72$). Tarp Darbinės (profesinės) izoliacijos ir Organizacinio pasitikėjimo konstrukto vyrauja statistiškai reikšmingas ir vidutiniškai stiprus neigiamas ryšys. Vadinas, kuo labiau izoliuotas jaučiasi asmuo, tuo mažesnį pasitikėjimą jis jaučia organizacijai, kurioje dirba.

Akcentuotina, jog siekiama atskirai patikrinti X ir Y kartų Pasitikėjimo organizacija konstrukto ir jį lemiančių veiksnių sąsajas (žr. 22 ir 23 priedą). Atlikus koreliacinę analizę pastebėti keli skirtumai. Nors koreliacija tarp Pasitikėjimo organizacija ir jį lemiančių veiksnių išlieka statistiškai reikšminga abiejose grupėse, tačiau tam tikrų ryšių stiprumas skiriasi. Pavyzdžiui, veiksnių - Vidinės komunikacijos, Karjeros galimybių, Dalyvavimo ir įgalinimo, Psichologinio saugumo, Organizacinio teisingumo, Darbinės izoliacijos – ir Horizontalaus pasitikėjimo (Pasitikėjimo kolegomis) ryšys X kartos grupėje yra vidutinis (atitinkamai, $r_s = 0.422$; $r_s = 0.584$; $r_s = 0.588$; $r_s = 0.447$; $r_s = 0.477$; $r_s = 0.507$; $r_s = -0.620$) kai tuo tarpu Y kartos grupėje jis yra silpnas (atitinkamai $r_s = 0.304$; $r_s = 0.277$; $r_s = 0.359$; $r_s = 0.288$; $r_s = 0.368$; $r_s = -0.386$). Lygiai taip pat veiksnių - Darbo dizaino bei Psichologinio saugumo – ir Beasmenio pasitikėjimo ir viso Pasitikėjimo organizacija ryšys X kartos grupėje yra vidutinis, kai tuo tarpu Y kartos grupėje sąsajos tarp kintamųjų yra daug silpnesnės. Vadinas, egzistuoja tam tikri skirtumai tarp kintamųjų ryšių stiprumo analizuojant skirtingas kartas, tačiau šie skirtumai nėra esminiai.

4.5. Veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, epirinio tyrimo sąsajų analizė pagal demografines charakteristikas

Toliau koreliacinė analizė atliekama nagrinėjant skirtingas respondentų demografines charakteristikas ir ieškant esminių skirtumų tarp įvairių respondentų demografinių grupių.

Atliekant sąsajų analizę vyrų ir moterų grupėse pastebėta, jog visi ryšiai tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingi (žr. 24 ir 25 priede). Pažymėtina, jog vyrų grupėje veiksnių - Mokymosi ir ugdymosi, Vidinės komunikacijos, Karjeros galimybių, Psichologinio saugumo, Organizacinio teisingumo – ir

Horizontalaus pasitikėjimo (Pasitikėjimo kolegomis) ryšiai (atitinkamai $r_s=0.589$; $r_s=0.520$; $r_s=0.528$; $r_s=0.501$; $r_s=0.553$) yra gerokai stipresni nei moterų kategorijoje (atitinkamai $r_s=0.371$; $r_s=0.312$; $r_s=0.362$; $r_s=0.342$; $r_s=0.396$). Lygiai taip pat ryšiai vyrų grupėje yra daug stipresni nei moterų grupėje analizuojant ir kitų kintamųjų ryšius, pavyzdžiui, Organizacinio teisingumo ir Vertikalaus pasitikėjimo (Pasitikėjimo vadovu) ar tarp Veiklos vertinimo ir atlygio ir Pasitikėjimo organizacija.

Atliekant tolesnę analizę pasirinkta plačiau panagrinėti duomenis grupuojant pagal skirtingą išsilavinimą turinčius respondentus (žr. 17 lent.). Kadangi pagrindinį išsilavinimą nurodė turintis tik vienas asmuo, tad ši grupė tolesniame etape nebus analizuojama. Atlikus sąsajų analizę, paaiškėjo, jog beveik tarp visų Pasitikėjimo organizacija ir jį lemiančių veiksnių ryšių matyti statistiškai reikšminga koreliacija. Tačiau ypač skiriasi koreliacijų ryšio stiprumas lyginant skirtingas respondentų grupes. Tiek vidurinio, tiek aukštąjį universitetinį išsilavinimą turinčiųjų grupių Pasitikėjimo organizacija ir jį lemiančių veiksnių ryšiai yra vidutiniškai stiprūs ar net silpni. Kai tuo tarpu, profesinį ir aukštąjį koleginių išsilavinimą turinčiųjų grupių Pasitikėjimo organizacija ir jį lemiančių veiksnių ryšiai beveik visais atvejais yra stiprūs, o pačią veiksnių koreliaciją galima traktuoti kaip aukštą.

17 lent. Pasitikėjimo organizacija ir jį lemiančių veiksnių sąsajos vidurinio, profesinio, aukštojo koleginio ir aukštojo universitetinio išsilavinimo grupėse (sudaryta autorės)

		Mokymasis ir ugdymasis	Vidinė komunikacija	Karjeros galimybės	Veiklos vertinimas ir atlygis	Dalyvavimas ir įgalinimas	Darbo dizainas	Psichologinis saugumas	Organizacinis teisingumas	Transformacinė vadovo lyderystė	Darbinė (profesinė) izoliacija
Vidurinis	Koreliacijos koeficientas	0.406	0.385	0.473	0.681	0.540	0.574	0.602	0.414	0.705	- 0.506
	p	0.032	0.043	0.011	0.000	0.003	0.001	0.001	0.029	0.000	0.006
Profesinis	Koreliacijos koeficientas	0.492	0.520	0.805	0.827	0.798	0.784	0.32	0.876	0.932	- 0.905
	p	0.088	0.068	0.001	0.000	0.001	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000
Aukštasis koleginis	Koreliacijos koeficientas	0.702	0.780	0.713	0.853	0.799	0.632	0.491	0.808	0.884	- 0.347
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.014
Aukštasis universitetinis	Koreliacijos koeficientas	0.534	0.468	0.532	0.555	0.590	0.648	0.456	0.625	0.940	- 0.476
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Sąsajų analizė atlikta ir atskirai nagrinėjant privataus ir viešojo sektoriaus grupes (žr. 26 priedą). Nevyriausybinių organizacijų grupė neįtraukta į analizę dėl per mažo čia dirbančių respondentų kiekio. Atlikta analizė parodė, jog visi Pasitikėjimo organizacija ir jį lemiančių veiksnių sąsajų ryšiai privataus ir viešojo sektorių grupėse yra statistiškai reikšmingi ir vidutiniškai stiprūs arba stiprūs. Daugiau reikšmingų skirtumų nagrinėjant šias dvi grupes nebuvo rasta.

Dar viena plačiau nagrinėjama demografinė ypatybė – tai respondentų darbo laikas dabartinėje darbovietėje (žr. 27 priedą). Atlikus koreliacinę analizę paaiškėjo, jog sąsajų tarp Pasitikėjimo

organizacija ir jį lemiančių veiksnių ryšiai beveik visose nagrinėjamose grupėse yra statistiškai reikšmingi bei vidutiniškai stiprūs arba stiprūs. Verta paminėti pagrindinį skirtumą tarp tiriamųjų grupių: organizuojant Pasitikėjimo organizacija ir Psichologinio saugumo veiksnio ryšį, jo stiprumas iki 1 metų, 1-2 metus, 3-5 metus dirbančiųjų grupėje yra vidutiniškai stiprus (atitinkamai $r_s=0.419$; $r_s=0.505$; $r_s=0.652$), o 6-10 metų ir daugiau nei 11 metų dirbančiųjų – silpnas (atitinkamai $r_s=0.311$ ir $r_s=0.276$). Vadinasi, mažiau metų dirbančiųjų grupėse, augant Psichologiniam saugumui, Pasitikėjimo organizacija auga labiau, nei daugiau metų dirbančiųjų grupėse.

Siekama identifikuoti ir Pasitikėjimo organizacija ir jį lemiančių veiksnių sąsajų skirtumus tarp skirtingą darbuotojų skaičių turinčių organizacijų tarpe (žr. 18 lent.). Akcentuotina, jog atlikus koreliacinę analizę, paaiškėjo, jog visi Pasitikėjimo organizacija ir jį lemiančių veiksnių sąsajų ryšiai yra statistiškai reikšmingi, tačiau skiriasi nagrinėjamų ryšių stiprumas tarp skirtingų konstrukto. Pavyzdžiui, iki 10 darbuotojų turinti organizacijų grupės Pasitikėjimo organizacija ir Karjeros galimybių ($r_s=0.782$), Veiklos vertinimo ir atlygio ($r_s=0.774$) bei Dalyvavimo ir įgalinimo ($r_s=0.795$) veiksnių sąsajos pasižymi itin stipriu ryšiu. Vadinasi, minėtiems veiksniams augant, labiau auga ir Pasitikėjimo organizacija šioje iki 10 darbuotojų turinčioje grupėje palyginus su kitomis grupėmis. Taip pat, pastebima, jog 51-250 darbuotojų turinčioje organizacijų grupėje, Pasitikėjimo organizacija ir Psichologinio saugumo sąsajos ($r_s=0.208$) bei Pasitikėjimo organizacija ir Darbinės izoliacijos ($r_s=0.214$) sąsajos pasižymi itin silpnu ryšiu, atvirkščiai, negu kitose grupėse.

18 lent. Pasitikėjimo organizacija ir jį lemiančių veiksnių sąsajos iki 10 darbuotojų, 11-50 darbuotojų, 51-250 darbuotojų ir 251 ir daugiau darbuotojų turinčių organizacijų grupėse (sudaryta autorės)

		Mokymasis ir ugdymasis	Vidinė komunikacija	Karjeros galimybės	Veiklos vertinimas ir atlygis	Dalyvavimas ir įgalinimas	Darbo dizainas	Psichologinis saugumas	Organizacinis teisingumas	Transformacinė vadovo lyderystė	Darbinė (profesinė) izoliacija
Iki 10 darbuotojų	Koreliacijos koeficientas	0.608	0.651	0.782	0.774	0.795	0.536	0.631	0.739	0.552	-
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
11-50 darbuotojų	Koreliacijos koeficientas	0.556	0.398	0.533	0.545	0.544	0.687	0.634	0.704	0.796	-
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
51-250 darbuotojų	Koreliacijos koeficientas	0.413	0.503	0.640	0.697	0.720	0.675	0.208	0.669	0.623	-
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.048	0.000	0.000	0.042
Daugiau nei 251 darbuotojas	Koreliacijos koeficientas	0.544	0.519	0.436	0.530	0.544	0.556	0.510	0.548	0.782	-
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Pasitikėjimo organizacija ir jį lemiančių veiksnių sąsajų ryšiai išnagrinėti ir tarp vadovaujamas pareigas ir ne vadovaujamas pareigas užimančių asmenų grupių (žr. 28 priedą). Visi nustatyti Pasitikėjimo organizacija ir jį lemiančių veiksnių sąsajų ryšiai yra statistiškai reikšmingi, o ryšių stiprumas – vidutiniškai stiprus arba stiprus. Verta paminėti, jog pastebėtas vienas skirtumas tarp

Pasitikėjimo organizacija ir Organizacinio teisingumo ryšio stiprumo. Vadovų grupėje šis ryšys yra vidutiniškai stiprus ($r_s=0.468$), kai tuo tarpu ne vadovų grupėje šis ryšys yra stiprus ($r_s=0.705$). Tai parodo, jog ne tarp vadovų augant Organizaciniam teisingumui, Pasitikėjimas organizacija auga labiau, nei tarp vadovų.

Analizė atliekama ir patikrinant Pasitikėjimo organizacija ir jį lemiančių veiksnių sąsajų ryšius skirtingą darbo modelį taikančių darbuotojų grupėse (žr. 29 priedą). Atlikus analizę paaiškėjo, jog dauguma Pasitikėjimo organizacija ir jį lemiančių veiksnių sąsajų ryšiai yra statistiškai reikšmingi. Pasitikėjimo organizacija ir jį lemiančių veiksnių ryšių stiprumas lyginant skirtingas grupes yra panašus visais atvejais, išskyrus Pasitikėjimo organizacija bei Mokymosi ir ugdymosi sąsają. Lyginant skirtingas grupes pastebima, jog Pasitikėjimo organizacija bei Mokymosi ir ugdymosi ryšiai visais atvejais yra vidutiniškai stiprūs, tačiau po lygiai laiko iš namų ir organizacijos patalpose dirbančiųjų grupėje šis ryšys yra ganėtinai stiprus ($r_s=0.743$).

4.6. Veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, empirinio tyrimo regresinė analizė

Koreliacinė analizė padėjo išvelgti tam tikrų konstrukto sąsajas ir ryšių stiprumą, tačiau tam, kad būtų galima, kaip teigia Piligrimienė (2016) nustatyti ryšio tarp kintamųjų pobūdį ir aprašyti priklausomo kintamojo – Pasitikėjimo organizacija – priklausomybę nuo kelių nepriklausomų kintamųjų – pasitikėjimą lemiančių veiksnių – reikšmių matematinę formulę ir kartu prognozuoti kintamojo reikšmes, būtina atlikti regresinę analizę.

Pirmiausia regresinė analizė atliekama analizuojant skirtingų pasitikėjimą organizacija lemiančių veiksnių įtaką Pasitikėjimui organizacija (žr. 19 lent.). Po to analizuojama tų pačių veiksnių įtaka atskiroms pasitikėjimo dimensijoms – Asmeniniam pasitikėjimui ir Beasmeniam pasitikėjimui. O galiausiai pateikiama pasitikėjimą organizacija lemiančių veiksnių įtaka atskiroms Asmeninio pasitikėjimo dimensijoms – Horizontaliam pasitikėjimui ir Vertikaliam pasitikėjimui (žr. 20 lent.)

Analizuojant pasitikėjimą organizacija lemiančių veiksnių ir Pasitikėjimo organizacija tiesinį ryšį, matoma, kad jis yra gana stiprus ($r=0.813$), o pataisytais determinacijos koeficientais nurodo, jog devyni veiksniai paaiškina 65 proc. duomenų sklaidos Pasitikėjimo organizacija kintamajame ($R^2=0.654$). Remiantis regresijos koeficientais ($p<0.05$), galima teigti, jog visų nepriklausomų kintamųjų – pasitikėjimą lemiančių veiksnių – koeficientai yra statistiškai reikšmingi, tad visi veiksniai yra svarbūs aiškinant Pasitikėjimo organizacija dimensiją. Tačiau skiriasi nepriklausomų kintamųjų įtakos dydis Pasitikėjimui organizacija. Didžiausią įtaką Pasitikėjimui organizacija daro Transformacinė vadovo lyderystė ($\beta=0.407$), Darbo dizainas ($\beta=0.319$) ir Mokymasis ir ugdymasis ($\beta=0.300$). Kiek mažesnę įtaką Pasitikėjimui organizacija daro Organizacinis teisingumas ($\beta=0.267$), Karjeros galimybės ($\beta=0.245$), Psichologinis Saugumas ($\beta=0.227$), Dalyvavimas ir įgalinimas ($\beta=0.226$) ir Veiklos vertinimas ir atlygis ($\beta=0.221$). Mažiausią įtaką Pasitikėjimui organizacija daro Vidinės komunikacijos veiksnys ($\beta=0.150$).

19 lent. Pasitikėjimą lemiančių veiksnių įtaka Pasitikėjimui organizacija, Asmeniniam pasitikėjimui ir Beasmeniam pasitikėjimui (sudaryta autorės)

	Pasitikėjimas organizacija ($r = 0.813$)			Asmeninis pasitikėjimas ($r = 0.759$)			Beasmenis pasitikėjimas ($r = 0.756$)		
	R^2	β	p	R^2	β	p	R^2	β	p
Mokymasis ir ugdymasis		0.300	0.000	0.566	0.288	0.000	0.561	0.257	0.000

Vidinė komunikacija	0.654	0.150	0.000		0.148	0.000		0.122	0.000
Karjeros galimybės		0.245	0.000		0.240	0.000		0.201	0.000
Veiklos vertinimas ir atlygis		0.221	0.000		0.178	0.000		0.250	0.000
Dalyvavimas ir įgalinimas		0.226	0.000		0.156	0.000		0.301	0.000
Darbo dizainas		0.319	0.000		0.274	0.000		0.330	0.000
Psichologinis saugumas		0.227	0.000		0.206	0.000		0.215	0.000
Organizacinis teisingumas		0.267	0.000		0.262	0.000		0.219	0.000
Transformacinė vadovo lyderystė		0.407	0.000		0.414	0.000		0.307	0.000

Nagrinėjant pasitikėjimą organizacija lemiančių veiksnių įtaką Asmeniniam ir Beasmeniam pasitikėjimui, irgi pastebimas stiprus tiesinis ryšys (atitinkamai $r=0.759$ ir $r=0.756$). Visi devyni pasitikėjimą lemiantys veiksniai paaiškina 57 proc. Asmeninio pasitikėjimo sklaidos apie vidurkį ($R^2=0.566$) ir 56 proc. Beasmenio pasitikėjimo sklaidos apie vidurkį ($R^2=0.561$). Tiek Asmeninio, tiek beasmenio pasitikėjimo atveju visų pasitikėjimą lemiančių veiksnių koeficientai yra statistiškai reikšmingi, tad galima teigti, jog visi veiksniai daro įtaką Asmeniniam ir Beasmeniam pasitikėjimui. Didžiausią įtaką Asmeniniam pasitikėjimui, kaip ir Pasitikėjimo organizacija atveju, daro Transformacinė vadovo lyderystė ($\beta=0.414$), Mokymasis ir ugdymasis ($\beta=0.288$) bei Darbo dizainas ($\beta=0.274$). Tačiau veiksniai, labiausiai lemiantys Beasmenį pasitikėjimą yra kiek kitokie. Didžiausią įtaką Beasmeniam pasitikėjimui daro Darbo dizainas ($\beta=0.330$), Transformacinė vadovo lyderystė ($\beta=0.307$) ir Dalyvavimas bei įgalinimas ($\beta=0.301$).

Verta apžvelgti ir veiksnių įtaką atskirai Asmeninio pasitikėjimo dimensijoms – Horizontaliam ir Vertikaliam pasitikėjimams. Tiek Horizontalaus pasitikėjimo ir pasitikėjimą lemiančių veiksnių, tiek Vertikalaus pasitikėjimo ir pasitikėjimą lemiančių veiksnių ryšiai yra vidutiniškai stiprūs (atitinkamai $r = 0.608$ ir $r = 0.630$). Pataisytasis determinacijos koeficientas atskleidžia, jog devyni veiksniai paaiškina atitinkamai 35 proc. ir 62 proc. duomenų sklaidos Horizontalaus pasitikėjimo ($R^2=0.354$) ir Vertikalaus pasitikėjimo ($R^2=0.622$) kintamuosiuose. Tad galima teigti, jog Vertikalaus pasitikėjimo atveju pasitikėjimą lemiantys veiksniai paaiškina kiek mažiau nei dvigubai didesnę dalį duomenų sklaidos nei Horizontalaus pasitikėjimo atveju. Abiem atvejais visų nepriklausomų kintamųjų koeficientai yra statistiškai reikšmingi ($p<0.05$), vadinasi visi devyni pasitikėjimą lemiantys veiksniai daro įtaką tiek Horizontaliam, tiek Vertikaliam pasitikėjimams. Horizontalųjį pasitikėjimą labiausiai veikia Mokymosi ir Ugdymosi ($\beta=0.303$), Darbo dizaino ($\beta=0.265$) ir Veiklos vertinimo ir atlygio ($\beta=0.236$) veiksniai. O Vertikalųjį pasitikėjimą labiausiai veikia Transformacinės vadovo lyderystės ($\beta=0.520$), Organizacinio teisingumo ($\beta=0.293$) ir Psichologinio saugumo veiksniai ($\beta=0.257$). Paminėtina, jog Horizontalaus pasitikėjimo atveju Transformacinė vadovo lyderystė nedaro tokios didelės įtakos ($\beta=0.209$), kaip kitų pasitikėjimo dimensijų atveju. O Vertikalaus pasitikėjimo atveju Psichologinis saugumas ir Organizacinis teisingumas daro daug didesnę įtaką nei kitų pasitikėjimo dimensijų atveju.

20 lent. Pasitikėjimą lemiančių veiksnių įtaka Asmeniniam pasitikėjimui, Horizontaliam pasitikėjimui ir Vertikaliam pasitikėjimui (sudaryta autorės)

	Asmeninis pasitikėjimas ($r = 0.759$)			Horizontalus pasitikėjimas (Pasitikėjimas kolegomis) ($r = 0.608$)			Vertikalus pasitikėjimas (Pasitikėjimas vadovu) ($r = 0.630$)		
	R^2	β	p	R^2	β	p	R^2	β	p
Mokymasis ir ugdymasis	0.566	0.288	0.000	0.354	0.303	0.000	0.622	0.216	0.000

Vidinė komunikacija		0.148	0.000		0.097	0.018		0.164	0.000
Karjeros galimybės		0.240	0.000		0.177	0.000		0.249	0.000
Veiklos vertinimas ir atlygis		0.178	0.000		0.236	0.000		0.087	0.005
Dalyvavimas ir įgalinimas		0.156	0.000		0.161	0.000		0.119	0.000
Darbo dizainas		0.274	0.000		0.265	0.000		0.226	0.000
Psichologinis saugumas		0.206	0.000		0.105	0.010		0.257	0.000
Organizacinis teisingumas		0.262	0.000		0.172	0.000		0.293	0.000
Transformacinė vadovo lyderystė		0.414	0.000		0.209	0.000		0.520	0.000

Atlikta sąsajų analizė parodė tam tikrus veiksmų, lemiančių pasitikėjimą, ir Pasitikėjimo organizacija ryšių stiprumo skirtumus atskirai lyginant X ir Y kartas, dėl to nuspręsta atlikti regresinę analizę ir taip patikrinti veiksmų įtakos dydį skirtingų kartų grupėse (žr. 21 lent.).

