



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiantys
veiksniai**

Baigiamasis magistro projektas

Ugnė Kalinauskienė

Projekto autorė

Prof. dr. Violeta Šilingienė

Vadovė

Kaunas, 2022



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiantys veiksniai

Baigiamasis magistro projektas

Įmonių valdymas (6211LX030)

Ugnė Kalinauskienė

Projekto autorė

Prof. dr. Violeta Šilingienė

Vadovė

Doc. dr. Jurga Duobienė

Recenzentė

Kaunas, 2022



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Ugnė Kalinauskienė

Pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiantys veiksniai

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

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

Ugnė Kalinauskienė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Kalinauskienė, Ugnė. Pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiantys veiksniai. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Violeta Šilingienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: pasitikėjimas organizacija, veiksniai, lemiantys pasitikėjimą organizacija, asmeninis pasitikėjimas, beasmenis pasitikėjimas, kritinės situacijos, Covid-19 pandemija, karas Ukrainoje, migrantų krizė, energetikos krizė, vidinė komunikacija, vadovas lyderis, atlygio sistema, darbo sąlygos, pasitenkinimas darbu, mokymasis.

Kaunas, 2022. 85 p.

Santrauka

Tyrimo aktualumas. Sėkmingai organizacijos veiklai yra svarbus pasitikėjimas, kuris, remiantis mokslininkų įrodymais, gali būti asmeninis ir beasmenis. Asmeninis pasitikėjimas siejamas su pasitikėjimu kolegomis (horizontalus pasitikėjimas) ir vadovais (vertikalus pasitikėjimas), o beasmenis – organizacinėmis sistemomis. Pasitikėjimo organizacija stabilumą veikia įvairios krizės, pavyzdžiui, Covid-19 pandemija, karas Ukrainoje, migrantų krizė, energetikos krizė ir pan. Kritinės situacijos organizacijoms sukelia didelius iššūkius, o jų neįveikimas darbuotojus verčia abejoti organizacija, taip pat silpnėja pasitikėjimas organizacija, kuris kritinių situacijų metu gali būti veikiamas įvairių veiksnių. Mokslinėje literatūroje yra plačiai analizuojami veiksniai, kurie veikia pasitikėjimą organizacija, tačiau trūksta tyrimų, kurie analizuoja veiksnius, darančius įtaką pasitikėjimui organizacija krizių metu. Dėl minėtų priežasčių šiame darbe išsamiau analizuojama veiksnių įtaka pasitikėjimui organizacija kritinių situacijų metu.

Tyrimo objektas. Veiksniai, lemiantys darbuotojų pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu.

Tyrimo tikslas. Atskleisti veiksnius, lemiančius darbuotojų pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apibendrinti pasitikėjimo organizacija sampratą, atskleidžiant jį charakterizuojančias dimensijas;
2. Teoriškai pagrįsti darbuotojų pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiančius veiksnius;
3. Parengti konceptualų darbuotojų pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiančių veiksnių tyrimo modelį;
4. Empiriškai ištirti darbuotojų pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiančius veiksnius.

Tyrimo rezultatai. Apibendrinus mokslinių šaltinių analizę ir remiantis empirinio tyrimo rezultatais, galima daryti išvadą, kad vidinės komunikacijos, vadovo lyderio, atlygio sistemos, darbo sąlygų, pasitenkinimo darbu ir mokymosi veiksniai daro įtaką darbuotojų pasitikėjimui organizacija kritinių situacijų metu.

Kalinauskiene, Ugne. Factors Determining Trust in the Organization During Critical Situations. Master's Final Degree Project / supervisor prof. dr. Violeta Silingiene; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: trust in the organization, factors determining trust in the organization, personal trust, impersonal trust, crisis situations, Covid-19 pandemic, war in Ukraine, migrant crisis, energy crisis, internal communication, leading manager, remuneration system, working conditions, job satisfaction, learning.

Kaunas, 2022. 85 pages.

Summary

Relevance of the research. Trust, which, based on scientific evidence, can be personal and impersonal, is important for the successful operation of an organization. Personal trust is associated with trust in colleagues (horizontal trust) and supervisors (vertical trust), while impersonal trust is associated with organizational systems. Recently, the stability of trust of organization has been continuously affected by various crises, such as the Covid-19 pandemic, the war in Ukraine, the migrant crisis, and the energy crisis. Crisis situations cause significant challenges for organizations, and failure to overcome them make employees doubt the organization, as well as weaken the trust of organization, which can be affected by various factors during crisis situations. Factors that affect the trust of organization are widely analysed in scientific literature, however there is lack of research on factors influencing the trust of organization during crises. Therefore this paper focuses on analysing the impact of factors on the trust of organization during crisis situations.

Research object. Factors determine the trust in the organization of employees during crisis situations.

Research aim. To reveal the factors determine the trust in the organization of employees during crisis situations.

The tasks of the project:

1. Summarize the concept of trust in the organizations, reveal its characteristic dimensions;
2. Theoretically substantiate the factors determining the trust in the organization of employees during critical situations;
3. To develop a conceptual theoretical model of the factors determining the trust in the organization of employees during critical situations;
4. To investigate empirically the factors determining the trust in the organization of employees during critical situations.

Research results. Summarizing the analysis of the scientific sources and considering the results of the empirical research, it can be concluded that the factors of internal communication, leading manager, remuneration system, working conditions, job satisfaction, and learning influence the trust in the organization of employees during crisis situations.

Turinys

Lentelių sąrašas	7
Paveikslų sąrašas	8
Santrumpų ir terminų sąrašas	9
Įvadas	10
1. Pasitikėjimo organizacija kritinių situacijų metu problemos analizė	12
2. Pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiančių veiksnių analizė	20
2.1. Pasitikėjimo organizacija samprata	20
2.2. Pasitikėjimą organizacija charakterizuojančios dimensijos	22
2.2.1. Pasitikėjimo organizacija dimensijų samprata	22
2.2.2. Asmeninis pasitikėjimas	24
2.2.3. Beasmenis pasitikėjimas	26
2.3. Veiksniai, lemiantys pasitikėjimą organizacija	28
2.4. Veiksniai, lemiantys pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu	38
2.5. Konceptualus darbuotojų pasitikėjimo organizacija kritinių situacijų metu lemiančių veiksnių tyrimo modelis	43
3. Pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiančių veiksnių empirinio tyrimo metodika	45
3.1. Pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiančių veiksnių kokybinio tyrimo metodika	45
3.2. Pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiančių veiksnių kiekybinio tyrimo metodika	46
3.2.1. Pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiančių veiksnių kiekybinio tyrimo imtis ir respondentų parinkimas	48
3.2.2. Pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiančių veiksnių kiekybinio tyrimo duomenų rinkimas ir analizės metodai	49
4. Pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiančių veiksnių empirinio tyrimo rezultatų analizė	50
4.1. Pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiančių veiksnių kokybinio tyrimo rezultatai	50
4.2. Pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiančių veiksnių kiekybinio tyrimo rezultatai	53
4.2.1. Pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiančių veiksnių kiekybinio tyrimo respondentų demografinės charakteristikos	53
4.2.2. Pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiančių veiksnių kiekybinio tyrimo konstrukto vidurkių analizė	55
4.2.3. Pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiančių veiksnių kiekybinio tyrimo koreliacinė (ryšių) analizė	60
4.2.4. Pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiančių veiksnių kiekybinio tyrimo regresinė (įtakos) analizė	62
4.2.5. Pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiančių veiksnių empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija	64
Išvados	68
Literatūros sąrašas	70

Informacijos šaltinių sąrašas	85
Priedai	86
1 priedas. Struktūrizuoto interviu instrumentas (sudaryta autorės).....	86
2 priedas. Kritinių situacijų poveikis organizacijai (sudaryta autorės)	88
3 priedas. Veiksniai, lemiantys darbuotojų pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu (sudaryta autorės)	91
4 priedas. Veiksniai, lemiantys darbuotojų organizacinį pasitikėjimą kritinių situacijų metu (sudaryta autorės)	93
5 priedas. Veiksnių, lemiančių pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu, empirinio tyrimo instrumentas (sudaryta autorės)	94
6 priedas. Veiksnių, lemiančių darbuotojų pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu, empirinio tyrimo skalės (sudaryta autorės)	96
7 priedas. Kiekybinio tyrimo anketa (sudaryta autorės).....	97
8 priedas. Kiekybinio tyrimo respondentų demografinių charakteristikų suvestinė (sudaryta autorės)	102
9 priedas. Apibendrinti kiekybinio tyrimo konstrukto ir jų dedamųjų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)	103

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Pasitikėjimo organizacija sampratos (sudaryta autorės).....	20
2 lentelė. Pasitikėjimą organizacija charakterizuojančias dimensijas analizuojantys mokslininkai (sudaryta autorės)	23
3 lentelė. Pasitikėjimą organizacija lemiantys veiksniai (sudaryta autorės).....	28
4 lentelė. Matavimo skalių patikimumo vertinimas (sudaryta autorės)	48
5 lentelė. Ekspertų identifikuotų veiksnių, veikiančių pasitikėjimą organizacija krizių metu, palyginimas (sudaryta autorės).....	52
6 lentelė. Horizontalaus asmeninio pasitikėjimo teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)	56
7 lentelė. Vertikalaus asmeninio pasitikėjimo teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)	56
8 lentelė. Beasmenio pasitikėjimo teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)	56
9 lentelė. Vidinės komunikacijos veiksnio teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)	57
10 lentelė. Vadovo lyderio veiksnio teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)	57
11 lentelė. Atlygio sistemos veiksnio teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)	58
12 lentelė. Darbo sąlygų veiksnio teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)	59
13 lentelė. Pasitenkinimo darbu veiksnio teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)	59
14 lentelė. Mokymosi veiksnio teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)	60
15 lentelė. Kolmogorov'o-Smirnov'o testo rezultatai (sudaryta autorės).....	60
16 lentelė. Koreliacija tarp pasitikėjimo organizacija dimensijų ir bendrai visų veiksnių, veikiančių pasitikėjimą organizacija krizių metu (sudaryta autorės).....	61
17 lentelė. Koreliacija tarp vidinės komunikacijos veiksnio ir pasitikėjimo organizacija dimensijų (sudaryta autorės)	61
18 lentelė. Pasitikėjimo organizacija dimensijų ir veiksnių, darančių įtaką pasitikėjimui organizacija krizių metu, regresinė analizė (sudaryta autorės).....	62
19 lentelė. Horizontalaus asmeninio pasitikėjimo ir veiksnių, darančių įtaką pasitikėjimui organizacija krizių metu, regresinė analizė (sudaryta autorės).....	63
20 lentelė. Vertikalaus asmeninio pasitikėjimo ir veiksnių, darančių įtaką organizaciniam pasitikėjimui krizių metu, regresinė analizė (sudaryta autorės)	63
21 lentelė. Beasmenio pasitikėjimo ir veiksnių, darančių įtaką organizaciniam pasitikėjimui krizių metu, regresinė analizė (sudaryta autorės)	64

Paveikslų sąrašas

1 pav. Pasitikėjimo organizacija pagrindiniai elementai (sudaryta autorės, remiantis Babiliūtė-Jucevičienė, 2013; Den Hartog ir kt., 2016; Gilbert ir Tang`as, 1998; Jia`is ir kt., 2019; Maguire`is ir Phillips`as, 2008; Moralesas-Sanchezas ir kt., 2019; Xu ir kt., 2016).....	21
2 pav. Pasitikėjimą organizacija charakterizuojančios dimensijos (sudaryta autorės, remiantis Ahteela ir Vanhala, 2011; Costigan ir kt., 1998; Schoorman ir kt., 2007; Maguire'is ir Phillips'as, 2008; McCauley ir Kuhnert, 1992).	23
3 pav. Asmeninio pasitikėjimo dimensijos konstruktas (sudaryta autorės remiantis Aksel ir kt., 2012; Haridas ir kt., 2022; Hasche ir kt., 2020; Heilmann ir kt., 2016; Lim ir Tan, 2009; McCauley ir Kuhnert, 1992; Rong ir kt., 2019; Shockley-Zalabak ir kt., 2000)	25
4 pav. Beasmenio pasitikėjimo dimensijos konstruktas (sudaryta autorės, remiantis Ahteela ir Vanhala, 2011; Costigan ir kt., 1998).....	27
5 pav. Konceptualus darbuotojų pasitikėjimo organizacija kritinių situacijų metu lemiančių veiksnių tyrimo modelis (sudaryta autorės, remiantis Ahteela ir Vanhala'u, 2011; Al-Enzi'u ir Diab-Bahman'u, 2020; Dirks'u ir Ferrin, 2003; Lacerda, 2019; de Lucas Ancillo'u ir kt., 2021; McCauley'u ir Kuhnert'u, 1992; Safari'u ir kt., 2020; Tzafrir'u ir kt., 2004).....	44
6 pav. Empirinis pasitikėjimo organizacija kritinių situacijų metu lemiančių veiksnių tyrimo modelis (sudaryta autorės).....	52
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (sudaryta autorės).....	53
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (sudaryta autorės)	53
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (sudaryta autorės).....	54
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tarnybos grandį (sudaryta autorės).....	54
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tarnybos stažą (sudaryta autorės)	54
12 pav. Bendri empirinio tyrimo konstrukto dedamųjų vidurkiai (sudaryta autorės).....	55

Santrumpų ir terminų sąrašas

Santrumpos:

VPK – vyriausiasis policijos komisariatas

LR – Lietuvos Respublika

Terminai:

Pasitikėjimas organizacija (*Trust in the organization*) – bendras pasitikėjimas organizacija, kurią sudaro individai ir sistemos (Babiliūtė-Jucevičienė, 2013; Schoorman ir kt., 2007). Organizacinis pasitikėjimas apima asmeninį pasitikėjimą (horizontalus ir vertikalus) ir beasmenį pasitikėjimą (Maguire ir Phillips, 2008).

Asmeninis pasitikėjimas (*Personal trust*) – pasitikėjimas kolegomis, vadovais (Babiliūtė-Jucevičienė, 2013).

Horizontalus pasitikėjimas (*Horizontal trust*) – pasitikėjimas tame pačiame hierarchijos lygmenyje esančiais kolegomis (Hasche ir kt., 2020).

Vertikalus pasitikėjimas (*Vertical trust*) – pasitikėjimas aukštesniame hierarchijos lygmenyje esančiais vadovais (Aksel ir kt., 2012).

Beasmenis pasitikėjimas (*Impersonal trust*) – pasitikėjimas organizacijos sistemomis, procesais (Atkinson ir Butcher, 2003).

Kritinės situacijos, krizės, problemos – Covid-19 pandemija, karas Ukrainoje, migrantų krizė ir energetikos krizė.

Ivadas

Temos aktualumas. Sėkmingos organizacinės veiklos pagrindui yra svarbus pasitikėjimas. Mokslininkai teigia, kad pasitikėjimas sudarytas iš kelių elementų, tokių kaip pasitikėjimas kolegomis ir vadovais bei pasitikėjimas visa organizacija (Gilson ir kt., 2005). Jau daugelį metų mokslininkai tyrinėja organizacinį pasitikėjimą, o atliktų tyrimų rezultatai rodo, kad nuo darbuotojų pasitikėjimo organizacija, vadovais ir kolegomis priklauso darbuotojų veiklos rezultatai ir organizacijos veikla (Ariyabuddhiphongs ir Kahn, 2017; Brown ir kt., 2015). Taigi, be abipusio šalių pasitikėjimo tiesiog neįmanoma įsivaizduoti grupės ar visos organizacijos darbuotojų efektyvaus darbo (Haynes ir kt., 2020), siekiant organizacinių tikslų ir rezultatų, vedančių organizacinės sėkmės link.

Pastaruoju metu organizacijos susiduria su ypač dideliais iššūkiais, darančiais įtaką organizacinės veiklos stabilumui. Didelius išbandymus organizacijoms pirmiausiai sukėlė pasaulinė Covid-19 pandemija, o vėliau ir kitos didelės reikšmės kritinės situacijos, pavyzdžiui, 2022 metais kilęs karas Ukrainoje, energetikos krizė, migrantų krizė ir pan. Daugelis organizacijų, nesusidorojusių su dideliais iššūkiais, ėmėsi drastiškų priemonių – stabdyti organizacijos veiklą arba ją nutraukti. Besikeičianti verslo aplinka, pasaulinė Covid-19 pandemija, ekonominės krizės ir dar daugelis kitokių kritinių situacijų sukelia didelius išbandymus organizacijoms, taip pat verčia darbuotojus abejoti organizacija, tačiau sustiprintas darbuotojų organizacinis pasitikėjimas gali padėti įveikti įvairias baimes iššūkių metu (Coca-Stefaniak ir kt., 2020). Krizės metu pasitikėjimo stiprinimas organizacijoje gali būti ilgalaikis procesas, nes kiekvienas individas skirtingai suvokia pasitikėjimą, taip pat procesas gali būti veikiamas įvairių veiksnių, darančių įtaką darbuotojų pasitikėjimui organizacija. Pažymėtina, jog organizacijoms pasidaro neaišku, kaip išlaikyti stiprų darbuotojų pasitikėjimą organizacija įvairių kritinių situacijų metu. Todėl yra vertingi įvairūs tyrimai, susiję su darbuotojų organizacinį pasitikėjimą krizių metu veikiančiais veiksniais, kuriuos identifikuoti gali būti lengviau stiprinti organizacinį pasitikėjimą tarp darbuotojų.

Tyrimo problema. Organizacinis pasitikėjimas yra plačiai tyrinėjamas ir analizuojamas (Ahteela ir Vanhala, 2011; Babiliūtė-Jucevičienė, 2013; Schoorman ir kt., 2007; Haynes ir kt., 2020; Haridas ir kt., 2022; Hasche ir kt., 2020; Heilmann ir kt., 2016; Maguire ir Phillips, 2008; McCauley ir Kuhnert, 1992; Safari ir kt., 2020; Shockley-Zalabak ir kt., 2000; Xu ir kt., 2016; ir kt.). Daugelis mokslininkų taip pat analizavo įvairius veiksnius, kurie daro įtaką organizaciniam pasitikėjimui (Ahteela ir Vanhala, 2011; Al-Enzi ir Diab-Bahman, 2020; Dirks ir Ferrin, 2003; McCauley ir Kuhnert, 1992; Safari ir kt., 2020; Tzafirir ir kt., 2004; ir kt.). Pasaulinės pandemijos Covid-19 metu organizacinį pasitikėjimą analizavo Al-Enzi'is ir Diab-Bahman'as (2020), Carnevale'as ir Hatak (2020), Coca-Stefaniak'as ir kt. (2020), Guzzo ir kt. (2021), de Lucas Ancillo'as ir kt. (2021), Qin'as ir Men (2022), Su ir kt. (2022) ir kt. Organizacinis pasitikėjimas jau pradėdamas analizuoti ir karinės padėties metu Ukrainoje. Tamilina (2022) savo moksliniame tyrime analizavo veiksnius, kurie veikia ukrainiečių socialinį pasitikėjimą. Organizacinis pasitikėjimas buvo mažai tyrinėjamas arba iš viso netirtas migrantų ir energetikos krizių metu. Taigi, analizuojant įvairius mokslinius šaltinius, aiškėja, jog pastaruoju metu organizacijoms išgyvenant įvairias kritines situacijas, tampa nebeaišku, kas labiausiai veikia darbuotojų pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu. Šis aspektas nėra pakankamai mokslininkų ištirtas. Todėl iškyla probleminis klausimas, kokie veiksniai daro įtaką darbuotojų pasitikėjimui organizacija kritinių situacijų metu?

Tyrimo objektas. Veiksniai, lemiantys darbuotojų pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu.

Tyrimo tikslas. Atskleisti veiksnius, lemiančius darbuotojų pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apibendrinti pasitikėjimo organizacija sampratą, atskleidžiant ją charakterizuojančias dimensijas;
2. Teoriškai pagrįsti darbuotojų pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiančius veiksnius;
3. Parengti konceptualų darbuotojų pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiančių veiksnių tyrimo modelį;
4. Empiriškai ištirti darbuotojų pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiančius veiksnius.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros analizė, antrinių informacijos šaltinių analizė, empirinis tyrimas atliekamas naudojant kokybinę (struktūrizuotas interviu) ir kiekybinę (apklausa) tyrimų metodologiją, empirinio tyrimo duomenų analizei naudoti aprašomieji ir analitinės statistikos metodai.

1. Pasitikėjimo organizacija kritinių situacijų metu problemos analizė

Pasitikėjimas yra svarbus tiek darbdaviui, tiek darbuotojui. Ypač tai aktualu tada, kai pasaulį užklumpa įvairios kritinės situacijos (Covid-19 pandemija, migrantų krizė, karas, energetikos krizė), vienaip ar kitaip veikiančios organizaciją. Burt'as ir kt. (1998) pasitikėjimą aiškina kaip suvokimą ir ryžtą būti pažeidžiamam, keliant lūkesčius dėl kitos šalies teigiamų ketinimų, veiksmų. Tuo tarpu George'as ir kt. (2002) pasitikėjimą įvardija kaip lūkesčius, jog bus vykdomi vienos pusės įsipareigojimai, o kitos pusės elgesys bus nuspėjamas, sąžiningas ir atsakingas. Toks pasitikėjimas grindžiamas tuo, jog viena ir kita šalis nesieks pasinaudoti savo pažeidžiamumu (Chu ir Dyer, 2003) ir atsižvelgs į viena kitos gerovę (Chen ir kt., 2004). Cropanzano'as ir Mitchell (2005) teigia, kad pasitikėjimas yra ir teigiamų socialinių reiškinių rezultatas – matant kitos šalies elgesį, kuris verčia pasitikėti, žmonės yra labiau linkę atkreipti dėmesį į tokį pasitikėjimą bei labiau pasitikėti kitais, taip pat drąsiau įsipareigoti vienas kitam. Pasitikėjimą Baer'as ir kt. (2014) dar apibūdina ir kaip psichologinį momentą, kai viena šalis nusiteikia kitos šalies atžvilgiu tam tikru laiko momentu. LeBlanc ir kt. (2019) prideda, jog pasitikėjimas yra tarsi sutikimas būti pažeidžiamam esant kitos šalies įtakoje, nesvarbu ar šalis veikia viena ar asmenų grupėje.

Iš to kas anksčiau išdėstyta matyti, kad pasitikėjimas siejamas su rizika ir priklausomybe. Burt'as ir kt. (1998) teigia, kad rizika tarsi nuostolių tikimybė, kurią suvokia tikinčioji šalis, taip pat ryšys tarp pasitikėjimo ir rizikos atsiranda dėl abipusių santykių, kai rizika sukuria galimybę atsirasti pasitikėjimui, dėl kurio šalis prisiima riziką. Taigi, pasitikėjimo aktualumas išlieka tada, kai pasitikintieji turi ką prarasti dėl kitos pusės veiksmų (Davis ir kt., 1995). Rizikos prisiėmimui yra būtina šalių tarpusavio priklausomybė, todėl galima teigti, jog pasitikėjimas yra asmeninė nuostata apie kitą šalį kaip geranorišką ir patikimą partnerį (Jaskevičiute ir kt., 2021).

Lietuvių mokslininkė Babiliūtė-Jucevičienė (2013) pritaria užsienio autorių įvardytoms pasitikėjimo sąlygoms (rizikai ir priklausomybei) ir jas papildo dar trimis sąlygomis: savanoriškumas, teigiami lūkesčiai ir pasitikinčios šalies pažeidžiamumas. Anot Babiliūtės-Jucevičienės (2013), pagrindinė dedamoji pasitikėjimo dalis yra tikinčiojo pažeidžiamumas, t. y. pasitikėjimas dažniausiai pasireiškia tada, kai tikintysis gali nukentėti nuo kitos pusės atitinkamų veiksmų, taip pat pabrėžiama, jog tikintieji visuomet tikisi geriausio, tad pasitikėjimą galima sieti ir su asmenų teigiamais lūkesčiais, atsirandančiais kitos pusės atliekamų veiksmų atžvilgiu. Šiuo atveju Colquitt'as ir kt. (2007) pabrėžia dar du svarbius pasitikėjimo aspektus – asmens poreikį pripažinti savo pažeidžiamumą ir įsitikinimą, kad kita šalis elgsis palankiai asmens atžvilgiu, dėl to pasitikėjimą galima traktuoti dvejopai: kaip elgesio intenciją ir kaip vidinį veiksma. Be pažeidžiamumo ir teigiamų lūkesčių yra svarbus ir savanoriškumas – pasitikėjimas negali kilti iš prievartos, nes grįstas laisva asmens valia ir tikėjimu, jog juo nebus pasinaudota (Babiliūtė-Jucevičienė, 2013).

Pasitikėjimas organizacinėje veikloje yra būtinas dalykas, tarsi organizacinės veiklos sėkmės garantas. Paskutiniu metu, kai visą pasaulį gaubia nestabili aplinka, kritinės situacijos – pirmiausiai 2019 metais visą pasaulį ištikusi Covid-19 pandemija, vėliau migrantų krizė Europoje, karas Ukrainoje, energetikos krizė pasaulyje, organizacinis pasitikėjimas tampa itin aktualus. Visos šios probleminės situacijos silpnina organizacinį pasitikėjimą, o iš praktinės pusės galima pasakyti, jog tai turi įtakos organizacijų žlugimui, darbuotojų atleidimui ar išleidimui į prastovas, darbuotojų darbo sąlygų bloginimui, darbo užmokesčio mažinimui ar jo neišmokėjimui. Taip pat tam tikrų

institucijų darbuotojams (pavyzdžiui, pareigūnams, medikams, gaisrininkams, pasieniečiams, kariams) ilginamas darbo laikas, papildomai organizuojamas darbas švenčių dienomis bei laisvu nuo darbo laiku, įvairūs taupymo režimai, taip pat gamybinių medžiagų trūkumas, importo ar eksporto trikdžiai ir pan. Visa tai tik įrodo, jog kritinėse situacijose pasitikėjimas yra nestabilus ir trapus. Todėl būtina nustatyti griežtas organizacijų valdymo ir veiklos reguliavimo mechanizmus, kad būtų patirta kuo mažiau nuostolių bei išlaikytas stabilus organizacinis pasitikėjimas. Den Hartog ir kt. (2016) teigia, jog reguliavimo mechanizmai daro įtaką vidinės organizacijos kontrolės sistemai, didėjančiam procesų formalizavimui, griežtesnei vertinimo ir audito praktikai bei atlygio ir sankcijų sistemų priežiūrai. Tad dėl pasaulyje vykstančių visuomeninių, ekonominių, technologinių, politinių ir kitų globalių pokyčių organizacijos privalo vis greičiau reaguoti į aplinką ir pradėti keistis, todėl pasitikėjimas organizacija, organizacinė motyvacija ir novatoriška lyderystė yra laikomi veiksmingomis priemonėmis, užtikrinant teigiamus organizacijos rezultatus, vedančius organizaciją link sėkmės (Aksel ir kt., 2012).

Pasitikėjimas yra dažnai analizuojamas įvairių tyrimų metu. Pasaulinė komunikacijos įmonė „Edelman“ (2021) kasmet atlieka pasitikėjimo arba kitaip pasitikėjimo barometro tyrimus įvairiose pasaulio šalyse. Tyrimų metu „Edelman“, bendradarbiaudama su įvairiomis pasaulio institucijomis, įstaigomis, įmonėmis, organizacijomis, žiniasklaida, tiria visuomenės pasitikėjimą. 2021 metais atlikto tyrimo duomenimis, buvo apklausta daugiau nei 33 000 respondentų iš 28 pasaulio valstybių, nustatyta, kad net 76 proc. respondentų pasitiki savo darbdaviu. Tyrimo metu buvo nustatyta, jog 2021 metais, lyginant su 2020 metais, pasitikėjimas darbdaviu išliko stabilus 18 iš 28 pasaulio valstybių. Tyrimo duomenys leidžia teigti, jog didžiausias pasitikėjimas darbdaviu 2021 metais buvo nustatytas Indonezijoje (92 proc.), o mažiausias pasitikėjimas darbdaviu – Pietų Korėjoje (58 proc.). Analizuojant 2021 metų ir 2020 metų tyrimo duomenis, pastebėtas akivaizdus pasitikėjimo sumažėjimas darbdaviu Kinijoje, šioje šalyje pasitikėjimas darbdaviu sumažėjo net 12 proc. Tad galima daryti prielaidą, kad toks pasitikėjimo sumažėjimas darbdaviu siejamas dėl būtent šioje šalyje kilusio Covid-19 viruso.

Covid-19 pandemija visame pasaulyje privertė sunerimti ne vieną darbuotoją ir darbdavį, sukėlė baimes ir dar kartą individams parodė, koks gali būti trapus pasitikėjimas organizacija. Dauguma organizacijų susidūrė su itin rimtais pasitikėjimo iššūkiais, kurie nuolat vertė spręsti dar neregėtas problemas, susijusias su darbo jėgos, techniniais, fiziniais ar psichologiniais veiksniais (Carnevale ir Hatak, 2020). Covid-19 pandemija sukėlė darbuotojams didelę baimę bendrauti, išeiti į viešas erdves, nerimą dėl ateities, privertė baimintis dėl savo sveikatos ir įvairių ekonominių nuostolių, sukėlė psichinių problemų, visa tai įrodo Covid-19 pandemijos reiškinio kritiškumą, įtaką darbuotojų pasitikėjimui organizacija (Coca-Stefaniak ir kt., 2020). Taip pat Coca-Stefaniak'as ir kt. (2020) teigia, kad krizinėmis situacijomis, kai pasitikėjimas organizacijomis yra didesnis, darbuotojai yra labiau linkę teigiamai vertinti organizacijos teikiamą paramą ir sustiprintas pasitikėjimas organizacija gali paversti organizacijos išteklius individualiais darbuotojų ištekliais taip padedant darbuotojams įveikti įvairias Covid-19 pandemijos baimes. Visi anksčiau išvardyti teiginiai leidžia manyti, jog Covid-19 pandemijos poveikis tampa vis populiariesniu ir aktualesniu analizuojamu mokslinių tyrimų objektu.

