

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Daivos Brazaitytės

**PSICHOLOGINIO KONTRAKTO TAIKYMAS ORGANIZACIJOS LYGMENIU:
KARTŲ KONTEKSTAS**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė prof. dr. Violeta Šilingienė

KAUNAS 2015

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

**PSICHOLOGINIO KONTRAKTO TAIKYMAS ORGANIZACIJOS LYGMENIU:
KARTŲ KONTEKSTAS**

Įmonių valdymo programa

MAGISTRO DARBAS

Studentė

Daiva Brazaitytė, VMGMVL-4

2015 m.

Vadovė

prof. dr. Violeta Šilingienė

2015 m.

Recenzentas

doc. dr. Kęstutis Duoba

2015 m.

KAUNAS 2015



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Daiva Brazaitytė

Įmonių valdymas, 621N22001

Baigiamojo magistro darbo
„PSICHOLOGINIO KONTRAKTO TAIKYMAS ORGANIZACIJOS LYGMENIU:
KARTŲ KONTEKSTAS“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 15 m. gruodžio 15 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Daivos Brazaitytės** baigiamasis magistro darbas tema „**Psichologinio kontrakto taikymas organizacijos lygmeniu: kartų kontekstas**“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

Brazaitytė, D. (2015). *Application of the Psychological Contract at Organizational Level: the Generations Context*. Master's Final Thesis in Enterprise Management Study Programme 621N22001. Supervisor prof. dr. V. Šilingienė. Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

SUMMARY

The relevance of the study. The psychological contract involves two parties: the employee and the employer, having their own expectations, interests, obligations, goals. During the investigation of the psychological contract and its impact on the employee and employer behaviour it is important to understand how each party understands the psychological contract content, its realisation process and consequences. In the academic literature the psychological contract in most cases is investigated from the employee's perspective. The main argument of the absence of the psychological contract researches from organization perspective is that it's difficult to determine organizational concept in the context of the psychological contract.

The psychological contract is two-dimensional concept; there are two parties required to set it up therefore it is important to investigate psychological contract of both parties, not only the employee expectations. The problems discussed in the work could be expressed in questions "What are loudly unnamed expectations of organization with regard to employees? What organization generally expects from employees?". The problem is analysed under the assumption that the organization in psychological contract is represented by higher and top-level executives belonging to different generations.

The research will not only allow a better understanding of what the organization expects from employees, but also complement knowledge of little researched area.

Object of the study. Content of the psychological contract of organizations.

Tasks of the study. Identify what executives from different generations expect from employee and present the model of organizational psychological contract.

Tasks of the study.

1. Substantiate the problems of psychological contract application at organizational level;
2. Perform analysis and comparison of psychological contract models, highlighting the main expectations that organization have in respect of employee;
3. Perform literary analysis in order to identify the difference between generations;
4. Empirically research organizations expectations in respect of employee by identifying different generations executive expectations in the context of the psychological contract;
5. In accordance with theoretical model and empirical research results, present the model of organizational psychological contract.

The main results of the study.

The analysis of organizational psychological contract revealed that research of employee and organization mutual relations is the key to understanding operational behaviour and that the psychological contract is one of the useful ways to achieve this. A number of studies have identified and investigated a wide range of employee expectations, but organizational expectations usually just provided as a theoretically expected.

The theoretical analysis of the literature revealed that psychological contract is formed within organizational culture, human resources management, individual experience, personal qualities and personal development basis. Expectations of organization in context of psychological contract can be divided into several groups of factors: employee's personal, business and operational, leadership and organizational, communication and collaboration qualities and abilities, provisions in respect of changes, willingness and efforts to improve, employee's relations with the organization and its commitment to organization. From organization point of view, generations could be psychological contract factor affecting the behaviour of employee and organization.

Empirical research has shown that the majority of executives before hiring an employee, trying to define their expectations and opportunities and find out the expectations of individual with respect to his future workplace. The term "psychological contract" is not well known for executives: this method is approved by less than half of them. Part of executives consider that formation of psychological contract can improve and strengthen their working relationship with employee and motivate employee. The study found that the most significant factors of psychological contract for organization's executives are employee communication and collaboration, business and operating qualities and abilities as well as employee relationship with the organization. The lowest expectations of executives are linked to employee organizational and leadership qualities and abilities as well as willingness and efforts to improve. Executives of different generations give a different meaning to psychological contract factors and their groups.

In accordance with the theoretical model and the empirical research results model of organization's psychological contract was presented. The model identifies an organization's expectations in psychological contract context and reveals that organization and employee have expectations of each other, which are affected by individual and organizational factors and causes.

Scope of the work - 95 pages, 14 tables, 27 figures.

Keywords: psychological contract, organization, expectations, baby boomers generation, X generation, Y generation.

TURINYS

SUMMARY	4
ĮVADAS	10
1. PSICHOLOGINIO KONTRAKTO TAIKYMO ORGANIZACIJOS LYGMENIU PROBLEMATIKA	12
2. TEORINIAI PSICHOLOGINIO KONTRAKTO TAIKYMO SPRENDIMAI.....	16
2.1. Psichologinio kontrakto samprata	16
2.2.1. Psichologinio kontrakto apibrėžimas	16
2.2.2. Psichologinio kontrakto mokslinių teorijų raida	17
2.2.3. Psichologinio kontrakto tipologija	24
2.2. Psichologinio kontrakto modelių analizė	28
2.3. Apibendrintas teorinis organizacijos psichologinio kontrakto modelis	35
2.4. Kartų reikšmė psichologinio kontrakto taikymo kontekste.....	36
3. PSICHOLOGINIO KONTRAKTO TAIKYMO ORGANIZACIJOJE TYRIMO METODOLOGIJA	41
3.1. Empirinio tyrimo tikslas, uždaviniai ir metodologija.....	41
3.2. Empirinio tyrimo instrumentarijus	42
4. PSICHOLOGINIO KONTRAKTO TAIKYMO ORGANIZACIJOS LYGMENIU TYRIMAS	45
4.1. Respondentų demografinio tyrimo rezultatai	45
4.2. Psichologinio kontrakto žinomumo ir taikymo praktikoje tyrimo rezultatai	48
4.3. Psichologinio kontrakto veiksmų tyrimo rezultatai	50
4.3.1. Psichologinio kontrakto veiksmų tyrimo rezultatai pagal veiksmų grupes.....	51
4.3.2. Psichologinio kontrakto veiksmų tyrimo rezultatai pagal veiksmų reikšmingumą	52
4.4. Apibendrinti empirinio organizacijos psichologinio kontrakto tyrimo rezultatai ir diskusija	64
IŠVADOS.....	68
LITERATŪRA.....	71

Paveikslų sąrašas

1 pav. Psichologinio kontrakto tipai	27
2 pav. Psichologinio kontrakto vieta darbo santykiuose	29
3 pav. Psichologinio kontrakto ledkalnio modelis	30
4 pav. Psichologinio kontrakto priežasčių - pasekmių modelis	32
5 pav. Psichologinio kontrakto įgyvendinimo etapai	33
6 pav. Apibendrintas teorinis organizacijos psichologinio kontrakto modelis	35
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį	44
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kartas	44
9 pav. Kiekvienos kartos respondentų pasiskirstymas pagal lytį	45
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovaujamo darbo stažą	45
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kartas ir vadovaujamo darbo stažą	46
12 pav. Respondentų nuomonė, ar jie stengiasi aiškiai apibrėžti bei įvardinti savo lūkesčius samdomo darbuotojo atžvilgiu.....	47
13 pav. Respondentų nuomonė, ar jie stengiasi aiškiai apibrėžti bei įvardinti savo galimybes samdomo darbuotojo atžvilgiu.....	47
14 pav. Respondentų nuomonė, ar jie stengiasi išsiaiškinti samdomo darbuotojo lūkesčius būsimo darbovietės ar darbo atžvilgiu	48
15 pav. Respondentų nuomonė, ar jie darbo santykiuose su darbuotojais taiko psichologinio kontrakto metodą	48
16 pav. Respondentų nuomonė, ar psichologinio kontrakto sudarymas gali pagerinti/sustiprinti jų ir darbuotojo darbinius santykius.....	49
17 pav. Respondentų nuomonė, ar psichologinio kontrakto sudarymas gali motyvuoti jų samdomą darbuotoją	49
18 pav. Kūdikių bumo, X ir Y kartų respondentų (organizacijos) lūkesčių darbuotojo atžvilgiu reikšmingumas pagal veiksmų grupes.....	50
19 pav. Kūdikių bumo, X ir Y kartų respondentų darbuotojo asmeninių savybių reikšmingumo įvertinimo vidurkiai	52
20 pav. Kūdikių bumo, X ir Y kartų respondentų darbuotojo darbinių ir dalykinių savybių bei gebėjimų reikšmingumo įvertinimo vidurkiai	54
21 pav. Kūdikių bumo, X ir Y kartų respondentų darbuotojo bendravimo ir bendradarbiavimo savybių bei gebėjimų reikšmingumo įvertinimo vidurkiai	55

22 pav. Kūdikių bumo, X ir Y kartų respondentų darbuotojo vadovavimo ir organizacinių savybių bei gebėjimų reikšmingumo įvertinimo vidurkiai	56
23 pav. Kūdikių bumo, X ir Y kartų respondentų darbuotojo nuostatų pokyčių atžvilgiu reikšmingumo įvertinimo vidurkiai	57
24 pav. Kūdikių bumo, X ir Y kartų respondentų darbuotojo noro ir pastangų tobulėti reikšmingumo įvertinimo vidurkiai	59
25 pav. Kūdikių bumo, X ir Y kartų respondentų darbuotojo santykių su organizacija reikšmingumo įvertinimo vidurkiai	60
26 pav. Kūdikių bumo, X ir Y kartų respondentų darbuotojo įsipareigojimo organizacijai reikšmingumo įvertinimo vidurkiai	62
27 pav. Apibendrintas empirinis organizacijos psichologinio kontrakto modelis	66

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Svarbiausieji psichologinio kontrakto vystymosi etapai	20
2 lentelė. Psichologinio kontrakto sutartinių įsipareigojimų ištakos	21
3 lentelė. Psichologinio kontrakto tyrimo sričių pavyzdžiai	22
4 lentelė. Senasis ir naujasis psichologinis kontraktai	24
5 lentelė. Pagrindinės senojo ir naujojo tipo psichologinio kontrakto charakteristikos	25
6 lentelė. Transakcinio ir santykių psichologinio kontraktų tipų palyginimas	26
7 lentelė. Žmonių skirstymas į kartas pagal gimimo metus	37
8 lentelė. Kartų skirtumai	37
9 lentelė. Pagrindiniai skirtingų kartų požiūrio į darbą bruožai	38
10 lentelė. Tyrimo klausimyno struktūra	42

IVADAS

Pastaruosius keletą dešimtmečių organizacijos patiria vis didesnę spaudimą keistis. Tai lemia pasikeitusi ekonominė aplinka, išaugusi tarptautinė konkurencija, atsivėrusios rinkos, globalizacijos procesai, technologiniai ir demografiniai pokyčiai, aplinkosaugos reikalavimai. Organizacijos, siekdamos išgyventi ir išsilaikyti konkurencinėje kovoje, vis daugiau dėmesio skiria efektyviam žmogiškųjų resursų valdymui, akcentuodamos savo santykių su darbuotojais valdymo svarbą.

Kaip teigia Armstrongas (2009), darbdavio ir darbuotojo tarpusavio santykiai yra žmogiškųjų resursų valdymo pagrindas. Autoriaus teigimu, vertinant darbinius santykius baziniu lygiu, darbiniai santykiai susideda iš vienos esminės kombinacijos – darbuotojo ir darbdavio lūkesčių vienas kito atžvilgiu. Šie lūkesčiai plačiąja prasme mokslinėje literatūroje yra įvardijami psichologiniu kontraktu tarp darbdavio ir darbuotojo.

Psichologinis kontraktas iš esmės skiriasi nuo formalios darbinės sutarties arba kontrakto, kurioje rašytine forma įforminami dvišaliai santykiai tarp darbdavio ir darbuotojo ir kurioje numatomi visi formalūs aspektai, reguliuojami teisės aktų. Psichologinio kontrakto atveju, nuo darbuotojo įsidarbinimo pradžios iki jo darbo organizacijoje pabaigos, tarp darbuotojo ir darbdavio egzistuoja neformalus, nerašyti, neįforminti santykiai, kintantys per visą darbo santykių laikotarpį.

Darbdavio ir darbuotojo psichologinio kontrakto sąvoka bei reikšmė įvairiais aspektais reikšmingai pradėta nagrinėti daugiau nei prieš 50 metų Argyrio (1960), Levinsono (1962), Scheino (1965) darbuose. Naujas reikšmingas etapas psichologinio kontrakto tyrimuose prasidėjo 1989 metais, Rousseau (1989) rekonceptualizavus psichologinio kontrakto sąvoką: psichologinis kontraktas tapo svarbiu mokslinių tyrimų, kuriuos vykdo psichologai bei žmogiškųjų resursų specialistai, objektu: per 20 metų paskelbta daugiau nei 100 mokslinių straipsnių, nagrinėjančių psichologinį kontraktą ir kartu pateikiančių empirinių tyrimų duomenis. Tokia autorių ir darbų gausa patvirtina psichologinio kontrakto aktualumą nūdienos organizacijų vystymuisi.

Panašiu laiku kaip ir psichologinis kontraktas, mokslinėje literatūroje buvo pradėta nagrinėti kartų sąvoka, kuri socialiniuose moksluose suprantama kaip grupė asmenų, gimusių, subrendusių ir gyvenančių tuo pačiu laikotarpiu. Analizuojant psichologinio kontrakto subjektus demografiniu požiūriu, galima išskirti jų priklausomybę skirtingoms kartoms. Kiekviena karta turi savo vertybes, vis kitoki požiūrį į darbinius santykius, todėl svarbu suprasti įvairių kartų skirtumus formuojant bei įvertinant psichologinio kontrakto veiksmus ir turinį.

Mokslinė problematika. Sudarant psichologinį kontraktą, dalyvauja dvi šalys: darbuotojas ir darbdavys, turintys savo lūkesčius, interesus, įsipareigojimus, tikslus. Nagrinėjant psichologinį kontraktą ir jo įtaką darbuotojo ir darbdavio elgsenai, svarbu suvokti kaip kiekviena šalis supranta psichologinio kontrakto turinį, jo vykdymo procesą, pasekmes. Mokslinėje literatūroje psichologinis

kontraktas daugeliu atvejų tyrinėjamas iš darbuotojo perspektyvos, argumentuojant organizacijos psichologinio kontrakto tyrimų nebuvimą tuo, kad sunku apibrėžti organizacijos sąvoką psichologinio kontrakto kontekste. Tačiau psichologinis kontraktas yra dvidimensė sąvoka; jam sudaryti būtinos dvi šalys, todėl aktualu yra ištirti ne tik darbuotojo, bet ir organizacijos psichologinio kontrakto turinį. Šiame darbe nagrinėjama problema galima išreikšti klausimais „Kokie yra garsiai neįvardijami organizacijos lūkesčiai darbuotojų atžvilgiu? Ko organizacija dažniausiai tikisi iš savo darbuotojų?“. Problema analizuojama darant prielaidą, kad organizaciją psichologiniame kontrakte atstovauja aukščiausio lygio vadovai, priklausantys skirtingoms kartoms. Tyrimas ne tik leis geriau suvokti, ko organizacija tikisi iš darbuotojų, bet ir papildys Lietuvoje ir pasaulyje mažai tyrinėtose srityse žinias.

Mokslinio tyrimo naujumas. Kaip teigia Wellinas (2007), Lesteris *at al* (2002) bei patvirtina darbo autorės atlikta analizė, nepaisant didelio užsienio mokslininkų susidomėjimo psichologiniu kontraktu, psichologinis kontraktas dažniausiai nagrinėjamas darbuotojo lygmeniu. Pavyko surasti tik keletą mokslinių straipsnių, nagrinėjančių psichologinį kontraktą darbdavio aspektu; mokslinių darbų, nagrinėjančių skirtingų kartų įtaką psichologinio kontrakto turiniui organizacijos lygmeniu, rasti nepavyko. Taip pat nepavyko rasti lietuvių autorių mokslinių darbų, nagrinėjančių, kokie yra organizacijos ar skirtingų kartų vadovų, atstovaujančių organizaciją, lūkesčiai psichologinio kontrakto kontekste.

Mokslinio tyrimo objektas – organizacijos psichologinio kontrakto turinys.

Mokslinio tyrimo tikslas – identifikavus skirtingų kartų vadovų lūkesčius darbuotojo atžvilgiu, pateikti organizacijos psichologinio kontrakto modelį.

Mokslinio darbo uždaviniai:

1. Pagrįsti psichologinio kontrakto taikymo organizacijos lygmeniu problematiką;
2. Atlikus teorinę psichologinio kontrakto modelių analizę bei palyginimą, išskirti pagrindinius organizacijos lūkesčius darbuotojo atžvilgiu;
3. Atlikus literatūros analizę, identifikuoti kartų skirtumus;
4. Empiriškai ištirti organizacijos lūkesčius darbuotojų atžvilgiu, identifikuojant skirtingų kartų vadovų lūkesčius psichologinio kontrakto kontekste;
5. Vadovaujantis teoriniu modeliu ir empirinio tyrimo rezultatais, pateikti organizacijos psichologinio kontrakto modelį.

Mokslinio tyrimo metodai – darbe keliamo tikslo ir uždavinių įgyvendinimui, pradžioje atliekama mokslinės literatūros analizė ir sisteminimas. Remiantis literatūros analizės rezultatais, sudaromas tyrimo modelis bei atliekamas kiekybinis tyrimas. Atliktos internetinės apklausos duomenys analizuojami matematiniais statistiniais metodais.

1. PSICHOLOGINIO KONTRAKTO TAIKYMO ORGANIZACIJOS LYGMENIU PROBLEMATIKA

Priimdamas darbuotoją į darbą, darbdavys su juo aptaria darbo pobūdį, užduotis, atlyginimą, darbo laiką, vietą, kitas sąlygas ir pasirašo oficialią darbo sutartį. Tačiau, pasirašydamas darbo sutartį, darbdavys taip pat tikisi, kad darbuotojas gerai dirbs, bus sąžiningas, lojalus ar pasižymės kitais organizacijai svarbiais bruožais. Darbuotojas, pasirašydamas darbo sutartį, taip pat turi savų lūkesčių, neatspindėtų darbo sutartyje: karjeros, tobulėjimo, mokymosi galimybių, darbo garantijos, atlyginimo, atitinkančio įdėtas pastangas, ir pan. Tai, ko darbdavys tikisi iš darbuotojo ir ko darbuotojas tikisi iš darbdavio plačiąja prasme, galima apibūdinti kaip psichologinį kontraktą tarp darbdavio ir darbuotojo, t.y. rinkinį oficialiai neįformintų lūkesčių vienas kito atžvilgiu.

Psichologinis kontraktas yra analizuojamas daugiau nei 50 pastarųjų metų, tačiau tik kelis pastaruosius dešimtmečius darbdavio ir darbuotojo santykių ryšių analizei skiriama daugiau dėmesio. Galima išskirti dvi pagrindines psichologinio kontrakto koncepcijų vystymosi fazes: atsiradimo ir vystymosi pradžios, trukusią nuo 1958 m. iki 1988 m. ir rekonceptualizacijos fazę, prasidėjusią nuo 1989 m. ir besitęsiančią iki dabartinių laikų.

Šiuolaikinį susidomėjimą psichologiniu kontraktu galima paaiškinti keletu priežasčių (Conway, Briner, 2009):

- Psichologinis kontraktas turi sąsają su darbo sutartimi: darbo sutarties sąlygos ir įsipareigojimai panašūs su pažadais psichologiniame kontrakte;
- Psichologinis kontraktas gali būti naudingas suvokiant kaip makro ir mikro pasikeitimai darbo santykiuose įtakoja darbuotojo elgseną darbe. Vertinant per psichologinio kontrakto prizmę, analizuojama kaip organizaciniai pokyčiai, tokie kaip etatų mažinimas, įmonės veiklų atskyrimas, perėjimas į rinkos ekonomiką, laikinų darbų sutarčių sudarymas ar kiti veiksniai, veikia darbuotojo elgseną ir jo įsipareigojimą organizacijai;
- Psichologinio kontrakto teorija, turinti kitų socialinių teorijų, tokių kaip lygybės ir teisingumo, organizacinės paramos ir lyderio-nario mainų teorijos, bruožų, padeda suprasti įvairių reiškinių, pvz. psichologinio kontrakto sulaužymo, esmę;
- Psichologinis kontraktas yra abipusis, dinamiškas procesas, kuris gali būti įvykdomas, sulaužomas, dėl jo šalys gali iš naujo persiderėti. Tai išskiria psichologinį kontraktą iš daugelio kitų organizacinės psichologijos teorijų, besiremiančių priežasčių – pasekmių ryšiais ar apimančių požiūrio konstrukta, teikiančių mažai įžvalgų apie kasdienę darbo patirtį ir elgseną.

Mokslininkai, tyrinėję psichologinį kontraktą įvairiais periodais, įvairiai apibūdindavo kas tai yra psichologinis kontraktas, kas sudaro jo turinį, kas yra jo šalys, tačiau vieningo apibrėžimo iki šiol nėra (Anderson ir Schalk, 1998; Dadi, 2012). Šiame darbe, nagrinėjant psichologinio kontrakto taikymo organizacijos lygmenyje problemas, pagrindiniu psichologinio kontrakto apibrėžimu pasirenkamas Scheino (1965) pateiktas apibrėžimas, teigiantis, kad psichologiniame kontrakte dalyvauja tiek darbuotojas, tiek organizacija. Pasak Scheino (1965), „psichologinis kontraktas sudaromas ir iš individo lūkesčių organizacijos atžvilgiu, ir iš organizacijos lūkesčių individo atžvilgiu. Šie lūkesčiai yra nerašyti darbuotojo ir organizacijos susitarimai, veikiantys kaip galingas determinatorius“ (Gražulis, Valickas, Dačiulytė ir Sudnickas, 2012, p. 260). Gražulis *et al* (2012) šį Scheino apibrėžimą apibūdina kaip klasikinį; Wellinas (2007) nurodo, kad tai yra daugelio žmogiškųjų resursų valdymo specialistų naudojamas apibrėžimas.

Psichologinio kontrakto tyrimų raidoje reikšmingas buvo Rousseau (1989) psichologinio kontrakto apibrėžimas, kuriame mokslininkė akcentavo individualaus požiūrio svarbą, apibrėždama psichologinį kontraktą kaip asmens tikėjimą dėl abipusio įsipareigojimo tarp individo ir organizacijos. Rousseau (1989) teigimu, psichologinį kontraktą gali turėti tik darbuotojas, bet ne organizacija. Organizacija, kaip kita santykių šalis, tik sudaro kontekstą arba sąlygas, kuriose darbuotojas susikuria savo individualų psichologinį kontraktą.

Kaip teigia Lesteris, Turnley, Bloodgoodas ir Bolinas (2002) ir jiems pritaria Guestas ir Conway'us (2002), Rousseau paskelbus naują psichologinio kontrakto apibrėžimą, dauguma tyrėjų sutelkė dėmesį išimtinai darbuotojų psichologinio kontrakto tyrimams arba psichologinio kontrakto sulaužymo pasekmėms. Vėlesnė Guesto (2004), Winterio ir Jaksono (2006), Walker (2010), Sonnenberg, Koene ir Paauwe (2011) ir Katou (2015) atlikta mokslinių tyrimų analizė rodo, kad psichologinio kontrakto mokslinių tyrimų krypties tendencija išlieka ta pati: daugelyje darbų analizuojamas darbuotojų psichologinis kontraktas, o organizacijos, kaip antrosios kontrakto šalies, psichologinis kontraktas nagrinėjamas daug rečiau.

Guesto (1998) nuomone, tai, kad buvo atmesti tradiciniai psichologinio kontakto apibrėžimai, pateikti Argyrio ir Scheino, ir daugelis šiuolaikinių JAV tyrinėtojų priėmė Rousseau apibrėžimą, psichologinio kontrakto tyrimus veda vis tolyn nuo psichologinio kontrakto koncepcijos, kurios esmę sudaro dviejų šalių abipusiai susitarimai. Cullinane ir Dundono (2006) nuomone, turėtų būti grįžtama prie psichologinio kontrakto ištakų ir, siekiant suprasti bendrus ir abipusius įsipareigojimus, psichologinį kontraktą taip pat vertinti ir iš organizacijos perspektyvos. Pasak Coyle-Shapiro ir Kesslerio (2002), psichologinio kontrakto vertinimas iš darbdavio perspektyvų leistų tyrėjams geriau suprasti psichologinio kontrakto procesą ir suvokti, kaip dviejų kontakto šalių tarpusavio santykiai veikia patį psichologinį kontraktą.

Mokslininkams, teigusiems, kad psichologiniame kontrakte egzistuoja dvi šalys ir reikia vertinti abiejų šalių lūkesčius, pasižadėjimus ar įsipareigojimus bei jų tarpusavio mainus, galima priskirti tiek pirmosios, tiek antrosios psichologinio kontrakto vystymosi stadijų mokslininkus: Argyrį (1960), Levinsoną, Price, Mundeną, Mandlą ir Solley (1962), Scheiną (1965, 1980), Kotterį (1963), Herriotą ir Pemberton (1997), Guestą (1998), Coyle-Shapiro ir Kesslerį (1998), Coyle-Shapiro (2001), Guestą ir Conway'ų (2002), Tekleabą ir Taylor (2003).

Psichologinio kontrakto apibrėžimas rodo, kad psichologiniame kontrakte dalyvauja dvi šalys: darbuotojas ir organizacija. Darbuotoją, kaip vieną iš kontrakto šalių, identifikuoti yra paprasta. Darbdavio arba organizacijos atstovavimo klausimas šiuo metu yra vienas didžiausių neaiškumų psichologinio kontrakto literatūroje (Conway ir Briner, 2006; Coyle-Shapiro ir Parzefall, 2008). Kaip nurodo Coyle-Shapiro ir Parzefall (2008), nesutarimas kas gi atstovauja organizacijai, buvo viena iš priežasčių, kodėl organizacijos psichologinis kontraktas yra mažai tyrinėjamas.

Taigi, kas atstovauja organizaciją? Tiesioginis vadovas? Direktorius? Personalo skyrius? Mažesnėse organizacijose tai identifikuoti paprasčiau, bet didelių organizacijų atveju identifikuoti, kas psichologiniame kontrakte atstovauja organizaciją, tampa sudėtinga (Conway ir Briner, 2009; Pate ir Scullion, 2010). Conway'us ir Brineris (2009) teigia, kad darbuotojai nesuvokia atskirų asmenų kaip organizacijos. Autorių nuomone, darbuotojų suvokimu, organizacija yra tiesioginių ir netiesioginių vadovų vadovavimo, personalo valdymo politikos ir organizacijoje naudojamos dokumentacijos visuma. Organizacijai veikiant per patikėtinius arba agentus, darbuotojai jai priskiria žmonėms būdingas savybes – organizacija antropomorfizuojasi (Levinson *et al*, 1962; Schein, 1965; Rousseau, 1989; Morrison ir Robinson, 1997). Darbuotojų požiūriu, organizacija tampa patikimu bei besirūpinančiu kitais asmeniu, galinčiu turėti įsipareigojimų (Conway ir Briner, 2005).

Kaip nurodo Shore, Porter ir Zahra (2004), psichologiniame kontrakte organizaciją dažniausiai atstovauja įvairūs patikėtiniai. Tai reiškia, kad psichologinį kontraktą su darbuotoju gali sudaryti skirtingų pareigybių ar valdymo lygmens asmenys. Kokie tie asmenys, mokslininkų nuomonės išsiskiria; jų nuomonės būtų galima suskirstyti į tris grupes.

Pirmosios mokslininkų grupės atstovai teigia, kad, sudarant psichologinį kontraktą, organizacijai atstovauja darbuotojų tiesioginiai vadovai (Tekleab ir Taylor, 2003). Coyle-Shapiro ir Parzefall (2008), pritarėdamos Lewis ir Taylor (2001) teiginiams, akcentuoja, kad tiesioginiai vadovai atlieka labai svarbų vaidmenį formuojant, palaikant ir stebint darbuotojų psichologinius kontraktus. Guestas ir Conway'us (2000) pritaria, kad tiesioginiai vadovai galėtų būti įvardinami organizacijos atstovais psichologinio kontrakto kontekste, nes darbuotojai paprastai daugiausia kontaktų turi su tiesioginiais vadovais, kurie perteikia organizacijos lūkesčius darbuotojams, tiesiogiai vertina darbuotojų veiklą. Autoriai pabrėžia, kad darbuotojai ne visada gali pripažinti tiesioginius vadovus organizacijos atstovais, nebent jie užima aukštas pozicijas organizacijos valdymo struktūroje.

Antrosios mokslininkų grupės atstovai mano, kad psichologinis kontraktas yra sudaromas tarp aukščiausio ar vidurinio valdymo lygio vadovų, kurie atstovauja organizaciją, ir darbuotojų (Porter, Pearce, Tripoli ir Lewis, 1998; Coyle-Shapiro ir Kessler, 2002). Autoriai savo nuomonę argumentuoja tuo, kad sprendimai, įtakojantys darbo santykius, yra priimami aukštesnio rango vadovų. Porter *et al* (1998), analizavę aukščiausio lygio vadovų psichologinio kontrakto suvokimą, teigia, kad aukščiausio lygio vadovai geriausiai žino, kokias akstinus organizacija gali pasiūlyti darbuotojui. Panašiai aukščiausio lygio vadovų svarbą įvardino Guestas ir Conway'us (2002), tyrinėję organizacinės komunikacijos įtaką psichologinio kontrakto sulaužymui (Coyle-Shapiro ir Parzefall, 2008).

Trečiosios mokslininkų grupės nuomone, organizaciją psichologiniame kontrakte gali atstovauti ir aukščiausio ar vidurinio valdymo lygio vadovai, ir darbuotojų tiesioginiai vadovai. Kaip teigia Wellinas (2007) bei Coyle-Shapiro ir Shore (2007), darbuotojas turi įvairiausių ryšių su darbdaviu, pradedant proksimaliniais ryšiais su tiesioginiais vadovais ir baigiant distaliniais ryšiais su aukštesnio ir aukščiausio lygio vadovais. Aukštesnio ir aukščiausio lygio vadovai priima sprendimus dėl svarbiausių tarpusavio mainų kriterijų (pvz., atlyginimo sistemos tipo, skatinimo sistemos pobūdžio, darbų saugos), o žemesnio lygio vadovai užtikrina šių kriterijų įgyvendinimą. Be to, žemesnio lygio vadovai, atstovaudami organizaciją, su darbuotojais gali sudaryti psichologinį kontraktą specifiniais klausimais, pvz., lankstumo ar autonomijos. Coyle-Shapiro ir Shore (2007) nuomone, nepriklausomai nuo vadovavimo lygio ir vadovų suvokimo ar jie atstovauja organizaciją, ar ne, visų valdymo lygių vadovai atstovauja organizaciją psichologiniame kontrakte.

Pastaruosiu metu vis dažniau akcentuojama kartų reikšmė šiuolaikinėje vadyboje. Suvokiant ir išnaudojant kartų unikalumą, galima lanksčiau pasirinkti vadovavimo stilių, taikyti tikslingesnes motyvavimo priemones, išvengti darbinių konfliktų dėl kartų „nesusikalbėjimo“, bet ir išgauti sinergiją, galinčią suteikti išskirtinį konkurencinį pranašumą (Juknevičienė, 2013). Mokslinėje literatūroje kartų klausimas nagrinėjamas išryškinant ir apibendrinant kartų bruožus, kartų tarpusavio sąveiką ar vertinant kartų požiūrį į darbų, jų įsipareigojimą organizacijai. Tyrimų, kuriuose būtų nagrinėjama ko iš darbuotojų tikisi skirtingų kartų vadovai, rasti nepavyko.

Apibendrinti psichologinio kontrakto tyrimus organizacijos lygmeniu galima Coyle-Shapiro ir Parzefall (2008) išsakyta nuomone, kad psichologinio kontrakto tyrimai iš darbdavio perspektyvos yra kūdikystės stadijoje ir laukia labai daug darbų tyrinėjant sąveiką tarp darbdavio ir darbuotojo.

Šis darbas prisidės prie psichologinio kontrakto tyrimų, atsakydamas į klausimą „Kokie yra organizacijos lūkesčiai darbuotojų atžvilgiu? Ko organizacija dažniausiai tikisi iš darbuotojų“ ir detaliau atskleisdamas, ko tikisi skirtingų kartų vadovai, atstovaujantys organizaciją.

2. TEORINIAI PSICHOLOGINIO KONTRAKTO TAIKYMO SPRENDIMAI

2.1. Psichologinio kontrakto samprata

2.2.1. Psichologinio kontrakto apibrėžimas

Sąvoka „psichologinis kontraktas“ apima du vienas kitam prieštaraujančius apibrėžimus: psichologinis ir kontraktas. Kontraktą arba sutartį mes paprastai įsivaizduojame kaip tikslų ir juridiskai privalomą vykdyti susitarimą su asmeniu arba organizacija, dažniausiai už tai gaunant atlygį. Tai visiškai priešinga tai, ką mes manome apie sąvoką „psichologinis“, kuris reiškia neapčiuopiamus dalykus ir apima mūsų protą, jausmus, lūkesčius kito asmens atžvilgiu (Wellin, 2007). Sprendžiant vien tik iš dviejų žodžių derinio galima daryti prielaidą, kad dviejų prieštaraujančių apibrėžimų buvimas vienoje formuluotėje rodo, kokie gali būti svarbūs realiai neapčiuopiami veiksniai realiuose asmenų ar organizacijų santykiuose ir kokias faktines pasekmes jie gali turėti.

Psichologinio kontrakto sąvoka teigia, kad asmenų tarpusavio santykiuose egzistuoja lūkesčiai vienas kito atžvilgiu, kurie įtakoja ir keičia tų asmenų elgseną. Nors psichologinis kontraktas gali egzistuoti tarp įvairių asmenų, susietų įvairiais ryšiais, pastaruoju metu psichologinio kontrakto sąvoka dažniausiai naudojama nagrinėjant darbuotojo ir organizacijos tarpusavio santykius.

Darbuotojo ir organizacijos atveju, psichologinio kontrakto sąvoka remiasi prielaida, kad organizacijoje, be formalios rašytinės darbo sutarties egzistuoja tam tikri, nerašyti, darbuotojo ir organizacijos lūkesčiai ir įsipareigojimai vienas kito atžvilgiu. Pasak klasikiniu tapusiu Scheino (1980) apibrėžimo, „psichologinis kontraktas sudaromas iš individo lūkesčių organizacijos atžvilgiu, ir iš organizacijos lūkesčių individo atžvilgiu. Šie lūkesčiai yra nerašyti darbuotojo ir organizacijos susitarimai, veikiantys kaip galingas elgesio determinatorius. Nors jie nėra oficialūs, tačiau suvokiami kaip daugiau ar mažiau privalomi abiem šalims ir veikiantys tarsi teisinis susitarimas“ (Gražulis *et al*, 2012).

Kaip teigia Gražulis *et al* (2012), remdamiesi Grey (1994), Barucho (2004), Edwardso ir Wajemano (2005) teiginiais, šiuolaikiniais laikais yra aktuali abipusė nauda, kurios gali tikėtis darbuotojas ir organizacija. Dabartinis kontrakto pagrindas – dviejų savarankiškų subjektų partneriškas susitarimas. Todėl organizacijos nebenori įdarbinti tokių darbuotojų, kurie patys nežino, ką gali pasiūlyti organizacijai ir ko jie nori iš organizacijos. Darbuotojų sąmoningumas ir savarankiškumas tampa didžiausiomis vertybėmis. Ir darbuotojas, ir organizacija yra partneriai, derybomis bei susitarimu besidalinantys atsakomybę už abipusę sėkmę.

Darbo santykiuose svarbi tiek darbo sutartis, tiek psichologinis kontraktas. Robinson ir Rousseau (1994) teigimu, formali darbo sutartis yra priemonė, apjungianti darbuotoją ir organizaciją, reguliuojanti

jų elgseną bei užtikrinanti organizacijos tikslų pasiekimą. Psichologinis kontraktas šiuo atveju padeda užtikrinti įsitraukimo santykius tarp darbuotojo bei organizacijos bei didina organizacijos veiklos efektyvumą.

Apibendrinama psichologinio kontrakto sampratą, Griaznova (2005), pateikia šias psichologiniam kontraktui būdingas charakteristikas:

1. Psichologinis kontraktas apima tiek darbuotojo, tiek darbdavio nerašytus lūkesčius ir įsipareigojimus vienas kito atžvilgiu;
2. Šie darbuotojo ir darbdavio lūkesčiai bei įsipareigojimai nebūtinai formalizuojasi. Jie ir toliau gali būti suprantami kaip nerašyti susitarimai tarp darbuotojo ir darbdavio. Tokiu atveju, psichologinis kontraktas suteikia galimybę abiem šalis įsipareigojimus vykdyti sąžiningai ir gera valia;
3. Psichologinis kontraktas yra dinamiškas. Jis gali pastoviai kisti, priklausomai nuo organizacijos vystymosi raidos, darbuotojo lūkesčių, kintančios socialinės ir verslo aplinkos.
4. Kadangi psichologinis kontraktas remiasi individualiais asmens lūkesčiais ir didžiąja dalimi priklauso nuo asmens asmeninių savybių ir jo darbo patirties, vienos ir tos pačios organizacijos darbuotojai gali turėti skirtingus psichologinius kontraktus su organizacija. Tai sąlygos skirtingą procesų, vykstančių organizacijoje, suvokimą;
5. Psichologinio kontrakto apibrėžimai pabrėžia, kad psichologinis kontraktas turi būti abipusis. Dažnai šalių supratimas apie tarpusavio įsipareigojimus skiriasi, dažniausiai veikiant asimetriniams valdymo ryšiams ar informacijai. Psichologinio kontrakto veikimui iš principo labai svarbus žinojimas, kad šalių tarpusavio ryšiai egzistuoja.