Sąsajų analizė atskleidė, jog dažnu atveju to paties veiksmo ir Pasitikėjimo organizacija ryšio stiprumas Y kartos atveju buvo silpnesnis nei X kartos atveju. Tai pagrindžia ir regresijos analizė, kuri rodo, jog stipresnį tiesinį ryšį X kartos negu Y kartos atveju ($r_x=0.850$; $r_y=0.789$). Paminėtina, jog devyni pasitikėjimą lemiantys veiksniai paaiškina beveik 71 proc. duomenų sklaidos Pasitikėjimo organizacija kintamajame nagrinėjant X kartos atvejį ($R^2=0.706$) ir 61 proc. duomenų sklaidos nagrinėjant Y kartos atvejį ($R^2=0.608$). Visų veiksmų koeficientai yra statistiškai reikšmingi (išskyrus Vidinės komunikacijos veiksnį X kartos grupėje, kur $p=0.659>0.05$), tad visi jie yra aktualūs aiškinant darbuotojų pasitikėjimą organizacija atskirai X ir Y kartų grupėse. Tiek X, tiek Y kartų atveju didžiausią įtaką Pasitikėjimui organizacija daro Transformacinės vadovo lyderystės veiksnys (atitinkamai $\beta=0.433$ ir $\beta=0.417$). X kartos atveju didelę įtaką darbuotojų Pasitikėjimui organizacija taip pat daro Karjeros galimybių ($\beta=0.412$) ir Darbo dizaino ($\beta=0.351$) veiksniai. O Y kartos atveju darbuotojų Pasitikėjimą organizacija be Transformacinės vadovo lyderystės labiausiai veikia Mokymasis ir ugdymasis ($\beta=0.327$) ir Organizacinis teisingumas ($\beta=0.294$).

21 lent. Pasitikėjimą lemiančių veiksmų įtaka Pasitikėjimui organizacija atskirai analizuojant X ir Y kartas (sudaryta autorės)

	Pasitikėjimas organizacija X kartos atveju ($r = 0.850$)			Pasitikėjimas organizacija Y kartos atveju ($r = 0.789$)		
	R^2	β	p	R^2	β	p
Mokymasis ir ugdymasis	0.706	0.338	0.000	0.608	0.327	0.000
Vidinė komunikacija		0.021	0.659		0.184	0.000
Karjeros galimybės		0.412	0.000		0.167	0.000
Veiklos vertinimas ir atlygis		0.206	0.000		0.243	0.000
Dalyvavimas ir įgalinimas		0.217	0.000		0.241	0.000
Darbo dizainas		0.351	0.000		0.286	0.000
Psichologinis saugumas		0.207	0.000		0.222	0.000
Organizacinis teisingumas		0.247	0.000		0.294	0.000
Transformacinė vadovo lyderystė		0.433	0.000		0.417	0.000

Regresinė analizė atlikta ir siekiant išsiaiškinti veiksnių, formuojančių pasitikėjimą organizacija, įtaką X ir Y kartų Pasitikėjimo organizacija atskiroms dimensijoms. Analizuojant pasitikėjimą organizacija lemiančių veiksnių ir Asmeninio pasitikėjimo ryšį X ir Y kartų grupėse, nepastebima jokių išskirtinių nukrypimų nuo jau aptartos pasitikėjimą lemiančių veiksnių įtakos Pasitikėjimui organizacija. Tačiau išsamiau analizuojant pasitikėjimą organizacija lemiančių veiksnių ir Beasmenio pasitikėjimo ryšį X ir Y kartų grupėse pastebimi tam tikri skirtumai. X kartos grupėje didžiausią įtaką Beasmeniam pasitikėjimui daro Darbo dizaino ($\beta=0.458$), Transformacinės vadovo lyderystės ($\beta=0.328$) ir Veiklos vertinimo ir atlygio ($\beta=0.307$) veiksniai. Veiklos vertinimo ir atlygio veiksnys nėra vienas iš didžiausių įtaką darančių veiksnių nei aptariant įtaką visam X kartos darbuotojų pasitikėjimui organizacija, nei aptariant visos respondentų imties veiksnių įtaką Beasmeniam pasitikėjimui. Y kartos grupėje didžiausią įtaką Beasmeniam pasitikėjimui daro Dalyvavimas ir įgalinimas ($\beta=0.326$), Mokymasis ir ugdymasis ($\beta=0.315$) ir Transformacinė vadovo lyderystė ($\beta=0.283$).

Plačiau nagrinėjant įtaką Asmeninio pasitikėjimo dimensijoms – Horizontaliajam ir Vertikaliam pasitikėjimams – X ir Y kartų grupėse irgi pastebimi tam tikri skirtumai. Horizontaliajam pasitikėjimui, arba pasitikėjimui kolegomis, didžiausią įtaką X kartos atveju daro Karjeros galimybės ($\beta=0.450$), Mokymasis ir ugdymasis ($\beta=0.386$) ir Darbo dizainas ($\beta=0.254$), o jokios statistiškai reikšmingos įtakos nedaro net du veiksniai – Vidinė komunikacija ($p=0.168>0.05$) ir Psichologinis saugumas ($p=0.814>0.05$). Y kartos atveju Horizontaliajam pasitikėjimui didžiausią įtaką daro Mokymasis ir ugdymasis ($\beta=0.284$), Darbo dizainas ($\beta=0.283$) ir Veiklos vertinimas ir atlygis ($\beta=0.260$), o jokios statistiškai reikšmingos įtakos nedaro Karjeros galimybės ($p=0.793>0.05$). Būtent Karjeros galimybės ir yra tas veiksnys, kuris visiškai išskiria X ir Y kartas vertinant veiksnių įtaką Horizontaliam pasitikėjimui organizacija. Vertikaliam pasitikėjimui, arba pasitikėjimui vadovu, didžiausią įtaką X kartos grupėje daro Transformacinės vadovų lyderystės ($\beta=0.544$), Karjeros galimybių ($\beta=0.355$) ir Mokymosi ir ugdymosi ($\beta=0.285$) veiksniai, o jokios reikšmingos įtakos nedaro Veiklos vertinimo ir atlygio ($p=0.884>0.05$) bei Dalyvavimo ir įgalinimo ($p=0.247>0.05$) veiksniai. Y kartos grupės atveju didžiausią įtaką daro Transformacinės lyderystės ($\beta=0.533$), Organizacinio teisingumo ($\beta=0.318$) ir Mokymosi ir ugdymosi ($\beta=0.231$) veiksniai. Vadinasi Horizontaliojo ir Vertikaliojo pasitikėjimų atveju ne visi veiksniai veikia statistiškai reikšmingai ir šiek tiek skiriasi veiksnių įtakos dydis atskirai nagrinėjant X ir Y kartas.

Apibendrinant veiksnių įtaką Pasitikėjimui organizacija ir jo dimensijos X ir Y kartų atveju, galima teigti, jog ne visi veiksniai yra svarbūs ir daro įtaką šių kartų darbuotojų pasitikėjimo organizacija formavimui bei skiriasi šių veiksnių įtakos dydis analizuojant skirtingas Pasitikėjimo organizacija dimensijas.

Tyrimo metu siekta išsiaiškinti ir COVID-19 konteksto kaip moderatoriaus įtaką darbuotojų pasitikėjimą organizacija lemiančių veiksnių ir pačio Pasitikėjimo organizacija ryšiui. COVID-19 kontekstas apibrėžiamas kaip Darbinė (profesinė) izoliacija ir Darbo vietos lankstumas. Atlikus regresinę analizę, ši parodė, jog COVID-19 kontekstas nedaro statistiškai reikšmingos ($p=0.08>0.05$) įtakos organizaciją lemiančių veiksnių ir pačio pasitikėjimo organizacija ryšiui. Taip pat statistiškai reikšmingos įtakos šiam ryšiui nedaro ir atskiros COVID-19 konteksto dimensijos: Darbinė (profesinė) izoliacija ($p=0.134>0.05$) ir Darbo vietos lankstumas ($p=0.146>0.05$). COVID-19 konteksto įtaka patikrinta ir atskirai analizuojant X ir Y kartas. X kartos atveju statistiškai reikšminga įtaka irgi nebuvo nustatyta ($p=0.177>0.05$). Y kartos atveju nustatyta, jog COVID-19 kontekstas labai nežymiai, bet vis dėlto moderuoja ryšį tarp pasitikėjimą organizaciją lemiančių veiksnių ir pačio

pasitikėjimo ($p=0.023<0.05$, $\beta=-0.094$). Tokias pat išvadas galima padaryti ir nagrinėjant atskiras COVID-19 konteksto dimensijas. X kartos atveju, nei Darbinė (profesinė) izoliacija ($p=0.263>0.05$), nei Darbo vietos lankstumas ($p=0.149>0.05$) nedaro statistiškai reikšmingos įtakos organizaciją lemiančių veiksnių ir pačio pasitikėjimo organizacija ryšiui tarp X kartos atstovų. Y kartos atveju abu šie veiksniai nežymiai, bet moderuoja ryšį tarp organizaciją lemiančių veiksnių ir pačio pasitikėjimo organizacija (atitinkamai $p=0.006<0.05$, $\beta=0.122$ ir $p=0.030<0.05$, $\beta=-0.091$).

Regresinė analizė atliekama ir vertinant minėtų devynių veiksnių įtaką Pasitikėjimui organizacija skirtingose respondentų demografinėse grupėse. Analizuojant pasitikėjimą lemiančių veiksnių ryšį su Pasitikėjimu organizacija tarp skirtingų lyčių, skirtingą darbuotojų skaičių turinčių organizacijų ir vadovaujamas pareigas (ne)užimančių asmenų reikšmingų skirtumų nerasta.

Kiek kitokia situacija aptariant pasitikėjimą lemiančių veiksnių įtaką Pasitikėjimui organizacija skirtingose išsilavinimo grupėse. Vidurinio išsilavinimo grupėje tik trys veiksniai daro statistiškai reikšmingą ($p<0.05$) įtaką Pasitikėjimui organizacija – tai Transformacinė vadovo lyderystė ($\beta=0.484$), Veiklos vertinimas ir atlygis ($\beta=0.481$) ir Darbo dizainas ($\beta=0.317$). Profesinį išsilavinimą turinčių asmenų grupėje jau keturi veiksniai daro statistiškai reikšmingą ($p<0.05$) įtaką Pasitikėjimui organizacija – tai irgi Transformacinė vadovo lyderystė ($\beta=0.439$) ir Darbo dizainas ($\beta=0.199$), kaip ir vidurinį išsilavinimą turinčių asmenų grupėje, bei Psichologinis saugumas ($\beta=0.517$) ir Dalyvavimas ir įgalinimas ($\beta=0.304$). Aukštąjį koleginių išsilavinimą turinčių asmenų grupėje jau septyni iš devynių veiksnių daro statistiškai reikšmingą ($p<0.05$) įtaką Pasitikėjimui organizacija. Trys labiausiai veikiančios – tai Transformacinė vadovo lyderystė ($\beta=0.489$), Dalyvavimas ir įgalinimas ($\beta=0.366$) ir Veiklos vertinimas ir atlygis ($\beta=0.261$). O aukštąjį universitetinį išsilavinimą turinčių asmenų grupėje jau visi veiksniai daro statistiškai reikšmingą ($p<0.05$) įtaką Pasitikėjimui organizacija. Trys darantys didžiausią įtaką yra – Darbo dizainas ($\beta=0.391$), Transformacinė vadovo lyderystė ($\beta=0.385$) bei Mokymasis ir ugdymasis ($\beta=0.361$). Tad galime daryti prielaidą, kad kuo aukštesnis yra asmens išsilavinimo lygis, tuo jo pasitikėjimui Organizacija įtaką daro vis daugiau veiksnių.

Nors atliekant sąsajų analizę reikšmingų skirtumų tarp skirtinguose sektoriuose dirbančiųjų nebuvo pastebėta, tačiau regresinė analizė atskleidė kelis išskirtinumus. Pažymėtina, jog didžiulę įtaką tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus darbuotojų Pasitikėjimui organizacija daro Transformacinė vadovo lyderystė (atitinkamai $\beta=0.419$ ir $\beta=0.424$). Tačiau privataus sektoriaus darbuotojų pasitikėjimą taip pat labai veikia ir Organizacinis teisingumas ($\beta=0.322$) bei Psichologinis saugumas ($\beta=0.309$), kai tuo tarpu viešojo sektoriaus grupėje Psichologinis saugumas net nedaro statistiškai reikšmingos įtakos ($p>0.05$). Paminėtina, jog viešajame sektoriuje didelę įtaką darbuotojų pasitikėjimui organizacija dar daro ir Darbo dizainas ($\beta=0.465$) bei Mokymasis ir ugdymasis ($\beta=0.375$).

Analizuojant darbuotojų grupes pagal dirbamą laiką organizacijoje, pastebėta, kad visose grupėse vienas svarbiausių veiksnių, veikiančių Pasitikėjimą organizacija, yra Transformacinė vadovo lyderystė. Taip pat pastebėtas įdomus faktas, jog Vidinės komunikacijos veiksnys iki 1 metų dirbančiųjų grupėje yra vienas svarbiausių ($\beta=0.335$), kai tuo tarpu visose kitose grupėse šio veiksnio įtaka net nelaikoma statistiškai reikšminga ($p>0.05$). Be to, patvirtintas faktas, kurį parodė ir sąsajų analizė, jog Psichologinio saugumo veiksnys nedaro statistiškai reikšmingos įtakos daugiau nei 11 metų dirbančių asmenų grupėje ($p>0.05$), kai tuo tarpu visose kitose grupėse šio veiksnio įtaka yra gana reikšminga.

4.7. Veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Tyrimo metu siekta empiriškai ištirti pasitikėjimą lemiančių veiksnių įtaką X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimui organizacija COVID-19 kontekste. Tam, kad pasiekti šį tikslą buvo išsikelta 10 hipotezių, kurių testavimo rezultatai pateikti 30 priede. Pirmiausia žadėta tyrimo hipotezes tikrinti analizuojant visą respondentų imtį, tačiau galiausiai nuspręsta hipotezių tvirtinimą atlikti ir analizuojant atskirai X ir Y kartas, nes skirtingų kartų norai, vertybės ir nusiteikimas darbo vietoje irgi gali skirtis (Becton, Jones-Farmer ir Walker, 2014). Atliktas kiekybinis tyrimas leido patvirtinti arba paneigti visas išsiskeltas hipotezes.

Pirmiausia, akcentuojama, jog buvo laikomasi požiūrio, jog visi devyni pasitikėjimą lemiantys veiksniai darys įtaką Pasitikėjimui organizacija ir šio konstrukto dimensijoms tiek analizuojant visą respondentų imtį, tiek atskirai nagrinėjant X ir Y kartas. Mokymosi ir Ugdymosi determinanto atveju visos hipotezės (H1, H1a, H1aa, H1ab, H1b) atlikus regresinę analizę pasitvirtino ir buvo nustatyta, jog šis veiksnys statistiškai reikšmingai veikia Pasitikėjimą organizacija ir visas šio konstrukto dimensijas tiek visos imties, tiek ir atskirai X ir Y kartų atveju. Ypatingai šis veiksnys daro didelę Pasitikėjimui organizacija Y kartos atveju ($\beta=0.327$).

Nagrinėjant Vidinės komunikacijos veiksnį, jo įtaka Pasitikėjimui organizacija buvo patvirtinta tik iš dalies. Nors Ahteela ir Vanhala (2011) savo darbuose teigė, jog darbuotojas labiau pasitiki organizacija, kurioje vyrauja atviras darbuotojo ir darbdavio ryšys, tačiau atlikus regresinę analizę, nustatyta, jog Vidinės komunikacijos veiksnys statistiškai reikšmingai veikia Pasitikėjimą organizacija ir visas jo dimensijas (H2, H2a, H2aa, H2ab, H2b) analizuojant tik visą respondentų imtį ir atskirai Y kartą. Tačiau analizuojant X kartą, statistiškai reikšminga Vidinės komunikacijos įtaka X kartos darbuotojų Pasitikėjimui organizacija, Asmeniniam pasitikėjimui, Horizontaliam pasitikėjimui ir Beasmeniam pasitikėjimui nebuvo nustatyta ir hipotezės nebuvo patvirtintos.

Akcentuotina, jog Karjeros galimybių veiksnio įtaka Pasitikėjimui organizacija irgi patvirtinta tik iš dalies. Pasak, Haridas ir kt. (2021), nuolatinis organizacijos investavimas į darbuotojų karjerą, daro įtaką didinant darbuotojų pasitikėjimą darbdaviu. Tad ir tyrimas parodė, jog Karjeros galimybės daro statistiškai reikšmingą įtaką Pasitikėjimui organizacija ir visoms šio konstrukto dimensijoms tiek analizuojant visą respondentų imtį, tiek X kartą. X kartos atveju Karjeros galimybių veiksnys yra net vienas iš svarbiausių ir darančių didžiausią įtaką Pasitikėjimui organizacija ($\beta=0.412$). Bet Y kartos atveju Karjeros galimybių veiksnio statistiškai reikšmingos įtakos Horizontaliam pasitikėjimui, arba kitaip, pasitikėjimui kolegoms, nenustatyta. To buvo tikėtasi ir atlikus koreliacijos analizę, kurios metu paaiškėjo, jog sąsajos tarp Karjeros galimybių ir Horizontalaus pasitikėjimo yra labai silpnos būtent Y kartos atveju.

Veiklos vertinimo ir atlygio veiksnio įtaka Pasitikėjimui organizacija yra neviereikšmiška. Nors Mayer ir Davis (1999) atlikti tyrimai, patvirtino, jog, sukūrus aiškia bei objektyvia darbuotojų vertinimo ir atlygio sistemą, pasitikėjimas aukščiausiu vadovu gerokai padidėja, tačiau regresinė analizė atskleidė, jog tarp X kartos atstovų Veiklos vertinimo ir atlygio veiksnys nedaro statistiškai reikšmingos įtakos darbuotojų Vertikaliam pasitikėjimui, arba kitaip, pasitikėjimui vadovais. Y kartos atveju šio veiksnio reikšminga įtaka buvo nustatyta. Taip pat, patvirtintos ir kitos hipotezės, jog Veiklos vertinimas ir atlygis daro statistiškai reikšmingą įtaką Pasitikėjimui organizacija, Asmeniniam pasitikėjimui, Horizontaliam pasitikėjimui ir Beasmeniam pasitikėjimui.

Pažymėtina, jog Dalyvavimo ir įgalinimo veiksnio raiška irgi nebuvo vienareikšmiška lyginant skirtingas kartas. Kaip teigia Ahteela ir Vanhala (2011), darbuotojų įtraukimas į organizacines veiklas ir jų dalyvavimas sprendimų priėmime didina organizacinę pasitikėjimą. Tačiau regresinės analizės metu paaiškėjo, jog X kartos atveju, šis veiksnys nedaro statistiškai reikšmingos įtakos vienai iš Pasitikėjimo organizacija dimensijų – Vertikaliam pasitikėjimui, arba kitaip, pasitikėjimui vadovais. Vadinasi, kuo daugiau įtraukiant X kartos darbuotojus į įvairias veiklas, tai nepaskatins jų labiau pasitikėti savo tiesioginiais vadovais. Y kartos atstovus, atvirkščiai, šis veiksnys paskatina labiau pasitikėti savo vadovais. Be to, pažymėtina, jog Dalyvavimas ir įgalinimas statistiškai reikšmingai veikia ir kitas Pasitikėjimo organizacija dimensijas.

Dammen (2001) teigimu, egzistuoja reikšmingas ryšys tarp organizacijos struktūros ir bendro darbuotojų pasitikėjimo organizacija bei jų pasitenkinimu darbu. Tai buvo patvirtinta ir atlikto šio tyrimo metu: nustatyta, jog Darbo dizainas daro statistiškai reikšmingą įtaką Pasitikėjimui organizacija ir visoms Pasitikėjimo organizacija dimensijoms. Be to, Darbo dizaino veiksnys yra vienas iš didžiausių įtaką darančių veiksnių Pasitikėjimui organizacija ($\beta=0.319$) bei darantis didžiausią įtaką Beasmeniam pasitikėjimui ($\beta=0.330$). Tad tyrimo metu iškeltos hipotezės dėl Darbo dizaino įtakos buvo patvirtintos.

Psichologinio saugumo ir Pasitikėjimo organizacija veiksnių ryšys ir jų įtaką teigiamiems darbo rezultatams yra akivaizdus (Duffy ir kt., 2016). Tai parodo ir atlikto tyrimo rezultatai. Psichologinis saugumas daro statistiškai reikšmingą įtaką tiek Pasitikėjimui organizacija, tiek ir kitoms Pasitikėjimo organizacija dimensijoms: Asmeniniam pasitikėjimui, Vertikaliam pasitikėjimui ir Beasmeniam pasitikėjimui. Ypatingai Psichologinis saugumas veikia Vertikalųjį pasitikėjimą ($\beta=0.257$). Tačiau nustatyta, jog Psichologinio saugumo veiksnys nedaro statistiškai reikšmingos įtakos X kartos darbuotojų pasitikėjimui kolegoms, t.y. Horizontaliam pasitikėjimui. Taip pat, paminėtina, jog Psichologinio saugumo veiksnys nedaro statistiškai reikšmingos įtakos ir daugiau nei 11 metų dirbančių asmenų grupėje.