Carnevale'as ir Hatak (2020) mokslinėje publikacijoje teigia, kad Covid-19 pandemijos iššūkis suteikia galimybę mokslininkams koordinuoti tyrimų pastangas ir paversti jas įžvalgomis, kurios padėtų organizacijoms įveikti vieną didžiausių iššūkių XXI amžiuje. Tikriausiai mokslininkai 2020

metais, tyrinėdami dar šiuolaikiniame pasaulyje neregėto masto problemą net nepagalvojo, jog po poros metų, tai yra 2022 metų vasario 24 d. kils dar didesnė problema – Rusijos karas prieš Ukrainą. Pažymėtina, kad organizacinis pasitikėjimas jau pradedamas analizuoti ir karinės padėties metu Ukrainoje. Tamilina (2022) savo moksliniame tyrime analizavo veiksnius, kurie daro įtaką ukrainiečių socialiniam pasitikėjimui visuomene, valdžia ir valstybe. Daugiau konkrečių tyrimų, susijusių su organizaciniu pasitikėjimu Rusijos karo prieš Ukrainą metu, surasta nebuvo. Tačiau analizuojant ir vertinant antrinę informaciją apie organizacinį pasitikėjimą Rusijos invazijos Ukrainoje metu, didžiausią visuomenės bei mokslininkų dėmesį neabejotinai patraukė Ukrainos prezidento įsakas atleisti Ukrainos generalinę prokurorę ir Ukrainos Saugumo tarnybos vadovą padažnęjus pranešimams dėl Ukrainos teisėsaugos pareigūnų valstybės išdavystės atveju. Galima teigti, jog šie aukšto rango pareigūnai nepateisino Ukrainos vyriausybės lūkesčių ir prarado pasitikėjimą, todėl buvo atleisti iš pareigų. Visa tai tik dar kartą įrodo, koks svarbus ir aktualus yra organizacinis pasitikėjimas kritinių situacijų metu ne tik organizacijose, bet ir tarp aukščiausių valstybės pareigūnų, valdžios institucijų, kai sprendžiami svarbūs valstybės likimo klausimai.

Praktika rodo, jog Ukraina buvo viena iš pagrindinių valstybių, kuri tiekdamo įvairias žaliavas kitoms pasaulio šalių rinkoms, o prasidėjęs karas apsunkino visą tiekimo grandinę – žaliavos negaminamos, nepristatomos užsakovams. Tai turėjo įtakos ne vienos įmonės veiklos sustabdymui, darbuotojų atleidimui ar išleidimui į prastovas. Praktika tik dar kartą įrodo, kad organizacinis pasitikėjimas nestabilios aplinkos metu yra labai trapus, nepriklausomai nuo darbdavio ar darbuotojo veiksmų.

Prasidėjęs karui Ukrainoje, Europos Sąjunga viena iš pirmųjų pasaulyje pradėjo taikyti griežtus sankcijų paketus Rusijai ir Baltarusijai. Remiantis Europos Sąjungos Tarybos taikytų sankcijų Rusijai apžvalgos duomenimis (2022), Europos Sąjunga ėmėsi drastiškų priemonių apribojant Rusijos organizacijų, įmonių ar konsulatų veikimą Europos Sąjungos teritorijoje bei mainus tam tikruose ekonominiuose sektoriuose, turto įšaldymą, draudimą naudotis finansiniais ištekliais Europos Sąjungos bankuose, draudimai keliauti, prekybos draudimai ir pan. Taigi, Europos Sąjunga ėmėsi masiškai taikyti sankcijas Rusijai, įtraukdama į sankcijų sąrašą nemažai asmenų ir subjektų, taip pat ėmėsi precedento neturinčių priemonių, siekiant gerokai susilpninti Rusijos ekonominę bazę, atimti iš jos svarbiausias technologijas ir rinkas taip apribojant jos galimybes kariauti (Europos komisijos įgyvendinimo reglamentas, 2022). Visos sankcijos įnešė nemažai sumaišties, nerimo ir baimių įvairiose Rusijos organizacijose. Praktika rodo, kad daug Rusijos piliečių tapo bedarbiais, organizacijos bankrutavo, stringa verslo kelionės, asmenys negali pasinaudoti užsienyje turimomis lėšomis ar kitu turtu. Visa tai dar kartą įrodo, koks trapus ir nestabilus gali būti organizacinis pasitikėjimas kilus sumaiščiai pasaulyje. Tik stiprios ir drąsios organizacijos nestabilios padėties metu pasaulyje gali išlaikyti organizacinį pasitikėjimą. Pavyzdžiui, greitojo maisto restoranų tinklas „McDonald“ savo oficialiame pranešime (2022) pranešė, jog Rusijoje laikinai stabdo veiklą ir uždaro visus 850 restoranų, tačiau neatleidžia 62000 Rusijos darbuotojų ir jiems toliau mokės atlyginimus. Oficialiame „McDonald“ organizacijos pranešime teigiama (2022), jog šiuo metu restoranų tinklo uždarymas Rusijoje yra tinkamas sprendimas, nes organizacijos vertybės nesutampa su Rusijos veiksmais Ukrainoje, negalima ignoruoti bereikalingų žmonių kančių Ukrainoje. Restoranų tinklas „McDonald“ oficialiame pranešime (2022) pabrėžė, jog restorano darbuotojams Ukrainoje taip pat bus išmokami atlyginimai nors restoranų veikla ir sustabdyta, be to į „McDonald“ pagalbos ir paramos fondą darbuotojams iš Ukrainos organizacija paaukojo 5 milijonus dolerių ir toliau rems tarptautinio Raudonojo kryžiaus organizacijos pastangas

ir pagalbą karo niokojamoje Ukrainoje. Tokia tarptautinės organizacijos veikla aiškiai atspindi organizacinį pasitikėjimą – organizacija nebijo rizikuoti skiriant milžinišką neatlygintą paramą savo darbuotojams ar kitoms tarptautinėms organizacijoms ir patirti didesnių nuostolių. Ši rizika sukuria darbuotojams pasitikėjimą organizacija, darbuotojų lūkesčiai yra pateisinami. Iš oficialaus „McDonald“ pranešimo (2022), galima daryti išvadą, kad organizacijoje tarp darbuotojų ir darbdavio vyrauja stiprus organizacinis pasitikėjimas, kadangi organizacija nesiekia pasinaudoti darbuotojų pažeidžiamumu kritinėse situacijose, o siekia jiems gerovės – darbuotojų neatleidžia, nors restoranai neveikia, ir moka jiems atlyginimus. Tačiau kitokia praktika, vykstančio karo metu, taikoma Lietuvos organizacijose, kai stabdoma, ribojama ar kitaip paveikiama organizacijos veikla, o darbuotojai atleidžiami. Pavyzdžiui, viena iš didžiausių Lietuvos organizacijų „Lietuvos geležinkelių“ (LTG) grupė 2022 metų pavasarį paskelbė, kad atleis beveik 2 000 darbuotojų, įvertinus Europos Sąjungos taikytų sankcijų Rusijai ir Baltarusijai poveikį organizacijos veiklai – sumažėję krovos darbai netekus milijonų tonų krovinių, kas turi įtakos organizacijos milijoniniams nuostoliams (Užimtumo tarnybos duomenys, 2022). Galima teigti, jog šiuo „Lietuvos geležinkelių“ (LTG) grupės atveju, organizacinis pasitikėjimas yra labai menkas arba jo iš viso nėra. Minėta organizacija, bijodama patirti didesnius nuostolius nei manoma, atleidžia darbuotojus, neieško išeičių darbuotojų darbo vietų išsaugojimui, nepateisina darbuotojų lūkesčių dėl darbo vietos užtikrinimo ir darbo užmokesčio.

Dar viena šių dienų aktualija – energetikos krizė, kuri reikalauja ne tik organizacijų dėmesio, bet ir aukščiausių valstybės vadovų dėmesio. Visuotinėje lietuvių enciklopedijoje mokslininkas Ušpuras (2022) aiškina, jog energetikos krizė yra didelis energijos išteklių tiekimo sutrikimas, dažniausiai lydimas jų kainų didėjimo. Praktika rodo, jog viena iš energetikos krizės priežasčių tapo Lietuvos įsipareigojimas Europos Sąjungai – elektros rinkos liberalizavimas, kai atsisakoma visuomeninio elektros tiekėjo ir vartotojas pats renkasi iš ko pirkti elektros energiją. Visuomenėje kilo sumaištis, kai reikėjo pasirinkti vieną iš kelių elektros tiekėjų, o elektros kaina už vieną kilovatvalandę didėjo kas valandą. Dauguma visuomenės narių rinkosi patrauklią kainą už elektros energiją siūliusią UAB „Perlas energija“ organizaciją, pasirašant terminuotą ar neterminuotą sutartį dėl elektros energijos tiekimo. Dėl nežinomų priežasčių organizacija priėmė sprendimą perkelti visus klientus į biržos planą ir elektros energijos kaina visiems vartotojams padidėjo, o tai turėjo įtakos vartotojų ir atsakingų institucijų pasitikėjimo praradimui (UAB „Perlas energija“ oficialus pranešimas, 2022). Toks organizacijos elgesys silpnina visuomenės pasitikėjimą organizacija. Bijodama rizikuoti patirti didelius nuostolius ir pabloginti organizacijos finansinę situaciją, organizacija veiklą sustabdė ir nebeteikė elektros energijos tiekimo savo klientams (UAB „Perlas energija“ oficialus pranešimas, 2022). Tokiais savo veiksmais organizacija nepateisino visuomenės pasitikėjimo bei lūkesčių, nevykdė savo įsipareigojimų ir įrodė, jog organizacija yra pažeidžiama kritinėse situacijose, o pasitikėjimas ja kaip organizacija yra labai nestabilus.

Įvairių energetinių išteklių kainos didėjimas pakoregavo kai kurių verslo sektorių veiklas. Pavyzdžiui, didžiosios Lietuvos chemijos įmonės, tokios kaip AB „Achema“ ir AB „Lifosa“, stabdo savo veiklą, metalo apdirbimo, plastiko, lengvoji pramonė, baldų gamyba net kai kurios maisto pramonės įmonės arba mažina gamybą, arba stabdo kai kuriuos įmonių padalinius dėl milžiniškos energijos išteklių kainos, taip spręsdami išlikimo rinkoje klausimus. Ypač didelio susidomėjimo visuomenėje sulaukė AB „Achema“, kai paskelbė apie organizacijos laikiną veiklos stabdymą ir darbuotojų išleidimą į prastovas. Didžiausia trąšų gamintoja Baltijos šalyse AB „Achema“ oficialiame pranešime (2022) teigė, kad dėl radikaliai išaugusių gamtinių dujų kainos

veiklą būtina stabdyti ir priimti ypač sunkius sprendimus, kurie leistų sumažinti nuostolius ir išsaugoti darbuotojus. Šiuo atveju vėlgi matyti, jog organizacija bijo rizikuoti tęsti veiklą, patirti didesnius nuostolius nei manoma, besinaudodami padėtimi išleidžia darbuotojus į prastovas, konkrečiai nenumato kada organizacijos veikla gali atsistatyti. Šios organizacijos atvejis įrodo, kad esant kritinėms situacijoms pasitikėjimas organizacija yra trapus, darbuotojų lūkesčiai nepatenkinami, o ir pati organizacija nesiekia didinti darbuotojų pasitikėjimo, atsižvelgiant į jų gerovę – kuo greičiau sugrąžinti į darbo vietas, mokant nustatytą darbo užmokestį.

Energetikos ministerija, siekdama švelninti energetikos krizę, ėmėsi veiksmų – sudarė energijos taupymo priemonių planą. Remiantis Energijos taupymo priemonių planu ir rekomendacijomis (2022), Energetikos ministerija organizacijoms siūlo pastatuose mažinti temperatūrą iki 19 laipsnių žiemos metu ir kondicionavimo temperatūrą pakelti iki 27 laipsnių vasaros metu, savaitgaliais organizacinėse patalpose sumažinti temperatūrą iki 16-19 laipsnių, organizuoti darbuotojų darbą nuotoliniu būdu, sumažinti patalpose apšvietimo intensyvumą, išjungti karštą vandenį administracinėse patalpose. Vertinant šiuos siūlymus praktiškai, tikriausiai nei vienas darbuotojas nebus patenkintas darbu šaltose ar tvankiose patalpose, blogai apšviestose patalpose ar darbu iš namų, kai pačiam darbuotojui teks susimokėti už suvartotą elektros ar kitokią energiją dėl darbinių reikalų. Tikėtina, kad tos organizacijos, kurios vadovausis šiuo priemonių planu, sulauks darbuotojų nepasitenkinimo, o kai nebus patenkinti jų poreikiai ir komfortas, mažės pasitikėjimas ir lojalumas organizacijai.

Energijos taupymo priemonių plane ir rekomendacijose (2022) yra pateikti duomenys, kurie pažymi, jog organizacijose daugiausiai energijos suvartojimas siejamas su transporto kuru (45 %), elektros energija (20,8 %) ir šilumine energija (16,5 %). Organizacijos, atsižvelgdamos į rinkoje itin išaugusias energijos išteklių kainas ir siekdamos taupyti energijos suvartojimą, racionaliai naudoti organizacijos turimas lėšas, tvirtina vidinius energijos išteklių taupymo planus, remiantis Energetikos ministerijos rekomendacijomis. Specifinė organizacija – Lietuvos policija, kurią vienija daugiau nei 7 000 statutinių pareigūnų bei kitų darbuotojų, pradėjo vadovautis griežtu energijos taupymo planu. Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymu patvirtintas „Energijos išteklių policijos įstaigose taupymo planas“ (2022) nurodo, jog šildymo sezono metu nuolatinėje darbo vietoje oro temperatūra turi būti ne aukštesnė nei 19 laipsnių, savaitgaliais ir ne darbo metu – 17 laipsnių, kondicionierius nenaudojamas šildymo metu, vėlinama šildymo sezono pradžia ir ankstinama pabaiga. Taupyti transporto priemonių degalus, optimizuoti tarnybinių transporto priemonių ridas, organizuoti daugiau stacionarių kontrolės punktų, pasitarimus, mokymus organizuoti nuotoliniu būdu, atsisakyti komandiruočių, daugiau patruliuoti pėsčiomis, sustojus išjungti transporto priemonės variklį – tai tik keletas priemonių, kurios tiesiogiai paliečia policijos pareigūnų darbą, vykdant tarnybines funkcijas taupymo režimu (Energijos išteklių policijos įstaigose taupymo planas, 2022). Taip pat nurodyta organizacijos patalpose dienos metu atsisakyti dirbtinio apšvietimo, ne darbo metu išjungti kompiuterius ir kitas elektronines priemones, kavai virti vandens tik tiek, kiek tuo metu reikia, spausdinti tik būtiniausius dokumentus, išjungti karštą vandenį (Energijos išteklių policijos įstaigose taupymo planas, 2022). Išvardyta daug priemonių, kuriomis organizacija siekia taupyti biudžetines lėšas, tačiau kai kurios priemonės vėlgi prastina pačių darbuotojų lūkesčius – žiemos metu teks dirbti šaltesnėse patalpose (kabinetuose); išjungus transporto priemonės variklį neveikia kompiuterizuota darbo vieta bei internetas, informacinės bazės, o tai apsunkina pareigūnų darbą įvykio vietoje; po sporto, šaudybos ar kovinių imtynių pratybų pareigūnams nebus sudarytos sąlygos nusiprausti duše po šiltu vandeniu. Kai kurios

priemonės silpnina ir organizacinį pasitikėjimą. Eilinį kartą pareigūnai susiduria su darbo sąlygų prastinimu, o tai nekelia jokio pasitikėjimo organizacija ir pati organizacija padėties negerina – nerizikuoja patirti didesnių nuostolių ir naudojami susidariusia kritine situacija.

Užimtumo tarnybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos pranešime apie grupės darbuotojų atleidimo duomenimis (2022) nurodyta, kad Kauno mieste veikianti UAB „Alfena ir Ko“, veiklą vykdanči plastikinų pakuočių gamyboje, sustabdė gamybą dėl neprognozuojamų energijos kainų ir atleido visus 30 įmonės darbuotojų. Pilinkienė (2022) teigia, jog natūralu, kad didėjančios elektros kainos labiausiai paveiks tas įmones, kurios savo gamyboje ar paslaugų teikimo procesuose yra imlios elektros energijos vartojimui, o gamybinės prekės ar paslaugos nėra pirmo būtinumo visuomenei. Šios organizacijos atvejis yra pavyzdys, kaip našiai dirbanti įmonė susidūrusi su kritine situacija neieško kitų veiklos vykdymo būdų, bijo rizikuoti patirti nuostolius, veiklą sustabdo ir atleidžia visus darbuotojus. Šiuo atveju susiduriama su didele organizacinio pasitikėjimo problema, kai net nebandoma ieškoti būdų situacijos išsprendimui, bloginama darbuotojų padėtis, organizacija nevykdo savo įsipareigojimų darbuotojams, naudojami susiklosčiusia kritine situacija bei nepateisina darbuotojų lūkesčių.

Migrantų krizė buvo dar viena neregėto masto kritinė situacija šių laikų Europoje, kai masiškai pradėjo plūsti nelegalūs imigrantai į Europos Sąjungos šalis. Su šios krizės valdymu labiausiai susidūrė Lietuvos, Latvijos, Estijos ir Lenkijos valstybių sienos apsaugos pareigūnai, policijos pareigūnai ir kariai. Tai specifinės organizacijos, kurioms teko ne tik atremti nelegalių imigrantų veržimąsi bet ir fiziškai, kiurą parą saugoti savo valstybių sienas, besiribojančias su Baltarusija. Tiek valstybės sienos apsaugos tarnybos pareigūnams, tiek policijos pareigūnams teko didelis papildomas darbo krūvis su imigrantais. Pavyzdžiui, Lietuvos policijos generalinis komisaras išleido įsakymą policijos pareigūnams „Dėl papildomo darbo pasienio ruože“ (2021), kuriuo remiantis policijos pareigūnai, atlikę savo tiesiogines tarnybines funkcijas ir, privalėjo nustatyti grafiku patruliuoti Lietuvos ir Baltarusijos pasienio zonoje. Minėto Įsakymo (2021) pagrindu, daugeliui policijos pareigūnų buvo nutrauktos atostogos ir sugrąžinti į darbą specialiųjų funkcijų atlikimui. Atsirado nemažai pasipiktinusių pareigūnų, nes tuo metu buvo vasaros atostogų metas, kai buvo suplanuotos atostogos su šeimomis ne tik Lietuvoje, bet ir užsienio šalyse, dalis pareigūnų patyrė nemažus materialinius nuostolius, nes teko atšaukti keliones. Policijos pareigūnai, kartu su pasieniečiais ir kariais, ištisas paras patruliuojo pasienio ruože, miškingose teritorijose, kur nebuvo sudarytos tinkamos sąlygos pareigūnams pavalgyti, atsigerti šiltos arbatos ar net atlikti žmogiškus gamtinius reikalaus. Krizės piko metu pareigūnai negalėjo išvažiuoti iš patruliuojamo maršruto. Praktika rodo, kad policijos pareigūnai išdirbo dvigubai daugiau darbo valandų nei numatyta Lietuvos Respublikos (toliau – LR) Darbo kodekse (pavyzdžiui, vienas policijos pareigūnas per vieną mėnesį išdirbo 168 valandas). Už papildomai uždirbtas darbo valandas pareigūnams buvo apmokėta specialia LR Vyriausybės nustatyta tvarka, galiojančia ekstremalios padėties metu. Papildomas darbo užmokestis pareigūnus motyvavo dirbti, šie noriai ir iniciatyviai atliko savo pareigas krizės valdymo metu. Gaudami papildomą darbo užmokestį, pareigūnai buvo patenkinti savo organizacija ir galimybėmis papildomai užsidirbti, nežiūrint į nepalankias darbo sąlygas. Taigi, ši krizė privertė pareigūnus susitelkti bendram komandiniam darbui, motyvuojant juos atlygio sistema, nors darbo sąlygos ir nebuvo pačios geriausios. Pareigūnai visgi pasitikėjo organizacija, neatsisakė dirbti ir padėti kitoms valstybės tarnyboms, tačiau buvo neviešo pobūdžio niuansų, kurie silpnino pasitikėjimą organizacija, darbuotojai jautė nepasitenkinimą. Galima teigti, kad organizacinis pasitikėjimas yra kur kas trapesnis ir nestabilesnis tose kritinėse situacijose, kuriose

reikalingas daugelio organizacijų darbuotojų ir valdžios atstovų susitelkimas bendram darbui, efektyvi komunikacija dėl valstybės sienos gynybos, užtikrinant savo šalies piliečių ir turto apsaugą.

Visos anksčiau išvardytos problemos, kurias sukelia nepasitikėjimas ir naudos organizacijai (pavyzdžiui: geros darbuotojo savijautos, gero mikroklimato, kūrybiškumo, konkurencingumo, produktyvumo, įsipareigojimo, komunikacijos, lyderystės), kurias atneša pasitikėjimas, įrodo, kad pasitikėjimo tematika pastaraisiais metais traukia vis didesnę mokslininkų dėmesį (LeBlanc ir kt., 2019). Babiliūtė-Jucevičienė (2013) pritaria teigdama, jog pasitikėjimas, skirtingose socialinių mokslų disciplinose, yra vienas iš plačiausiai nagrinėjamų mokslinių kategorijų. De Jong'as ir kt. (2016) teigia, jog 2000 metais mokslinių darbų publikacijų pasitikėjimo tema kiekis siekė apie 10 per metus, o 2015 metais – iki 100 per metus. Nustatyta, kad paskutiniu metu daugiausiai tyrimų atliekama pasitikėjimo atstatymo, pasitikėjimo lyderiais ar virtualiomis komandomis, pasitikėjimo visais organizacijos lygiais temomis, taip pat analizuojamos pasitikėjimo pasekmės, formos, siekiant išsiaiškinti įvairius veiksnius, skatinančius organizacinį pasitikėjimą (LeBlanc ir kt., 2019).

Anot Ahteela ir Vanhala (2011) organizacinis pasitikėjimas daugiau laikomas asmeniniu reiškiniu, pavyzdžiui, pasitikėjimas tarp darbuotojo ir vadovo. Dažniausiai mokslininkų atliekami tyrimai koncentruojasi nagrinėti asmeninį pasitikėjimą, tai yra pasitikėjimą nukreiptą į kolegas ar vadovus, rečiau renkama nagrinėti darbuotojo pasitikėjimą visa organizacine sistema (Den Hartog ir kt., 2018). Ahteela ir Vanhala (2011) vieni iš pirmųjų pradėjo gilintis į žmonių išteklių vadybos ir beasmenio pasitikėjimo ryšį, savo moksliniuose darbuose nagrinėjo ryšį tarp žmonių išteklių vadybos praktikų ir beasmenio pasitikėjimo organizacija. Ahteela ir Vanhala (2011) atliko tyrimą, kurio pagrindinis tikslas buvo išsiaiškinti įtaką tarp žmonių išteklių vadybos praktikos ir beasmenio darbuotojų pasitikėjimo organizacija. Ryšys buvo tiriamas atskirai tarp darbuotojų mokymosi ir tobulėjimo, komunikacijos, veiklos vertinimo, atlygio sistemos, karjeros galimybių, darbo planavimo bei beasmenio pasitikėjimo augimo organizacijoje (Ahteela, Vanhala, 2011). Tyrimo, kuris buvo atliktas Suomijoje apklausiant 715 miškininkų ir informacinių technologijų respondentų, rezultatai parodė, kad tarp žmonių išteklių vadybos praktikų ir beasmenio pasitikėjimo yra teigiamas ryšys, o didžiausią įtaką darbuotojų pasitikėjimui organizacija daro darbuotojus tenkinančios karjeros galimybės organizacijoje (Ahteela, Vanhala, 2011). Atliktas tyrimas parodė, kad žmonių išteklių vadybos praktikos ir tinkamas jų naudojimas svarbus didinant darbuotojų pasitikėjimą organizacija, o ypač tai svarbu didinti tada, kai tiesioginė darbuotojo ir vadovo komunikacija ar asmeninis bendravimas ne visada įmanomas (Ahteela, Vanhala, 2011).

Heilmann ir kt., (2016) vieni pirmųjų atliko tyrimus, kurie apima visą organizacinį pasitikėjimą, sutelkiant dėmesį tiek į darbuotojo ir vadovo (asmeninį) pasitikėjimą, tiek į sistemos (beasmenį) pasitikėjimą. Heilmann ir kt. (2016) organizacinį pasitikėjimą tyrė įvairiuose pramonės sektoriuose, sutelkdami dėmesį į informacines ir komunikacines technologijas, bei miškų pramonės sektoriuose. Heilmann ir kt. (2016) atliko tyrimą, kuriuo siekė ištirti ar darbuotojų pasitikėjimas kolegų, vadovų kompetencija, geranoriškumu ir patikimumu bei pačios organizacijos galimybėmis bei sąžiningumu darys teigiamą įtaką darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui. Tyrimo, kuris buvo atliktas Suomijoje, apklausiant 411 respondentų, dirbančius miškininkystės ir informacinių technologijų sektoriuje, rezultatai parodė, kad darbuotojų pasitikėjimas visa organizacija, jos galimybėmis bei sąžiningumu, reikšmingai didina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, o pasitikėjimas kolegomis ar vadovais – neskatina darbuotojų lojalumo organizacijai ar netgi daro neigiamą įtaką darbuotojų organizaciniam įsipareigojimui (Heilmann ir kt., 2016).

Nauji tyrimai daugiausiai nagrinėja įvairių veiksnių įtaką darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui. Burger'is ir kt. (2020) atliko tyrimą, kuriuo siekė nustatyti pasitikėjimo kaip mediatoriaus įtaką vadovo lyderystės ir darbuotojo darbinės gerovės ryšiui bei kaip vadovo asmenybė veikia darbuotojo pasitikėjimą juo. Tyrimo, kuris buvo atliktas Jungtinėje Karalystėje ir JAV tarp 1000 darbuotojų, dirbančių pilną darbo dieną, rezultatai parodė, kad pasitikėjimas darbdaviu teigiamai veikia ryšį tarp sąžiningos ir etiškos lyderystės, vadovo asmenybės, išmintingumas, temperamentas, žmogiškumas, drąsa ir teisingumas teigiamai veikia darbuotojo pasitikėjimą vadovu ir savijautą darbe (Burger ir kt., 2020).

Apibendrinant problemos analizę galima daryti išvadą, kad organizacinis pasitikėjimas kritinių situacijų metu yra labai nestabilus, trapus arba jo iš viso nėra. Tam, kad organizacijoje atsirastų organizacinis pasitikėjimas yra būtina rizika, darbdavio ir darbuotojo priklausomybė bei geranoriškumas. Organizacinis pasitikėjimas egzistuos tada, kai pati organizacija nebijos rizikuoti patirti nuostolių, tiek darbuotojas, tiek darbdavys bus geranoriški, patikimi, nesieks vieni kitais pasinaudoti susiklosčiusios kritinės situacijos metu. Pasitikėjimas organizacijai, tarsi, sėkmės garantas veikloje, kuris atneša naudą ir darbuotojui, ir darbdaviui. Pažymėtina, jog organizacinio pasitikėjimo svarba stipriai išaugo pastaraisiais metais, kai pasaulį užklupo Covid-19 pandemija, migrantų krizė, karas, energetikos krizė. Šiuo atveju organizacijoms teko susidurti su dar neregėto masto iššūkiais, vienos organizacijos sugeba išsilaikyti rinkoje ir toliau vykdyti veiklą, kitos – stabdo arba visiškai nutraukia savo veiklą. Todėl kyla klausimas, *kokie veiksniai daro įtaką darbuotojų pasitikėjimui organizacija kritinių situacijų metu?* Daugelis mokslininkų eilę metų tyrinėjo organizacinio pasitikėjimo formų, veiksnių ryšį ir poveikį suinteresuotoms šalims. Tačiau trūksta mokslinės informacijos, kokie veiksniai labiausiai daro įtaką darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui kritinėse situacijose. Todėl šiame darbe ir bus siekiama atskleisti veiksnius, kurie daro didžiausią įtaką pasitikėjimui organizacija krizių metu.

2. Pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiančių veiksnių analizė

2.1. Pasitikėjimo organizacija samprata

Sėkmingai organizacijos veiklai, ypač kritinių situacijų metu, organizacinis pasitikėjimas yra aktualus ir svarbus. Pasitikėjimo sampratą jau daugelį metų tyrinėjo ir analizavo mokslininkai įvairiuose kontekstuose, tačiau organizacinis pasitikėjimas pastaraisiais metais, kai pasaulį ištinka įvairios kritinės situacijos, sulaukia vis daugiau mokslininkų dėmesio (Safari ir kt., 2020). Organizacinį pasitikėjimą kiekvienas tyrinėjantis mokslininkas traktuoja skirtingai, todėl sampratų yra ne viena (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. Pasitikėjimo organizacija sampratos (sudaryta autorės)

Moksliniai šaltiniai	Samprata
Gilbert ir Tang'as (1998)	Jausmas, kai darbuotojas pasitiki darbdaviu ir jį palaiko, darbuotojas tiki darbdavio atvirumu ir įsipareigojimais.
Šlapkauskas (2022)	Individų santykių būseną, pasižyminti saugumu ir komfortu.
Maguire'is ir Phillips'as (2008)	Darbuotojo ar darbdavio lūkestis, kad organizacija veiks taip kaip numatyta ir geranoriškai.
Ahteela ir Vanhala (2011)	Aukštesnio lygio konstruktas, apimantis tiek asmeninį, tiek beasmenį pasitikėjimą.
Babiliūtė-Jucevičienė (2013)	Pasitikėjimas bendra socialine sistema, kuriai priskiriama aibė individų.
Den Hartog ir kt. (2016)	Tai pasitikėjimas kolektyvu ir sistema, o ne vienu žmogumi.
Xu ir kt. (2016)	Esminis organizacijos mechanizmas, tarpininkas tarp žmonių išteklių vadybos praktikų ir organizacijos veiklos rezultatų.
Ozgur ir Tektas (2018)	Darbuotojų suvokimas, kad organizacija juos palaiko ir tiki, kad kolegos ir vadovai sako tiesą.
Jia'is ir kt. (2019)	Noras tikėti organizacija, jos geranoriškumu ir suteikiamomis galimybėmis darbuotojams.
Moralesas-Sanchezas ir kt. (2019)	Vienos šalies noras būti pažeidžiamu prieš kitos šalies veiksmus, tikint, kad kita šalis atliks nekontroliuojamą veiksmą, kuris yra svarbus pirmai šaliai

Kaip matyti, organizacinis pasitikėjimas yra apibūdinamas skirtingai kiekviename moksliniame šaltinyje, nėra vienos konkrečios organizacinio pasitikėjimo sampratos. Babiliūtė-Jucevičienė (2013) teigia, kad vieni mokslininkai savo moksliniuose darbuose organizacinį pasitikėjimą linkę sieti su vidine darbuotojų tarpusavio santykių dinamika organizacijoje. Pavyzdžiui, organizacijos viduje tvyrantys darbuotojų jausmai, kai pasitiki darbdaviu, jo atvirumu ir įsipareigojimu (Gilbert ir Tang, 1998) bei sako tiesą (Ozgur ir Tektas, 2018). Taip darbuotojai parodo savo pasitikėjimą organizacija, jos vadovais bei kolegomis, taip pat įsitikinimą, kad pasitikėjimas organizacija jiems atneš naudą, jausis saugūs ir komfortiškai (Šlapkauskas, 2002) bei suteiks naujas galimybes (Jia ir kt., 2019). Galima teigti, jog šie mokslininkai organizacinį pasitikėjimą labiau traktuoja kaip asmeninį pasitikėjimą.