2.2.2. Psichologinio kontrakto mokslinių teorijų raida

Psichologinis kontraktas yra analizuojamas daugiau nei 50 pastarųjų metų, tačiau tik kelis pastaruosius dešimtmečius darbdavio ir darbuotojo santykių ryšių analizei skiriama daugiau dėmesio. Galima išskirti du pagrindinius psichologinio kontrakto koncepcijų vystymosi etapus:

1. Atsiradimo ir vystymosi pradžios etapą, trukusį nuo 1958 m. iki 1988 m.;
2. Rekonceptualizacijos etapą, prasidėjusį 1989 m. ir besitęsiantį iki dabartinių laikų.

Nors terminą „psichologinis kontraktas“ pirmasis konceptualizavo Argyris 1960 m., idėja, kad darbo santykiai yra mainų santykiai, mokslinėje literatūroje kilo daug anksčiau. Kaip nurodo Pachmovas (2014), Barnardas 1938 m. pateikė „pusiausvyros teoriją“, teigiančią, kad darbuotojo darbo santykių tęstinumas priklauso nuo organizacijos adekvataus atsilyginimo už darbuotojo pastangas. Teorija teigia,

kad būtini proporcingi mainai tarp darbuotojo ir organizacijos: iš organizacijos perspektyvos, darbuotojo indėlis turi būti pakankamai svarus, kad organizacija jį motyvuotų; iš darbuotojo pusės, motyvacija turi būti pakankamai patraukli, kad darbuotojui atsirastų noras įnešti indėlį organizacijos labui. Kaip teigia Pachomovas (2014), Barnardo modelis retai cituojamas literatūroje apie psichologinį kontraktą, nors pati idėja apie proporcingus mainus tarp organizacijos ir darbuotojų turi panašumo su psichologinio kontrakto principais.

Dadis (2012) pirmuoju mokslininku, pradėjusiu psichologinio kontrakto koncepciją, įvardija JAV psichiatrą Menningerį, kuris 1958 m. knygoje „Psichoanalitikos technikos teorija“ pažymėjo, kad psichologinis kontraktas apima įvairius tarpusavio mainus tarp psichoterapeuto ir jo paciento, kurie yra neišsakytame lygyje. Menningeris savo sukurtos psichoanalitinės technikos konkrečiai neįvardijo kaip psichologinio kontakto technikos.

Argyris buvo pirmasis mokslininkas, kuris konceptualizavo terminą „psichologinis darbo kontraktas“ 1960 m. išleistoje knygoje „Organizacinės elgsenos suvokimas“. Autorius šį terminą panaudojo aprašydamas vyravusius tarpusavio supratimo santykius tarp grupės darbuotojų ir jų vadovo. Jis pastebėjo, kad vienos gamyklos brigados vadovas demonstravo pasyvų arba „supratingą“ vadovavimo stilių, o jo darbuotojai, savo ruožtu, demonstravo pakankamai gerus darbo rezultatus. Argyris šį fenomeną aiškino tuo, kad brigados vadovas savo karjerą pradėjo nuo pačių žemiausių karjeros laiptų, gerai jautė kompanijos neformalią kultūrą, todėl suprato, kad geriausias būdas priversti darbuotojus dirbti pageidaujamu stiliumi yra susiklosčiusios neformalios kultūros ir vidinių elgesio normų palaikymas. Mokslininkas teigė, kad vienas iš pasyvaus arba supratingo vadovavimo rezultatų ir buvo „psichologinio darbo kontrakto“ išsivystymas. Argyrio teigimu, tarp brigados vadovo ir jo darbuotojų yra tam tikri neoficialūs tarpusavio įsipareigojimai ir šalys tikisi, kad jų bus laikomasi. Jo nuomone, jeigu brigados vadovas, sekdamas vadovybės reikalavimus, įvestų kontrolės sistemas, erzinančias darbuotojus, psichologinis darbo kontraktas greičiausiai pasibaigtų.

1962 m. išleistas kitas mokslinis darbas, praplėtęs psichologinio kontrakto sąvoką. Knygoje „Žmonės, valdymas ir psichinė sveikata“ Levinsonas *et al* pateikė savo psichologinio kontrakto suvokimą. Tyrimų metu mokslininkai pastebėjo, kad tuomet, kai darbininkai kalbėjo apie savo darbą, jie dažnai kalbėjo apie savo lūkesčius ir šie lūkesčiai pasižymėjo savybe, kad juos kompanija kaip ir privalėjo vykdyti. Tyrėjų žodžiais, tokie tyrimų rezultatai jiems priminė Menningerio darbus, skirtus nematerialiems kontraktinių santykių aspektams ir galiausiai išaugo į psichologinio kontrakto koncepciją. Levinsonas *et al* psichologinį kontraktą apibūdino „eile tarpusavio lūkesčių, kuriuos kontrakto šalys gali ne iki galo suvokti, bet kurie vis tiek turi įtakos jų santykiams“ (Griaznova, 2005). Šie lūkesčiai nėra akivaizdūs, formuojasi ankstesnės patirties pagrindu ir laikui bėgant keičiasi. Tiek kiekvieno darbininko, tiek organizacijos lūkesčiai buvo vertinami kaip psichologinio kontrakto komponentai.

Jeigu įvertinti darbuotojo lūkesčius yra pakankamai lengva, įvertinti organizacijos lūkesčius yra kur kas sunkiau. Levinsono *et al* nuomone, apie organizacijos lūkesčius galima spręsti išanalizavus aplinką, kurioje ji veikia, žinant jos politiką ir vidines procedūras, deklaruojamas vertybes, vertinant jos viešus pareiškimus, atsižvelgiant, kaip organizacija įvertina savo darbuotojų veiklą. Analizuodami šiuos faktorius, autoriai pažymėjo, kad jų tirtos organizacijos atveju, organizacija tikėjosi, kad jos darbuotojai bus rūpestingi visuomenės nariai, kontroliuos broko nebuvimą, stengsis dirbti efektyviai, stengsis įgauti įgūdžius, reikalingus kylant tarnybinėje hierarchijoje, demonstruos tam tikrą lankstumą. Levinsono *et al* pateikti organizacijos lūkesčių įvertinimo faktoriai šiuo metu yra dominuojantys vertinant organizacijų lūkesčius. Vėlesni tyrėjai juos išskiria kaip psichologinio kontrakto formavimo mechanizmo sudedamąsias dalis (Griaznova, 2005).

Scheinis 1965 m. išleistoje knygoje „Organizacinė psichologija“ pabrėžė psichologinio kontrakto svarbą suprantant ir valdant organizacijos elgseną. Pasak Scheino, kiekvienas naujas organizacijos narys, įvairūs vadovai ar kiti organizacijos nariai turi raštiškai nesuformuluotus lūkesčių rinkinius, kurie galioja visais laikais. Autoriaus nuomone, psichologinės sutarties sąvoka reiškia, kad žmogus turi platų lūkesčių spektrą organizacijos atžvilgiu, o organizacija – jo atžvilgiu. Pažymėtina, kad lūkesčiai susiję ne tik su tuo, koks darbas bus atliktas ir kiek už jį sumokėta, bet ir apima įvairias teises, privilegijas ir prievoles, egzistuojančias tarp darbuotojo ir organizacijos ir kurių negalima įforminti formaliuose susitarimuose. Scheino pateikta psichologinio kontrakto samprata labiau yra pritaikoma senojo tipo psichologiniams kontraktams (sudarytiems iki 1990 m.), kurie nesikeitė arba keitėsi labai nežymiai (darbuotojai žinojo ko laukti, organizacija jiems užtikrindavo saugumą mainais už patikimą ir ištikimą darbo jėgą).

Sekantis reikšmingas etapas psichologinio kontrakt raidoje yra susijęs su Kotterio moksliniu darbu, paskelbtu 1973 m. Kotteris psichologinį kontraktą apibūdina panašiai kaip Scheinas, tačiau jį papildė šalių pasižadėjimais, apibūdindamas psichologinį kontraktą kaip numanomą kontraktą tarp asmens ir organizacijos, kuris nustato, ką kiekviena šalis turi duoti ir ko tikisi iš kitos šalies tarpusavio santykiuose. Jo nuomone, įvairūs lūkesčiai, pasižadėjimų atitikimas ar neatitikimas sudaro psichologinio kontrakto esmę ir modalumą ir perkelia psichologinį kontraktą į kokybiškai naują lygmenį.

Esminis lūžis psichologinio kontrakto raidoje įvyko 1989 m., Rousseau pateikus naują psichologinio kontrakto apibrėžimą. Pagal Rousseau (1989), psichologinis kontraktas formuojasi tarpusavio pasižadėjimų pagrindu ir laikui bėgant pavirsta į pakankamai stabilų elgesio ir suvokimo modelį arba schemą. „Terminas psichologinis kontraktas reiškia individo tikėjimą, susijusį su terminais ir sąlygomis pagal mainų sutartį tarp jo ir kitos šalies. Pagrindiniai klausimai čia apima įsitikinimus, kad pažadai bus įvykdyti ir už tai bus pasiūlytas atlygis, susiejantis šalis tam tikrais abipusiais įsipareigojimais“ (Rousseau, 1989), (p. 123). Pagal šį apibrėžimą, psichologinio kontrakto perspektyva

persikelia iš skirtingo lygio tarpusavio santykių tarp dviejų šalių (individo ir organizacijos) į vienašališką vienaskaitinį individo lygį (Anderson ir Schalk, 1998).

Svarbiausius psichologinio kontrakto vystymosi etapus ir pagrindinių teorijų kūrėjų teiginius apibendrinti galima taip:

1 lentelė. Svarbiausieji psichologinio kontrakto vystymosi etapai (Dadi, 2012)

<i>Skirtumai nuo kitų teorijų</i>	<i>Panašumai su kitomis teorijomis</i>	<i>Svarbiausi teiginiai</i>
Menningeris (1958)		
Psichologinis kontraktas nebūtinai gali būti siejamas su darbo vieta. Santykiai nėra abipusiai.	Tarpusavio santykiai yra pagrįsti pasitenkinimu, kurio reikšmė tolygi lūkesčiams.	Psichologinis kontraktas taip pat vyksta ir kai kuriuose tarpasmeniniuose mainuose.
Argyris (1960)		
Psichologinis kontraktas grindžiamas neformalia organizacijos kultūra.	Abipusiai įsipareigojimai. Mainų santykiai yra abipusiai.	Psichologinis kontraktas optimaliai veikia esant pasyviai vadovavimo stiliui.
Levinsonas (1962)		
Svarbu suprasti tarpusavio santykius iš darbuotojo ir darbdavio pozicijų.	Abipusiai įsipareigojimai. Psichologinio kontrakto pagrindą sudaro lūkesčių serija.	Yra dvi lūkesčių rūšys: numanomi lūkesčiai ir organizacijos lūkesčiai.
Scheinis (1965)		
Pasinaudojo tiek Argyrio, tiek Levinsono teiginiais apie psichologinį kontraktą. Daugiau dėmesio skyrė psichologinio kontrakto organizacijos šaliai.	Abipusiai lūkesčiai.	Psichologinis kontraktas yra nuolatinis procesas, kuris pastoviai persvarstomas iš naujo.
Kotteris (1973)		
Kuo daugiau darbuotojo ir darbdavio lūkesčių sutampa, tuo didesnis darbuotojo pasitenkinimas darbu.	Abipusių lūkesčių pagrindas yra darbuotojo ir darbdavio tarpusavio santykiai.	Lūkesčiai gali sutapti.
Rousseau (1989)		
Individualus tikėjimas ir supratimas labiau reikšmingas nei darbuotojo ir organizacijos tarpusavio mainai.	Abipusiškas mainų susitarimas.	Psichologinio kontrakto pažeidimo mechanizmo modelis.

Analizuojant psichologinio kontrakto raidą antruoju etapu, kaip teigia de Rozario (2012), remdamasi Campoy *et al* (2009) pateikta klasifikacija, pagal tai, ką tyrėjai manė esant psichologinio kontrakto pagrindu, visus tyrimus būtų galima suskirstyti į keletą grupių:

**2 lentelė. Psichologinio kontrakto
sutartinių įsipareigojimų ištakos (de Rozario, 2012)**

<i>Sutartinių įsipareigojimų ištakos</i>	<i>Autoriai</i>
<i>Lūkesčiai</i>	Freese ir Schalk (1996), Herriotas ir Pemberton (1997), Schalk, Freese ir Van Den Boschet (1995), Thomas ir Anderson (1998), Tinsley ir Lee (1999)
<i>Pažadai</i>	Guestas ir Conway'us (2002), Ho (1999), Kickul (2001), Robinson (1996), Robinson ir Morison (1995), Rousseau ir Tijoriwala (1999), Turnley ir Feldman (1998, 1999, 2000)
<i>Įsipareigojimai</i>	Freese ir Schalk (1999), Lewis-McClear ir Taylor (1998), Robinson <i>et al.</i> (1994), Rousseau (1990), Schalk ir Huiskamp (2002), Shore ir Barksdale (1998)
<i>Tikėjimas pažadais</i>	Coyle-Shapiro (2001), Coyle-Shapiro ir Kessleris (1998, 2000, 2002), Coyle-Shapiro ir Neumanas (2004), Dabos ir Rousseau (2004)

Ši klasifikacija rodo, kad tyrėjai dar nėra iki galo apsisprendę, kas yra svarbiausia psichologiniame kontrakte, apibrėžimai eina tarsi ratu ir pats procesas tęsiasi toliau. Nesutarimą, kas gi yra psichologinio kontrakto pagrindas, Andersonas ir Schalk (1998) įvardina kaip vieną pagrindinių problemų šiuolaikiniuose psichologinio kontrakto tyrimuose. Conway'us ir Brineris (2009) pritaria tokiems teiginiams, apibendrindami, kad šiuo metu paplitusios skirtingos nuomonės kas gi yra psichologinio kontrakto sutartinių įsipareigojimų ištakos. Šių autorių nuomone, dažniausiai tyrėjas psichologinį kontraktą apibūdina taip, kaip jis geriausiai atitinka jo tyrimų pobūdį ir tyrimų rezultatus.

Tiriamąjį objekto prasme, šiuolaikinis psichologinis kontraktas tyrinėjamas tokiais įvairiais aspektais, pavyzdžiui:

- Įsipareigojimų organizacijai didinimo;
- Emocinių įsipareigojimų susiformavimo;
- Organizacinės kultūros formavimo;
- Konfliktų valdymo;
- Motyvavimo sistemos kūrimo;
- Žinių valdymo organizacijoje ir pan.

Tyrimais siekiama nustatyti, kokios yra psichologinio kontrakto charakteristikos (bruožai, turinys, skirtumai tarp skirtingų darbuotojų grupių), kaip veikia psichologinis kontraktas, kas daro įtaką jo naudojimui poreikiui, kokia psichologinio kontrakto sudėtis, kaip jis įgyvendinamas organizacijose tarp darbuotojo ir organizacijos. Tyrimai dažniausiai atliekami verslo ir viešosiose įmonėse.

3 lentelė. Psichologinio kontrakto tyrimo sričių pavyzdžiai (Lövblad ir Bantekas, 2010)

<i>Autorius</i>	<i>Tyrimas</i>	<i>Psichologinio kontrakto veiksnys</i>	<i>Kontraktas</i>
Milwardas ir Hopkinsas (1998)	Tęstinis psichologinis kontraktas	Įsipareigojimas organizacijai	Jungtinės Karalystės darbuotojai
Shore ir Barksdale (1998)	Įsipareigojimų balansas	Emocinis įsipareigojimas	Dirbantys verslo administravimo magistrantūros studentai
Coyle-Shapiro ir Kessleris (2000)	Psichologinio kontrakto vystymas	Įsipareigojimas	Jungtinės Karalystės įstaigų vadovai ir darbuotojai
Hui, Rousseau ir Lee (2004)	Tęstinis psichologinis kontraktas	Pilietiška organizacinė elgsena	Verslo administravimo magistrantūros darbuotojai Kinijoje
Atkinsonas (2007)	Tęstinis psichologinis kontraktas	Pasitikėjimas (emocinis ir kognityvinis)	Mažos įmonės
Bellou (2008)	Psichologinio kontrakto vystymas	Įtaka organizaciniams pokyčiams	Graikijos įmonės

Apibendrinant šiuolaikinio psichologinio kontrakto tyrimus, galima išskirti tris pagrindines tyrimų ir mokslinių teorijų vystymosi kryptis (Coyle-Shapiro ir Parzefall, 2008):

1. *psichologinio kontrakto pažeidimo pasekmių tyrimai*. Tai dominuojanti psichologinio kontrakto tyrimų sritis, sutelkianti dėmesį į darbuotojo jausmus, nuostatas ir elgseną, darbdaviui pažeidus psichologinį kontraktą. Tyrimams pradžia davė Rousseau (1989) pateiktas psichologinio kontrakto apibrėžimas bei psichologinio kontrakto pažeidimo svarbos akcentavimas žvelgiant iš darbuotojo perspektyvos. Morrison ir Robinson (1997) šią problemą nagrinėjo dar plačiau, išskirdami du psichologinio kontrakto pažeidimo tipus: pažeidimą (angl. *violation*) ir sulaužymą (angl. *breach*), kurie tarpusavyje skiriasi emociniu ir kognityviniu pradais.

Kaip nurodo Coyle-Shapiro ir Parzefall (2008), įvairūs autoriai nagrinėja įvairiausias temas, susijusias su psichologinio kontrakto sulaužymu ar pažeidimu:

- Kontrakto sulaužymo įtaką asmens psichologinei gerovei – Conway'us ir Brineris (2002);
- Įtaką ketinimams palikti darbą - Tekleabas ir Taylor, Turnley'us ir Feldmanas;
- Įtaką sumažėjusiam asmens pasitenkinimui darbu – Tekleabas ir Taylor;
- Įtaką asmens pasitikėjimui organizacija – Robinson;
- Įtaką organizaciniams įsipareigojimams - Coyle-Shapiro ir Kessleris (2000);
- Įtaką sumažėjusiajam darbuotojų įsipareigojimui organizacijai - Coyle-Shapiro ir Kessleris (2000) ir pan.

Tik keletas autorių peržengė asmens perspektyvos ribas ir nagrinėjo kitus, su psichologinio kontrakto pažeidimu, susijusius klausimus, pavyzdžiui, Conway'us ir Brineris (2002), kurie empiriškai nustatė, kad kuo yra didesnė pažado svarba darbuotojui, tuo didesnės yra neigiamos

psichologinio kontrakto sulaužymo pasekmės. Tai, kad psichologinio kontrakto pasekmių tyrimai pradėjo plėtotis kitomis kryptimis, leidžia tikėtis, kad ateityje bus nagrinėjami priežastiniai ryšiai tarp psichologinio kontrakto pažeidimo ir sulaužymo, tarp sulaužymo suvokimo ir pažeidimo sukeltų jausmų ar psichologinio kontrakto pažeidimo tarp organizacijos ir darbuotojo atvejai (Coyle-Shapiro ir Parzefall, 2008).

2. *psichologinio kontrakto turinio tyrimai*. Šios pakraipos tyrėjai psichologinio kontrakto sudedamąsias dalis, tokias kaip įdomus darbas, darbo saugumas, karjeros perspektyvos, apmokėjimo, apmokymo, tobulėjimo perspektyvos, autonomija darbe ar pan. skirstė į dvi dimensijas: transakcinę ir santykių. Tyrimams pradžią davė Rousseau darbai apie psichologinio kontrakto transakcinę ir santykių puses (Rousseau, 1990). Kaip nurodo Coyle-Shapiro ir Parzefall (2008), Taylor ir Tekleabas, Arnoldas, O'Leary-Kelly ir Schenkas, Sels, Janseens ir Van den Brande toliau tyrinėjo, kurie veiksniai psichologiniame kontrakte yra transakciniai, o kurie – santykių, ir kaip jie tarpusavyje yra susiję. Prie šios tyrimų pakraipos taip pat galima priskirti Coyle-Shapiro ir Kesslerio (2000), tyrusių darbuotojų mokymą kaip nepriklausomą dimensiją, darbus. Psichologinio kontrakto turinio tyrimų kryptys pasižymi tuo, kad pastangos suklasifikuoti psichologinio kontrakto sudedamąsias dalis į transkacines ir realiacines nedavė nuoseklių rezultatų.
3. *psichologinio kontrakto formavimo ypatumų tyrimai*. Tyrimams pradžią davė Rousseau pateikta psichologinio kontrakto sudarymo ir vystymosi schema (Rousseau, 2001). Autoriai nagrinėja įvairius klausimus:
 - Individo individualių verčių susiformavimo, aplinkos faktorių įtakos psichologinio kontrakto formavimuisi (Morrison ir Robinson, 2004);
 - Psichologinio kontrakto ypatumų įvairiuose darbinės veiklos etapuose (De Vos, Buyens ir Schalk, 2003);
 - Psichologinio kontrakto stabilumo (Coyle-Shapiro ir Kessler, 2000; Rousseau, 2001);
 - Žmogiškųjų resursų valdymo aspektų įtakos psichologinio kontrakto formavime (Guest, 1998, 2004; Guest ir Conway, 2002; Aggarwal ir Bhargava, 2008; Pate ir Scullion, 2010; Seeck ir Parzefall, 2010; Sonnenberg, Koene ir Paauwe, 2011; Chien ir Lin, 2013; Katou, 2015).

Apibendrinant galima teigti, kad šiuolaikinių psichologinio kontrakto mokslinių teorijų pagrindinis objektas yra darbuotojas ir su darbuotojo psichologinio kontrakto įgyvendinimu susiję aspektai. Kadangi psichologinis kontrakte dalyvauja dvi šalys, kai kurie mokslininkai akcentuoja tyrimų iš darbuotojo ir organizacijos perspektyvų svarbą.

2.2.3. Psichologinio kontrakto tipologija

Pastaruoju metu dažnai kalba apie esminius pokyčius, įvykusius darbuotojo ir darbdavio santykiuose per pastaruosius dešimtmečius. Darbuotojai tikisi dirbti pagal lanksčias darbo sutartis, darbus atlikti komandose, gauti įvairias užduotis, jas vykdyti greitesniais tempais. Tokie norai veikia ne tik darbą ir organizacijas, kuriose jie dirba, bet ir susitarimus dėl darbo ir galiausiai darbuotojo bei darbdavio tarpusavio lojalumo sumažėjimą (Van der Smissen, Schalk ir Fresse, 2013). Teigiama, kad esminiai pasikeitimai darbuotojo ir darbdavio santykiuose, finansiniai nestabilumai bei techninis progresas ir globalizacija lėmė vieno iš psichologinio kontraktų tipų - *naujojo psichologinio kontrakto*, kartais dar vadinamo „naujuoju sandėriu“, atsiradimą.

Kissleris (1994) pabrėžia šiuos skirtumus, būdingus senajam ir naujam psichologiniam kontraktams:

4 lentelė. Senasis ir naujasis psichologinis kontraktai (Kissler, 1994)

<i>Senasis psichologinis kontraktas</i>	<i>Naujasis psichologinis kontraktas</i>
Organizacija yra „tėvas“, darbuotojas yra „vaikas“	Organizacija ir darbuotojas abu yra „suaugę žmonės“
Organizacija apsprendžia darbuotojų vertę ir identitetą	Darbuotojai apsprendžia savo vertę ir identitetą
Tie, kurie pasilieka, yra geri ir lojalūs, kiti yra nelojalūs	Pastovi darbuotojų kaita organizacijai yra naudinga
Darbuotojai, kurie dirba taip, kaip pasakyta, dirbs iki pensijos	Ilgo laikotarpio įsidarbinimą keičia trumpo laikotarpio įsidarbinimai
Paaugstinimas pareigose yra pagrindinė augimo sąlyga	Augimas per asmeninius pasiekimus

Autoriai, nagrinėję naująjį psichologinį kontraktą, sutaria, kad nedarbas arba sumažėjusios darbo garantijos yra pagrindinė pasikeitusių darbo santykių priežastis (Hiltrop, 1996; Anderson ir Schalk, 1998; De Vos *et al* 2003). Galiojant naujojo psichologinio kontrakto sąlygoms, darbuotojui darbo vieta suteikiama tol, kol jis organizacijai suteikia pridėtinę vertę ir jis pats asmeniškai yra atsakingas surasti naujus būdus vertei didinti. Savo ruožtu, darbuotojas turi teisę reikalauti įdomaus ir svarbaus darbo, jis turi veikimo laisvę ir išteklius darbą atlikti gerai, gauna darbo užmokestį, atitinkantį jo indėlį, tobulėja ir kaupia patirtį, kuri bus reikalinga būsimuose darbuose.

Pagrindines senojo ir naujojo tipo psichologinio kontrakto charakteristikas galima apibendrinti taip:

5 lentelė. Pagrindinės senojo ir naujojo tipo psichologinio kontraktų charakteristikos (adaptuota pagal Anderson ir Schalk, 1998; Hiltrop, 1995; Griaznova, 2005)

<i>Charakteristika</i>	<i>Senasis psichologinis kontraktas</i>	<i>Naujasis psichologinis kontraktas</i>
<i>Pagrindinis akcentas</i>	Darbo užimtumo garantijos, lojalumas, pastovumas	Mainai, būsimas įdarbinimas ateityje
<i>Formatas</i>	Struktūrizuotas, numanomas, stabilus	Nestruktūrizuotas, lankstus, atviras pakeitimams
<i>Trukmė</i>	Pastovus	Kintantis
<i>Tikslas</i>	Platus	Siauras
<i>Pagrindas</i>	Tradicijos, teisingumas	Rinkos jėgos, įgūdžiai ir sugebėjimas, pridėtinė vertė
<i>Darbdavio įsipareigojimai</i>	Pastovumas, darbo užimtumo garantijos, apmokymai, karjeros perspektyvos. Sąžiningas apmokėjimas už gerą atliktą darbą	Manomai adekvatus atlyginimas už sukurtą pridėtinę vertę. Aukštas darbo užmokestis už aukštus darbo rezultatus
<i>Darbuotojo atsakomybė</i>	Lojalumas, atvykimas į darbą, patenkinamas darbo atlikimas, sutarimas su vadovais	Verslumas, inovacijos, nukreiptos į veiklos rezultatų gerinimą, puikus darbo atlikimas
<i>Kontraktiniai santykiai</i>	Formalizuoti, dažniausiai per profsąjungas ar kolektyvines sutartis	Asmeninė atsakomybė
<i>Karjeros valdymas</i>	Organizacijos atsakomybė; karjerą planuoja ir įgyvendina personalo valdymo skyrius	Asmeninė atsakomybė; kilimas karjeros laiptais įgyjant naujus įgūdžius ir pastoviai mokantis
<i>Apmokymai</i>	Organizacijai reikalingų specifinių įgūdžių apmokymai	Bendrų įgūdžių apmokymai
<i>Apmokėjimas už darbą</i>	Apmokėjimas ir naudos pagal išdirbtus metus	Rinkos reguliuojamas darbo užmokesčio dydis
<i>Profesinis tobulėjimas</i>	Dekvalifikacija	Kvalifikacijos kėlimas
<i>Konfliktų sprendimas</i>	Kolektyvinė sutartis ir ginčų sprendimai	Individualios ginčų sprendimo procedūros

Kaip teigia Castellis (2005) ir Hallas (2002), senasis psichologinis kontraktas remiasi darbdavio įsipareigojimu paisyti aiškiai apibrėžtų darbuotojų teisių, atsiskaitymo už darbą standartų, sudaryti sąlygas kelti kvalifikaciją, daryti karjerą pagal iš anksto žinomus reikalavimus. Iš darbuotojų darbdavys tikisi lojalumo, pasiryžimo dirbti viršvalandžius be papildomo darbo arba už jį, uolaus darbo. Naujasis psichologinis kontraktas pasižymi tuo, kad atsisakoma abipusio lojalumo, tariamasi dėl konkrečių užduočių ir terminų bei atlyginimo už tai. Tėvo (organizacijos) ir vaiko (darbuotojo) santykius keičia dviejų suaugusių žmonių savanoriška sutartis (Akudovičiūtė, Bučaitė, Grakauskas, Žibėnienė, 2007).

Pasikeitusios psichologinio kontrakto charakteristikos ir naujojo psichologinio kontrakto atsiradimas taip pat nulėmė ir psichologinio kontrakto turinio pasikeitimus.

Mokslinėje literatūroje pateikiama dar viena psichologinio kontrakto tipologija. Pagal įvairius veiksnius, apibrėžiančius psichologinį kontraktą (pvz. darbo apmokėjimą, autonomiją darbe, galimybę mokytis, karjeros galimybes, darbo įdomumą, darbo saugumą ir pan.) 1985 m. MacNeilas išskyrė du psichologinio kontrakto tipus (Rousseau ir Wade-Benzoni, 1994):

1. *transakcinį;*
2. *santykių.*

Autoriaus nuomone, transakcinis psichologinis kontraktas yra apibrėžtas laike trumpuoju periodu ir susijęs su materialiniais mainais. Šio tipo psichologinis kontraktas yra orientuotas į socialinius ir ekonominius įsipareigojimus, jam aktualus įsipareigojimas ir pasitikėjimas, iš jo sudėtinga išeiti. Transakcinio tipo kontaktas pasižymi nepakankamu lankstumu, aiškiais ir tiksliais sąlygomis ir neskatina jau turimų įgūdžių tobulinimo. Tuo tarpu santykių psichologinis kontraktas yra atviras abiejų pusių pasiūlymams; priklausomai nuo situacijos, gali būti nuolat pildomas, apima ir nematerialius objektų mainus, nėra apibrėžtas laike. Santykių psichologinio kontrakto sąlygos yra subjektyvios ir nematomos pašaliniam.

Psichologinio kontrakto skirstymas į transakcinį ir santykių, kaip teigia Conway'us ir Brineris (2006), dominuoja psichologinio kontrakto tyrimuose. Autoriai pateikia tokį apibendrintą abiejų psichologinio kontrakto tipų palyginimą:

6 lentelė. Transakcinio ir santykių psichologinio kontraktų tipų palyginimas (Conway, Briner 2006)

<i>Požymis</i>	<i>Transakcinis psichologinis kontraktas</i>	<i>Santykių psichologinis kontraktas</i>
<i>Laikotarpis</i>	Trumpo laikotarpio, laiko apriboti pažadai	Ilgo laikotarpio, neterminuoti pažadai
<i>Specifiškumo laipsnis</i>	Labai detalizuotas	Silpnai detalizuotas, amorfinis
<i>Keitimasis ištekliais</i>	Ištekliai materialūs, turintys vertinę išraišką	Ištekliai nematerialūs, socialiniai, emociniai
<i>Pažadų aiškumas</i>	Aiškūs, tikslūs	Numanomi, neišreikšti
<i>Derybos</i>	Tikėtina gali būti aiškios ir reikalaujančios abiejų pusių formalaus susitarimo	Numanomos; mažai tikėtina, kad apims realų abiejų pusių susitarimą
<i>Pavyzdžiai</i>	Apmokėjimas mainais už išdirbtų valandų skaičių	Darbo saugumas mainais už darbuotojo lojalumą

Kartais kyla neaiškumų, ar transakcinis ir santykių psichologiniai kontraktai yra priešingybė vienas kitam, ar jie gali kartu egzistuoti taip, kad darbuotojas turėtų abu šiuos kontraktus vienu metu. Rousseau (1989) praplėtė MacNeilo išskirtų psichologinių kontraktų tipų pasireiškimo diapazono ribas, teigdama, kad psichologinis kontraktas yra kontinuumas ir pagal poreikius jis gali būti labiau orientuotas arba į santykius, arba konkrečią transakciją (Rousseau ir Wade-Benzoni, 1994).

Rousseau (1995) nuomone, šiuolaikiniai darbo santykiai yra labai dinamiški, todėl analizuojant psichologinį kontraktą, vertėtų įvertinti laiko trukmės ir specifiškumo laipsnio dimensijas. Laiko trukmės dimensija apima darbo santykių trukmę tarp darbuotojo ir organizacijos (ilgalaikiai, trumpalaikiai), o specifiškumo laipsnio dimensija įvertina atlikimo būdus (detalizuotas, nedetalizuotas).

Laiko trukmės ir atlikimo būdo dimensijas Rousseau (1995) struktūrizavo 2x2 forma, identifikuodama keturis psichologinio kontrakto tipus:

		<i>Specifiškumo laipsnis</i>	
		<i>Detalizuotas</i>	<i>Nedetalizuotas</i>
<i>Trukmė</i>	<i>Trumpalaikis</i>	TRANSAKČINIS Aiškumas Lengva išeiti/didelė kadrų kaita Žemas įsipareigojimo laipsnis Laisvė sudaryti naujus kontraktus Silpnas mokymas Silpna integracija Silpna identifikacija	TRANZITINIS Neaiškumas/netikslumas Didelė kadrų kaita Nestabilumas
	<i>Ilgalaikis</i>	SUBALANSUOTAS Aukštas įsipareigojimo laipsnis Stipri integracija Stipri identifikacija Pastovus vystymasis Tarpusavio palaikymas Dinamiškumas	SANTYKIŲ Aukštas įsipareigojimo laipsnis Aukštas emocinio įsipareigojimo laipsnis Stipri integracija Stipri identifikacija Stabilumas

1 pav. Psichologinio kontrakto tipai (Rousseau ir Wade-Benzoni, 1994)

Transakcinis psichologinis kontraktas. Pasak Rousseau (2004), transakcinio tipo kontraktą galima apibūdinti tokiais sąvokomis: siauros pareigos ir trumpo ar terminuoto laikotarpio darbo sutartis. Darbuotojai, su kuriais sudarytas transakcinis kontraktas, tvirtai laikosi specifinių darbo sąlygų, ir, pasikeitus sąlygoms arba, jeigu darbdavys nesilaiko tarpusavio susitarimų, ieško darbo kitur. Transakcinis kontraktas sudaromas su darbuotojais, kurie nesuteikia organizacijai pranašumo arba dirba nestabiliose rinkose (pvz. pramogų, mados). Esant šiam kontraktui, tiek darbuotojas, tiek darbdavys yra pasirengę nutraukti kontraktą vos tik jis neatitinką šalių poreikių. Transakciniame kontrakte darbuotojas prisiima dalį atsakomybės už savo karjerą ir darbą.

Santykių psichologinis kontraktas apima lojalumo ir stabilumo sąvokas. Darbuotojai, su kuriais sudarytas santykių kontraktas, yra labiau pasirengę dirbti viršvalandžius, nesvarbu, ar už juos bus mokama, ar ne; jie linkę padėti bendradarbiams ir remia organizacijos pokyčius. Esant psichologinio kontrakto pažeidimams, darbuotojai būna ypatingai nuliūdę, tačiau pats kontrakto tipas juos įpareigoja

ieškoti būdų santykiams su darbdaviu atstatyti. Darbdaviai linkę siūlyti santykių psichologinius kontraktus vertingesniems darbuotojams nei darbuotojams, kurių įnašas į organizacijos veiklą mažesnis. Darbdaviai, sudarę santykių psichologinius kontraktus, prisiima daugiau rizikos ekonominio nestabilumo atvejais ir apsaugo darbuotojus nuo ekonominio nuosmukio Rousseau (2004).

Rousseau (2004) nuomone, atsižvelgiant į pastarųjų metų tendencijas, galia išskirti dar vieną psichologinio kontrakto tipą – *hibridinį arba subalansuotą psichologinį kontraktą*, turintį transakcinio ir santykių kontrakto požymių. Subalansuotas santykių psichologinis kontraktas suderina darbdavio įsipareigojimus ugdyti darbuotojus (atliekant tai organizacijos viduje ar išorėje), tikintis, kad darbuotojai bus lankstūs ir prisitaikys pasikeitus ekonominėms sąlygoms. Esant šio tipo kontraktui, pasidalinama rizika tarp darbdavio ir darbuotojo. Kontraktas pasižymi ir dar viena svarbiu bruožu – pasikeitus ekonominėms sąlygoms ar darbuotojo poreikiams, numatomos kontrakto persvarstymo galimybės.

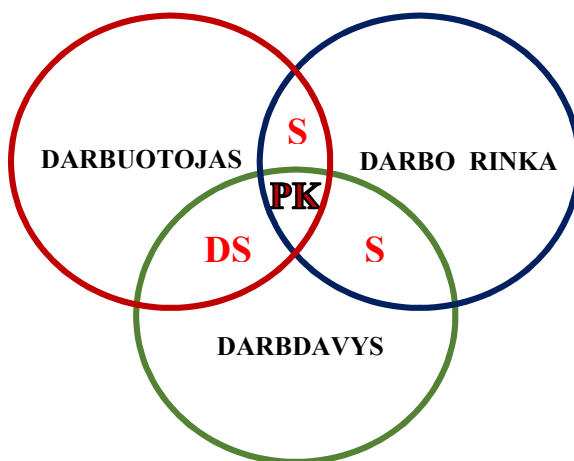
Tranzitinio tipo kontraktų turinyje nėra šalių tarpusavio įsipareigojimo. Kadangi tai neatitinka psichologinio kontrakto apibrėžimų, todėl toliau tranzitinio tipo kontraktai nenagrinėjami (Rousseau, 2000; Chien ir Lin, 2013).