Akcentuotina, jog patvirtintos ir hipotezės apie Organizacinio teisingumo ir Pasitikėjimo organizacija ryšį. Kaip teigia Aqagoli ir kt. (2020), sąžiningas elgesys gerina socialinius santykius ir padidina pasitikėjimo laipsnį. Jau koreliacinės analizės metu buvo padarytos pirminės išvalgos, jog augant Organizaciniam teisingumui, auga ir pasitikėjimas organizacija. Ypatingai šių konstruktyvų stiprus ryšys išvelgtas analizuojant ne vadovaujamas pozicijas užimančių respondentų atveju. Tad ir atlikta regresinė analizė atskleidė, jog Organizacinis teisingumas daro statistiškai reikšmingą įtaką Pasitikėjimui organizacija ir visoms Pasitikėjimo organizacija dimensijoms. Tad tyrimo metu iškeltos hipotezės buvo patvirtintos.

Furuoka ir kt. (2021) atlikti tyrimai parodė, jog Transformacinė vadovo lyderystė turi ryškų poveikį darbuotojų pasitikėjimui, ypač organizacinių pokyčių metu. Tai atsispindėjo ir viso atlikto tyrimo metu. Jau atliekant konstruktyvų vidurkių analizę, Transformacinė vadovo lyderystė buvo įvertinta kaip vienas aukščiausių balų turinčių veiksnių. Vėliau atlikta koreliacinė analizė parodė, jog Transformacinės vadovo lyderystės ir Asmeninio pasitikėjimo sąsajos yra ganėtinai stiprios ($r=0.72$). Galiausiai, atlikta regresinė analizė parodė, jog Transformacinė vadovo lyderystė yra vienas svarbiausių ir didžiausių įtaką darančių veiksnių ($\beta=0.407$) tiek X, tiek Y kartos atvejais ir šis veiksnys statistiškai reikšmingai veikia tiek Pasitikėjimą organizacija, tiek ir Asmeninį bei Beasmenį pasitikėjimus.

Ford ir Newman (2021) teigimu, dirbantys nuotoliniu būdu, darbuotojai gali jausti mažesnę pasitikėjimą savo organizacija bei pačios organizacijos palaikymą, tačiau regresinė analizė atskleidė, jog COVID-19 konstruktas tik iš dalies moderuoja pasitikėjimą organizacija lemiančių veiksnių ir pačio Pasitikėjimo organizacija ryšį. Šis konstruktas daro nežymią statistiškai reikšmingą įtaką Y kartos atveju, tačiau X kartos atveju statistiškai reikšmingos įtakos nebuvo nustatyta.

Apibendrinant rezultatus galima teigti, jog visi devyni pasitikėjimą organizacija lemiantys veiksniai daro reikšmingą įtaką pačiam Pasitikėjimui organizacija. Tačiau nagrinėjant atskiras Pasitikėjimo organizacija dimensijas ir atskiras kartas matome tam tikrų skirtumų ir vienu veiksnių reikšmingesnę įtaką formuojant skirtingas Pasitikėjimo organizacija rūšis. Paminėtina ir tai, jog COVID-19 kontekstas nedaro statistiškai reikšmingos įtakos X kartos pasitikėjimo organizacija formavimui, tačiau labai nežymiai moderuoja pasitikėjimą lemiančių veiksnių ir Pasitikėjimo organizacija ryšį Y kartos atveju.

Todėl remiantis aptartais tyrimo rezultatais, tolesni tyrimai galėtų būti orientuoti rasti atsakymus į šiuos klausimus:

1. Ar augantis darbuotojo pasitikėjimas tiesioginiu vadovu, veikia ir vadovo pasitikėjimą savo darbuotoju? Ir ar yra ryšys tarp darbuotojo pasitikėjimo savo tiesioginiu vadovu ir pasitikėjimo savo darbuotojais?
2. Kaip užtikrinti darbuotojo pasitikėjimą organizacija ir kokių priemonių imtis didinant darbuotojų pasitikėjimą organizacija, šiems organizacijoje dirbant ilgą laiką?
3. Ar galimybė pačiam pasirinkti tinkamiausią darbo modelį (darbas iš darbovietės, mišrus darbas ar darbas tik iš namų) gali svariai prisidėti didinant darbuotojo pasitikėjimą organizacija bei visomis Pasitikėjimo organizacija dimensijomis? Ir kaip darbuotojo darbo modelio pasirinkimas gali pakeisti darbdavio kultūros formavimo įpročius pačioje organizacijoje?

Tyrimo rezultatai leido daryti ir išvagas apie vadovo svarbą, formuojant darbuotojo pasitikėjimą organizacija. Kiek netikėtai tyrimas atskleidė, jog Transformacinės lyderystės veiksnio vaidmuo yra vienas svarbiausių ir darančių didžiausią įtaką pasitikėjimo organizacija formavime. Ir šis veiksnys veikia ne tik darbuotojų pasitikėjimą vadovais, tačiau ir pasitikėjimą kolegomis ar organizacinėmis sistemomis. Vadinasi, vadovas, o tiksliau jo Transformacinė lyderystė, yra ypatingai svarbi formuojant darbuotojo pasitikėjimą ne tik vadovu, bet net ir kolegomis ir visa organizacija. Tačiau tyrimas parodė, jog ne vadovaujamas pareigas užimantys asmenys yra linkę labiau pasitikėti tiek savo kolegomis ($M=4.02$), tiek ir apskritai visais asmenimis ($M=3.98$) darbe nei tie asmenys, kurie užima vadovaujamas pareigas (atitinkamai $M=3.75$ ir $M=3.76$). Tad kyla diskusinis klausimas, ar Transformacinė tiesioginio vadovo lyderystė paskatintų darbuotojus labiau pasitikėti savo darbuotojais? Ir ar išvis egzistuoja ryšys tarp darbuotojo pasitikėjimo savo tiesioginiu vadovu ir pasitikėjimo savo darbuotojais? Ir ar augantis darbuotojo pasitikėjimas savo tiesioginiu vadovu daro įtaką vadovo pasitikėjimui tuo pačiu darbuotoju? Juk jau Cropanzano ir Mitchell (2005), teigė, jog asmenys matydami, kad kiti elgiasi taip, kas verčia jais pasitikėti, yra labiau linkę atliepti į tą pasitikėjimą, ir labiau pasitikėti kitais, įsipareigoti vienas kitam. Vadinasi, toks darbuotojų pasitikėjimo savo vadovais ir savo darbuotojais ryšys galėtų būti dar vienas tyrimų objektas ateities darbuose.

Taip pat, tyrimo metu padaryta daug išvalgų ir apie darbuotojų pasitikėjimo organizacija skirtumus tarp skirtingų demografinių grupių. Tyrimo metu pastebėta, jog kuo ilgiau organizacijoje dirba darbuotojas, tuo jo pasitikėjimas organizacija yra mažesnis. Pavyzdžiui, pastebėta, jog 6-10 metų ir daugiau nei 11 metų dirbantys savo darbovietėje darbuotojai pasitikėjimą lemiančius veiksnius vertina prasčiausiai ir todėl galima teigti, jog yra labiausiai nepatenkinti savo darbovieta. Be to, veiksniai, tokie kaip Psichologinis saugumas, kurie daro didžiulę įtaką formuojant pasitikėjimą 1 metų, 1-2 metus ar 3-5 metus dirbančiųjų asmenų grupėse, neturi tokių stiprių ryšių su organizaciniu pasitikėjimu dirbančiųjų toj pačioj organizacijoj 6 metus ir ilgiau. Tad natūralu, jog kyla klausimas, kaip užtikrinti darbuotojo pasitikėjimą organizacija ir kokių konkrečių priemonių imtis didinant darbuotojų pasitikėjimą organizacija, šiems organizacijoje dirbant ilgą laiką?

Tyrimo metu buvo šiek tiek paliesta ir skirtingo darbo modelio tema. COVID-19 pandemijos fone stipriai pasikeitė darbuotojų darbo modelis. Hibridinis darbo modelis jau seniai nebuvo toks veiksmingas ir toks sėkmingas palyginus su tradiciniu darbo modeliu, o galimybė dirbti bet kur ir bet kada pritraukė tiek akademikų, tiek profesionalių darbuotojų dėmesį (Al-Enzi ir Diab-Bahman, 2020). Tačiau kai kurių tyrėjų nuomone, nors dauguma darbuotojų džiaugiasi galimybe dirbti lanksčiai, tačiau taikant tokį darbo formatą dėl fizinės darbuotojų bendravimo stokos kyla grėsmė tokiems organizacijos kultūros ramsčiams kaip pokalbiai, susitikimai ar socialinių kontaktų mezgimas, dėl ko nuolatinis nuotolinis darbas gali sukelti talentų praradimą bei visiškai pakeisti organizacijos kultūrą (Lucas Ancillo ir kt., 2021). Tad pirminės teorinės išvalgos teigė, jog tikėtina, kad didesnę dalį laiko nuotoliu dirbančių asmenų Darbinė (profesinė) izoliacija bus aukštesnė. Tačiau tyrimo metu paaiškėjo, jog nepaisant išankstinių teorinių spėjimų, Darbinė (profesinė) izoliacija statistiškai reikšmingai nesiskiria tarp skirtingo darbo modelį taikančių respondentų, dėl to teigti, jog kažkuri respondentų grupė jaučiasi labiau izoliuoti darbe vienareikšmiškai negalime. Taip pat, tyrimo metu pastebėta, jog aukščiausias pasitikėjimas organizacija yra tarp tų respondentų, kurie vienodai laiko praleidžia dirbdami mišriu būdu: tiek nuotoliu, tiek organizacijos patalpose, o mažiausias tarp tų respondentų, kurie dirba tik nuotoliu, arba tik organizacijos patalpose. Tai parodo, jog galimybė derinti skirtingus darbo modelius galimai svariai prisideda prie aukštesnio darbuotojo pasitikėjimo organizacija. Tad kyla klausimas, kiek galimybė pačiam pasirinkti tinkamiausią darbo modelį prisideda prie darbuotojo pasitikėjimo organizacija didinimo? Ir kaip darbuotojo darbo modelio pasirinkimas gali pakeisti darbdavio kultūros formavimo įpročius pačioje organizacijoje? Praktiniu požiūriu tai panagrinėti būtų labai įdomu ir aktualu ateityje, kai darbuotojų pasirinkimui dirbti iš namų ar organizacijoje visiškai nedarytų įtakos pandemijos sukelti veiksniai ar įvairūs vyriausybės reikalavimai ir darbuotojo darbo modelio pasirinkimas būtų tik darbuotojo ir darbdavio susitarimo klausimas.

Išvados ir rekomendacijos

Atskleidus veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, raišką galima daryti šias išvadas:

1. Organizacinį pasitikėjimą galima apibūdinti, kaip individo pasitikėjimą visa organizacija – tai apima tiek individo pasitikėjimą konkrečiais kitais individais, tiek ir individo pasitikėjimą organizacinėmis sistemomis. Pažymėtina, jog pagal šiuos pasitikėjimo objektus pasitikėjimą organizacija galima skirstyti į dvi dalis – asmeninį pasitikėjimą, kuris yra nukreiptas į konkretų asmenį, ir beasmenį pasitikėjimą, kuris yra nukreiptas į organizacines sistemas. Asmeninis pasitikėjimas vertinamas iš dviejų perspektyvų – kaip darbuotojų pasitikėjimas tame pačiame hierarchiniame lygmenyje esančiais kolegomis, kuris dar vadinamas kaip horizontalusis pasitikėjimas, arba kaip darbuotojų pasitikėjimas vadovais, kuris dar vadinamas kaip vertikalusis pasitikėjimas. Taip pat akcentuotina, jog X (darbuotojai, gimę 1961-1981 m.) ir Y (darbuotojai gimę 1982-2000 m.) darbuotojų kartos, kurios sudaro didžiąją dalį darbo jėgos Lietuvoje, išsiskiria skirtingomis ir tik tai kartai būdingomis charakteristikomis, todėl pasitikėjimą organizacija jos gali suvokti skirtingai.
2. Atlikta mokslinių tyrimų analizė, parodė, jog X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija daugiausia lemia devyni veiksniai – tai šešios žmonių išteklių vadybos praktikos: mokymasis ir ugdymasis, vidinė komunikacija, karjeros galimybės, veiklos vertinimas ir atlygis, dalyvavimas ir įgalinimas, darbo dizainas, bei psichologinis saugumas, organizacinis teisingumas ir transformacinė vadovo lyderystė. Pasitikėjimą lemiančių veiksnių ir pačio organizacinio pasitikėjimo ryšį veikia ir COVID-19 kontekstas, kuris geriausiai apibrėžiamas kaip darbo vietos lankstumas bei darbinė (profesinė) izoliacija.
3. Parengta tyrimo metodika apibrėžė, jog tyrimo tikslas yra empiriškai ištirti veiksnių įtaką X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimui organizacija COVID-19 kontekste. Dėl to pasirinktas vykdyti kiekybinis tyrimas, atliekant netiesioginę apklausą, o duomenis renkant apklausos instrumentą – anketą – platinat internetu. Apsibrėžta, jog vykdomo tyrimo populiacija – Lietuvoje dirbantys 1961-2000 metais gimę asmenys. Pasirinktas atsitiktinis (netikimybinis) atrankos metodas – patogumo atranka. Akcentuotina, jog tyrime sudalyvavo 431 respondentas, o atliekant patį tyrimą buvo laikytasi tyrimo etikos principų - dalyvavimo tyrime savanoriškumo, informuotumo sutikimo, anonimiškumo, gautos informacijos konfidencialumo užtikrinimo ir žalos respondentams vengimo.
4. Apibendrinant empirinio tyrimo rezultatus galima teigti, jog:
 - 4.1. Pasitikėjimą organizacija ir visas pasitikėjimo organizacija dedamąsias respondentai vertina gana tolygiai ir aukščiau nei vidutinė vertė. Respondentų nuomone, geriausiai vertinamas yra Horizontalus pasitikėjimas ($M=3.96$), o prasčiausiai – Beasmenis pasitikėjimas ($M=3.72$).
 - 4.2. Paminėtina ir tai, jog X ir Y kartų vertinamas Pasitikėjimas organizacija ir jo dimensijomis skiriasi statistiškai reikšmingai - Y karta labiau nei X karta pasitiki organizacija, kurioje dirba. Analizuojant pasitikėjimą organizacija lemiančius veiksnius, pastebėta, jog respondentai visus veiksnius įvertino geriau nei vidutinė vertė. Respondentų geriausiai įvertinti Organizacinio teisingumo ($M=3.85$), o prasčiausiai – Darbo dizaino ($M=3.41$) veiksniai. Y karta visus pasitikėjimą lemiančius veiksnius įvertino geriau nei X karta. Geriausiai tarp X kartos respondentų įvertinti Mokymosi ir ugdymosi ($M=3.65$) bei Organizacinio teisingumo ($M=3.62$) veiksniai. O Y kartos atveju geriausiai vertinti Organizacinio teisingumo ($M=4.01$) ir Transformacinės vadovo lyderystės veiksniai.

4.3. Analizuojant visą respondentų imtį nustatyta, jog visi devyni pasitikėjimą organizacija lemiantys veiksniai – Mokymasis ir ugdymasis ($\beta=0.300$, $p<0.05$), Vidinė komunikacija ($\beta=0.150$, $p<0.05$), Karjeros galimybės ($\beta=0.245$, $p<0.05$), Veiklos vertinimas ir atlygis ($\beta=0.221$, $p<0.05$), Dalyvavimas ir įgalinimas ($\beta=0.226$, $p<0.05$), Darbo dizainas ($\beta=0.319$, $p<0.05$), Psichologinis saugumas ($\beta=0.227$, $p<0.05$), Organizacinis teisingumas ($\beta=0.267$, $p<0.05$) ir Transformacinė vadovo lyderystė ($\beta=0.407$, $p<0.05$) – daro statistiškai reikšmingą įtaką pačiam Pasitikėjimui organizacija. Tačiau nagrinėjant atskiras Pasitikėjimo organizacija konstrukto dimensijas ir atskiras X ir Y kartas matome tam tikrų skirtumų ir vienu veiksmu reikšmingesnę įtaką formuojant skirtingas Pasitikėjimo organizacija dimensijas. Todėl akcentuotina, jog X kartos Pasitikėjimą organizacija labiausiai lemia Transformacinė vadovo lyderystė ($\beta=0.433$, $p<0.05$), Karjeros galimybės ($\beta=0.412$, $p<0.05$) ir Darbo dizainas ($\beta=0.351$, $p<0.05$), o Y kartos Pasitikėjimą organizacija labiausiai lemia Transformacinė vadovo lyderystė ($\beta=0.417$, $p<0.05$), Mokymasis ir ugdymasis ($\beta=0.327$, $p<0.05$) bei Organizacinis teisingumas ($\beta=0.294$, $p<0.05$). Paminėtina ir tai, jog COVID-19 kontekstas nedaro statistiškai reikšmingos įtakos X kartos pasitikėjimo organizacija formavimui ($p=0.177>0.05$), tačiau labai nežymiai moderuoja pasitikėjimą lemiančių veiksmu ir Pasitikėjimo organizacija ryšį Y kartos atveju ($\beta=-0.094$, $p=0.023<0.05$).

Remiantis šiais darbo rezultatais, toliau pateikiamos esminės rekomendacijos, skirtos žmonių išteklių valdymo specialistams, siekiantiems stiprinti darbuotojų pasitikėjimą organizacija.

Atliktas empirinis veiksmu, lemiančių X ir Y kartų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, tyrimas atskleidė, jog visi tyrimo metu nagrinėti veiksniai daro įtaką darbuotojų pasitikėjimui organizacija, tačiau atskirai analizuojant X ir Y kartas šių veiksmu įtaka ir raiška skiriasi. Tad ir organizacijos, kuriose dirba skirtingo amžiaus asmenys, prieš priimdamos sprendimus stiprinti vienus ar kitus veiksmus, turėtų atsižvelgti į tai, kokios kartos asmenys daugiausia darbuojasi pačioje organizacijoje.

Jei organizacijoje daugiausia dirba X kartos asmenys, rekomenduotina daugiausia dėmesio skirti Transformacinės vadovo lyderystės, Karjeros galimybių ir Darbo dizaino veiksmams, nes šie veiksniai daro didžiausią įtaką X kartos asmenų Pasitikėjimui organizacija. Nors tikėtina, jog šios kartos asmenys jau yra savo karjeros pike arba jų karjerą „persirito“ į antrą pusę, tačiau nepaisant to šiems asmenims vis dar yra labai svarbus vadovo vaidmuo, galimybės kilti karjeros laiptais bei galimybės užsiimti naujais darbais ir gauti naujų atsakomybių. X kartos darbuotojams būtina suteikti galimybę keisti užimamas pareigas tiek vertikaliame, tiek horizontaliame lygmenyje, investuoti tiek laiko, tiek finansinių išteklių į jų persikvalifikavimą ar naujų kompetencijų įgijimą, paskatinti juos išdrįsti keisti jau nusistovėjusį darbo modelį ir pan. Darbuotojas turėtų jausti ne tik organizacijos, bet ir savo tiesioginio vadovo palaikymą, tad vadovai turėtų nepamiršti skirti laiko išklaudyti savo darbuotojus, pavyzdžiui, valandinių kassavaitinių pokalbių metu, skirti laiko išklaudyti apie jų norimus įgyvendinti planus ir padėti darbuotojui įvykdyti užsibrėžtus tikslus.

Jei organizacijoje daugiausia dirba Y kartos asmenys, rekomenduotina didžiausią dėmesį skirti Transformacinės lyderystės, Mokymosi ir ugdymosi bei Organizacinio teisingumo veiksmams. Šios kartos asmenims ypatingai svarbus yra vadovas, galimybė iš jo mokytis. Vadovai turėtų būti skiriami kompetentingi asmenys, suinteresuoti būti mentoriais ir padėti jaunam žmogui augti bei motyvuoti jį įgyti naujų kompetencijų ir prisiimti vis daugiau atsakomybių. Taip pat Y kartoms asmenims būtina suteikti galimybę visapusiškai mokytis – tiek ugdyti darbui reikalingas dalykines

kompetencijas, tiek ir lavinti asmenines, socialines, kūrybiškumo bei kitas kompetencijas. Tai galima padaryti pasinaudojant 70/20/10 kompetencijų lavinimo taisykle, kai 70 proc. laiko kompetencijos ugdomos darbo metu, semiantis patirtį iš realių atliekamų užduočių, 20 proc. neformalių susitikimų metu, gaunant atgalinį ryšį iš vadovo, mentoriaus ar kolegų ir 10 proc. formalių mokymų metu dalyvaujant organizacijos rengiamuose ir apmokamuose mokymuose, seminaruose ar konferencijose. Nereikėtų pamiršti, jog Y kartai svarbu ir jausti, jog organizacija su jais elgiasi sąžiningai, tad organizacijoms būtina užtikrinti visapusišką procedūrinį teisingumą nepaliekant vietos papildomoms interpretacijoms, pavyzdžiui, sudaryti visiems lygias galimybes ir iš anksto apibrėžtas taisykles gauti tam tikras premijas ar apdovanojimus už parodytus darbo rezultatus ir pan.

O ką pirmiausia daryti toms organizacijoms, kurių darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių labai įvairus, tačiau jos vis tiek nori užtikrinti kuo įmanomą didžiausią darbuotojų pasitikėjimą? Pirmiausia, rekomenduotina investuoti į vadovus, jų lyderystės auginimą, tobulinimą. Atliktas tyrimas atskleidė, jog Transformacinė vadovo lyderystė daro didžiulę įtaką darbuotojų pasitikėjimo organizacija formavimui ir tiek X, tiek Y kartos atvejais ir šis veiksnys statistiškai reikšmingai veikia tiek Pasitikėjimą organizacija, tiek ir Asmeninį bei Beasmenį pasitikėjimus. Vadinasi, stiprinant ir skatinant Transformacinę vadovo lyderystę, ši žymiai prisidės prie darbuotojų pasitikėjimo organizacija didinimo. Tad investiciją į kelis asmenis (vadovus) gali lengvai tapti ir investicija į visus organizacijos darbuotojus. O kaip tą vadovų lyderystę ugdyti? Tikriausiai, vienareikšmiško atsakymo pateikti negalima, tačiau akcentuotina, jog pirmiausia, reikėtų siekti kuo ankstesniame etape atrasti lyderių savybėmis pasižyminčius asmenis, suteikti jiems galimybę būti mentoriais savo kolegoms ir taip duoti jiems galimybę atskleisti savo lyderio potencialą. Skatinant ugdyti jau esamų vadovų lyderystės gebėjimus rekomenduotina stengtis organizacijoje kurti darbuotojo-vadovo supratingumu grįstą aplinką, skirti tiek laiko, tiek ir finansinių išteklių gerinant komandų narių tarpusavio santykius tiek formaliais, tiek neformaliais būdais bei padėti vadovams įvairių mokymų metu ugdyti konfliktų valdymo, komunikacijos ir kitas vadovams-lyderiams itin svarbias kompetencijas.