Kiti mokslininkai organizacinį pasitikėjimą sieja su beasmeniu pasitikėjimu. Kaip teigia Maguire'is ir Phillips'as (2008), organizacinis pasitikėjimas išreiškiamas per asmens lūkestį, kad visa organizacinė sistema veiks geranoriškai ir kaip numatyta pagal sistemas, tai yra didesnis pasitikėjimas organizacinėmis sistemomis, o ne konkrečiais organizacijos asmenimis. Šiai nuostatai pritaria ir Den Hartog ir kt. (2016), kurie taipogi organizacinį pasitikėjimą apibūdina kaip pasitikėjimą visu kolektyvu. Xu ir kt. (2016) organizacinį pasitikėjimą taip pat apibūdina kaip pasitikėjimą organizacijos mechanizmais ir tai, jog organizacinį pasitikėjimą galima traktuoti lyg tarpininką tarp žmonių išteklių vadybos praktikų ir pačios organizacijos veiklos rezultatų. Galima teigti, jog šie mokslininkai organizacinį pasitikėjimą labiau traktuoja kaip beasmenį pasitikėjimą.

Organizacinio pasitikėjimo samprata kito daugelį metų. Šių laikų mokslininkai sampratą išplėtė, ji tapo išsamesnė. Naujesniuose moksliniuose straipsniuose į organizacinio pasitikėjimo sampratą įtrauktas pažeidžiamumas, rizika, priklausomumas, įsipareigojimai ar atsakomybė. Naujieji mokslininkai į organizacinio pasitikėjimo sampratą žiūri plačiu aspektu, atvirkščiai nei XX amžiaus mokslininkai, organizacinį pasitikėjimą daugiausiai siejį su emocijomis, jausmais ir pan. 1 pav. pateikti apibendrinti pagrindiniai organizacinį pasitikėjimą sudarantys elementai (žr. 1 pav.).



1 pav. Pasitikėjimo organizacija pagrindiniai elementai (sudaryta autorės, remiantis Babiliūtė-Jucevičienė, 2013; Den Hartog ir kt., 2016; Gilbert ir Tang`as, 1998; Jia`is ir kt., 2019; Maguire`is ir Phillips`as, 2008; Moralesas-Sanchezas ir kt., 2019; Xu ir kt., 2016)

Galima daryti išvadą, jog pasitikėjimo objektais gali būti pavieniai asmenys (pavyzdžiui, vadovas, kolega), grupė asmenų (pavyzdžiui, kolektyvas) arba pati organizacija (pavyzdžiui, sistema, mechanizmai). Visa tai puikiai atsispindi Ahteela ir Venhala (2011) atliktuose tyrimuose, kuriuose organizacinis pasitikėjimas traktuojamas kaip aukštesnio lygio konstruktas, apimantis tiek

asmeninį, tiek beasmenį pasitikėjimą. Todėl organizacinį pasitikėjimą galima apibrėžti dar plačiau – pasitikėjimas bendra socialine sistema, kurią sudaro aibė individų (Babiliūtė-Jucevičienė, 2013).

Apibendrinus organizacinio pasitikėjimo sampratą, galima daryti išvadą, jog mokslininkai neturi vieningos nuomonės dėl organizacinio pasitikėjimo sampratos, kiekvienas jų organizacinį pasitikėjimą supranta skirtingai. Vertinant mokslininkų traktuojamas organizacinio pasitikėjimo sampratas, išryškėja 2 dimensijos – asmeninis pasitikėjimas organizacija ir beasmenis pasitikėjimas organizacija. Abejose dimensijose akcentuojama, kad organizacinis pasitikėjimas siejamas su tikėjimu, geranoriškumu, palaikymu, bendrų tikslų siekimu organizacijos ir darbuotojų naudai. Šiame darbe organizacinis pasitikėjimas traktuojamas kaip darbuotojo pasitikėjimas visa organizacija – kolegomis, vadovais, organizacijos sistema.

2.2. Pasitikėjimą organizacija charakterizuojančios dimensijos

2.2.1. Pasitikėjimo organizacija dimensijų samprata

Schoorman'as ir kt. (2007) teigia, kad organizacinė aplinka gali apimti kelis pasitikėjimo objektus – pasitikėjimas konkrečiu individu (pavyzdžiui, kolega, vadovu), pasitikėjimas individų grupe (pavyzdžiui, administracija, darbo komanda) ir pasitikėjimas visa organizacija. Kaip jau minėta anksčiau, Maguire'is ir Phillips'as (2008) pasitikėjimą skirsto pagal du objektus – asmeninis pasitikėjimas, nukreiptas į konkretų individą ar kolektyvą, ir beasmenis pasitikėjimas, nukreiptas į organizacinę sistemą. Remiantis šių mokslininkų išvalgomis, galime daryti išvadą, kad organizacinis pasitikėjimas apima pasitikėjimą kolegomis, vadovais ir visa organizacija kaip nedalomu vienetu (Haynes ir kt., 2020; Shockley-Zalabak ir kt., 2000).

Užsienio mokslininkams pritaria ir Babiliūtė-Jucevičienė (2013) teigdama, kad pasitikėjimą galima suskirstyti į tris dimensijas: individo, grupės ir sistemos. Individo lygmeniu pasitikėjimas grindžiamas tarpasmeninio pobūdžio sąveika ir individo vidinėmis vertybėmis, nuostatomis, kurios gali tiek skatinti, tiek trukdyti pasitikėjimui atsirasti; grupės lygmeniu pasitikėjimas traktuojamas kaip kolektyvinis reiškinys, kuris išeina už tiesioginės individo sąveikos ribų; sistemos lygmeniu pasitikėjimas siejamas su kultūrine, institucine ar industrine aplinka, kuri daro įtaką individų ir organizacijų pasirinkimams ar lūkesčiams vienas kito atžvilgiu (Babiliūtė-Jucevičienė, 2013).

Pasitikėjimas žmogumi ir pasitikėjimas organizacija yra du skirtingi dalykai (Blomqvist, 1997, cit. iš Sultana ir Johari, 2022). Dar niekas nepaneigė Kramer'io (1999) nuomonės, jog asmeninis pasitikėjimas yra grįstas tarpasmenine žmonių sąveika santykių metu, o beasmenis pasitikėjimas grįstas vaidmenų prisiėmimu, sistemų veiklumu ir reputacija. Renkantis vieną ar kitą pasitikėjimo objektą (individą, grupę ar organizaciją), tiek priešastys, tiek pasekmės gali būti labai įvairios (Fulmer ir Gelfand, 2012). Tą patvirtina Den Hartog ir kt. (2018) teigdami, jog pasirinkus pasitikėjimo objektu kolektyvą, sistemą (beasmenis pasitikėjimas), tai šiam pasitikėjimui įtaką daro kur kas daugiau veiksnių nei renkantis konkretų vieną pasitikėjimo objektą (individą). Croonen ir Brand (2013) būtent ir teigia, jog toks pasirinktas pasitikėjimas grindžiamas organizaciniu elgesiu, kuris yra vertas pasitikėjimo. Šiuo atveju organizacinis elgesys, verčiantis pasitikėti, gali turėti sąsajų su organizacijos vertybėmis, kultūra, tradicijomis ar stipriu lyderiu vadovu, tad atitinkamai ir darbuotojo organizacinis pasitikėjimas gali priklausyti nuo jo asmeninių vertybių, moralės normų, pasaulėžiūros, įsitikinimų. Tačiau dažnai už tokio organizacijos vertinimo slypi jau iš anksto

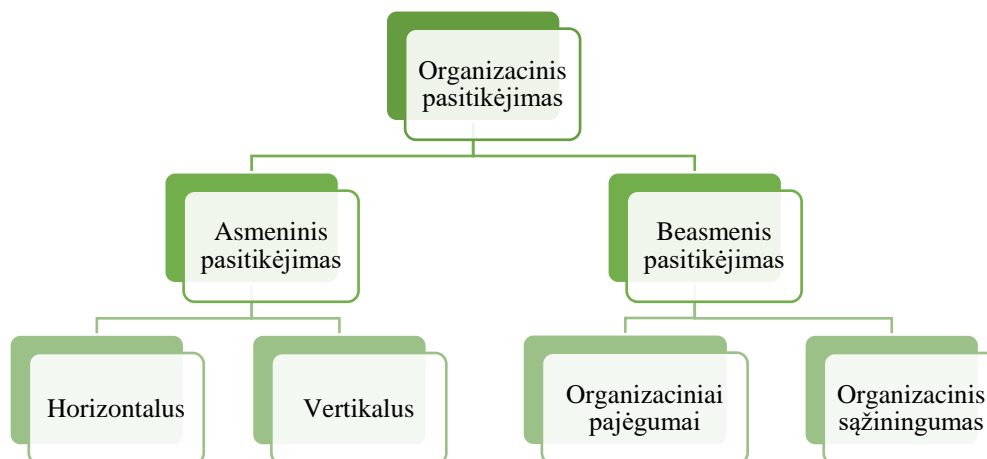
darbuotojo surinkta informacija apie organizaciją, ar ji pakankamai patikima ir sąžininga, kad būtų galima pasitikėti (Ng, 2015).

Išanalizavus ne mažai asmeninio ir beasmensio pasitikėjimo skirtumų, galime išvelgti ir kelis minėtų pasitikėjimo dimensijų panašumus. Kaip teigia Babiliūtė-Jucevičienė (2013) didžiausias dimensijų panašumas yra žmonių tarpusavio santykių analizavimas. Analizuojant asmeninį pasitikėjimą yra laikoma, kad santykiai yra tiesioginiai, o beasmensio – netiesioginiai, labiau susiję su organizacijos struktūra, kultūra, procedūromis (Babiliūtė-Jucevičienė, 2013). Toliau šiame darbe teoriškai analizuojamos organizacinio pasitikėjimo dimensijos – asmeninis ir beasmensio, taip pat pateikiama apibendrinta lentelė su moksliniais šaltiniais, kuriuose analizuota mokslinė informacija apie atitinkamą dimensiją (žr. 2 lentelė).

2 lentelė. Pasitikėjimą organizacija charakterizuojančias dimensijas analizuojantys mokslininkai (sudaryta autorės)

Organizacinio pasitikėjimo dimensija	Moksliniai šaltiniai
Asmeninis pasitikėjimas	McCauley ir Kuhnert (1992), Hasche ir kt. (2020), Shockley-Zalabak ir kt. (2000), Heilmann ir kt. (2016), Rong ir kt. (2019), Aksel ir kt. (2012), Lim ir Tan (2009), Haridas ir kt. (2022), Davis ir kt. (1995), Babiliūtė-Jucevičienė (2013), Jia'is ir kt. (2019).
Beasmensio pasitikėjimas	Atkinson ir Butcher (2003), Ahteela ir Vanhala (2011), Heilmann ir kt. (2016), Pučėtaitė ir kt. (2010), Searle ir kt. (2011), Babiliūtė-Jucevičienė (2013), Ahteela ir kt. (2010).

Remiantis išanalizuotų šaltinių duomenimis, sudarytas pasitikėjimą organizacija charakterizuojančių dimensijų konstruktas (žr. 2 pav.), kuriuo remiantis toliau darbe plačiau analizuojamas asmeninis ir beasmensio pasitikėjimas.



2 pav. Pasitikėjimą organizacija charakterizuojančios dimensijos (sudaryta autorės, remiantis Ahteela ir Vanhala, 2011; Costigan ir kt., 1998; Schoorman ir kt., 2007; Maguire'is ir Phillips'as, 2008; McCauley ir Kuhnert, 1992).

Remiantis sudarytu pasitikėjimą organizacija charakterizuojančių dimensijų konstruktą, toliau darbe yra plačiau analizuojamas asmeninis pasitikėjimas ir beasmensio pasitikėjimas.

2.2.2. Asmeninis pasitikėjimas

Asmeninis pasitikėjimas yra bet kokių santykių pagrindas. Tai matas, kuriuo galima pamatuoti kaip asmuo pasitiki kito asmens žodžiais bei kaip nori veikti, remiantis kito žmogaus sprendimais ir veiksmais (McAllister, 1995). Remiantis šia asmeninio pasitikėjimo samprata, galima teigti, jog asmeninis pasitikėjimas gali būti skirstomas į kelias grupes. McCauley'is ir Kuhnert'as (1992) atlikto tyrimo rezultatai parodė, jog asmeninis pasitikėjimas gali būti horizontalus – darbuotojas pasitiki kolegomis, kurie yra tame pačiame hierarchiniame lygmenyje, ir vertikalus – pasitikėjimas vadovais, kurie yra aukštesniame hierarchiniame lygmenyje.

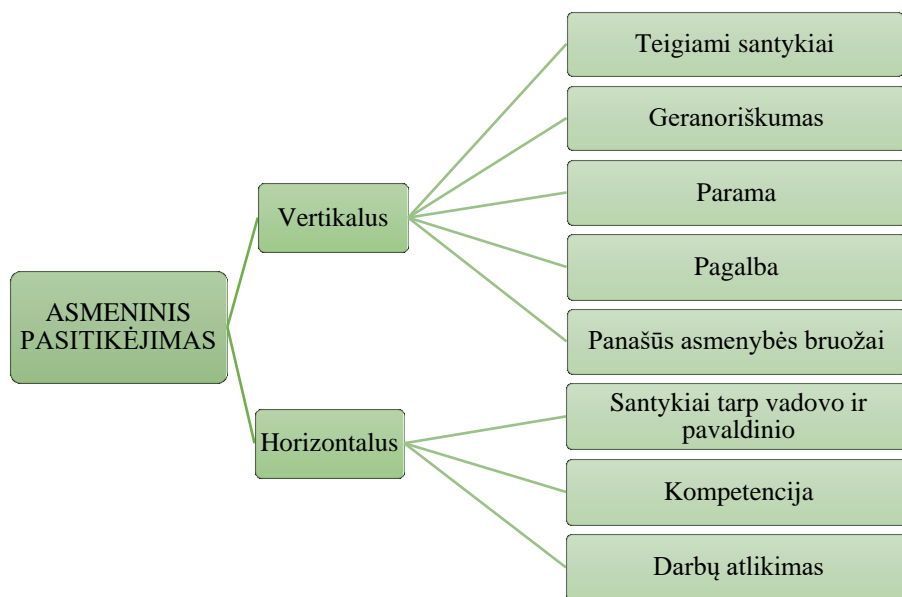
Šių laikų mokslininkai taip pat laikosi tos pačios nuomonės, kuri buvo suformuota prieš 20 metų, jog asmeninis pasitikėjimas gali būti horizontalus – pasitikėjimas kolegomis organizacijoje, kurie yra tame pačiame jos lygmenyje. Toks pasitikėjimas gali egzistuoti tarp darbuotojo ir kito darbuotojo, dirbančio tame pačiame skyriuje, padalinyje, ar vadovo pasitikėjimas kito padalinio vadovu (Hasche ir kt., 2020). Horizontalus pasitikėjimas rodo teigiamus santykius tarp darbuotojų, kolegų palaikymą, nesinaudojimą vienas kitu bei svarbios informacijos dalijimąsi (Hasche ir kt., 2020). Shockley-Zalabak ir kt. (2000) tyrimas atskleidė, kad darbuotojai skirtingai suvokia horizontalų pasitikėjimą priklausomai nuo to, su kokiais kolegomis ir kokiame organizacijos padalinyje dirba. Heilmann ir kt. (2016) atliktas tyrimas parodė, kad darbuotojai savo kolegomis labai stipriai pasitiki, ypač tais kolegomis, kurie panašūs į tikintįjį amžiumi, lytimi, išsilavinimu ar net kilme. Taigi, horizontalus pasitikėjimas grįstas teigiamais santykiais tarp to paties hierarchinio lygmens darbuotojų, geranoriškumu, pagalba, parama, tačiau didesnis pasitikėjimas atsiranda tarp panašius asmenybės bruožus turinčių kolegų. Rong'as ir kt. (2019) teigia, kad teigiami darbuotojų santykiai yra esminė sąlyga, siekiant didinti komandos patrauklumą, darnumą kolektyve bei mažinti tarp darbuotojų esančią vienas kito atmetimo reakciją.

Asmeninis pasitikėjimas gali būti ir vertikalus – tai pasitikėjimas skirtingame hierarchijos lygmenyje esančiais kolegomis, pavyzdžiui, darbuotojas pasitiki vadovu, ar vadovas pasitiki pavaldiniu (Aksel ir kt., 2012). Pastebima, kad daugiausiai tyrimų yra atliekama vertinant vertikalų pasitikėjimą tarp vadovo ir pavaldinių, o tai galima vadinti hierarchiniu pasitikėjimu, orientuotu į vadovo ir pavaldinių darbinius santykius (Lim ir Tan, 2009). Toks pasitikėjimas dar apibrėžiamas kaip pavaldinio pasitikėjimas tiesioginiu vadovu ir aukščiausių vadovų gebėjimai tinkamai valdyti organizaciją bei numatyti jos ateitį (Haridas ir kt., 2022). Hasche ir kt. (2020) teigia, jog vadovai skiria darbo užduotis pavaldiniams jais pasitikėdami, dėl to yra labai svarbi pačio darbuotojo turima kompetencija, kurią vadovas vertina kaip pasitikėjimą darbuotoju. Taigi, vertikalus pasitikėjimas yra grįstas vadovo ir pavaldinio santykiais, kurie orientuoti į darbuotojo kompetencijas, leidžiančias darbuotojams tinkamai ir sąžiningai atlikti numatytas funkcijas organizacijoje ir įgauti vadovo pasitikėjimą.

Asmeninio pasitikėjimo dimensijos konstruktas, remiantis mokslinių šaltinių pagrindu, pavaizduotas 3 paveiksle (žr. 3 pav.).

Davis'as ir kt. (1995) išskiria tris asmeninio pasitikėjimo veiksnius, dar kitaip vadinamas patikimumo dimensijas: kompetencija (šalies, kuria pasitikime), geranoriškumas (gera valia), sąžiningumas (patikimumas). Darbuotojo pasitikėjimo organizacija lygis ir yra grįstas vadovo kompetencija, patikimumu, kuri sukuria vadovo sąžiningumas (Reychav ir Sharkie, 2010).

Vienas iš asmeninio pasitikėjimo organizacijoje kūrimo veiksnių yra kompetencija. Kompetencijomis grįstą pasitikėjimą Whitener ir kt. (1998) apibūdina kaip pasitikėjimą kitos šalies sugebėjimais ir asmeninėmis savybėmis (gebėjimas spręsti problemas ir pasiekti norimus rezultatus). Anot Babiliūtės-Jucevičienės (2013), toks pasitikėjimas gali išpildyti tikinčios šalies lūkesčius ir padėti įvykdyti įsipareigojimus. Vis dėl to, tikinčioji šalis turi tikėti kitos šalies sugebėjimais, kad vyktų sklandus komunikavimas ir informacijos keitimasis (Hasche ir kt., 2020). Galima teigti, jog kompetencijomis grįstas pasitikėjimas nėra susijęs su asmens emocijomis ir atsiranda, kai šalis vykdo įsipareigojimus taip, kaip yra numatyta o asmeninės savybės padeda siekti norimo rezultato.



3 pav. Asmeninio pasitikėjimo dimensijos konstruktas (sudaryta autorės remiantis Aksel ir kt., 2012; Haridas ir kt., 2022; Hasche ir kt., 2020; Heilmann ir kt., 2016; Lim ir Tan, 2009; McCauley ir Kuhnert, 1992; Rong ir kt., 2019; Shockley-Zalabak ir kt., 2000)

Asmeninį pasitikėjimą organizacijoje kuria ir geranoriškumas – siekis padaryti kažką gero, nesiekiant naudos sau. Geranoriškumu grindžiamą pasitikėjimą Babiliūtė-Jucevičienė (2013) apibūdina kaip šalies vidinį norą ir siekį patenkinti kitos šalies lūkesčius. Toks pasitikėjimas organizacijoje pasireiškia sprendimų priėmimo procesuose, siekiant bendro tikslo ir padedant vieni kitiems (Hasche ir kt., 2020). Jia'is ir kt. (2019) teigia, kad darbuotojai linkę pasitikėti organizacija tada, kai tiki organizacijos galimybėmis, geranoriškumu, kad nebus pakenkta jų interesams. Taigi geranoriškumu grįstas pasitikėjimas daugiau susijęs su sprendimų priėmimu organizacijoje, atsižvelgiant į darbuotojų interesus, poreikius ir lūkesčius.

Sąžiningumas arba integralumas, mokslininkų nuomone, yra paskutinis veiksnys, kuriantis asmeninį pasitikėjimą organizacijoje. Davis'as ir kt. (1995) teigia, kad toks pasitikėjimas yra ne kas kita kaip tam tikro asmens žodžiai, veiksmai, kurie verčia tikėti ir pasitikėti. Taip pat sąžiningumas siejamas ir su duoto pažado laikymusi bei lūkesčiais, kad kita šalis nemeluos (Williams, 2001). Anot Fulmer ir Gelfand (2012) pažadų išpildymas apima ir teisingumą, ir nuoseklumą. Taigi, sąžiningumu grįstas asmeninis pasitikėjimas siejamas su tiesos sakymu ir pažadų išpildymu.

Neabejotinai organizacijose vyrauja tiek pasitikėjimas, tiek nepasitikėjimas santykiais. Dirks'as ir kt. (2009) teigia, kad esant dideliame santykių kompleksiskumui yra tikėtina, kad pasitikėjimas ir

nepasitikėjimas veiks vienu metu. Vadinasi, kuo didesnis kolektyvas, kuo daugiau asmenys komunikuoja, tuo labiau tikėtinas asmeninių santykių pasitikėjimas ir nepasitikėjimas vienu metu. Tačiau šiai nuomonei prieštarauja Saunders'as ir kt. (2014) teigdami, kad tokia nuomonė nėra vienareikšmiška, ar darbuotojas vienu metu tam pačiam individui tuo pačiu metu gali rodyti tiek pasitikėjimą, tiek nepasitikėjimą.

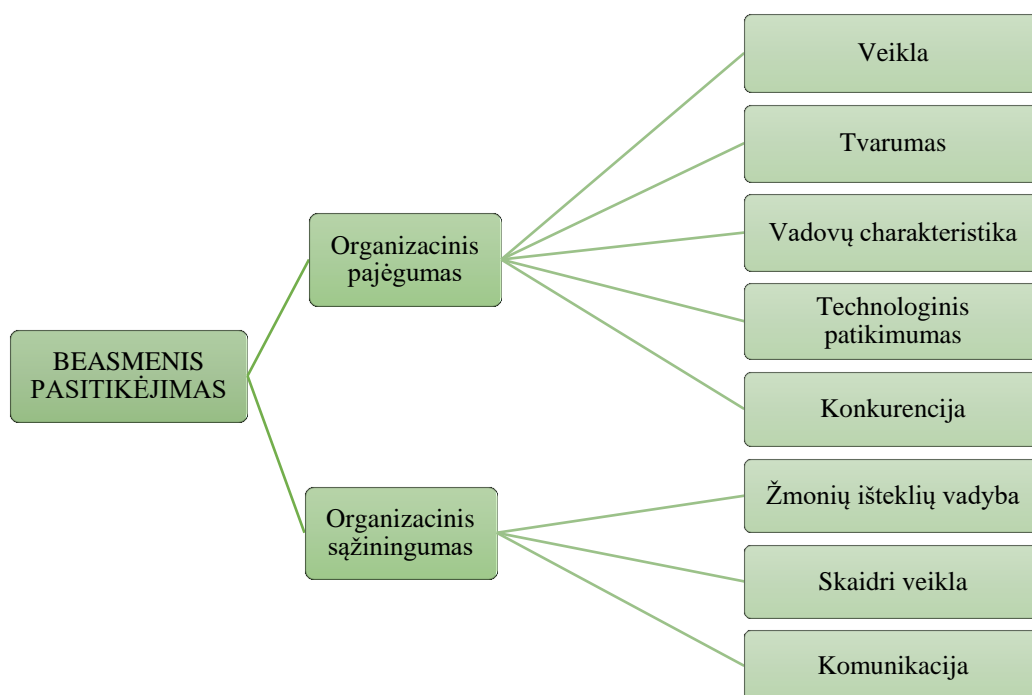
Apibendrinus galima teigti, jog asmeninis pasitikėjimas yra grindžiamas asmenų santykiais, kai yra tikima kitos šalies žodžiais ir veiksmais, kurie išpildo tikinčios šalies lūkesčius ir interesus. Organizacijoje asmeninį pasitikėjimą mokslininkai linkę grupuoti į horizontalų (tarp kolegų, tarp vadovų) ir vertikalų pasitikėjimą (tarp vadovo ir pavaldinių), kurio egzistavimą sąlygoja 3 pagrindiniai veiksniai: kompetencija, geranoriškumas ir sąžiningumas. Galima teigti, jog esant šiems veiksniams organizacijoje vyraus saikingas asmeninis pasitikėjimas, teigiamai veiks asmenų elgesį ir požiūrį į darbą. Tačiau Ferres ir kt. (2004) bei Dirks'as ir Ferrin (2001) teigia, kad konkretus kontekstas gali parodyti ar asmeninis pasitikėjimas turi pagrindinį ar moderuojantį poveikį darbuotojų reakcijoms. Pavyzdžiui, esant krizinei situacijai organizacija stabdo veiklą ir atleidžia darbuotojus, tokiu atveju asmeninis pasitikėjimas gali turėti stiprų pagrindinį poveikį darbuotojų veiksmams, požiūriui ar emocijoms, o esant stabiliai situacijai organizacijoje, tikėtina, jog pasitikėjimas bus moderuojamas.

2.2.3. Beasmenis pasitikėjimas

Beasmenis pasitikėjimas, atvirkščiai nei asmeninis pasitikėjimas, siejamas ne su individų santykiais, jausmais, paremtais pasitikėjimu, o su pasitikėjimu organizacijos sistemomis. Atkinson ir Butcher'is (2003) beasmenį pasitikėjimą apibūdina kaip darbuotojų pasitikėjimą organizacijos struktūra, procesais, žmogiškųjų išteklių valdymo politika ir sąžiningumu. Beasmenis pasitikėjimas yra siejamas su darbuotojo vaidmeniu organizacijoje, organizacinėmis sistemomis ir organizacijos reputacija (Ahteela ir Vanhala, 2011; Atkinson ir Butcher, 2003). Kaip teigia Heilmann ir kt. (2016), beasmenio pasitikėjimo konstruktas nėra plačiai išanalizuotas mokslininkų, trūksta tyrimų šia tema, o beasmenio pasitikėjimo veiksnys buvo pradėtas analizuoti visai neseniai. Galima daryti prielaidą, jog beasmenis pasitikėjimas buvo pradėtas analizuoti daugiau paskutiniame penkmetyje dėl to, kad organizacijos susiduria su dideliais iššūkiais savo veikloje, išgyvena kritines situacijas, tokias kaip Covid-19, karas, energetikos krizė ir pan., kurios turi įtakos organizacijos išlikimui rinkoje. Ahteela ir Vanhala (2011) teigia, kad nors ir retai atliekami beasmenio organizacinio pasitikėjimo tyrimai, tačiau atliktų tyrimų rezultatai parodo beasmenio pasitikėjimo poveikį tam tikriems veiksniams, pavyzdžiui, vieno tyrimų metu nustatyta, kad beasmenis pasitikėjimas daro įtaką organizacijos individo novatoriškumui. Dar vieni tyrimai įrodė, kad beasmenis pasitikėjimas dėl skirtingų socialinių, istorinių procesų postsocialistinėse šalyse yra kur kas mažesnis nei vakarų šalyse (Pučėtaitė ir kt., 2010).

McCauley'is ir Kuhnert'as (1992) teigia, jog tarp vadovo ir pavaldinio nėra asmeninio pasitikėjimo ir asmeninių santykių konstrukto, tai daugiau struktūrizuoti santykiai, grindžiami taisyklėmis ir vaidmenimis. Pavaldiniai savo pasitikėjimą vadovais grindžia jų priimtų sprendimų rezultatais, objektyvia nuomone apie konkretų pavaldinio charakterį ar veiksmus (Costigan ir kt., 1998). Tinkamas organizacijos valdymas, kai nėra bloginama darbuotojų padėtis organizacijoje, skatina aukštą pasitikėjimą vadovais bei visa organizacine aplinka. Babiliūtė-Jucevičienė (2013) teigia, kad galima pasitikėti ne tik pavieniais asmenimis, bet ir visa organizacine veiklos sistema. Ahteela ir Vanhala (2011) atliktais tyrimais grindžia, jog organizacinis pasitikėjimas priklauso nuo visos

organizacijos elgesio, tai yra kiek elgesys yra vertas darbuotojo pasitikėjimo. Beasmenį pasitikėjimą šiuo atveju galime apibūdinti kaip individualiu organizacijos elgesiu, kurį suvokia ir vertina kiekvienas darbuotojas atskirai pagal savo požiūrį. Ahteela ir Vanhala (2011) atliktų tyrimų rezultatai parodė, kad toks organizacijos elgesio vertinimas darbuotojų požiūriu atliekamas pagal dvi dimensijas: organizacijos pajėgumas ir sąžiningumas (žr. 4 pav.). Ahteela ir Vanhala (2011) teigia, kad organizacinis pajėgumas susijęs su organizacijos gebėjimais įveikti kritines situacijas, panaudojant įvairius išteklius, vadovų kompetencijomis bei tiksliu sprendimų priėmimu ir apibrėžiamas kaip organizacinės veiklos (sugebėjimai susidoroti su kritinėmis situacijomis), tvarumas (pokyčiai organizacijoje), aukščiausių vadovų charakteristikos (sprendimų priėmimas), technologinis patikimumas (asmeniniai gebėjimai ir gaunama pagalba sprendžiant problemas) bei konkurencingumas (veikla su konkurentais). Tuo tarpu organizacinį sąžiningumą galima aiškinti kaip darbuotojų mokymus ir karjeros galimybes, sąžiningą ir skaidrią vadovų veiklą pavaldinių atžvilgių, normalią konkurenciją organizacijos viduje bei skleidžiamos informacijos patikimumą, pakankumą ir savalaikiškumą (Ahteela ir Vanhala, 2011).