Kaip teigia Rousseau (2004), žvelgiant į organizaciją iš šalies, sudėtinga pasakyti, koks psichologinio kontrakto tipas joje egzistuoja. Šiuolaikinėse organizacijose gali būti ir daugiau nei vienas psichologinio kontrakto tipas (Rousseau ir Wade-Benzoni, 1994). Užimtumo statusas (pvz. darbas pilną ar sutrumpintą darbo dieną, trumpalaikė ar ilgalaikė darbo sutartis) neapsprendžia, kokio tipo psichologinis kontraktas yra tarp darbuotojo ir organizacijos. Dirbantys ne visą darbo dieną ir naujai įdarbinti darbuotojai su darbdaviais gali turėti stipriai išreikštus santykių kontraktus. Priešingai, dirbantys pilną darbo dieną ir senai organizacijoje dirbantys darbuotojai gali turėti labai ribotus įsipareigojimus tarp savęs ir darbdavio. Tai tarsi prieštarauja Rousseau pateiktiems transakcinio ir santykių psichologinio kontrakto apibrėžimams. Norint suvokti, kokio tipo yra psichologinis kontraktas, būtina suprasti, kokius lūkesčius turi darbuotojai ir organizacija, bei įsigilinti, kokius informacijos šaltinius jie naudoja interpretuodami savo darbo aplinką. Norėdami geriau suprasti vieni kitus, darbdaviai turėtų inicijuoti diskusijas su darbuotojais, kuriose būtų dalinamasi abiejų pusių lūkesčiais ir perspektyvomis, nes tai formuoja kiekvienos pusės psichologinius kontraktus.

2.2. Psichologinio kontrakto modelių analizė

Literatūroje pateikiama įvairių psichologinio kontrakto modelių, nagrinėjančių psichologinį kontraktą kaip struktūrą, apibrėžiančių jį kaip procesą bei pateikiančių įvairius psichologinio kontrakto įgyvendinimo etapus.

Vienas iš psichologinio kontakto modelių, nagrinėjantis psichologinio kontrakto *struktūrą*, teigia, kad kaip darbuotojui ir darbdaviui pasiseks įgyvendinti savo lūkesčius, kokie bus jų darbo santykiai, priklauso ne tik nuo darbdavio ir darbuotojo, bet ir nuo išorės veiksnių. Šių veiksnių įtaką galima pavaizduojant naudojant Vennu diagramą:



2 pav. Psichologinio kontrakto vieta darbo santykiuose (Chapman, 2015)

PK – tai psichologinis kontraktas, kuris yra paslėptas, neišsakytas, nerašytas, bet savyje apimantis;

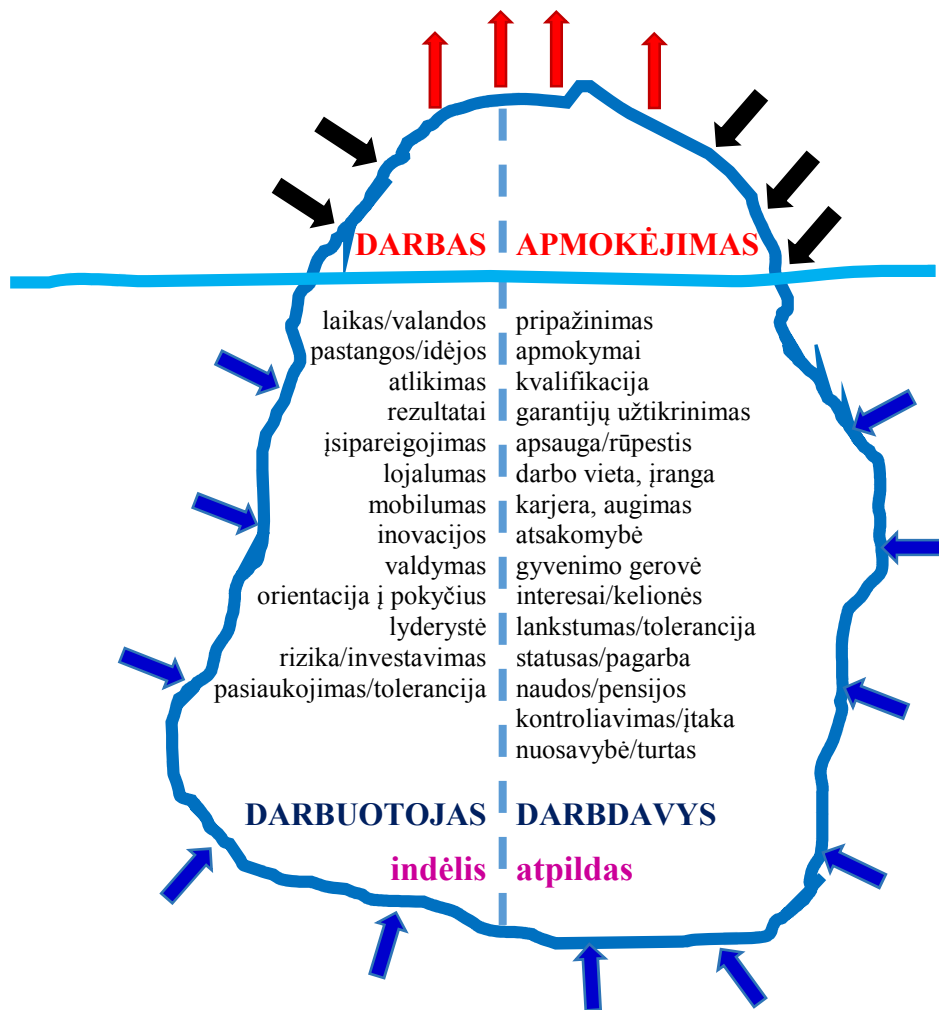
DS – įprastinę formalią darbo sutartį, sudarytą darbuotojo ir darbdavio, apimančią tarpusavio įsipareigojimus dėl darbo užmokesčio, darbo ir poilsio laiko, sąlygų ir pan.;

S – darbuotojo santykius su darbo rinka (taip pat ir su kitais išorės veiksniais);

S – darbdavio santykius su darbo rinka.

Pagal šį modelį, skaidrus ir pasirašytas, yra tikrai Darbo sutarties elementas. Kiti du elementai egzistuoja suvokimo lygmenyje iki atskiro jų patikslinimo šalių tarpusavio santykiuose.

Chapman (2015) pateikia dar vieną psichologinio kontrakto *struktūros* modelį, kuriame svarbiausi psichologinio kontrakto aspektai ir jų veikiančios jėgas aiškinamos pasitelkiant ledkalnio modelį. Sakoma, kad 90 proc. ledkalnio yra po vandeniu. Ši metafora labai tinka psichologiniam kontraktui apibūdinti, kadangi dauguma lūkesčių yra paslėpti ar nerašyti. Autoriaus teigimu, kiek ledkalnis bus iškilęs virš vandens priklauso nuo organizacijos valdymo tipo (autokratinė, demokratinė), darbuotojų amžiaus, patirties, jų karjeros stadijos bei išorinių veiksnių.



3 pav. Psichologinio kontrakto ledkalnio modelis (Chapman, 2015)

Kairė ledkalnio pusė – darbuotojų indėlis (ir darbdavio poreikiai);

Dešinė ledkalnio pusė – darbdavio atpildas (ir darbuotojų poreikiai);

Virš vaterlinijos – dažniausiai matomi ir abiejų šalių sutarti veiksniai;

Darbas | apmokėjimas – matoma rašytinė darbo sutartis;

Juodos strėlės – dažniausiai matoma ir aiški rinkos įtaka situacijai darbo rinkoje ir darbo apmokėjimui;

Raudonos strėlės – ledkalnis kyla su sėkme, branda, patirtimi ir pan. (nematomi suvokiami veiksniai tampa matoma rašytine darbo sutartimi);

Žemiau vaterlinijos – veiksniai, kuriuos abi pusės dažniausiai suvokia skirtingai, paslėpti arba nesutarti veiksniai;

Kairė ledkalnio pusė – darbuotojo indėlio pavyzdžiai, kurie prilyginami darbdavio lūkesčiams – neformalūs, suvokiami, nerašytiniai;

Dešinė ledkalnio pusė – atpildo pavyzdžiai ir darbuotojų lūkesčiai;

Mėlynos strėlės – darbuotojo ar darbdavio lūkesčius įtakoiantys veiksniai, dažnai nematomi ar nesuprasti kitos šalies.

Dauguma psichologinio kontrakto tyrinėtojų psichologinį kontraktą aiškina kaip kognityvinę konstrukciją, apimančią šalių lūkesčius ir tarpusavio įsipareigojimus, kylančius iš darbo santykių. Psichologinio kontrakto *turinio* modeliai teigia, kad psichologinis kontraktas gali padėti atsakyti į du esminius darbinių santykių klausimus, kurie iškyla darbuotojams ir organizacijai: „Ko aš galiu tikėtis iš organizacijos“ ir „Ko organizacija gali tikėtis iš darbuotojo?“.

Mokslininkai (Rousseau, 2000; Vichanskij ir Naumov, 2002; Tekleab ir Taylor, 2003; Baruch, 2004; Kasiulis ir Barvydienė, 2005; Wellin, 2007; Armstrong, 2009), nagrinėję psichologinį kontraktą, įvairiai apibūdina, kas gali sudaryti darbuotojo ir organizacijos psichologinio kontrakto turinį ir kokie darbo santykių aspektai yra svarbūs abiem kontrakto šalims (1 priedas). Kotterio (1973) teigimu, neįmanoma sudaryti pilno tarpusavio įsipareigojimų ir lūkesčių sąrašo, kadangi jį sudarytų tūkstančiai pozicijų ir jis vis tiek būtų nebaigtinis.

Herriotas *et al* (1997) ir Guestas (1998) apibendrinami išskiria šiuos tarpusavio lūkesčius ir įsipareigojimus, tradiciškai sudarančius darbuotojo psichologinio kontrakto turinį:

- Įvairios išmokos ir pašalpos (įskaitant medicininę priežiūrą);
- Atlyginimas (teisingas ir konkurencingas atlyginimas, susietas su profesine sėkme);
- Karjeros galimybės (augimo, karjeros vystymo galimybės);
- Pats darbas (ar darbas yra perspektyvus, atsakingas, autonomiškas);
- Aprūpinimas ištekliais (medžiagos, įrengimai ir ištekliai, būtini darbo atlikimui);
- Geros darbo sąlygos (darbo pavojingumo lygis, kolegų ir vadovų pagarba, teisingumas, darbo vietos įrengimas).

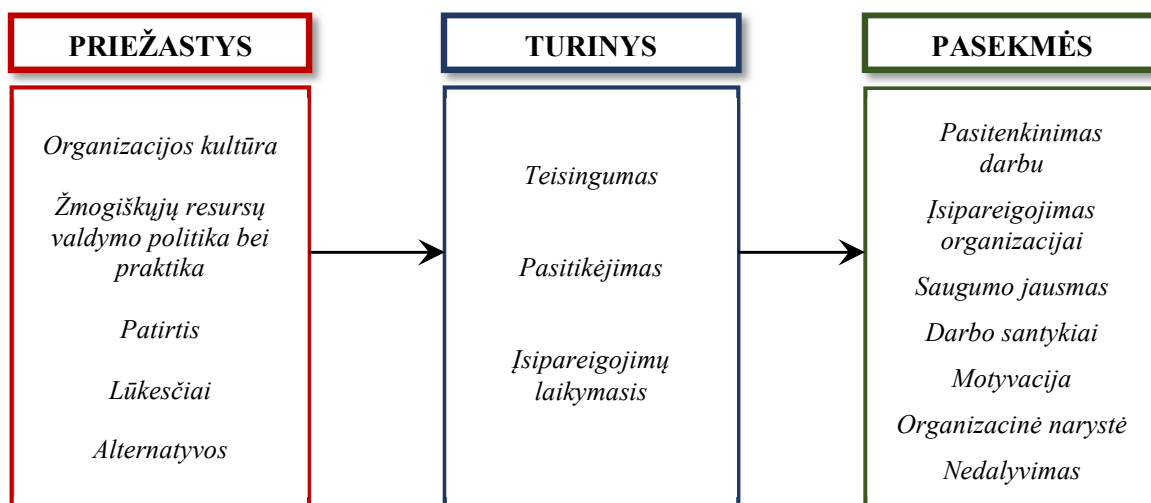
Apibendrinant įvairių autorių nuomones, teorinius darbdavio lūkesčius galima susiskirstyti į keletą grupių:

- Asmeninės savybės, kuriomis turėtų pasižymėti darbuotojas (pareigingumas, darbštumas, kompetencija, nuolaidumas, entuziazmas, punctualumas ir kt.);
- Darbinės savybės ir gebėjimai, kurias turėtų turėti darbuotojas (darbų atlikimas reikiamu lygiu, reikalingų žinių ir įgūdžių turėjimas, specializacija ir kt.);
- Bendravimo ir bendradarbiavimo savybės, kurais turėtų turėti darbuotojas (nekonfliktiškumas, gebėjimas kurti efektyvius santykius, darbas komandose ir kt.);
- Organizacinės ir vadovavimo savybės bei gebėjimai, kurias turėtų turėti darbuotojas (turėjimas drąsos lyderiauti, noras prisiimti atsakomybę ir įsipareigojimus, gebėjimas vadovauti ir kt.);
- Darbuotojo nuostatos pokyčių atžvilgiu (pozityvus požiūris į pokyčius, atvirumas naujovėms, atvirumas naujiems iššūkiams ir kt.);
- Darbuotojo noras ir pastangos tobulėti (saviugda, noras ir pastangos tobulėti ir kt.)
- Asmens santykiai su organizacija (atsakingas ir rūpestingas elgesys su organizacijos ištekliais, sąžiningas elgesys su darbdaviu, viršvalandžių dirbimas, esant reikalui ir kt.);

- Asmens įsipareigojimas organizacijai (lojalumas, organizacijos tikslų siekimas, pasiaukojimas organizacijos labui, ateities siejimas su darbdaviu ir kt.).

Detalus teorinių organizacijos lūkesčių darbuotojų atžvilgiu sąrašas pateikiamas 2 priede.

Literatūroje baziniu psichologinio kontrakto modeliu yra įvardijamas Guesto (1998) pasiūlytas *priežasčių – pasekmių* modelis, praplečiantis psichologinio kontrakto supratimo ribas iš valdymo koncepcijos į platesnį organizacinį kontekstą (4 paveikslas):

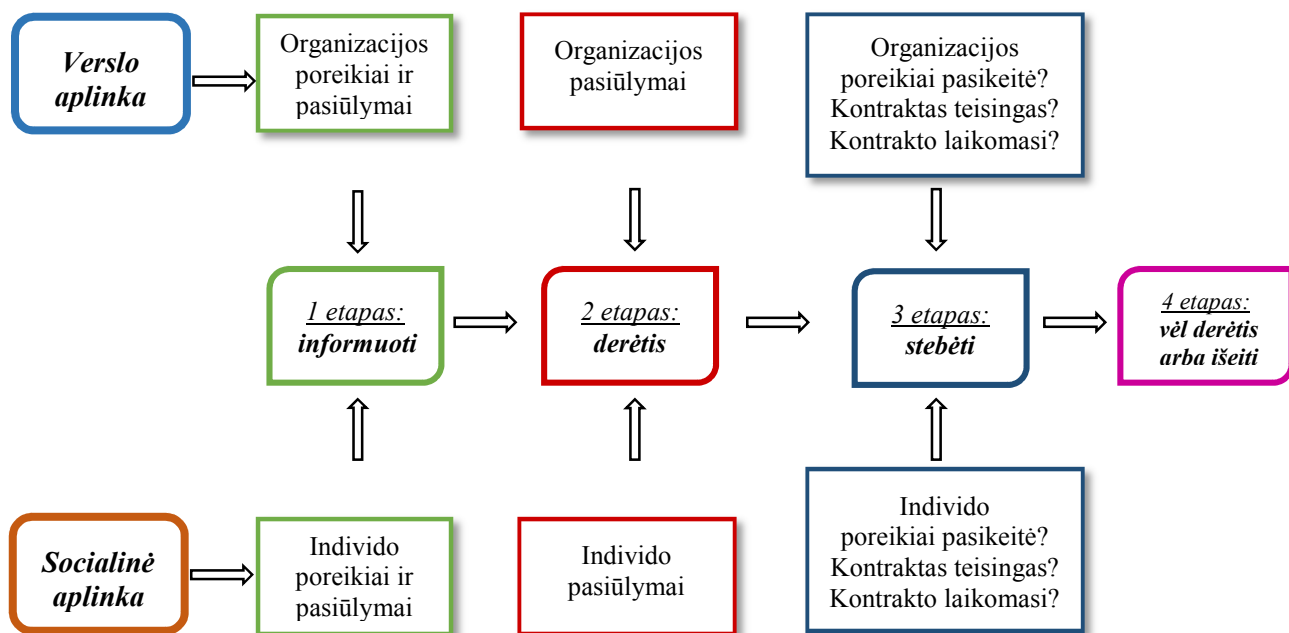


4 pav. Psichologinio kontrakto priežasčių - pasekmių modelis (Guest, 1998)

Guesto pateiktas psichologinio kontrakto modelis parodo, kad darbuotojo ir darbdavio psichologinio kontrakto pagrindas gali būti matuojamas teisingumu, pasitikėjimu, įsipareigojimų laikymu ir apimantis tai, kiek aiškiai susitarimas ar sutartis yra suvokiami (Armstrong, 2009). Šiame modelyje atspindi moraliniai įsipareigojimai, kurių turi laikyti abi sutarties šalys, taip pat veiksniai, kurie veikia tarpusavio santykius. Tačiau kiekvienas asmuo turi savitą suvokimą, ko jis tikisi iš organizacijos ir santykis jo su organizacija yra individualus. Laikui bėgant, keičiantis verslo aplinkai ar poreikiams, tiek darbuotojo, tiek organizacijos lūkesčiai vienas kito atžvilgiu kinta, taigi kinta ir psichologinis kontraktas; jis turi būti vertinamas iš naujo.

Vėlesniajame psichologinio kontrakto modelyje Guestas kartu su Conway'umi (2004), iš priežasčių dedamosios, kaip savarankišką veiksnį, išskyrė žmogiškųjų resursų valdymo politiką ir praktiką, akcentuodami žmogiškųjų resursų svarbą ir jų reikšmingą įtaką bei poveikį psichologiniam kontraktui. Autorių nuomone, žmogiškųjų resursų valdymas bei teigiamas psichologinio kontrakto plėtojimas padeda formuoti darbuotojų nuostatas, elgesį ir gerovę, kurie lema gerus organizacijos veiklos rezultatus.

Psichologinio kontrakto *įgyvendinimo* modeliai nusako psichologinio kontrakto taikymo ir įgyvendinimo procesus. Herriotas ir Pemberton (2007) pateikia tokią supaprastintą psichologinio kontrakto įgyvendinimo schemą:



5 pav. Psichologinio kontrakto įgyvendinimo etapai (Herriot ir Pemberton, 2007)

Autorių teigimu, toks modelis parodo principinius psichologinio kontrakto įgyvendinimo etapus, kokie veiksniai įtakoja psichologinio kontrakto rezultatus. Taikant šį modelį, galima diagnozuoti, kurioje stadijoje atsirado psichologinio kontrakto įgyvendinimo sunkumai.

Pasak Herrioto ir Pemberton (2007), psichologinio kontrakto įgyvendinimo modelis įkūnija bendruosius principus ir vertybes, kurie gali būti pritaikomi įvairiais būdais, kad atitiktų organizacijos ar individo situaciją esant tam tikroms aplinkybėms. Autoriai pateikia šiuos apibendrintus principus:

- Organizacijos (t.y. aukščiausio lygio vadovybė) ir individai turi skirtingus verčių prioritetus;
- Skirtingi individai turi skirtingus verčių prioritetus ir skirtingus poreikius;
- Bėgant laiku, individų verčių prioritetai ir poreikiai keičiasi;
- Siekiant individus motyvuoti, organizacijos turi patenkinti individų poreikius;
- Individų individualūs pasiūlymai turi atitikti organizacijos poreikius, jei individas nori, kad jam pasisektų;
- Kontraktas gali būti sudaromas su individu arba individų grupe, turinčia panašias nuostatas;
- Kontrakto sudarymo procese naudojama galia;
- Tarp šalių esantis galios disbalansas niekada nepriveda prie kontakto sudarymo proceso atsisakymo.

Stankevičienė ir Lobanova (2006) papildo psichologinio kontrakto įgyvendinimo modelį „Veiklos“ etapu ir modelį formuluoja taip:

1. *Lūkesčių aptarimas*. Darbuotojas ir darbdavys aptaria abiejų šalių lūkesčius. Daugeliu atveju lūkesčių aptarimas vyksta įdarbinimo pokalbio metu;
2. *Derybos*. Darbuotojas ir darbdavys aptaria ir susitaria abiem šalims svarbiais klausimais;
3. *Veikla*. Darbuotojo darbo pradžia ir tolimesni darbo santykiai. Šiame psichologinio kontrakto įgyvendinimo etape kiekviena sutarties šalis vykdo savo įsipareigojimus: organizacija sudaro sąlygas darbui atlikti, darbuotojas atlieka darbą, už atliktą darbą mokamas darbo užmokestis ir pan.
4. *Pokyčiai*. Laikui bėgant, kiekvienos psichologinio kontrakto šalies situacija gali keistis: darbuotojas gali siekti naujų žinių, įgūdžių, karjeros ir kt.; darbdavys gali reikalauti naujų kompetencijų, prisitaikymo prie pasikeitusios situacijos ir pan.
5. *Naujai atsiradusių problemų sprendimas bei naujų lūkesčių derinimas*. Šis etapas svarbus bendradarbiavimui tarp šalių ir tolimesniam darbuotojo profesiniam aktyvumui. Kol problemos yra neaptartos ir neišspręstos, susiklosčiusi situacija gali būti įtampos šaltinis tarp darbdavio ir darbuotojo.

Armstrongas (2009) įvardina šiuos pagrindinius aspektus, padedančius suformuoti ir įgyvendinti sėkmingą psichologinį kontraktą:

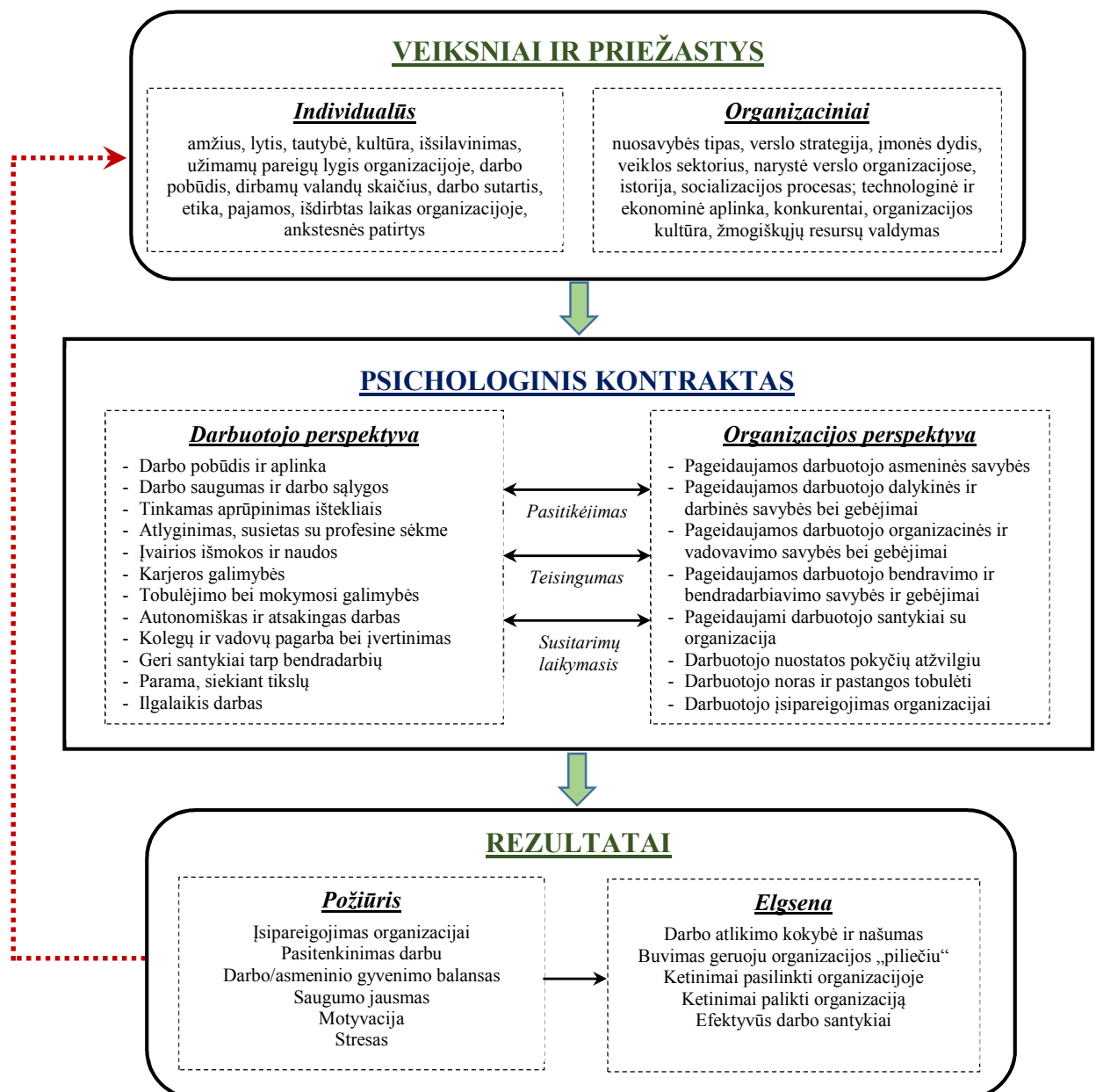
- Lūkesčių nustatymas personalo atrankos, įdarbinimo ir adaptacijos metu;
- Lūkesčių, kaip besitęsiančio dialogo sudėtinės dalies, pastovus aptarimas ir derinimas;
- Skaidrumo principų taikymas organizacijos politikoje bei valdymo pasiūlymuose ir sprendimuose, kurie turi įtakos darbuotojams;
- Darbuotojų kaip suinteresuotų asmenų traktavimas, vadovaujantis susitarimu ir bendradarbiavimu, be ne kontrole ir prievarta.

Pasak Guesto *et al* (1996), „tuo metu, kai darbuotojai, tikėtina, nori to, ko jie visada norėjo – saugumo, karjeros augimo, teisingo atlyginimo už darbą, įdomaus darbo ir t.t. – darbdaviai daugiau nebesijaučia įsipareigoję tai suteikti darbuotojams. Vietoje to, jie reikalauja iš darbuotojų didesnio indėlio į darbą, geresnių sugebėjimų pergyventi neapibrėžtumo laikotarpius ir pokyčius, tuo pačiu duodami vis mažiau mainais, pavyzdžiui, suteikdami mažesnę saugumą ir labiau apribotas karjeros augimo galimybes“ (Armstrong, 2009, p. 276).

Apibendrinant galima teigti, kad labiausiai pateisinantis lūkesčius arba teisingiausias kontraktas būna tuomet, kai egzistuoja balansas tarp darbdavio ir organizacijos lūkesčių. Tačiau tai ne visad paprastai įgyvendinama, kadangi yra neišsakytų lūkesčių ir dėl to gali kilti nesusipratimų ar konfliktų. Reikia stengtis, kad vyktų bendravimas tarp darbuotojo ir organizacijos, kad kuo daugiau abiejų šalių lūkesčių būtų aptarta ir įvertinta.

2.3. Apibendrintas teorinis organizacijos psichologinio kontrakto modelis

Įvairūs psichologinio kontrakto modeliai rodo, kad psichologinis kontraktas – tai dinamiškas ir nenutrūkstantis reiškinys, kurio tikslas – darbdavio ir darbuotojo tarpusavio lūkesčių suderinimas ir palaikymas. Jis turi būti nuolat peržiūrimas, tikslinamas, deramasi dėl jo atnaujinimo. Psichologinio kontrakto užuomazgos atsiranda įdarbinimo pradžioje ir tęsiasi visą darbo sutarties laikotarpį. Nors psichologinis kontraktas nėra formali darbo sutartis, tačiau jo nesilaikymas gali įtakoti formalios darbo sutarties nutraukimą. Todėl labai svarbu atsakingai žiūrėti tiek į kiekvieną psichologinio kontrakto proceso etapą, tiek į psichologinį kontraktą kaip į visumą.



6 pav. Apibendrintas teorinis organizacijos psichologinio kontrakto modelis

Psichologinis kontraktas pradeda formuotis nuo darbuotojo įdarbinimo pradžios ir apima abipusius organizacijos bei darbuotojo lūkesčius. Jis suformuluoja nuostatas ir sukelia emocijas, kurie toliau formuluoja tolimesnę darbuotojų ir organizacijos elgseną. Psichologinis kontraktas nėra išreikštas tiesiogiai, jis yra dinamiškas ir vystosi įvairiomis kryptimis priklausomai nuo asmenų sukauptos patirties, besikeičiančių darbo sąlygų bei lūkesčių peržiūrėjimo. Šio kontrakto turinys ir jo taikymo apimtis gali kisti priklausomai nuo individualių ir asmeninių savybių bei aplinkos sąlygų.

Psichologinis kontraktas yra individualių nuostatų ir įsitikinimų apie tarpusavio lūkesčius sistema, todėl jis neapima visų galimų lūkesčių. Dalis lūkesčių formalizuojasi sudarant darbo sutartį, dar kiti lūkesčiai yra suvokiami ir aptariami darbuotojo socializacijos organizacijoje metu. Tačiau nemaža lūkesčių dalis turi įsipareigojimų bruožų ir suvokiami kaip psichologinio kontrakto dalis.

2.4. Kartų reikšmė psichologinio kontrakto taikymo kontekste

Pastaruoju metu dažnai akcentuojamos kartos ir santykiai tarp kartų. Suprasti kartų skirtumus svarbu ne tik kasdieniniame gyvenime, bet ir kitais lygmenimis. Kiekviena karta turi savo požiūrį darbą, įsipareigojimus organizacijai, skirtingą motyvaciją, todėl, organizacijos požiūriu, yra svarbu tuos skirtumus identifikuoti ir suvokti jų įtaką organizacijoje vykstantiems procesams.

Terminu „karta“ (arba dar kartais - „generacija“) socialinių mokslų požiūriu apibūdinama grupė asmenų, gimusių, subrendusių ir gyvenusių tuo pačiu istoriniu laikotarpiu. Kaip nurodo Juknevičienė (2013), daugelis mokslininkų sutaria, kad priklausymą kartai įtakoja gyvenimas tuo pačiu laikotarpiu ir to laikotarpio įvykiai, suformavę panašias vertybių sistemas, požiūrį ir gyvenimo patirtį. Įvairūs istorinio ir socialinio gyvenimo įvykiai daro įtaką kartos vystymuisi, o tuo pačiu lemia ir kartų skirtumus.

Mokslinėje literatūroje šiuo metu vyrauja kartų skirstymo pagal gimimo metus modeliai, pagal kuriuos kartos keičiasi maždaug kas dvidešimt metų. Nors toks skirstymas populiarus, tačiau yra kritikuojamas, teigiant, kad skirtingose šalyse, skirtingomis socialinėmis, kultūrinėmis ar demografinėmis sąlygomis gyvenusių žmonių negalima priskirti taip pačiai kartai; nors jos gyveno tuo pačiu laikotarpiu, šios kartos nėra identiškios.

Mokslininkai nesutaria nei dėl vieningo kartų pavadinimo, nei dėl tikslų kartų gimimo laikotarpių. Labiausiai ši problema ryški Europos šalyse. Kaip teigia Codrington (2008), Europos šalyse kartos neturi tikslų pradžios ir pabaigos datų; yra specifiniai laikotarpiai, kai persidengia vienos kartos pabaiga ir kitos kartos pradžia. Dėl nepakankamų sisteminių kartų tyrimų, Europoje dažniausiai naudojama Strausso ir Howe 1991 metais pateikta tipologija, dar kitaip vadinama amerikietiška. Kalinauskaitė (2007) nurodo, kad Lietuvoje, kaip ir visos Europos mokslo tradicijoje, nėra vieningo ar griežto

skirstymo į kartas. Kartų skirstymas dažniausiai remiasi gimimo metais ar amerikietiška tipologija. Kalinauskaitės (2007) teigimu, Lietuvoje pristatyti kartų tyrimai mažai siejami su darbo aplinka.

7 lentelė. Žmonių skirstymas į kartas pagal gimimo metus (Strauss ir Howe, 1991)

<i>Kartos pavadinimas</i>	<i>Kartos gimimo laikotarpis</i>
Misionierių karta (<i>Missionary Generation</i>)	1860 – 1882
Prarastoji karta (<i>Lost Generation</i>)	1883 – 1900
Didžioji karta (<i>Greatest Generation</i>)	1901 – 1924
Tylioji, tradicinė karta (<i>Silent Generation</i>)	1925 – 1942
Kūdikių bumo karta (<i>Baby Boom Generation</i>)	1943 – 1960
X karta (<i>Generation X</i>)	1961 – 1981
Y/Tūkstantmečio karta (<i>Generation Y</i>)	1982 – 2004
Z/Interneto karta (<i>Generation Z</i>)	2005 -

Šiuolaikinis gyvenimas kupinas įvykių ir pokyčių, kurie gali turėti lemiamos įtakos kartos vertybių ir išskirtinių bruožų formavimuisi bei naujų kartų susiformavimui ne pagal iki šiol buvusius dėsningumus. Pavyzdžiui, dėl pasaulyje vykusių reikšmingų technologinių pokyčių, vyksta diskusijos, kada gi prasidėjo Z karta - 1995, 2000 ar 2005 metais. Literatūroje galima sutikti ir diskusijas ir dėl naujosios – Alfa kartos (*Alfa Generation*) – teigiama, kad tai gali būti žmonės, gimusieji po 2012 m. (Narijauskaitė, Stonytė, 2011).

Darbo rinkoje šiuo metu dirba keturių kartų atstovai, tačiau dominuojančios kartos yra trys: kūdikių bumo karta, X karta ir Y karta. Šių kartų darbuotojai skiriasi ne tik amžiumi, lytimi, išsilavinimu, bet ir asmeninėmis savybėmis, pasaulėžiūra, lūkesčiais, poreikiais.