Tačiau būtina atkreipti dėmesį ir į potencialiai probleminius taškus. Rekomenduotina didžiausią dėmesį atkreipti į ilgiausią laiką (6 metus ir daugiau) organizacijoje dirbančius darbuotojus. Tyrimas atskleidė, jog kuo ilgiau organizacijoje dirba darbuotojas, tuo jo pasitikėjimas organizacija yra mažesnis. Be to, analizuojant visus veiksnius pastebėta, kad 6-10 metų ir daugiau nei 11 metų dirbantys savo darbovietėje darbuotojai pasitikėjimą lemiančius veiksniais vertina prasčiausiai ir todėl galima teigti, jog yra labiausiai nepatenkinti savo darbovieta. Vadinasi, organizacijoms būtina nepamiršti ir ilgiau organizacijoje dirbančių darbuotojų bei stiprinti jų pasitikėjimą pačia organizacija, kad ateityje nekiltų didesnių žmonių išteklių valdymo problemų. Didžiausią dėmesį rekomenduotina skirti Transformacinės vadovo lyderystės, Karjeros galimybių ir Darbo dizaino veiksniais, nes jie daro didžiausią įtaką 6 metus ir daugiau organizacijoje dirbančių darbuotojų pasitikėjimo organizacija augimui. Vėlgi, skiriant didesnę dėmesį šiems veiksniais galima pasinaudoti jau anksčiau išsakytais patarimais ir taip didinti ilgą laiką toje pačioje organizacijoje dirbančių asmenų pasitikėjimą.

Apibendrinant galima teigti, jog kiekviena organizacija geriausiai pažįsta savo darbuotojus. Ir siekiant auginti jų pasitikėjimą organizacija būtina nepamiršti įsiklausyti į pačių darbuotojų nuomonę, pastabas ir patarimus ir taip sukurti tarpusavio pasitikėjimu paremtą aplinką, kurioje gera dirbti kartu.

Literatūros sąrašas

1. Abdullah, S. M., Busari, A. H., Khan, S. N., Mughal, Y. H. (2019). Transformational leadership style, followership, and factors of employees' reactions towards organizational change. *Journal of Asia Business Studies*. [žiūrėta 2022-02-07]. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JABS-03-2018-0083/full/html>
2. Abzari M., Mazraeh Sh., Maleki Sh., Shaemi Barzoki A. (2013). Determining the Effect of Organization's Structural Dimensions on Organizational Trust in Esfahan's Mobarakeh Stell Company, "Journal of Basic and Applied Scientific Research", 3(3).
3. Ahteela, R., Blomqvist, K., Jantunen, A., Puumalainen, K. (2010). HRM practices, innovativeness and performance: the mediating role of organisational trust. *International Journal of Strategic Change Management*, 2(2-3), 241-261. [žiūrėta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJSCM.2010.034416>
4. Ahteela, R., Vanhala, M. (2011). The effect of HRM practices on impersonal organizational trust. *Management Research Review*. [žiūrėta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01409171111152493/full/pdf?title=the-effect-of-hrm-practices-on-impersonal-organizational-trust>
5. Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., Hussain, S. T., Puig, L. C. M. (2017). The effect of organizational justice on knowledge sharing: Empirical evidence from the Chinese telecommunications sector. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2(3), 134-145. [žiūrėta 2022-02-07]. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X16300105>
6. Aksel, I., Hassan, M., Semercioz, F., Toyman, N. V. (2012). Interpersonal trust and its role in organizations. *International Business Research*, 5(8), 33 [žiūrėta 2022-02-07]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Fatih-Semercioez/publication/266887462_Interpersonal_Trust_and_Its_Role_in_Organizations/links/54eb091f0cf25ba91c84ade9/Interpersonal-Trust-and-Its-Role-in-Organizations.pdf
7. Albert, L., Sun, Q., Wang, W., (2020). Employee isolation and telecommuter organizational commitment. *Employee Relations: The International Journal*. [žiūrėta 2022-03-07]. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ER-06-2019-0246/full/html>
8. Albrecht, S. and Travaglione, A. (2003). Trust in public-sector senior management. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14 No. 1, pp. 76-92. [žiūrėta 2022-02-07]. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09585190210158529>
9. Al-Enzi, A., Diab-Bahman, R., (2020). The impact of COVID-19 pandemic on conventional work settings. *International Journal of Sociology and Social Policy*. [žiūrėta 2022-01-02]. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijssp-07-2020-0262/full/html>
10. Alkire, L., O'Connor, G. E., Myrden, S., Kocher, S. (2020). Patient experience in the digital age: An investigation into the effect of generational cohorts. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57, 102221. [žiūrėta 2022-01-02]. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698920311000>
11. Ammons, S.K. and Markham, W.T. (2004). Working at home: experiences of skilled white-collar worker. *Sociological Spectrum*, Vol. 24 No. 2, pp. 191-238. [žiūrėta 2022-01-02]. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/02732170490271744>
12. Anggeraini, D., Farozin, M. (2019). Interpersonal communication skills and self confidence of secondary school students: findings and interventions. *KnE Social Sciences*, 140-145. [žiūrėta

- 2022-02-07]. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/Goda/AppData/Local/Temp/4633-Article%20Text-20549-1-10-20190704.pdf>
13. Anvari, R., Miri, Chasempour, Z., S. A., Mansor, N. N. A. (2014). Staff organization training: designing, stages, and methods. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 129, 227-235. [žiūrėta 2022-02-07]. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814028535>
 14. Aqagoli, P. H., Barzoki, A. S., Safari, A. (2020). Exploring the antecedents and consequences of impersonal trust. *International Journal of Organizational Analysis*. [žiūrėta 2022-02-07]. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOA-08-2019-1850/full/html>
 15. Aryee, S., Budhwar, P. S., Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 267-285. [žiūrėta 2022-01-02]. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/job.138>
 16. Arroyo, J. C., Belli, H. C., Giuliani, A. C., de Oliveira, E. D., Monteiro, T. A. (2020). Relations between generational cohorts and generations X and Y: multicultural study on Coca-Cola soft drinks. *Revista de Administração da UFSM*, 13(2), 333-354. [žiūrėta 2022-01-02]. Prieiga per internetą: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/27771>
 17. Aslam, A., Hasnain, S. A., Khalid, A., Ullah, S. (2019). Effects of perception of organizational politics on employee's well-being: The mediating role of trust and interpersonal conflicts. *European online journal of natural and social sciences: Proceedings*, 8(1 (s)), pp-1. [žiūrėta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: https://european-science.com/eojnss_proc/article/view/5637
 18. Atkinson, S., Butcher, D. (2003). Trust in managerial relationships. *Journal of managerial psychology*. [žiūrėta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940310473064/full/html>
 19. Avram, E., Ionescu, D., Mincu, C. L. (2015). Perceived safety climate and organizational trust: the mediator role of job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 187, 679-684. [žiūrėta 2022-02-07]. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815019199>
 20. Babiliūtė-Jucevičienė, R. (2013). Pasitikėjimo tarp organizacijų vystymo vadybiniai veiksniai. Kaunas: Technologija
 21. Baer, M. D., Colquitt, J. A., Halvorsen-Ganepola, M. D., Long, D. M. (2014). Scale indicators of social exchange relationships: A comparison of relative content validity. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 599. [žiūrėta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: https://mason.wm.edu/faculty/documents/long_2016su3_cv1.pdf
 22. Bailey, D.E. and Kurland, N.B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23 No. 4, pp. 383-400. [žiūrėta 2022-01-02]. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/job.144>
 23. Barling, J., Cooper, C. L., Jeong, S. S., Korsgaard, M. A., Pitariu, A. H. (2008). Trust in management: An interpersonal perspective. In *The SAGE handbook of organizational behavior* (pp. 89-105). Sage.

24. Barling, J., Kelloway, E. K., Loughlin, C., Turner, N. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26(1), 39-55. [žiūrēta 2022-02-07]. Prieiga per internetu: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/02678373.2012.660774>
25. Baruch, Y., Dolan, S. L, Tzafir, S. S. (2004). The consequences of emerging HRM practices for employees' trust in their managers. *Personnel Review*. [žiūrēta 2022-02-07]. Prieiga per internetu: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483480410561529/full/html>
26. Becton, J. B., Jones-Farmer, A, Walker, H. J. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175-189. [žiūrēta 2022-02-07]. Prieiga per internetu: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/jasp.12208>
27. Bello, D.C., Katsikeas, C.S., Robson, M.J. (2008). Drivers and performance outcomes of trust in international strategic alliances: the role of organizational complexity. *Organization Science* 19 (4), 647–665. [žiūrēta 2022-02-07]. Prieiga per internetu: <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=be57ea47-c8cf-4012-9f04-83c6d1da4479%40redis>
28. Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218-218. [žiūrēta 2022-01-02]. Prieiga per internetu: <file:///C:/Users/Goda/AppData/Local/Temp/4247-Article%20Text-16641-1-10-20140907.pdf>
29. Berman, J. J., Costigan, R. D., Iiter, S. S. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of managerial issues*, 303-317. [žiūrēta 2021-05-07]. Prieiga per internetu: <https://www.jstor.org/stable/40604201>
30. Bigley, G. A., Branyiczki, I., Pearce, J. L. (2000). Insufficient bureaucracy: Trust and commitment in particularistic organizations. *Organization Science*, 11(2), 148-162. [žiūrēta 2021-05-07]. Doi: 10.1287/orsc.11.2.148.12508
31. Bigley, G. A., Pearce, J. L. (1998). Straining for shared meaning in organization science: Problems of trust and distrust. *Academy of management review*, 23(3), 405-421. [žiūrēta 2022-02-07]. Prieiga per internetu: <https://escholarship.org/content/qt30k4w9fg/qt30k4w9fg.pdf>
32. Blomqvist, K. (1997). The many faces of trust. *Scandinavian journal of management*, 13(3), 271-286. [žiūrēta 2021-05-07]. Prieiga per internetu: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0956522197846441>
33. Blomqvist, K. (2002). Partnering in the dynamic environment: The role of trust in asymmetric technology partnership formation. Lappeenranta University of Technology. [žiūrēta 2021-05-07]. Prieiga per internetu: <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/38551/isbn9789522145987.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
34. Blomqvist, K., Puumalainen, K., Vanhala, M. (2011). Impersonal trust: The development of the construct and the scale. *Personnel Review*. [žiūrēta 2021-05-07]. Prieiga per internetu: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483481111133354/full/html>
35. Brand, M. J., Croonen, E. P. (2013). Antecedents of franchisee trust. *Journal of Marketing Channels*, 20(1-2), 141-168. [žiūrēta 2022-05-07]. Prieiga per internetu: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1046669X.2013.747866>
36. Braun, S., Frey, D., Peus, C., Weisweiler, S. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The leadership quarterly*, 24(1),

- 270-283. [žiūrēta 2022-02-07]. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984312001075>
37. Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., Werner, J. M., Whitener, E. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of management review*, 23(3), 513-530. [žiūrēta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.1998.926624>
 38. Brosdahl, Deborah, Carpenter, Jason, 2011. Shopping orientations of US males: a generational cohort comparison. *J. Retailing Consum. Serv.* 18, 548–554. [žiūrēta 2022-01-02]. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698911000737>
 39. Burger, M., Commandeur, H., Hendriks, M., Pleeging, E., Rijssenbilt, A. (2020). Virtuous leadership: a source of employee well-being and trust. *Management Research Review*. [žiūrēta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MRR-07-2019-0326/full/pdf?title=virtuous-leadership-a-source-of-employee-well-being-and-trust>
 40. Burt, R. S., Camerer, C. F., Rousseau, D. M., Sitkin, S. B. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-404. [žiūrēta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <http://credit.ihmc.ens.fr/documents/trust%20management.pdf>
 41. Bussing, A. (2002). Trust and its relations to commitment and involvement in work and organisations. *Sa journal of industrial psychology*, 28(4), 36-42. [žiūrēta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://journals.co.za/doi/abs/10.10520/EJC88927>
 42. Cardinal, L. B.m Long, C. P. (2005). MANAGERIAL ACTION TO BUILD CONTROL, TRUST, AND FAIRNESS IN ORGANIZATIONS: THE EFFECT OF CONFLICT. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2005, No. 1, pp. E1-E6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. [žiūrēta 2022-02-07]. Prieiga per internetą: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.201.4393&rep=rep1&type=pdf>
 43. Carless, S. A., Mann, L., Wearing, A. J. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of business and psychology*, 14(3), 389-405. [žiūrēta 2022-02-07]. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1023/A:1022991115523.pdf>
 44. Carlson, F., Gray, P., Hanneman, G., Nilles, J. (1976), *The Telecommunications–Transportation Trade-Off*, John Wiley and Sons, Chichester.
 45. Carnevale, J. B., Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187. [žiūrēta 2022-01-02]. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320303301>
 46. Chan, S.H.J. Lai, H.Y.I. (2017). Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, Vol. 70, pp. 214-223. [žiūrēta 2022-02-07]. Prieiga per internetą: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296316305045?casa_token=p2przAV7niUAAAAA:1T3YZfrHycErfFwlBbXPTro5ctDh6X5crZZZHdrvCQH6dkNKZY5-k1Zy3VWDe1yIF5EOQdYubg
 47. Chen, C. C., Saporito, P. A., Sapienza, H. J. (2004). The role of relational trust in bank–small firm relationships. *Academy of Management Journal*, 47(3), 400-410. [žiūrēta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=082cb4ae-b525-441b-bfb3-d07bae3ddc47%40redis>

48. Chen, Po-Ju, Choi, Youngsoo, 2008. Generational differences in work values: a study of hospitality management. *Int. J. Contemp. Hospit. Manag.* 20 (6), 595–615. [žiūrēta 2022-01-02]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/09596110810892182>
49. Chen, S., Xu, J. S. (2017). Multilevel research on the relationship between leader psychological capital and follower creativity: The mediating role of follower psychological capital and the moderating role of team trust. *Forecasting*, 36, 1–8 [žiūrēta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: https://en.cnki.com.cn/Article_en/CJFDTotal-YUCE201706001.htm
50. Chen, W. K., Jiang, Y. (2017). Effects of organizational trust on organizational learning and creativity. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(6), 2057-2068. [žiūrēta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://www.ejmste.com/download/effects-of-organizational-trust-on-organizational-learning-and-creativity-4758.pdf>
51. Chiang, C. F., Jang, S. (2008). The antecedents and consequences of psychological empowerment: the case of Taiwan's hotel companies. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(1), 40-61. [žiūrēta 2022-02-07]. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1096348007309568>
52. Chu, W., Dyer, J. H. (2003). The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization science*, 14(1), 57-68. [žiūrēta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.122.2356&rep=rep1&type=pdf>
53. Clurman, A., Smith, J., (1998). *Rocking the ages, the Yankelovich report on generational marketing*. New York, NY: Harper Collins.
54. Coca-Stefaniak, J. A., He, J., Mao, Y., Morrison, A. M. (2020). On being warm and friendly: the effect of socially responsible human resource management on employee fears of the threats of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. [žiūrēta 2022-01-02]. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-04-2020-0300/full/html>
55. Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
56. Colquitt, J. A., LePine, J. A., Scott, B. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of applied psychology*, 92(4), 909. [žiūrēta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.92.4.909>
57. Colquitt, J. A., Lepine, J., Wesson, M. J. (2011). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
58. Connell, J, Zeffane, R. (2003). Trust and HRM in the new millennium. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 3-11. [žiūrēta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190210158484>
59. Connell, J., Ferres, N., Travaglione, A. (2004). Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology*. [žiūrēta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940410551516/full/html>
60. Connell, J., Ferres, N., Travaglione, A. (2005). The effect of future redeployment on organizational trust. *Strategic change*, 14(2), 77-91. [žiūrēta 2022-01-02]. Prieiga per internetą: <https://researchoutput.csu.edu.au/ws/portalfiles/portal/8672062/PID5455.pdf>

61. Connell, J., Ferres, N., Travaglione, T. (2003). Engendering trust in manager-subordinate relationships: predictors and outcomes. *Personnel Review*. [žiūrēta 2022-02-07]. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483480310488342/full/html>
62. Cook, K. S., Edmondson, A. C., Kramer, R. M., (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, 12(2004), 239-272. [žiūrēta 2022-02-07]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Amy_Edmondson/publication/268328210_Psychological_Safety_Trust_and_Learning_in_Organizations_A_Group-level_Lens/links/5488c5460cf268d28f08fef8.pdf
63. Cox, B. D., Deal, J. J., Gentry, W. A., Griggs, T. L., Mondore, S. P. (2011). A comparison of generational differences in endorsement of leadership practices with actual leadership skill level. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 63(1), 39-49. [žiūrēta 2022-01-02]. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1037/a0023015>
64. Cropanzano, R., Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900. [žiūrēta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206305279602>
65. Cullen, J. B., Martin, K. D. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of business ethics*, 69(2), 175-194. [žiūrēta 2022-02-07]. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10551-006-9084-7.pdf>
66. Cunha, M. P. E., Rego, A. (2010). Organisational justice and citizenship behaviors: A study in the Portuguese cultural context. *Applied Psychology*, 59(3), 404-430. [žiūrēta 2022-02-07]. Prieiga per internetą: <https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1464-0597.2009.00405.x>
67. Dammen K. J. (2001). The Effects of Organizational Structure on Employee Trust and Job satisfaction, A Research Paper, University of Wisconsin – Stout. [žiūrēta 2022-02-07]. Prieiga per internetą: <https://minds.wisconsin.edu/bitstream/handle/1793/39887/2001dammenk.pdf?sequence=1>
68. Davis, J. H., Mayer, F. C. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of applied psychology*, 84(1), 123. [žiūrēta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://psycnet.apa.org/buy/1999-10108-010>
69. Davis, J. H., Mayer, F. C., Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734. . [žiūrēta 2021-05-07]. <https://doi.org/10.2307/258792>
70. Davis, J. H., Mayer, F. C., Schoorman, F. D. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32, 344-354. [žiūrēta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.2007.24348410>
71. De Jong, B. A., Dirks, K. T., Gillespie, N. (2016). Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1134. [žiūrēta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Bart-De-Jong-3/publication/256018364_Trust_and_Team_Effectiveness_A_Meta-Analysis_of_Critical_Contingencies_and_Mediated_Mechanisms/links/5a0a18afa6fdcc2736dea353/Trust-and-Team-Effectiveness-A-Meta-Analysis-of-Critical-Contingencies-and-Mediated-Mechanisms.pdf

72. de Lucas Ancillo, A., del Val Nunez, M. T., Gavrilă, S. G. (2021). Workplace change within the COVID-19 context: a grounded theory approach. *Economic Research-Ekonomiska Istraživanja*, 34(1), 2297-2316. [žiūrēta 2022-01-02]. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1331677X.2020.1862689>
73. DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of business research*, 63(12), 1349-1355. [žiūrēta 2022-02-07]. Prieiga per internetą: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296310000202?casa_token=oJCiorLOEhsAAAAA:MvhT2NeHiUQrlpdZVvRMA89HgxdoOPVoE7S9qnQtf1hL5YKw3rSWlJrJmCdp3df1KQXwXxZXEG
74. DeConinck, J. B. (2011). The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust, and turnover among salespeople. *Journal of Business Research*, 64(6), 617-624. [žiūrēta 2022-02-07]. Prieiga per internetą: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296310001190?casa_token=ZpqB9btMVdcAAAAA:Qi1z2tFqPayPbDO00R-6Fb7kVzc7xFJP1_xtS-nLnwTgii4XE4Khho_4BwKYkE331cJg1b-4MQ
75. Delery, J. E., Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835. [žiūrēta 2022-03-07]. Prieiga per internetą: <https://www.jstor.org/stable/pdf/256713.pdf>
76. Den Hartog, D. N., Gillespie, N., Searle, R., Six, F., Skinner, D., Weibel, A., (2016). How do controls impact employee trust in the employer? *Human Resource Management*, 55, 437-462. [žiūrēta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/hrm.21733>
77. Den Hartog, D. N., Hatzakis, T., Gillespie, N., Searle, R., Six, F., Skinner, D., Weibel, A. (2011). Trust in the employer: The role of high-involvement work practices and procedural justice in European organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 1069-1092. [žiūrēta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09585192.2011.556782>
78. Den Hartog, D. N., Nienaber, A. M., Rupp, D. E., Searle, R. H., Verburg, R. M., Weibel, A. (2018). The role of organizational control systems in employees' organizational trust and performance outcomes. *Group & organization management*, 43(2), 179-206. [žiūrēta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1059601117725191>
79. Den Hartog, D. N., Searle, R., Weibel, A. (2011). Employee trust in organizational contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 26, 143-191. [žiūrēta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://psycnet.apa.org/record/2011-20407-005>
80. Dennick, R., Tavakol, M. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of medical education*, 2, 53. [žiūrēta 2022-04-07]. Prieiga per internetą: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4205511/pdf/ijme-2-53.pdf>
81. Desa, Z. M., Singh, K. (2018). Organizational trust and job performance: A study of land and survey department. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(11), 1954-1961. [žiūrēta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://pdfs.semanticscholar.org/5892/ee24f3bd9e05478cb9b7742323fd7f8bf0af.pdf>