4 pav. Beasmenio pasitikėjimo dimensijos konstruktas (sudaryta autorės, remiantis Ahteela ir Vanhala, 2011; Costigan ir kt., 1998)

Apibendrinus, galima teigti, jog beasmenis pasitikėjimas siejamas ne su darbuotojų jausmais ar emocijomis, o su pasitikėjimu visa organizacine sistema, procesais, struktūra, vertybėmis ir kultūra. Galima daryti išvadą, kad beasmenis pasitikėjimas labiausiai siejamas su vadovų vaidmeniu organizacijoje, galimybėmis veikti įvairių situacijų metu (pokyčiai, restruktūrizacija, kritinės situacijos), šalių bendradarbiavimu, inovacijomis, savalaikė informacija ar karjeros galimybės. Beasmenis pasitikėjimas yra vertinamas darbuotojų asmenine nuomone, ar organizacija įgyvendina užsibrėžtus tikslus, ar yra atsakinga, ar užtikrina visų organizacijos suinteresuotų šalių gerovę (Searle ir kt., 2011). Beasmenį pasitikėjimą labai svarbu ugdyti, nes toks organizacinis pasitikėjimas priklauso ne tik nuo pačios organizacijos sistemos, bet ir nuo darbuotojo požiūrio į organizaciją.

2.3. Veiksniai, lemiantys pasitikėjimą organizacija

Organizacinį pasitikėjimą veikia daugelis veiksnių. Ne mažai dėmesio mokslininkai skiria organizacinio pasitikėjimo veiksnių tyrinėjimui bei įvairių praktikų įtakai, kuri formuoja pasitikėjimą (Maurer, 2010). Laurent (2010) teigia, jog empiriniai tyrimai, susiję su organizacinio pasitikėjimo veiksniais, yra labai sudėtingi, nes šis reiškinys yra kompleksiškas, t. y. pats pasitikėjimas gali formuoti veiksnius. Analizuojant organizacinio pasitikėjimo veiksnius, pastebėta, kad mokslininkai daugiausia dėmesio skiria žmogiškųjų išteklių vadybos praktikoms, kurios gali turėti lemiamą vaidmenį darbuotojų pasitikėjimui organizacija (Pučėtaitė ir kt., 2010). Moksliniuose šaltiniuose analizuojami ir kiti organizacinio pasitikėjimo veiksniai: organizacinis teisingumas, kuris didina darbuotojų pasitikėjimą organizacija (Pearce ir kt., 2000); psichologinis saugumas, kai vadovai skatina pasitikėti visa organizacija (Kathir kt., 2010); vadovas lyderis, kuris labiausiai skatina darbuotojų pasitikėjimą organizacija, ypač kritinių, krizinių, neapibrėžtų situacijų laikotarpiu (Connell ir kt., 2003); vidinė komunikacija, kuri skatina keistis informacija, bendrauti ir bendradarbiauti (Yue ir kt., 2019); mokymasis ir ugdymasis, svarbu įgyti žinių, įgūdžių, norint tinkamai atlikti darbus, bei ugdyti save, siekiant susidoroti su įvairiausiais iškylančiais organizaciniais iššūkiais (Miri ir kt., 2014; Smolarczyk ir Hauer, 2014) ir pan. Visi šiame darbe analizuojami pasitikėjimą organizacija lemiantys veiksniai išvardyti 3 lentelės pirmame stulpelyje, antrame stulpelyje – įvardyti moksliniai šaltiniai, kuriuose tyrinėti pasitikėjimo organizacija veiksniai (žr. 3 lentelė).

3 lentelė. Pasitikėjimą organizacija lemiantys veiksniai (sudaryta autorės)

Veiksniai	Moksliniai šaltiniai
Organizacinis teisingumas	Safari ir kt., 2020; DeConinck, 2010; Pattnaik ir Tripathy, 2022; Mylona ir Mihailas, 2019; Walumbwa ir kt., 2009; Colquitt, 2001; Tzafrir ir kt., 2004; Lazauskaitė-Zabielskė ir Bagdžiūnienė, 2008; Chan ir Lai, 2017; Albrecht ir Travaglione, 2003; Akram ir kt., 2017; DeConinck ir Stilwell, 2004.
Psichologinis saugumas	Duffy ir kt., 2016; Simha ir Stachowicz-Stanusch, 2015; Avram ir kt., 2015; Kath ir kt., 2010; Mulki ir kt., 2006; Ma ir kt., 2021; Weiner ir kt., 2021; Lee, 2021; Erkutlu ir Chafra, 2019; Edmondson ir kt., 2004.
Vadovas lyderis	Connell ir kt., 2003; Braun ir kt., 2013; Islam ir kt., 2021; Faupel ir Süß, 2019; Dirks ir Ferrin, 2002; Pattnaik ir Sahoo, 2021; Nohe ir Hertel, 2017.
Vidinė komunikacija	McCauley ir Kuhnert, 1992; Mishra, 1996; Pfeffer ir Veiga, 1999; Shockley-Zalabak ir kt., 2000; Zeffane ir Connell, 2003; Tzafrir ir kt., 2004; Ahteela ir Vanhala, 2011; Kang ir Sung, 2017; Yue ir kt., 2019; Safari ir kt., 2020; Guzzo ir kt., 2021.
Mokymasis ir ugdymasis	Tzafrir ir kt., 2004; Ahteela ir Vanhala, 2011; Miri ir kt., 2014; Smolarczyk ir Hauer, 2014; Kalkan, 2016; Rong ir kt., 2019; Safari ir kt., 2020; Al-Enzi ir Diab-Bahman, 2020; Bigley ir Pearce, 1998; Kouhsari ir kt., 2022.
Pasitenkinimas darbu	Li ir kt., 2018; Gupta ir Singla, 2016; Erdal ir Altindag, 2020; Recica ir Dogan, 2018; Aygun, 2021; Silva ir kt., 2022; Pathardikar ir kt., 2022.
Atlygio sistema	McCauley ir Kuhnert, 1992; Mayer ir Dirks, 1999; Pearce ir kt., 2000; Robson ir kt., 2008; Maurer, 2010; Ahteela ir Vanhala, 2011; Inkpen ir Tsang, 2005; Kwok ir kt., 2021; Ferrin ir Dirks (2003).
Karjeros galimybės	Harel ir Tzafrir, 1999; Zeffane ir Connell, 2003; Ferres ir kt., 2005; Ahteela ir Vanhala, 2011; Ertürk ir Vurgun, 2015; Haridas ir kt., 2021; Hernaus ir kt., 2019.
Dalyvavimas ir įgalinimas	McCauley ir Kuhnert, 1992; Mishra, 1996; Ferrin ir Dirks, 2003; Tzafrir ir kt., 2004; Ahteela ir Vanhala, 2011; Searle ir kt., 2011; Aksel ir kt., 2012; Dahmardeh ir Nastiezaie, 2019; Ugwu ir kt., 2014; Gholami ir kt., 2019; Joo ir kt., 2022.
Kultūra	Elewa ir El Banan, 2019; Terzi, 2016; Ng, 2022; Siyadat, Parvari ir Sepehri Sadr, 2018; Oh, 2022.

Organizacinis teisingumas yra vienas iš darbuotojų pasitikėjimą organizacija veikiančių veiksnių. Tzafir'as ir kt. (2004) organizacinį teisingumą apibrėžia kaip procesą, kurio metu įgyvendinamos tam tikros normos. Pattnaik ir Tripathy'is (2022) organizacinį teisingumą apibūdina kaip sąžiningumo suvokimą darbo vietoje. Šiuo atveju apibūdinamas darbuotojo požiūris ir elgesys jo darbo vietoje. Jei darbuotojas bus įsitikinęs, kad visi organizaciniai procesai vyksta teisingai, tai jis bus linkęs dar geriau atlikti savo pareigas (Chan ir Lai, 2017), sąžiningai elgtis kolektyvo ir vadovų atžvilgiu. Sąžiningas elgesys neabejotinai kuria teigiamus santykius kolektyve, o tai skatina organizacinio pasitikėjimo didėjimą (Safari ir kt., 2020). Darbuotojams svarbus su žmogiškųjų išteklių valdymu susijusių sprendimų priėmimo procesas, kuriame aiškiai matomas organizacinis teisingumas, darantis didelę įtaką darbuotojų požiūriui ir elgsenai (Albrecht ir Travaglione, 2003). Minėtą įtaką patvirtina Tzafir'as ir kt. (2004) atlikto tyrimo rezultatai, kad darbo užmokesčio tvarka suvokiama kaip teisinga, jei tvarka taikoma visiems darbuotojams vienodai, darbuotojai įtraukiami į darbo užmokesčio tvarkos reglamentavimą, gali teikti pasiūlymus ar pastabas. Taip pat sąžiningas premijų skyrimas darbuotojams, teisingai vertinant jų elgesį ir santykius organizacijoje, skatina pasitikėjimą bei teigiamus rezultatus organizacijoje (Safari ir kt., 2020). Organizacijoje egzistuojantis teisingumas daro teigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu, motyvacijai ir darbo rezultatams (Akram ir kt., 2017). Galima daryti išvadą, kad organizacinis teisingumas veikia darbuotojų elgesį ir požiūrį į darbą.

Svarbu paminėti ir tai, jog organizacinį teisingumą sudaro 3 dimensijos: paskirstomasis teisingumas, sąveikos teisingumas ir procedūrinis teisingumas (DeConinck, 2010). Paskirstomasis teisingumas apibrėžiamas kaip suvokimas apie gautų rezultatų teisingumą, taip pat tyrimais yra įrodyta, kad paskirstomasis teisingumas dažniausiai siejamas su nepasitenkinimu darbo užmokesčiu ir paaukštinimu pareigose (Adams, 1965; DeConinck ir Stilwell, 2004). Sąveikos teisingumas apibrėžiamas kaip suvokto teisingumo lygis, kaip organizacija elgiasi su darbuotojais, pavyzdžiui vadovo elgesys su darbuotoju – ar sąžiningas, jautrus, rodoma pagarba, o procesinis teisingumas yra susijęs su procesais, priimant sprendimus, labiau susijęs su organizacijos išipareigojimais, rezultatais (DeConinck, 2010). Tačiau darbuotojų požiūris į darbą yra nepriklausomas nuo organizacinio teisingumo dimensijų – suvokę, jog su jais elgiamasi teisingai bus labiau išipareigoję organizacijai (DeConinck, 2010).

Iš analizuotų mokslinių šaltinių duomenų, galima daryti išvadą, jog organizacinis teisingumas ir pasitikėjimas yra susiję. Tzafir'as ir kt. (2004) teigia, jog pasitikėjimas organizacijoje daugiausiai siejamas su vadovu ir turi didelę įtaką darbuotojų pasitikėjimui organizacija. Darbuotojams svarbu, kad jų veikla būtų teisingai įvertinta, o tai turi įtakos beasmeniam pasitikėjimui (Ahteela ir Vanhala, 2011). Didesnį darbuotojo pasitikėjimą organizacija veikia ir teisingų sistemų taikymas, pavyzdžiui, atlygio sistemos (Safari ir kt., 2020). Taigi, galima daryti išvadą, jog organizacinis teisingumas daro įtaką organizaciniam pasitikėjimui, taip pat gali sustiprinti ar didinti pasitikėjimą organizacija (tiek asmeninį, tiek beasmenį pasitikėjimą).

Psichologinis saugumas yra svarbus organizacinį pasitikėjimą lemiantis veiksnys. Duffy ir kt. (2016) psichologinį saugumą apibrėžia kaip normų rinkinį, kuris nusako ką organizacija laiko etišku ir neetišku elgesiu. Erkutlu ir Chafra (2019) teigia, jog psichologinis saugumas yra individo suvokimas apie rizikos pasekmes, kitų gerovę ir klaidų pripažinimą. Suvokimas yra susijęs su individo saugia būkle, kai bandoma mažinti suvokiamas grėsmes, šalinant kliūtis pokyčiams, nebijant padaryti klaidų, o vėliau už jas atsakyti (Lee, 2021). Tyrimo rezultatai parodė, kad saugioje

aplinkoje egzistuoja teigiamas ryšys tarp tarpasmeninių santykių, kai darbuotojams suteikiama laisvė reikšti savo nuomonę, idėjas, diskutuoti apie klaidas (Lee, 2021). Šiuo atveju galima teigti, jog darbuotojai jaučiasi saugūs, kai yra įtraukiami organizacinės veiklos, t. y. procesų tobulinimą, diskutuojant apie klaidas, kuriant naujas idėjas. Kaip matyti iš įvairių psichologinio saugumo sampratų, saugumas siejamas ne tik su individualiu požiūriu į organizaciją, bet ir komandiniu požiūriu. Edmondson ir kt. (2004) tyrimų metu nustatė, kad psichologinio saugumo ir organizacinio pasitikėjimo sampratos turi daug bendro ir viena kitą papildo: apibrėžia psichologines situacijas, susijusias su rizikos ir pažeidžiamumo suvokimu, taip pat priimant sprendimus, kai siekiama sumažinti neigiamas pasekmes, turi potencialą daryti teigiamą įtaką kolektyvams ir visai organizacijai. Edmondson ir kt. (2004) išskyrė 3 psichologinio saugumo elementus, kurie šį veiksnių leidžia atskirti nuo organizacinio pasitikėjimo: objektas, kai sutelkiame dėmesį ne į save, o į kitą individą ar visą organizaciją, taip pat laiko tarpas, nuo pasekmės iki pasisakymo apie klaidą vadovui, bei analizė, kai siūloma analizuoti komandos, grupės psichologinį saugumą, o ne kiekvieno darbuotojo individualiai.

Ryšys tarp psichologinio saugumo ir organizacinio pasitikėjimo daro įtaką darbo rezultatams (Duffy ir kt., 2016). Teigiami darbo rezultatai priklauso nuo organizacijoje priimamų etiško sprendimų, kurie darbuotojams padeda suvokti, jog su jais yra tinkamai elgiamasi, tad tai skatina dar didesnę pasitikėjimą organizacija ir dažnesnius sutikimus dėl priimamų sprendimų organizacijoje (Duffy ir kt., 2016; Simha ir Stachowicz-Stanusch, 2015). Psichologinis saugumas parodo, jog organizacija tikrai rūpinasi savo darbuotojais, o darbuotojai yra linkę atsidėkoti už rūpestį – pasitikėti organizacija (Duffy ir kt., 2016). Abipusis organizacinis pasitikėjimas yra labai svarbus kuriant saugius organizacinius santykius, nes tai garantuoja organizacinę sėkmę, etiškus ir tinkamus, teisingus sprendimų priėmimus, saugią organizacinę aplinką.

Saugi darbo atmosfera organizacinėje aplinkoje ir organizacinis pasitikėjimas taip pat turi tiesioginį ryšį (Avram ir kt., 2015). Teigiama darbo atmosfera vyrauja tada, kai vadovai priima etiškus, tinkamus ir teisingus darbinius sprendimus darbuotojų atžvilgiu (Duffy ir kt. 2016). Teigiamai darbuotojų atžvilgiu besielgiančius vadovus galima laikyti patikimais. Pasitikėjimas vadovu ar organizacija gali daryti įtaką psichologiniam saugumui (Simha ir Stachowicz-Stanusch, 2015). Erkutlu ir Chafra (2019) tyrimo rezultatai atskleidė, kad kuo labiau yra vertinamas, gerbiamas organizacijos lyderis – vadovas, tuo didesnis yra psichologinis saugumas ir organizacinis pasitikėjimas. Mulki ir kt. (2006) taip pat analizavo pasitikėjimo vadovais ir psichologinio saugumo sąsajas bei nustatė, kad psichologinis saugumas tiesiogiai veikia pasitikėjimą vadovais, o ypač lemia pasitikėjimą savo padalinio ar skyriaus vadovu. Kath ir kt. (2010) pabrėžė, kad taip pat svarbu į psichologinio saugumo ir pasitikėjimo vadovais sąsajas pažvelgti iš vadovo perspektyvos, kaip jis vertina šį aspektą. Tyrimo metu nustatyta, kad vadovams rūpi pavaldinių psichologinis saugumas, i jų gerovė, pavaldiniai atkreipia dėmesį į tokių vadovų elgesį, o tai dar labiau didina pasitikėjimą vadovais ir visa organizacija (Kath ir kt., 2010). Taigi, teigiamas mikroklimatas kolektyve skatina ne tik pasitikėjimą vadovais, bet ir visa organizacinė sistema.

Psichologinis saugumas yra labai aktualus krizinių situacijų metu. Daugelis mokslininkų psichologinį saugumą analizavo atlikdami tyrimus su įvairių gydymo įstaigų darbuotojais. Tai ypač aktualu tapo tada, kai pasaulį užklupo Covid-19 pandemija, nusinešusi daugiau nei 6,5 milijono pasaulio gyventojų gyvybių (Pasaulio sveikatos organizacija, 2022). Gydymo įstaigos buvo apgultos pacientais, medikų darbo krūvis tapo nepakeliamai sunkus, trūko darbo jėgos, poilsio, kitų

būtinųjų darbo priemonių ir pan. Ma ir kt. (2021) aktyviai analizavo medicinos darbuotojų perdegimo sindromą Covid-19 pandemijos metu, tai siejant su lyderyste ir psichologiniu saugumu. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad psichologiškai saugi darbo aplinka, kurią sukuria vadovas lyderis, yra viena iš prielaidų mažinant darbuotojų stresą (Ma ir kt., 2021). Tyrimo rezultatai atskleidė, kad psichologinį saugumą jaučiantys darbuotojai jaučiasi saugūs, tai padeda sumažinti darbinės veiklos nesėkmes, stresą. Taigi, psichologiškai saugi darbo aplinka, kurianti malonią atmosferą ir teigiamus santykius, puoselėja didesnę psichologinio saugumo jausmą organizacijoje, o tai daro įtaką darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui.

Psichologinis saugumas mokslininkų buvo tyrinėjamas ir tuo metu, kai visą pasaulį apėmusios Covid-19 pandemijos metu ugdymo įstaigos pradėjo nuotolinį darbą, tai yra mokiniai / studentai mokėsi / studijavo nuotoliu iš namų, tuo tarpu pedagogai organizavo mokymą ne iš ugdymo įstaigų, o nuotoliniu būdu iš namų. Weiner ir kt. (2021) atliko tyrimą, kuriame analizavo psichologinio saugumo lygį pedagogų tarpe Covid-19 pandemijos metu, o tyrimo rezultatai parodė aukštą ugdymo įstaigų psichologinį saugumo lygį, kurį sudarė tokie veiksniai kaip atskaitomybė, pedagogų ir vadovų savarankiškumas, profesinė kultūra ir pedagogų gebėjimas tinkamai priimti sprendimus nuotolinio mokymo proceso metu.

Darbuotojų pasitikėjimą organizacija veikia ir **vadovų lyderystės** veiksnys. Connell ir kt. (2003) teigia, jog pirmiausia organizacijos lyderiai formuoja pasitikėjimą organizacija. Išanalizavus aibę mokslinių šaltinių pastebėta, kad lyderystė ir organizacinis pasitikėjimas daugiausiai analizuojamas per ryškiausią transformacinės lyderystės stilių (Islam ir kt., 2021). Transformacinė lyderystė suvokiama kaip lyderio iniciatyvus, atvirumas pokyčiams, sąmoningumas, pagalba siekiant išskirtinių rezultatų ir aukštų tikslų, aiškiai numatyta organizacijos vizija, kūrybiškumas, motyvacija, palaikymas, atsižvelgimas į poreikius (Busari ir kt., 2019; Jyoti ir Dev, 2015, Nohe ir Hertel, 2017). Transformacinės lyderystės stilių propaguojantis vadovas rūpinasi savo pavaldinių psichologine būsena, psichologiniu saugumu, o tai didina pasitikėjimą vadovu tarp darbuotojų (Islam ir kt., 2021). Nestabilios aplinkos ar organizacinių pokyčių metu transformacinė lyderystė skatina darbuotojų pasitikėjimą organizacija, motyvaciją, inovatyvumą bei įtraukia į problemų sprendimus įgyvendinant pokyčius (Islam ir kt., 2021). Lyderystė daro teigiamą įtaką darbuotojų pasitikėjimui organizacija – mažėja darbuotojų, kurie nori išeiti iš darbo, auga darbuotojų organizacinis įsipareigojimas (Connell ir kt., 2003).

Dirks'as ir Ferrin (2002) teigia, jog organizacinis pasitikėjimas atsiranda tada, kai organizacijoje reiškiasi transformacinė lyderystė. Pasitikėjimas lemia organizacinę sėkmę (Islam ir kt., 2021). Tyrimais įrodyta, kad darbuotojų pasitikėjimas organizacija ir transformacinė lyderystė turi teigiamą ryšį, ypač nestabilios aplinkos ar organizacinių pokyčių metu, kai lyderis prisideda prie darbuotojų pasitikėjimo organizacija augimo (Braun ir kt., 2013; Islam ir kt., 2021). Toks ryšys prisideda prie lyderio vadovo ir darbuotojų santykių stiprinimo, motyvacijos didinimo (Islam ir kt., 2021). Moksliniais tyrimais yra įrodyta, kad transformacinė lyderystė yra vienas iš veiksnių kuris formuoja darbuotojų organizacinį pasitikėjimą (Connell ir kt., 2003).

Transformacinės lyderystės stilius dažniausiai yra siejamas su pokyčiais organizacijoje, darbuotojų elgesiu pokyčių metu, įsitraukimu į darbą (Pattnaik ir Sahoo, 2021). Tyrimais įrodyta, kad transformacinė lyderystė skatina darbuotojų suvokimą apie pokyčius, jų reikalingumą ir naudingumą organizacijai, darbuotojai įsitraukia į darbą, o tai didina pasitikėjimą ne tik lyderiais, bet ir organizacija (Pattnaik ir Sahoo, 2021). Faupel ir Süß'as (2019) atlikti tyrimai įrodė, jog

transformacinė lyderystė, kuri daro teigiamą įtaką darbuotojams, motyvuoja, darbuotojai jaučiasi palaikomi, skatinami tobulėti, leidžia savarankiškai dirbti, formuoja stipresnę organizacinę pasitikėjimą. Tyrimais yra įrodyta, kad darbuotojai, kurie yra teigiamai veikiami transformacinės lyderystės stilių propaguojančio vadovo, pasitikės ne tik juo, bet ir organizacija, ir tai skatina jų norą dirbti efektyviau, viršyti darbuotojų pareigybės aprašymuose numatytus reikalavimus, siekti aukštų tikslų ir gerų darbo rezultatų (Faupel ir Süß, 2019). Taigi, galima teigti, jog lyderystė ir organizacinis pasitikėjimas yra neatsiejami konstruktai, kurie veikia organizacijos veiklą. Analizuoti moksliniai tyrimai įrodė, kad pasitikėjimais lyderiais teigiamai veikia darbuotojų efektyvumą, juos labiau įtraukia į organizacinius procesus bei tikslų siekimą pokyčių ar kitos nestabilios aplinkos metu organizacijoje, o tai bendrai skatina darbuotojų pasitikėjimą organizacija.

Svarbus darbuotojų pasitikėjimo organizacija veiksnys yra ir **vidinė komunikacija**. Zemlickienė ir kt. (2022) teigia, jog vidinė komunikacija yra procesas, kurio metu komunikuojančios šalys perduoda viena kitai aktualią informaciją, susijusią su organizacijos sistema. Išsami, savalaikė ir naudinga informacija leidžia darbuotojui pasitikėti organizacija. Pfeffer ir Veiga (1999) teigia, jog svarbios informacijos pasidalijimas su darbuotojais didina organizacinio pasitikėjimo lygį. Pavyzdžiui, darbuotojams atskleidžiami strateginiai organizacijos veiklos planai, kita konfidenciali informacija, o tai leidžia darbuotojams suvokti, kad organizacijos vadovybė jais pasitiki, dalijasi slapta informacija, atitinkamai darbuotojai taip pat pasitiki organizacija, t. y. didėja darbuotojų beasmenis pasitikėjimas. Shockley-Zalabak ir kt. (2000) tyrimu yra įrodyta, kad vadovo atviras, aiškus, tikslingas komunikavimas su darbuotojais, turi įtakos darbuotojų pasitikėjimui visa vadovybe ir organizacija, o minčių ir idėjų pasidalijimas stiprina ir pasitikėjimo suvokimą. Todėl Ahteela ir Vanhala (2011) teigia, jog atviras darbuotojo ir vadovo ryšys stiprina darbuotojo organizacinį pasitikėjimą. Kalbant apie darbuotojų organizacinį pasitikėjimą moderuojamą vidinės komunikacijos, darbuotojai nori būti išgirsti, nori keistis informacija su kolegomis, vadovais ir tai daro, o darbuotojų tarpusavio komunikacija organizacijoje kuria tokį mikroklimatą, kuriame drąsu ir laisva dalytis idėjomis, mintimis (Safari ir kt., 2020). Puikus mikroklimato lygis taip pat teigiamai veikia organizacinį pasitikėjimą, darbuotojams malonu būti jaukioje aplinkoje, kurioje laisvai gali komunikuoti ir kuri kupina pasitikėjimo, o tai turi teigiamą įtaką darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui (Ahteela ir Vanhala, 2011; Safari ir kt., 2020). Vadinasi, darbuotojai, pasitikėjimo kupinoje aplinkoje, laisviau ir atviriau komunikuoja tarpusavyje, dalijasi informacija, problemomis, mintimis, idėjomis, bendromis vertybėmis, t. y. aktyviai vysto socialinę komunikaciją, kartu puoselėdami tarpusavio pasitikėjimą (Den Hartog ir kt., 2016). Yue ir kt. (2019) teigia, jog efektyvus darbuotojų komunikavimas skatina teigiamus organizacijos rezultatus, tam pritaria Kang'as ir Sung'as (2017) teigdami, jog efektyvus komunikavimas tarp darbuotojų sukuria pojūtį, kad organizacija juos palaiko ir pasitiki.

Vidinė komunikacija mokslininkų aktyviai tyrinėta Covid-19 pandemijos metu. Guzzo ir kt. (2021) atliko tyrimą, kuriuo siekė nustatyti kaip komunikacija krizės metu gali paveikti organizacinį pasitikėjimą darbuotojų emocijomis, o tiksliau, kaip vadovai bendrauja su darbuotojais krizinių situacijų metu. Kaip Guzzo ir kt. (2021) teigė, jog ši tema yra kritinė spraga mokslinėje literatūroje, senai analizuota ir tyrinėta, kadangi pasaulio bendruomenė jau seniai buvo susidūrusi su tokio didelio masto problema, kaip Covid-19 pandemija, apimančia ne tik vieną ar kelias šalis, bet visą pasaulį. Covid-19 pandemija sukėlė neįprastą ir neapibrėžtą kontekstą, kuris darbuotojams sukėlė įvairias emocijas: baimę, dėkingumą, pyktis, kurios tyrimo metu buvo siejamos su vadovo komunikacija, kokias žinutes, informaciją ištransliuoja pavaldiniams ir kaip tos žinutės paveikia

darbuotojų organizacinį pasitikėjimą (Guzzo ir kt., 2021). Tyrimo rezultatai parodė, kad dėkingumą jautę darbuotojai buvo linkę pasitikėti organizacija, baimę jautę taip pat pasitikėjo organizacija, nes prisiėmė riziką, pyktį – nenustatė reikšmingo poveikio organizaciniam pasitikėjimui (Guzzo ir kt., 2021). Šis tyrimas įrodė, kad vadovo komunikacija, sukelti tam tikras emocijas, gali paveikti pasitikėjimą organizacija, tai yra darbuotojai, kurie jautė teigiamas emocijas (dėkingumą) pasitiki organizacija stipriau nei tie darbuotojai, kurie jautė neigiamas emocijas (Guzzo ir kt., 2021).

Taigi, galima teigti, jog atvira, sąžininga komunikacija (su kolegomis, su vadovais) gali teigiamai veikti darbuotojų pasitikėjimą organizacija (Shockley-Zalabak ir kt., 2000). Teigiamos įtakos organizacinio pasitikėjimo augimui gali turėti ir darbuotojų tarpusavio komunikacijos stiprinimas (Safari ir kt., 2020).

Dar vienas svarbus veiksnys veikiantis organizacinį pasitikėjimą – **mokymasis ir ugdymasis**. Miri'is ir kt. (2014) mokymąsi apibrėžia kaip specialių sąlygų sudarymą darbuotojams, kad šie galėtų naudoti savo turimas žinias, įgūdžius ir per trumpą laiką pasiektų tam tikrą rezultatą. Smolarczyk ir Hauer'is (2014) ugdymąsi apibrėžia kaip asmeninį ir ilgalaikį procesą, kuris būtinas darbuotojams, siekiant susidoroti su iššūkiais ir problemomis darbe. Be to, Smolarczyk ir Hauer'is (2014) mokymąsi dar suskirsto į dvi grupes: praktinį mokymąsi, kai darbuotojai mokosi užsiėmimų metu, ir suvokimo mokymąsi, kai darbuotojas mokosi iš savo klaidų ir patirties. Bigley'is ir Pearce'as (1998) teigia, kad organizacija, kuri rūpinasi darbuotojų žinių ir įgūdžių tobulinimu, gali padidinti organizacinį pasitikėjimą – darbuotojų pasitikėjimas didinamas, kai organizacija gerina jų žinias, įgūdžius įvairių mokymų metu. Pasitikėjimas yra esminis profesionalios besimokančios bendruomenės (darbuotojų) pagrindas (Kalkan, 2016). Taigi, galima daryti išvadą, kad galima pasitikėti organizacija, kuri skiria dėmesį ir laiką savo darbuotojų mokymuisi bei organizacijos sistemų tobulinimui.