Bendrovės Steelcase (2008) atlikto tyrimo duomenimis, galima išskirti šiuos kartoms būdingus bruožus:

8 lentelė. Kartų skirtumai (Steelcase, 2008)

<i>Aspektas</i>	<i>Kūdikių bumo karta</i>	<i>X karta</i>	<i>Y karta</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>Įtakos šaltinis</i>	Kenedis, kontracepcija, televizija, Bitlai, 60-ųjų svingas	Šaltasis karas, Tečer, Mitterandas, Kohlis, Žvaigždžių karai, roko muzika, Europos sąjunga, kelionės automobiliu	Internetas, mobilūs telefonai, kompiuteriniai žaidimai, trumposios žinutės, Facebook, visuotinis atšilimas, pigios kelionės lėktuvais
<i>Charakteristika</i>	Optimistai, savimi patenkinti, orientuoti į komandas, geros sveikatos ir nuotaikos, siekiantys tobulėjimo, įsitraukiantys į darbą	Nepriklausomi, įvairia- pusiai, globaliai ma- stantys, techniškai, linksmi, neformalūs, pasitikintys savo jėgomis, nešališki, verslūs, pragmatikai	Optimistai, pilietiškai, pasitikintys, greitai nuobodžiaujantys, visuomeniški, moralūs, gerai besiorientuojantys, draugiškai aplinkai

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>Teigiami bruožai</i>	Motyvuoti, veržlūs, siekiantys tikslo, komandos žaidėjai, orientuoti į santykių išlaikymą	Prisitaikantys, technologiškai išprusę, nepriklausomi, neįtakojami autoritetų, kūrybingi	Akcentuojantys prasmingo darbo svarbą, atkaklūs, galintys atlikti daug įvairių darbų, realistiški, techniškai išprusę, herojiški
<i>Neigiami bruožai</i>	Sunkiai priimančios technologijas, linkę prieštarauti bendraamžiams, procesas svarbiau negu rezultatas, egocentiški, neorientuoti į biudžetus	Nekantrūs, skirtingų manierų, skeptiški, tingūs, greitai kritikuojantys, neatkaklūs, rezultatas svarbiau nei procesas	Reikalaujantys aiškios struktūros ir vadovavimo, nepatyrę, kaitaliojantys darbus, neteikiantys darbu pirmenybės
<i>Darbo stilius</i>	Svarbu korporatyvinė kultūra ir jausmas būti visumos dalimi, asmeninis kabinetas, neįsitraukimas per daug į asmeninius santykius, bendradarbiavimas, centralizuotas žinių centras	Labai svarbus požiūris ir kokybė, individuali erdvė, lankstus darbo stilius ir vieta, atvirai prieinama lyderystė, komandos	Svarbi galimybė dirbti bet kur, neformali aplinka ir neįprastos erdvės išnaudojimas, poreikis mentorstei, žaisminga ir įkvepianti bendradarbiavimo aplinka be biurokratijos ir hierarchijos

Mokslinėje literatūroje vyrauja įvairios nuomonės dėl skirtingų kartų darbuotojų požiūrio į darbą. Pagrindinių darbo rinkoje dominuojančių kartų požiūrio į darbą nuostatos būtų tokios:

9 lentelė. Pagrindiniai skirtingų kartų požiūrio į darbą bruožai (adaptuota pagal CIPD, 2008; Narijauskaitė, Stonytė, 2011, papildyta autorės)

<i>Aspektas</i>	<i>Kūdikų bumo karta</i>	<i>X karta</i>	<i>Y karta</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>Apytikris dabartinis amžius, metais</i>	72 – 55	54 – 34	Mažiau nei 33
<i>Darbo etika ir vertybės</i>	Stipri, motyvuota darbo etika. Dirba efektyviai. Orientuoti į procesus. Noriai dirba viršvalandžius. Darbo etika tolygi vertės etikai. Kokybė	Subalansuoti. Lengvai keičia darbo vietą ir nebijo kritikos. Orientuoti į rezultatus. Nepatinka viršvalandžiai. Skeptiški	Ambicingi. Karjeros, technologijų ir stabilumo siekimas. Orientuoti į rezultatus. Nedirba viršvalandžių. Verslūs
<i>Lojalumas</i>	Lojalumas karjerai ir darbdaviams	Nėra lojalūs įmonei. Lojalumas profesijai	Gali išlikti lojalūs, jei tenkina darbo sąlygos. Lojalumas karjerai
<i>Pagrindinis dėmesys skiriamas</i>	Tarpusavio ryšiams ir rezultatams	Užduotims ir rezultatams	Globalizacijai ir darbu tinkluose
<i>Darbas yra</i>	Įdomus nuotykis	Sunkus iššūkis. Kontraktas	Pasitenkinimas
<i>Darbe tikisi</i>	Komandinio darbo. Aiškių ir glaustų darbo lūkesčių	Vertinimo pagal nuopelnus, ne pagal amžių ar patirtį	Iššūkių. Lankstaus darbo laiko. Naujų žinių. Gero atlyginimo

1	2	3	4
Technologijos ir įgūdžiai	Menkas technologijų naudojimas. Įgūdžiai nėra tokie svarbūs	Vertina ir mėgsta jomis naudotis. Įgūdžiai pravers ir ateityje	Neįsivaizduoja gyvenimo be technologijų. Nauji įgūdžiai yra labai svarbūs
Motyvuojami	Įvertinimu, pinigais	Laisve, taisyklių panaikinimu. Laisvu laiku	Darbu su protingais žmonėmis. Laisvu laiku
Žodžiai, kurie motyvuoja	Jūs esate vertingas. Jūs esate reikalingas	Darykite taip, kaip Jums atrodo geriau. Pamiškite taisykles	Jūs dirbsite su kitais sumaniais ir kūrybingais asmenimis
Darbo/asmeninio gyvenimo balansas	Išlaiko pusiausvyrą tarp darbo ir šeimos. Gyvenimas dėl darbo	Didelis noras suderinti darbą ir gyvenimą. Darbas dėl gyvenimo	Neaukoja asmeninio gyvenimo dėl paaukštinimo. "Aš pirmas" požiūris
Karjeros vystymas	Karjeros galimybes mato ne tik įmonėje, bet ir ištisoje tos įmonės pramonės šakoje	Karjeros siekia tiek įmonės viduje, tiek už jos ribų.	Kaupia darbo patirtį bei siekia kelti kompetencijos lygį. Siekia karjeros galimybių
Išėjimas į pensiją	Jei išeisiu į pensiją, kas būsiu aš? Aš neturiu santaupų, todėl man reikia dirbti, nors pusę darbo dienos	Galbūt aš išeisiu anksti. Aš turiu santaupų. Aš noriu skirtingų patirčių ir pokyčių savo karjeroje. Man reikia tobulinti save	Kolkas nėra duomenų, bet, tikėtina, bus panašūs į X kartos

Kiekviena karta turi savitą požiūrį į darbą, darbo vietą, lojalumą, karjeros galimybes ir kitus aspektus. Šiuos požiūrius nulemia kartos susiformavimo metai ir ekonominės sąlygos, kurios buvo kartos atstovams prisijungiant prie darbo jėgos. Kaip rodo sociologiniai tyrimai, kiekvienos kartos aiškiai skirtingas charakteristikas įtakojo technologijos, išsimokslinimas, sveikatos apsauga ir įsidarbinimo galimybės. Kartos susikuria savo tradicijas ir kultūrą per savo požiūrius, pageidavimus ir polinkius. Kartų skirtumai gali tęstis visą gyvenimą ir būti įtakojami socialinių tendencijų, traumuojančių socialinių įvykių, reikšmingų ekonominio ciklo pasikeitimų, lyderių įtakos ar demografinių pasikeitimų (CIPD, 2008).

Kūdikių bumo kartos dominuojančios darbo savybės: sėkmė, tikslų įgyvendinimas, ambicijos, nepakantumas taisyklėms, lojalumas karjerai. Šios kartos atstovai labai akcentuoja laimėjimus ir sėkmę; organizacijas, kuriose dirba, laiko tik priemone siekti karjeros. Galutinės šios kartos atstovų vertybės: pasiektas tikslas ir socialinis pripažinimas (Robbins, 2007).

Kūdikių bumo kartos atstovai apibūdinami kaip labai darbštūs, darboholikai, kuriuos motyvuoja aukštas postas ar prestižinis darbas. Šios kartos atstovai mėgsta komandinį darbą, akcentuoja organizacijos socialinę atsakomybę kaip svarbų faktorių jų ir organizacijos ryšiuose, labiau nei kitos kartos atstovai linkę pasilikti su esamu darbdaviu, tačiau nėra linkę rekomenduoti savo darbdavio

kitiems. Kūdikių bumo kartos atstovai vyrai yra mažiau pozityvūs nei moterys. Skirtingai nei jaunesnės kartos, šios kartos atstovai labiau paklūsta autoritetams ir visuomenės normoms.

X kartos dominuojančios darbo savybės: darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, nepakantumas taisyklėms, polinkis į darbą komandoje, lojalumas giminystės ryšiams. Mažiau nei kūdikių bumo kartos atstovai linkę aukotis darbdavio labui. Labiausiai vertina tikrą draugystę, laimę ir malonumus (Robbins, 2007).

Šios kartos atstovai mėgsta horizontalias valdymo struktūras, išsklaidytą darbo aplinką, sudėtingas ataskaitų sistemas ir atskaitomybes. Gerai jaučiasi dirbdami sudėtingus darbus, nusivilia, kai neturi įgaliojimų priimti savo sprendimus. X kartos atstovai organizaciją mato kaip būdą savo socializacijai ir labiau jaučia lojalumą organizacijos žmonėms nei pačiai organizacijai kaip visumai. Tradiciškai apibūdinami kaip nepriklausomi asmenys ir ne komandos nariai, X kartos atstovai iš visų kartų yra labiausiai įsipareigoję organizacijai ir jaučiasi jos dalis (CIPD, 2008). Autoritetus X kartos atstovai vertina skeptiškai, dažnai yra nekantrūs ir įpratę tuoj pat kritikuoti.

Y kartos dominuojančios darbo savybės: pasitikėjimas savimi, finansinė sėkmė, polinkis dirbti komandose, lojalumas ir sau, ir giminystės ryšiams. Šios kartos atstovai labai orientuoti į pinigus, siekia finansinės sėkmės. Galutinės vertybės: laisvas ir patogus gyvenimas (Robbins, 2007).

Šios kartos atstovai nori būti komandos dalimi, lyderiauti, smagiai praleisti laiką ir susirasti naujų darbų. Dirbdami komandoje jaučiasi labiau įsipareigoję organizacijai ir stengiasi dirbti geriau. Y kartos atstovai yra linkę rekomenduoti savo darbdavį labiau nei kitų kartų atstovai. Ieško darbo ir asmeninio gyvenimo balanso (CIPD, 2008). Iššūkiai, atsakomybė, dalyvavimas sprendimų priėmimo ir įtakos darymas sprendimams yra svarbiausia veiksniai, motyvuojantys X kartos atstovus.

Apibendrinant kūdikių bumo, X ir Y kartų požiūrį į darbą, galima teigti, kad kūdikių bumo karta pasižymi stipria darbo etika ir lojalumu darbdaviui, noriai dirba viršvalandžius, nėra linkę keisti darbo, mėgsta komandinį darbą, teikia pirmenybę darbui, o ne gyvenimui. X kartos atstovai darbe vertina laisvę ir atsakomybę, ambicingai siekia naujų įgūdžių ir patirčių, renkasi gyvenimą, o ne darbą. Jauniausios – Y kartos – atstovai pirmenybę teikia technologijoms ir jų taikymui, ieško naujovių, siekia savo tikslų, mėgsta iššūkius (Narijauskaitė, Stonytė, 2011). Kaip teigia Čiutienė ir Railaitė (2013), darbuotojų amžiaus įvairovė yra naudinga organizacijai, tai yra organizacijos privalumas. Tai sietina su skirtingų kartų darbuotojų vienas kito papildymu ar skirtingų įgūdžių panaudojimu siekiant organizacijos tikslų.

Organizaciniu požiūriu, kartos gali būti organizacinis veiksnys, galintis turėti įtakos individų ir organizacijos elgsenai. Vertinant psichologinio kontrakto kontekste, galima daryti prielaidą, kad skirtingų kartų darbuotojai ir darbdaviai teoriškai gali turėti skirtingus lūkesčius.

3. PSICHOLOGINIO KONTRAKTO TAIKymo ORGANIZACIJOJE TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Empirinio tyrimo tikslas, uždaviniai ir metodologija

Atlikus teorinę mokslinės literatūros apžvalgą nustatyta, kad yra atlikta daug įvairaus pobūdžio tyrimų, nagrinėjančių darbuotojo ir organizacijos psichologinį kontraktą, tačiau šie tyrimai dažniausiai analizuoja tai, ko darbuotojas tikisi iš organizacijos. Psichologinio kontrakto taikymą organizacijos lygmeniu tyrinėjo tik keletas autorių; Lietuvos autorių mokslo tyrimų šiuo klausimu rasti nepavyko.

Tyrimo objektas – organizacijų aukščiausio ir aukštesniojo lygio vadovai, priimančys ar darantys įtaką sprendimams dėl darbuotojo darbo organizacijose pradžios ir pabaigos bei svarbiausių organizacijos ir darbuotojo tarpusavio mainų kriterijų.

Šio darbo empirinio **tyrimo tikslas** – apklausus organizacijų vadovaujančius asmenis identifikuoti, kokie yra skirtingų kartų vadovų lūkesčiai darbuotojų atžvilgiu bei, apibendrinus rezultatus, pateikti rekomendacinį organizacijos psichologinio kontrakto modelį.

Empiriniam tyrimui keliami **uždaviniai**:

1. Ištirti, ar įmonių vadovaujantys asmenys žino apie psichologinio kontrakto metodą, jo taikymo galimybes ir teikiamas naudas;
2. Nustatyti, kokie yra organizacijos lūkesčiai psichologinio kontrakto kontekste;
3. Nustatyti, kokie yra skirtingų kartų vadovaujančių asmenų, atstovaujančių organizaciją, lūkesčiai psichologinio kontrakto kontekste;
4. Pateikti organizacijos lūkesčių darbuotojų atžvilgiu modelį.

Tyrimo imtis – netikimybinė, patogioji, nes respondentai parinkti taikant netikimybinės atsitiktinės grupės parinkimo būdą. Tyrimui buvo parenkami asmenys, kuriuos lengva rasti, kurie yra greta (Kardelis, 2005). Pasirinkta imtis vadintina kriterijine, kadangi respondentai turėjo atitikti tokius kriterijus: pareigų - aukščiausiojo ir aukštesniojo lygio vadovai, bei amžiaus – 1943 – 1982 metų gimimo. Atliekamo tyrimo imtis – 44 aukščiausiojo ir aukštesniojo lygio vadovai.

Tyrimo metodologija. Empirinio tyrimo tikslams pasiekti, pasirinktas kiekybinis tyrimas – anketinė respondentų apklausa internetu. Kardelio nuomone (2005), kiekybiniai tyrimo metodai yra tinkami metodai įvairiems modeliams analizuoti ir juos patvirtinti. Anketose surenkama statistinė medžiaga atskleidžia faktinę realybę, jos raidos tendencijas, taip pat vienu reiškinių priklausomybę nuo kitų bei jų sąveiką (Tidikis, 2003). Anketinės apklausos metodas yra lengvai formalizuojamas, paprasčiau yra atlikti surinktų duomenų analizę. Pasirinktas anketinės apklausos internetu metodas nereikalauja didelių finansinių ir laiko sąnaudų, o anketų grįžtamumo lygis yra pakankamai aukštas (Butkevičienė, 2011).

Tyrimo apribojimai ir galimos tolesnės tyrimų kryptys:

1. *Imties dydis.* Tyrimui buvo pasirinkta netikimybinė, patogioji imtis, apklausti 44 respondentai: kūdikių bumo kartos - 9, X kartos - 28 ir Y kartos – 7. Siekiant apklausos rezultatų reprezentatyvumo ir tikslumo, reikėtų apklausti didesnę kiekvienos kartos respondentų skaičių;
2. *Psichologinio kontrakto veiksniai.* Respondentų vertinimui buvo pateikti apibendrinti mokslinėje literatūroje nurodomi organizacijos psichologinio kontrakto veiksniai. Tolimesniuose tyrimuose vertėtų patikslinti veiksnių formuluotes, į klausimynus įtraukti ir kitus veiksnius;
3. *Empirinio tyrimo tipas.* Vertinant respondentų atsakymus ir juos interpretuojant, kiekybinio tyrimo atveju, ne visada aišku, kodėl respondentas pasirinko vienokius ar kitokius vertinimus. Šią problemą galėtų padėti išspręsti kokybinis tyrimas. Kokybinis tyrimas galėtų būti derinamas su kiekybiniu tyrimu.

3.2. Empirinio tyrimo instrumentarijus

Empirinio tyrimo įgyvendinimui buvo paruošta anketa, skirta aukščiausiojo ir aukštesniojo lygio vadovams (3 priedas). Klausimai suformuluoti remiantis numatytu tyrimo tikslu, uždaviniais ir tiriamaisiais klausimais.

Tyrimo klausimyno struktūra pateikiama 10 lentelėje.

10 lentelė. Tyrimo klausimyno struktūra

<i>Eil. nr.</i>	<i>Klausimas</i>	<i>Klausimo tikslas</i>	<i>Klausimo svarba psichologinio kontrakto aspektu</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1.	Ar, prieš samdydamas darbuotoją, stengiatės aiškiai apibrėžti bei įvardinti savo lūkesčius jo atžvilgiu (ko tikitės)?	Išsiaiškinti, ar iš esmės organizacija linkusi įvardinti savo lūkesčius darbuotojo atžvilgiu.	Psichologinio kontrakto naudojimui reikalinga savybė.
2.	Ar, prieš samdydamas darbuotoją, stengiatės aiškiai apibrėžti bei įvardinti savo galimybes jo atžvilgiu (tai, ką galite duoti)?	Išsiaiškinti, ar iš esmės organizacija linkusi įvardinti savo išteklius ir galimybes darbuotojo atžvilgiu.	Psichologinio kontrakto naudojimui reikalinga savybė.
3.	Ar, samdydamas darbuotoją, stengiatės išsiaiškinti jo lūkesčius būsimos darbovietės ar darbo atžvilgiu?	Išsiaiškinti, ar iš esmės organizacijai svarbūs darbuotojo lūkesčiai ir ar ji stengiasi šiuos lūkesčius išsiaiškinti.	Psichologinio kontrakto naudojimui reikalinga savybė.
4.	Ar darbo santykiuose su darbuotojais taikote Psichologinio kontrakto metodą?	Išsiaiškinti, ar organizacijai jau yra žinomas psichologinio kontrakto metodas ir ar šis metodas jau taikomas darbo santykiuose.	Psichologinio kontrakto žinomumas, taikymas.

1	2	3	4	
5.	Ar manote, kad Psichologinio kontrakto sudarymas gali pagerinti/sustiprinti Jūsų ir darbuotojo darbo santykius?	Išsiaiškinti, ar organizacija supranta psichologinio kontrakto pritaikymo galimybę darbo santykių stiprinimui.	Psichologinio kontrakto naudojimo galimybės.	
6.	Ar manote, kad Psichologinio kontrakto sudarymas gali motyvuoti Jūsų samdomą darbuotoją?	Išsiaiškinti, ar organizacija supranta psichologinio kontrakto kaip motyvacinės priemonės panaudojimą.	Psichologinio kontrakto naudojimo galimybės.	
7.	Prašome įvertinti, kiek Jums svarbios yra šios darbuotojo asmeninės savybės.	Išsiaiškinti, kokių darbuotojo asmeninių savybių organizacija tikisi iš darbuotojo.	Psichologinio kontrakto sudėtinė dalis.	
8.	Prašome įvertinti, kiek Jums svarbios yra šios darbuotojo dalykinės ir darbinės savybės bei gebėjimai.	Išsiaiškinti, kokių darbuotojo dalykinių ir darbinių savybių bei gebėjimų organizacija tikisi iš darbuotojo.		
9.	Prašome įvertinti, kiek Jums svarbios yra šios darbuotojo bendravimo ir bendradarbiavimo savybės bei gebėjimai.	Išsiaiškinti, kokių darbuotojo bendravimo ir bendradarbiavimo savybių organizacija tikisi iš darbuotojo.		
10.	Prašome įvertinti, kiek Jums svarbios yra šios darbuotojo vadovavimo ir organizacinės savybės bei gebėjimai.	Išsiaiškinti, kokių darbuotojo vadovavimo ir organizacinių savybių organizacija tikisi iš darbuotojo.		
11.	Prašome įvertinti, kiek Jums svarbios yra šios darbuotojo nuostatos pokyčių atžvilgiu.	Išsiaiškinti, ar organizacijai svarbios darbuotojo nuostatos pokyčių atžvilgiu ir kokių nuostatų ji tikisi.		
12.	Prašome įvertinti, kiek Jums svarbūs yra šie darbuotojo noro ir pastangų tobulėti teiginiai.	Išsiaiškinti, kokie yra organizacijos lūkesčiai darbuotojo tobulėjimo aspektu.		
13.	Prašome įvertinti, kiek Jums svarbūs yra šie darbuotojo santykius su organizacija apibūdinantys teiginiai.	Išsiaiškinti, kokie yra organizacijos lūkesčiai tarpusavio santykiuose su darbuotoju.		
14.	Prašome įvertinti, kiek Jums svarbūs yra darbuotojo įsipareigojimo organizacijai teiginiai.	Išsiaiškinti, kokio įsipareigojimo organizacijai organizacija tikisi iš darbuotojo.		
15.	Jūsų gimimo metai.	Bendrosios demografinės charakteristikos, Išsiaiškinti organizacijos vadovų lytį, amžių, vadovaujančio darbo stažą.		Organizacijos vadovų amžius, lyties, patirties įtaka psichologinio kontrakto turiniui.
16.	Jūsų lytis.			
17.	Jūsų vadovaujamo darbo stažas.			

Anketos struktūrą sudaro 3 blokai: įžanginis, pagrindinis ir baigiamasis.

Anketos įžangoje pateikiama informacija apie tai, kas atlieka apklausą, kokia tema vykdoma apklausa, koks apklausos tikslas. Taip pat respondentas informuojamas, kad apklausa anoniminė, duomenys konfidencialūs ir bus panaudoti tik apibendrintai, akademiniais tikslais.

Anketos dalies pirmasis klausimų blokas (1 – 6 klausimai) skirtas išsiaiškinti, ar aukščiausiojo ir aukštesniojo lygio vadovai žino apie psichologinio kontrakto metodą ir jį taiko arba ne. Antrasis

klausimų blokas (7 – 14 klausimai) skirtas organizacijos lūkesčių išsiaiškinimui. Baigiamoji anketos dalis (5 – 17 klausimai) skirta demografinėi informacijai apie respondentus surinkti.

Respondentų išsakytos nuomonės pateiktais klausimais vertinamos keliais vertinimo skalių tipais: psichologinio kontrakto metodo žinomumui ir naudojimui įvertinti naudojama nominalinė dichotominė skalė. Psichologinio kontrakto veiksmų vertinimui naudojama Likerto rangų skalė nuo „1“ iki „4“, kur „1“ reikšmė - „nesvarbu“ arba „nesutinku“, o „4“ – „labai svarbu“ arba „visiškai sutinku“. Respondentų demografinėms charakteristikoms įvertinti naudojama nominalinė skalė.

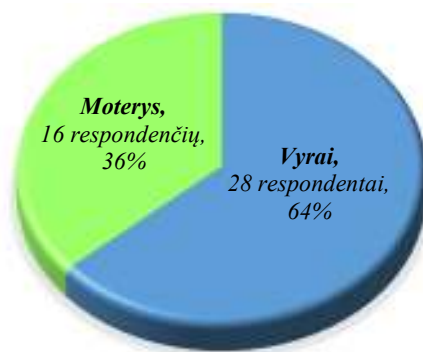
Tyrimas atliktas 2015 m. lapkričio mėn. Internetinės apklausos rezultatai buvo apdoroti ir analizuoti matematinės statistinės duomenų analizės būdu, su Microsoft Excel programa.

4. PSICHOLOGINIO KONTRAKTO TAIKYMO ORGANIZACIJOS LYGMENIU TYRIMAS

Tyrimo metu apklausti 44 respondentai. Respondentai internetu užpildė anketą, kurioje buvo prašomi įvertinti, kokių savybių, gebėjimų, bruožų, elgsenos jie tikisi iš savo darbuotojų. Suvestiniai visų respondentų atsakymai į klausimus pateikiami 4 priede.

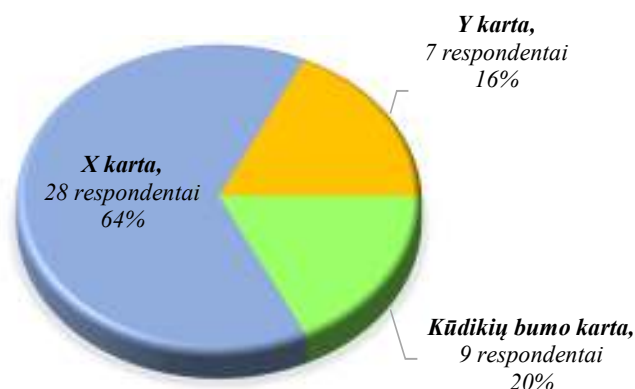
4.1. Respondentų demografinio tyrimo rezultatai

Vertinant respondentų pasiskirstymą pagal lytį, tyrime dalyvavo 28 vyrai ir 16 moterų. Vyrai sudarė beveik du trečdalius apklaustųjų – 63,64 proc., moterys – apie vieną trečdalį apklaustųjų – 36,36 proc. Toks respondentų pasiskirstymas atspindi darbo rinkoje vyraujančias tendencijas, kad vadovaujantys asmenys dažniau yra vyrai nei moterys.



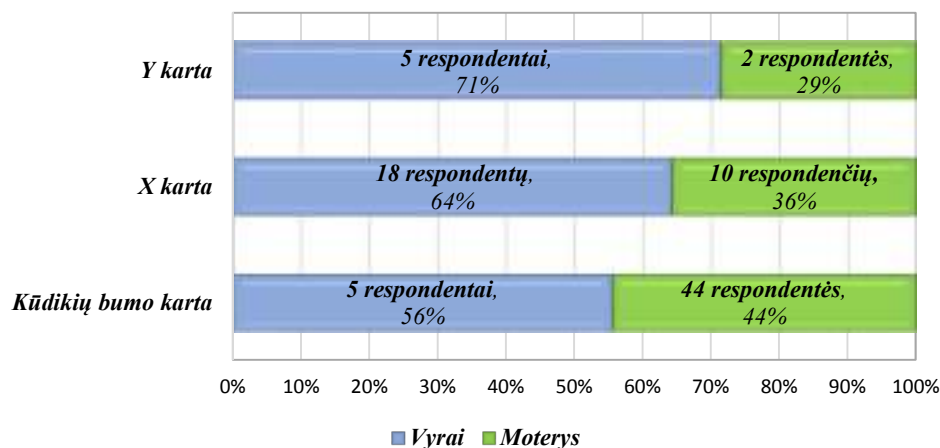
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Vertinant respondentų pasiskirstymą pagal gimimo metus, tyrime dalyvavo trijų darbo santykiuose dalyvaujančių kartų atstovai: kūdikių bumo, X kartos ir Y kartos. Didžiausią dalį respondentų dalį sudarė X kartos atstovai – 28 respondentai (63,64 proc.); kūdikių bumo kartai atstovavo 9 respondentai (20,45 proc.), o Y kartai – 7 respondentai (15,91 proc.). Respondentų pasiskirstymas pagal kartas pateikiamas 8 paveiksle.



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kartas

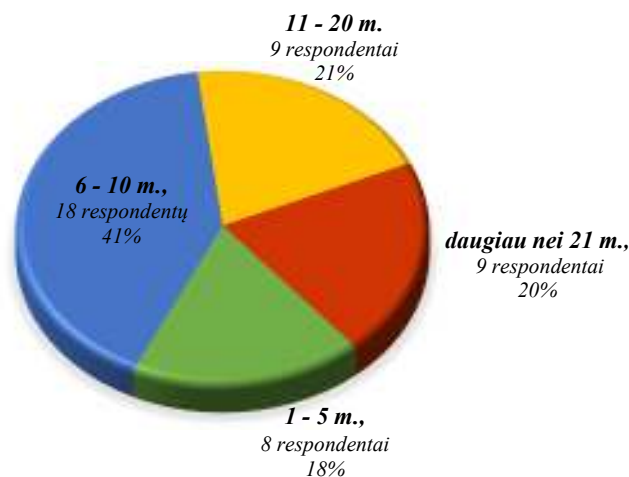
Kiekvienos kartos respondentų pasiskirstymas pagal lytį pateikiamas 9 paveiksle.



9 pav. Kiekvienos kartos respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Respondentų pasiskirstymas pagal kartas patvirtina darbo rinkoje susiklosčiusią situaciją: kūdikių bumo karta palaipsniui išeina iš darbo rinkos, darbo rinkoje vyrauja X kartos atstovai, o Y kartos atstovai palaipsniui ateina ir įsilieja į darbo rinką. Kiekvienoje kartoje moterų vadovių yra mažiau nei atitinkamos kartos vadovų vyrų.

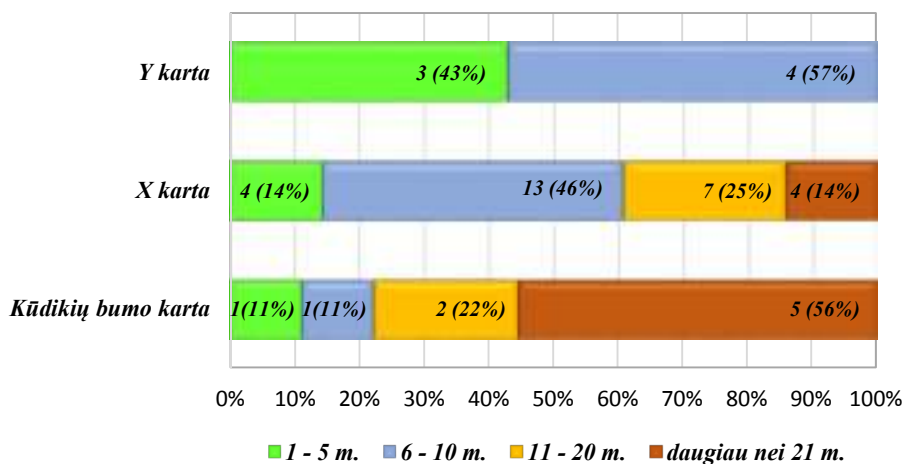
Respondentų pasiskirstymas pagal vadovaujamo darbo stažą pateikiamas 10 paveiksle. Pasiskirstymas pagal priklausymą kartoms ir vadovaujamo darbo stažą pateikiamas 11 paveiksle.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovaujamo darbo stažą

Analizuojant pagal vadovaujamo darbo stažą, 8 respondentai (18,20 proc.) turi mažiausią 1 – 5 metų vadovujančio darbo patirtį. 6 - 10 metų vadovaujamo darbo stažą turi 18 respondentai (40,90 proc.). 11 – 20 m. bei vadovaujamo darbo stažą turi 9 respondentai (20,45 proc.). Didesnį nei 21 metų vadovaujamo darbo stažą taip pat turi 9 respondentai (20,45 proc.). Galima teigti, kad vadovai yra

pakankamai patyrę: turintys daugiau nei 11 m. vadovaujamo darbo stažą 18 respondentų sudaro 40,90 proc. apklaustųjų. Įvertinus visus respondentus, turinčius daugiau nei 6 metų vadovaujamo darbo stažą, apklausoje dalyvavo 36 respondentai (81,20 proc.), kurių vadovaujamo darbo patirtis daugiau nei 6 metai. Tai leidžia daryti prielaidą, kad respondentų turima vadovavimo patirtis jau yra suformavusi nuostatas, kokie yra respondentų lūkesčiai darbuotojo atžvilgiu.



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kartas ir vadovaujamo darbo stažą

Vertinant kokią vadovaujamo darbo patirtį turi skirtingų kartų respondentai, galima teigti, kad kūdikių bumo kartos atstovai, turintys didžiausią darbo patirtį, pasižymi ir didžiausia vadovavimo patirtimi: pusės šios kartos respondentų vadovavimo patirtis yra didesnė nei 21 metai (5 respondentai, 55,56 proc.), 2 respondentų (22,22 proc.) vadovavimo patirtis viršija 11 metų. Tarp X kartos vadovų vyrauja 6 – 10 m. (13 respondentų, 46,44 proc.) ir 11 – 20 m. (7 respondentai, 25,00 proc.) vadovaujamo darbo stažas. Kai kurie X kartos atstovai dar tik pradėję savo vadovaujamo darbo karjerą (4 respondentai, 14,28 proc.) arba jau turi didesnę nei 21 m. vadovavimo patirtį (4 respondentai, 14,28 proc.). Jauniausiosios – Y kartos – vadovai turi tik vadovavimo patirtį iki 10 m.: 4 respondentai (57,14 proc.) vadovaujantį darbą dirba 6 – 10 metų, 3 respondentai (42,86 proc.) – 1 – 5 metus.

Analizuojant moterų vadovaujamo darbo stažą, visos kūdikių bumo kartos atstovės turėjo didesnę nei 11 m. vadovaujamo darbo stažą: 2 respondentės (12,50 proc.) vadovavo 11 – 20 metų, 2 respondentės (12,50 proc.) – daugiau nei 21 m. X kartos atstovių dažniausias vadovaujamo darbo stažas buvo 6 – 10 metų (4 respondentės, 25,00 proc.) bei 11 – 20 m. (3 respondentės, 18,75 proc.). 2 šios kartos atstovės (12,50 proc.) turėjo įgijusias didesnę nei 21 m. vadovaujamo darbo stažą, 1 respondentė (6,25 proc.) dar tik pradėjusi vadovės karjerą. Y kartai atstovavo 2 respondentės (12,50 proc.), kurių vadovaujamo darbo stažas 1 – 5 metai.

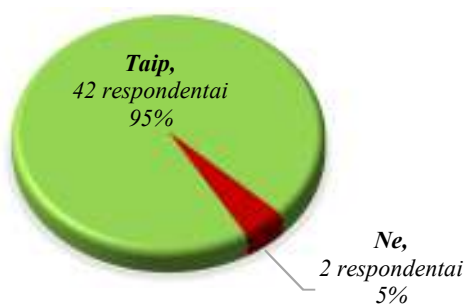
Analizuojant vyrų vadovaujamo darbo stažą pagal kartas, 3 kūdikių bumo kartos respondentai (10,71 proc.) nurodė, kad jų vadovaujamo darbo stažas daugiau nei 21 metai. Po vieną šios kartos atstovą (po 3,57 proc.) pažymėjo, kad jų vadovaujamo darbo stažas yra 1 – 5 m. ir 6 – 10 m. Daugiausia X kartos atstovų (9 respondentai, 32,15 proc.) vadovujamą darbą dirbo 6 – 10 metų. 4 šios kartos respondentai (14,29 proc.) vadovujamą darbą dirbo 11 – 20 m., 3 respondentai (10,71 proc.) – 1-5 m., 2 respondentai (7,14 proc.) – mažiau nei 5 metus. Y kartai atstovavo 5 respondentai (17,86 proc.), vadovujamą darbą dirbantys 1 – 5 metus.

Apibendrinant respondentų demografinius rodiklius galima teigti, kad didžiąją respondentų dalį sudarė: X kartos atstovai (63,64 proc.), vyrai (63,64 proc.), turintys 6 – 10 metų vadovaujamo darbo stažą (40,90 proc.)

4.2. Psichologinio kontrakto žinomumo ir taikymo praktikoje tyrimo rezultatai

Atliekat apklausą, pirmuoju klausimu bloku (1 – 6 klausimai) buvo siekiama išsiaiškinti, ar respondentai žino apie psichologinio kontrakto metodą, jo taikymo praktikoje galimybes ir šio metodo teikiamas naudas.

Anketos 1 ir 2 klausimais buvo klausama, ar respondentai stengiasi apibrėžti bei įvardinti savo lūkesčius bei galimybes prieš įdarbindami naują darbuotoją.



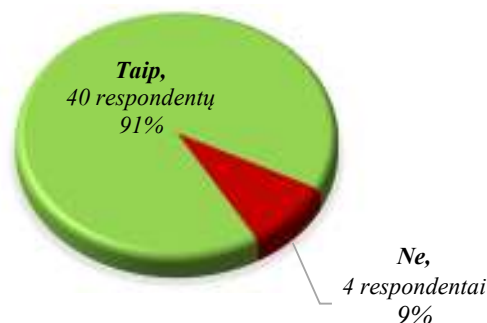
12 pav. Respondentų nuomonė, ar jie stengiasi aiškiai apibrėžti bei įvardinti savo lūkesčius samdomo darbuotojo atžvilgiu



13 pav. Respondentų nuomonė, ar jie stengiasi aiškiai apibrėžti bei įvardinti savo galimybes samdomo darbuotojo atžvilgiu

Sprendžiant pagal gautus atsakymus, 42 respondentai (95,45 proc.), prieš samdydami darbuotojus, siekia įvardinti savo lūkesčius samdomo darbuotojo atžvilgiu. Iš 44 respondentų, 38 respondentai (86,36 proc.) taip pat stengiasi įvardinti savo galimybes samdomo darbuotojo atžvilgiu. Tai rodo, kad respondentai, atstovaujantys organizaciją yra pasirengę abipusiems mainams: jie pasiryžę ne tik gauti iš darbuotojo, bet, ir pagal savo galimybes, jam duoti.

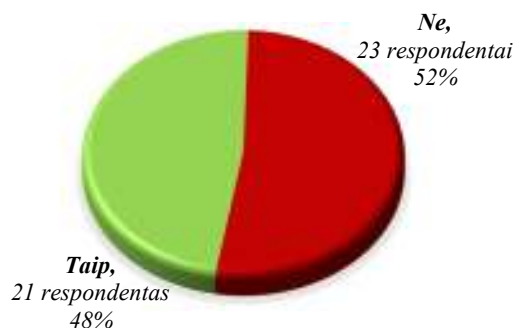
Anketos 3 klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, ar respondentai stengiasi išsiaiškinti darbuotojo lūkesčius būsimos darbovietės ar darbo atžvilgiu.



14 pav. Respondentų nuomonė, ar jie stengiasi išsiaiškinti samdomo darbuotojo lūkesčius būsimos darbovietės ar darbo atžvilgiu

40 respondentų (90,91 proc.) patvirtino, kad, prieš įdarbindami darbuotoją, stengiasi išsiaiškinti jo lūkesčius. Norint sėkmingai įgyvendinti psichologinį kontraktą, kiekvienai šaliai reikia stengtis suvokti kitos šalies lūkesčius. Toks respondentų atsakymų pasiskirstymas leidžia daryti prielaidą, kad organizacijų vadovai supranta darbuotojų lūkesčių svarbą.

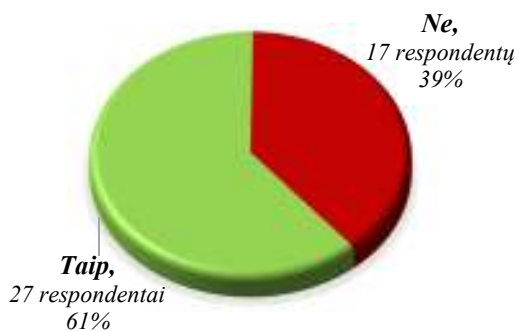
4 anketos klausimas buvo skirtas psichologinio kontakto metodo žinomumui ir taikymui įvertinti.