82. Dietz, G., Saunders, M. N., Thornhill, A. (2014). Trust and distrust: Polar opposites, or independent but co-existing?. *Human Relations*, 67(6), 639-665. [žiūrėta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0018726713500831>
83. Dietz, G., Searle, R. H. (2012). Trust and HRM: Current insights and future directions. [žiūrėta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1748-8583.12006>
84. Dino, R. N., Golden, T. D., Veiga, J. F., (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412. [žiūrėta 2022-03-07]. Prieiga per internetą: <https://psycnet.apa.org/record/2008-16251-016>
85. Dirks, K. T., Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization science*, 12(4), 450-467. [žiūrėta 2021-05-07]. [žiūrėta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: DOI: 10.1287/orsc.12.4.450.10640
<https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=d4f5d143-82eb-4d24-b140-d1df110216e5%40redis>
86. Dirks, K. T., Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611. [žiūrėta 2022-01-02]. Prieiga per internetą: https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.lt/&httpsredir=1&article=1674&context=lkcsb_research
87. Dirks, K. T., Lewicki, R. J., Zaheer, A. (2009). Repairing relationships within and between organizations: building a conceptual foundation. *Academy of Management Review*, 34(1), 68-84.
88. Dirks, K.T., Ferrin, D.L. (2003). The use of rewards to increase and decrease trust: mediating processes and differential effects. *Organization Science* 14 (1), 18–31. [žiūrėta 2022-02-07]. Prieiga per internetą: https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=1673&context=lkcsb_research
89. Diskienė, D., Jaškevičiūtė, V., Savickė, J. Stankevičienė, A.(2021). The relationship between employee well-being and organizational trust in the context of sustainable human resource management. *Problems and perspectives in management*, 19(2), 118-131. [žiūrėta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.10](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.10)
90. Dols, J., Landrum, P., Wieck, K. (2010). Leading and managing an intergenerational workforce. *Creative Nursing*, 16(2), 68-74. [žiūrėta 2022-01-02]. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1891/1078-4535.16.2.68>
91. Duffy, J. A., Lilly, J., Wipawayangkool, K. (2016). The impact of ethical climate on organizational trust and the role of business performance: if business performance increases, does ethical climate still matter?. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 17(1), 1164. [žiūrėta 2022-02-07]. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/Goda/AppData/Local/Temp/1164-the-impact-of-ethical-climate-on-organizational-trust-and-the-role-of-business-performance-if-business-performance-increases-does-ethical-climate-st.pdf>
92. Duh, H., Struwig, M. (2015). Justification of generational cohort segmentation in South Africa. *International Journal of Emerging Markets*.
93. Echterhoff, G., Higgins, E. T. (2017). Creating shared reality in interpersonal and intergroup communication: The role of epistemic processes and their interplay. *European Review of Social*

- Psychology, 28(1), 175-226. [žiūrėta 2022-02-07]. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/10463283.2017.1333315>
94. Ellis, K., Shockley-Zalabak, P., Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35. [žiūrėta 2022-02-07]. Prieiga per internetą: <https://www.proquest.com/openview/9c8190aa1767aec0f251f68961eb521e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=36482>
95. Erturk, A., Vurgun, L. (2015). Retention of IT professionals: Examining the influence of empowerment, social exchange, and trust. *Journal of Business Research*, 68(1), 34-46. [žiūrėta 2022-01-02]. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296314001945>
96. Esaki, N., Harvey, S., Middleton, J. (2015). Transformational leadership and organizational change: how do leaders approach trauma-informed organizational change... twice?. *Families in Society*, 96(3), 155-163. [žiūrėta 2022-02-07]. Prieiga per internetą: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1085.5708&rep=rep1&type=pdf>
97. Ferguson, M. A., Men, L. R., Yue, C. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public relations review*, 45(3), 101779. [žiūrėta 2022-02-07]. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811119300360>
98. Fisher, S. R., White, M. A. (2000). Downsizing in a learning organization: are there hidden costs? *Academy of Management Review*, 25(1), 244-251. [žiūrėta 2022-02-07]. Prieiga per internetą: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=779530a5-ec55-4ac5-9549-0eb970c15991%40redis>
99. Ford, R. C., Newman, S. A., (2021). Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100802. [žiūrėta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100802>
100. Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226. [žiūrėta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://psycnet.apa.org/record/2001-00465-003>
101. Friedman, R. A., McIntyre, H. H., Tidd, S. T. (2004). The importance of role ambiguity and trust in conflict perception: Unpacking the task conflict to relationship conflict linkage. *International Journal of Conflict Management*. [žiūrėta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb022918/full/pdf>
102. Fulmer, C. A., Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust. *Journal of Management*, 38, 1167-1230. [žiūrėta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206312439327>
103. Furuoka, F., Idris, A., Islam, M. N. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95-102. [žiūrėta 2022-02-07]. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1029313220300609>
104. Gaižauskaitė, I., Mikėnė, S. (2014). Socialinių tyrimų metodai: apklausa. [žiūrėta 2022-02-07]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/16910/9789955196426.pdf?sequence=1>
105. Gajendran, R.S. and Harrison, D.A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal*

- of Applied Psychology, Vol. 92 No. 6, pp. 1524-1541 [žiūrēta 2022-01-02]. Prieiga per internetą: [https://goal-lab.psych.umn.edu/orgpsych/readings/10.%20Work-Life%20Balance/Gajendran%20&%20Harrison%20\(2007\).pdf](https://goal-lab.psych.umn.edu/orgpsych/readings/10.%20Work-Life%20Balance/Gajendran%20&%20Harrison%20(2007).pdf)
106. Gavin, M., Mayer, R. C. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48, 874-888. [žiūrēta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Mark-Gavin/publication/276053784_Trust_in_Management_and_Performance_Who_Minds_the_Shop_While_the_Employees_Watch_the_Boss/links/574d940808ae82d2c6bddf31/Trust-in-Management-and-Performance-Who-Minds-the-Shop-While-the-Employees-Watch-the-Boss.pdf
 107. George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., Tihanyi, L. (2016). Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1880–1895. [žiūrēta 2022-01-02]. Prieiga per internetą: https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=6044&context=lkcsb_research
 108. George, V. P., Lofstrom, S., Zaheer, A. (2002). Interpersonal and interorganizational trust in alliances. *Cooperative Strategies and Alliances*.
 109. Gibson, W. J., Greenwood, R. A., Murphy, E. F. (2010). Analyzing Generational Values among Managers and Non-Managers for Sustainable Organizational Effectiveness. *SAM Advanced Management Journal*, Winter, 33-43.
 110. Gilbert, J. A., Tang, T. L. P. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public personnel management*, 27(3), 321-338. [žiūrēta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/009102609802700303>
 111. Gucer, E., Serif, A. D. (2014). Organizational trust and job satisfaction: A study on hotels. *Business Management Dynamics*, 4(1), 12. [žiūrēta 2022-03-07]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Serif-Demirdag/publication/282870358_Organizational_Trust_and_Job_Satisfaction_A_Study_on_Hotels/links/5620f50808aea35f26805045/Organizational-Trust-and-Job-Satisfaction-A-Study-on-Hotels.pdf
 112. Guo, Z., Jia, X., Liao, S., Van der Heijden, B.I. (2019). The effect of socially responsible human resource management (SRHRM) on frontline employees' knowledge sharing. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 31 No. 9, pp. 3646-3663. [žiūrēta 2022-01-02]. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-09-2018-0769/full/html>
 113. Haynes, S. H., Keena, L. D., Lambert, E. G., Leone, May, D. C., M. C., Ricciardelli, R. (2020). The association between different forms of organizational trust and correctional staff job stress. *Journal of Crime and Justice*, 43(5), 623-639. [žiūrēta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/0735648X.2020.1734056>
 114. Hais, M., Winograd, M. (2014). How millennials could upend Wall Street and corporate America. *Governance Studies at Brookings*, 5, 19. [žiūrēta 2022-01-02]. Prieiga per internetą: https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/Brookings_Winogradfinal.pdf
 115. Harel, G. H., Tzafrir, S. S. (1999). The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 38(3),

- 185-199. [žiūrēta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/%28SICI%291099-050X%28199923%2938%3A3%3C185%3A%3AAID-HRM2%3E3.0.CO%3B2-Y>
116. Haridas, J., Nayanpally, A. K., Ture, R. S. (2021). Organizational career management and turnover intentions: mediating role of trust in management. *European Journal of Training and Development*. [žiūrēta 2022-01-02]. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJTD-09-2020-0136/full/pdf?title=organizational-career-management-and-turnover-intentions-mediating-role-of-trust-in-management>
117. Hartman, J. H., McCambridge, J. (2011). Optimizing Millenials' Communication Styles. *Business Communication Quarterly*, 74(1), 22-44. [žiūrēta 2022-01-02]. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1177/1080569910395564>
118. Hasche, N., Hoglund, L., Martensson, M. (2020). Intra-organizational trust in public organizations—the study of interpersonal trust in both vertical and horizontal relationships from a bidirectional perspective. *Public Management Review*, 1-21. [žiūrēta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14719037.2020.1764081>
119. Hauer, G., Smolarczyk, K. (2014). An investigation of the idea of individual learning in enabling organizational change. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 130, 247-256. [žiūrēta 2022-02-07]. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814029395>
120. Heilmann, P., Salminen, H., Vanhala, M. (2016). Organizational trust dimensions as antecedents of organizational commitment. *Knowledge and Process Management*, 23(1), 46-61. [žiūrēta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/kpm.1497>
121. Hernandez, E. H., Page, R. A., Petrosky, A. R., Williams, K. C. (2010). Multi-generational marketing: Descriptions, characteristics, lifestyles, and attitudes. *The Journal of Applied Business and Economics*, 11(2), 21. [žiūrēta 2022-01-02]. Prieiga per internetą: <http://digitalcommons.www.na-businesspress.com/JABE/Jabe112/WilliamsWeb.pdf>
122. Hernaus, T., Klindzic, M., Pavlovic, D. (2019). Organizational career management practices: The role of the relationship between HRM and trade unions. *Employee relations*. [žiūrēta 2022-01-02]. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ER-02-2018-0035/full/html>
123. Hewlett, S. A., Sherbin, L., Sumberg, K. (2009). How generation and baby boomers will reshape your agenda. *Harvard Business Review*, 71-77. [žiūrēta 2022-01-02]. Prieiga per internetą: <https://europepmc.org/article/med/19630257>
124. Howe, N., Nadler, R., Strauss, W. (2008). Millennials & K-12 schools: Educational strategies for a new generation. LifeCourse Associates.
125. Howe, N., Strauss, W. (1992). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069* (Vol. 538). New York: Quill.
126. Inglehart, R. (1977). *The silent revolution: Changing values and Political Styles Among Western Publics..* Princeton University Press., Princeton. [žiūrēta 2022-01-02]. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/01402380701834747>
127. Inkpen, A.C., Tsang, E.W.K. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review* 30 (1), 146–165. [žiūrēta 2022-02-07]. Prieiga per internetą:

- <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=b40c2bbc-6bcb-46c8-b57a-9faa69da3fe2%40redis>
128. Jaramillo, F., Locander, W. B., Mulki, J. P. (2006). Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 19-26. [žiūrēta 2022-02-07]. Prieiga per internetą: https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.2753/PSS0885-3134260102?casa_token=UjqxEY4vUXkAAAAA:Vyw9g310PRDN3KJplxxjHYDJuvAAT30qm1HJa55KW1a_MzP1liesmxPoUp3J2Tpu-SDWxMeYrvP7
129. Jeffries, F. L., Reed, R. (2000). Trust and adaptation in relational contracting. *Academy of management review*, 25(4), 873-882. [žiūrēta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=dc7ff37c-e1c7-42d2-9f5d-71c5e0f94ac6%40sessionmgr102>
130. Jena, L. K., Pradhan, S., Panigrahy, N. P. (2018). Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 227-234. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.11.001>
131. Jia, L., Li, C., Song, L. J., Tsui, A. S., Zhang, A. Y. (2008). How do I trust thee? The employee-organization relationship, supervisory support, and middle manager trust in the organization. *Human Resource Management*, 47, 111-132. [žiūrēta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/hrm.20200>
132. Kaifi, B. A., Kaifi, M. M., Khanfar, N. M., Nafei, W. A. (2012). A multi-generational workforce: Managing and understanding millennials. *International journal of business and management*, 7(24), 88. [žiūrēta 2022-01-02]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Nile-Khanfar/publication/270955270_A_Multi-Generational_Workforce_Managing_and_Understanding_Millennials/links/56292f6008ae518e347c972d/A-Multi-Generational-Workforce-Managing-and-Understanding-Millennials.pdf
133. Kang, M., Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*. [žiūrēta 2022-02-07]. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JCOM-04-2016-0026/full/html>
134. Kapp, E., Parboteeah, K. P. (2008). Ethical climates and safety-enhancing behaviors: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 515-529. [žiūrēta 2022-02-07]. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10551-007-9452-y.pdf>
135. Kashyap, V., Rangnekar, S. (2016). The mediating role of trust: Investigating the relationships among employer brand perception and turnover intentions. *Global Business Review*, 17(3_suppl), 64S-75S. [žiūrēta 2022-01-02]. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0972150916631083>
136. Kath, L. M., Magley, V. J., Marmet, M. (2010). The role of organizational trust in safety climate's influence on organizational outcomes. *Accident Analysis & Prevention*, 42(5), 1488-1497. [žiūrēta 2022-02-07]. Prieiga per internetą: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S000145750900311X?casa_token=0BXHn_VXsaMAAAAA:DgS2dDQyf2wHtwhQtnJS7kEDb8WVICq0NY2e-6_uAWADecD31h_08-Lkr89CN8sZVfB64jss6w

137. Kistyanto, A., Surjanti, J., Rahman, M. F. W. (2020). Flexible work arrangements in COVID-19 pandemic era, influence employee performance: the mediating role of innovative work behavior. *International Journal of Management, Innovation & Entrepreneurial Research*, 6(2), 10-22. [žiūrėta 2022-01-09]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.18510/ijmier.2020.622>
138. Koufteros X., Peng X.D, Teixeira R. (2012). Organizational Structure, Integration and Manufacturing Performance: A Conceptual Model and Propositions, "Journal of Operation and Supply Chain Management", 5(1). [žiūrėta 2022-02-07]. Prieiga per internetą: <https://ageconsearch.umn.edu/record/289378/files/9130.pdf>
139. Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual review of psychology*, 50(1), 569-598. [žiūrėta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.50.1.569>
140. Kroeger, F. (2013). How is trust institutionalised? Understanding collective and long-term trust orientations. In R. Bachmann, R. Zaheer, Akbar (Eds.). *Handbook of Advances in Trust Research*. Cheltenham. Edward Elgar.
141. Kuhnert, K. W., McCauley, D. P. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 265-284. [žiūrėta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: https://www.jstor.org/stable/40862286?seq=1#metadata_info_tab_contents
142. Lamsa, A. M., Novelskaite, A., Pucetaite, R. (2010). Building organizational trust in a low-trust societal context. *Baltic Journal of Management*. [žiūrėta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17465261011045124/full/html>
143. Latifi, M., Shoostarian, Z. (2014). The effects of organizational structure on organizational trust and effectiveness. *Polish journal of management studies*, 10. [žiūrėta 2022-02-07]. Prieiga per internetą: <https://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-2d9dd009-e5b3-43b2-b004-367c7cf4a6ee/c/Latifi.pdf>
144. Laurent, G. (2000). Improving the external validity of marketing models: A plea for more qualitative input. *International Journal of Research in Marketing*, 17(2-3), 177-182. [žiūrėta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167811600000203>
145. LeBlanc, C., Ma, J., Schaubroeck, J. M. (2019). Interpersonal trust in organizations. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. [žiūrėta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://oxfordre.com/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-167>
146. Leelamanothum, A., Na-Nan, K., Ngudgratoke, S. (2018). The influences of justice and trust on the organizational citizenship behavior of generation X and generation Y. *Asian Social Science*, 14(5), 60-68. [žiūrėta 2022-01-02]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Khahan-Na-Nan/publication/324603515_The_Influences_of_Justice_and_Trust_on_the_Organizational_Citizenship_Behavior_of_Generation_X_and_Generation_Y/links/5ad89ef0aca272fdaf80b83d/The-Influences-of-Justice-and-Trust-on-the-Organizational-Citizenship-Behavior-of-Generation-X-and-Generation-Y.pdf
147. Legg, S., Murray, K., Toulson, P. (2011). Generational cohorts' expectations in the workplace: A study of New Zealanders. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(4), 476-493. [žiūrėta

- 2022-01-02]. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1177/1038411111423188>
148. Li, C., Rong, P., Xie, J. (2019). Learning, trust, and creativity in top management teams: Team reflexivity as a moderator. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(5), 1-14. [žiūrėta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://www.ingentaconnect.com/content/sbp/sbp/2019/00000047/00000005/art00016>
149. Lim, A. K., Tan, H. H. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *the Journal of Psychology*, 143(1), 45-66. [žiūrėta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.3200/JRLP.143.1.45-66>
150. Lyons, S.T., Ng, E.S.W., Schweitzer, L. (2010.) New generation, great expectations: a field study of the millennial generation. *J. Bus. Psychol.* 25 (2), 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>. [žiūrėta 2022-01-02]. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-010-9159-4>
151. Liu, D., Mitchell, T.R., Morgeson, F.P. (2015). Event system theory: an event-oriented approach to the organizational sciences. *Academy of Management Review*, Vol. 40 No. 4, pp. 515-537. [žiūrėta 2022-01-02]. Prieiga per internetą: http://www.morgeson.com/downloads/morgeson_mitchell_liu_2015.pdf
152. Loi, R., Ngo, H.-Y, Xu, A. J. (2016). Ethical leadership behavior and employee justice perceptions: The mediating role of trust in organization. *Journal of Business Ethics*, 134, 493–504. [žiūrėta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2457-4>
153. Madsen, S.R. (2003). The effects of home-based teleworking on work-family conflict. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 14 No. 1, pp. 35-58. [žiūrėta 2022-01-02]. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/hrdq.1049>
154. Maguire, S., Phillips, N. (2008). ‘Citibankers’ at Citigroup: A study of the loss of institutional trust after a merger. *Journal of management studies*, 45(2), 372-401. [žiūrėta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-6486.2007.00760.x>
155. Matzler, K., Renzl, B. (2006). The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. *Total quality management and business excellence*, 17(10), 1261-1271. [žiūrėta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14783360600753653>
156. Maurer, I. (2010). How to build trust in inter-organizational projects: The impact of project staffing and project rewards on the formation of trust, knowledge acquisition and product innovation. *International journal of project management*, 28(7), 629-637. [žiūrėta 2022-02-07]. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786309001367>
157. McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59. [žiūrėta 2022-02-07]. Prieiga per internetą: https://web2-bschool.nus.edu.sg/wp-content/uploads/media_rp/publications/55f7k1423033645.pdf
158. McCrindle, M., & Wolfinger, E. (2009). The ABC of XYZ: Understanding the global generations. *The ABC of XYZ*.
159. Meredith, G. E., Noble, S. M., Schewe, C. D. (2000). Defining moments: Segmenting by cohorts. *Marketing management*, 9(3), 48-53. [žiūrėta 2022-01-02]. Prieiga per internetą: <https://academic.udayton.edu/JohnSparks/tools/readings/cohort.pdf>

160. Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis. Trust in organizations: Frontiers of theory and research, 261, 1996. [žiūrēta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <http://195.130.87.21:8080/dspace/bitstream/123456789/105/1/Organizational%20responses%20to%20crisis%20Mishra.pdf>
161. Mishra, J., Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public personnel management*, 19(4), 443-486. [žiūrēta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/009102609001900408>
162. Moon, C. and Stanworth, S. (1997). Flexible working in Europe: the case of teleworking in the UK. in Avallone, F., Arnold, J. and De Witte, K. (Eds), *Quaderni di Psicologia del Lavoro*, Vol. 5, *Feelings Work in Europe*, pp. 337-344.
163. Ng, T. W. (2015). The incremental validity of organizational commitment, organizational trust, and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 154-163. [žiūrēta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.03.003>
164. Piligrimienė, Ž. (2016). Marketingo tyrimų duomenų analizė SPSS programa. Mokomoji knyga. Technologija.
165. Omarov, A. (2009). Orgütsel güven ve iş doyumu: Ozel bir sektörde uygulama (Doctoral dissertation, DEU Sosyal Bilimleri Enstitüsü). [žiūrēta 2022-03-07]. Prieiga per internetą: <https://acikerisim.deu.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12397/11088/236082.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
166. Orenge, V., Penarroja, Ripoll, P., V., Sanchez, J., Zornoza, A. (2015). How team feedback and team trust influence information processing and learning in virtual teams: A moderated mediation model. *Computers in Human Behavior*, 48, 9–16. [žiūrēta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.01.034>
167. Ozgur, G., Tektas, P. (2018). An examination of the correlation between nurses' organizational trust and burnout levels. *Applied Nursing Research*, 43, 93-97. [žiūrēta 2022-02-07]. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0897189718301459>
168. Pfeffer, J., Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of management perspectives*, 13(2), 37-48. [žiūrēta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/John-Veiga/publication/255625175_Putting_People_First_for_Organizational_Success/links/02e7e53b6e053b98de000000/Putting-People-First-for-Organizational-Success.pdf
169. Reyhav, I., Sharkie, R. (2010). Trust: an antecedent to employee extra-role behaviour. *Journal of Intellectual Capital*. [žiūrēta 2022-01-02]. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14691931011039697/full/html>
170. Ritala, P. Vanhala, M. (2016). HRM practices, impersonal trust and organizational innovativeness. *Journal of Managerial Psychology*. [žiūrēta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0084>
171. Salahuddin, M. M. (2010). Generational differences impact on leadership style and organizational Success. *Journal of Diversity Management*, 5(2), 1-6. [žiūrēta 2022-01-02]. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/Goda/AppData/Local/Temp/ciadmin,+Journal+manager,+805-3170-1-CE.pdf>
172. Schullery, N. M. (2013). Workplace engagement and generational differences in values. *Business Communication Quarterly*, 76(2), 252-265. [žiūrēta 2022-01-02]. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1080569913476543>