Žmogiškųjų išteklių valdymo sistema – viena svarbiausia organizacijos struktūros dalis, organizuojant darbuotojų mokymą, kad šie įgautų naujų žinių ir įgūdžių (Safari ir kt., 2020). Mokymai didina darbuotojų žinių ir informacijos lygį, darbuotojai tampa kompetentingi. Bigley'is ir Pearce'as (1998) teigia, kad organizacija, atsižvelgdama į darbuotojų norus ir lūkesčius, organizuoja tikslingus mokymus darbuotojams, konstruoja tikslingas mokymo ir ugdymo programas, kurios domina darbuotoją ir jie suvokia, kad organizacija vertina jų pastangas mokytis ir ugdyti save, o tai sustiprina pasitikėjimą visa organizacija. Be to, darbuotojams suvokus, kad vadovai vykdo savo įsipareigojimus dėl mokymųsi organizavimo, didėja darbuotojų pasitikėjimas vadovais, organizacija bei noras siekti organizacijos tikslų (Kouhsari ir kt., 2022). Safari'is ir kt. (2020) teigia, jog darbuotojų mokymasis ir ugdymasis didina jų pasitikėjimą savimi ir ugdo įvairius gebėjimus. Darbuotojų tobulėjimas kuria tikrumo jausmą, karjeros galimybes, tinkamą atmosferą ir pasitikėjimą organizacija, todėl investicijos į darbuotojų mokymąsi ir ugdymąsi yra būtinos (Tzafrir ir kt., 2004). Kaip teigia Safari'is ir kt. (2020), darbuotojų mokymosi ir ugdymosi finansavimas skatina beasmenį pasitikėjimą organizacija. Ahteela ir Vanhala (2011) teigia, jog darbuotojai, matydami potencialą ir vertindami naudą, kurią gali gauti mokymųsi metu, labiau pasitiki visa organizacija.

Rong'o ir kt. (2019) atlikti tyrimai įrodė, kad darbuotojų mokymasis teigiamai veikia pasitikėjimą kolegomis. Tyrimų metu buvo pagrįsta nuomonė, kad komandinis mokymasis turi didelę teigiamą naudą pasitikėjimo ir kūrybiškumo augimui kolektyve, taip pat padaryta išvada, kuri įrodo, jog pasitikėjimas yra mediatorius tarp komandinio mokymosi ir kūrybiškumo (Rong ir kt., 2019).

Taigi, galima daryti išvadą, kad mokymasis ir ugdymasis gali pagerinti bendrą darbuotojų nuomonę apie organizaciją, kolegas (Al-Enzi ir Diab-Bahman, 2020). Organizuojami mokymai, kurie atitinka darbuotojų pageidavimus, lūkesčius ir norus, didina darbuotojų pasitikėjimą organizacija.

Atlygio sistema yra dar vienas svarbus ir aktualus organizacinio pasitikėjimo veiksnys. Kaip teigia Ferrin ir Dirks`as (2003), atlygio arba darbo užmokesčio sistemos pagalba galima motyvuoti darbuotojus ir paskirstyti turimus organizacijos išteklius. Atlygis gali būti piniginis – premijos, priedai, ir nepiniginis – padėkos, viešas pripažinimas ar įvertinimas ir pan. (Javaid ir kt., 2020). Ahteela ir Vanhala (2011) tyrimo rezultatais įrodė, jog sąžininga atlygio sistema teigiamai veikia darbuotojų pasitikėjimą organizacija, o Ferrin ir Dirks`as (2003) teigia, kad atlygio struktūra labiau veikia organizacinio pasitikėjimo formavimą.

Analizuojant atlygio sistemą pastebėta, jog skaidrūs ir objektyvūs atlygio kriterijai yra organizacinio pasitikėjimo pagrindas (Inkpen ir Tsang, 2005). Aiškūs ir skaidrūs kriterijai sumažina netikrumo jausmą ir darbuotojų savanaudiško elgesio tikimybę, kuri gali sukelti nepasitikėjimą organizacija bei kolegoms (Robson ir kt., 2008). Maurer (2010) teigia, jog būtinas šalių tarpusavio pasitikėjimas, aiškiai apibrėžiant gaunamą naudą ir pamatuojamus atlygio sistemos kriterijus. Esant šioms sąlygoms yra stiprinamas darbuotojų teisingumo veiksnys, kuris palengvina pasitikėjimo stiprinimo procesą (Robson ir kt., 2008). Taigi, objektyvus, sąžiningas ir skaidrus darbo užmokestis teigiamai veikia darbuotojų organizacinį pasitikėjimą (Maurer, 2010).

Įvertinę atlygio sistemos kriterijus, mokslininkai toliau vertino bendrą atlygio sistemą esant organizaciniam darbuotojų pasitikėjimui. Kaip McCauley`is ir Kuhnert`as (1992) teigia, kad sąžininga atlygio sistema skatina darbuotojus labiau pasitikėti organizacija. Inkpen`as ir Tsang`as (2005) teigia, jog atlygio sistema gali prisidėti prie abiejų šalių pasitikėjimo didinimo ir formavimo. Šiuo atveju tyrimai parodė, kad atlygio sistema gali formuoti arba didinti pasitikėjimą vadovais ir kolegoms. Mayer`io ir Davis`o (1999) atlikti tyrimai patvirtino, kad pasitikėjimas vadovu labiausiai išauga tada, kai organizacijoje yra sukuriama aiški ir objektyvi atlygio sistema. Tuo tarpu pasitikėjimas tarp kolegų išauga tada, kai yra įdiegta visiems darbuotojams pritaikyta atvira atlygio sistema (Robson ir kt., 2008). Darbuotojai jaučia didesnę pasitikėjimą vienas kitu, vadovais ir visa organizacija, kai gauna išsiamą informaciją apie atlygio sistemą, tai sumažina rizikas ir neapibrėžtumą bei darbuotojų savanaudiškumą (Maurer, 2010). Kwok`o ir kt. (2021) atliktas tyrimas įrodė, jog didesnis darbo užmokestis teigiamai susijęs su pasitikėjimu organizacija, taip pat didesnis darbo užmokestis pateisina ar net viršija darbuotojų lūkesčius, o tai didina darbuotojų pasitikėjimą organizacija, priešingai nei minimalus darbo užmokestis, kuris nepateisina lūkesčių ir neformuoja organizacinio pasitikėjimo.

Taigi, galima daryti išvadą, jog atlygio sistema stipriai veikia organizacinį pasitikėjimą. Analizuoti mokslininkų atlikti tyrimai įrodo, jog didesnę darbo užmokestį gaunantys darbuotojai linkę labiau pasitikėti organizacija nei mažesnę darbo užmokestį gaunantys darbuotojai. Taip pat atliktais moksliniais tyrimais įrodyta, jog darbuotojams reikalinga aiški, objektyvi ir sąžininga atlygio sistema, kuri neleistų kilti nesusipratimams, pykčiams tarp kolektyvo narių ar vadovų, kadangi atlygio sistema bendrai turi būti taikoma visiems vienodai. Visos šios išvardytos sąlygos formuoja ir didina darbuotojų organizacinį pasitikėjimą.

Karjeros galimybių veiksnys yra taip pat neatsiejamas nuo pasitikėjimo organizacija. Ertürk`as ir Vurgun`as (2015) teigia, jog karjeros galimybės skatina pasitikėti organizacija, darbuotojai linkę

atsidėkoti organizacijai už suteiktas karjeros galimybes, todėl jų pasitikėjimas organizacija yra lyg padėka už tai, ką gavo organizacijoje. Hernaus'as ir kt. (2019) teigia, jog tik tinkamos karjeros galimybės padeda organizacijai išlaikyti darbuotojus ir pasiekti ambicingus organizacinius tikslus. Norint suteikti tinkamą karjerą darbuotojui yra būtinas vidinis karjeros valdymas, kuris taip pat veikia darbuotojo organizacinį pasitikėjimą (Haridas ir kt., 2021). Organizuojamos darbuotojų atrankos į laisvas darbo vietas organizacijoje, parodo, kaip organizacija vertina savo darbuotojus ir kokias galimybes suteikia jų tobulėjimui (Harel ir Tzafrir, 1999).

Karjeros galimybių suteikimas darbuotojams, plėtojant jų karjerą bei tobulėjimą, yra vertinamas kaip organizacijos investicija į darbuotojus (Aryee ir kt., 2002). Atlikti tyrimai įrodė, jog organizacinis pasitikėjimas didėja, kai organizacija investuoja į savo darbuotojus, jų karjerą ir tobulėjimą (Haridas ir kt., 2021). Tokį organizacijos veikimą darbuotojai dažnai laiko organizacine parama, o tai dar labiau padidina jų organizacinį pasitikėjimą (Kashyap ir Rangnekar, 2016). Darbuotojai karjeros galimybes dažnai sieja su organizacijos vadovais, jų veiksmais, sprendimų priėmimais ir požiūriu. McCauley'is ir Kuhnert`as (1992) tyrimais įrodė, kad darbuotojai pasitiki organizacija, kai suteikiamos karjeros galimybės, profesinis tobulėjimas, o darbuotojai vadovų veiksmus ir sprendimus vertina kaip teisingus. Teigiama, kad darbuotojai pasitiki organizacija, kai vadovai geba numatyti karjeros galimybes organizacijoje ir valdyti organizacijos ateities planus (Haridas ir kt., 2021). Tokioje organizacijoje, kurioje atsižvelgiama į lūkesčius, darbuotojai nori dirbti, tobulėti ir siekti ambicingų organizacijos tikslų (Kashyap ir Rangnekar, 2016).

Zeffane'as ir Connell (2003) tyrimais įrodė, jog darbuotojų darbo vietos pakeitimas organizacijoje gali padidinti jų organizacinio saugumo jausmą, o tai teigiamai veikia pasitikėjimą. Ferres ir kt. (2005) teigia, kad nesaugumo jausmas organizacijoje darbuotoją gali pažeisti psichologiškai, kadangi nėra aiški darbuotojo ateitis organizacijoje, todėl šiuo atveju gali sumažėti organizacinis pasitikėjimas ir pablogėti požiūris į pačią organizaciją. Tai gali paskatinti darbuotojų kaitą organizacijoje, kai nėra užtikrinamos karjeros galimybės, saugumas ir kiti lūkesčiai.

Taigi, karjeros galimybės taip pat daro įtaką organizaciniam pasitikėjimui. Tinkamas karjeros galimybių valdymas organizacijoje gali padėti siekti aukštų tikslų. Darbuotojai jaučiasi psichologiškai saugūs ir laimingi, kada yra pateisinami jų lūkesčiai dėl karjeros galimybių. Organizaciniu požiūriu vadovai taip pat jausis saugūs, priėmę tinkamus sprendimus dėl darbuotojų karjeros organizacijos viduje, siekiant gerovės ne tik patiems darbuotojams bet ir visai organizacijai.

Dalyvavimas ir įgalinimas taip pat veikia organizacinį pasitikėjimą. Anksčiau aptarti moksliniai tyrimai įrodė, jog darbuotojams labai svarbu dalyvauti organizacijos veikloje, sprendimų priėmime, įsitraukti į įvairias organizacines veiklas, kurios nebūtinai turi būti susijusios su tiesioginių pareigų ar darbinių funkcijų atlikimu. Šiai nuostatai pritaria ir Wech (2002) teigdama, jog yra būtina įtraukti darbuotojus į organizacijos valdymą, sudarant patikimą aplinką. Įsitraukimas į organizacinę veiklą suteikia nemažai naudos ir darbuotojui, ir organizacijai – skatina darbuotojų pasitenkinimą darbu, didina įsipareigojimo jausmą ir organizacijos veiklos efektyvumą, be to, darbuotojas jaučia stiprų įgalinimo jausmą, tiki organizacijos vizija, misija ir vertybėmis, siekia tikslų, įsitraukia į organizacijos sprendimų planavimo ir priėmimo procesus (Aksel ir kt., 2012). Ahteela ir Vanhala (2011) teigia, jog darbuotojų įgalinimas organizacinėse veiklose ir įtraukimas į sprendimų planavimo ar priėmimo procesus, didina darbuotojų pasitikėjimą organizacija. Šiai nuostatai pritaria ir Babiliūtė-Jucevičienė (2013) pridėdama, kad organizacijos tikslai, darbuotojams suteiktos

pareigos, motyvavimo, paskatų ir atlygio sistemos gali būti stiprūs organizaciniai veiksniai, kurie daro įtaką pasitikėjimui tarp darbuotojų ir organizacijos.

Dalyvavimas ir įgalinimas daro įtaką pasitikėjimui tarp darbuotojų, t. y. horizontaliam pasitikėjimui. Laisvė išsakyti savo nuomonę, idėjas bei jaustis išklaustytu, suprasti, kad atsižvelgus į išsakytą nuomonę buvo priimti atitinkami sprendimai, daro teigiamą įtaką darbuotojų tarpusavio pasitikėjimui (Mishra, 1996). Remiantis šia nuostata, galima teigti, kad darbuotojų tarpusavio organizacinis pasitikėjimas dar labiau auga, kai sprendimų priėmime, planavime darbuotojai ir vadovai bendradarbiauja (Ferrin ir Dirks, 2001).

Dalyvavimas ir įgalinimas taip pat veikia pasitikėjimą vertikaliam organizacijos lygmenyje. Tzafrir'as ir kt. (2004) teigia, jog sprendimų priėmimo perdavimas žemesniam organizacijos lygmeniui (pavyzdžiui, vadovas perduoda darbuotojui) taip pat didina tarpusavio pasitikėjimą. Aksel'is ir kt. (2012) vadovų įgalinimą aiškina kaip darbuotojų galimybę būti savarankiškais priimant sprendimus, prisiimti atsakomybę už priimtus sprendimus, dalyvauti planuojant ir priimant organizacinius procesinius sprendimus. Chiang'as ir Jang'as (2008) įgalinimą traktuoja kaip darbuotojų suvokimą apie jų poreikius ir galimybes, vadovų pasitikėjimą jais ir pagalbą siekiant organizacinių tikslų maksimaliai petenkinant lūkesčius ir poreikius. Gholami'as ir kt. (2019) teigia, jog yra reikšmingas ryšys tarp įgalinimo ir organizacinio pasitikėjimo, kuris yra susijęs su informacijos perdavimu ir savarankišku veikimu pagal aktualią informaciją. Organizacinis pasitikėjimas didėja, kai darbuotojai supranta, kad jie gauna savalaikę, aktualią, tikslią ir aiškią darbinę informaciją iš vadovų, informacija nuo jų nėra slepiama ir lengvai prieinama, o subtilius profesinius klausimus darbuotojai asmeniškai sprendžia su vadovais, tad konfidencialumas taip pat didina darbuotojų organizacinį pasitikėjimą (Gholami ir kt., 2019).

Joo'is ir kt. (2022) analizavo įgalinančią lyderystę ir organizacinį pasitikėjimą. Tyrimo metu įrodyta, kad įgalinančią lyderystę vadovai demonstruoja per darbo reikšmės pabrėžimą, darbuotojų skatinimą dalyvauti sprendimų priėmimo procesuose, pasitikėjimą darbuotojų darbo rezultatais, biurokratinių kliūčių šalinimą, o toks įgalinančios lyderystės demonstravimas skatina darbuotojų psichologinį saugumą, dalijimąsi informacija, grįžtamąjį ryšį, norą mokytis, ugdytis ir visa tai teigiamai veikia organizacinį pasitikėjimą (Joo ir kt., 2022). Kiti mokslininkai analizavo vadovų dalyvavimą organizacijos veikloje, kuris moderuoja ryšį su organizaciniu pasitikėjimu. Tyrimų duomenimis lyderių dalyvavimas organizacijos veikloje daro įtaką darbuotojų organizaciniam pasitikėjimui, t. y. vadovai gali dar labiau padidinti organizacinį pasitikėjimą, dalyvaujant svarbių organizacijos sprendimų priėmime ar aktyvioje organizacijos veikloje ir darbuotojai, matydami tokį vadovų elgesį, jaus didesnį pasitikėjimą vadovais (Dahmardeh ir Nastiezaie, 2019). Taigi, geresnių organizacinių rezultatų leidžia pasiekti vadovų ir darbuotojų abipusis pasitikėjimas ir įsipareigojimai atsakingai vykdyti pareigas bei tobulinti žinias.

Mokslininkai taip pat analizavo ryšį tarp darbuotojų psichologinio įgalinimo ir pasitikėjimo organizacija. Psichologinį įgalinimą Ugwu'is ir kt. (2014) apibūdina kaip šaltinį, kuris darbuotojui leidžia aktyviai įsitraukti į darbą. Atlikti tyrimai patvirtino ryšį tarp psichologinio įgalinimo ir organizacinio pasitikėjimo bei įsitraukimo į darbą, t. y. psichologinis įgalinimas yra susijęs su įsitraukimu į darbą, o įsitraukimas yra susijęs su organizaciniu pasitikėjimu, todėl galima daryti išvada, kad įsitraukimas į darbą teigiamai veikia psichologinį įgalinimą ir organizacinį pasitikėjimą (Ugwu ir kt., 2014). Mokslininkai tvirtina, kad teigiamą organizacinį pasitikėjimą ir psichologinį

įgalinimą turintys darbuotojai parodys didesnę įsitraukimo į darbą lygį, atliekamas darbas bus našesnis ir efektyvesnis (Ugwu ir kt., 2014).

Pasitenkinimas darbu taip pat svarbus veiksnys, veikiantis darbuotojų pasitenkinimą organizacija. Pasitenkinimas darbu anksčiau buvo traktuojamas kaip maloni, teigiama emocinė būseną, atsirandanti dėl dirbamo darbo ar darbo patirties įvertinimo (Locke, 1976, cit. iš Silva ir kt., 2022). Kiti mokslininkai teigia, kad pasitenkinimas darbu yra skirtumas tarp vertinamų ir jaučiamų darbo rezultatų, kuriuos darbuotojas turėtų gauti (Helepotá ir Shah, 2011, cit. Pathardikar ir kt., 2022). Pasitenkinimą darbu veikia įvairūs veiksniai: patinkantis darbas, atlyginimas, paaukštinimas pareigose, lankstus darbo grafikas, santykiai tarp kolegų, psichologinis saugumas ir pan. (Pathardikar ir kt., 2022; Silva ir kt., 2022). Analizuojant mokslinius šaltinius pastebėta, kad pasitenkinimas darbu yra neatsiejamas nuo teisingumo ir sąžiningumo suvokimo. Tyrimais įrodyta, kad kuo didesnis teisingumo suvokimas darbo vietoje, tuo didesnis pasitenkinimas darbu, kuris įpareigoja darbuotoją sąžiningai atlikti savo pareigas, o visa tai ugdo teigiamą organizacinį pasitenkinimą (Jang ir kt., 2017; Safdaras ir Liu, 2020).

Maloni organizacinė aplinka yra vienas iš veiksnių, kuris daro įtaką darbo pasitenkinimui. Tyrimais įrodyta, kad organizacijos, išlaikančios malonią aplinką viduje, kuri veikia pasitenkinimą darbu, darbuotojai jaučią didesnę organizacinį pasitenkinimą nei tų organizacijų, kurios negeba sukurti patrauklios darbinės aplinkos, veikiančios organizacinį pasitenkinimą (Li ir kt., 2018). Organizacinę aplinką kuria tiek darbuotojai, tiek vadovai, palaikydami emocinį ryšį ir teigiamus santykius, kurie paremti abipusiu pasitenkinimu, jaučios, malonios darbinės atmosferos formavimu, o visa tai lemia pasitenkinimą darbu (Gupta ir Singla, 2016).

Darbuotojų organizacinį pasitenkinimą veikia pasitenkinimo darbu jausmas. Tyrimais įrodyta, kad darbuotojo, kuris jaučia pasitenkinimą savo darbu, organizacinį pasitenkinimą tiesiogiai ir teigiamai veikia pasitenkinimas vadovu, organizacija ir disciplinuotas, drausmingas darbas, taip pat atlyginimas ir paaukštinimas pareigose turi teigiamą tiesioginę įtaką organizaciniam pasitenkinimui (Erdal ir Altindag, 2020).

Daugybę mokslininkų analizavo ryšį tarp pasitenkinimo darbu ir organizacinio pasitenkinimo. Nustatant šį ryšį, galima teigti, jog didelę įtaką turėjo pasitenkinimo darbu veiksniai: patinkantis darbas, darbo užmokestis, maloni darbinė aplinka, santykiai tarp kolegų ir vadovų, paaukštinimas pareigose ir pan. (Aygun, 2021). Įvairiais tyrimais buvo įrodyta, kad pasitenkinimas darbu tiesiogiai ir teigiamai veikia pasitenkinimą organizacija (Aygun, 2021; Recica ir Dogan, 2019).

Organizacinį pasitenkinimą veikia ir organizacijoje vyraujanti **kultūra**. Kaip teigia Belias'as ir Koustelios'as (2014), organizacinė kultūra yra organizacijos darbuotojų priimtos tam tikros nuostatos, elgesys, kurie turi įtakos organizacijos gerovei, darbinių funkcijų atlikimui. Siyadat'as ir kt. (2018) teigia, jog viena iš pagrindinių organizacinės kultūros savybių yra pasitenkinimo kūrimas – teigiama organizacijos kultūra skatina darbuotojus pasitenkinti pačia organizacija ir sprendimų priėmimu. Pastebėta, kad organizacinė kultūra tyrimų metu buvo siejama su žinių dalijimusi ir informacijos keitimusi, siekiant tikslų organizacijos gerovei. Tyrimais įrodyta, kad informacijos keitimasis ir žinių pasidalijimas su bendradarbiais veikia pasitenkinimą (Ardichvili ir kt., 2006; Lee ir kt., 2020). Vasin'as ir kt. (2020) teigia, kad tarpasmeninis pasitenkinimas yra pagrindas žmonėms bendrauti ir efektyviai veikti organizacijai. Ng'o (2022) atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad esminis dalykas, palengvinantis žinių dalijimąsi, yra organizacinis pasitenkinimas, tačiau siejamas tik su

tomis organizacijomis, kurios vienu metu akcentuoja lankstumą ir gebėjimą prisitaikyti. Terzi (2016) atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad organizacijoje, kurioje dominuoja pareigų kultūra, darbuotojai yra linkę labiau pasitikėti organizacijos vadovu ir atvirkesčiai, organizacijoje, kurioje dominuoja labiau į sėkmę orientuota atmosfera, darbuotojai labiau pasitiki savo kolegomis nei vadovu.

Išskirtinį tyrimą atliko Oh'as (2022), kuris tyrinėjo etiško klimato poveikį organizaciniam pasitikėjimui. Etiškas klimatas apibrėžiamas kaip normatyvinis klimatas, atspindintis organizacijos procesus, politiką ir praktiką, susijusius su moraliniais rezultatais (Cullen ir kt., 2003). Etnis klimatas organizacinio pasitikėjimo kontekste buvo nagrinėjamas pagal 7 veiksnus: asmeniniai interesai, efektyvumas, komandos interesai, socialinės atsakomybės, asmeninės moralės, taisyklės ir standartinės procedūros, įstatymai ir profesiniai kodeksai (Oh, 2022). Tyrimo rezultatai patvirtino, kad tokie veiksniai kaip: socialinė atsakomybė, asmeninė moralė, taisyklės ir standartinės procedūros bei įstatymai ir profesiniai kodeksai veikia pasitikėjimą vadovais, o tokie veiksniai kaip socialinė atsakomybė bei įstatymai ir profesiniai kodeksai veikia pasitikėjimą pačia organizacija (Oh, 2022). Asmeninė moralė reiškia, kad darbuotojai elgiasi ir priima sprendimus pagal savo moralinius įsitikinimus, etikos standartus, vadovai gerbia darbuotojų nuomonę, o tai didina pasitikėjimą jais, taip pat pasitikėjimas vadovais didėja, kai organizacijos sukuria atmosferą, kuri pabrėžia, kad darbuotojai taisykles ir standartinės darbo procedūras pripažįsta ir jų laikosi (Oh, 2022). Tyrimo rezultatai įrodo, kad socialinė atsakomybė didina darbuotojų pasitikėjimą vadovais ir organizacija, kai yra priimami teisingi sprendimai, užtikrinami vieši interesai, vadovaujamosi įstatymais ir profesiniais kodeksais bei pabrėžiama jų svarba darbuotojams (Oh, 2022). Tyrimo rezultatai nustatė, kad didžiausią įtaką pasitikėjimui organizacija turi socialinės atsakomybės veiksnys, o vadovu – įstatymai ir profesiniai kodeksai bei asmeninė moralė, kuri aiškinama kaip laisvas įsitikinimų reiškimas, taip pat darbuotojai linkę pasitikėti organizacija, kai mano, kad ji etiška, tada atitinkamai ir patys darbuotojai dažniau elgiasi etiškai ir priima etiškus darbinus sprendimus (Oh, 2022).

Taigi, pasitikėjimas organizacija kuria vienybę tarp darbuotojų, išlaiko vertybes, teisingumą, teisėtumą, efektyvumą, gebėjimus (Siyadat ir kt., 2018). Visa tai vėliau išauga į organizacinę kultūrą, kuri yra puoselėjama organizacijos viduje vardan darbuotojų ir visos organizacijos gerovės.

2.4. Veiksniai, lemiantys pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu

Įvairios krizinės situacijos sparčiai keičia organizacijų veiklas. Paskutiniai keleri metai organizacijoms nepagailėjo įvairių sunkumų, kai veikla balansavo tarp išlikimo ir stabdymo ar bankroto. Coca-Stefaniak'as ir kt. (2020) pastebi, kad organizacijos nėra salos, tai sistemos, veikiamos išorinių jėgų, kitaip problemų, iššūkių ar krizių. Organizacijų veiklos stabilumą ypač sukrėtė pagrindinės šių dienų krizės: pasaulinė Covid-19 pandemija, Rusijos karas prieš Ukrainą, migrantų ir eneregetikos krizės. Carnevale ir Hatak'as (2020) tyrimų rezultatai įrodė, kad išorinės problemos kelia grėsmę organizacijų išlikimui, organizacijos priverstos greitai reaguoti į kritinę situaciją, prie jos prisitaikyti bei suvaldyti organizacinius procesus ir darbuotojus. Visa tai sukelia nemažai sumaišties organizacijos viduje ir kaip Coca-Stefaniak'as ir kt. (2020) teigia, kad krizės labiausiai paliečia pažeidžiamiausią organizacinę grandį – darbuotojus, yra kenkiama jų gerovei, kūrybiškumui, darbo rezultatams, santykiams. Remiantis įvairių tyrimų rezultatais, galima teigti, kad krizinės situacijos neigiamai veikia vidinę organizacinę aplinką, procesus, sistemas ir organizacinę veiklą.

Viena iš pirmųjų pastarųjų metų išorinių grėsmių yra 2019 metais gruodį Kinijoje kilusi Covid-19 pandemija, beprecedentė krizė. Covid-19 pandemija pasaulyje sukėlė didelį neapibrėžtumą, nežinomybę, grėsmę gyvybei, sveikatos saugumui ir žmonių gerovei (Coca-Stefaniak ir kt., 2020). Covid-19 pandemija palietė ne tik individus, bet ir organizacines veiklas, sulėtino jų ekonomiką, sumažėjo pramonės ir paslaugų sektoriai, išaugo nedarbo lygis (Su ir kt., 2022). Nors Covid-19 pandemija šiek tiek atslūgo, tačiau organizacijoms vis tiek tenka ieškoti naujų būdų, kaip išlikti konkurencingoje rinkoje (Al-Enzi ir Diab-Bahman, 2020). Covid-19 pandemijos metu organizacijos susidūrė ne tik su išorinėmis grėsmėmis, bet ir vidinėmis, kurios daugiausiai susijusios su darbuotojais, kurie taip pat gali būti paveikti išorinių pokyčių, todėl būtina jiems rodyti ypatingą dėmesį (Carnevale ir Hatak, 2020). Dėl to Al-Enzi'is ir Diab-Bahman'as (2020) rekomenduoja organizacijoms daugiau dėmesio skirti darbuotojams, jų lūkesčiams, organizacijos politikai, inovacijoms, kad galėtų lengviau prisitaikyti prie nuolat kintančios grėsmingos aplinkos. Siekiant išlaikyti darbuotojus organizacijoje yra svarbu išlaikyti jų pasitenkinimą darbu. Kaip teigia Aygun'as (2021), organizacija net ir kritinių situacijų metu privalo išlaikyti malonią darbinę aplinką, gerus santykius su darbuotojais, užtikrinti stabilų darbo užmokesčio mokėjimą, esant galimybei paaukštinti darbuotojus pareigose, sudaryti tokias sąlygas ir atmosferą, kad darbuotojams ir toliau būtų malonu atlikti jiems pavestas organizacines funkcijas.

Covid-19 pandemija taip pat pakoregavo ir žmogiškųjų išteklių valdymą. Kaip teigia Carnevale ir Hatak'as (2020), vadovai turėjo greitai reaguoti į nenuspėjamą aplinką, padėti darbuotojams prisitaikyti dirbti prie naujos, nežinomos, nestabilios aplinkos, įveikti įvairius iššūkius ir radikalius pasikeitimus organizacinėje aplinkoje ir už jos ribų. Vadovai buvo priversti kurti naujas darbo sąlygas darbuotojams, siekiant juos apsaugoti nuo Covid-19 viruso (de Lucas Ancillo ir kt., 2021). Vienas iš didžiausių iššūkių organizacijos vadovams ir darbuotojams buvo greitas prisitaikymas dirbti nuotoliniu būdu, iš namų (Carnevale ir Hatak, 2020). Siekiant apsaugoti darbuotojus nuo klastingo viruso, nuotolinis darbas buvo vienas iš geriausių būdų organizacijai suteikti saugumo jausmą (de Lucas Ancillo ir kt., 2021). Al-Enzi'is ir Diab-Bahman'as (2020) teigia, kad Covid-19 pandemija organizacijos vadovams, darbuotojams paliko daug neatsakytų klausimų, daug nežinomybės ir baimės jausmą dėl viruso sukeltos pandemijos.