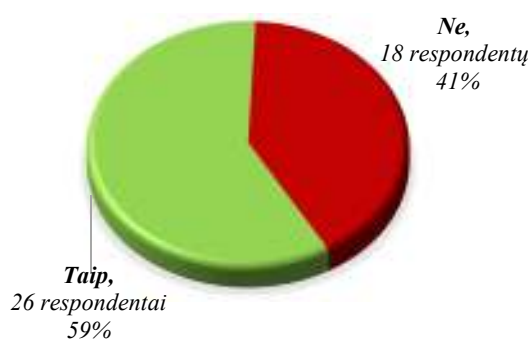
15 pav. Respondentų nuomonė, ar jie darbo santykiuose su darbuotojais taiko psichologinio kontrakto metodą

21 respondentų (47,73 proc.) nuomone, jie darbo santykiuose taiko psichologinio kontrakto metodą, 23 respondentų (52,57 proc.) nuomone, jie šio metodo netaiko. Sprendžiant pagal respondentų atsakymus į ankstesnius anketos klausimus, kuriuose jie teigia įvardijantys savo lūkesčius darbuotojo atžvilgiu bei patvirtina, kad stengiasi suvokti darbuotojo lūkesčius, galima teigti, kad respondentai darbo santykiuose su darbuotojais, tikėtina, taiko psichologinio kontrakto metodą, tačiau pati sąvoka „psichologinis kontraktas“ jiems iki šiol nebuvo žinoma ir yra nauja.

5 ir 6 anketos klausimais buvo siekiama išsiaiškinti, ar organizacija supranta psichologinio kontrakto pritaikymo galimybes darbo santykių stiprinimui bei darbuotojų motyvavimui.



16 pav. Respondentų nuomonė, ar psichologinio kontrakto sudarymas gali pagerinti/sustiprinti jų ir darbuotojo darbo santykius



17 pav. Respondentų nuomonė, ar psichologinio kontrakto sudarymas gali motyvuoti jų samdomą darbuotoją

Respondentų nuomonės dėl psichologinio kontrakto įtakos organizacijos ir darbuotojo santykiams bei darbuotojo motyvacijai yra panašios: atitinkamai 27 respondentai (61,36 proc.) ir 26 respondentai (59,09 proc.) mano, kad psichologinis kontraktas turi įtaką darbuotojo ir organizacijos tarpusavio santykiams ir motyvacijai; 17 respondentų (38,64 proc.) ir 18 respondentų (40,91 proc.) nuomone – ne. Tokių nuomonių pasiskirstymą ir psichologinio kontrakto teikiamos naudos neįvertinimą, tikėtina, lemia tai, kad respondentams nėra gerai žinoma „psichologinio kontrakto“ sąvoka, ką ji apima ir kokias naudas gali teikti psichologinis kontraktas.

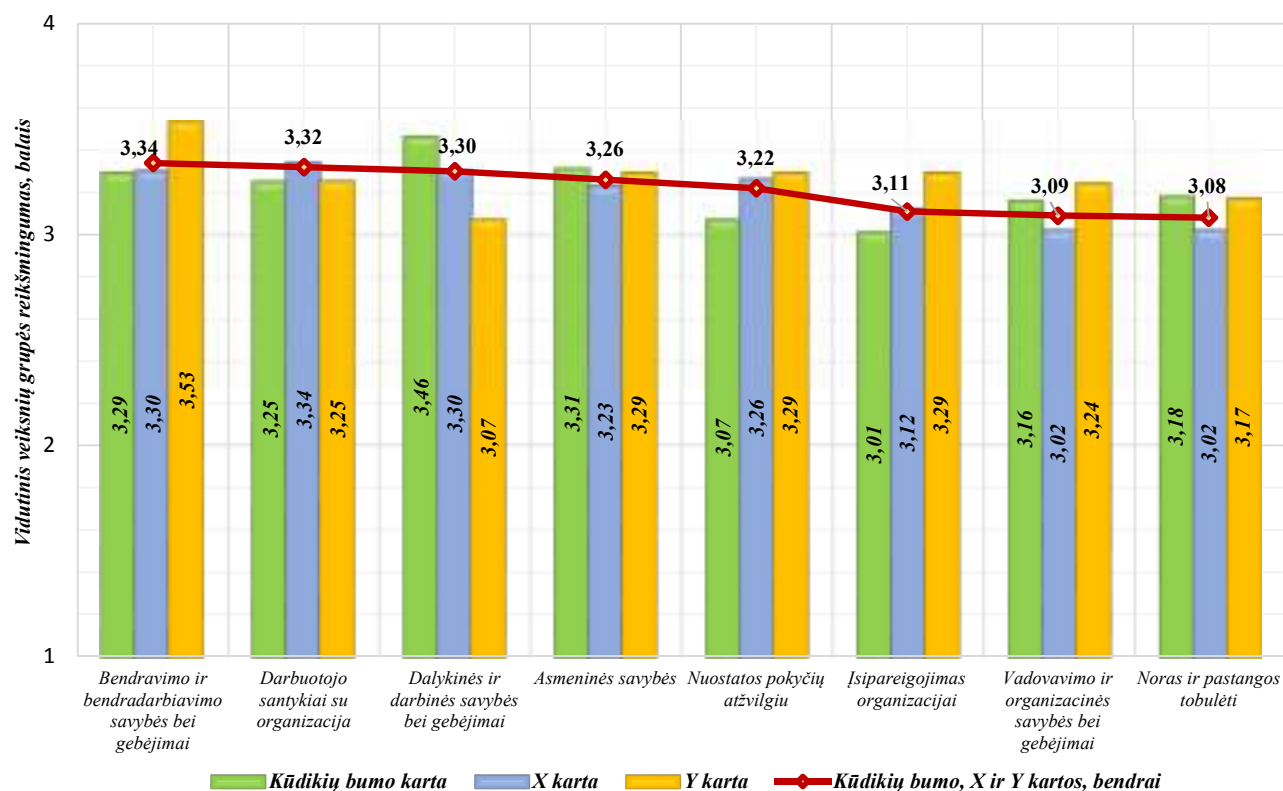
Apibendrinant psichologinio kontrakto žinomumą ir taikymą praktikoje, pagal pateiktus respondentų atsakymus, galima teigti, kad organizacijų vadovai stengiasi aiškiai apibrėžti bei įvardinti savo lūkesčius (95,45 proc.) bei galimybes (86,36 proc.) samdomo darbuotojo atžvilgiu ir stengiasi išsiaiškinti samdomo darbuotojo lūkesčius būsimos darbovietės atžvilgiu (90,91 proc.). Psichologinį kontraktą darbo santykiuose taiko mažiau nei pusė respondentų (47,43 proc.). Respondentai pripažįsta, kad psichologinis kontraktas gali teigiamai įtakoti organizacijos ir darbuotojo tarpusavio darbo santykius (61,36 proc.) bei būti papildoma motyvacine priemone (59,09 proc.).

4.3. Psichologinio kontrakto veiksmų tyrimo rezultatai

Empirinio tyrimo anketos antrasis klausimų blokas (7 – 14 klausimai) buvo skirtas organizacijos lūkesčių, kuriuos turėtų realizuoti darbuotojas, išsiaiškinimui. Skirtingų kartų organizacijos vadovų lūkesčiai, remiantis tyrimo duomenimis, suranguoti nuo svarbiausio iki mažiausiai svarbaus pagal respondentų psichologinio kontrakto veiksmams suteiktą vidutinį reikšmingumą.

4.3.1. Psichologinio kontrakto veiksmų tyrimo rezultatai pagal veiksmų grupes

Empirinio tyrimo metu nustatyta, kad kūdikių bumo, X ir Y kartų respondentai psichologinio kontrakto veiksmų grupėms suteikią tokį reikšmingumą (18 pav.):



18 pav. Kūdikių bumo, X ir Y kartų respondentų (organizacijos) lūkesčių darbuotojo atžvilgiu reikšmingumas pagal veiksmų grupes

Vertinant apibendrintus kūdikių bumo, X ir Y kartų respondentų atsakymus bendrame reikšmingumo kontekste, galima išskirti tris veiksmų grupių reikšmingumo lygius:

1. Veiksmų grupės, kurių reikšmingumas didesnis nei 3,29 balo: darbuotojo bendravimo ir bendradarbiavimo savybės ir gebėjimai; darbuotojo santykiai su organizacija; darbuotojo dalykinės ir darbinės savybės bei gebėjimai. Respondentų nuomone, tai pačios reikšmingiausios darbuotojo savybių grupės, įtakančios organizacijos lūkesčius psichologinio kontrakto kontekste;
2. Veiksmų grupės, kurių reikšmingumas 3,20 - 3,29 balo: darbuotojo asmeninės savybės; darbuotojo nuostatos pokyčių atžvilgiu. Respondentų nuomone, tai labai reikšmingos darbuotojo savybių grupės ir reikšmingas veiksnys organizacijos lūkesčių kontekste,
3. Veiksmų grupės, kurių reikšmingumas 3,19 ir mažiau balų: darbuotojo įsipareigojimas organizacijai, darbuotojo vadovavimo ir organizacinės savybės gebėjimai, darbuotojo noras ir pastangos tobulėti

pastangos tobulėti. Respondentų nuomone, tai reikšmingos darbuotojo savybių grupės, darančios įtaką organizacijos psichologiniam kontraktui.

Visų analizuojamų kartų respondentai visoms veiksmų grupėms suteikė reikšmingumą, didesnę nei 3,0 balo: tai rodo, kad psichologinio kontrakto sudarymui skirtingu svarbumu yra reikšmingos visos veiksmų grupės ir nėra grupių, kurias respondentai įvertintų nereikšmingomis ir nei reikšmingomis, nei nereikšmingomis.

Analizuojant veiksmų grupių reikšmingumą pagal kartas, galima teigti, kad kūdikių bumo kartos respondentams reikšmingiausios yra darbuotojo dalykinės ir darbinės savybės bei gebėjimai (3,46 balo), darbuotojo asmeninės savybės (3,31 balo), bendravimo ir bendradarbiavimo savybės ir gebėjimai (3,29 balo); mažiausiai šios kartos respondentai vertina darbuotojo nuostatus pokyčių atžvilgiu (3,07 balo) ir jo įsipareigojimą organizacijai (3,01 balo).

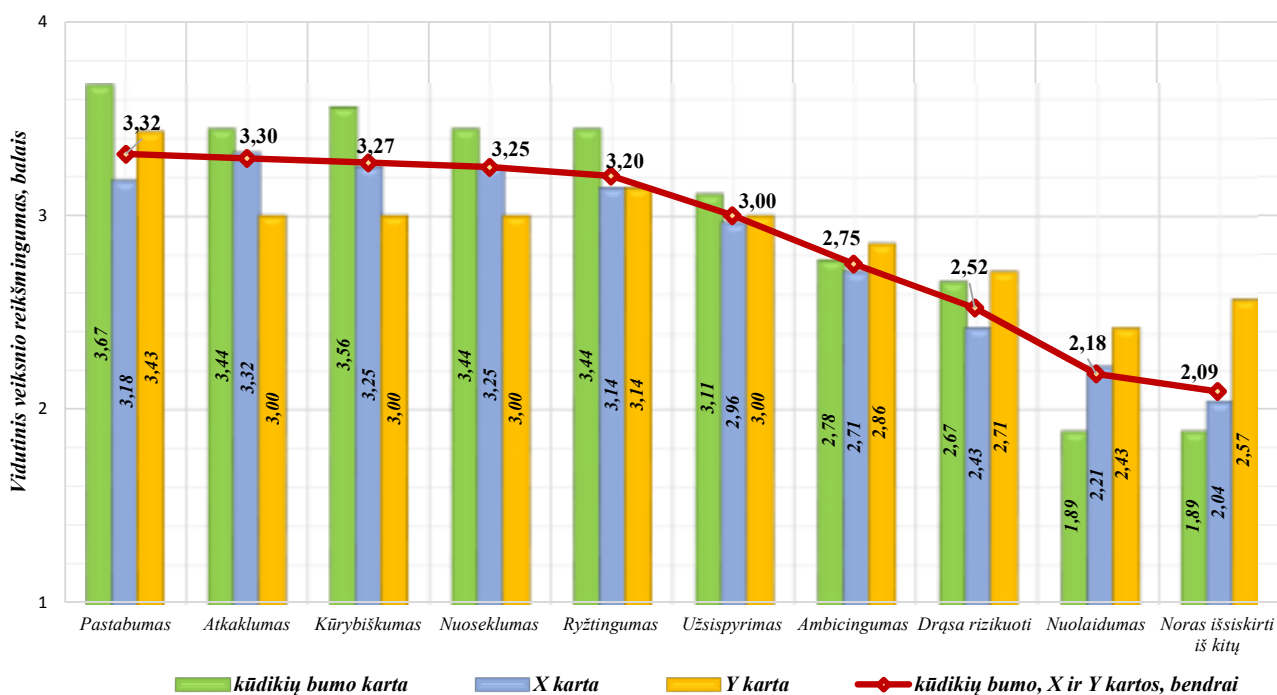
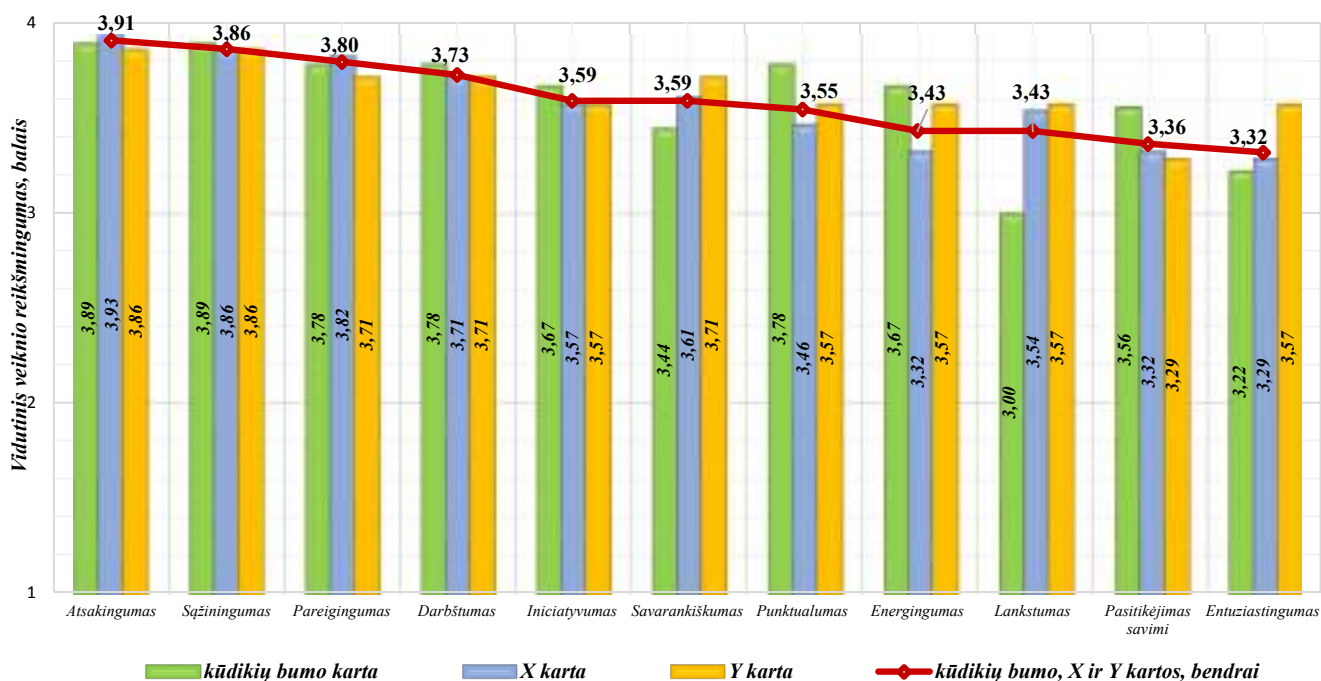
X kartos respondentams svarbiausias yra darbuotojo santykis su organizacija (3,34 balo), toliau seka darbuotojo dalykinės ir darbinės, bendravimo ir bendradarbiavimo savybės bei gebėjimai (3,30 balo), mažiausiai šios kartos respondentai vertina darbuotojo vadovavimo ir organizacines savybes bei gebėjimus ir darbuotojo norą bei pastangas tobulėti (3,02 balo).

Y kartos respondentai didžiausius reikšmingumo balus skiria keletui veiksmų grupių: bendravimo ir bendradarbiavimo savybėms bei gebėjimams (3,53 balo), įsipareigojimui organizacijai, nuostatoms pokyčių atžvilgiu ir asmeninėms savybėms (3,29 balo) Mažiausiai šios kartos respondentai vertina darbuotojo norą ir pastangas tobulėti (3,17 balo), darbuotojo dalykines ir darbinės savybes bei gebėjimus (3,07 balo).

X kartos respondentų suteikiamas vidutinis veiksmų reikšmingumas yra artimiausias nagrinėjamų kartų bendram vidurkiui (įtakos turėjo tai, kad šios kartos respondentai sudarė 63,64 proc. visų apklaustųjų). Y kartos respondentai daugeliu atvejų veiksmams suteikia daugiau reikšmingumo nei bendras kartų vidurkis, o kūdikių bumo kartos atstovų vertinimas arba iš esmės atitinka bendrą kartų vidurkį arba yra žemesnis.

4.3.2. Psichologinio kontrakto veiksmų tyrimo rezultatai pagal veiksmų reikšmingumą

7 anketos klausimu respondentų buvo prašoma įvertinti, kiek jiems svarbios darbuotojo asmeninės savybės organizacijos psichologinio kontrakto kontekste. Apibendrinti respondentų atsakymai (pagal kartas) pateikiami 19 paveiksle.



19 pav. Kūdikių bumo, X ir Y kartų respondentų darbuotojo asmeninių savybių reikšmingumo įvertinimo vidurkiai

Vadovaujantis empirinio tyrimo rezultatais galima teigti, kad skirtingų kartų respondentai išskiria keletą darbuotojo asmeninių savybių, dėl kurių reikšmingumo analizuojamų kartų respondentų nuomonės sutampa: kūdikių bumo, X ir Y kartų vadovams reikšmingiausias yra atsakingumas (3,91

balo), sąžiningumas (3,86 balo), pareigingumas (3,80 balo), darbštumas (3,73 balo), iniciatyvumas (3,59 balo). Vertinant pagal bendrą nagrinėjamų kartų vidutinį veiksnio reikšmingumą, mažiausiai reikšmingos darbuotojo asmeninės savybės yra nuolaidumas (2,18 balo) ir noras išsiskirti iš kitų (2,09 balo).

X kartos respondentų suteikiamas vidutinis darbuotojo asmeninių savybių veiksmų reikšmingumas yra artimas nagrinėjamų kartų bendram vidurkiui. Kūdikių bumo ir Y kartų kai kurios vidutinės darbuotojo asmeninių savybių reikšmės yra priešingose bendro kartų vidurkio pusėse: jei kūdikių bumo kartos veiksnio vidutinis reikšmingumas didesnis nei bendras kartos vidurkis, Y kartos veiksnio vidutinis reikšmingumas mažesnis nei bendras kartos vidurkis ir atvirkščiai (iš nagrinėjamo 21 veiksnio, tokia tendencija pasitaikė 12 atvejų).

Analizuojant pagal kiekvieną kartą, pažymėtina, kad kūdikių bumo kartos respondentų nuomonė sutampa su bendra nagrinėjamų kartų nuomone dėl reikšmingiausių darbuotojo asmeninių savybių. Šios kartos atstovai taip pat akcentuoja darbuotojo punktualumo (3,78 balo), energingumo, pastabumo (3,67 balo), pasitikėjimo savimi, kūrybiškumo (3,56 balo) svarbą. Mažiausiai reikšmingomis darbuotojo savybėmis kūdikių bumo kartos atstovai įvardija nuolaidumą ir norą išsiskirti iš kitų (1,89 balo).

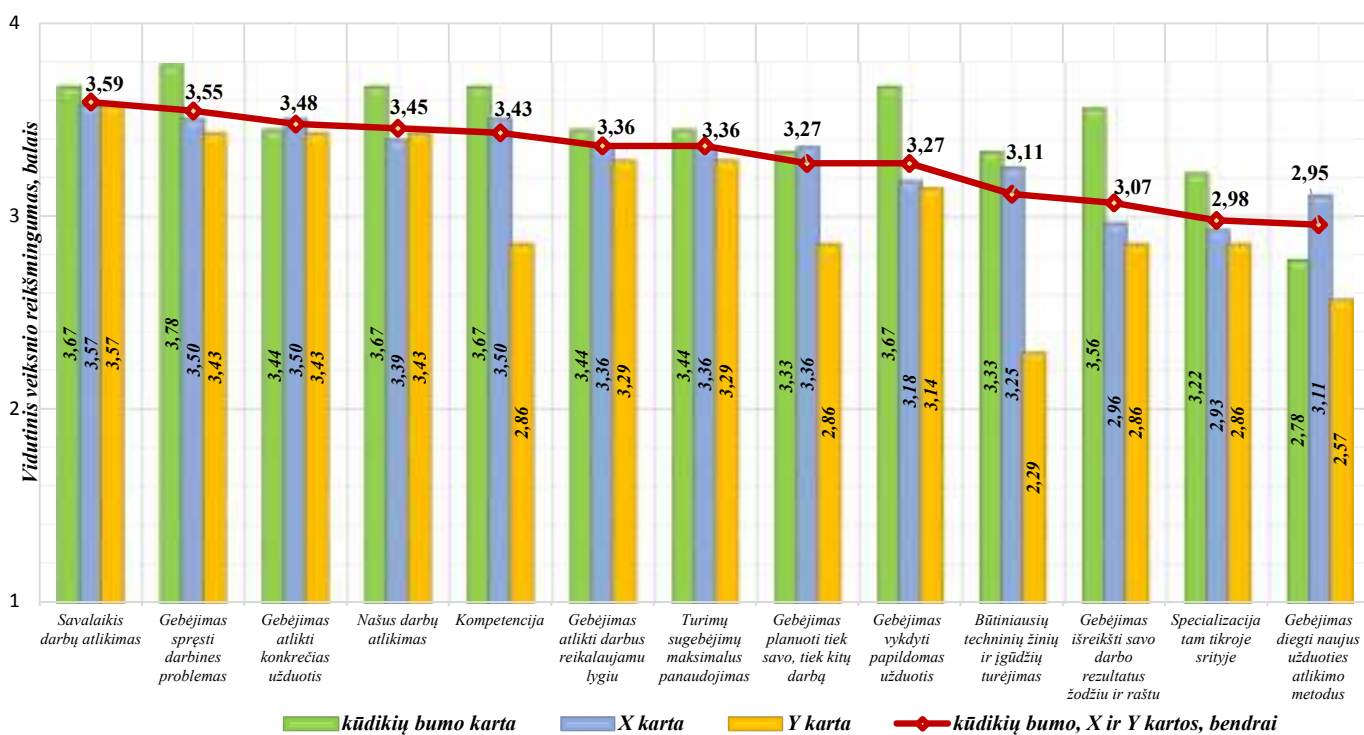
X kartos respondentams reikšmingas darbuotojo atsakingumas (3,93 balo), sąžiningumas (3,86 balo), pareigingumas (3,82 balo). Šios kartos atstovai, didesnę nei bendras nagrinėjamų kartų vidurkis, reikšmę teikia lankstumui (3,54 balo), atkaklumui (3,32 balo). Mažiausiai X kartos atstovai vertina nuolaidumą (2,21 balo) ir norą išsiskirti iš kitų (2,04 balo).

Y kartos respondentai aukščiausius reikšmingumo balus, skiria atsakingumui, sąžiningumui (3,86 balo), pareigingumui, darbštumui, savarankiškumui (3,71 balo). Aukščiau, nei bendras kartų vidurkis, Y kartos respondentai vertina punktualumą, entuziastingumą ir energingumą (3,57 balo). Taip pat, kaip kitos kartos, mažiausius reikšmingumo balus skiria norui išsiskirti iš kitų (2,57 balo) ir nuolaidumui (2,43 balo), tačiau Y kartos šių veiksmų įvertinamai yra aukščiausi, lyginant su kitų kartų vertinimais.

8 anketos klausimu respondentų buvo prašoma įvertinti, kiek jiems svarbios darbuotojo dalykinės ir darbinės savybės bei gebėjimai organizacijos psichologinio kontrakto kontekste. Apibendrinti respondentų atsakymai (pagal kartas) pateikiami 20 paveiksle.

Visų nagrinėjamų kartų respondentai, pagal vidutines veiksnio reikšmingumo reikšmes, didžiausią reikšmingumą teikia savalaikiam darbų atlikimui (3,59 balo), gebėjimui spręsti darbinės problemas (3,55 balo), gebėjimui atlikti konkrečias užduotis (3,48 balo), našiam darbo atlikimui (3,45 balo), kompetencijai (3,43 balo). Respondentų nuomone, mažiausiai reikšmingos darbuotojo dalykinės ir organizacinės savybės yra specializacija tam tikroje srityje (2,98 balo) ir gebėjimas diegti naujus užduoties atlikimo metodus (2,95 balo). Analizuojant respondentų įvertinimus, pastebima tendencija, kad kūdikių bumo ir Y kartų kai kurios vidutinės darbuotojo dalykinių savybių ir gebėjimų reikšmės yra

priešingose bendro kartų vidurkio pusėse (iš nagrinėjamų 13 veiksmų, tokia tendencija pasitaikė 9 atvejų).

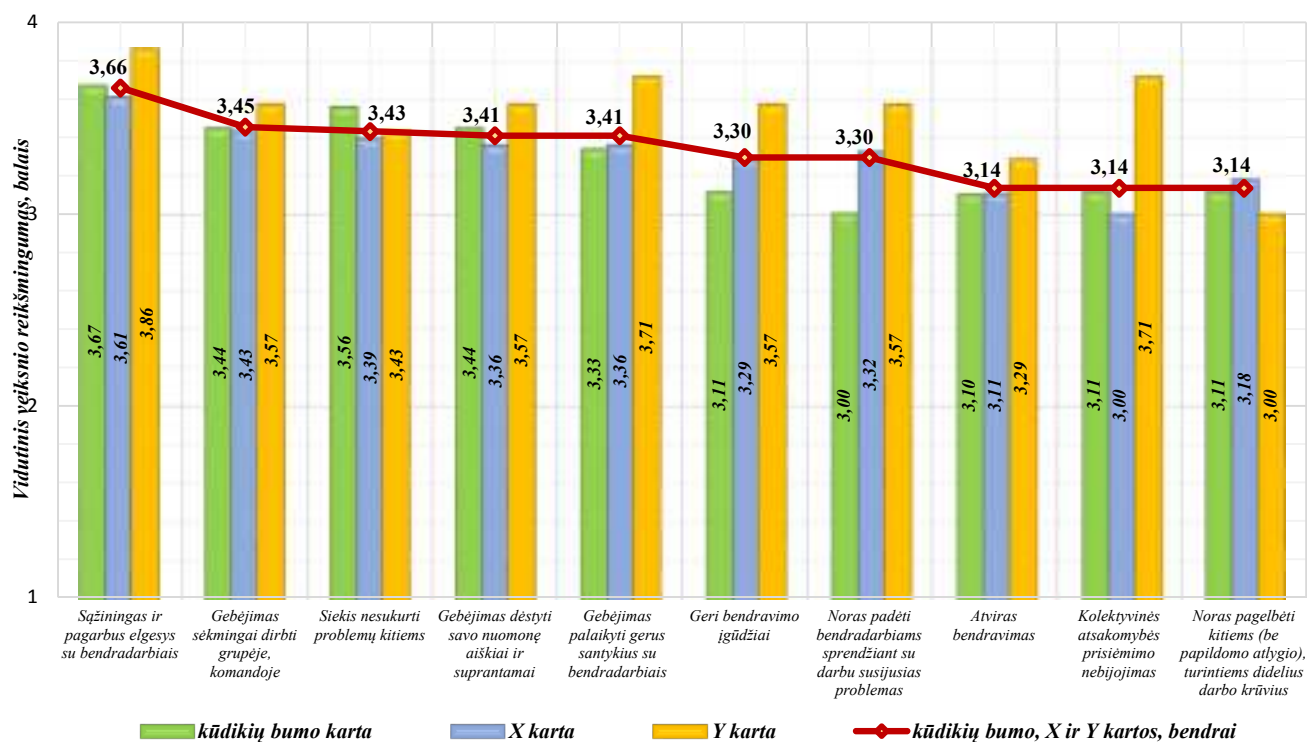


20 pav. Kūdikių bumo, X ir Y kartų respondentų darbuotojo darbinų ir dalykinių savybių bei gebėjimų reikšmingumo įvertinimo vidurkiai

X kartos respondentų nuomone, reikšmingiausios darbuotojo darbinės ir dalykinės savybės bei gebėjimai yra savalaikis darbų atlikimas (3,57 balo), gebėjimas spręsti darbinės problemas, gebėjimas atlikti konkrečias užduotis, kompetencija (3,50 balo). Aukščiau nei bendras kartų vidurkis, X kartos atstovai vertina darbuotojo būtiniausių techninių žinių ir įgūdžių turėjimą (3,25 balo), gebėjimą diegti naujus užduoties atlikimo metodus (3,11 balo). Mažiausiai reikšmingais X kartos atstovai įvardija gebėjimą išreikšti savo darbo rezultatus žodžiu ir raštu (2,96 balo), specializaciją tam tikroje srityje (2,93 balo).

Y kartos respondentai reikšmingiausioms darbuotojo darbinėms ir dalykinėms savybėms bei gebėjimams priskiria savalaikį darbų atlikimą (3,57 balo) bei gebėjimus spręsti darbinės problemas ir atlikti konkrečias užduotis (3,43 balo). Žemiausiais balais šios kartos respondentai įvertina ir turi mažiau lūkesčių nei kitų kartų respondentai darbuotojo kompetencijos ir jo gebėjimo planuoti tiek savo, tiek kitų darbą (2,86 balo), būtiniausių techninių žinių ir įgūdžių turėjimo (2,86 balo) atžvilgiu.

9 anketos klausimu respondentų buvo prašoma įvertinti, kiek jiems svarbios darbuotojo bendravimo ir bendradarbiavimo savybės bei gebėjimai organizacijos psichologinio kontrakto kontekste. Apibendrinti respondentų atsakymai (pagal kartas) pateikiami 21 paveiksle.



21 pav. Kūdikių bumo, X ir Y kartų respondentų darbuotojo bendravimo ir bendradarbiavimo savybių bei gebėjimų reikšmingumo įvertinimo vidurkiai

Vertinant kūdikių bumo, X ir Y kartų bendravimo ir bendradarbiavimo savybių ir gebėjimų reikšmingumo vidutinius įvertinimus, galima teigti, kad nagrinėjamų kartų atstovai didžiausią reikšmę teikia darbuotojo sąžiningam ir pagarbiam elgesiui su bendradarbiais (3,66 balo). Nagrinėjamų kartų atstovai taip pat didelę reikšmę teikia darbuotojo gebėjimui dirbi grupėje, komandoje (3,45 balo), siekiui nesukurti problemų kitiems (3,43 balo), gebėjimui dėstyti savo nuomonę aiškiai ir suprantamai bei gebėjimui palaikyti gerus santykius su bendradarbiais (3,41 balo). Vertinant pagal vidutines veiksmų reikšmes, respondentai mažiausiai svarbiomis darbuotojo savybėmis įvardija atvirą bendravimą, kolektyvinės atsakomybės prisiėmimo nebijojimą bei darbuotojo norą neatlygintinai pagelbėti kitiems, turintiems didelius darbo krūvius (3,14 balo). Kiekvienas iš darbuotojo bendravimo ir bendradarbiavimo savybių ar gebėjimų yra svarbūs respondentams; tai rodo, kad visų veiksmų vertinimo vidutinės reikšmės aukštesnės nei 3,0 balo. Respondentų veiksmams suteikiame reikšmingume pastebima tendencija, kad kūdikių bumo ir Y kartų kai kurios vidutinės darbuotojo bendravimo ir bendradarbiavimo savybių ir gebėjimų reikšmės yra priešingose bendro kartų vidurkio pusėse (iš nagrinėjamų 10 veiksmų, tokia tendencija pasitaikė 6 atvejais).

Analizuojant pagal kiekvieną kartą, galima teigti, kad iš visų kartų, kūdikių bumo kartos respondentai teikia mažiausią reikšmę darbuotojo bendravimo ir bendradarbiavimo savybėms ir gebėjimams; šios kartos vidutinės veiksmų įvertinimo reikšmės yra mažesnės nei kitų kartų. Kūdikių bumo kartos respondentams reikšmingiausias yra sąžiningas ir pagarbus elgesys su bendradarbiais (3,67

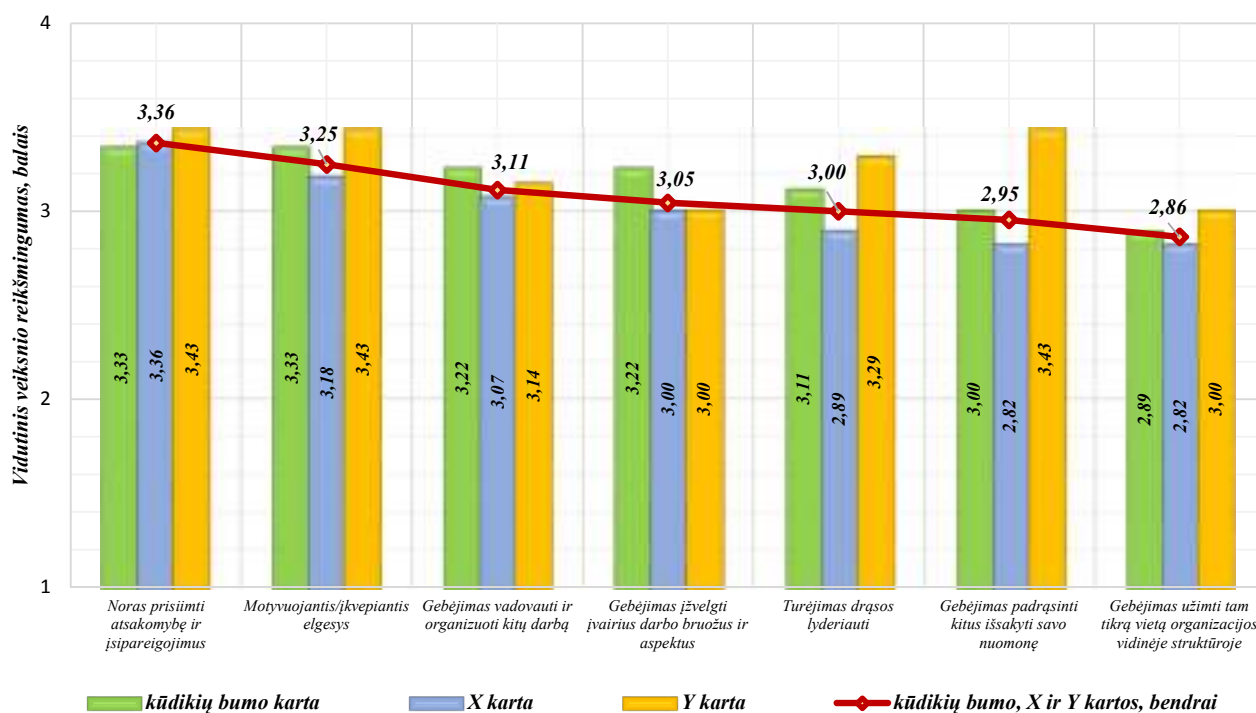
balo), siekis nesukurti problemų kitiems (3,56 balo). Žemiausius balus kūdikių bumo kartos atstovai skiria atviram bendravimui (3,10 balo) ir darbuotojo norui neatlygintinai pagelbėti kitiems (3,00 balo).

X kartos respondentai reikšmingiausiomis darbuotojo bendravimo ir bendradarbiavimo savybėmis įvardija darbuotojo sąžiningą ir pagarbų elgesį su bendradarbiais (3,61 balo), gebėjimą dirbti grupėje, komandoje (3,43 balo) bei siekį nesukurti problemų kitiems (3,39 balo). Žemiausius balus X kartos atstovai skiria atviram bendravimui (3,11 balo) ir kolektyvinės atsakomybės prisiėmimo nebijojimui (3,00 balo).

Y kartos respondentai darbuotojo bendravimo ir bendradarbiavimo savybėms ir gebėjimams teikia didžiausią reikšmę iš visų kartų. Šios kartos respondentų nuomone, jie tiksi, kad darbuotojas su bendradarbiais elgsis sąžiningai ir pagarbiai (3,86 balo), sugebės palaikyti gerus santykius su bendradarbiais bei nebijos kolektyvinės atsakomybės prisiėmimo (3,71 balo). Mažiausiai Y kartos respondentai iš darbuotojo tiksi atviro bendravimo (3,29 balo) bei neatlygintinos pagalbos kitiems, turintiems didelius darbo krūvius (3,00 balo).

10 anketos klausimu respondentų buvo prašoma įvertinti, kiek jiems svarbios darbuotojo vadovavimo ir organizacinės savybės bei gebėjimai organizacijos psichologinio kontrakto kontekste.

Apibendrinti respondentų atsakymai (pagal kartas) pateikiami 22 paveiksle.