173. Simha, A., Stachowicz-Stanusch, A. (2015). The effects of ethical climates on trust in supervisor and trust in organization in a Polish context. *Management Decision*. [žiūrėta 2022-02-07]. Prieiga per internetą: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-08-2013-0409/full/html?casa_token=ap8P-xPdc60AAAAA:-NqjMJvrLbI9CxA8tngK_6s9FnZRS65VrSL6ehU0mzvR744YwOL3AKAKkkTd7ITOXZ1I1LEEAQHat4tH7U3gIfGV5Yal2G4ICJnV6WJypPP6yUziXPw
174. Stanišauskienė, V. (2015). Karjeros sprendimus lemiančių veiksnių dinamika kartų kaitos kontekste. *Tiltai*, (2), 1-20. [žiūrėta 2022-01-02]. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2015~1491484071387/J.04~2015~1491484071387.pdf>
175. Tapscott, D. (2008). *Grown up digital* (p. 384). Boston: McGraw-Hill Education. [žiūrėta 2022-01-02]. Prieiga per internetą: <https://studynotesunisa.co.za/wp-content/uploads/2018/12/grown-up-digital-tapscott-e.pdf>
176. Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. *Research and Training Center of Community Living*, 19, 1-13. [žiūrėta 2022-01-02]. Prieiga per internetą: http://dwashingtollc.com/pdf/generational_differences_workplace.pdf
177. Vineburgh, J. H. (2010). A study of organizational trust and related variables among faculty members at HBCUs (Doctoral dissertation, University of Iowa). [žiūrėta 2022-02-07]. Prieiga per internetą: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.922.5377&rep=rep1&type=pdf>
178. Wech, B. (2002). Trust context: Effect on organizational citizenship behavior, supervisory fairness and job satisfaction beyond the influence of leader – member exchange. *Business and Society*, 41(3), 353 – 360. [žiūrėta 2022-02-07]. Prieiga per internetą: https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0007650302041003006?casa_token=hsKOPfC1ub4AAAAA:KA156XF50uMIJKWzov_tk9LdtMuWOM-qQ1EwyFD-fbYrtB_dyAOWD1_wvUMajpSMEFIOiGU3qrZQ
179. Williams, M. (2001). In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development. *Academy of management review*, 26(3), 377-396. [žiūrėta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.2001.4845794>

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Lietuvos Statistikos Departamentas. (2021). *Darbo rinka Lietuvoje (2021 m. leidimas)*. [žiūrėta 2022-01-02]. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/darbo-rinka-lietuvoje-2021/uzimtumas-nedarbas-ir-laisvos-darbo-vietos/gyventoju-ekonominis-aktyvumas>
2. Edelman Trust Barometer. (2021) [žiūrėta 2021-05-07]. Prieiga per internetą: <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2021-01/2021-edelman-trust-barometer.pdf>
3. World Health Organization (2022). *Coronavirus disease (COVID-19)*. [žiūrėta 2022-01-02]. Prieiga per internetą: https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1

Priedai

1 priedas. Veiksnių, lemiančių X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimą organizacija COVID-19 kontekste, empirinio tyrimo instrumentas

Asmeninis pasitikėjimas. Pasitikėjimas kolegomis	<p>1.1. Kai darbe susiduriu su problema, tikiu, kad kolegos man padės.</p> <p>1.2. Mano kolegos atlieka savo darbą geriausiai kaip tik gali.</p> <p>1.3. Mano kolegos tinkamai atlieka savo darbą, net kai jų vadovų nėra darbo vietoje.</p> <p>1.4. Mano kolegos neapsunkina mano darbo atlikdami daug dėmesio reikalaujančias užduotis.</p> <p>1.5. Aš pasitikiu savo kolegų darbinėmis kompetencijomis.</p>	Omarov (2009); Gucer ir Serif (2014)
Asmeninis pasitikėjimas. Pasitikėjimas vadovu	<p>2.1. Mano tiesioginis vadovas turi pakankamai žinių ir įgūdžių atlikti savo darbą.</p> <p>2.2. Mano tiesioginis vadovas priima teisingus sprendimus.</p> <p>2.3. Mano tiesioginis vadovas tinkamai atlieka savo pareigas.</p> <p>2.4. Mano tiesioginis vadovas laikosi duotų pažadų.</p> <p>2.5. Tai, ką sako mano tiesioginis vadovas, atitinka tai, ką jis daro.</p> <p>2.6. Mano tiesioginis vadovas palaiko savo darbuotojus ir yra paslaugus, kai darbuotojams to reikia.</p> <p>2.7. Aš tikiu savo tiesioginiu vadovu jam kalbant įvairiomis temomis.</p> <p>2.8. Galiu laisvai diskutuoti su savo tiesioginiu vadovu apie įvairias darbinės problemas.</p> <p>2.9. Mano tiesioginis vadovas darbus atlieka lengvai ir sklandžiai.</p> <p>2.10. Priimdamas darbinis sprendimus ir taikydamas procedūras, mano tiesioginis vadovas prieš tai susipažįsta su savo darbuotojų nuomone.</p>	Omarov (2009); Gucer ir Serif (2014)
Beasmeninis pasitikėjimas organizacija	<p>3.1. Organizacija visada su manimi elgiasi sąžiningai ir teisingai.</p> <p>3.2. Organizacija visada laikosi savo duotų pažadų.</p> <p>3.3. Organizacija visada palaiko mane, kai man reikia pagalbos.</p> <p>3.4. Aš tikiu, kad mano organizacija yra sąžininga su savo darbuotojais.</p> <p>3.5. Organizacija mane palaiko ir apdovanoja tol, kol atlieku savo darbą tinkamai.</p> <p>3.6. Organizacija rūpinasi man išskylančiomis problemomis.</p> <p>3.7. Aš tikiu mano organizacijos politika, susijusia su darbuotojais.</p>	Omarov (2009); Gucer ir Serif (2014)
Mokymasis ir ugdymasis	<p>4.1. Mano organizacijoje mokymasis ir ugdymasis yra skatinamas.</p> <p>4.2. Mano organizacijoje darbuotojams siūlomos galimybės ugdyti savo įgūdžius, reikalingus jų tolimesnei karjerai.</p> <p>4.3. Mano organizacijoje darbuotojai yra skatinami tobulėti ir mokytis naujų dalykų, net jei tai nėra tiesiogiai susiję su jų dabartine pozicija.</p>	Delery ir Doty (1996); Ahteela ir Vanhala (2011)
Vidinė komunikacija	<p>5.1. Informacija apie mano organizacijos situaciją ir planus yra reguliariai suteikiama visiems darbuotojams.</p> <p>5.2. Informacija apie mano organizacijos finansinius rezultatus yra reguliariai suteikiama visiems darbuotojams.</p>	Delery ir Doty (1996); Ahteela ir Vanhala (2011)
Karjeros galimybės	<p>6.1. Mano organizacijoje darbuotojai turi galimybę tobulėti ir gauti naujų atsakomybių.</p> <p>6.2. Mano organizacijoje darbuotojai turi kuklias karjeros galimybes. (R)</p> <p>6.3. Mano organizacijoje vadovai žino apie jų darbuotojų karjeros siekius.</p>	Delery ir Doty (1996); Ahteela ir Vanhala (2011)
Veiklos vertinimas ir atlygis	<p>7.1. Mano organizacijoje darbuotojai gali dalyvauti jų metinių tikslų nustatyme.</p> <p>7.2. Mano organizacijoje darbuotojų veiklos rezultatai vertinami objektyviai.</p> <p>7.3. Mano organizacijoje darbuotojų veiklos vertinimas atliekamas įvertinant jų parodytus darbo rezultatus.</p> <p>7.4. Mano organizacijoje darbuotojų veiklos vertinimas atliekamas įvertinant kaip darbuotojų rezultatai buvo pasiekti.</p> <p>7.5. Mano organizacijoje įvertinant darbuotoją didesnis dėmesys kreipiamas į jo idirbį, o ne poziciją.</p>	Delery ir Doty (1996); Ahteela ir Vanhala (2011)
Dalyvavimas	<p>8.1. Mano organizacijoje vadovai įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimo procesus.</p> <p>8.2. Mano organizacijoje darbuotojai skatinami įsitraukti tobulinti įvairias darbinės veiklas ir procesus.</p>	Delery ir Doty (1996); Ahteela ir Vanhala (2011)
Darbo dizainas	<p>9.1. Mano organizacijoje yra lanksčios pareigybės ir darbai.</p>	Delery ir Doty (1996);

	<p>9.2. Mano organizacijoje apsikeitimas darbais yra propaguojamas kaip kompetencijas ugdanti veikla.</p> <p>9.3. Mano organizacijoje darbai yra sąmoningai paskirstyti taip, kad kuo efektyviau išnaudoti darbuotojų įgūdžius ir kompetencijas.</p>	Ahteela ir Vanhala (2011)
Psichologinis saugumas	<p>10.1. Jei aš padarau klaidą darbe, tai dažnai būna nuteikiama prieš mane. (R)</p> <p>10.2. Mano organizacijoje sunku paprašyti pagalbos. (R)</p> <p>10.3. Mano tiesioginis vadovas dažnai skatina mane imtis naujų užduočių arba išmokti daryti tai, ko dar niekada nedariau.</p> <p>10.4. Jei galvočiau palikti šią organizaciją ir siekti geresnio darbo kitur, pasikalbėčiau apie tai su savo tiesioginiu vadovu.</p> <p>10.5. Jei turėčiau problemų šioje organizacijoje, galėčiau pasikliauti savo tiesioginiu vadovu, kuris mane užstotų.</p> <p>10.6. Dažnai, kai pasakau problemą savo tiesioginiam vadovui, jis nėra labai suinteresuotas padėti man rasti sprendimą. (R)</p>	Cook ir kt. (2003)
Organizacinis teisingumas	<p>11.1. Esu įsitraukęs į sprendimų priėmimo procesus.</p> <p>11.2. Jei paprašysiu, vadovas man suteiks reikiamą informaciją dėl sprendimų priėmimo.</p> <p>11.3. Mano gaunamas atlyginimas yra proporcingas mano atliekamam darbui.</p> <p>11.4. Premija, kurią gaunu darbe, yra lygi mano įdėtų pastangų dydžiui.</p> <p>11.5. Mano vadovas vienodai pagarbiai bendrauja su visais darbuotojais.</p> <p>11.6. Mano vadovas palaiko vienodai gerus santykius su visais darbuotojais.</p>	Cunha ir Rego (2010); Aqagoli ir kt. (2020)
Transformacinė vadovo lyderystė	<p>12.1. Mano tiesioginis vadovas turi aiškią ir pozityvią ateities viziją.</p> <p>12.2. Mano tiesioginis vadovas su darbuotojais elgiasi kaip su asmenybėmis, palaiko ir skatina jų ugdymąsi.</p> <p>12.3. Mano tiesioginis vadovas skatina savo darbuotojus ir pastebi jų pasiekimus.</p> <p>12.4. Mano tiesioginis vadovas skatina komandos narių pasitikėjimą, įsitraukimą ir tarpusavio bendradarbiavimą.</p> <p>12.5. Mano tiesioginis vadovas skatina spręsti problemas naujais būdais.</p> <p>12.6. Mano tiesioginis vadovas aiškiai supranta savo vertybes ir jų laikosi.</p> <p>12.7. Mano tiesioginis vadovas įkvepia kitus savo kompetencija.</p>	Carles ir kt. (2000); Furuoka ir kt. (2021);
Darbo vietos lankstumas	<p>13.1. Visą laiką dirbu tik nuotoliniu būdu iš namų.</p> <p>13.2. Įprastai daugiau laiko dirbu nuotoliniu būdu iš namų nei organizacijos patalpose.</p> <p>13.3. Įprastai dirbu vienodai laiko tiek ir nuotoliniu būdu iš namų, tiek ir organizacijos patalpose.</p> <p>13.4. Įprastai daugiau laiko dirbu organizacijos patalpose nei nuotoliniu būdu iš namų.</p> <p>13.5. Dirbu tik organizacijos patalpose.</p>	Sudaryta darbo autorės
Darbinė (profesinė) izoliacija	<p>14.1. Darbe aš jaučiuosi atstumtas ir izoliuotas nuo veiklų ir susitikimų, kurie galėtų būti naudingi mano karjerai.</p> <p>14.2. Darbe aš dažnai netenku galimybės turėti mentorių.</p> <p>14.3. Darbe dažnai nesusigaudau įvairiose situacijose.</p> <p>14.4. Man trūksta gyvų susitikimų su kolegomis.</p> <p>14.5. Darbe aš jaučiuosi izoliuotas.</p> <p>14.6. Man trūksta kolegų emocinio palaikymo.</p> <p>14.7. Man trūksta neformalių susitikimų su kolegomis.</p>	Dino ir kt. (2008); Albert ir kt. (2020)

2 priedas. Tyrimo anketa

Gerbiamas (-a) Respondente,

Esu Goda Miltinytė, Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto Žmonių išteklių vadybos studijų programos magistro II kurso studentė.

Šiuo metu rašau baigiamąjį magistro darbą ir kviečiu sudalyvauti tyrime, kurio metu siekiama iširti įvairių veiksnių įtaką X ir Y kartų darbuotojų pasitikėjimui organizacija COVID-19 kontekste. Anketa yra anoniminė, o gauti rezultatai bus naudojami tik šio tyrimo tikslams.

Kylant klausimams su manimi galima susisiekti el. paštu: godamiltinyte@ktu.edu.

Dėkoju už Jūsų pagalbą atliekant tyrimą.

Anketa

1. Ar šiuo metu dirbate pagal darbo sutartį? (pažymėkite):

- Taip (*respondentas toliau pildo 2 klausimą*)
- Ne (*respondentas baigia pildyti apklausą*)

2. Kuriais metais gimėte? (pažymėkite):

- 1961-1981 metais (*respondentas toliau pildo 3 klausimą*)
- 1982-2000 metais (*respondentas toliau pildo 3 klausimą*)
- Kita (*respondentas baigia pildyti apklausą*)

Pildydami klausimus galvokite apie savo esamą darbovietę.

3. Galvodami apie organizaciją, kurioje dirbate, nurodykite, kiek pritariate šiems teiginiams apie Jūsų kolegas (nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku): (*respondentas toliau pildo 4 klausimą*)

		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Kai darbe susiduriu su problema, tikiu, kad kolegos man padės.					
2.	Mano kolegos atlieka savo darbą geriausiai kaip tik gali.					
3.	Mano kolegos tinkamai atlieka savo darbą, net kai jų vadovų nėra darbo vietoje.					
4.	Mano kolegos neapsunkina mano darbo atlikdami daug dėmesio reikalaujančias užduotis.					
5.	Aš pasitikiu savo kolegų darbinėmis kompetencijomis.					

4. Nurodykite, kiek pritariate šiems teiginiams apie Jūsų tiesioginį vadovą (nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku): (*respondentas toliau pildo 5 klausimą*)

		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Mano tiesioginis vadovas turi pakankamai žinių ir įgūdžių atlikti savo darbą.					
2.	Mano tiesioginis vadovas priima teisingus sprendimus.					
3.	Mano tiesioginis vadovas tinkamai atlieka savo pareigas.					
4.	Mano tiesioginis vadovas laikosi duotų pažadų.					

5.	Tai, ką sako mano tiesioginis vadovas, atitinka tai, ką jis daro.					
6.	Mano tiesioginis vadovas palaiko savo darbuotojus ir yra paslaugus, kai darbuotojams to reikia.					
7.	Aš tikiu savo tiesioginiu vadovu jam kalbant įvairiomis temomis.					
8.	Galiu laisvai diskutuoti su savo tiesioginiu vadovu apie įvairias darbinės problemas.					
9.	Mano tiesioginis vadovas darbus atlieka lengvai ir sklandžiai.					
10.	Priimdamas darbinius sprendimus ir taikydamas procedūras, mano tiesioginis vadovas prieš tai susipažįsta su savo darbuotojų nuomone.					

5. Nurodykite, kiek pritariate šiems teiginiams apie Jūsų organizaciją, kurioje dirbate (nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku): (*respondentas toliau pildo 6 klausimą*)

		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Organizacija visada su manimi elgiasi sąžiningai ir teisingai.					
2.	Organizacija visada laikosi savo duotų pažadų.					
3.	Organizacija visada palaiko mane, kai man reikia pagalbos.					
4.	Aš tikiu, kad mano organizacija yra sąžininga su savo darbuotojais.					
5.	Organizacija mane palaiko ir apdovanoja tol, kol atlieku savo darbą tinkamai.					
6.	Organizacija rūpinasi man iškilančiomis problemomis.					
7.	Aš pasitikiu organizacijos politika, susijusia su darbuotojais.					

6. Nurodykite, kiek pritariate šiems teiginiams apie Jūsų organizacijoje vykdomas veiklas (nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku): (*respondentas toliau pildo 7 klausimą*)

		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Mano organizacijoje mokymasis ir ugdymasis yra skatinamas.					
2.	Mano organizacijoje darbuotojams siūlomos galimybės ugdyti savo įgūdžius, reikalingus jų tolimesnei karjerai.					
3.	Mano organizacijoje darbuotojai yra skatinami tobulėti ir mokytis naujų dalykų, net jei tai nėra tiesiogiai susiję su jų dabartine pozicija.					
4.	Informacija apie mano organizacijos situaciją ir planus yra reguliariai suteikiama visiems darbuotojams.					
5.	Informacija apie mano organizacijos finansinius rezultatus yra reguliariai suteikiama visiems darbuotojams.					
6.	Mano organizacijoje darbuotojai turi galimybę tobulėti ir gauti naujų atsakomybių.					
7.	Mano organizacijoje darbuotojai turi kuklias karjeros galimybes.					

8.	Mano organizacijoje vadovai žino apie jų darbuotojų karjeros siekius.					
9.	Mano organizacijoje darbuotojai gali dalyvauti metinių tikslų nustatyme.					
10.	Mano organizacijoje darbuotojų veiklos rezultatai vertinami objektyviai.					
11.	Mano organizacijoje darbuotojų veiklos vertinimas atliekamas įvertinant jų parodytus darbo rezultatus.					
12.	Mano organizacijoje darbuotojų veiklos vertinimas atliekamas įvertinant kaip darbuotojų rezultatai buvo pasiekti.					
13.	Mano organizacijoje įvertinant darbuotoją didesnis dėmesys kreipiamas į jo įdirbį, o ne poziciją.					
14.	Mano organizacijoje vadovai įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimo procesus.					
15.	Mano organizacijoje darbuotojai skatinami įsitraukti tobulinti įvairias darbinės veiklas ir procesus.					
16.	Mano organizacijoje yra lanksčios pareigybės ir darbai.					
17.	Mano organizacijoje apsikeitimas darbais yra propaguojamas kaip kompetencijas ugdanti veikla.					
18.	Mano organizacijoje darbai yra sąmoningai paskirstyti taip, kad kuo efektyviau išnaudoti darbuotojų įgūdžius ir kompetencijas.					

7. Pagalvokite apie save ir nurodykite, kiek pritariate šiems teiginiams apie Jūsų savijautą darbe (nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku): *(respondentas toliau pildo 8 klausimą)*

		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Jei aš padarau klaidą darbe, tai dažnai būna nuteikiama prieš mane.					
2.	Mano organizacijoje sunku paprašyti pagalbos.					
3.	Mano tiesioginis vadovas dažnai skatina mane imtis naujų užduočių arba išmokti daryti tai, ko dar niekada nedariau.					
4.	Jei galvočiau palikti šią organizaciją ir siekti geresnio darbo kitur, pasikalbėčiau apie tai su savo tiesioginiu vadovu.					
5.	Jei turėčiau problemų šioje organizacijoje, galėčiau pasikliauti savo tiesioginiu vadovu, kuris mane užstotų.					
6.	Dažnai, kai pasakau problemą savo tiesioginiam vadovui, jis nėra labai suinteresuotas padėti man rasti sprendimą.					

8. Pagalvokite apie save bei organizaciją, kurioje dirbate, ir nurodykite, kiek pritariate šiems teiginiams (nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku): *(respondentas toliau pildo 9 klausimą)*

		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Esu įsitraukęs į sprendimų priėmimo procesus.					

2.	Jei paprašysiu, tiesioginis vadovas man suteiks reikiamą informaciją dėl sprendimų priėmimo.					
3.	Mano gaunamas atlyginimas yra proporcingas mano atliekamam darbui.					
4.	Premija, kurią gaunu darbe, yra lygi mano įdėtų pastangų dydžiui.					
5.	Mano tiesioginis vadovas vienodai pagarbiai bendrauja su visais darbuotojais.					
6.	Mano tiesioginis vadovas palaiko vienodai gerus santykius su visais darbuotojais.					

9. Nurodykite, kiek pritariate šiems teiginiams apie Jūsų tiesioginį vadovą (nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku): (*respondentas toliau pildo 10 klausimą*)

		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Mano tiesioginis vadovas turi aiškią ir pozityvią ateities viziją.					
2.	Mano tiesioginis vadovas su darbuotojais elgiasi kaip su asmenybėmis, palaiko ir skatina jų ugdymąsi.					
3.	Mano tiesioginis vadovas skatina savo darbuotojus ir pastebi jų pasiekimus.					
4.	Mano tiesioginis vadovas skatina komandos narių pasitikėjimą, įsitraukimą ir tarpusavio bendradarbiavimą.					
5.	Mano tiesioginis vadovas skatina spręsti problemas naujais būdais.					
6.	Mano tiesioginis vadovas aiškiai supranta savo vertybes ir jų laikosi.					
7.	Mano tiesioginis vadovas įkvepia kitus savo kompetencija.					