Pasaulinio masto Covid-19 pandemija ypač paveikė žmonių socialinius santykius, kurie buvo apriboti, griežtai draudžiama kontaktuoti su asmenimis. Kaip teigia DiDonato (2020), buvimas kartu su kitais ir žmogiškasis bendravimas yra pagrindiniai ir natūralūs žmogaus poreikiai, o socialinis atsiribojimas yra labai sudėtingas reiškinys, kai staiga ir per trumpą laiką asmenys turi nutraukti aktyvų socialinį bendravimą, žmonės patiria šoką. Lee ir Li (2021) teigia, jog darbuotojų socialinis atsiribojimas, kaip viena iš pandemijos valdymo prevencijos priemonių, veikia organizacinį pasitikėjimą, t. y. darbuotojai suvokę Covid-19 grėsmę gyvybei ir sveikatai, pasitikės valstybės valdžios institucijų vykdomomis pandemijos valdymo prevencinėmis priemonėmis organizacijose, o toks požiūris leidžia pasitikėti ir pačia organizacija, kurios veiksmai, valdant pandemiją, nukreipti į darbuotojų apsaugą. Socialinių santykių ribojimas paveikė ir asmenų psichologinę gerovę. Covid-19 pandemijos metu organizacijoms teko susidurti ir su darbuotojų psichologiniu palaikymu (Qin ir Men, 2022), nes pandemija daugelį darbuotojų privertė jaustis beviltiškai, izoliuotais ir priblokštais (Kaufman, 2020, cit. Qin ir Men, 2022). Moksliniai tyrimai patvirtino, kad darbuotojų psichologinis palaikymas yra susijęs su organizacijos komunikacija, nors ir nuotoline, kuri sukuria atvirą ir palaikančią atmosferą, skatinančią organizacinį pasitikėjimą, o tai sumažina darbuotojų beviltiškumo ir nerimo jausmus, duoda teigiamą naudą darbuotojų

psichologinei sveikatai (Qin ir Men, 2022). Taigi, organizacinį pasitikėjimą gali teigiamai veikti ir psichologinio saugumo jausmas.

Mokslininkai taip pat analizavo, kaip vadovų pranešimai krizinių situacijų metu gali paveikti darbuotojų organizacinį pasitikėjimą. Daugelis organizacijų stebi sveikatos institucijų aktualias informacijas ir apie jas informuoja savo darbuotojus, pavyzdžiui, Covid-19 pandemijos atveju rekomendacinė informacija dėl kaukių dėvėjimo, saugaus atstumo laikymosi, asmens higienos, patalpų dezinfekavimo, darbuotojų ir organizacijos elgesio, veiksmų viruso protrūkio metu (Guzzo ir kt., 2021). Vadovų pranešimai daugiausiai buvo susiję su Vyriausybės patvirtintomis socialinėmis normomis, kurių privalo laikytis kiekvienas asmuo. Darbuotojai atkreipia dėmesį į tai, kaip pati vadovybė laikosi socialinių normų susijusių su krize, ir jeigu jiems vadovų elgesys yra pavyzdinis, darbuotojai taip pat bus linkę laikytis socialinių normų ir pasitikėti vadovais, taigi, vadovų žinutės turi įtakos organizaciniam darbuotojų pasitikėjimui krizinių situacijų metu, o komunikacija krizių metu yra ypač svarbi (Guzzo ir kt., 2021). Organizacinis pasitikėjimas taip pat atsiranda, kai vadovai tinakami supažindina darbuotojus su naujausia informacija, o šie pasirenkę veikti pagal naujausias rekomendacijas ir priimti geriausius sprendimus, siekiant suvaldyti krizę (Zanini ir kt., 2022). Taigi, kritinėse situacijose be galo svarbus efektyvi vidinė komunikacija, kuri skatina darbuotojų organizacinį pasitikėjimą.

Organizacinis pasitikėjimas karo kontekste analizuojamas labai mažai, galima teigti, jog tai mokslininkų neištirta terpė, nėra nustatytas darbuotojų organizacinis pasitikėjimas kolegomis, vadovais ar pačia organizacija karo ar kitų ginkluotų susirėmimų metu. Tačiau organizacinio pasitikėjimo temą Rusijos karo prieš Ukrainą metu, 2022 m. rugsėjį pradėjo analizuoti Tamilina (2022), kuri teigia, kad pasitikėjimas yra esminis organizacijos veiksnys, prisidedantis prie ekonomikos augimo, demokratijos vystymo ir organizacinio stabilumo. Kaip pagrindinis socialinio pasitikėjimo analizės objektu buvo pasirinkti Ukrainos piliečiai, kurie šiuo metu kovoja su Rusijos invazija. Tyrimo duomenys atskleidė, kad Ukrainos konfliktas su Rusija tik dar labiau sustiprino Ukrainos gyventojų pasitikėjimą valdžios institucijomis, gyventojais ir juos sutelkė (Tamilina, 2022). Identifikuoti veiksniai, darantys įtaką pasitikėjimo kūrimui karo metu: gyvybės ir sveikatos saugumas, kaimynystės saugumas, demokratiniai siekiai, pasitikėjimas savimi ir valdžios institucijomis (Tamilina, 2022). Tačiau organizacinis pasitikėjimas karo metu nėra pakankamai tyrinėjamas, todėl būtina atlikti daugiau mokslinių tyrimų, kurie išanalizuotų, kaip politinės, ekonominės ar socialinės sąlygos veikia organizacinį pasitikėjimą (Tamilina, 2022). Karinės ar kitos krizinės situacijos metu yra svarbūs ir visuomenės mokymai, ugdymas, kaip elgtis nestabilios padėties metu, kokius būtinus daiktus reikia turėti su savimi, kaip įveikti baimes ir kitus psichologinius barjerus.

Analizuojant mokslinius šaltinius pastebėta, kad krizinės situacijos labiau tyrinėjamos kaip institucinio ar politinio pobūdžio pasitikėjimas. Visa tai gali oponuoti į tai, kad mokslininkai krizines situacijas linkę tyrinėti plačiau, valstybiniu mastu, objektais pasirinkdami bendrai visą visuomenę, o ne konkrečiai vienoje ar kitoje organizacijoje dirbančius darbuotojus, kurie nepriima jokių sprendimų valstybiniu lygmeniu. Šią mintį palaiko Johansson'as ir kt. (2021) teigdami, kad pasitikėjimas svarbus krizės metu, kadangi visuomenė linkusi laikytis vyriausybės rekomendacijų krizinių situacijų metu. Institucijų socialinio elgesio formavimas visuomenėje priklauso nuo to, kiek pati institucija pasitiki visuomene (Pierre, 2020). Pasitikėjimas yra suprantamas per valdžios veiklos suvokimą, kurį krizinių situacijų metu gali formuoti asmeninė patirtis, informacija apie institucijos

veiklą, gebėjimus, tačiau tai subjektyvus reiškinys, pagrįstas tam tikru suvokimu ir požiūriu į institucijas (Bengtsson ir Brommesson, 2022). Piliečiai reaguoja ne tik į dabartinius valdžios veiklos rezultatus, bet atkreipia dėmesį į ankstesnes patirtis, susijusias su valdžios veiklos suvokimu (Van Ryzin, 2007). Bengtsson'as ir Brommesson'as (2022) teigia, kad krizės gali sustiprinti piliečių pasitikėjimą valdžia ir institucijomis. Kritzinger ir kt. (2021) teigia, jog politinės iniciatyvos krizės metu didina pasitikėjimą, kurį lemia du veiksniai – piliečių kreipimasis į institucijas ir piliečių tikėjimas, vyriausybė juos apsaugos. Bengtsson'as ir Brommesson'as (2022) tyrimo metu atkreipė dėmesį į švietimo sistemą ir teigia, kad švietimas turi įtakos institucijų pasitikėjimui, kadangi aukštasis mokslas gali suteikti daugiau žinių ir informacijos visuomenei apie institucijų funkcionalizavimą. Taigi, pasitikėjimas valdžios institucijomis, kurias galima traktuoti kaip organizacijas, krizinių situacijų metu daro teigiamą poveikį visuomenei, kuri yra linkusi laikytis valdžios institucijų rekomendacijų ir reikalavimų dėl saugumo.

Krizės valdymo metu svarbų vaidmenį atlieka ir organizacijos lyderis, kuris skatina pasitikėjimą organizacija. Lacerda (2019) teigia, kad lyderio užmegzti sėkmingi santykiai su darbuotojais, stabdo nepasitikėjimą krizinių situacijų metu ir skatina pasitikėjimą tarp kolektyvo narių. Pasitikėjimą organizacija stiprina bendradarbiaujantis lyderis, kuris į problemų sprendimą įtraukia aktyvius darbuotojus, prašo išsakyti nuomones, pasiūlymus, siekia atrasti naujus problemų sprendimo būdus bei sąmoningai plėtoja aktyvaus klausymosi kultūrą ir tokiais savo veiksmais parodo pasitikėjimą, palaikymą organizacijos komanda (Lacerda, 2019). Krizinių situacijų metu lyderiai ypač rūpinasi organizacijos darbuotojais, vertina tarpasmeninius santykius, leidžia jiems jaustis patogiai, o tai dar labiau sustiprina darbuotojų pasitikėjimą organizacija (Lacerda, 2019). Tyrimais nustatyta, kad pasitikėjimais lyderiais daro teigiamą poveikį prisitaikant ir įveikiant įvairias organizacines krizes (Lou ir Huang, 2022), taip pat didina darbuotojų pasitikėjimą organizacija.

Al-Enzi'is ir Diab-Bahman'as (2020) analizavo darbo sąlygas kritinių situacijų metu, siejant jas su Covid-19 pandemija ir teigiant, kad darbo sąlygos pasikeitė drastiškai. De Lucas Ancillo'as ir kt. (2021) teigia, kad organizacijos, pagal valdžios institucijų rekomendacijas, pačios turi pasirinkti, kuriuos darbus darbuotojai privalo atlikti gyvai organizacijoje ir kuriuos gali atlikti dirbdami nuotoliniu būdu. Taigi, išryškėja nuotolinio darbo poreikis, kuris gali sukelti darbuotojams darbinės izoliacijos problemas.

Carnevale ir Hatak'as (2020) teigia, kad darbuotojai Covid-19 pandemijos metu, siekiant apriboti gyvą kontaktinį bendravimą, turėjo greitai persiorientuoti į nuotolinį darbą, adaptuotis prie pasikeitusių darbo sąlygų, organizacijos politikos ir procedūrų. Al-Enzi'is ir Diab-Bahman'as (2020) nuotolinį darbą grupuoja į nuotolinį darbą iš namų, nuotolinį darbą iš nuotolinių biurų ir mobilų nuotolinį darbą. Nuotolinis darbas iš namų aiškinamas kaip darbas, kuris atliekamas namuose, naudojant virtualias ir komunikacines priemones (pavyzdžiui, kompiuteriai, telefonai), nuotolinis darbas iš nuotolinių biurų – darbas, kuris atliekas toli nuo pagrindinio biuro esančiose darbo vietose, mobilus nuotolinis darbas – darbas, kuris tik retais atvejais atliekamas darbo vietoje organizacijoje, dažniau apimantis keliones, klientų lankymą jų organizacijose (Al-Enzi ir Diab-Bahman, 2020). Nuotolinio darbo organizavimas duoda naudą ir organizacijai, ir darbuotojams. Kaip teigia Al-Enzi'is ir Diab-Bahman'as (2020), nuotolinis darbas sumažina organizacijos kaštus, didina darbuotojų autonomiją ir produktyvumą, ugdo laiko planavimo įgūdžius, didina pasitenkinimą darbu, o darbuotojai gali lanksčiau dirbti, patys pasirinkti jiems geriausią laiką darbui, būti su šeima, sutaupyti pinigų, ligos atveju gali dirbti ir įgyvendinti organizacinius

įsipareigojimus. Nuotolinio darbo idėja ne visada buvo teigiamai vertinama ir propaguojama organizacijose, nuotolinis darbas anksčiau buvo vertinamas kaip tinginystės ir motyvacijos stokos išraiška (Al-Enzi ir Diab-Bahman, 2020), tačiau šių laikų darbuotojai ypač vertina nuotolinį darbą ir suteikiamas teigiamas nuotolinio darbo galimybes – lankstus darbo grafikas, sutaupytos asmeninės lėšos, laikas su šeima.

Pastarojo meto krizės organizacijos vadovus privertė apmąstyti darbo organizavimo modelius, kokia yra palankiausia darbo vieta šiuo metu ir kokia ji bus po krizės (Al-Enzi ir Diab-Bahman, 2020). Šiuo atveju De Luca Acillo'as ir kt. (2021) laikosi nuomonės, kad taip, kaip buvo anksčiau, jau tikrai nebus. Ir dėl to hibridinis darbo modelis gali tapti ypač veiksmingas ir sėkmingas šių laikų organizacijose (Al-Enzi ir Diab-Bahman, 2020). Šiai nuomonei pritaria ir De Luca Acillo'as ir kt. (2021), teigdami, kad hibridinis darbo modelis gali atnešti naudą tiek organizacijai, tiek darbuotojui, toks darbo modelis organizaciją daro patrauklesne, o darbuotojai jaučiasi patogiai darbo vietoje, yra labiau motyvuoti.

Analizuojant mokslinius šaltinius pastebėta, kad nuotolinis darbas ne tik teigiamai veikia darbuotojus, bet gali sukelti tam tikras darbinės izoliacijos problemas. Dėl pakitusių darbo sąlygų darbuotojai gali jaustis atskirtais nuo organizacijos, jaustis vienišais, sumažėjusį norą siekti tikslo, motyvacijos stoka, o visa tai gali neigiamai paveikti darbuotojo gerovę (Carnevale ir Hatak, 2020). Newman'as ir Ford'as (2021) teigia, kad nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai gali jausti mažesnę pasitikėjimą organizacija. Nuotolinis darbas keičia ir socialinį bendravimą su kolegomis bei vadovais (Al-Enzi ir Diab-Bahman, 2020). Nuotolinis darbas mažina tiesioginį bendravimą, o tai gali neigiamai paveikti darbuotojų ir vadovų santykius (Gajendran ir Harrison, 2007). Nuotolinis darbas keičia ir bendravimą tarp kolegų bei kelia grėsmę organizacijos kultūrai, t. y. susitikimams, pokalbiams, kontaktų užmezgimams (De Luca Acillo ir kt., 2021). Al-Enzi'is ir Diab-Bahman'as (2020) teigia, kad keičiasi darbuotojų prisitaikymas vienas prie kito, koordinuoti veiksmai, darbo krūvio pasiskirstymas. Laikinais organizuojamas nuotolinis darbas gali turėti nežymų neigiamą poveikį organizacijos kultūrai, tačiau nuolatinis darbo organizavimas nuotoliu gali padaryti didelės žalos organizacijai – talentų praradimas, kardinalūs organizacinės kultūros pokyčiai (De Luca Acillo ir kt., 2021).

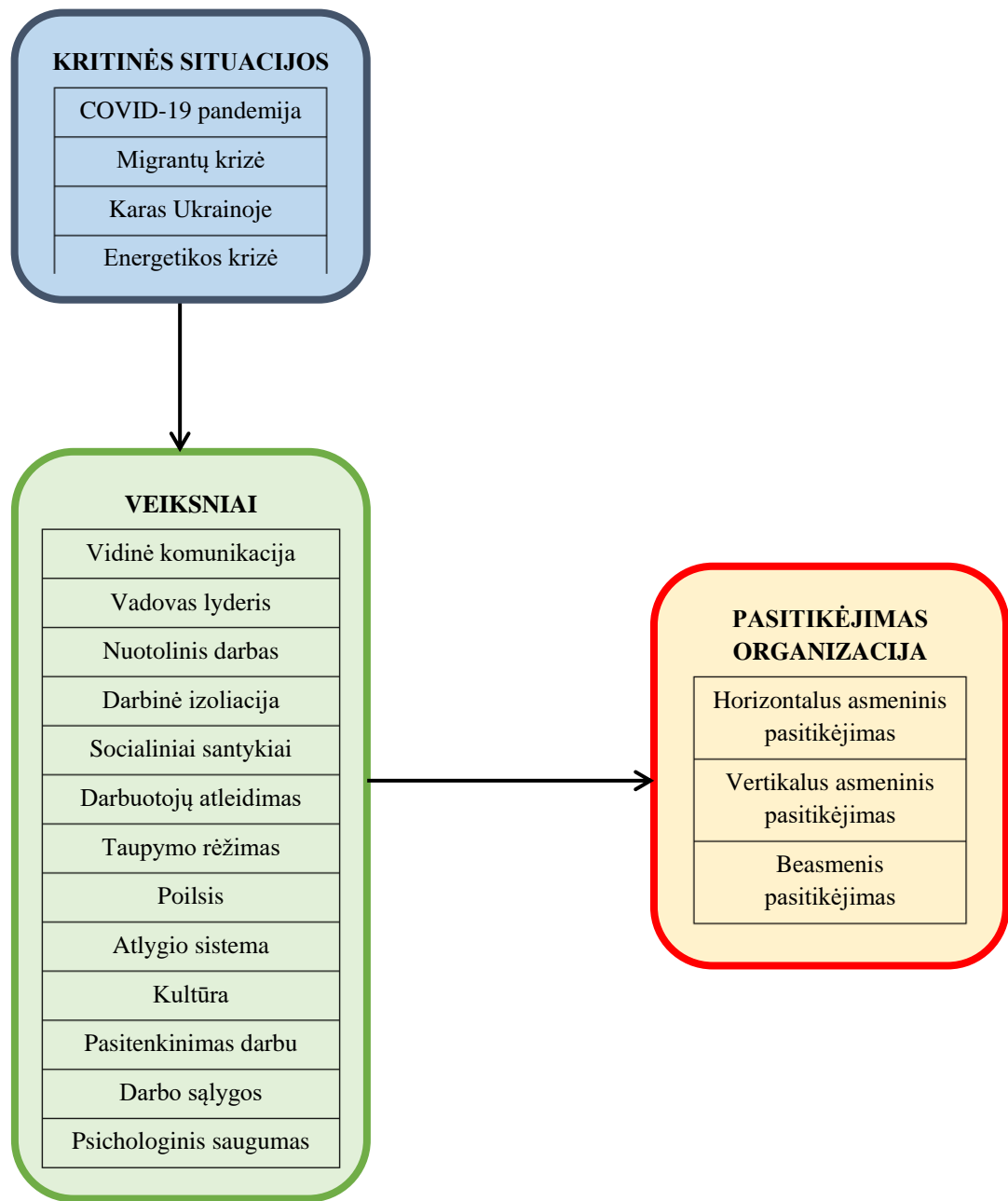
Analizuojant mokslinius šaltinius pastebėta, kad organizacijos, nesuvaldžiusios kritinės situacijos, dažnai priima sprendimą stabdyti veiklą, o darbuotojus išleidžia į pravaikštas arba atleidžia. Šiuo atveju, organizacijoje svarbų vaidmenį atlieka žmoniškųjų išteklių valdymo skyriaus darbuotojai, kurie turi stengtis prisidėti prie darbuotojų motyvacijos, palaikymo ir tikėjimo ateitimi (Aguiar-Quintana ir kt., 2020). Tyrimais įrodyta, kad bandymas darbuotojui ir darbdaviui draugiškai susitarti, vengiant konfliktų ir priešpriešos, didina pasitikėjimą, kuris gali paskatinti priimti apgalvotus ir tinkamus sprendimus darbuotojo atžvilgiu (MacDonald ir kt., 2019). Tyrimais įrodyta, kad organizacinės veiklos sustabdymas nesukelia tokio didelio nepasitikėjimo organizacija jausmo, kaip atleidimas iš darbo darbdavio iniciatyva (Friehe ir Marcus, 2021). Mokslininkai teigia, kad šią temą, susijusią su darbuotojų atleidimu ir pasitikėjimu, aktualu tyrinėti kritinių situacijų metu, nes pasitikėjimo praradimas gali daryti neigiamą įtaką ekonominei organizacijos plėtrai (Friehe ir Marcus, 2021).

Taigi, organizacinis pasitikėjimas, vyrauja ir krizių metu. Organizacinis pasitikėjimas ypač plačiai tyrinėtas pasaulinės Covid-19 pandemijos metu, taip pat organizacinio pasitikėjimo tyrinėjimo užuominos jau randasi ir karo Ukrainoje metu. Tačiau konkrečių mokslinių tyrimų, kaip

organizacinis pasitikėjimas veikia migracijos ir energetikos krizių metu, rasta nebuvo. Galima teigti, jog mokslininkai labiau orientuoti į didelio masto krizes, kurios paveikia daugelį šalių, sulaukia didelio atgarsio. Analizuojant mokslinius šaltinius, pastebėta, kad darbuotojų organizacinį pasitikėjimą kritinių situacijų metu dažnai lemia socialiniai santykiai su kolegomis ir vadovais, vidinė komunikacija, atlygio sistema, karjeros galimybės, mokymasis, darbo sąlygos, psichologinis palaikymas (saugumas), psitenkinimas darbu, nuotolinis darbas, darbinė izoliacija, vadovas lyderis.

2.5. Konceptualus darbuotojų pasitikėjimo organizacija kritinių situacijų metu lemiančių veiksnių tyrimo modelis

Pirmiausia šiame darbe buvo analizuojama pasitikėjimo samprata (žr. 2.1. skyrelį), atskleidžiant ją charakterizuojančias dimensijas – asmeninis pasitikėjimas (vertikalus ir horizontaus) ir beasmenis pasitikėjimas (žr. 2.2.1-2.2.3. poskyrius). Plačiai analizuoti veiksniai, lemiantys pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu, atsižvelgiant į šių dienų aktualiausias problemas – Covid-19 pandemija, Rusijos karas prieš Ukrainą, energetikos ir migrantų krizės (žr. 2.4. skyrelį). Remiantis mokslinių šaltinių analize, identifikuoti pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiantys veiksniai, kurių pagrindu sudarytas konceptualus tyrimo modelis (žr. 5 pav.), kuris perkeltas į sekantį puslapį.



5 pav. Konceptualus darbuotojų pasitikėjimo organizacija kritinių situacijų metu lemiančių veiksnių tyrimo modelis (sudaryta autorės, remiantis Ahteela ir Vanhala'u, 2011; Al-Enzi'u ir Diab-Bahman'u, 2020; Dirks'u ir Ferrin, 2003; Lacerda, 2019; de Lucas Ancillo'u ir kt., 2021; McCauley'u ir Kuhnert'u, 1992; Safari'u ir kt., 2020; Tzafir'u ir kt., 2004)

Konceptualus tyrimo modelis sudarytas iš 3 konstrukčių. Pirmame modelio konstrukte yra nurodytos kritinės situacijos: pasaulinė Covid-19 pandemija, Rusijos karas prieš Ukrainą, migrantų ir energetikos krizės, kurios veikia pasitikėjimo organizacija veiksnius, nurodytus antrame konstrukte. Remiantis mokslinių šaltinių analize, identifikuoti šie veiksniai: vidinė komunikacija, vadovas lyderis, nuotolinis darbas, darbinė izoliacija, socialiniai santykiai, darbuotojų atleidimas, taupymo režimai, poilsis, atlygio sistema, kultūra, pasitenkinimas darbu, darbo sąlygos, psichologinis saugumas, kurie krizių metu daro įtaką trečiame konstrukte nurodytam pasitikėjimui organizacija, t. y. horizontaliam ir vertikaliam asmeniniam pasitikėjimui ir beasmeniam pasitikėjimui.

3. Pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiančių veiksnių empirinio tyrimo metodika

3.1. Pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiančių veiksnių kokybinio tyrimo metodika

Mokslinių šaltinių analizė įrodė, kad organizacinio pasitikėjimo konstruktas ir jo veiksniai yra plačiai analizuojami įvairiose sferose jau daugelį metų. Tačiau kritinių situacijų (Covid-19 pandemija, karas, migrantų ir energetikos krizės) poveikis ir veiksnių įtaka kritinių situacijų metu organizaciniam pasitikėjimui buvo mažai tyrinėjama, o specifinėje organizacijoje – X apskrities vyriausiam policijos komisariate (toliau – X apskrities VPK) tokie tyrimai iš viso nebuvo atliekami. Todėl yra aktualu nustatyti, ar krizės daro poveikį minėtiems specifiniams organizacijai ir identifikuoti konkrečius veiksnius, kurie daro įtaką policijos pareigūnų pasitikėjimui X apskrities VPK kritinių situacijų metu.

Tyrimo tikslas – identifikuoti X apskrities VPK darbuotojų pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiančius veiksnius.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti kritinių situacijų poveikį X apskrities VPK;
2. Nustatyti X apskrities VPK darbuotojų pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiančius veiksnius.

Duomenų kodavimas. Siekiant išlaikyti konfidencialumą ir anonimiškumą, pašnekovų tiksli organizacija, pareigos ir asmenybės tapatybės nėra atskleidžiamos, todėl 4 ekspertai koduojami E1, E2, E3, E4, o organizacija – X apskrities VPK.

Empirinio tyrimo metodas – interviu. Tyrimo metu interviu su E1 ir E2 atlikti natūraliai bendraujant X apskrities VPK patalpose, su E3 ir E4 – nuotoliniu būdu, išsiunčiant klausimus ekspertams į tarnybinius elektroninius paštus. Tyrimas **vyko 3 etapais:**

I etapas. Ekspertai buvo informuojami apie tyrimą. Iš visų 4 ekspertų buvo gauti žodiniai sutikimai dalyvauti tyrime.

II etapas. Buvo apklausiami E1 ir E2 ekspertai, vyko tiesioginis bendravimas, ekspertai buvo informuoti, kad interviu įrašomas į mobilųjį įrenginį, o gauta informacija bus naudojama tik mokslinio tyrimo tikslais, transkribavus interviu tekstus įrašai bus iš karto sunaikinti. Su E3 ir E4 ekspertais bendravimas vyko nuotoliniu būdu – jiems į tarnybinius elektroninius paštus išsiųstas klausimynas, jie taip pat buvo informuoti, kad gauta informacija bus naudojama tik mokslinio tyrimo tikslais, transkribavus interviu tekstus įrašai bus iš karto sunaikinti.

III etapas. Gautos informacijos tekstas buvo transkribuojamas rankiniu būdu, klausantis įrašytų E1 ir E2 interviu įrašų ir skaitant E3 ir E4 atsiųstus atsakymus.

Tyrimo imtis. 4 ekspertų interviu. Šių ekspertų tarnybinės funkcijos tiesiogiai susijusios su krizinių situacijų valdymu X apskrities VPK aptarnaujamoje teritorijoje. Duomenų, gautų iš 4 ekspertų, tyrimo atlikimui pakako, nes buvo pastebėtas duomenų prisotinimas, t. y. informacija pradėjo kartotis.

Tyrimo instrumentas. Taikant struktūrizuoto interviu metodą, ekspertams iš viso buvo užduodami 9 klausimai (žr. 1 priedas). Pirmiausiai ekspertams buvo užduodami įvadiniai klausimai (klausimyno 1–4 klausimai), siekiant sužinoti, ar kritinės situacijos (Covid-19 pandemija, karas Ukrainoje, migrantų ir energetikos krizės) paveikė X apskrities VPK (žr. 1 priedas). Išsiaiškinus krizių poveikį organizacijai, ekspertams buvo užduodami kontroliniai klausimai (klausimyno 5-8 klausimai), siekiant sužinoti, kokie veiksniai daro įtaką X apskrities VPK pareigūnų organizaciniam pasitikėjimui Covid-19 pandemijos, karo Ukrainoje, migrantų ir energetikos krizių metu (žr. 1 priedas). Toliau ekspertų buvo prašoma užpildyti 9 klausimo lentelę – iš 18 moksliniuose tyrimuose identifikuotų veiksmų, veikiančių organizacinį pasitikėjimą, pažymėti 5 veiksmius, kurie jų nuomone veikia policijos pareigūnų pasitikėjimą X apskrities VPK nurodytų krizinių metu (žr. 1 priedas). Taip pat, po 9 klausimo lentelę buvo pateikiamas veiksmų paaiškinimas.

Tyrimo laikas. Struktūrizuotas interviu su ekspertais vyko 2022 m. lapkričio 4 d.

Duomenų transkripcija. E1 ir E2 interviu buvo įrašomi, todėl vėliau transkribuojami į *Word* dokumentą, o gavus E3 ir E4 atsakymus – visi duomenys suvesti į vieną *Word* dokumentą. Interviu metu gauti duomenys buvo analizuojami remiantis kokybinės turinio analizės metodu, kuris padeda padaryti tyrimo išvadas. Gauta informacija buvo klasifikuojama pagal dominuojančias temas. Interviu duomenys buvo transkribuojami šiais etapais:

1. Daugkartinis teksto skaitymas.
2. Pagrindinių minčių pasižymėjimas – kodavimas.
3. Kodų lyginimas, atrandant panašius ir skirtingus.
4. Skirtingų kodų atrinkimas.
5. Kodų, kuriuos sieja bendra mintis, sujungimas į subkategorijas.
6. Kiekvienos subkategorijos minties pagrindimas E1, E2, E3 ir E4 ekspertų teiginiais.
7. Subkategorijų priskyrimas kategorijoms, kurias vienija bendra mintis.

Tyrimo etikos principai. Atliekant kokybinį tyrimą buvo vadovaujamosi šiai etikos principais: anonimiškumo ir konfidencialumo – neatskleidžiamos ekspertų organizacijos, pareigū ir pašnekovo tapatybės; savanoriškumo – ekspertai laisva valia sutiko dalyvauti tyrime ir užtikrinant, kad gauti duomenys bus panaudoti tik mokslinio tyrimo tikslais; teisingumo – visi interviu metu pateikti duomenys analizuoti.