22 pav. Kūdikių bumo, X ir Y kartų respondentų darbuotojo vadovavimo ir organizacinių savybių bei gebėjimų reikšmingumo įvertinimo vidurkiai

Visų analizuojamų kartų respondentai reikšmingiausiomis šios veiksnių grupės savybėmis įvardijo darbuotojo norą prisiimti atsakomybę ir įsipareigojimus (3,36 balo), motyvuojantį/įkvepiantį elgesį (3,25

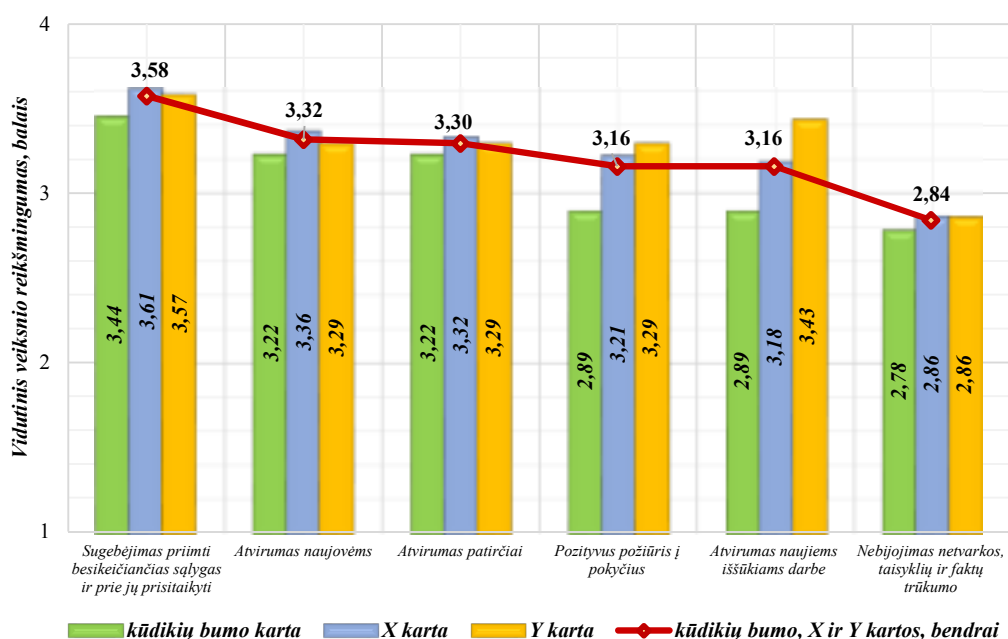
balo) bei gebėjimą vadovauti ir organizuoti kitų darbą (3,11 balo). Kaip nelabai svarbų, kartų atstovai įvardija gebėjimą padrašinti kitus išsakyti savo nuomonę (2,95 balo) bei gebėjimą užimti tam tikrą vietą organizacijos vidinėje struktūroje (2,86 balo).

Kūdikių kartos respondentų didžiausi lūkesčiai yra susiję su darbuotojo noru prisiimti atsakomybę ir įsipareigojimus bei jo motyvuojančiu ir kitus įkvepiančiu elgesiu (3,33 balo). Mažiausiai šio kartos atstovai vertina darbuotojo gebėjimą padrašinti kitus išsakyti savo nuomonę (3,00 balo) bei darbuotojo gebėjimą užimti tam tikrą vietą organizacijos vidinėje struktūroje (2,89 balo).

X kartos respondentai iš darbuotojo vadovavimo ir organizacinių savybių labiausiai vertina darbuotojo norą prisiimti atsakomybę ir įsipareigojimus (3,36 balo). Respondentų nuomone, taip pat yra svarbus darbuotojo motyvuojantis ir įkvepiantis elgesys (3,18 balo). Šios kartos respondentai žemesnį įvertinimą nei svarbu skiria dviem veiksniams: darbuotojo gebėjimui padrašinti kitus išsakyti savo nuomonę ir darbuotojo gebėjimui užimti tam tikrą vietą organizacijos vidinėje struktūroje (2,8 balo).

Y kartos respondentams darbuotojo vadovavimo ir organizacinių savybių bei gebėjimo veiksniai yra reikšmingiausi, lyginant su kitoms analizuojamomis kartomis. Šios kartos respondentai labiausiai vertina darbuotojo norą prisiimti atsakomybę ir įsipareigojimus, gebėjimą padrašinti kitus išsakyti savo nuomonę bei darbuotojo motyvuojantį ir įkvepiantį elgesį (3,43 balo). Y kartos respondentai mažiausius reikšmingumo balus suteikia darbuotojo gebėjimui įžvelgti įvairius darbo bruožus ir aspektus bei darbuotojo gebėjimui užimti tam tikrą vietą organizacijos struktūroje (3,00 balo).

11 anketos klausimu respondentų buvo prašoma įvertinti, kiek jiems svarbios darbuotojo nuostatos pokyčių atžvilgiu. Apibendrinti respondentų atsakymai (pagal kartas) pateikiami 23 paveiksle.



23 pav. Kūdikių bumo, X ir Y kartų respondentų darbuotojo nuostatų pokyčių atžvilgiu reikšmingumo įvertinimo vidurkiai

Visų analizuojamų kartų apibendrinta respondentų nuomone, reikšmingiausia darbuotojo nuostata pokyčių atžvilgiu yra sugebėjimas priimti besikeičiančias sąlygas ir prie jų prisitaikyti (3,58 balo). Respondentai mano, kad taip pat svarbus yra darbuotojo atvirumas naujovėms (3,32 balo) ir atvirumas patirčiai (3,30 balo). Mažiausiai reikšmingu visų analizuojamų kartų atstovai įvardija pakantumą neapibrėžtumui, tai yra nebijojimą netvarkos, taisyklių ir faktų trūkumo (2,84 balo).

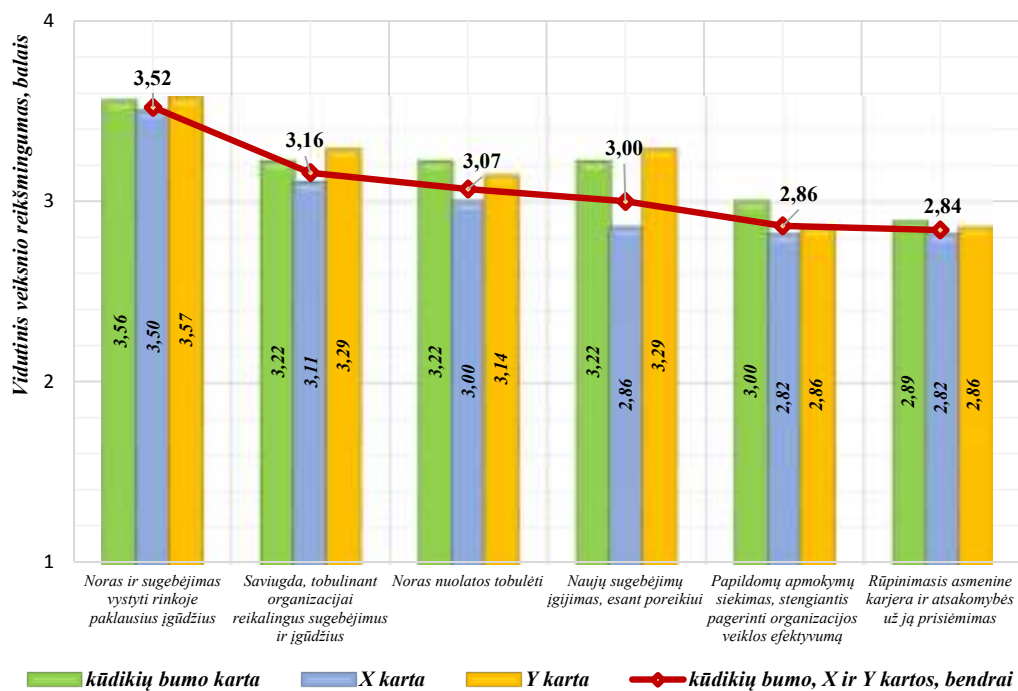
Vertinant respondentų darbuotojo nuostatų pokyčių atžvilgiu veiksmų įvertinimus pagal kartas, galima teigti, kad kūdikių bumo kartai reikšmingiausiais yra darbuotojo gebėjimas priimti besikeičiančias sąlygas ir prie jų prisitaikyti (3,44 balo); kiek mažesnę reikšmingumą respondentai teikia darbuotojo atvirumui naujovėms ir patirčiai (3,22 balo). Kūdikių bumo kartos respondentų nuomone, mažiausiai reikšmingas iš darbuotojo nuostatų pokyčių atžvilgiu grupės veiksmų yra netvarkos, taisyklių ir faktų trūkumo nebijojimo veiksnys (2,78 balo).

X kartos respondentai darbuotojo gebėjimui priimti besikeičiančias sąlygas ir prie jų prisitaikyti skiria didžiausią reikšmę (3,61 balo) iš visų nagrinėjamos grupės veiksmų. Kiek mažesnę reikšmingumą X kartos, kaip ir kūdikių bumo kartos, respondentai skiria darbuotojo atvirumui naujovėms (3,36 balo) ir patirčiai (3,32 balo). X kartos respondentų nuomonė sutampa su kitų nagrinjamų kartų atstovais dėl mažiausiai reikšmingo grupės veiksmo: pakantumo neapibrėžtumui (2,86 balo).

Kaip ir kitų analizuojamų kartų respondentai, nagrinėjamos veiksmų grupės atveju, Y kartos atstovai labiausiai vertina darbuotojo sugebėjimą priimti besikeičiančias sąlygas ir gebėjimą prie jų prisitaikyti (3,57 balo). Skirtingai nei kiti analizuojamų kartų respondentai, Y kartos respondentai reikšmingai vertina darbuotojo atvirumą naujiems iššūkiams darbe (3,43 balo). Y kartos respondentai pritaria kitų kartų respondentų nuomonei, kad mažiausiai reikšmingas yra netvarkos, taisyklių ir faktų trūkumo nebijojimo veiksnys (2,86 balo).

12 anketos klausimu respondentų buvo prašoma įvertinti, kiek jiems svarbus darbuotojo noras ir pastangos tobulėti. Apibendrinti respondentų atsakymai (pagal kartas) pateikiami 24 paveiksle.

Kūdikių bumo, X ir Y kartų respondentai vieningai sutaria, kad reikšmingiausias darbuotojo noro ir pastangų tobulėti veiksmų grupės veiksnys yra darbuotojo noras ir sugebėjimas vystyti rinkoje paklauius įgūdžius (3,52 balo). Kiek mažiau reikšmingi yra saviugda, tobulinant organizacijai reikalingus gebėjimus ir įgūdžius (3,16 balo), bei noras nuolatos tobulėti (3,07 balo). Mažiausiai visų nagrinjamų kartų respondentai turi lūkesčių darbuotojo atžvilgiu dėl jo rūpinimosi asmenine karjera ir atsakomybės už ją prisiėmimo (2,84 balo). Visų nagrinjamų kartų respondentai žemai vertina ir darbuotojo pastangas siekti papildomų apmokymų, stengiantis pagerinti organizacijos veiklos efektyvumą (2,86 balai).



24 pav. Kūdikų bumo, X ir Y kartų respondentų darbuotojo noro ir pastangų tobulėti reikšmingumo įvertinimo vidurkiai

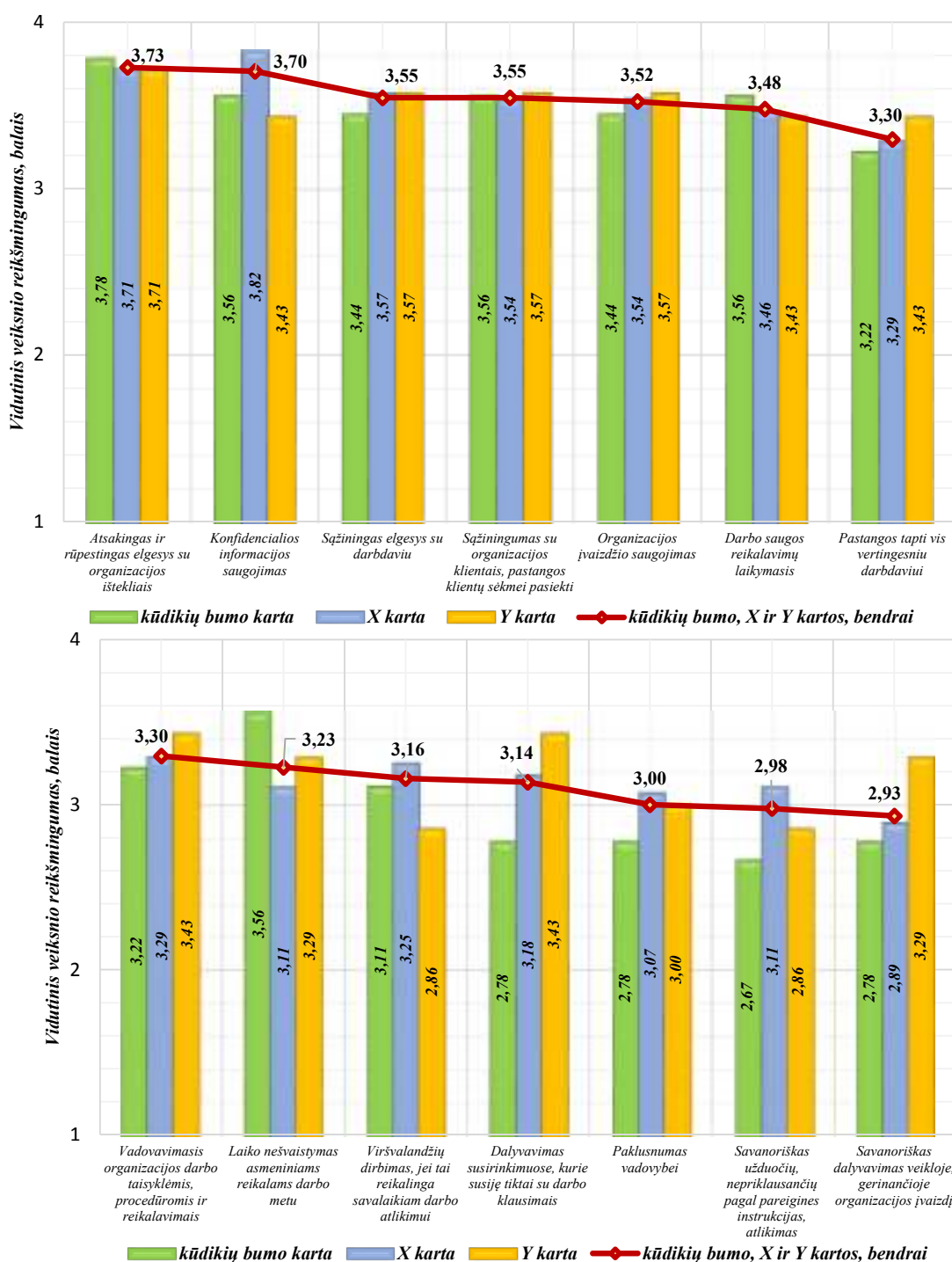
Vertinant apibendrintą respondentų nuomonę pagal kartas, kūdikų bumo kartos respondentai darbuotojo norą ir sugebėjimą vystyti rinkoje paklausius įgūdžius įvardija reikšmingiausiu darbuotojo noro ir pastangų tobulėti veiksnių grupės veiksniu (3,56 balo). Kiek mažesnę reikšmingumą šios kartos respondentai teikia darbuotojo saviugdai, tobulinant organizacijai reikalingus sugebėjimus ir įgūdžius, jo norui nuolatos tobulėti bei, esant poreikiui, gebėjimui įgyti naujus įgūdžius (3,22 balo). Kūdikų bumo kartos respondentams mažiausiai svarbus yra darbuotojo papildomų apmokymų siekimas, stengiantis pagerinti organizacijos veiklos efektyvumą (3,0 balai), bei jo rūpinimasis asmenine karjera ir atsakomybės už ją prisiėmimas (2,9 balo).

X kartos respondentai daugiausia lūkesčių nagrinėjamų veiksnių kontekste turi dėl darbuotojo noro ir sugebėjimo vystyti rinkoje paklausius įgūdžius (3,50 balo). Kitus nagrinėjamos veiksnių grupės veiksniai: saviugdą, tobulinant organizacijos reikiamus sugebėjimus (3,11 balo), norą nuolatos tobulėti (3,0 balo), - X kartos respondentai įvardija mažai reikšmingais. Šios kartos respondentai mažiausiai lūkesčių darbuotojo atžvilgiu turi dėl jo rūpinimosi asmenine karjera (2,86 balo).

Y kartos respondentai, kaip ir kitų analizuojamų kartų respondentai, didžiausią reikšmingumą teikia darbuotojo norui ir sugebėjimui vystyti rinkoje paklausius įgūdžius (3,57 balo). Tačiau, skirtingai nei kitų nagrinėjamų kartų respondentai, Y kartos respondentai daugiau reikšmingumo teikia darbuotojo pastangoms, esant poreikiui, įgyti naujus sugebėjimus bei saviugdai, tobulinant organizacijai reikalingus sugebėjimus ir įgūdžius (3,29 balai). Šios kartos respondentų nuomonė sutampa su kitų analizuojamų kartų nuomonėmis dėl mažiausiai reikšmingų darbuotojo noro ir pastangų tobulėti grupės veiksnių: Y

kartos respondentai jiems priskiria darbuotojo papildomų apmokymų siekimą, stengiantis pagerinti organizacijos veiklos efektyvumą bei darbuotojo rūpinimąsi asmenine karjera ir atsakomybės už ją prisiėmimą (2,86 balo).

13 anketos klausimu respondentų buvo prašoma įvertinti, kiek jiems svarbūs pateikti darbuotojo santykius su organizacija apibūdinantys teiginiai. Apibendrinti respondentų atsakymai (pagal kartas) pateikiami 25 paveiksle.



25 pav. Kūdikių bumo, X ir Y kartų respondentų darbuotojo santykių su organizacija reikšmingumo įvertinimo vidurkiai

Visų analizuojamų kartų apibendrinta respondentų nuomone, darbuotojo santykiuose su organizacija reikšmingiausias yra atsakingas ir rūpestingas elgesys su organizacijos ištekliais (3,73 balo). Toliau, pagal respondentų suteiktą veiksmų reikšmingumą, seka konfidencialios informacijos saugojimo (3,70 balo), sąžiningo elgesio su darbdaviu ir sąžiningumo su organizacijos klientais bei pastangų klientų sėkmei pasiekti (3,55 balo), organizacijos įvaizdžio saugojimo (3,52 balo) veiksniai. Vertinant darbuotojo santykius su organizacija, visų analizuojamų kartų respondentai pažymi, kad jiems svarbus įvairių reikalavimų ir formalumų laikymasis, pavyzdžiui, darbo saugos (3,48 balo), organizacijos darbo taisyklių ir kt. reikalavimų (3,30 balo). Analizuojamų kartų apibendrinta respondentų nuomone, mažiausiai svarbūs darbuotojo santykių su organizacija veiksniai psichologinio kontrakto kontekste yra paklusnumas vadovybei (3,00 balo), savanoriškas užduočių, nepriklausančių pagal pareigines instrukcijas, atlikimas (2,98 balo) ir savanoriškas dalyvavimas veikloje, gerinančioje organizacijos įvaizdį (2,93 balo).

Vertinant pagal kartas, kūdikių bumo kartos respondentai reikšmingiausiems darbuotojo santykių su organizacija veiksniams priskiria atsakingą ir rūpestingą elgesį su organizacijos ištekliais (3,78 balo), konfidencialios informacijos saugojimą, sąžiningą elgesį su organizacijos klientais ir pastangas jų sėkmei pasiekti, darbų saugos reikalavimų laikymąsi, laiko nešvaistymą asmeniniams reikalams darbo metu (3,56 balo), sąžiningą elgesį su darbdaviu, organizacijos įvaizdžio saugojimą (3,44 balo). Šios kartos respondentų nuomone, mažiausiai reikšmingi veiksniai organizacijos ir darbuotojo santykiuose yra paklusnumas vadovybei, dalyvavimas tikrai susirinkimuose darbo klausimais ar veikloje, gerinančioje organizacijos įvaizdį (2,78 balo), savanoriškas užduočių, nepriklausančių pagal instrukcijas, atlikimas (2,67 balo).

X kartos respondentams reikšmingiausias veiksnys yra konfidencialios informacijos saugojimas (3,82 balo). Didžiausius reikšmingumo balus X kartos respondentai skiria darbuotojo atsakingam ir rūpestingam elgesiui su organizacijos ištekliais (3,71 balo), sąžiningam jo elgesiui su darbdaviu (3,57 balo) ir organizacijos klientais (3,54 balo), organizacijos įvaizdžio saugojimui (3,54 balo). X kartos respondentų nuomone, svarbus yra ir darbo saugos reikalavimų laikymasis (3,46 balo). Šios kartos atstovai mažiausiai reikšmingais veiksniais įvardija tuos pačius veiksmus kaip ir kūdikių bumo kartos atstovai: savanorišką užduočių, nepriklausančių pagal pareigines instrukcijas, atlikimą (3,11 balo), paklusnumą vadovybei (3,07 balo), savanorišką dalyvavimą veikloje, gerinančioje organizacijos įvaizdį (2,89 balo).

Y kartos respondentų nuomonė dėl svarbiausių darbuotojo santykių su organizacija veiksmų sutampa su kitų kartų veiksmų rangavimu. Y kartos respondentai didžiausią reikšmingumą suteikia darbuotojo atsakingam ir rūpestingam elgesiui su organizacijos ištekliais (3,71 balo), jo sąžiningam elgesiui su darbdaviu ir organizacijos klientais, organizacijos įvaizdžio saugojimui (3,57 balo). Y kartos respondentai vertina konfidencialios informacijos saugojimą, darbų saugos, organizacijos taisyklių ir

reikalavimų laikymąsi (3,43 balo). Šios kartos respondentai, kai ir kitų kartų respondentai, mažiausiai vertina paklusnumą vadovybei (3,00 balo) bei savanorišką užduočių, nepriklausančių pagal pareigines instrukcijas, atlikimą (2,86 balo). Y kartos respondentų nuomone, jiems nėra svarbu, ar darbuotojas dirbs viršvalandžius, reikalingus savalaikiam darbo atlikimui (2,86 balo).

14 anketos klausimu respondentų buvo prašoma įvertinti, kiek jiems svarbus darbuotojo įsipareigojimas organizacijai. Apibendrinti respondentų atsakymai (pagal kartas) pateikiami 26 paveiksle.



26 pav. Kūdikių bumo, X ir Y kartų respondentų darbuotojo įsipareigojimo organizacijai reikšmingumo įvertinimo vidurkiai

Vertindami darbuotojo įsipareigojimą organizacijai, kūdikių bumo, X ir Y kartų respondentai svarbiausiomis darbuotojo įsipareigojimo organizacijai savybėmis įvardija lojalumą (3,57 balo), organizacijos tikslų siekimą (3,43 balo), įsipareigojimą organizacijai, jos vertybėms ir tikslams (3,39 balo). Respondentų nuomone, jiems taip pat reikšmingas darbuotojo palankus organizacijos pristatymas kitiems asmenims (3,25 balo), darbuotojo ateities siejimas su esamu darbdaviu (3,18 balo) ir pastangos atlikti tai, ko reikia, norint išlaikyti darbą (3,14 balo). Pusei darbuotojo įsipareigojimo organizacijai veiksnį respondentai suteikia vidutinį vertinimą, žemesnį nei „svarbu“. Respondentų nuomone, yra labiau reikšminga, nei nereikšminga, ar darbuotojas siekia atlikti daugiau nei iš už ką jam yra mokama

alga (2,98 balo), ar jis aukojasi organizacijos labui (2,95 balo), ar darbuotojas užtaria darbdavį, kai kiti jį kritikuoja (2,91 balo), ar jis turi panašias vertybes su organizacija (2,89 balo) ir organizacijos rūpesčius priima kaip savo (2,86 balo), ar jis nusiteikęs priimti įmonės tikslus net tada, kai šie prieštarauja kai kuriems jo asmeniniams siekiams (2,82 balo).

Vertinant pagal kartas, kūdikių bumo kartos respondentai darbuotojo įsipareigojimo organizacijai veiksniams teikia mažiausią reikšmingumą nei kitos analizuojamos kartos. Šios kartos respondentų nuomone, jie iš darbuotojo labiausiai tikisi lojalumo organizacijai (3,56 balo), įsipareigojimo organizacijai, jos vertybėms ir tikslams bei palankaus organizacijos pristatymo kitiems asmenims (3,44 balo). Mažiausiai reikšmingais analizuojamos grupės veiksniais respondentai įvardija siekį atlikti daugiau, nei už ką mokama alga bei nusiteikimą priimti įmonės siekimus, kai šie prieštarauja darbuotojo asmeniniams tikslams (2,67 balo) bei panašių vertybių su organizacija turėjimą (2,56 balo).

X kartos respondentai daugiausia lūkesčių darbuotojo įsipareigojimo organizacijai kontekste turi dėl darbuotojo lojalumo (3,61 balo). Šios kartos respondentams reikšminga, ar darbuotojas siekia organizacijos tikslų (3,43 balo), ar jis yra įsipareigojęs organizacijai, jos vertybėms ir tikslams (3,36 balo). Tačiau, respondentų nuomone, nėra reikšminga, ar darbuotojo ir organizacijos vertybės yra panašios (2,89 balo), ar darbuotojas organizacijos rūpesčius priima kaip savo ir teikia pirmenybę įmonės siekiams prieš jo asmeninius siekius (2,82 balo).

Y kartos respondentai darbuotojo įsipareigojimo organizacijai veiksniams teikia didžiausią reikšmingumą iš visų analizuojamų kartų. Šios kartos respondentai reikšmingiausiai vertina organizacijos tikslų siekimo (3,57 balo), darbuotojo lojalumo, įsipareigojimo organizacijai, jos vertybėms ir tikslams, darbuotojo siekio pasilikti su organizacija ir ateities siejimo su esamu darbdaviu (3,43 balo) veiksniais. Mažiausiai Y kartos respondentai vertina darbuotojo pasiaukojimą organizacijos labui, jo nusiteikimą priimti įmonės siekimus net tada, kai šie prieštarauja kai kuriems jo asmeniniams tikslams bei darbuotojo nusiteikimą priimti organizacijos rūpesčius kaip asmeninius (3,00 balo).

4.4. Apibendrinti empirinio organizacijos psichologinio kontrakto tyrimo rezultatai ir diskusija

Empirinio tyrimo metu buvo nustatytos organizacijos psichologinio kontrakto veiksnių grupės ir veiksniai, kuriems respondentai teikia didžiausią reikšmingumą ar įvardija kaip nereikšmingus. Pilnas veiksnių sąrašas su vidutinėmis veiksnio reikšmingumo vertėmis pateikiamas 5 priede.

Tyrimas parodė, kad *kūdikių bumo kartos* respondentai reikšmingiausiems organizacijos psichologinio kontrakto veiksniams priskiria darbuotojo dalykines bei darbines savybes ir gebėjimus, darbuotojo asmenines savybes, bendravimo ir bendradarbiavimo savybes ir gebėjimus. Šios kartos respondentų nuomone, jie iš darbuotojo tikisi sąžiningumo, atsakingumo, punktualumo, darbštumo,

pareigingumo, gebėjimo spręsti darbinės problemas, atsakingo ir rūpestingo elgesio su organizacijos ištekliais. Darbuotojas turėtų būti pastabus, energingas, iniciatyvus, sugebantis dirbti grupėje ir komandoje, kompetentingas, lojalus, su bendradarbiais besielgiantis sąžiningai ir pagarbiai, darbus atliekantis našiai ir savalaikiai, gebantis vykdyti papildomas užduotis. Kūdikių bumo kartos respondentams nėra svarbu, ar darbuotojas pozityviai žvelgia į pokyčius, yra ambicingas, paklusnus vadovybei, nuolaidus, nebijantis rizikuoti, pakantus neapibrėžtumams, ar turi panašias vertybes su organizacija ir siekia joje dirbti toliau.

Tyrimo rezultatai patvirtino mokslinėje literatūroje pateikiamą kūdikių bumo kartos apibūdinimą, kad šios kartos atstovai yra orientuoti į santykių išlaikymą, efektyvų darbą, darbą komandoje, lojalumą. Gauti rezultatai rodo, kad tik iš dalies pasitvirtino teiginiai, teigiantys, kad kūdikių kartos atstovai yra nepakantūs taisyklėms ir neteikia svarbos įvairių įgūdžių turėjimui. Tyrimas nepatvirtino mokslininkų išsakytos nuomonės, kad šios kartos atstovai vertina ambicingumą, yra linkę susieti ateitį su esamu darbdaviu bei noriai dirba viršvalandžius.

X kartos respondentai reikšmingiausiems organizacijos psichologinio kontrakto veiksniais priskiria darbuotojo santykius su organizacija, jo dalykines ir darbinės, bendravimo ir bendradarbiavimo, vadovavimo ir organizacines savybes ir gebėjimus. Šios kartos respondentų nuomone, iš darbuotojo jie tikisi sąžiningumo, atsakingumo, pareigingumo, konfidencialios informacijos saugojimo, atsakingo ir rūpestingo elgesio su organizacijos ištekliais, savarankiškumo, sąžiningo ir pagarbaus elgesio su bendradarbiais, lojalumo, iniciatyvumo, savalaikio darbų atlikimo. *X* kartos respondentams nėra svarbu, ar darbuotojas turi drąsos lyderiauti ir rizikuoti, yra ambicingas, nuolaidus, turi su organizacija panašias vertybes, organizacijos rūpesčius priima kaip savo, yra pakantus neapibrėžtumams, turi noro išsiskirti iš kitų.

Tyrimo rezultatai patvirtino mokslininkų pateikiamus *X* kartai būdingus bruožus, kad šios kartos atstovai nemėgsta viršvalandžių, vertina įgūdžių turėjimą, nemėgsta aukotis organizacijos labui. Tyrimas nepatvirtino mokslininkų teiginio, kad *X* kartos atstovai nepasižymi lojalumu, nemėgsta dirbti viršvalandžių.

Y kartos respondentai reikšmingiausiems organizacijos psichologinio kontrakto veiksniais priskiria darbuotojo santykius su organizacija, bendravimo ir bendradarbiavimo, vadovavimo ir organizacines savybes ir gebėjimus, įsipareigojimą organizacijai, darbuotojo asmenines savybes. Šios kartos respondentų nuomone, iš darbuotojo jie tikisi sąžiningumo, atsakingumo, sąžiningo ir pagarbaus elgesio su bendradarbiais, pareigingumo, darbštumo, atsakingo ir rūpestingo elgesio su organizacijos ištekliais, kolektyvinės atsakomybės prisiėmimo nebijojimo, gebėjimo palaikyti gerus santykius su bendradarbiais, iniciatyvumo, punktualumo, savalaikio darbų atlikimo.

Tyrimas patvirtino mokslininkų nuomonę, kad *Y* kartos atstovams būdingas noras būti komandos dalimi, jiems svarbus bendravimas ir bendravimo įgūdžiai, kad šios kartos atstovai nemėgsta dirbti

viršvalandžių. Tyrimas iš dalies patvirtino teiginį, kad Y kartos atstovams aktualus darbuotojo turėjimas drąsos lyderiauti, lojalumas, atvirumas naujiems iššūkiams. Tyrimo metu nepasitvirtino mokslininkų teiginiai, kad Y kartos respondentams reikšmingas yra būtiniausių techninių žinių ir įgūdžių turėjimas, ambicingumas, rūpinimasis karjera ir atsakomybės už ją prisiėmimas, kompetencijos lygio kėlimas.

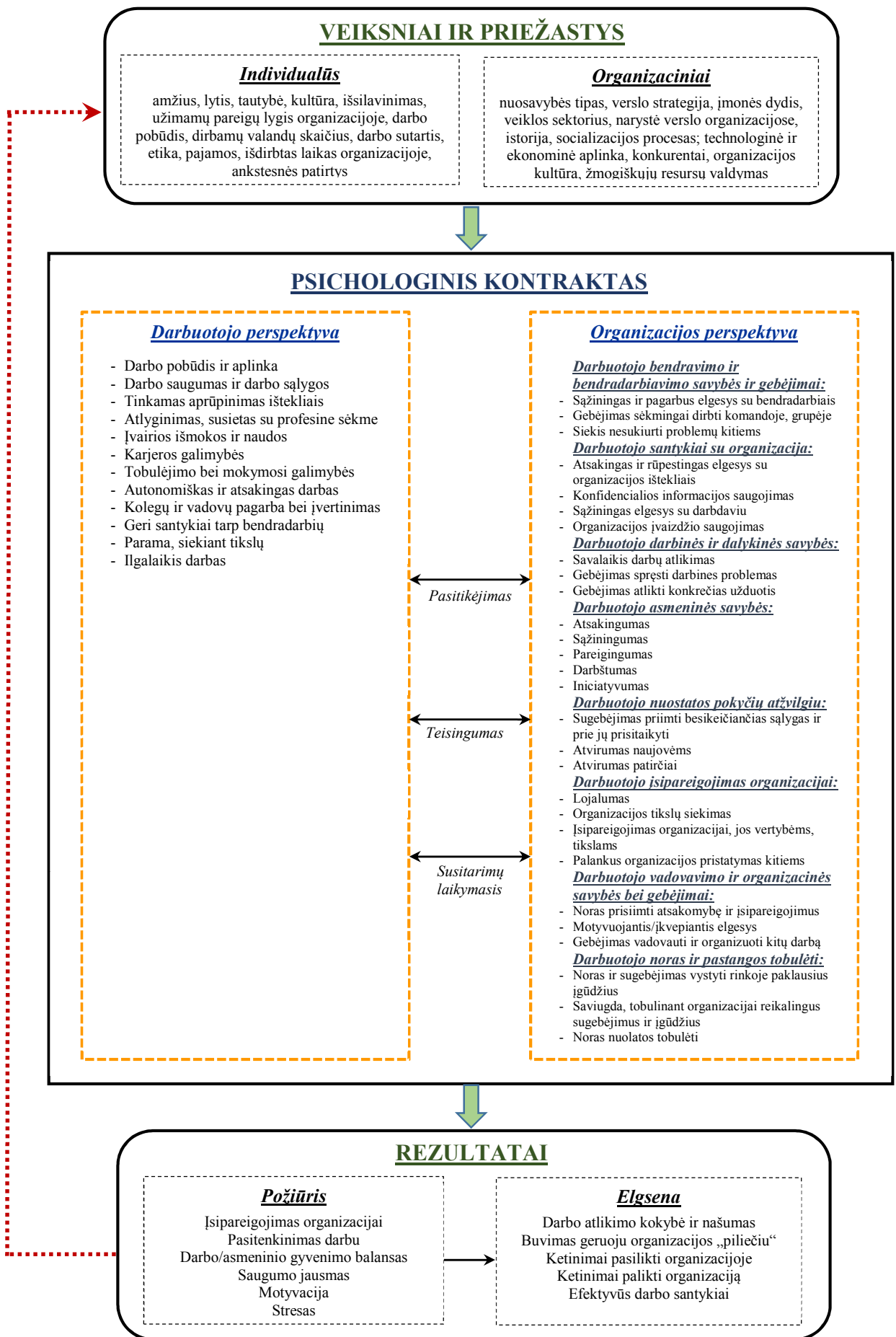
Tyrimo metu nustatyta, kad visų analizuojamų kartų psichologinio kontrakto veiksmų reikšmingumo vidurkiui artimiausia yra X kartos nuomonė. Kūdikių bumo ir Y kartų veiksmams suteikiamas vidutinis reikšmingumas dažnai būna priešingose analizuojamų kartų vidurkio pusėse. Tokį kūdikių bumo ir Y kartos nuomonių išsiskyrimą galėjo lemti skirtingos socialinės, kultūrinės, demografinės sąlygos, vertybės, kurios formavo kartų nuostatas.

Tyrimo metu išryškėjo, kad X ir Y kartos respondentai, teoriškai patys pasižymintys nelojalumu organizacijai, atstovaudami organizaciją, darbuotojo lojalumą įvertina kaip reikšmingą faktorių. Kūdikių bumo, X ir Y kartų respondentai mažai reikšmingais veiksniais įvardija darbuotojo ambicingumą, drąsą rizikuoti, norą išsiskirti iš kitų, turėjimą drąsos lyderiauti, nors mokslinėje literatūroje šie veiksniai yra nurodomi skiriamaisiais kartų bruožais. Gauti rezultatai patvirtina teorinę prielaidą, kad skirtingų kartų darbuotojai ir darbdaviai gali turėti skirtingus lūkesčius.

Analizuojant empirinio tyrimo rezultatus, išryškėjo tendencija, kad mokslinėje literatūroje pateikiami kartų apibūdinimai ne visuomet, pilnai ar iš dalies, sutampa su analizuojamų kartų respondentų nuostatomis. Darbe pateiktų teorinių įžvalgų nepasitvirtinimą galėjo sąlygoti tai, kad nepavyko rasti mokslinių straipsnių ar tyrimų, kuriuose būtų pateikiami darbe analizuojamų kartų vadovams būdingi bruožai ir lūkesčiai darbuotojo atžvilgiu, o mokslinėje literatūroje pateikiami labai apibendrinti kartos bruožai, neatspindintys tam tikro kartos segmento bruožų.

Apibendrinant kūdikių bumo, X ir Y kartos respondentų atsakymus, galima teigti, kad organizacijai psichologiniame kontrakte reikšmingiausi yra darbuotojo bendravimo ir bendradarbiavimo savybių ir gebėjimų, darbuotojo santykių su organizacija, jo dalykinių ir darbinių ir gebėjimų bei asmeninių savybių veiksniai. Apibendrinta nagrinėjamų kartų respondentų nuomone, organizacija psichologinio kontrakto kontekste iš darbuotojo tikisi atsakingumo, sąžiningumo, pareigingumo, darbštumo, atsakingo ir rūpestingo elgesio su organizacijos ištekliais, sąžiningo ir pagarbaus elgesio su bendradarbiais, punktualumo, iniciatyvumo, konfidencialios informacijos saugojimo, savarankiškumo, lojalumo, organizacijos įvaizdžio saugojimo, sugebėjimo priimti besikeičiančias sąlygas ir prie jų prisitaikyti bei kitų organizacijai reikšmingų darbuotojo savybių ir gebėjimų.