10. Pagalvokite apie save ir nurodykite, kiek pritariate šiems teiginiams apie Jūsų savijautą darbe (nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku): (*respondentas toliau pildo 11 klausimą*)

		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1.	Darbe aš jaučiuosi atstumtas ir izoliuotas nuo veiklų ir susitikimų, kurie galėtų būti naudingi mano karjerai.					
2.	Darbe aš dažnai netenku galimybės turėti mentorių.					
3.	Darbe dažnai nesusigaudau įvairiose situacijose.					
4.	Man trūksta gyvų susitikimų su kolegomis.					
5.	Darbe aš jaučiuosi izoliuotas.					
6.	Man trūksta kolegų emocinio palaikymo.					
7.	Man trūksta neformalių susitikimų su kolegomis.					

11. Nurodykite, koku būdu šiuo metu dirbate (pažymėkite): (*respondentas toliau pildo 12 klausimą*)

- Visą laiką dirbu tik nuotoliniu būdu iš namų.
- Įprastai daugiau laiko dirbu nuotoliniu būdu iš namų nei organizacijos patalpose.
- Įprastai dirbu vienodai laiko tiek ir nuotoliniu būdu iš namų, tiek ir organizacijos patalpose.

- Įprastai daugiau laiko dirbu organizacijos patalpose nei nuotoliniu būdu iš namų.
- Dirbu tik organizacijos patalpose.

12. Jūsų lytis (pažymėkite): (*respondentas toliau pildo 13 klausimą*)

- Vyras
- Moteris
- Kita

13. Jūsų išsilavinimas (pažymėkite): (*respondentas toliau pildo 14 klausimą*)

- Pagrindinis
- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštasis koleginis
- Aukštasis universitetinis

14. Jūs dirbate (pažymėkite): (*respondentas toliau pildo 15 klausimą*)

- Privačiame sektoriuje
- Viešajame sektoriuje
- Nevyriausybiniėje organizacijoje (NVO)

15. Kiek laiko dirbate dabartinėje darbovietėje? (pažymėkite): (*respondentas toliau pildo 16 klausimą*)

- Iki 1 metų
- 1-2 metus
- 3-5 metus
- 6-10 metų
- Daugiau nei 11 metų

16. Jūsų organizacijoje dirba (pažymėkite): (*respondentas toliau pildo 17 klausimą*)

- Iki 10 darbuotojų
- 11-50 darbuotojų
- 51-250 darbuotojų
- Daugiau nei 251 darbuotojas

17. Ar užimate organizacijoje, kurioje šiuo metu dirbate, vadovaujamas pareigas (pažymėkite): (*respondentas baigia pildyti apklausą*)

- Taip
- Ne

Dėkoju už dalyvavimą apklausoje!

3 priedas. Karjeros galimybių, Psichologinio saugumo ir Organizacinio teisingumo konstruktų persuktos faktorių matricos

Karjeros galimybių kintamieji (Delery ir Doty, 1996; Ahteela ir Vanhala, 2011)	1 faktorius	2 faktorius
6.1. Mano organizacijoje darbuotojai turi galimybę tobulėti ir gauti naujų atsakomybių.	<u>0.890</u>	-
6.2. Mano organizacijoje darbuotojai turi kuklias karjeros galimybes. (R)	<u>0.861</u>	-
6.3. Mano organizacijoje vadovai žino apie jų darbuotojų karjeros siekius.	0.281	-
Psichologinio saugumo kintamieji (Cook ir kt., 2003)	1 faktorius	2 faktorius
10.1. Jei aš padarau klaidą darbe, tai dažnai būna nuteikiama prieš mane. (R)	0.025	<u>0.830</u>
10.2. Mano organizacijoje sunku paprašyti pagalbos. (R)	0.003	<u>0.815</u>
10.3. Mano vadovas dažnai skatina mane imtis naujų užduočių arba išmokti daryti tai, ko dar niekada nedariau.	<u>0.704</u>	-0.059
10.4. Jei galvočiau palikti šią organizaciją ir siekti geresnio darbo kitur, pasikalbėčiau apie tai su savo vadovu.	<u>0.799</u>	-0.077
10.5. Jei turėčiau problemų šioje organizacijoje, galėčiau pasikliauti savo vadovu, kuris mane užstotų.	<u>0.830</u>	-0.053
10.6. Dažnai, kai pasakau problemą savo vadovui, jis nėra labai suinteresuotas padėti man rasti sprendimą. (R)	-0.262	<u>0.647</u>
Organizacinio teisingumo kintamieji (Cunha ir Rego, 2010; Aqagoli ir kt., 2020)	1 faktorius	2 faktorius
11.1. Esu įsitraukęs į sprendimų priėmimo procesus.	<u>0.741</u>	0.010
11.2. Jei paprašysiu, vadovas man suteiks reikiamą informaciją dėl sprendimų priėmimo.	<u>0.871</u>	0.123
11.3. Mano gaunamas atlyginimas yra proporcingas mano atliekamam darbui.	0.256	<u>0.819</u>
11.4. Premija, kurią gaunu darbe, yra lygi mano įdėtų pastangų dydžiui.	0.060	<u>0.895</u>
11.5. Mano vadovas vienodai pagarbiai bendrauja su visais darbuotojais.	<u>0.794</u>	0.225
11.6. Mano vadovas palaiko vienodai gerus santykius su visais darbuotojais.	<u>0.796</u>	0.313

4 priedas. Matavimo skalių patikimumo vertinimas prieš faktorinę analizę (sudaryta autorės)

Konstruktas	Cronbach'o α koeficientas	Dimensija	Cronbach'o α koeficientas
Pasitikėjimas	0.959	Asmeninis pasitikėjimas	0.947
		Horizontalus pasitikėjimas (Pasitikėjimas kolegomis)	0.952
		Vertikalus pasitikėjimas (Pasitikėjimas vadovu)	0.892
		Beasmenis pasitikėjimas	0.940
Veiksniai, lemiantys pasitikėjimą organizacija		Mokymasis ir ugdymasis	0.903
		Vidinė komunikacija	0.858
		Karjeros galimybės	0.511
		Veiklos vertinimas ir atlygis	0.888
		Dalyvavimas ir įgalinimas	0.855
		Darbo dizainas	0.790
		Psichologinis saugumas	0.401
Organizacinis teisingumas	0.802		

	Transformacinė vadovo lyderystė	0.941
COVID-19 kontekstas	Darbinė (profesinė) izoliacija	0.865
Visas klausimynas	0.950	

5 priedas. Respondentų demografinių ir darbo charakteristikų pasiskirstymas pagal X ir Y kartas (sudaryta autorės)

Charakteristikos		X karta	Y karta	Iš viso
Ly-tis	Vyrai	36	69	105
	Moterys	117	169	286
Išsilavinimas	Pagrindinis	0	1	1
	Vidurinis	3	25	28
	Profesinis	12	1	13
	Aukštasis koleginis	27	23	50
	Aukštasis universitetinis	111	188	299
Sektoriai	Privatus sektorius	48	190	238
	Viešasis sektorius	105	43	148
	Nevyriausybinis sektorius	0	5	5
Darbo laikas dabartinėje darbovietėje	Iki 1 metų	9	80	89
	1-2 metų	12	90	102
	3-5 metų	30	52	82
	6-10 metų	30	13	43
	Daugiau nei 11 metų	72	3	75
Organizacijos dydis	Iki 10 darbuotojų	15	25	40
	11-50 darbuotojų	60	54	114
	51-250 darbuotojų	42	49	91
	Daugiau nei 251 darbuotojas	36	110	146
Pareigos	Vadovaujamos	39	39	78
	Nevadovaujamos	114	199	313
Darbo vietos lankstumas	Visą laiką dirbama tik nuotoliniu būdu iš namų.	0	21	21
	Įprastai daugiau laiko dirbama nuotoliniu būdu iš namų nei organizacijos patalpose.	12	46	58
	Įprastai dirbama vienodai laiko tiek ir nuotoliniu būdu iš namų, tiek ir organizacijos patalpose.	9	29	38
	Įprastai daugiau laiko dirbama organizacijos patalpose nei nuotoliniu būdu iš namų.	24	51	75
	Dirbama tik organizacijos patalpose.	108	91	199

6 priedas. Mokymosi ir ugdymosi teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)

Teiginiai (Delery ir Doty (1996); Ahteela ir Vanhala (2011))	Visos imties vidurkis	Visos imties standartinis nuokrypis	X kartos vidurkis	X kartos standartinis nuokrypis	Y kartos vidurkis	Y kartos standartinis nuokrypis
4.1. Mano organizacijoje mokymasis ir ugdymasis yra skatinamas.	3.91	0.991	3.81	0.923	3.98	1.029

4.2. Mano organizacijoje darbuotojams siūlomos galimybės ugdyti savo įgūdžius, reikalingus jų tolimesnei karjerai.	3.74	1.018	3.59	0.935	3.84	1.059
4.3. Mano organizacijoje darbuotojai yra skatinami tobulėti ir mokytis naujų dalykų, net jei tai nėra tiesiogiai susiję su jų dabartine pozicija.	3.57	1.037	3.56	0.938	3.58	1.098

7 priedas. Vidinės komunikacijos teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)

Teiginiai (Delery ir Doty (1996); Ahteela ir Vanhala (2011))	Visos imties vidurkis	Visos imties standartinis nuokrypis	X kartos vidurkis	X kartos standartinis nuokrypis	Y kartos vidurkis	Y kartos standartinis nuokrypis
5.1. Informacija apie mano organizacijos situaciją ir planus yra reguliariai suteikiama visiems darbuotojams.	3.54	1.085	3.38	1.051	3.65	1.095
5.2. Informacija apie mano organizacijos finansinius rezultatus yra reguliariai suteikiama visiems darbuotojams.	3.32	1.246	3.10	1.119	3.46	1.304

8 priedas. Karjeros galimybių teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)

Teiginiai (Delery ir Doty (1996); Ahteela ir Vanhala (2011))	Visos imties vidurkis	Visos imties standartinis nuokrypis	X kartos vidurkis	X kartos standartinis nuokrypis	Y kartos vidurkis	Y kartos standartinis nuokrypis
6.1. Mano organizacijoje darbuotojai turi galimybę tobulėti ir gauti naujų atsakomybių.	3.77	0.950	3.56	0.924	3.90	0.943
6.3. Mano organizacijoje vadovai žino apie jų darbuotojų karjeros siekius.	3.53	0.908	3.38	0.761	3.63	0.980

9 priedas. Veiklos vertinimo ir atlygio teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)

Teiginiai (Delery ir Doty (1996); Ahteela ir Vanhala (2011))	Visos imties vidurkis	Visos imties standartinis nuokrypis	X kartos vidurkis	X kartos standartinis nuokrypis	Y kartos vidurkis	Y kartos standartinis nuokrypis
7.1. Mano organizacijoje darbuotojai gali dalyvauti jų metinių tikslų nustatyme.	3.53	1.208	3.35	1.120	3.65	1.250

7.2. Mano organizacijoje darbuotojų veiklos rezultatai vertinami objektyviai.	3.72	0.883	3.56	0.802	3.83	0.917
7.3. Mano organizacijoje darbuotojų veiklos vertinimas atliekamas įvertinant jų parodytus darbo rezultatus.	3.91	0.907	3.78	0.842	3.99	0.939
7.4. Mano organizacijoje darbuotojų veiklos vertinimas atliekamas įvertinant kaip darbuotojų rezultatai buvo pasiekti.	3.68	0.967	3.49	0.874	3.81	1.004
7.5. Mano organizacijoje įvertinant darbuotoją didesnis dėmesys kreipiamas į jo įdirbį, o ne poziciją.	3.76	0.918	3.61	0.700	3.87	1.022

10 priedas. Dalyvavimo teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)

Teiginiai (Delery ir Doty (1996); Ahteela ir Vanhala (2011))	Visos imties vidurkis	Visos imties standartinis nuokrypis	X kartos vidurkis	X kartos standartinis nuokrypis	Y kartos vidurkis	Y kartos standartinis nuokrypis
8.1. Mano organizacijoje vadovai įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimo procesus.	3.43	1.017	3.24	0.944	3.55	1.045
8.2. Mano organizacijoje darbuotojai skatinami įsitraukti tobulinti įvairias darbinės veiklas ir procesus.	3.73	0.956	3.52	0.889	3.87	0.974

11 priedas. Darbo dizaino teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)

Teiginiai (Delery ir Doty (1996); Ahteela ir Vanhala (2011))	Visos imties vidurkis	Visos imties standartinis nuokrypis	X kartos vidurkis	X kartos standartinis nuokrypis	Y kartos vidurkis	Y kartos standartinis nuokrypis
9.1. Mano organizacijoje yra lanksčios pareigybės ir darbai.	3.41	1.080	2.97	0.959	3.69	1.061
9.2. Mano organizacijoje apsisveitimas darbais yra propaguojamas kaip kompetencijas ugdanti veikla.	3.27	1.014	3.02	0.862	3.43	1.072
9.3. Mano organizacijoje darbai yra sąmoningai paskirstyti taip, kad kuo efektyviau išnaudoti darbuotojų įgūdžius ir kompetencijas.	3.56	0.953	3.25	0.870	3.75	0.955

12 priedas. Psichologinio saugumo teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)

Teiginiai (Cook ir kt. (2003))	Visos imties vidurkis	Visos imties standartinis nuokrypis	X kartos vidurkis	X kartos standartinis nuokrypis	Y kartos vidurkis	Y kartos standartinis nuokrypis
10.3. Mano tiesioginis vadovas dažnai skatina mane imtis naujų užduočių arba išmokyti daryti tai, ko dar niekada nedariau.	3.60	0.958	3.42	0.971	3.71	0.935
10.4. Jei galvočiau palikti šią organizaciją ir siekti geresnio darbo kitur, pasikalbėčiau apie tai su savo tiesioginiu vadovu.	3.63	1.083	3.45	1.019	3.74	1.110
10.5. Jei turėčiau problemų šioje organizacijoje, galėčiau pasikliauti savo tiesioginiu vadovu, kuris mane užstotų.	3.68	0,974	3.31	0.921	3.91	0.937

13 priedas. Organizacinio teisingumo teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)

Teiginiai (Cunha ir Rego (2010); Aqagoli ir kt. (2020))	Visos imties vidurkis	Visos imties standartinis nuokrypis	X kartos vidurkis	X kartos standartinis nuokrypis	Y kartos vidurkis	Y kartos standartinis nuokrypis
11.1. Esu įsitraukęs į sprendimų priėmimo procesus.	3.50	1.015	3.32	1.004	3.61	1.008
11.2. Jei paprašysiu, tiesioginis vadovas man suteiks reikiamą informaciją dėl sprendimų priėmimo.	3.91	0.893	3.65	0.885	4.08	0.858
11.5. Mano tiesioginis vadovas vienodai pagarbiai bendrauja su visais darbuotojais.	4.08	0.961	3.81	0.909	4.25	0.957
11.6. Mano tiesioginis vadovas palaiko vienodai gerus santykius su visais darbuotojais.	3.93	1.029	3.69	1.023	4.08	1.005

14 priedas. Transformacinės vadovo lyderystės teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)

Teiginiai (Carles ir kt. (2000); Furuoka ir kt. (2021);)	Visos imties vidurkis	Visos imties standartinis nuokrypis	X kartos vidurkis	X kartos standartinis nuokrypis	Y kartos vidurkis	Y kartos standartinis nuokrypis
12.1. Mano tiesioginis vadovas turi aiškią ir pozityvią ateities viziją.	3.74	1.018	3.47	1.000	3.92	0.993

12.2. Mano tiesioginis vadovas su darbuotojais elgiasi kaip su asmenybėmis, palaiko ir skatina jų ugdymąsi.	3.85	0.977	3.51	0.961	4.07	0.925
12.3. Mano tiesioginis vadovas skatina savo darbuotojus ir pastebi jų pasiekimus.	3.83	0.985	3.65	0.949	3.95	0.990
12.4. Mano tiesioginis vadovas skatina komandos narių pasitikėjimą, įsitraukimą ir tarpusavio bendradarbiavimą.	3.83	0.988	3.51	0.940	4.04	0.965
12.5. Mano tiesioginis vadovas skatina spręsti problemas naujais būdais.	3.57	1.028	3.33	0.967	3.71	1.040
12.6. Mano tiesioginis vadovas aiškiai supranta savo vertybes ir jų laikosi.	3.81	1.015	3.51	1.077	4.00	0.925
12.7. Mano tiesioginis vadovas įkvepia kitus savo kompetencija.	3.62	1.117	3.24	1.134	3.86	1.036

15 priedas. Pasitikėjimo organizacija konstrukto ir jo atskirų dimensijų vidurkių palyginimas tarp X ir Y kartų (sudaryta autorės)

		Horizontalus pasitikėjimas (Pasitikėjimas kolegomis)	Vertikalus pasitikėjimas (Pasitikėjimas vadovu)	Asmeninis pasitikėjimas	Beasmenis pasitikėjimas	Pasitikėjimas organizacija
X karta	Vidurkis	3.78	3.55	3.66	3.49	3.61
	Apatinis pasikliautinis intervalas	3.65	3.42	3.55	3.37	3.50
	Viršutinis pasikliautinis intervalas	3.91	3.68	3.78	3.62	3.72
Y karta	Vidurkis	4.08	4.14	4,11	3.86	4.03
	Apatinis pasikliautinis intervalas	3.99	4.04	4.03	3.76	3.95
	Viršutinis pasikliautinis intervalas	4.17	4.23	4.19	3.96	4.11

16 priedas. Atskirų žmonių išteklių vadybos praktikų vidurkių palyginimas tarp X ir Y kartų (sudaryta autorės)

		Mokymasis ir ugdymasis	Vidinė komunikacija	Karjeros galimybės	Veiklos vertinimas ir atlygis	Dalyvavimas ir įgalinimas	Darbo dizainas
	Vidurkis	3.65	3.24	3.47	3.56	3.38	3.08

X karta	Apatinis pasikliautinis intervalas	3.51	3.08	3.34	3.44	3.24	2.96
	Viršutinis pasikliautinis intervalas	3.79	3.41	3.59	3.68	3.52	3.21
Y karta	Vidurkis	3.80	3.55	3.76	3.83	3.71	3.62
	Apatinis pasikliautinis intervalas	3.68	3.41	3.66	3.72	3.59	3.52
	Viršutinis pasikliautinis intervalas	3.92	3.69	3.87	3.93	3.83	3.73

17 priedas. Likusių pasitikėjimą lemiančių veiksnių vidurkių palyginimas tarp X ir Y kartų (sudaryta autorės)

		Psichologinis saugumas	Organizacinis teisingumas	Transformacinė vadovo lyderystė	Darbinė (profesinė) izoliacija
X karta	Vidurkis	3.40	3.62	3.46	2.11
	Apatinis pasikliautinis intervalas	3.27	3.49	3.32	2.01
	Viršutinis pasikliautinis intervalas	3.52	3.74	3.60	2.21
Y karta	Vidurkis	3.78	4.01	3.94	2.22
	Apatinis pasikliautinis intervalas	3.69	3.91	3.83	2.12
	Viršutinis pasikliautinis intervalas	3.88	4.10	4.04	2.32

18 priedas. Kraskelo-Voliso kriterijų k-nepriklausomoms imtims ($k > 2$) testo skirtingų darbo sektorių vidurkių palyginimas (sudaryta autorės)

Konstruktai	Vidutinis rangas		p reikšmė
	Privatus sektorius	Viešasis sektorius	
Pasitikėjimas organizacija	210.51	171.77	0.004
Asmeninis pasitikėjimas	209.84	172.88	0.007
Horizontalus pasitikėjimas (Pasitikėjimas kolegomis)	199.79	189.00	0.568
Vertikalus pasitikėjimas (Pasitikėjimas vadovu)	215.66	163.60	0.000
Beasmenis pasitikėjimas	207.35	176.99	0.033
Pasitikėjimą organizacija lemiantys veiksniai:			
Mokymasis ir ugdymasis	191.96	202.06	0.668
Vidinė komunikacija	197.20	195.04	0.830
Karjeros galimybės	196.82	195.22	0.941
Veiklos vertinimas ir atlygis	194.78	198.74	0.853
Dalyvavimas ir įgalinimas	198.55	193.11	0.686
Darbo dizainas	206.98	177.76	0.042
Psichologinis saugumas	205.26	180.85	0.112

Organizacinis teisingumas	211.20	173.25	0.003
Transformacinė vadovo lyderystė	208.88	174.85	0.015
COVID-19 kontekstas: Darbinė (profesinė) izoliacija	200.42	189.38	0.618

19 priedas. Mann-Whitney U testo respondentų atsakymo vidurkių palyginimas pagal skirtingą organizacijos, kurioje jie dirba, dydį (sudaryta autorės)

Konstruktai	Vidutinis rangas				p reikšmė
	Iki 10 darbuotojų	11-50 darbuotojų	51-250 darbuotojų	Daugiau nei 251 darbuotojas	
Pasitikėjimas organizacija	235.96	168.53	182.20	215.10	0.001
Asmeninis pasitikėjimas	218.30	171.66	180.41	218.62	0.002
Horizontalus pasitikėjimas (Pasitikėjimas kolegomis)	214,35	178.14	178.23	215.99	0.013
Vertikalus pasitikėjimas (Pasitikėjimas vadovu)	214,01	167.12	183.91	221.15	0.001
Beasmenis pasitikėjimas	256.06	165.48	188.20	208.24	0.000
Pasitikėjimą organizacija lemiantys veiksniai: Mokymasis ir ugdymasis	206.71	164.79	194.73	218.23	0.002
Vidinė komunikacija	210.78	140.22	191.78	238.13	0.000
Karjeros galimybės	219.14	160.49	190.21	221.00	0.000
Veiklos vertinimas ir atlygis	209.49	142.27	198.02	233.00	0.000
Dalyvavimas ir įgalinimas	221.43	157.52	190.52	222.50	0.000
Darbo dizainas	245.54	171.66	185.88	207.74	0.001
Psichologinis saugumas	210.58	157.43	197.71	221.05	0.000
Organizacinis teisingumas	205.56	158.65	180.93	231.93	0.000
Transformacinė vadovo lyderystė	210.71	157.95	196.08	221.63	0.000
COVID-19 kontekstas: Darbinė (profesinė) izoliacija	181.05	210.47	198.47	187.26	0.320