3.2. Pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiančių veiksmų kiekybinio tyrimo metodika

Policijos pareigūnai nuolatos susiduria su probleminių situacijų sprendimu ir jų valdymu tarnybinėje veikloje. X apskrities VPK policijos pareigūnai buvo ypač sutelkiami komandiniam darbui krizinių situacijų metu. Pavyzdžiui, Covid-19 pandemijos laikotarpiu, siekiant sumažinti asmenų susirgimus Covid-19 virusu, policijos pareigūnai užtikrino asmenų judėjimą tarp savivaldybių, izoliacijos kontrolę, vykdė proaktyvią prevencinę veiklą viešose vietose; migrantų krizės metu vykdė aktyvią patrulinę veiklą pasienio ruožuose, saugojo migrantų stovyklas; prasidėjęs karas Ukrainoje taip pat suaktyvino policijos pareigūnų patruliavimą pasienio ruožuose bei Rusijos ir Baltarusijos piliečių tranzito kontrolę, specialiuosius pasirengimo mokymus; energetikos krizė policijos pareigūnus privertė dar labiau taupyti energijos išteklius, daugiau patruliuoti pėsčiomis ir pan. Visos apžvelgtos kritinės situacijos įrodo, kad nuo jų vienaip ar kitaip nukenčia policijos pareigūnų darbas, atsiranda pasitikėjimo ar nepasitikėjimo organizacija jausmas, todėl yra svarbu įvertinti veiksmius, darančius

įtaką organizacinam pasitikėjimui krizių metu, kurie padėtų išlaikyti stabilų pasitikėjimą organizacija.

Tyrimo tikslas – empiriškai ištirti X apskrities VPK darbuotojų pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiančius veiksnius.

Tyrimo uždaviniai:

1. Empiriškai ištirti X apskrities VPK darbuotojų pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu;
2. Ištirti identifikuotų veiksnių įtaką X apskrities VPK darbuotojų pasitikėjimui organizacija kritinių situacijų metu.

Empirinio tyrimo metodas – anketavimas. Tyrimo duomenys surenkami anketą platinant į X apskrities VPK pareigūnų elektroninius paštus.

Tyrimo instrumentas. Parengtas tyrimo instrumentas, kuriame yra tiriami šie konstruktai: darbuotojų organizacinis pasitikėjimas (horizontalus asmeninis pasitikėjimas, vertikalus asmeninis pasitikėjimas ir beasmenis pasitikėjimas) ir veiksniai, lemiantys organizacinį pasitikėjimą (vidinė komunikacija, vadovas lyderis, atlygio sistema, darbo sąlygos, pasitenkinimas darbu ir mokymasis), taip pat atitinkamai prie kiekvieno tiriamo veiksnio ar dimensijos yra nurodyti vertinamieji teiginiai (iš viso 50) (žr. 5 priedas). Kiekvieno veiksnio ir organizacinio pasitikėjimo teiginiai yra vertinami pagal mokslininkų sudarytas arba adaptuotas vertinimo skales arba darbo autorės sudarytas adaptuotas vertinimo skales (žr. 5 priedas). Visi instrumente esantys teiginiai vertinami pagal 5 balų Likert'o skalės teiginius – „Visiškai nesutinku“, „Nesutinku“, „Nei sutinku, nei nesutinku“, „Sutinku“ ir „Visiškai sutinku“ (žr. 6 priedas).

Remiantis empirinio tyrimo instrumentais, respondentams sudaryta tyrimo anketa (žr. 7 priedas). Anketą sudaro klausimynas, kuriame iš viso yra pateikiama 14 uždaro tipo klausimų. Įvadinėje anketos dalyje yra pristatoma darbo autorė, tyrimo tikslas, taip pat pabrėžiamas tyrimo konfidencialumas ir anonimiškumas. Pirmoje klausimyno dalyje siekiama nustatyti respondentų horizontalaus asmeninio pasitikėjimo, vertikalus asmeninio pasitikėjimo ir beasmenio pasitikėjimo raišką X apskrities VPK. Antroje klausimyno dalyje siekiama nustatyti nurodytų veiksnių įtaką policijos pareigūnų pasitikėjimui X apskrities VPK kritinių situacijų metu. Trečioje anketos dalyje nurodyti klausimai, siekiant išsiaiškinti respondentų demografines charakteristikas.

Sudaryto tyrimo instrumento matavimo skalių patikimumas vertinamas pagal *Cronbach'o* alfa koeficientą. Toks vertinimas parodo matavimo instrumento savybę pateikti panašius rezultatus kiekvieną kartą, kai instrumentas yra naudojamas (Piligrimienė, 2016). Remiantis skirtingų autorių nuomone, *Cronbach'o* alfa koeficiento reikšmė yra kintanti tarp 0,70 ir 0,95 (Tavakol ir Dennick, 2011), taip pat koeficiento reikšmė gali būti šiek tiek didesnė ir už 0,6, o tai leis daryti išvadą, kad matavimo skalė visgi patikima (Piligrimienė, 2016). Didinant klausimų skaičių *Cronbach'o* alfa koeficientas gali būti artimas 1, tai reikš, kad klausimai yra patikimesni (Pukėnas, 2009).

Remiantis 4 lentelės duomenimis, beveik visų instrumente analizuojamų dimensijų ar veiksnių *Cronbach'o* alfa koeficientas yra aukštas, reikšmės didesnės nei 0,6. Vienintelė pasitenkinimo darbu matavimo skalė yra mažesnė už 0,7 ir *Cronbach'o* alfa koeficiento reikšmė vertinama 0,671, tačiau ši norma dar yra leistina ir vertinama kaip patikima. Nustatytas organizacinio pasitikėjimo konstrukto *Cronbach'o* alfa koeficientas yra 0,968, veiksnių, lemiančių organizacinį pasitikėjimą –

0,964, viso klausimyno – 0,975. Visų konstrukčių *Cronbach'o* alfa koeficientai yra didesnis už 0,9, todėl visas instrumente naudotas matavimo skales galima laikyti patikimomis ir naudoti atliekant tolimesnę analizę.

4 lentelė. Matavimo skalių patikimumo vertinimas (sudaryta autorės)

Konstruktas	<i>Cronbach'o</i> alfa koeficientas	Dimensija / Veiksny	<i>Cronbach'o</i> alfa koeficientas
Organizacinis pasitikėjimas	0,968	Asmeninis horizontalus pasitikėjimas	0,945
		Asmeninis vertikalus pasitikėjimas	0,978
		Beasmenis pasitikėjimas	0,935
Veiksniai, lemiantys organizacinį pasitikėjimą	0,964	Vidinė komunikacija	0,919
		Vadovas lyderis	0,983
		Atlygio sistema	0,815
		Darbo sąlygos	0,758
		Pasitenkinimas darbu	0,671
		Mokymasis	0,856
Visas klausimynas	0,975		

Tyrimo etika. Atliekant kiekybinį tyrimą buvo laikomasi šių etikos principų: savanoriškumo – laisva valia respondantai dalyvavo tyrime; informuotumo – respondantai supažindinti su šio tyrimo tyrėja, informuoti apie tyrimo tikslą ir rezultatų panaudojimą; anonimiškumo - neatskleidžiama respondentus galinti identifikuoti informacija; teisingumo – visa gauta informacija analizuota.

3.2.1. Pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiančių veiksnių kiekybinio tyrimo imtis ir respondentų parinkimas

Tyrimo populiacija. X apskrities VPK statutiniai valstybės tarnautojai (policijos pareigūnai).

Tyrimo imtis. Remiantis Oficialios statistikos portalo duomenimis (2022), X apskrities VPK dirba 315 statutinių valstybės tarnautojų – policijos pareigūnų. Atliekant apklausą, siekiamas patikimumo lygmuo yra 95 % ir 5 % imties paklaida. Tyrimo imties dydis apskaičiuojamas pagal Paniott'o formulę (1) ir yra lygus 182.

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{315}} = 182$$

čia n – reikiamas respondentų skaičius; Δ^2 – tyrimo imties paklaida; N – tyrimo populiacijos visumos narių skaičius.

Tyrimo atranka. Tyrimo atlikimui pasirinktas tikimybinis atrankos metodas – paprastoji atsitiktinė atranka, anketa platinama tik tarp statutinių policijos pareigūnų.

3.2.2. Pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiančių veiksnių kiekybinio tyrimo duomenų rinkimas ir analizės metodai

Duomenys tyrimui buvo rinkti internetu, naudojantis „Apklausa.lt“ sistema. Anketos nuoroda respondentams buvo siunčiama į tarnybinius elektroninius paštus. Tyrimas vyko 2022 metų lapkričio 7-17 dienomis.

Tyrimo rezultatų analizei ir statistinėms analizėms atlikti naudotos „IBM SPSS Statistics 27“ ir „Microsoft Excel“ programos. Naudojant „IBM SPSS Statistics 27“ buvo atlikta statistinė analizė ir jos skaičiavimai, o „Microsoft Excel“ – grafinis duomenų vaizdavimas. Analizuojant tyrimo rezultatus, pirmiausiai buvo atliktas matavimo skalių patikimumo vertinimas ir apskaičiuoti *Cronbach'o* alfa koeficientai, siekiant įvertinti kiekybinio tyrimo instrumento konstrukto patikimumą. Siekiant apibūdinti respondentų imtį, atlikta demografinės charakteristikos analizė. Toliau atlikta tyrimo konstrukto ir jų dedamųjų vidurkių analizė, siekiant nustatyti jų raišką ir skirtumus - konstrukto dedamųjų (teiginių) vidurkių analizė ir bendra visų konstrukto dedamųjų vidurkių analizė. Prieš atliekant koreliacinę analizę, buvo tikrinamas kintamųjų normalusis skirstinys, remiantis Kolmogorov'o-Smirnov'o testu. Testo rezultatai leido kintamųjų koreliacijos koeficientą skaičiuoti remiantis Spearman'o koreliacijos koeficientu. Atlikta regresinė analizė parodys, kurie veiksniai daro didžiausią įtaką horizontaliam asmeniniam pasitikėjimui, vertikaliam asmeniniam pasitikėjimui ir beasmeniam pasitikėjimui kritinių situacijų metu.

4. Pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiančių veiksnių empirinio tyrimo rezultatų analizė

4.1. Pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiančių veiksnių kokybinio tyrimo rezultatai

Tyrimo metu buvo svarbu išsiaiškinti, ar Covid-19 pandemija, karas Ukrainoje, migrantų ir energetikos krizės paveikė X apskrities VPK, todėl ekspertams buvo pateikiami bendri klausimai apie kritinių situacijų poveikį organizacijai.

Analizuojant ekspertų pateiktą informaciją apie probleminių situacijų poveikį X apskrities VPK, buvo sudaryta duomenis apie kritinių situacijų poveikį apibendrinanti informacinė lentelė (žr. 2 priedas). Remiantis ekspertų E1, E2, E3 ir E4 patvirtinančiais teiginiais, gauta informacija buvo grupuojama į kategorijas ir subkategorijas, atitinkamai pagal kiekvienos nurodytos krizės poveikį.

Iš 2 priede pateiktų duomenų matyti, kad Covid-19 pandemijos laikotarpiu organizacijai didelį poveikį darė: darbo organizavimas, siejamas su nuotolinio darbo, papildomų funkcijų įvedimo ir saugumo reikalavimų subkategorijomis; komunikacija – aktyvi ir efektyvi vidinė vadovo komunikacija, ribojamas socialinis bendravimas; darbuotojų padėtis – karjeros galimybių nebuvimas bei policijos pareigūnų komandinis susitelkimas darbinių funkcijų atlikimui. Organizacija migrantų krizės metu jautė stiprų poveikį žmogiškiems ištekliams – reikėjo skirti daug papildomų policijos pareigūnų pajėgų valstybės sienos apsaugai, taip pat poveikį darė motyvuojanti atlygio sistema, darbo organizavimas, susijęs su darbo sąlygomis ir tiesioginių bei papildomų funkcijų atlikimu, tačiau neigiamą poveikį organizacijai darė atostogų organizavimas – neišleidimas policijos pareigūnų atostogauti arba atšaukimas iš atostogų įvedus ekstremalią padėtį šalyje dėl nelegalių migrantų antplūdžio. Karas Ukrainoje taip pat nežymiai paveikė organizaciją. Remiantis ekspertų pateiktais duomenimis, bendra informacija apie karo pradžią paveikė ne organizaciją, o asmeniškai policijos pareigūnus – atsirado baimė, nerimo jausmas, nežinomybė, tačiau užsitęsusi karo eiga pareigūnams leido susitaikyti su šiuo faktu ir nusiraminti. Kilęs karas Ukrainoje suaktyvino X apskrities VPK pareigūnų specialųjį pasirengimą pagal parengtą veiksmų planą, organizuojami įvairūs mokymai, kaip elgtis karo metu, kokius būtinus daiktus privaloma turėti, be to X apskrities VPK dirbanti psichologė organizavimo specialius mokymus policijos pareigūnams, kaip įveikti baimes ir nerimą karo metu. Ekspertas E4 teigė, kad karas Ukrainoje paskatino kai kuriuos policijos pareigūnus papildomai užsiimti savanoriška veikla ukrainiečių Registracijos centre, padedant ukrainiečiams užpildyti reikalingus dokumentus dėl karo pabėgėlių statuso suteikimo ar kitus dokumentus dėl gyvenimo Lietuvoje. Visų ekspertų nuomonė yra vieninga dėl energetikos krizės poveikio X apskrities vyriausiajam policijos komisariatui – krizė mažiausiai paveikė organizaciją, o išleisti rekomendaciniai energijos išteklių taupymo planai, kaip ir dar aibė kitų planų, įpareigoja visus X apskrities VPK darbuotojus jais vadovautis ir vykdyti tai, kas nurodyta, todėl ekspertai daugiau diskutuoti šia tema nebuvo linkę. Taigi, atlikus ekspertų pateiktos informacijos vertinimą, galima daryti išvadą, kad X apskrities vyriausiąjį policijos komisariatą labiausiai paveikė Covid-19 pandemija ir migrantų krizė, mažiausiai – karas Ukrainoje ir energetikos krizė.

Nustačius, kad kritinės situacijos daro poveikį organizacijai ir įvertinus ekspertinę informaciją, ekspertų buvo prašoma, remiantis savo nuomone ir patirtimi, įvardyti ir apibūdinti keletą veiksnių,

kurie lemia policijos pareigūnų organizacinį pasitikėjimą X apskrities VPK krizių metu. Analizuojant ir sisteminant ekspertų pateiktą informaciją buvo sudaryta duomenis apibendrinanti lentelė, pateikiama 3 priede (žr. 3 priedas). Taigi, analizuojant gautą ekspertinę informaciją, kategorijomis buvo koduojamos kritinės situacijos – Covid-19 pandemija, migrantų krizė, karas Ukrainoje ir energetikos krizė. Subkategorijomis atitinkamai buvo koduojami veiksniai, kurie ekspertų nuomone ir patirtimi, darė įtaką policijos pareigūnų pasitikėjimui X apskrities VPK įvardytų krizių metu. Kiekviena subkategorija buvo grindžiama interviu metu gautais ekspertų teiginiais. Analizuojant ekspertų informaciją, galima teigti, kad policijos pareigūnų pasitikėjimą X apskrities VPK Covid-19 pandemijos metu veikė šie veiksniai – vidinė komunikacija, vadovas lyderis ir organizacijos dėmesys darbuotojui, migrantų krizės metu – atlygio sistema, darbo specifika, komunikacija, atostogų organizavimas ir pasitenkinimas darbu, karo Ukrainoje metu – komunikacija, vadovas lyderis, dalyvavimas ir įgalinimas bei mokymasis, energetikos krizės metu – taupymo režimas, darbo sąlygos ir pasitenkinimas darbu. Taip pat ekspertai pabrėžė, kad migrantų ir energetikos krizės metu neigiamą įtaką pasitikėjimui galėjo daryti šie veiksniai: darbo specifika, atostogų organizavimas, darbo sąlygos ar nepasitenkinimas darbu. Ekspertų nuomone veiksniai, identifikuoti energetikos krizė metu, daro mažiausią įtaką policijos pareigūnų pasitikėjimui organizacija, o didžiausią įtaką – Covid-19 pandemija ir migrantų krizė, nes policijos pareigūnai, susitelkę komandiniam darbui, padėjo kitoms institucijoms, tarnyboms valdyti krizes. Apibendrinant ekspertinę informaciją, galima teigti, kad pareigūnų pasitikėjimui X apskrities VPK visų kritinių situacijų metu didžiausią įtaką darė vidinė komunikacija, vadovas lyderis, atlygio sistema, darbo sąlygos, mokymasis ir pasitenkinimas darbu.

Išsiaiškinus ekspertų asmeninę nuomonę apie veiksnius, kurie daro įtaką policijos pareigūnų pasitikėjimui X apskrities VPK probleminių situacijų metu, toliau ekspertų buvo prašoma 9 klausimo lentelėje iš 18 veiksnių, kurie šio darbo autorės buvo identifikuoti remiantis mokslininkų atliktų tyrimų rezultatais, pažymėti 5 veiksniai, kurie, ekspertų manymu, labiausiai daro įtaką policijos pareigūnų organizaciniam pasitikėjimui kritinių situacijų metu. Duomenys susisteminti rankiniu būdu ir pateikiami 4 priede (žr. 4 priedas). Pagal 4 priede pateiktus duomenis, galima teigti, jog ekspertai pritaria kai kurioms mokslininkų teorinėms prielaidoms apie veiksnius, darančius įtaką policijos pareigūnų pasitikėjimui X apskrities VPK kritinių situacijų metu. Ekspertų nuomone, ne visi 4 priede išvardyti mokslininkų identifikuoti veiksniai, veikia policijos pareigūnų pasitikėjimą organizacija. Ekspertų nuomone, didžiausią įtaką policininkų pasitikėjimui X apskrities VPK probleminių situacijų metu dali daryti: vidinė komunikacija, vadovas lyderis, darbo sąlygos, darbo užmokestis ir pasitenkinimas darbu.

Taigi, apibendrinus atlikto kokybinio tyrimo rezultatus, galima teigti, jog kritinės situacijos darė ir teigiamą, ir neigiamą poveikį X apskrities VPK. Ekspertai, vertindami poveikį organizacijai, detalizavo veiksnius, kurie veikia policijos pareigūnų organizacinį pasitikėjimą kritinių situacijų metu, t. y. iš pradžių kelis veiksnius apibūdino remiantis savo asmenine nuomone ir patirtimi, o vėliau iš pateikto 18 veiksnių sąrašo, kuris buvo sudarytas remiantis mokslininkų identifikuotais teoriniais veiksniais, pažymėjo 5 veiksniai, pritardami mokslininkų nuomonei, jog jie daro įtaką policijos pareigūnų pasitikėjimui X apskrities VPK krizių metu. Remiantis anksčiau išanalizuota ir apibendrinta informacija, sudaryta 4 lentelė, kurioje palyginami veiksniai, veikiantys policijos pareigūnų pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu. Pirmoje lentelės skiltyje įvardyti ekspertų patirtimi ir asmenine nuomone identifikuoti veiksniai, kitoje lentelės skiltyje – ekspertų

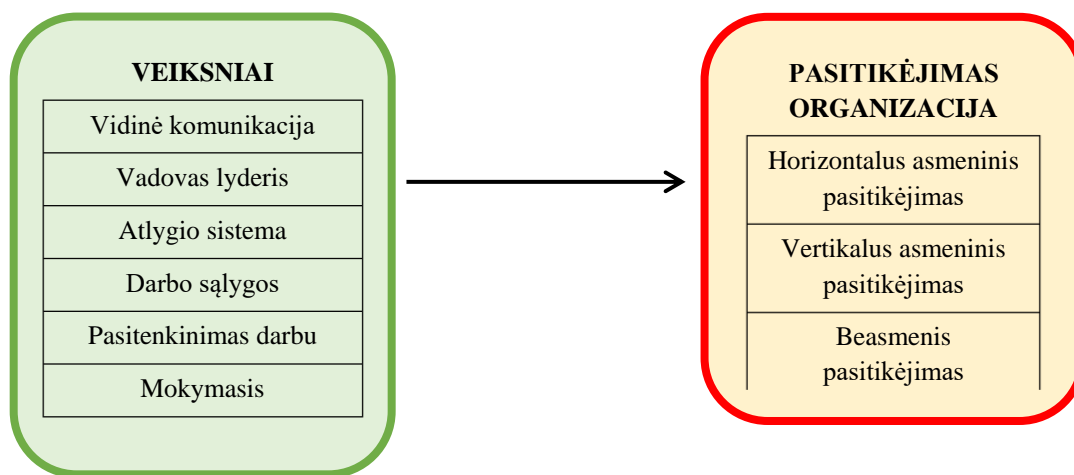
pažymėti 5 teoriniai veiksniai, kurie, remiantis moksliniais šaltiniais, daro įtaką organizaciniam pasitikėjimui (žr. 5 lentelė).

5 lentelė. Ekspertų identifikuotų veiksnių, veikiančių pasitikėjimą organizacija krizių metu, palyginimas (sudaryta autorės)

Ekspertų asmeninė nuomonė ir patirtis	Ekspertų pritarimas mokslininkų nuomonei
Vidinė komunikacija	Vidinė komunikacija
Vadovas lyderis	Vadovas lyderis
Atlygio sistema	Darbo užmokestis
Darbo sąlygos	Darbo sąlygos
Pasitenkinimas darbu	Pasitenkinimas darbu
Mokymasis	

Apibendrinti kokybinio tyrimo rezultatai leidžia identifikuoti veiksnius, kurie veikia policijos pareigūnų pasitikėjimą X apskrities VPK krizių metu. Taigi, galima teigti, kad vidinė komunikacija, vadovas lyderis, atlygio sistema, darbo sąlygos, pasitenkinimas darbu ir mokymasis labiausiai veikia X apskrities VPK pareigūnų organizacinį pasitikėjimą.

Remiantis kokybinio tyrimo rezultatais, detalizuotas konceptualus pasitikėjimo organizacija kritinių situacijų metu lemiančių veiksnių tyrimo modelis (žr. pav. 5), nes kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė veiksnius, kurie veikia policijos pareigūnų organizacinį pasitikėjimą X apskrities VPK. Taigi, remiantis kokybinio tyrimo rezultatais, sudarytas empirinis tyrimo modelis (žr. pav. 6).



6 pav. Empirinis pasitikėjimo organizacija kritinių situacijų metu lemiančių veiksnių tyrimo modelis (sudaryta autorės)

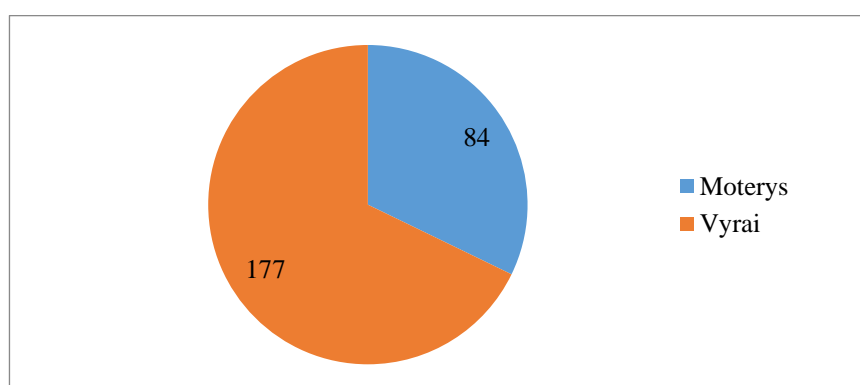
Modelis sudarytas iš 2 konstrukto: veiksnių ir pasitikėjimo organizacija. Šiame modelyje, remiantis kokybinio tyrimo rezultatais, detalizuoti veiksniai kurie lemia policijos pareigūnų pasitikėjimą X apskrities VPK esant kritinėms situacijoms. Taigi, veiksniai (vidinė komunikacija, vadovas lyderis, atlygio sistema, darbo sąlygos, pasitenkinimas darbu ir mokymasis), lemia policijos pareigūnų horizontalų asmeninį pasitikėjimą, vertikalų asmeninį pasitikėjimą ir beasmenį pasitikėjimą X apskrities VPK esant kritinėms situacijoms (Covid-19 pandemija, karas Ukrainoje, migrantų krizė ir energetikos krizė). Remiantis empiriniu pasitikėjimo organizacija kritinių situacijų metu lemiančių

veiksnių tyrimo modeliu, toliau buvo atliekamas kiekybinis tyrimas X apskrities VPK, siekiant nustatyti identifikuotų veiksnių daromą įtaką policijos pareigūnų pasitikėjimui X apskrities VPK kritinių situacijų metu.

4.2. Pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiančių veiksnių kiekybinio tyrimo rezultatai

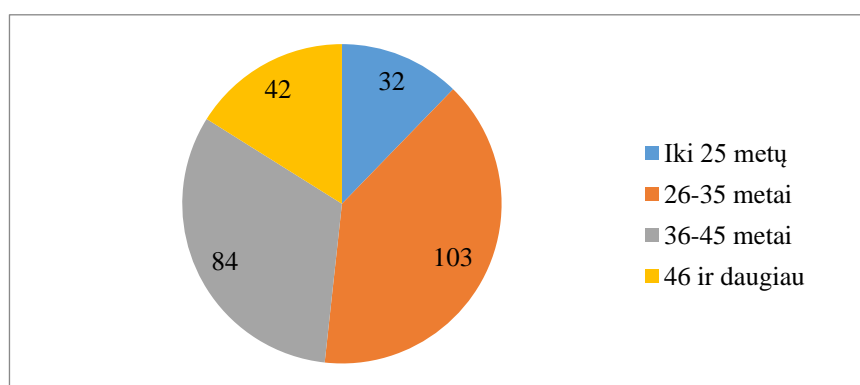
4.2.1. Pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiančių veiksnių kiekybinio tyrimo respondentų demografinės charakteristikos

Atliktame empiriniame tyrime dalyvavo 261 respondentas – statutiniai policijos pareigūnai. Iš viso tyrime dalyvavo 83% X apskrities VPK tarnaujančių policijos pareigūnų. Tyrime dalyvavo 177 (67,8 %) vyrai ir 84 (32,2 %) moterys (žr. 7 pav.). Taigi, didžiausią dalį respondentų sudaro policijos pareigūnai (vyrai).



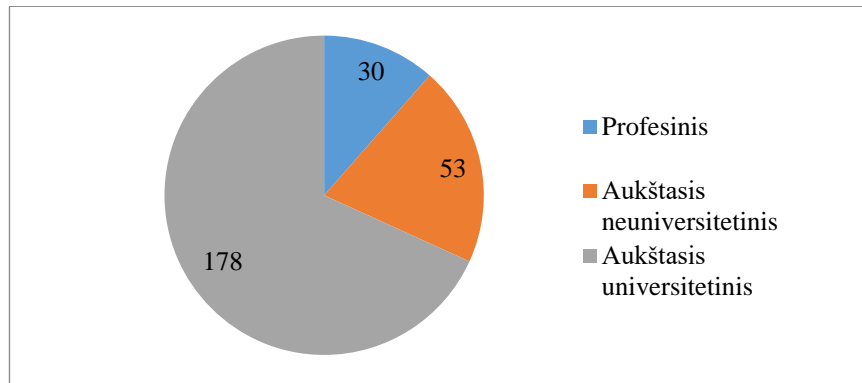
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (sudaryta autorės)

Didžiausia respondentų dalis yra 26-35 metų amžiaus (103 arba 39,5 %). 84 (32,2 %) respondentai yra 36-45 metų amžiaus. 42 (16,1 %) respondentai yra 46 ir daugiau metų amžiaus. Tyrime mažiausiai dalyvavo iki 25 metų amžiaus respondentų (32 arba 12,3 %). Taigi, daugiausia tyrime dalyvavusių respondentų amžius yra 26-45 metų (žr. 8 pav.).



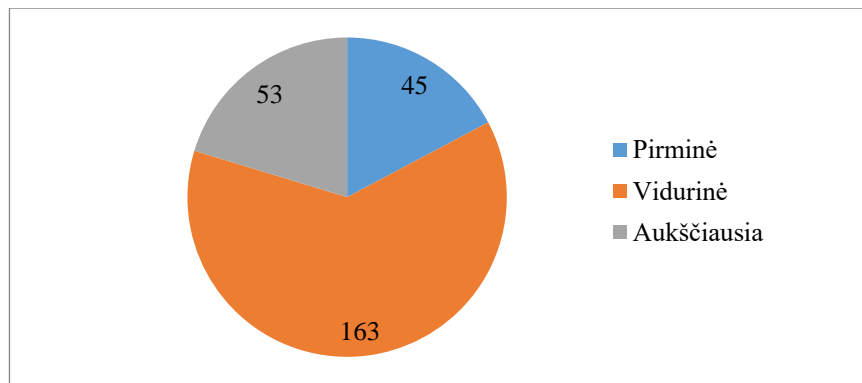
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (sudaryta autorės)

Daugiausiai respondentų turi aukštąjį išsilavinimą. Iš viso 178 (68,2 %) tyrime dalyvavusių respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Tyrime dalyvavo 53 (20,3 %) respondentai, turintys aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą ir 30 (11,5 %) respondentų, turinčių profesinį išsilavinimą (žr. 9 pav.).



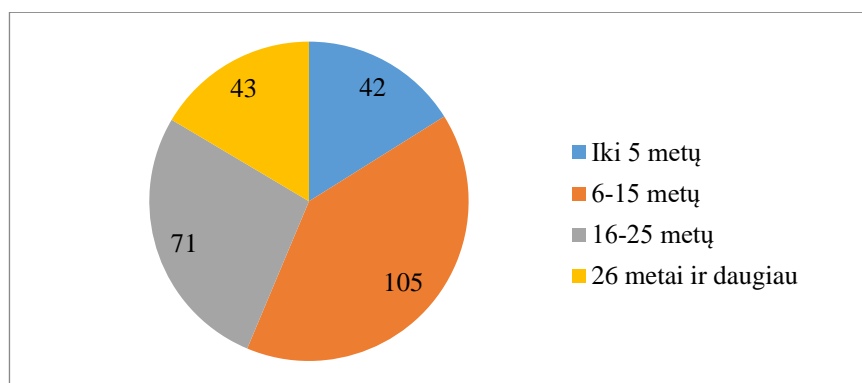
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (sudaryta autorės)

Daugiausiai tyrime dalyvavusių respondentų yra vidurinės grandies pareigūnai – iš viso 163 (62,5 %) policijos pareigūnai. 53 (20,3 %) respondentai yra priskiriami aukščiausios grandies pareigūnams ir 45 (17,2 %) respondentai – pirminės grandies pareigūnams (žr. 10 pav.).