Apibendrinant galima teigti, kad empirinio tyrimo rezultatai leido identifikuoti skirtingų kartų vadovų ir organizacijos lūkesčius psichologinio kontrakto kontekste. Vadovaujantis psichologinio kontrakto teoriniu modeliu ir empirinio tyrimo rezultatais, pateikiamas organizacijos psichologinio kontrakto modelis (27 paveikslas).



26 pav. Apibendrintas empirinis organizacijos psichologinio kontrakto modelis

IŠVADOS

1. Psichologinio kontrakto taikymo organizacijos lygmeniu problemos analizė atskleidė, kad darbuotojo ir organizacijos tarpusavio santykių tyrinėjimas yra pagrindinis būdas suprasti darbinę elgseną, o psichologinis kontraktas yra vienas pagrindinių ir naudingiausių būdų suprasti darbuotojų ir organizacijos tarpusavio santykius. Nagrinėdami psichologinį kontraktą, mokslininkai išskiria lūkesčius, kuriuos turi darbuotojas ir galėtų turėti organizacija. Rousseau įvardijus, kad psichologinį kontraktą gali turėti tik darbuotojas, bet ne organizacija, nes organizacija tik sudaro sąlygas, kuriose darbuotojas susikuria savo individualų psichologinį kontraktą, dauguma mokslininkų priėmė šį teiginį ir psichologinį kontraktą tyrė vien tik iš darbuotojo perspektyvos. Literatūroje galima rasti nemažai tyrimų, kuriuose įvardinti ir tiriami įvairiausi darbuotojo lūkesčiai, tačiau organizacijos lūkesčiai paprastai nurodomi tik kaip teoriškai tikėtini. Daroma prielaida, kad organizacijos lūkesčiai galėtų apimti tokius darbinių santykių aspektus kaip, pavyzdžiui, kompetencija, lojalumas, įsipareigojimas, ateities siejimas su esamu darbdaviu ar pan. Moksliskai nustatytų organizacijos lūkesčių viešai prieinamoje mokslinėje literatūroje rasti nepavyko.
2. Atlikta teorinė literatūros analizė parodė, kad psichologinį kontaktą galima apibūdinti kaip sampratą, nusakančią neformalių tarpusavio lūkesčių susiformavimą tarp organizacijos ir darbuotojo. Psichologinio kontrakto pagrindas yra nerašyti lūkesčiai, įsipareigojimai ir ketinimai tiek ir organizacijos, tiek iš darbuotojo pusės. Mokslininkai pateikia įvairius psichologinio kontrakto modelius: psichologinio kontrakto struktūros, turinio, priežasčių – pasekmių, įgyvendinimo. Išnagrinėjus šiuos modelius galima teigti, kad psichologiniam kontraktui yra būdingas unikalumas ir subjektyvumas, o taip pat dinamiškas reagavimas į aplinkos veiksnius. Psichologinis kontraktas formuojasi organizacinės kultūros, žmogiškųjų resursų valdymo, individualios patirties, asmeninių savybių ir asmens raidos pagrindu, todėl kiekvienas psichologinis kontraktas yra labai subjektyvus ir individualus ir jis gali apimti tūkstančius elementų. Organizacijos psichologinio kontrakto pagrindinius lūkesčius darbuotojo atžvilgiu galima suskirstyti į keletą veiksnių grupių: darbuotojo asmeninių savybių, dalykinių ir darbinių savybių bei gebėjimų, vadovavimo ir organizacinių savybių bei gebėjimų, bendravimo ir bendradarbiavimo savybių bei gebėjimų, nuostatų pokyčių atžvilgiu, noro ir pastangų tobulėti, darbuotojo santykių su organizacija ir jo įsipareigojimo organizacijai.
3. Siekiant identifikuoti kartų skirtumus, atlikta literatūros analizė. Analizė parodė, kad gimimo data yra svarbiausias veiksnys, kuriuo remiantis asmuo priskiriamas konkrečiai kartai. Kiekviena karta turi savo įtakos šaltinius: demografinius, technologinius, socialinius,

politinius, kultūrinius, istorinius, formuojančius kartos vertybines nuostatas. Šiuo metu darbo rinkoje vyraujanti yra X karta; iš darbo rinkos išsėdinėja kūdikių bumo karta, o ją įsilieja Y karta. Vertinant pagal požiūrį į darbą, kiekviena karta turi savo darbo etiką ir vertybes bei požiūrį į įvairius darbo santykių aspektus: lojalumą ir įsipareigojimą organizacijai, motyvavimo būdus ir priemones, darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, darbo reikšmę gyvenime, karjeros perspektyvas, išėjimą į pensiją, technologijas ir įgūdžius. Organizaciniu požiūriu, kartos gali būti psichologinio kontrakto veiksniumu, turinčiu įtakos individų ir organizacijos elgsenai.

4. Vadovaujantis atlikta literatūros analize ir jos metu išryškėjusiais probleminiais klausimais, atliktas organizacijos lūkesčių darbuotojų atžvilgiu empirinis tyrimas. Tyrimas parodė, kad didžioji dalis organizacijų vadovų, prieš samdydami darbuotoją, stengiasi apibrėžti savo lūkesčius ir galimybes darbuotojo atžvilgiu bei išsiaiškinti darbuotojo lūkesčius būsimos darbovietės atžvilgiu. Terminas „psichologinis kontraktas“ nėra gerai žinomas organizacijų vadovams – šio metodo taikymą patvirtino mažiau kaip pusė respondentų. Dalies vadovų nuomone, psichologinio kontrakto sudarymas gali pagerinti bei sustiprinti jų ir darbuotojo darbinis santykius bei motyvuoti samdomą darbuotoją. Tyrimo metu nustatyta, kad organizacijų vadovams reikšmingiausios yra darbuotojo bendravimo ir bendradarbiavimo, dalykinės ir darbinės savybės bei gebėjimai ir darbuotojo santykiai su organizacija. Mažiausiai lūkesčių vadovai sieja su darbuotojo vadovavimo ir organizacinėmis savybėmis bei gebėjimais ir darbuotojo noru bei pastangomis tobulėti. Skirtingų kartų organizacijos vadovai teikia skirtingą reikšmę psichologinio kontrakto veiksniams ir jų grupėms. Kūdikių bumo kartos respondentams reikšmingiausios yra darbuotojo dalykinės ir darbinės savybės bei gebėjimai, darbuotojo asmeninės savybės, bendravimo ir bendradarbiavimo savybės, mažiausiai šios kartos vadovai vertina įsipareigojimą organizacijai. X kartos respondentams svarbus darbuotojo santykis su organizacija, darbuotojo dalykinės ir darbinės, bendravimo ir bendradarbiavimo, vadovavimo ir organizacinės savybės bei gebėjimai, mažiausiai reikšmingas darbuotojo noras ir pastangos tobulėti. Y kartos respondentai didžiausią reikšmingumą teikia keletui veiksmų grupių: darbuotojo santykiams su organizacija, įsipareigojimui organizacijai, bendravimo ir bendradarbiavimo bei vadovavimo ir organizacinėms savybėms bei gebėjimams. Mažiausiai šios kartos respondentai vertina darbuotojo darbinės savybes bei gebėjimus. Empirinis tyrimas iš dalies patvirtino mokslinėje literatūroje pateikiamus kartų apibūdinimus bei patvirtino iškeltą prielaidą, kad yra lūkesčių, kurių egzistavimą ar reikšmingumą nulemia ne kartos bruožai, o atstovavimas ar vadovavimas organizacijai.
5. Vadovaujantis teoriniu modeliu ir empirinio tyrimo rezultatais, sudarytas organizacijos psichologinio kontrakto modelis, kuriame identifikuoti organizacijos lūkesčiai. Modelis

atskleidžia, kad organizacija ir darbuotojas turi lūkesčių vienas kito atžvilgiu, kuriuos įtakoja individualūs ir organizaciniai veiksniai bei priežastys. Abiejų psichologinio kontrakto šalių lūkesčių identifikavimas, pasitikėjimas, teisingumas, susitarimų laikymasis lemia efektyvius ir ilgalaikius darbo santykius, pasitenkinimą darbu, pageidaujamus veiklos rezultatus bei darbuotojo įsipareigojimą organizacijai.

LITERATŪRA

1. Akudovičiūtė, A., Bučaitė, J., Grakauskas, Ž., & Žibėnienė, G. (2007). *Mokymosi ir karjeros galimybių pažinimo vadovas studentui*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
2. Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behaviour*. Homewood, Illinois: Dorsey Press Inc.
3. Aggarwal, U., & Bhargava, S. (2009). Reviewing the relationship between human resource practices and psychological contract and their impact on employee attitude and behaviours: A conceptual model. *Journal Euro Industrial Training*, 33(1), 4-31.
4. Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 637-647.
5. Baruch, Y. (2004). *Managing Careers: Theory and Practice*. Harlow: Pearson Education.
6. Butkevičienė, E. (2011). *Apklausų duomenų analizė. Seminaro medžiaga*. [Žiūrėta 2015-11-10]. Prieiga per internetą: http://www.lidata.eu/files/mokymai/seminaras_20110129/Apklausu_duomenu_analize_20111111.pdf.
7. Bonnie S. O'Neill, & Adya, M. (2007). Knowledge sharing and the psychological contract: Managing knowledge workers across different stages of employment. *Journal of Managerial Psych*, 22(4), 411-436.
8. Chapman, A. (2015). Businessballs, free ethical learning and development resource for people and organizations. [Žiūrėta 2015-09-05]. Prieiga per internetą <http://www.businessballs.com/aboutus.htm>.
9. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (2008). *Gen Up. How the four generations work*. [Žiūrėta 2015-10-26]. Prieiga per internetą: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/25DA52DE-F120-4579-AFE3-564C8801425D/0/genuphowfourgenerationswork.pdf>.
10. Chien, M. S., & Lin, C. (2013). Psychological contract framework on the linkage between developmental human resource configuration and role behavior. *International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 1-14.
11. Clutterbuck, D. (2005). Communication and the psychological contract. *Journal of Communication Management* 9(4), 359-364.
12. Codrington, G. (2008). Detailed Introduction to Generational Theory. [Žiūrėta 2015-10-31]. Prieiga per internetą http://www.tomorrowtoday.uk.com/articles/pdf/TomorrowToday_detailed_intro_to_Generations.pdf.
13. Cohen, A. (2012). The relationship between individual values and psychological contracts. *Journal of Managerial Psychology*, 27(3), 283-301.
14. Conway, N., & Briner, R.B. (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behaviour*, 23(3), 287-302.
15. Conway, N., & Briner, R.B. (2006). *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford: Oxford University Press.
16. Conway, N., & Briner, R.B. (2009). Fifty years of psychological contract research: What do we know and what are the main challenges. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 24(71), 71-131.
17. Conway, N., Guest, D., & Trenberth, L. (2011). Testing the differential effects of changes in psychological contract breach and fulfillment. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 267-276.

18. Coyle-Shapiro, J.A-M. & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903-930.
19. Coyle-Shapiro, J. (2001) *Managers: caught in the middle of a psychological contract muddle*. In: Annual meeting of the Academy of Management, August 2001, Washington DC.
20. Coyle-Shapiro, J.A-M. & Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 69-86.
21. Coyle-Shapiro, J.A-M., & Conway, N. (2005). Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 774-781.
22. Coyle-Shapiro, J.A-M., & Shore, L. (2007). The employee-organization relationship: Where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 17(2), 166-179.
23. Cullinane, N., & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 113-129.
24. Čiutienė, R., Railaitė, R. (2013). Darbuotojų amžiaus įvairovės valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 68, 27–40.
25. Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 52-72.
26. Dadi, V. (2012). Promises, expectations, and obligations – which terms best constitute the psychological contract? *International Journal of Business and Social Science*, 3(19), 88-100.
27. De Vos, A., Buyens, D. & Schalk, R. (2003). Psychological contract development during organizational socialization. Adaptation to reality and the role of reciprocity. *Journal of Organizational Behaviour*, 24(5), 537-559.
28. Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
29. Guest, D. E., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: An employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22-38.
30. Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology*, 53(4), 541-555.
31. Herriot, P., Manning, W. E. O., & Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8(2), 151.
32. Herriot, P., & Pemberton, C. (1997). Facilitating new deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 45-56.
33. Hiltrop, J. (1995). The changing psychological contract: The human resource challenge of the 1990s. *European Management Journal*, 13(3), 286-294.
34. Hiltrop, J. M. (1996). Managing the changing psychological contract. *Employee Relations*, 18(1), 36-49.
35. Jespen, D. M., & Rodwell, J. J. (2012). Lack of symmetry in employees' perceptions of the psychological contract. *Psychological Reports*, 110(3), 820-838.
36. Juknevičienė, L. (2013). *Psichologinio kontrakto veiksmų įtaka X ir Y kartų darbuotojų įsipareigojimui organizacijai*. Magistrantūros baigiamasis darbas. Vilnius: ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas.

37. Kalinauskaitė, R. (2007). *Organizacinis klimatas ir tarpgeneraciniai santykiai: diagnostinis aspektas*. Daktaro disertacija. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
38. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 3-asis leidimas*. Šiauliai: Lucilijus.
39. Katou, A. A. (2015). The mediating effects of psychological contracts on the relationship between human resource management systems and organisational performance. *International Journal of Manpower*, 36(7), 1012-1033.
40. Kissler, G. D. (1994). The new employment contract. *Human Resource Management*, 33(3), 335-351.
41. Kotter, J.P. (1973). The psychological contract: Managing the joining-up process. *California Management Review*, 15, 91-99.
42. Lee, C., Liu, J., Rousseau, D. M., Hui, C., & Chen, Z. X. (2011). Inducements, contributions, and fulfilment in new employee psychological contracts. *Human Resource Management*, 50(2), 201-226.
43. Lee, J., & Taylor, M. S. (2014). Dual roles in psychological contracts: When managers take both agent and principal roles. *Human Resource Management Review*, 24(1), 95-107.
44. Lester, S. W., Claire, E., & Kickul, J. (2001). Psychological contracts in the 21st century: What employees' value most and how well organizations are responding to these expectations. *Human Resource Planning*, 24(1), 10-21.
45. Lester, S. W., Turnley, W. H., Bloodgood, J. M., & Bolino, M. C. (2002). Not seeing eye to eye: Differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 39-56.
46. Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., Solley, C. M. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Boston: Harvard University Press.
47. Linde, B. (2015). The value of wellness in the workplace. *Springer Briefs in Economics*. doi: 10.1007/978-981-287-402-3_2.
48. Lövblad, M., & Bantekas, A. (2010). What do you expect?: The effect of psychological contracts on affective commitment in industrial marketing relationships. *Journal of relationship marketing: innovations & enhancements for customer service, relations & satisfaction*. Binghamton, NY : Haworth Press, 2010 (9), 161-178.
49. Maguire, H. (2002). Psychological contracts: Are they still relevant. *Career Development International*, 7(3), 167-180.
50. McInnis, K.J. (2012). "Psychological contracts in the workplace: A mixed methods design project". *Electronic Thesis and Dissertation Repository. Paper 383*. [Žiūrėta 2015-09-21]. Prieiga per internetą <http://ir.lib.uwo.ca/etd>.
51. Morrison, E.W. & Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
52. Morrison, E.W. & Robinson, S.L. (2004). The employment relationship from two sides: Incongruence in employees and employers perceptions of obligations. In Coyle-Shapiro J.A.-M., Shore, L.M. and Tetrick, L.E. (Ed.). *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*. Oxford: Oxford University Press, 161-180.
53. Narijauskaitė, I., Stonytė, M. (2011). Kartų skirtumai darbo rinkoje: požiūris į darbą. *Tiltas į ateitį*, 1(5), 133-137. Kaunas: Technologija.
54. Parzefall, M.R. & Coyle-Shapiro, J.A.-M., (2011). Making sense of psychological contract breach. *Journal of Managerial Psychology*, 26(1), 12-27.

55. Pascale, D. R. (2012). The metric exhaustion of the psychological contract. *Society and Business Review*, 7(1), 65-83.
56. Pate, J., & Scullion, H. (2009). The changing nature of the traditional expatriate psychological contract. *Employee Relations*, 32(1), 56-73.
57. Patrick, H. A. (2008). Psychological contract and employment relationship. *The Icfai University Journal of Organizational Behavior*, 7(4), 7-24.
58. Persson, S., & Wasieleski, D. (2015). The seasons of the psychological contract: Overcoming the silent transformations of the employer–employee relationship. *Human Resource Management Review*, 25(4), 368-383.
59. Pesqueux, Y. (2012). Social contract and psychological contract: A comparison. *Society and Business Review*, 7(1), 14-33.
60. Porter, L.W, Pearce, J.L., Tripoli, A. & Lewis, K.M. (1998). Differential perceptions of employers' inducements: Implications of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 19(7), 769-782.
61. Robbins, S. P. (2007). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
62. Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
63. Rodwell, J., Ellershaw, J., & Flower, R. (2015). Fulfil psychological contract promises to manage in-demand employees. *Personnel Review*, 44(5), 689-701.
64. Roehling, M. V. (1996). The origins and early development of the psychological contract construct. Academy of Management Best Papers Proceedings.
65. Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 2(2), 121-139.
66. Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400.
67. Rousseau, D. M., & Wade-Benzoni, K. A. (1994). Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, 33(3), 463-489.
68. Rousseau, D.M. (1995). Psychological contacts in organizations: understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, CA: Sage.
69. Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.
70. Rousseau, D.M. (2000). Psychological contract inventory: technical report. Pittsburg, Carnegie Mellon University.
71. Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511-541.
72. Rousseau, D.M. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management Executive*, 18(1), 120-127.
73. Rousseau, D.M. (2008). Psychological contract inventory: Employee and Employer Obligations. *Carnegie Mellon University*.
74. Seeck, H. & Parzefall, M.R. (2010). From HRM to Psychological Contacting – the Case of Finnish Mobile Content Producing Companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(15), 2675-2691.

75. Schein, E. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
76. Shore, L.M., Porter, L.W. & Zahra, S.A. (2004). Employer-oriented strategic approaches to the employee-organization relationships. In Coyle-Shapiro J.A.-M., Shore, L.M., Taylor M.S. and Tetrick, L.E. (Ed.). *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*. Oxford: Oxford University Press, 135-160.
77. Sonnenberg, M., Koene, B., & Paauwe, J. (2011). Balancing HRM: The psychological contract of employees: A multi-level study. *Personnel Review*, 40(6), 664-683.
78. Stankevičienė, A., & Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.
79. Steelcase, (2008). *Generations at Work: A War of Talents*. [Žiūrėta 2015-10-28]. Prieiga per internetą: <http://www.steelcase.eu/en/resources/knowledge-library/documents/waroftalents.pdf>.
80. Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: Perennial.
81. Suazo, M. M., Martínez, P. G., & Sandoval, R. (2009). Creating psychological and legal contracts through human resource practices: A signaling theory perspective. *Human Resource Management Review*, 19(2), 154-166.
82. Tekleab, A.G, & Taylor M.S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 585-608.
83. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
84. *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (2007). In Boxall, Peter, Purcell, John and Wright, Patrick (Ed.), Oxford: Oxford University Press.
85. Tomprou, M., & Nikolaou, I. (2011). A model of psychological contract creation upon organizational entry. *Career Development International*, 16(4), 342-363.
86. Van der Smissen, S., Schalk, R., & Freese, C. (2013). Contemporary psychological contracts: How both employer and employee are changing the employment relationship. *Management Review*, 24(4), 309-327.
87. Walker, A. (2010). The development and validation of a psychological contract of safety scale. *Journal of Safety Research*, 41(4), 315-321.
88. Walker, A., Smith, E., & Kemmis, R. B. (2012). The psychological contract in apprenticeships and traineeships: Comparing the perceptions of employees and employers. *International Employment Relations Review*, 18(1), 66-81.
89. Wellin, M. (2007). *Managing the psychological contract: Using the personal deal to increase business performance*. Hampshire: Gower Publishing.
90. Winter, R., & Jackson, B. (2006). State of the psychological contract: Manager and employee perspectives within an Australian credit union. *Employee Relations*, 28(5), 421-434.
91. Грязнова, А.М. (2005). Имплицитный контракт в управлении организацией: Автореферат. Москва: Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова.
92. Виханский, О.С., Наумов А.И. (2002). *Менеджмент*. Москва: Гардарики.
93. Пахомов А.П. (2014). Разработка и опыт использования психологического контракта. *Современные технологии управления – 2014: сборник материалов международной научной конференции. Россия, Москва, 14-15 июля 2014 г.* Киров: МЦИП.

P R I E D A I

**DARBUOTOJO IR ORGANIZACIJOS
PSICHOLOGINIO KONTRAKTO TURINYS**
(sudaryta autorės)

<i>Autorius</i>	<i>Darbuotojo lūkesčiai, kuriuos turėtų realizuoti organizacija, atstovaujama darbdavio</i>	<i>Organizacijos, atstovaujamas darbdavio, lūkesčiai, kuriuos turėtų realizuoti darbuotojas</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i>Armstrongas (2009, p. 276)</i>	Nuoseklus, teisingas, nešališkas bendravimas	Kompetencija
	Darbo vietos patikimumas	Pastangos
	Ribų, kuriose darbuotojas galėtų demonstruoti savo sugebėjimus, nustatymas	Nuolaidumas
	Karjeros augimo galimybės	Įsipareigojimas
	Galimybė tobulinti įgūdžius	Lojalumas
	Dalyvavimas ir įtaka	
	Tikėjimas tuo, kad organizacijos vadovai įvykdys savo pažadus	
<i>Kasiulis ir Barvydienė (2005, p. 41)</i>	Supratimas, kokia jo darbo esmė ir kam jis reikalingas	Gebėjimas atlikti konkrečias užduotis, turėti būtiniausių techninių žinių ir įgūdžių
	Parama individualiai tobulėti ir atitinkamas darbas	Gebėjimas įžvelgti įvairius darbo bruožus ir aspektus
	Įdomus, nuolatos naujovių teikiantis darbas	Gebėjimas diegti naujus užduoties atlikimo metodus ir spręsti naujas problemas
	Pakankamas darbo sudėtingumas (iššūkis)	Gebėjimas dėstyti savo nuomonę aiškiai ir suprantamai
	Įtaka ir atsakomybė savo darbo bare	Gebėjimas sėkmingai dirbti grupėje, brigadoje
	Pagerbimas už gerą darbą	Gebėjimas tiksliai išreikšti savo darbo rezultatus tiek žodžiu, tiek raštu
	Statusas ir prestižas savo darbo bare	Gebėjimas vadovauti ir organizuoti kitų darbą
	Draugiški santykiai kolektyve, kolektyvo vienybė	Gebėjimas spręsti savarankiškai
	Pakankamas atlyginimas	Gebėjimas planuoti tiek savo, tiek kitų darbą
	Aiški struktūra ir darbo pasiskirstymas	Gebėjimas išnaudoti laiką ir energiją įmonės interesams
	Saugumo savo darbo bare jausmas	Nusiteikimas priimti įmonės siekimus net tada, kai šie prieštarauja kai kuriems asmeniniams siekimams
	Darbo rezultatų ir įvertinimų pusiausvyra	Gerai santykiai su bendradarbiais
	Avansavimas, karjeros galimybė	Noras nuolatos tobulėti

1 PRIEDO TĖSINYS

1	2	3
<i>Vichanskis ir Naumovas (2002, p. 528)</i>	Turinys, prasmė ir darbo prasingumas	Specializacija tam tikroje srityje
	Originalumas ir kūrybinis darbo pobūdis	Aktyvus dalyvavimas prisidedant prie sėkmingo organizacijos funkcionavimo ir jo plėtros
	Darbo patrauklumas ir intensyvumas	Tam tikros moralinės ir vertybinės savybės
	Nepriklausomumo, teisių ir valdžios darbe laipsnis	Sugebėjimas bendrauti ir gerai sutarti su kolegomis
	Atsakomybės ir rizikos laipsnis	Organizacijos vertybių suvokimas
	Darbo prestižiškumas ir darbo suteikiamas statusas	Noras tobulinti savo sugebėjimus
	Darbo integracija į kitus darbo procesus	Atsidavimas organizacijai ir pasiruošimas ginti jos interesus
	Saugus darbas ir komfortabilios darbo sąlygos	Atsakingumas atliekant darbus
	Darbo drausmė ir kiti normatyviniai aktai, reglamentuojantys elgesį darbe	Gebėjimas atlikti darbus reikalaujamu lygiu
	Socialinė apsauga ir kita socialinė gerovė, kurią gali suteikti organizacija	Gebėjimas užimti tam tikrą vietą organizacijos vidinėje struktūroje
	Darbo užmokestis ir premijos	Noras prisiimti atsakomybę ir įsipareigojimus
	Garantijos dėl karjeros augimo ir tolimesnių perspektyvų	Elgesys pagal pripažintus elgesio standartus, tvarką ir vadovybės nurodymus
	Pripažinimas ir gero darbo skatinimas	
	Geri santykiai tarp organizacijos narių	
	Konkretūs asmenys, dirbantys organizacijoje	
<i>Rousseau (2000)</i>	Parama siekiant aukščiausio darbų atlikimo lygio	Sugebėjimas priimti besikeičiančias sąlygas ir prie jų prisitaikyti
	Parama siekiant užsibrėžtų tikslų	Naujų tobulėjimo galimybių ieškojimas, siekiant padidinti savo vertę darbdaviui
	Karjeros augimo galimybės	Įgūdžių tobulinimas, siekiant padidinti savo vertę organizacijai
	Įgūdžių tobulinimo galimybės	Pastangos tapti vis vertingesniu darbdaviui
	Rūpinimasis darbuotojo gerove	Ateities siejimas su esamu darbdaviu
	Saugus darbas	Papildomų įsipareigojimų prisiėmimas, papildomų darbų atlikimas
	Atlyginimai ir naudos	Pasiuokojimas organizacijos labui
	Pastovus darbas	Organizacijos rūpesčių priėmimas kaip savo
	Naudos darbuotojų šeimoms	Organizacijos įvaizdžio saugojimas

1 PRIEDO TĘSINYS

1	2	3
<i>Wellinas (2007)</i>	Pripažinimas ir atlyginimas, atitinkantis indėlį į organizacijos veiklą	Pastangos klientų sėkmei pasiekti
	Maloni darbo vieta	Energija, entuziazmas
	Rūpinimasis darbuotojais	Siekis tobulėti
	Darbuotojų idėjų ir rūpesčių išklausa, reagavimas į juos	Sugebėjimas kurti bendradarbiavimo santykius, dirbti komandoje
	Nuolatinės mokymosi ir tobulėjimo galimybės	Turėjimas drąsos lyderiauti
	Parama siekiant asmeninio ir karjeros augimo	Pačiam rūpintis asmenine karjera ir priimti atsakomybę už ją
	Asmeninio potencialo panaudojimo galimybės	Įsipareigojimai organizacijos vertybėms ir tikslams
	Darbas ir karjera, sukuriantys pridėtinę vertę	Kompetentingumas
	Tikslų ir vizijos aiškumas	Nuolatinis asmeninis tobulėjimas
	Nuoseklios mokymosi galimybės	Sugebėjimas kurti efektyvius santykius
	Konkurencingas atlyginimas, priedų sistema	Kolektyvinė atsakomybė, sąžiningas ir pagarbus elgesys su bendradarbiais
	Dalyvavimas priimant įmonei svarbius sprendimus	Naujų idėjų siūlymai, siekis padėti organizacijai
	Teisingos ir vienodos karjeros galimybės, galimybė daryti karjerą organizacijos viduje	Turimų sugebėjimų maksimalus panaudojimas
	Atlygis už lojalumą	Sąžiningumas ir integralumas su klientais ir bendradarbiais
<i>Juknevičienė (2013)</i>	Ramus, be streso darbas nuo 8 iki 17 val.	Efektyvus bendradarbiavimas su kolegomis
	Atlyginimas ir kitos materialios bei nematerialios naudos	Sąžiningas elgesys įmonės atžvilgiu
	Inovatyvi, technologiškai pažangi ir gerą reputaciją turinti įmonė	Konfidencialios informacijos saugojimas
	Gera atmosfera darbe, draugiški santykiai tarp bendradarbių	Kokybiškas ir savalaikis darbo atlikimas
	Vadovo autoritetas - tiek darbo, tiek žmogiškąja prasme	Atsakingas ir rūpestingas elgesys su įmonės ištekliais
	Gyvenimo kokybė - galimybė lanksčiai derinti profesinį bei asmeninį gyvenimą	Pasiūlymų veiklos tobulinimui teikimas
	Būti pastebėtam, įvertintam ir paaugštinam pareigose	Savanoriškas papildomų darbų prisiėmimas ir atlikimas
	Savirealizacija ir galimybė tobulėti	Saviugda, tobulinant organizacijai reikalingus sugebėjimus ir įgūdžius
		Viršvalandinio darbo atlikimas, jei tai reikalinga savalaikiam darbo atlikimui (be papildomo atlygio)

1 PRIEDO TĘSINYS

1	2	3
<i>Tekleab ir Taylor (2003)</i>	Patrauklūs naudos paketai	Savanoriškas užduočių, nepriklausančių pagal pareigines instrukcijas, atlikimas
	Sąžiningas elgesys	Esant poreikiui, naujų sugebėjimų įgijimas
	Santykinais saugus darbas	Patikimas darbų atlikimas
	Apmokymai	Sąžiningas elgesys su darbdaviu
	Lyderystė	Viršvalandžių dirbimas, jeigu tai būtina darbams pabaigti
		Vadovavimasis įmonės politika ir jos nustatytais procedūromis
<i>Baruchas (2004)</i>	Profesiniai iššūkiai	Kokybiškai atliekamas darbas
	Prasmingas laiko praleidimas	Ilgos darbo valandos
	Atotrūkis nuo asmeninio gyvenimo (šeimos)	Įsipareigojimas organizacijai
	Aplinka, kuri suteikia galimybę mokytis	Troškimas ir įgūdžiai mokytis
	Emocinė parama	Emocinė parama kitiems
	Draugiški santykiai	Punktualumas
	Galimybė tobulinti savo įgūdžius	Kitus motyvuojantis/įkvepiantis elgesys
	Galimybė vadovauti kitiems	Laikymasis darbo saugos reikalavimų
	Galimybė turėti vadovą	Paklusnumas vadovybei
	Finansinis aprūpinimas	Vadovavimas kitiems
	Įkvepiantis darbas	Pozityvus atstovavimas organizacijai
	Socialinis statusas	Lankstumas
	Karjeros įkvėpimai	Pastangos prisidėti prie organizacijos vystymo/plėtros
	Saugus darbas	Atviras bendravimas
	Atviras bendravimas	Buvimas geruoju organizacijos „piliečiu“
	Augimas profesinėje srityje	Lojalumas
	Asmeninė pagalba ir orientavimas	Sąžiningumas
	Geros darbo aplinkos sąlygos	
	Motyvuojanti veikla	
	Struktūra gyvenime	
	Saugi darbo aplinka	
	Poreikis jaustis svarbiam ir reikalingam	
	Teisingumas	
	Didėjantis profesionalumas	
Sąžiningumas		

**APIBENDRINTI TEORINIAI ORGANIZACIJOS LŪKESČIAI
DARBUOTOJŲ ATŽVILGIU
(sudaryta autorės)**

<i>Lūkesčių pobūdis</i>	<i>Teoriniai lūkesčių pavyzdžiai</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Darbdavio lūkesčiai dėl darbuotojo asmeninių savybių</i>	Ambicingumas
	Atkaklumas
	Atsakingumas
	Darbštumas
	Drąsa rizikuoti
	Energingumas
	Entuziazmas
	Iniciatyvumas
	Kūrybiškumas
	Lankstumas
	Noras išsiskirti iš kitų
	Nuolaidumas
	Nuoseklumas
	Pareigingumas
	Pasitikėjimas savimi
	Pastabumas
	Punktualumas
	Ryžtingumas
	Sąžiningumas
	Savarankiškumas
Užsispyrimas	
<i>Darbdavio lūkesčiai dėl darbuotojo darbinių ir dalykinių savybių bei gebėjimų</i>	Būtiniausių techninių žinių ir įgūdžių turėjimas
	Gebėjimas atlikti darbus reikalaujama lygiu
	Gebėjimas atlikti konkrečias užduotis
	Gebėjimas diegti naujus užduoties atlikimo metodus
	Gebėjimas planuoti tiek savo, tiek kitų darbą
	Gebėjimas spręsti darbinės problemas
	Gebėjimas tiksliai išreikšti savo darbo rezultatus tiek žodžiu, tiek raštu
	Gebėjimas vykdyti papildomas užduotis
	Kompetencija
	Našus darbų atlikimas
	Savalaikis darbų atlikimas
	Specializacija tam tikroje srityje
	Turimų sugebėjimų maksimalus panaudojimas
<i>Darbdavio lūkesčiai dėl darbuotojo bendravimo ir bendradarbiavimo savybių bei gebėjimų</i>	Atviras bendravimas
	Gebėjimas dėstyti savo nuomonę aiškiai ir suprantamai
	Gebėjimas palaikyti gerus santykius su bendradarbiais
	Gebėjimas sėkmingai dirbti grupėje, komandoje
	Geris bendravimo įgūdžiai
	Kolektyvinės atsakomybės prisiėmimo nebijojimas
	Noras pagelbėti kitiems (be papildomo atlygio), turintiems didelius darbo krūvius
	Noras padėti bendradarbiams sprendžiant su darbu susijusias problemas
	Sąžiningas ir pagarbus elgesys su bendradarbiais
	Siekis nesukurti problemų kitiems

1	2
<i>Darbdavio lūkesčiai dėl darbuotojo vadovavimo ir organizacinių savybių bei gebėjimų</i>	Gebėjimas įžvelgti įvairius darbo bruožus ir aspektus
	Gebėjimas užimti tam tikrą vietą organizacijos vidinėje struktūroje
	Gebėjimas vadovauti ir organizuoti kitų darbą
	Gebėjimas padrašinti kitus išsakyti savo nuomonę
	Motyvuojantis/įkvepiantis elgesys
	Noras prisiimti atsakomybę ir įsipareigojimus
	Turėjimas drąsos lyderiauti
<i>Darbdavio lūkesčiai dėl darbuotojo nuostatų pokyčių atžvilgiu</i>	Atvirumas naujiems iššūkiams darbe
	Atvirumas naujovėms
	Atvirumas patirčiai
	Nebijojimas netvarkos, taisyklių ir faktų trūkumo
	Pozityvus požiūris į pokyčius
	Sugebėjimas priimti besikeičiančias sąlygas ir prie jų prisitaikyti
<i>Darbdavio lūkesčiai dėl darbuotojo noro ir pastangų tobulėti</i>	Įgūdžių tobulinimas, siekiant padidinti savo vertę organizacijai
	Naujų sugebėjimų įgijimas, esant poreikiui
	Noras ir sugebėjimas vystyti rinkoje paklausius įgūdžius
	Noras nuolatos tobulėti
	Papildomų apmokymų siekimas, stengiantis pagerinti organizacijos veiklos efektyvumą
	Pastangos tapti vis vertingesniu darbdaviui
	Rūpinimasis asmenine karjera ir atsakomybės už ją prisiėmimas
	Saviugda, tobulinant organizacijai reikalingus sugebėjimus ir įgūdžius
<i>Darbdavio lūkesčiai dėl darbuotojo santykių su organizacija</i>	Atsakingas ir rūpestingas elgesys su organizacijos ištekliais
	Dalyvavimas susirinkimuose, kurie susiję tikrai su darbo klausimais
	Darbo saugos reikalavimų laikymasis
	Konfidencialios informacijos saugojimas
	Laiko nešvaistymas asmeniniams reikalams darbo metu
	Organizacijos įvaizdžio saugojimas
	Paklusnumas vadovybei
	Pastangos tapti vis vertingesniu darbdaviui
	Savanoriškas dalyvavimas veikloje, gerinančioje organizacijos įvaizdį
	Savanoriškas užduočių, nepriklausančių pagal pareigines instrukcijas, atlikimas
	Sąžiningas elgesys su darbdaviu
	Sąžiningumas su organizacijos klientais, pastangos klientų sėkmei pasiekti
	Vadovavimasis organizacijos darbo taisyklėmis, procedūromis ir reikalavimais
	Viršvalandžių dirbimas, jei tai reikalinga savalaikiam darbo atlikimui
<i>Darbdavio lūkesčiai dėl darbuotojo įsipareigojimo organizacijai</i>	Ateities siejimas su esamu darbdaviu
	Darbdavio užtarimas, kai kiti darbuotojai jį kritikuoja
	Įsipareigojimas organizacijai, jos vertybėms ir tikslams
	Lojalumas
	Nusiteikimas priimti įmonės siekimus net tada, kai šie prieštarauja kai kuriems asmeniniams siekimams
	Organizacijos rūpesčių priėmimas kaip savo
	Organizacijos tikslų siekimas
	Palankus organizacijos pristatymas pašaliniams asmenims
	Panašių vertybių su organizacija turėjimas
	Pasiuokojimas organizacijos labui
	Siekis atlikti daugiau, nei už ką yra mokama alga
	Siekis pasilikti su organizacija ir daryti tai, ko reikia norint išlaikyti darbą

ORGANIZACIJOS LŪKESČIŲ PSICHOLOGINIO KONTRAKTO KONTEKSTE TYRIMO ANKETA

Gerbiamas Respondente,

Esu Daiva Brazaitytė, Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto Įmonių valdymo specializacijos magistrantė. Šiuo metu atlieku tyrimą, siekdama nustatyti ko skirtingų kartų organizacijos ir jos padalinių vadovai (organizacija) tikisi iš savo darbuotojų psichologinio kontrakto kontekste.