20 priedas. Mann-Whitney U testo respondentų atsakymo vidurkių palyginimas pagal skirtingą jų darbo modelį (sudaryta autorės)

Konstruktai	Vidutinis rangas					P reikšmė
	Tik nuotoliu	Labiau nuotoliu	Tiek nuotoliu, tiek organizacijoje	Labiau organizacijoje	Tik organizacijoje	
Pasitikėjimas organizacija	167.60	188.61	239.09	222.37	182.98	0.008
Asmeninis pasitikėjimas	190.79	184.04	237.49	220.36	182.93	0.018
Horizontalus pasitikėjimas (Pasitikėjimas kolegomis)	180.05	182.32	218.30	213.75	190.72	0.278
Vertikalus pasitikėjimas (Pasitikėjimas vadovu)	198.52	191.68	240.18	223.63	178.14	0.004
Beasmenis pasitikėjimas	137.79	197.54	224.82	221.07	186.74	0.011

Pasitikėjimą organizacija lemiantys veiksniai: Mokymasis ir ugdymasis	203.60	200.47	214.49	209.23	185.38	0.397
Vidinė komunikacija	227.02	232.30	205.29	208.06	175.83	0.004
Karjeros galimybės	234.00	206.31	207.42	202.33	184.42	0.214
Veiklos vertinimas ir atlygis	210.36	218.30	204.75	232.91	172.40	0.001
Dalyvavimas ir įgalinimas	200.00	200.71	216.13	211.00	184.71	0.307
Darbo dizainas	204.57	201.60	226.93	201.49	185.49	0.278
Psichologinis saugumas	196.81	191.89	217.51	206.17	189.17	0.583
Organizacinis teisingumas	215.79	193.91	223.25	221.09	179.86	0.029
Transformacinė vadovo lyderystė	183.26	194.47	236.62	219.18	181.30	0.019
COVID-19 kontekstas: Darbinė (profesinė) izoliacija	242.76	209.32	197.42	183.05	191.79	0.223

21 priedas. Kintamųjų *Kolmogorov-Smirnov* testo analizė (sudaryta autorės)

Konstruktai	p reikšmė
Pasitikėjimas organizacija	0.000
Asmeninis pasitikėjimas	0.000
Horizontalus pasitikėjimas (Pasitikėjimas kolegomis)	0.000
Vertikalus pasitikėjimas (Pasitikėjimas vadovu)	0.000
Beasmenis pasitikėjimas	0.000
Pasitikėjimą organizacija lemiantys veiksniai:	0.000
Mokymasis ir ugdymasis	0.000
Vidinė komunikacija	0.000
Karjeros galimybės	0.000
Veiklos vertinimas ir atlygis	0.000
Dalyvavimas ir įgalinimas	0.000
Darbo dizainas	0.000
Psichologinis saugumas	0.000
Organizacinis teisingumas	0.000
Transformacinė vadovo lyderystė	0.000
COVID-19 kontekstas: Darbinė (profesinė) izoliacija	0.000

22 priedas. Pasitikėjimo organizacija konstrukto ir jį lemiančių veiksnių koreliacijų matrica (p<0.05) analizuojant X kartos respondentų imtį (sudaryta autorės)

Konstruktas	Horizontalus pasitikėjimas	Vertikalus pasitikėjimas	Asmeninis pasitikėjimas	Beasmenis pasitikėjimas	Pasitikėjimas organizacija	Mokymasis ir ugdymasis	Vidinė komunikacija	Karjeros galimybės	Veiklos vertinimas ir atlygis	Dalyvavimas ir įgalinimas	Darbo dizainas	Psichologinis saugumas	Organizacinis teisingumas	Transformacinė vadovo lyderystė	Darbinė (profesinė) izoliacija
Horizontalus pasitikėjimas	1.000														
Vertikalus pasitikėjimas	0.685	1.000													
Asmeninis pasitikėjimas	0.905	0.913	1.000												
Beasmenis pasitikėjimas	0.637	0.628	0.678	1.000											
Pasitikėjimas organizacija	0.881	0.871	0.955	0.850	1.000										
Mokymasis ir ugdymasis	0.497	0.429	0.497	0.529	0.553	1.000									
Vidinė komunikacija	0.442	0.454	0.484	0.525	0.540	0.649	1.000								
Karjeros galimybės	0.584	0.529	0.590	0.578	0.626	0.664	0.761	1.000							
Veiklos vertinimas ir atlygis	0.554	0.400	0.518	0.624	0.609	0.667	0.754	0.699	1.000						
Dalyvavimas ir įgalinimas	0.588	0.478	0.586	0.710	0.681	0.695	0.804	0.772	0.809	1.000					
Darbo dizainas	0.579	0.559	0.617	0.755	0.713	0.572	0.594	0.548	0.600	0.733	1.000				
Psichologinis saugumas	0.447	0.631	0.587	0.541	0.580	0.424	0.401	0.462	0.351	0.434	0.580	1.000			
Organizacinis teisingumas	0.507	0.671	0.656	0.515	0.652	0.342	0.534	0.517	0.442	0.551	0.572	0.601	1.000		
Transformacinė vadovo lyderystė	0.552	0.779	0.736	0.583	0.713	0.403	0.424	0.461	0.466	0.495	0.583	0.663	0.707	1.000	
Darbinė izoliacija	0.620	0.471	0.602	0.648	0.664	0.320	0.304	0.332	0.521	0.467	0.524	0.470	0.470	0.628	1.000

23 priedas. Pasitikėjimo organizacija konstrukto ir jį lemiančių veiksnių koreliacijų matrica (p<0.05) analizuojant Y kartos respondentų imtį (sudaryta autorės)

Konstruktas	Horizontalus pasitikėjimas	Vertikalus pasitikėjimas	Asmeninis pasitikėjimas	Beasmenis pasitikėjimas	Pasitikėjimas organizacija	Mokymasis ir ugdymasis	Vidinė komunikacija	Karjeros galimybės	Veiklos vertinimas ir atlygis	Dalyvavimas ir įgalinimas	Darbo dizainas	Psichologinis saugumas	Organizacinis teisingumas	Transformacinė vadovo lyderystė	Darbinė (profesinė) izoliacija
Horizontalus pasitikėjimas	1.000														
Vertikalus pasitikėjimas		1.000													
Asmeninis pasitikėjimas			1.000												
Beasmenis pasitikėjimas				1.000											
Pasitikėjimas organizacija					1.000										
Mokymasis ir ugdymasis						1.000									
Vidinė komunikacija							1.000								
Karjeros galimybės								1.000							
Veiklos vertinimas ir atlygis									1.000						
Dalyvavimas ir įgalinimas										1.000					
Darbo dizainas											1.000				
Psichologinis saugumas												1.000			
Organizacinis teisingumas													1.000		
Transformacinė vadovo lyderystė														1.000	
Darbinė (profesinė) izoliacija															1.000

Horizontalus pasitikėjimas	1.000															
Vertikalus pasitikėjimas	0.563	1.000														
Asmeninis pasitikėjimas	0.869	0.883	1.000													
Beasmenis pasitikėjimas	0.493	0.605	0.619	1.000												
Pasitikėjimas organizacija	0.793	0.854	0.939	0.835	1.000											
Mokymasis ir ugdymasis	0.388	0.440	0.465	0.476	0.523	1.000										
Vidinė komunikacija	0.304	0.425	0.413	0.385	0.443	0.564	1.000									
Karjeros galimybės	0.277	0.439	0.405	0.471	0.476	0.656	0.530	1.000								
Veiklos vertinimas ir atlygis	0.438	0.484	0.515	0.518	0.571	0.521	0.521	0.575	1.000							
Dalyvavimas ir įgalinimas	0.359	0.462	0.469	0.549	0.548	0.502	0.484	0.549	0.623	1.000						
Darbo dizainas	0.417	0.422	0.466	0.474	0.507	0.513	0.315	0.485	0.417	0.544	1.000					
Psichologinis saugumas	0.288	0.404	0.372	0.325	0.386	0.323	0.271	0.362	0.375	0.400	0.362	1.000				
Organizacinis teisingumas	0.368	0.615	0.559	0.542	0.594	0.442	0.458	0.539	0.584	0.634	0.500	0.467	1.000			
Transformacinė vadovo lyderystė	0.433	0.681	0.635	0.549	0.669	0.479	0.428	0.482	0.549	0.557	0.521	0.541	0.658	1.000		
Darbinė izoliacija	- 0.386	- 0.397	- 0.431	- 0.390	- 0.437	- 0.262	- 0.201	- 0.285	- 0.261	- 0.313	- 0.281	- 0.270	- 0.418	- 0.375	- 1.000	

24 priedas. Pasitikėjimo organizacija konstrukto ir jį lemiančių veiksnių korelacių matrica (p<0.05) vyrų grupėje (sudaryta autorės)

Konstruktas	Horizontalus pasitikėjimas	Vertikalus pasitikėjimas	Asmeninis pasitikėjimas	Beasmenis pasitikėjimas	Pasitikėjimas organizacija
Mokymasis ir ugdymasis	0.589	0.517	0.558	0.569	0.608
Vidinė komunikacija	0.520	0.557	0.576	0.577	0.608
Karjeros galimybės	0.528	0.523	0.535	0.546	0.572
Veiklos vertinimas ir atlygis	0.594	0.626	0.645	0.704	0.714
Dalyvavimas ir įgalinimas	0.552	0.484	0.538	0.600	0.607
Darbo dizainas	0.572	0.662	0.668	0.475	0.635
Psichologinis saugumas	0.501	0.584	0.586	0.416	0.536
Organizacinis teisingumas	0.553	0.782	0.744	0.650	0.753

25 priedas. Pasitikėjimo organizacija konstrukto ir jį lemiančių veiksnių korelacių matrica (p<0.05) moterų grupėje (sudaryta autorės)

Konstruktas	Horizontalus pasitikėjimas	Vertikalus pasitikėjimas	Asmeninis pasitikėjimas	Beasmenis pasitikėjimas	Pasitikėjimas organizacija
Mokymasis ir ugdymasis	0.371	0.409	0.448	0.501	0.517
Vidinė komunikacija	0.312	0.437	0.432	0.453	0.472
Karjeros galimybės	0.362	0.509	0.493	0.547	0.557
Veiklos vertinimas ir atlygis	0.441	0.437	0.501	0.539	0.573
Dalyvavimas ir įgalinimas	0.409	0.500	0.523	0.665	0.621
Darbo dizainas	0.469	0.497	0.542	0.668	0.635
Psichologinis saugumas	0.342	0.512	0.477	0.455	0.485
Organizacinis teisingumas	0.396	0.650	0.598	0.530	0.616

26 priedas. Pasitikėjimo organizacija ir jį lemiančių veiksnių sąsajos privataus ir viešojo sektorių grupėse (sudaryta autorės)

		Mokymasis ir ugdymasis	Vidinė komunikacija	Karjeros galimybės	Veiklos vertinimas ir atlygis	Dalyvavimas ir įgalinimas	Darbo dizainas	Psichologinis saugumas	Organizacinis teisingumas	Transformacinė vadovo lyderystė	Darbinė (profesinė) izoliacija
Privatus	Koreliacijos koeficientas	0,580	0,553	0,610	0,651	0,638	0,595	0,523	0,685	0,751	- 0,563
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Viešasis	Koreliacijos koeficientas	0,510	0,441	0,499	0,596	0,613	0,699	0,426	0,544	0,640	- 0,418
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

27 priedas. Pasitikėjimo organizacija ir jį lemiančių veiksnių sąsajos iki 1 metų, 1-2 metus, 3-5 metus, 6-10 metų ir daugiau nei 11 metų dirbančiųjų dabartinėje darbovietėje grupėse (sudaryta autorės)

		Mokymasis ir ugdymasis	Vidinė komunikacija	Karjeros galimybės	Veiklos vertinimas ir atlygis	Dalyvavimas ir įgalinimas	Darbo dizainas	Psichologinis saugumas	Organizacinis teisingumas	Transformacinė vadovo lyderystė	Darbinė (profesinė) izoliacija
Iki 1 metų	Koreliacijos koeficientas	0.572	0.599	0.529	0.616	0.593	0.394	0.419	0.598	0.606	- 0.545
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
1-2 metus	Koreliacijos koeficientas	0.447	0.368	0.470	0.647	0.620	0.634	0.505	0.627	0.681	- 0.440
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
3-5 metus	Koreliacijos koeficientas	0.527	0.614	0.643	0.610	0.628	0.656	0.652	0.727	0.874	- 0.580
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
6-10 metų	Koreliacijos koeficientas	0.350	0.372	0.436	0.379	0.387	0.435	0.311	0.667	0.718	- 0.689
	p	0.021	0.014	0.003	0.012	0.010	0.004	0.042	0.000	0.000	0.000
Daugiau nei 11 metų	Koreliacijos koeficientas	0.588	0.548	0.525	0.559	0.638	0.727	0.276	0.476	0.574	- 0.535
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.016	0.000	0.000	0.000

28 priedas. Pasitikėjimo organizacija ir jį lemiančių veiksnių sąsajos tarp vadovaujamas pareigas ir ne vadovaujamas pareigas užimančių asmenų grupių (sudaryta autorės)

		Mokymasis ir ugdymasis	Vidinė komunikacija	Karjeros galimybės	Veiklos vertinimas ir atlygis	Dalyvavimas ir įgalinimas	Darbo dizainas	Psichologinis saugumas	Organizacinis teisingumas	Transformacinė vadovo lyderystė	Darbinė (profesinė) izoliacija
Vadovas	Koreliacijos koeficientas	0.579	0.470	0.474	0.466	0.576	0.723	0.459	0.468	0.743	- 0.603
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Ne vadovas	Koreliacijos koeficientas	0.536	0.531	0.575	0.652	0.633	0.609	0.517	0.705	0.720	- 0.476
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

29 priedas. Pasitikėjimo organizacija ir jį lemiančių veiksnių sąsajos tik iš namų, labiau iš namų, po lygiai iš namų ir organizacijos patalpose, labiau organizacijos patalpose ir tik organizacijos patalpose dirbančių darbuotojų grupėse (sudaryta autorės)

		Mokymasis ir ugdymasis	Vidinė komunikacija	Karjeros galimybės	Veiklos vertinimas ir atlygis	Dalyvavimas ir įgalinimas	Darbo dizainas	Psichologinis saugumas	Organizacinis teisingumas	Transformacinė vadovo lyderystė	Darbinė (profesinė) izoliacija
Tik iš namų	Koreliacijos koeficientas	0.571	0.472	0.624	0.460	0.585	0.669	0.205	0.528	0.844	- 0.519
	p	0.007	0.031	0.003	0.036	0.005	0.001	0.372	0.014	0.000	0.016
Labiau iš namų	Koreliacijos koeficientas	0.560	0.558	0.530	0.464	0.509	0.619	0.481	0.595	0.707	- 0.497
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Po lygiai iš namų ir organizacijos patalpose	Koreliacijos koeficientas	0.743	0.609	0.572	0.573	0.564	0.480	0.541	0.641	0.606	- 0.403
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.002	0.000	0.000	0.000	0.012
Labiau organizacijos patalpose	Koreliacijos koeficientas	0.424	0.435	0.418	0.593	0.580	0.602	0.398	0.643	0.759	- 0.497
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Tik organizacijos patalpose	Koreliacijos koeficientas	0.541	0.513	0.614	0.637	0.660	0.681	0.554	0.654	0.711	- 0.502
	p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

30 priedas. Tyrimo hipotezių testavimo rezultatai

Hipotezė	Priežastis → pasekmė	Visa respondentų imtis		X karta		Y karta	
		Teigiama / Neigiama	Pasitvirtino	Teigiama / Neigiama	Pasitvirtino	Teigiama / Neigiama	Pasitvirtino
H1	Mokymasis ir ugdymasis → Pasitikėjimas organizacija	+	Taip	+	Taip	+	Taip
H1a	Mokymasis ir ugdymasis → Asmeninis pasitikėjimas	+	Taip	+	Taip	+	Taip
H1aa	Mokymasis ir ugdymasis → Horizontalus pasitikėjimas	+	Taip	+	Taip	+	Taip
H1ab	Mokymasis ir ugdymasis → Vertikalus pasitikėjimas	+	Taip	+	Taip	+	Taip
H1b	Mokymasis ir ugdymasis → Beasmenis pasitikėjimas	+	Taip	+	Taip	+	Taip
H2	Vidinė komunikacija → Pasitikėjimas organizacija	+	Taip	+	Ne	+	Taip
H2a	Vidinė komunikacija → Asmeninis pasitikėjimas	+	Taip	+	Ne	+	Taip
H2aa	Vidinė komunikacija → Horizontalus pasitikėjimas	+	Taip	-	Ne	+	Taip
H2ab	Vidinė komunikacija → Vertikalus pasitikėjimas	+	Taip	+	Taip	+	Taip
H2b	Vidinė komunikacija → Beasmenis pasitikėjimas	+	Taip	-	Ne	+	Taip
H3	Karjeros galimybės → Pasitikėjimas organizacija	+	Taip	+	Taip	+	Taip
H3a	Karjeros galimybės → Asmeninis pasitikėjimas	+	Taip	+	Taip	+	Taip
H3aa	Karjeros galimybės → Horizontalus pasitikėjimas	+	Taip	+	Taip	+	Ne
H3ab	Karjeros galimybės → Vertikalus pasitikėjimas	+	Taip	+	Taip	+	Taip
H3B	Karjeros galimybės → Beasmenis pasitikėjimas	+	Taip	+	Taip	+	Taip
H4	Veiklos vertinimas ir atlygis → Pasitikėjimas organizacija	+	Taip	+	Taip	+	Taip
H4a	Veiklos vertinimas ir atlygis → Asmeninis pasitikėjimas	+	Taip	+	Taip	+	Taip
H4aa	Veiklos vertinimas ir atlygis → Horizontalus pasitikėjimas	+	Taip	+	Taip	+	Taip
H4ab	Veiklos vertinimas ir atlygis → Vertikalus pasitikėjimas	+	Taip	-	Ne	+	Taip

H4b	Veiklos vertinimas ir atlygis → Beasmenis pasitikėjimas	+	Taip	+	Taip	+	Taip
H5	Dalyvavimas ir įgalinimas → Pasitikėjimas organizacija	+	Taip	+	Taip	+	Taip
H5a	Dalyvavimas ir įgalinimas → Asmeninis pasitikėjimas	+	Taip	+	Taip	+	Taip
H5aa	Dalyvavimas ir įgalinimas → Horizontalus pasitikėjimas	+	Taip	+	Taip	+	Taip
H5ab	Dalyvavimas ir įgalinimas → Vertikalus pasitikėjimas	+	Taip	+	Ne	+	Taip
H5b	Dalyvavimas ir įgalinimas → Beasmenis pasitikėjimas	+	Taip	+	Taip	+	Taip
H6	Darbo dizainas → Pasitikėjimas organizacija	+	Taip	+	Taip	+	Taip
H6a	Darbo dizainas → Asmeninis pasitikėjimas	+	Taip	+	Taip	+	Taip
H6aa	Darbo dizainas → Horizontalus pasitikėjimas	+	Taip	+	Taip	+	Taip
H6ab	Darbo dizainas → Vertikalus pasitikėjimas	+	Taip	+	Taip	+	Taip
H6b	Darbo dizainas → Beasmenis pasitikėjimas	+	Taip	+	Taip	+	Taip
H7	Psichologinis saugumas → Pasitikėjimas organizacija	+	Taip	+	Taip	+	Taip
H7a	Psichologinis saugumas → Asmeninis pasitikėjimas	+	Taip	+	Taip	+	Taip
H7aa	Psichologinis saugumas → Horizontalus pasitikėjimas	+	Taip	+	Ne	+	Taip
H7ab	Psichologinis saugumas → Vertikalus pasitikėjimas	+	Taip	+	Taip	+	Taip
H7b	Psichologinis saugumas → Beasmenis pasitikėjimas	+	Taip	+	Taip	+	Taip
H8	Organizacinis teisingumas → Pasitikėjimas organizacija	+	Taip	+	Taip	+	Taip
H8a	Organizacinis teisingumas → Asmeninis pasitikėjimas	+	Taip	+	Taip	+	Taip
H8aa	Organizacinis teisingumas → Horizontalus pasitikėjimas	+	Taip	+	Taip	+	Taip
H8ab	Organizacinis teisingumas → Vertikalus pasitikėjimas	+	Taip	+	Taip	+	Taip
H8b	Organizacinis teisingumas → Beasmenis pasitikėjimas	+	Taip	+	Taip	+	Taip
H9	Transformacinė vadovo lyderystė → Pasitikėjimas organizacija	+	Taip	+	Taip	+	Taip

H9a	Transformacinē vadovo lyderystē → Asmeninis pasitikējimas	+	Taip	+	Taip	+	Taip
H9aa	Transformacinē vadovo lyderystē → Horizontalus pasitikējimas	+	Taip	+	Taip	+	Taip
H9ab	Transformacinē vadovo lyderystē → Vertikalus pasitikējimas	+	Taip	+	Taip	+	Taip
H9b	Transformacinē vadovo lyderystē → Beasmenis pasitikējimas	+	Taip	+	Taip	+	Taip
H10	COVID-19 kontekstas → Pasitikējimas organizacija	-	Ne	-	Ne	-	Taip
H10a	Darbo vietas lankstumas → Pasitikējimas organizacija	-	Ne	-	Ne	-	Taip
H10b	Darbinē (profesinē) izoliacija → Pasitikējimas organizacija	+	Ne	-	Ne	+	Taip