Psichologinis kontraktas – tai yra nerašyti organizacijos ir darbuotojo lūkesčiai vienas kito atžvilgiu, prasidedantys nuo darbuotojo įsidarbinimo pradžios ir besitęsiantys iki jo darbo organizacijoje pabaigos.

Prašau Jūsų skirti ~ 10 min. laiko ir užpildyti šį klausimyną.

Apklausa anoniminė, jos duomenys bus panaudoti tik apibendrintai ir tik mokslo tikslais. Konfidencialumas garantuojamas.

Psichologinio kontrakto sudarymas ir taikymas:

1. Ar, prieš samdydamas darbuotoją, stengiatės aiškiai apibrėžti bei įvardinti *savo lūkesčius* jo atžvilgiu (ko tikitės)?

TAIP	NE
------	----
2. Ar, prieš samdydamas darbuotoją, stengiatės aiškiai apibrėžti bei įvardinti *savo galimybes* jo atžvilgiu (tai, ką galite duoti)?

TAIP	NE
------	----
3. Ar, samdydamas darbuotoją, stengiatės išsiaiškinti *jo lūkesčius* būsimos darbovietės ar darbo atžvilgiu?

TAIP	NE
------	----
4. Ar darbo santykiuose su darbuotojais taikote Psichologinio kontrakto metodą?

TAIP	NE
------	----
5. Ar manote, kad Psichologinio kontrakto sudarymas gali pagerinti/sustiprinti Jūsų ir darbuotojo darbo santykius?

TAIP	NE
------	----
6. Ar manote, kad Psichologinio kontrakto sudarymas gali motyvuoti Jūsų samdomą darbuotoją?

TAIP	NE
------	----

Organizacijos lūkesčiai, kuriuos turėtų realizuoti darbuotojas:

7. Prašome įvertinti, kiek Jums svarbios yra šios darbuotojo **asmeninės savybės**:
Kiekvieno teiginio reikšmingumą įvertinkite balais nuo 1 (nesvarbu) iki 4 (labai svarbu).

TEIGINYS	1	2	3	4
	Nesvarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
1. Ambicingumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Atkaklumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Atsakingumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Darbštumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Drąsa rizikuoti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Energingumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Entuziazmas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Iniciatyvumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Kūrybiškumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Lankstumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Noras išsiskirti iš kitų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Nuolaidumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Nuoseklumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Pareigingumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Pasitikėjimas savimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Pastabumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Punktualumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Ryžtingumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Sąžiningumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Savarankiškumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Užsispyrimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Prašome įvertinti, kiek Jums svarbios yra šios darbuotojo **dalykinės ir darbinės savybės bei gebėjimai**:
Kiekvieno teiginio reikšmingumą įvertinkite balais nuo 1 (nesvarbu) iki 4 (labai svarbu).

TEIGINYS	1	2	3	4
	Nesvarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
1. Būtiniausių techninių žinių ir įgūdžių turėjimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Gebėjimas atlikti darbus reikalaujamu lygiu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Gebėjimas atlikti konkrečias užduotis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Gebėjimas diegti naujus užduoties atlikimo metodus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Gebėjimas planuoti tiek savo, tiek kitų darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Gebėjimas spręsti darbinės problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Gebėjimas tiksliai išreikšti savo darbo rezultatus tiek žodžiu, tiek raštu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Gebėjimas vykdyti papildomas užduotis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Našus darbų atlikimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Savalaikis darbų atlikimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Specializacija tam tikroje srityje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Turimų sugebėjimų maksimalus panaudojimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3 PRIEDO TĘSINYS

9. Prašome įvertinti, kiek Jums svarbios yra šios darbuotojo **bendravimo ir bendradarbiavimo savybės bei gebėjimai**:

Kiekvieno teiginio reikšmingumą įvertinkite balais nuo 1 (nesvarbu) iki 4 (labai svarbu).

TEIGINYS	1	2	3	4
	Nesvarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
1. Atviras bendravimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Gebėjimas dėstyti savo nuomonę aiškiai ir suprantamai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Gebėjimas palaikyti gerus santykius su bendradarbiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Gebėjimas sėkmingai dirbti grupėje, komandoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Geri bendravimo įgūdžiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Kolektyvinės atsakomybės prisiėmimo nebijojimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Noras pagelbėti kitiems (be papildomo atlygio), turintiems didelius darbo krūvius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Noras padėti bendradarbiams sprendžiant su darbu susijusias problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Sąžiningas ir pagarbus elgesys su bendradarbiais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Siekis nesukurti problemų kitiems	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Prašome įvertinti, kiek Jums svarbios yra šios darbuotojo **vadovavimo ir organizacinės savybės bei gebėjimai**:

Kiekvieno teiginio reikšmingumą įvertinkite balais nuo 1 (nesvarbu) iki 4 (labai svarbu).

TEIGINYS	1	2	3	4
	Nesvarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
1. Gebėjimas išvelgti įvairius darbo bruožus ir aspektus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Gebėjimas užimti tam tikrą vietą organizacijos vidinėje struktūroje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Gebėjimas vadovauti ir organizuoti kitų darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Gebėjimas padrašinti kitus išsakyti savo nuomonę	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Motyvuojantis/įkvepiantis elgesys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Noras prisiimti atsakomybę ir įsipareigojimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Turėjimas drąsos lyderiauti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Prašome įvertinti, kiek Jums svarbios yra šios darbuotojo **nuostatos pokyčių atžvilgiu**:

Kiekvieno teiginio reikšmingumą įvertinkite balais nuo 1 (nesvarbu) iki 4 (labai svarbu).

TEIGINYS	1	2	3	4
	Nesvarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
1. Atvirumas naujiems iššūkiams darbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Atvirumas naujovėms	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Atvirumas patirčiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Nebijojimas netvarkos, taisyklių ir faktų trūkumo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Pozityvus požiūris į pokyčius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Sugebėjimas priimti besikeičiančias sąlygas ir prie jų prisitaikyti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Prašome įvertinti, kiek Jums svarbūs yra šie darbuotojo **noro ir pastangų tobulėti** teiginiai:
Kiekvieno teiginio reikšmingumą įvertinkite balais nuo 1 (nesvarbu) iki 4 (labai svarbu).

TEIGINYS	1	2	3	4
	Nesvarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
1. Naujų sugebėjimų įgijimas, esant poreikiui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Noras ir sugebėjimas vystyti rinkoje paklausius įgūdžius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Noras nuolatos tobulėti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Papildomų apmokymų siekimas, stengiantis pagerinti organizacijos veiklos efektyvumą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Rūpinimasis asmenine karjera ir atsakomybės už ją prisiėmimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Saviugda, tobulinant organizacijai reikalingus sugebėjimus ir įgūdžius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Prašome įverti, kiek Jums svarbūs yra šie **darbuotojo santykius su organizacija** apibūdinantys teiginiai:
Kiekvieno teiginio reikšmingumą įvertinkite balais nuo 1 (nesvarbu) iki 4 (labai svarbu).

TEIGINYS	1	2	3	4
	Nesvarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
1. Atsakingas ir rūpestingas elgesys su organizacijos ištekliais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Dalyvavimas susirinkimuose, kurie susiję tiksliai su darbo klausimais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Darbo saugos reikalavimų laikymasis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Konfidencialios informacijos saugojimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Laiko nešvaistymas asmeniniams reikalams darbo metu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Organizacijos įvaizdžio saugojimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Paklusnumas vadovybei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Pastangos tapti vis vertingesniu darbdaviui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Savanoriškas dalyvavimas veikloje, gerinančioje organizacijos įvaizdį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Savanoriškas užduočių, nepriklausančių pagal pareigines instrukcijas, atlikimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Sąžiningas elgesys su darbdaviu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Sąžiningumas su organizacijos klientais, pastangos klientų sėkmei pasiekti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Vadovavimasis organizacijos darbo taisyklėmis, procedūromis ir reikalavimais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Viršvalandžių dirbimas, jei tai reikalinga savalaikiam darbo atlikimui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Prašome įvertinti, kiek Jums svarbūs yra darbuotojo *įsipareigojimo organizacijai* teiginiai:
Kiekvieno teiginio reikšmingumą įvertinkite balais nuo 1 (nesvarbu) iki 4 (labai svarbu).

TEIGINYS	1	2	3	4
	Nesvarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
1. Ateities siejimas su esamu darbdaviu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Darbdavio užtarimas, kai kiti darbuotojai jį kritikuoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Įsipareigojimas organizacijai, jos vertybėms ir tikslams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Lojalumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Nusiteikimas priimti įmonės siekimus net tada, kai šie prieštarauja kai kuriems asmeniniams siekimams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Organizacijos rūpesčių priėmimas kaip savo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Organizacijos tikslų siejimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Palankus organizacijos pristatymas pašaliniam asmeniui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Panašių vertybių su organizacija turėjimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Pasiuokojimas organizacijos labui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Siekis atlikti daugiau, nei už ką yra mokama alga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Siekis pasilikti su organizacija ir daryti tai, ko reikia norint išlaikyti darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. *Jūsų gimimo metai:*

1943 – 1960

1961 – 1981

1982 ir vėlesni

16. *Jūsų lytis:*

Vyras

Moteris

17. *Jūsų vadovaujamo darbo stažas (metais):*

1-5

6-10

11-20

21 ir daugiau

Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų atsakymus ir pagalbą!

RESPONDENTŲ APKLAUSOS STATISTINIAI DUOMENYS

Respondentų pasiskirstymas pagal gimimo metus

<i>Gimimo metai</i>	<i>Respondentų skaičius</i>	<i>Procentinė išraiška, proc.</i>
1943 – 1960	9	20,45
1961 – 1981	28	63,64
1982 ir vėlesni	7	15,91
<i>Iš viso:</i>	44	100,00

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

<i>Lytis</i>	<i>Respondentų skaičius</i>	<i>Procentinė išraiška, proc.</i>
Vyras	28	63,64
Moteris	16	36,36
<i>Iš viso:</i>	44	100,00

Respondentų pasiskirstymas pagal vadovaujamo darbo stažą

<i>Vadovaujamo darbo stažas, metais</i>	<i>Moterys</i>		<i>Vyrai</i>		<i>VISO</i>	
	<i>Respondentų skaičius</i>	<i>Procentinė išraiška, proc.</i>	<i>Respondentų skaičius</i>	<i>Procentinė išraiška, proc.</i>	<i>Respondentų skaičius</i>	<i>Procentinė išraiška, proc.</i>
1 – 5	3	6,82	5	11,36	8	18,18
6 – 10	4	9,09	14	31,82	18	40,91
15 – 20	5	11,36	4	9,09	9	20,45
21 ir daugiau	4	9,09	5	11,36	9	20,45
<i>Iš viso:</i>	16	36,36	28	63,64	44	100,00

Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus į nominalinius dichotominius klausimus

<i>Klausimo numeris klausimyne</i>	<i>TAIP</i>		<i>NE</i>		<i>VISO</i>	
	<i>sk.</i>	<i>proc.</i>	<i>sk.</i>	<i>proc.</i>	<i>sk.</i>	<i>proc.</i>
<i>1</i>	42	95,45	2	4,55	44	100,00
<i>2</i>	38	86,36	6	13,64	44	100,00
<i>3</i>	40	90,91	4	9,09	44	100,00
<i>4</i>	21	47,73	23	52,27	44	100,00
<i>5</i>	27	61,36	17	38,64	44	100,00
<i>6</i>	26	59,09	18	40,91	44	100,00

**Respondentų vertinimų pasiskirstymas pagal atsakymus,
kiek jiems yra svarbios darbuotojo asmeninės savybės**

Teiginys	Kūdikių bumo karta				X karta				Y karta				VISO				Viso atsakymų
	Pasikartojančių vertinimų skaičius, vnt.				Pasikartojančių vertinimų skaičius, vnt.				Pasikartojančių vertinimų skaičius, vnt.				Pasikartojančių vertinimų skaičius, vnt.				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Ambicingumas		2	7			12	12	4		1	6		0	15	25	4	44
Atkaklumas		2	1	6		1	17	10			7		0	3	25	16	44
Atsakingumas			1	8			2	26		1	6		0	1	9	34	44
Darbštumas			2	7			8	20			2	5	0	0	12	32	44
Drąsa rizikuoti	1	2	5	1	4	10	12	2		2	5		5	14	22	3	44
Energingumas			3	6		2	15	11			3	4	0	2	21	21	44
Entuziazmas		1	5	3		3	14	11			3	4	0	4	22	18	44
Iniciatyvumas		1	1	7			12	16			3	4	0	1	16	27	44
Kūrybiškumas		1	2	6		2	17	9	1		4	2	1	3	23	17	44
Lankstumas		1	7	1		2	9	17			3	4	0	3	19	22	44
Noras išsiskirti iš kitų	2	6	1		5	17	6		1	2	3	1	8	25	10	1	44
Nuolaidumas	2	6	1		4	14	10		1	2	4		7	22	15	0	44
Nuoseklumas	1	3	5		1	3	12	12			7		2	6	24	12	44
Pareigingumas			2	7			5	23			2	5	0	0	9	35	44
Pasitikėjimas savimi			4	5			19	9			5	2	0	0	28	16	44
Pastabumas			3	6		3	17	8			4	3	0	3	24	17	44
Punktualumas			2	7	1	3	6	18		1	1	5	1	4	9	30	44
Ryžtingumas		1	3	5		4	16	8		1	4	2	0	6	23	15	44
Savarankiškumas		1	3	5			11	17			2	5	0	1	16	27	44
Sąžiningumas			1	8			4	24			1	6	0	0	6	38	44
Užsispyrimas		1	6	2		7	15	6	1		4	2	1	8	25	10	44

**Respondentų vertinimų pasiskirstymas pagal atsakymus,
kiek jiems yra svarbus darbuotojo noras ir pastangos tobulėti**

Teiginys	Kūdikių bumo karta				X karta				Y karta				VISO				Viso atsakymų
	Pasikartojančių vertinimų skaičius, vnt.				Pasikartojančių vertinimų skaičius, vnt.				Pasikartojančių vertinimų skaičius, vnt.				Pasikartojančių vertinimų skaičius, vnt.				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Noras nuolatos tobulėti			7	2		4	20	4		1	4	2	0	5	31	8	44
Rūpinimasis asmenine karjera ir atsakomybės už ją prisiėmimas		1	8			8	17	3		2	4	1	0	11	29	4	44
Saviugda, tobulinant organizacijai reikalingus sugebėjimus ir įgūdžius			7	2		5	15	8		1	3	3	0	6	25	13	44
Papildomų apmokymų siekimas, stengiantis pagerinti organizacijos veiklos efektyvumą		2	5	2	1	7	16	4		1	6		1	10	27	6	44
Noras ir sugebėjimas vystyti rinkoje paklausius įgūdžius			4	5			14	14			3	4	0	0	21	23	44
Naujų sugebėjimų įgijimas, esant poreikiui		2	3	4	1	7	15	5		1	3	3	1	10	21	12	44

**Respondentų vertinimų pasiskirstymas pagal atsakymus,
kiek jiems yra svarbios darbuotojo dalykinės ir darbinės savybės bei gebėjimai**

Teiginys	Kūdikių bumo karta				X karta				Y karta				VISO				Viso atsakymų
	Pasikartojančių vertinimų skaičius, vnt.				Pasikartojančių vertinimų skaičius, vnt.				Pasikartojančių vertinimų skaičius, vnt.				Pasikartojančių vertinimų skaičius, vnt.				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Būtiniausių techninių žinių ir įgūdžių turėjimas		1	4	4	2	1	13	12		5	2		2	7	19	16	44
Gebėjimas atlikti darbus reikalaujamu lygiu			5	4		1	16	11		1	3	3	0	2	24	18	44
Gebėjimas atlikti konkrečias užduotis			5	4			14	14		1	2	4	0	1	21	22	44
Gebėjimas diegti naujus užduoties atlikimo metodus	1		8			4	17	7		4	2	1	1	8	27	8	44
Gebėjimas išreikšti savo darbo rezultatus žodžiu ir raštu			4	5	1	7	12	8		2	4	1	1	9	20	14	44
Gebėjimas planuoti tiek savo, tiek kitų darbą			6	3		1	16	11		1	6		0	2	28	14	44
Gebėjimas spręsti darbinės problemas			2	7			14	14		1	2	4	0	1	18	25	44
Gebėjimas vykdyti papildomas užduotis			3	6		2	19	7		1	2	4	0	3	24	17	44
Kompetencija			3	6			14	14		2	2	3	0	2	19	23	44
Našus darbų atlikimas			3	6			17	11		1	2	4	0	1	22	21	44
Savalaikis darbų atlikimas			3	6			12	16		1	1	5	0	1	16	27	44
Specializacija tam tikroje srityje		1	5	3	1	6	15	6		3	2	2	1	10	22	11	44
Turimų sugebėjimų maksimalus panaudojimas			5	4		2	14	12		1	3	3	0	3	22	19	44

**Respondentų vertinimų pasiskirstymas pagal atsakymus,
kiek jiems yra svarbios darbuotojo bendravimo ir bendradarbiavimo savybės bei gebėjimai**

Teiginys	Kūdikių bumo karta				X karta				Y karta				VISO				Viso atsakymų
	Pasikartojančių vertinimų skaičius, vnt.				Pasikartojančių vertinimų skaičius, vnt.				Pasikartojančių vertinimų skaičius, vnt.				Pasikartojančių vertinimų skaičius, vnt.				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Atviras bendravimas		1	6	2		4	17	7			5	2	0	5	28	11	44
Gebėjimas dėstyti savo nuomonę aiškiai ir suprantamai			5	4		2	14	12			3	4	0	2	22	20	44
Gebėjimas palaikyti gerus santykius su bendradarbiais		1	4	4	1	1	13	13			2	5	1	2	19	22	44
Gebėjimas sėkmingai dirbti grupėje, komandoje			5	4	1	1	11	15		1	1	5	1	2	17	24	44
Gerai bendravimo įgūdžiai		1	6	2		1	18	9			3	4	0	2	27	15	44
Kolektyvinės atsakomybės prisiėmimo nebijojimas		1	6	2	1	6	13	8			2	5	1	7	21	15	44
Noras pagelbėti kitiems (be papildomo atlygio), turintiems didelius darbo krūvius	1		5	3		5	13	10	2		1	4	3	5	19	17	44
Noras padėti bendradarbiams sprendžiant su darbu susijusias problemas	1		6	2		4	11	13		1	1	5	1	5	18	20	44
Sąžiningas ir pagarbus elgesys su bendradarbiais			3	6		1	9	18			1	6	0	1	13	30	44
Siekis nesukurti problemų kitiems			4	5		1	15	12	1		1	5	1	1	20	22	44

**Respondentų vertinimų pasiskirstymas pagal atsakymus,
kiek jiems yra svarbios darbuotojo vadovavimo ir organizacinės savybės bei gebėjimai**

Teiginys	Kūdikių bumo karta				X karta				Y karta				VISO				Viso atsakymų
	Pasikartojančių vertinimų skaičius, vnt.				Pasikartojančių vertinimų skaičius, vnt.				Pasikartojančių vertinimų skaičius, vnt.				Pasikartojančių vertinimų skaičius, vnt.				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Gebėjimas įžvelgti įvairius darbo bruožus ir aspektus			7	2		4	20	4		1	5	1	0	5	32	7	44
Gebėjimas užimti tam tikrą vietą organizacijos vidinėje struktūroje		2	6	1	1	6	18	3		1	5	1	1	9	29	5	44
Gebėjimas vadovauti ir organizuoti kitų darbą		1	5	3	1	4	15	8		1	4	2	1	6	24	13	44
Gebėjimas padrašinti kitus išsakyti savo nuomonę		2	5	2	1	7	16	4			4	3	1	9	25	9	44
Motyvuojantis/įkvepiantis elgesys		1	4	4		4	15	9			4	3	0	5	23	16	44
Noras prisiimti atsakomybę ir įsipareigojimus		1	4	4		2	14	12			4	3	0	3	22	19	44
Turėjimas drąsos lyderiauti		2	4	3	1	7	14	6		1	3	3	1	10	21	12	44

**Respondentų vertinimų pasiskirstymas pagal atsakymus,
kiek jiems yra svarbūs darbuotojo santykiai su organizacija**

Teiginys	Kūdikių bumo karta				X karta				Y karta				VISO				Viso atsakymų
	Pasikartojančių vertinimų skaičius, vnt.				Pasikartojančių vertinimų skaičius, vnt.				Pasikartojančių vertinimų skaičius, vnt.				Pasikartojančių vertinimų skaičius, vnt.				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Atsakingas ir rūpestingas elgesys su organizacijos ištekliais			2	7		1	6	21			2	5	0	1	10	33	44
Dalyvavimas susirinkimuose, kurie susiję tiksliai su darbo klausimais		3	5	1		4	15	9		1	2	4	0	8	22	14	44
Darbo saugos reikalavimų laikymasis			4	5		2	11	15		1	2	4	0	3	17	24	44
Konfidencialios informacijos saugojimas	1		1	7			5	23			4	3	1	0	10	33	44
Laiko nešvaistymas asmeniniams reikalams darbo metu			4	5		5	15	8			5	2	0	5	24	15	44
Organizacijos įvaizdžio saugojimas		1	3	5		1	11	16			3	4	0	2	17	25	44
Paklusnumas vadovybei		3	5	1	1	3	17	7		1	5	1	1	7	27	9	44
Pastangos tapti vis vertingesniu darbdaviui		1	5	3	1	1	15	11			4	3	1	2	24	17	44
Savanoriškas dalyvavimas veikloje, gerinančioje organizacijos įvaizdį		3	5	1	1	9	10	8			5	2	1	12	20	11	44
Savanoriškas užduočių, nepriklausančių pagal pareigines instrukcijas, atlikimas		3	6		1	4	14	9		2	4	1	1	9	24	10	44
Sąžiningas elgesys su darbdaviu			5	4			12	16			3	4	0	0	20	24	44
Sąžiningumas su organizacijos klientais, pastangos klientų sėkmei pasiekti			4	5			13	15			3	4	0	0	20	24	44
Vadovavimasis organizacijos darbo taisyklėmis, procedūromis ir reikalavimais			7	2		1	18	9			4	3	0	1	29	14	44
Viršvalandžių dirbimas, jei tai reikalinga savalaikiam darbo atlikimui		1	6	2		2	17	9		3	2	2	0	6	25	13	44

**Respondentų vertinimų pasiskirstymas pagal atsakymus,
kiek jiems yra svarbios darbuotojo nuostatos pokyčių atžvilgiu**

Teiginys	Kūdikių bumo karta				X karta				Y karta				VISO				Viso atsakymų
	Pasikartojančių vertinimų skaičius, vnt.				Pasikartojančių vertinimų skaičius, vnt.				Pasikartojančių vertinimų skaičius, vnt.				Pasikartojančių vertinimų skaičius, vnt.				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Atvirumas naujiems iššūkiams darbe		1	8			2	19	7			4	3	0	3	31	10	44
Atvirumas naujovėms		1	5	3		1	16	11			5	2	0	2	26	16	44
Atvirumas patirčiai		1	5	3		2	15	11			5	2	0	3	25	16	44
Nebijojimas netvarkos, taisyklių ir faktų trūkumo		3	5	1	1	9	11	7	1		5	1	2	12	21	9	44
Pozityvus požiūris į pokyčius		2	6	1		4	14	10		1	3	3	0	7	23	14	44
Sugebėjimas priimti besikeičiančias sąlygas ir prie jų prisitaikyti			5	4		2	7	19			3	4	0	2	15	27	44

**Respondentų vertinimų pasiskirstymas pagal atsakymus,
kiek jiems yra svarbus darbuotojo įsipareigojimas organizacijai**

Teiginys	Kūdikių bumo karta				X karta				Y karta				VISO				Viso atsakymų
	Pasikartojančių vertinimų skaičius, vnt.				Pasikartojančių vertinimų skaičius, vnt.				Pasikartojančių vertinimų skaičius, vnt.				Pasikartojančių vertinimų skaičius, vnt.				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Ateities siejimas su esamu darbdaviu		2	5	2		1	21	6			4	3	0	3	30	11	44
Darbdavio užtarimas, kai kiti darbuotojai jį kritikuoja		2	7			9	13	6			6	1	0	11	26	7	44
Įsipareigojimas organizacijai, jos vertybėms ir tikslams			5	4		1	16	11		1	2	4	0	2	23	19	44
Lojalumas			4	5		1	9	18		1	2	4	0	2	15	27	44
Nusiteikimas priimti įmonės siekimus net tada, kai šie prieštarauja kai kuriems asmeniniams siekimams		3	6			11	11	6	1		4	2	1	14	21	8	44
Organizacijos rūpesčių priėmimas kaip savo		4	2	3	2	5	17	4		1	5	1	2	10	24	8	44
Organizacijos tikslų siejimas		1	4	4		16	12				3	4	0	17	19	8	44
Palankus organizacijos pristatymas pašaliniam asmeniui		1	3	5		2	18	8			6	1	0	3	27	14	44
Panašių vertybių su organizacija turėjimas		4	5			7	17	4			5	2	0	11	27	6	44
Pasiaukojimas organizacijos labui		3	5	1		4	20	4		1	5	1	0	8	30	6	44
Siekis atlikti daugiau, nei už ką yra mokama alga		5	2	2		6	15	7		1	4	2	0	12	21	11	44
Siekis pasilikti su organizacija ir daryti tai, ko reikia norint išlaikyti darbą		1	7	1	1	2	17	8		1	3	3	1	4	27	12	44

EMPIRINIŲ TYRIMŲ NUSTATYTI ORGANIZACIJOS LŪKESČIAI DARBUOTOJO ATŽVILGIU

Kūdikių bumo, X ir Y kartų respondentų (organizacijos) lūkesčiai darbuotojo atžvilgiu

<i>Organizacijos lūkesčiai</i>	<i>Kartos</i>						<i>Visi respondentai</i>	
	<i>Kūdikių bumo</i>		<i>X</i>		<i>Y</i>		<i>Vidutinė veiksnio reikšmė, balais</i>	<i>Eiliškumo Nr.</i>
	<i>Vidutinė veiksnio reikšmė, balais</i>	<i>Eiliškumo Nr.</i>	<i>Vidutinė veiksnio reikšmė, balais</i>	<i>Eiliškumo Nr.</i>	<i>Vidutinė veiksnio reikšmė, balais</i>	<i>Eiliškumo Nr.</i>		
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
Atsakingumas	3,89	2	3,93	1	3,86	2	3,91	1
Sąžiningumas	3,89	1	3,86	2	3,86	1	3,86	2
Pareigingumas	3,78	5	3,82	4	3,71	6	3,80	3
Atsakingas ir rūpestingas elgesys su organizacijos ištekliais	3,78	20	3,71	5	3,71	9	3,73	4
Darbštumas	3,78	4	3,71	6	3,71	5	3,73	5
Konfidencialios informacijos saugojimas	3,56	24	3,82	3	3,43	39	3,70	6
Sąžiningas ir pagarbus elgesys su bendradarbiais	3,67	17	3,61	9	3,86	3	3,66	7
Iniciatyvumas	3,67	8	3,57	13	3,57	13	3,59	8
Savalaikis darbų atlikimas	3,67	12	3,57	12	3,57	15	3,59	9
Savarankiškumas	3,44	29	3,61	10	3,71	4	3,59	10
Lojalumas	3,56	25	3,61	7	3,43	42	3,57	11
Sugebėjimas priimti besikeičiančias sąlygas ir prie jų prisitaikyti	3,44	35	3,61	8	3,57	20	3,57	12
Gebėjimas spręsti darbinės problemas	3,78	11	3,50	18	3,43	27	3,55	13
Punktualumas	3,78	3	3,46	22	3,57	14	3,55	14
Sąžiningas elgesys su darbdaviu	3,44	37	3,57	11	3,57	23	3,55	15
Sąžiningumas su organizacijos klientais, pastangos klientų sėkmei pasiekti	3,56	23	3,54	15	3,57	24	3,55	16
Organizacijos įvaizdžio saugojimas	3,44	36	3,54	14	3,57	22	3,52	17
Darbo saugos reikalavimų laikymasis	3,56	22	3,46	21	3,43	38	3,48	18
Gebėjimas atlikti konkrečias užduotis	3,44	30	3,50	19	3,43	28	3,48	19
Gebėjimas sėkmingai dirbti grupėje, komandoje	3,44	34	3,43	23	3,57	19	3,45	20
Našus darbų atlikimas	3,67	13	3,39	25	3,43	29	3,45	21
Energingumas	3,67	7	3,32	37	3,57	12	3,43	22
Kompetencija	3,67	15	3,50	20	2,86	77	3,43	23
Lankstumas	3,00	65	3,54	16	3,57	11	3,43	24
Organizacijos tikslų siekimas	3,33	46	3,43	24	3,57	25	3,43	25
Siekis nesukurti problemų kitiems	3,56	18	3,39	26	3,43	30	3,43	26
Gebėjimas dėstyti savo nuomonę aiškiai ir suprantamai	3,44	33	3,36	30	3,57	18	3,41	27
Gebėjimas palaikyti gerus santykius su bendradarbiais	3,33	42	3,36	31	3,71	8	3,41	28
Įsipareigojimas organizacijai, jos vertybėms ir tikslams	3,44	39	3,36	34	3,43	41	3,39	29
Gebėjimas atlikti darbus reikalaujamu lygiu	3,44	31	3,36	27	3,29	44	3,36	30
Noras prisiimti atsakomybę ir įsipareigojimus	3,33	44	3,36	32	3,43	33	3,36	31
Pasitikėjimas savimi	3,56	10	3,32	36	3,29	43	3,36	32
Rūpinimasis asmenine karjera ir atsakomybės už ją prisiėmimas	3,00	68	2,79	85	2,86	82	3,36	33
Turimų sugebėjimų maksimalus naudojimas	3,44	32	3,36	28	3,29	45	3,36	34
Atvirumas naujovėms	3,22	52	3,36	33	3,29	50	3,32	35
Entuziazmas	3,22	47	3,29	40	3,57	10	3,32	36

5 PRIEDO TĖSINYS

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
Pastabumas	3,67	6	3,18	50	3,43	26	3,32	37
Atkaklumas	3,44	28	3,32	35	3,00	67	3,30	38
Atvirumas patirčiai	3,22	51	3,32	39	3,29	49	3,30	39
Gerai bendravimo įgūdžiai	3,11	62	3,29	41	3,57	17	3,30	40
Noras padėti bendradarbiams sprendžiant su darbu susijusias problemas	3,00	66	3,32	38	3,57	16	3,30	41
Pastangos tapti vis vertingesniu darbdaviui	3,22	56	3,29	42	3,43	36	3,30	42
Vadovavimasis organizacijos darbo taisyklėmis, procedūromis ir reikalavimais	3,22	57	3,29	43	3,43	37	3,30	43
Gebėjimas planuoti tiek savo, tiek kitų darbą	3,33	40	3,36	29	2,86	78	3,27	44
Gebėjimas vykdyti papildomas užduotis	3,67	14	3,18	51	3,14	59	3,27	45
Motyvuojantis/įkvepiantis elgesys	3,33	43	3,18	53	3,43	32	3,25	46
Nuoseklumas	3,44	26	3,25	44	3,00	66	3,25	47
Palankus organizacijos pristatymas pašaliniams asmenims	3,44	38	3,21	49	3,14	64	3,25	48
Kūrybiškumas	3,56	9	3,25	45	3,00	68	3,23	49
Laiko nešvaistymas asmeniniams reikalams darbo metu	3,56	21	3,11	62	3,29	55	3,23	50
Ryžtingumas	3,44	27	3,14	57	3,14	58	3,20	51
Ateities siejimas su esamu darbdaviu	3,00	70	3,18	56	3,43	40	3,18	52
Atvirumas naujiems iššūkiams darbe	2,89	73	3,18	54	3,43	34	3,16	53
Pozityvus požiūris į pokyčius	2,89	72	3,21	48	3,29	48	3,16	54
Viršvalandžių dirbimas, jei tai reikalinga savalaikiam darbo atlikimui	3,11	64	3,25	47	2,86	84	3,16	55
Atviras bendravimas	3,11	60	3,11	60	3,29	46	3,14	56
Dalyvavimas susirinkimuose, kurie susiję tiksliai su darbo klausimais	2,78	80	3,18	55	3,43	35	3,14	57
Kolektyvinės atsakomybės prisiėmimo nebijojimas	3,11	61	3,00	67	3,71	7	3,14	58
Noras pagelbėti kitiems (be papildomo atlygio), turintiems didelius darbo krūvius	3,11	59	3,18	52	3,00	69	3,14	59
Siekis pasilikti su organizacija ir daryti tai, ko reikia norint išlaikyti darbą	3,00	69	3,14	58	3,29	57	3,14	60
Būtiniausias techninės žinios ir įgūdžiai	3,33	41	3,25	46	2,29	89	3,11	61
Gebėjimas vadovauti ir organizuoti kitų darbą	3,22	50	3,07	63	3,14	60	3,11	62
Noras nuolatos tobulėti	3,22	55	3,00	69	3,14	61	3,11	63
Gebėjimas išreikšti savo darbo rezultatus	3,56	16	2,96	72	2,86	79	3,07	64
Gebėjimas įžvelgti įvairius darbo bruožus ir aspektus	3,22	49	3,00	68	3,00	71	3,05	65
Naujų sugebėjimų įgijimas, esant poreikiui	3,22	54	2,86	80	3,29	52	3,05	66
Gebėjimas padrašinti kitus išsakyti savo nuomonę	3,00	67	2,82	82	3,43	31	3,00	67
Paklusnumas vadovybei	2,78	78	3,07	65	3,00	72	3,00	68
Saviugda, tobulinant organizacijai reikalingus sugebėjimus ir įgūdžius	3,33	45	3,07	64	3,29	53	3,00	69
Turėjimas drąsos lyderiauti	3,11	63	2,89	74	3,29	47	3,00	70
Užsispyrimas	3,11	58	2,96	71	3,00	65	3,00	71
Savanoriškas užduočių, nepriklausančių pagal pareigines instrukcijas, atlikimas	2,67	84	3,11	61	2,86	83	2,98	72
Siekis atlikti daugiau, nei už ką yra mokama alga	2,67	86	3,04	66	3,14	63	2,98	73
Specializacija tam tikroje srityje	3,22	48	2,93	73	2,86	80	2,98	74
Gebėjimas diegti naujus atlikimo metodus	2,78	76	3,11	59	2,57	87	2,95	75
Papildomų apmokymų siekimas, stengiantis pagerinti organizacijos veiklos efektyvumą	3,22	53	2,86	79	3,29	51	2,95	76
Pasiuokojimas organizacijos labui	2,78	81	3,00	70	3,00	75	2,95	77
Savanoriškas dalyvavimas veikloje, gerinančioje organizacijos įvaizdį	2,78	79	2,89	75	3,29	54	2,93	78

5 PRIEDO TĖSINYS

<i>1</i>	<i>2</i>		<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
Darbdavio užtarimas, kai kiti darbuotojai jį kritikuoja	2,78	82	2,89	77	3,14	62	2,91	79
Panašių vertybių su organizacija turėjimas	2,56	87	2,89	76	3,29	56	2,89	80
Gebėjimas užimti tam tikrą vietą organizacijos vidinėje struktūroje	2,89	71	2,82	81	3,00	70	2,86	81
Noras ir sugebėjimas vystyti rinkoje paklausius įgūdžius	3,56	19	3,50	17	3,57	21	2,86	82
Organizacijos rūpesčių priėmimas kaip savo	2,89	74	2,82	84	3,00	74	2,86	83
Nebijojimas netvarkos, taisyklių ir faktų trūkumo	2,78	77	2,86	78	2,86	81	2,84	84
Nusiteikimas priimti įmonės siekimus net tada, kai šie prieštarauja kai kuriems asmeniniams siekimams	2,67	85	2,82	89	3,00	73	2,82	85
Ambicingumas	2,78	75	2,71	86	2,86	76	2,75	86
Drąsa rizikuoti	2,67	83	2,43	87	2,71	85	2,52	87
Nuolaidumas	1,89	89	2,21	88	2,43	88	2,18	88
Noras išsiskirti iš kitų	1,89	88	2,04	89	2,57	86	2,09	89

Kūdikių bumo, X ir Y kartų respondentų (organizacijos) lūkesčių darbuotojo atžvilgiu reikšmingumas pagal veiksmų grupes

<i>Veiksmų grupė</i>	<i>Vidutinė veiksmų grupės reikšmė</i>			
	<i>Kūdikių bumo karta</i>	<i>X karta</i>	<i>Y karta</i>	<i>Visi respondentai</i>
Bendravimo ir bendradarbiavimo savybių bei gebėjimų	3,29	3,30	3,53	3,34
Darbuotojo santykių su organizacija	3,25	3,34	3,35	3,32
Dalykinių ir darbinių savybių bei gebėjimų	3,46	3,30	3,07	3,30
Asmeninių savybių	3,31	3,23	3,29	3,26
Nuostatos pokyčių atžvilgiu	3,07	3,26	3,29	3,22
Įsipareigojimo organizacijai	3,01	3,12	3,29	3,11
Vadovavimo ir organizacinių savybių bei gebėjimų	3,16	3,02	3,24	3,09
Noro ir pastangų tobulėti	3,18	3,02	3,17	3,08
<i>Viso balų:</i>	25,73	25,59	26,13	25,72