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tarnybos grandį (sudaryta autorės)

Didžiausia dalis tyrime dalyvavusių respondentų turi 6-15 metų tarnybos stažą (105 arba 40,2 %). Tyrime dalyvavo 71 (27,2 %) respondentas, turintis 16-25 metų tarnybos stažą, 43 (16,5 %) respondentai – 26 ir daugiau metų tarnybos stažą ir 42 (16,1 %) respondentai – iki 5 metų tarnybos stažo. Taigi, daugiausiai tyrime dalyvavusių respondentų turi 6-25 metų tarnybos stažą (žr. 11 pav.).

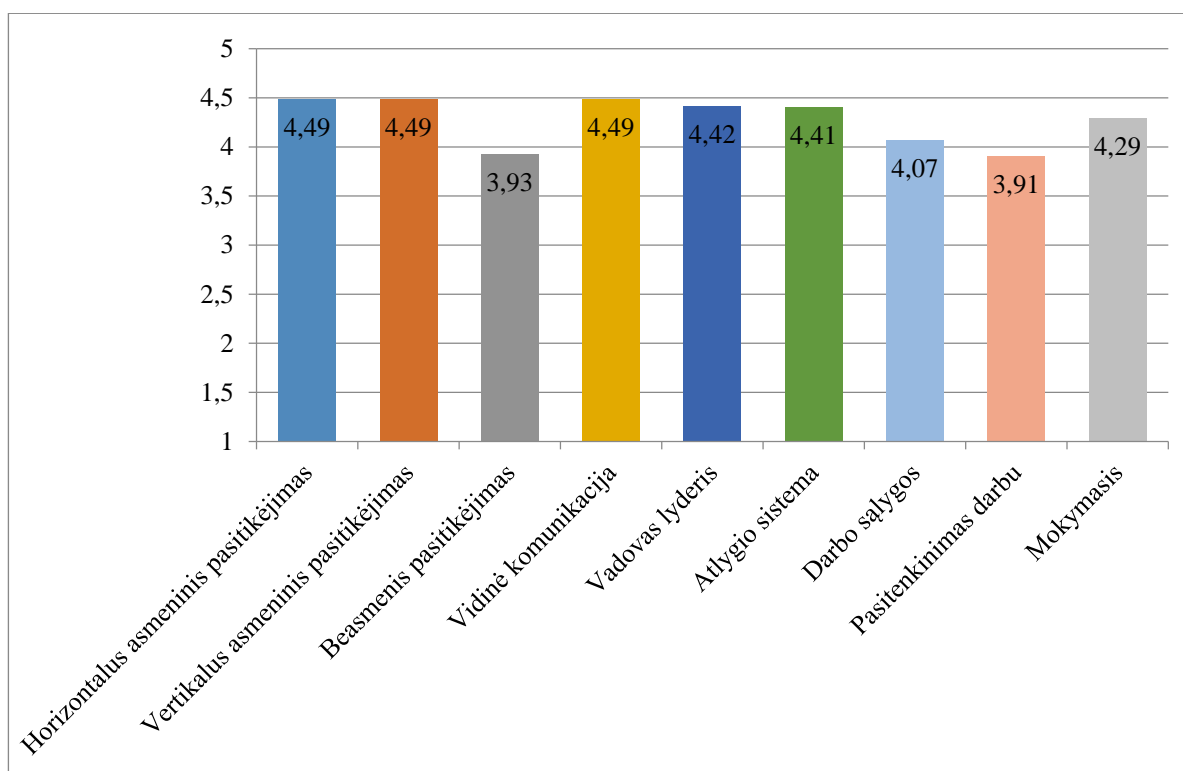


11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tarnybos stažą (sudaryta autorės)

Apibendrintos tyrimo respondentų demografinės charakteristikos yra pateikiamos 8 priedo lentelėje (žr. 8 priedas). Respondentų demografiniai duomenys tolimesnei analizei naudojami nebus, nes jie skirti tik tyrimo imties apibūdinimui.

4.2.2. Pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiančių veiksnių kiekybinio tyrimo konstrukčių vidurkių analizė

Tyrimo vidurkių analizė atliekama, siekiant nustatyti tyrimo konstrukčių ir jų dedamųjų vidurkių raišką ir skirtumus. Pirmiausiai analizuojami bendrieji tyrimo konstrukčių dedamųjų vidurkiai. Respondentai visus konstrukčių dedamųjų teiginius įvertino beveik tolygiai (žr. 12 pav.). Respondentai geriausiai vertina horizontalaus ir vertikalaus asmeninio pasitikėjimo teiginius (vidurkiai lygūs – 4,49), prasčiau vertina beasmens pasitikėjimo – vidurkis 3,93. Organizacinio pasitikėjimo veiksnių teiginius respondentai įvertino gana aukštai – vidurkis >4. Respondentai geriausiai įvertino vidinės komunikacijos (vidurkis 4,49) ir vadovo lyderio (vidurkis 4,42), atlygio sistemos (vidurkis 4,41), mokymosi (vidurkis 4,29) veiksnių teiginius, prasčiau – pasitenkinimo darbu (vidurkis 3,91) ir darbo sąlygų (vidurkis 4,07) veiksnių teiginius.



12 pav. Bendri empirinio tyrimo konstrukčių dedamųjų vidurkiai (sudaryta autorės)

Toliau detalai analizuojami konstrukčių dedamųjų teiginių vidurkiai. Šiuo atveju analizuojama respondentų asmeninė nuomonė į tyrimo instrumente pateiktus teiginius, t. y. atskirai vertinant kiekvieno teiginio vidurkį.

6 lentelė pateikti horizontalaus asmeninio pasitikėjimo arba pasitikėjimo kolegomis teiginių vertinimo vidurkiai. Galima daryti išvadą, kad pasitikėjimą kolegomis geriausiai atspindi 1.1. teiginys – respondentams kolegos padeda spręsti darbinės problemas, ir 1.2. teiginys – kolegos yra kompetentingi. Respondentai šiek tiek prasčiau, bet nežymiai, vertina kolegų darbo atlikimą (1.4. teiginys). Visi teiginiai skalėje nuo 1 iki 5 įvertinti >4, todėl galima daryti išvadą, kad respondentai horizontalaus pasitikėjimo teiginius vertina gana gerai ir palankiai.

6 lentelė. Horizontalaus asmeninio pasitikėjimo teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)

Teiginys	Visos imties vidurkis	Visos imties standartinis nuokrypis
1.1. Kolegos man padeda spręsti darbinės problemas.	4,58	0,695
1.2. Mano kolegos yra kompetentingi.	4,53	0,693
1.3. Mano kolegos deramai atlieka savo pareigas ir tada, kai vadovo nėra darbo vietoje.	4,46	0,810
1.4. Kolegos savo darbą atlieka geriausiai kaip tik gali.	4,39	0,877

7 lentelėje pateikiami vertikalaus asmeninio pasitikėjimo arba pasitikėjimo vadovais teiginių vertinimo vidurkiai. Iš pateiktų duomenų matyti, kad respondentų pasitikėjimą tiesioginiais viršininkais geriausiai atspindi 2.5. teiginys – turi pakankamai žinių ir įgūdžių, 2.10. teiginys – gali lengvai komunikuoti darbiniais klausimais ir 2.7. teiginys – vadovai tinkamai atlieka savo pareigas. Respondentai prasčiausiai vertina 2.11. teiginį – vadovas prieš priimdamas sprendimus išklauso darbuotojų nuomonės. Visi teiginiai įvertinti >4, todėl galima daryti išvadą, kad respondentai vertikalaus pasitikėjimo teiginius vertina pakankamai gerai.

7 lentelė. Vertikalaus asmeninio pasitikėjimo teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)

Teiginys	Visos imties vidurkis	Visos imties standartinis nuokrypis
2.5. Mano tiesioginis vadovas turi pakankamai profesinių žinių ir įgūdžių.	4,53	0,839
2.6. Mano tiesioginis vadovas priima teisingus darbinus sprendimus.	4,46	0,857
2.7. Mano tiesioginis vadovas tinkamai atlieka savo pareigas.	4,51	0,826
2.8. Mano tiesioginis vadovas laikosi duoto žodžio.	4,49	0,910
2.9. Mano tiesioginis vadovas yra paslaugus ir palaikantis, kai to reikia darbuotojams.	4,48	0,897
2.10. Galiu lengvai kalbėti su tiesioginiu vadovu darbiniais klausimais.	4,53	0,871
2.11. Tiesioginis vadovas prieš priimdamas darbinus sprendimus išklauso darbuotojų nuomonės.	4,42	0,927

8 lentelėje pateikiami beasmenio pasitikėjimo arba pasitikėjimo organizacija teiginių vertinimo vidurkiai. Iš pateiktų duomenų matyti, kad respondentų pasitikėjimą organizacija geriausiai atspindi 3.14. teiginys – tinkamai atlikdami pareigas gauna apdovanojimus ir 3.12. teiginys – organizacija su darbuotojais elgiasi sąžiningai ir teisingai. Respondentai prasčiausiai vertina 3.15. teiginį – organizacijai rūpi darbuotojų problemos. Visi teiginiai įvertinti >3, todėl galima daryti išvadą, kad respondentai beasmenio pasitikėjimo teiginius vertina patenkinamai ir gerai

8 lentelė. Beasmenio pasitikėjimo teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)

Teiginys	Visos imties vidurkis	Visos imties standartinis nuokrypis
3.12. Organizacijos elgesys su darbuotojais yra sąžiningas ir teisingas.	4,06	0,926

Teiginys	Visos imties vidurkis	Visos imties standartinis nuokrypis
3.14. Tinkamai atlikdamas savo tarnybines pareigas gaunu apdovanojimus iš organizacijos.	4,25	0,970
3.15. Organizacijai rūpi mano problemos.	3,52	1,182
3.16. Organizacijos politika, susijusi su darbuotojais, yra skaidri, sąžininga ir patikima.	3,88	1,029

9 lentelėje yra pateikiami vidinės komunikacijos veiksnio, darančio įtaką organizaciniam pasitikėjimui krizių metu, teiginių vertinimo vidurkiai. Iš pateiktų duomenų matyti, kad respondentų organizacinį pasitikėjimą, kurį veikia vidinės komunikacijos veiksnys, geriausiai atspindi 4.19. teiginys – įtemptų situacijų metu respondentas geba efektyviai bendrauti su kolegomis ir 4.17. teiginys – tiesioginio vadovo pagarbus bendravimas su kolektyvu. Respondentai prasčiausiai vertina 4.21. teiginį – nešališkumas naujoms vertybėms, idėjoms, patirtims ir 4.20. teiginį – respondentas geba priimti kitų nuomonę. Visi teiginiai įvertinti >4, todėl galima daryti išvadą, kad respondentai organizacinį psitikėjimą veikiančią veiksnį – vidinę komunikaciją, vertina pakankamai gerai.

9 lentelė. Vidinės komunikacijos veiksnio teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)

Teiginys	Visos imties vidurkis	Visos imties standartinis nuokrypis
4.17. Tiesioginis vadovas pagarbiai bendrauja su visu kolektyvu.	4,56	0,730
4.18. Tiesioginis vadovas palaiko gerus santykius su visu kolektyvu.	4,46	0,887
4.19. Aš gebu efektyviai bendrauti su kolegomis, esant įtemptai situacijai.	4,61	0,673
4.20. Aš gebu priimti kitų kolegų nuomonę net jei ji skiriasi nuo mano nuomonės.	4,43	0,656
4.21. Aš esu nešališkas naujoms vertybėms, idėjoms ir patirtims.	4,38	0,783

10 lentelėje yra pateikiami vadovo lyderio veiksnio, darančio įtaką organizaciniam pasitikėjimui krizių metu, teiginių vertinimo vidurkiai. Iš pateiktų duomenų matyti, kad respondentų organizacinį pasitikėjimą, kurį veikia vadovas lyderis, geriausiai atspindi 5.26. teiginys – vadovas lyderis skatina darbuotojų bendradarbiavimą ir 5.24. teiginys – pastebi darbuotojų pasiekimus. Respondentai prasčiausiai vertina 5.28. teiginį – vadovas lyderis ugdo kolegų pagarbą kitiems. Visi teiginiai įvertinti >4, todėl galima daryti išvadą, kad respondentai organizacinį psitikėjimą veikiančią veiksnį – vadovą lyderį, vertina palankiai.

10 lentelė. Vadovo lyderio veiksnio teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)

Teiginys	Visos imties vidurkis	Visos imties standartinis nuokrypis
5.22. Vadovas lyderis pateikia aiškią organizacijos ateities viziją.	4,43	0,850
5.23. Vadovas lyderis darbuotojus skatina tobulėti.	4,43	0,886
5.24. Vadovas lyderis pastebi darbuotojų pasiekimus.	4,44	0,869

Teiginys	Visos imties vidurkis	Visos imties standartinis nuokrypis
5.25. Vadovas lyderis skatina pasitikėjimą tarp kolektyvo narių.	4,37	0,963
5.26. Vadovas lyderis skatina kolektyvo narių bendradarbiavimą.	4,46	0,861
5.27. Vadovas lyderis aiškiai supranta organizacijos vertybes ir jų laikosi.	4,43	0,860
5.28. Vadovas lyderis ugdo kolektyvo narių pagarbą kitiems.	4,39	0,929

11 lentelėje yra pateikiami atlygio sistemos veiksnio, darančio įtaką organizaciniam pasitikėjimui krizių metu, teiginių vertinimo vidurkiai. Iš pateiktų duomenų matyti, kad respondentų organizacinį pasitikėjimą, kurį veikia atlygio sistema, geriausiai atspindi 6.33. teiginys – darbuotojus labiausiai motyvuoja ir pateisina jų lūkesčius didesnis darbo užmokestis ir 6.31. teiginys – respondentai džiaugiasi, kai jų kolegos yra tinkamai įvertinami. Respondentai prasčiausiai vertina 6.30. teiginį – skaidri ir objektyvi organizacijos atlygio sistema. Tai parodo, kad respondentų nuomone atlygio sistema organizacijoje nėra skaidri ir objektyvi. Visi teiginiai įvertinti >3, todėl galima daryti išvadą, kad respondentai organizacinį psitikėjimą veikiančią veiksnį – atlygio sistemą, vertina patenkinamai ir gerai.

11 lentelė. Atlygio sistemos veiksnio teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)

Teiginys	Visos imties vidurkiai	Visos imties standartiniai nuokrypiai
6.29. Mane motyvuoja gautos asmeninės padėkos.	4,56	0,770
6.30. Atlygio sistema organizacijoje skaidri ir objektyvi.	3,85	0,978
6.31. Džiaugiuosi, kai kolega yra įvertinamas piniginiu ar ne piniginiu atlygiu už puikiai atliktas tarnybines funkcijas.	4,70	0,622
6.32. Žinau organizacijos atlygio sistemos kriterijus.	4,12	0,807
6.33. Didesnis darbo užmokestis mane labiau motyvuoja ir pateisina mano lūkesčius.	4,80	0,562

12 lentelėje yra pateikiami darbo sąlygų veiksnio, darančio įtaką organizaciniam pasitikėjimui krizių metu, teiginių vertinimo vidurkiai. Iš pateiktų duomenų matyti, kad respondentų organizacinį pasitikėjimą, kurį veikia darbo sąlygos, geriausiai atspindi 7.38. teiginys – svarbi pietų ir poilsio pertrauka bei 7.35. teiginys – lankstus darbo grafikas. Respondentai prasčiausiai vertina 7.34. teiginį – darbą nuotoliniu būdu bei 7.36. teiginį – darbinus susirinkimus organizuojamus nuotoliniu būdu, elektroninėje erdvėje. Tai parodo, kad respondentai nėra linkę dirbti nuotoliniu būdu, nes darbas nėra efektyvus, taip pat nemėgsta elektroninėje erdvėje organizuojamų darbinų susirinkimų. Respondentams kur kas labiau patinka „gyvi“ susirinkimai organizacijos patalpose, kur realiai ir natūraliai galima bendrauti tiek su viršininkais, tiek su kolegomis. Visi teiginiai įvertinti >3, todėl galima daryti išvadą, kad respondentai organizacinį psitikėjimą veikiančią veiksnį – atlygio sistemą, vertina patenkinamai ir gerai.

12 lentelė. Darbo sąlygų veiksnio teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)

Teiginys	Visos imties vidurkis	Visos imties standartinis nuokrypis
7.34. Dirbdamas nuotoliniu būdu esu produktyvesnis nei dirbdamas savo darbo vietoje.	3,03	1,223
7.35. Man patinka lankstus darbo grafikas.	4,57	0,680
7.36. Man patinka darbiniai susirinkimai, kurie organizuojami elektroninėje erdvėje.	3,59	1,185
7.37. Man patinka „gyvi“ susirinkimai.	4,38	0,778
7.38. Man yra svarbi pietų, poilsio pertrauka.	4,63	0,766
7.39. Mane tenkina organizacijoje esančios darbo sąlygos.	4,16	0,778
7.40. Organizacijoje yra geros darbo sąlygos.	4,15	0,825

13 lentelėje yra pateikiami pasitenkinimo darbu veiksnio, darančio įtaką organizaciniam pasitikėjimui krizių metu, teiginių vertinimo vidurkiai. Iš pateiktų duomenų matyti, kad respondentų organizacinį pasitikėjimą, kurį veikia pasitenkinimas darbu, geriausiai atspindi 8.43. teiginys – patenkinti santykiais su kolegomis bei 8.42. teiginys – patenkinti tiesioginio viršininko darbu. Respondentai blogiausiai vertina 8.44. teiginį – patenkinti darbo užmokesčiu. Tai rodo, kad respondentų gaunamas darbo užmokestis jų netenkina ir nori gauti orų darbo užmokestį. Visi teiginiai įvertinti >3, išskyrus vieną teiginį, kuris įvertintas >2, todėl galima daryti išvadą, kad respondentai organizacinį psitikėjimą veikiančią veiksnį – pasitenkinimą darbu, vertina patenkinamai.

13 lentelė. Pasitenkinimo darbu veiksnio teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)

Teiginys	Visos imties vidurkis	Visos imties standartinis nuokrypis
8.41. Aš patenkintas atliekamo darbo pobūdžiu.	4,28	0,704
8.42. Aš esu patenkintas savo tiesioginio viršininko darbu.	4,48	0,807
8.43. Aš esu patenkintas savo santykiais su kolegomis.	4,64	0,608
8.44. Aš esu patenkintas savo darbo užmokesčiu.	2,30	1,487
8.45. Aš esu patenkintas organizacijos suteiktomis galimybėmis tobulėti ir būti paaukštintam.	3,85	1,031

14 lentelėje yra pateikiami mokymosi veiksnio, darančio įtaką organizaciniam pasitikėjimui krizių metu, teiginių vertinimo vidurkiai. Iš pateiktų duomenų matyti, kad respondentų organizacinį pasitikėjimą, kurį veikia mokymasis, geriausiai atspindi 9.49. teiginys – mokymasis ugdo pasitikėjimą savimi bei 9.46. teiginys – naujas žinias ir įgūdžius lengvai pritaiko tarnybiniame veikloje. Respondentai prasčiau vertina 9.48. teiginį – mokymai, pratybos, seminarai, konferencijos yra tikslingos ir dominančios. Tai parodo, kad ne visi organizuojami mokymai respondentams yra įdomūs, naudingi ir tikslingi tobulinant jų žinias ir įgūdžius tarnybinių pareikų atlikimui. Visi teiginiai įvertinti >3, todėl galima daryti išvadą, kad respondentai organizacinį psitikėjimą veikiančią veiksnį – mokyšį, vertina patenkinamai ir gerai.

14 lentelė. Mokymosi veiksnio teiginių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)

Teiginys	Visos imties vidurkis	Visos imties standartinis nuokrypis
9.46. Naujas žinias ir įgūdžius lengvai pritaikau tarnybinėje veikloje.	4,40	0,704
9.47. Profesinis tobulėjimas orientuotas į mokymąsi.	4,30	0,801
9.48. Organizuojami mokymai, pratybos, seminarai, konferencijos yra tikslingi ir dominantys.	3,82	1,267
9.49. Mokymasis ir ugdymasis skatina pasitikėjimą savimi.	4,59	0,732
9.50. Organizacijoje vyrauja komandinis mokymasis.	4,34	0,949

Apibendrinus, galima teigti, kad respondentai beveik panašiai vertino organizacinio pasitikėjimo teiginius (vidurkis 4,30) ir veiksmų, darančių įtaką organizaciniam pasitikėjimui krizių metu, teiginius (vidurkis 4,27). Apibendrinti tyrimo konstrukto ir jų dedamųjų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai pateikiami 9 priedo lentelėje (žr. 9 priedas).

4.2.3. Pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiančių veiksmų kiekybinio tyrimo koreliacinė (ryšių) analizė

Ryšių tarp kintamųjų nustatymui yra atliekama koreliacinė analizė. Prieš atliekant koreliacinę analizę, buvo tikrinamas kintamųjų normalusis skirstinys (p), remiantis Kolmogorov'o-Smirnov'o testu (žr. 15 lentelė). Iš lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad kintamųjų skirstiniai skiriasi nuo normaliojo, t. y. $p < 0,05$. Todėl galima daryti išvadą, kad kintamųjų skirstiniai nėra pasiskirstę pagal normalųjį skirstinį. Padaryta išvada leidžia kintamųjų koreliacijos koeficientą skaičiuoti remiantis Spearman'o koreliacijos koeficientu.

15 lentelė. Kolmogorov'o-Smirnov'o testo rezultatai (sudaryta autorės)

Konstruktas	p
Horizontalus asmeninis pasitikėjimas	0,000
Vertikalus asmeninis pasitikėjimas	0,000
Beasmenis pasitikėjimas	0,000
Vidinė komunikacija	0,000
Vadovas lyderis	0,000
Atlygio sistema	0,000
Darbo sąlygos	0,000
Pasitenkinimas darbu	0,000
Mokymasis	0,000

Atlikta koreliacinė analizė parodė, kad yra ryšys (r) tarp organizacinio pasitikėjimo dimensijų ir visų veiksmų, kurie daro įtaką organizaciniam pasitikėjimui kritinių situacijų metu (žr. 16 lentelė). Koreliacinės analizės rezultatai parodė ryšių stiprumo skirtingumą, tačiau jie yra reikšmingi statistiškai. Kuo veiksmų koreliacijos koeficientas arčiau 1, tuo stipresnis pasitikėjimas organizacija (horizontalus, vertikalus ir beasmenis).

Taigi, galima teigti, kad bendrai visi veiksniai stipriausią ryšį turi su beasmeniu organizaciniu pasitikėjimu ($r=0,826$) ir vertikaliu asmeniniu pasitikėjimu ($r=0,792$), nežymiai mažesnę ryšį su horizontaliu asmeniniu pasitikėjimu ($r=0,686$) (žr. 16 lentelė).

16 lentelė. Koreliacija tarp pasitikėjimo organizacija dimensijų ir bendrai visų veiksnių, veikiančių pasitikėjimą organizacija krizių metu (sudaryta autorės)

Konstruktai	Horizontalus asmeninis pasitikėjimas	Vertikalus asmeninis pasitikėjimas	Beasmenis pasitikėjimas
	Spearman'o koeficientas		
Veiksniai, veikiantys organizacinį pasitikėjimą krizių metu	0,686	0,792	0,826

Toliau analizuojama koreliacinis ryšys tarp atskirų veiksnių, veikiančių pasitikėjimą organizacija krizių metu (vidinė komunikacija, vadovas lyderis, atlygio sistema, darbo sąlygos, pasitenkinimas darbu ir mokymasis) ir pasitikėjimo organizacija dimensijų (horizontalaus ir vertikalus asmeninio pasitikėjimo ir beasmenio pasitikėjimo). Naudojant „IBM SPSS Statistics 27“ buvo atlikta statistinė koreliacijos analizė ir jos skaičiavimai pateikiami 17 lentelėje (žr. 17 lentelė).

17 lentelė. Koreliacija tarp vidinės komunikacijos veiksnio ir pasitikėjimo organizacija dimensijų (sudaryta autorės)

Konstruktai	Horizontalus asmeninis pasitikėjimas	Vertikalus asmeninis pasitikėjimas	Beasmenis pasitikėjimas
	Spearman'o koeficientas		
Vidinė komunikacija	0,684	0,806	0,715
Vadovas lyderis	0,665	0,863	0,668
Atlygio sistema	0,646	0,698	0,799
Darbo sąlygos	0,551	0,562	0,693
Pasitenkinimas darbu	0,522	0,583	0,707
Mokymasis	0,581	0,643	0,727

Analizuojant 17 lentelėje pateiktus duomenis, galima teigti, kad ryšiai tarp organizacinio pasitikėjimo ir veiksnių, veikiančių organizacinį pasitikėjimą krizių metu, yra stiprūs ir labai stiprūs (koeficientas $>0,5$). Atsižvelgiant į bendrai visų veiksnių, veikiančių pasitikėjimą organizacija krizių metu, ir horizontalaus asmeninio pasitikėjimo nustatytą koreliacinį ryšį, galima teigti, kad stipriausias ryšys yra su vidine komunikacija ($r=0,684$), vadovu lyderiu ($r=0,665$), atlygio sistema ($r=0,646$) ir mokymusi ($r=0,581$), silpnesnis ryšys su darbo sąlygomis ($r=0,551$) ir pasitenkinimu darbu ($r=0,522$). Vertinant ryšį tarp vertikalus asmeninio pasitikėjimo ir veiksnių, veikiančių pasitikėjimą organizacija krizių metu, galima teigti, kad stipriausias ryšys yra su vadovu lyderiu ($r=0,863$), vidine komunikacija ($r=0,806$), atlygio sistema ($r=0,698$) ir mokymusi ($r=0,643$), silpnesnis ryšys su pasitenkinimu darbu ($r=0,583$) ir darbo sąlygomis ($r=0,562$). Beasmenis pasitikėjimas stipriausią ryšį turi su atlygio sistema ($r=0,799$), mokymusi ($r=0,727$), vidine

komunikacija ($r=0,715$) ir pasitenkinimu darbu ($r=0,707$), silpnesnį ryšį su darbo sąlygomis ($r=0,693$) ir vadovu lyderiu ($r=0,668$).

Remiantis koreliacinės analizės skaičiavimais, galima teigti, kad kuo efektyvesnė vidinė komunikacija, vadovo lyderio pozicija ir teisinga atlygio sistema, tuo stipresnis ryšys su X apskrities VPK pareigūnų asmeniniu pasitikėjimu, taip pat kuo teisingesnė atlygio sistema, efektyvesnė vidinė komunikacija, didesnis pasitenkinimas darbu ir tikslingesni mokymai, tuo stipresnis ryšys su X apskrities VPK pareigūnų beasmeniu pasitikėjimu.

4.2.4. Pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiančių veiksnių kiekybinio tyrimo regresinė (įtakos) analizė

Koreliacinės analizės rezultatai parodė ryšių stiprumą tarp horizontalaus asmeninio pasitikėjimo, vertikalaus asmeninio pasitikėjimo, beasmenio pasitikėjimo ir veiksnių, kurie veikia organizacinį pasitikėjimą kritinių situacijų metu. Atliekama regresinė analizė parodo, kurie veiksniai daro didžiausią įtaką horizontaliam asmeniniam pasitikėjimui, vertikaliam asmeniniam pasitikėjimui ir beasmeniam pasitikėjimui kritinių situacijų metu. Regresinė analizė leis nustatyti priklausomų kintamųjų priklausomybę nuo nepriklausomų kintamųjų (Piligrimienė, 2016). Šiuo atveju bus nustatyta asmeninio ir beasmenio pasitikėjimų priklausomybė nuo veiksnių, veikiančių organizacinį pasitikėjimą kritinių situacijų metu.

Atliekant regresinę analizę, determinacijos koeficientas R^2 parodo, kiek procentų priklausomas kintamasis yra aktualus atsakant į tyrimo klausimus, B – nepriklausomų kintamųjų įtaką priklausomiems kintamiesiems, nustatyta p reikšmė yra $<0,05$ (žr. 15 lentelė), todėl visos reikšmės tyrime yra statistiškai reikšmingos ir visi nepriklausomi kintamieji modelyje yra reikalingi.

Atlikta regresinė analizė parodė, kad didžiausią įtaką nepriklausomi kintamieji (veiksniai) daro beasmeniam pasitikėjimui ($B=0,838$) ir vertikaliam asmeniniam pasitikėjimui ($B=0,833$), šiek tiek mažesnę įtaką – horizontaliam asmeniniam pasitikėjimui ($B=0,774$) (žr. 18 lentelė). Bendrai vertinant, galima teigti, kad visi veiksniai (vidinė komunikacija, vadovas lyderis, atlygio sistema, darbo sąlygos, pasitenkinimas darbu ir mokymasis) daro įtaką ($B=0,910$) pareigūnų pasitikėjimui X apskrities VPK kritinių situacijų metu (žr. 18 lentelė).

18 lentelė. Pasitikėjimo organizacija dimensijų ir veiksnių, darančių įtaką pasitikėjimui organizacija krizių metu, regresinė analizė (sudaryta autorės)

Konstruktai	Horizontalus asmeninis pasitikėjimas	Vertikalus asmeninis pasitikėjimas	Beasmenis pasitikėjimas	PASITIKĖJIMAS ORGANIZACIJA
	B	B	B	B
Veiksniai, darantys įtaką pasitikėjimui organizacija kritinių situacijų metu	0,774	0,833	0,838	0,910

Toliau plačiau analizuojama horizontalaus asmeninio pasitikėjimo ir veiksnių, lemiančių organizacinį pasitikėjimą kritinių situacijų metu, regresinė analizė. 19 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad horizontalaus asmeninio pasitikėjimo kintamąjį paaiškina 60 % veiksnių duomenų sklaidos ($R^2=0,599$). Visų nepriklausomų kintamųjų (veiksnių) koeficientai yra statistiškai

reikšmingi ($p < 0,05$), todėl visi veiksniai daro įtaką horizontaliam asmeniniam pasitikėjimui (žr. 18 lentelė).

19 lentelė. Horizontalaus asmeninio pasitikėjimo ir veiksnių, darančių įtaką pasitikėjimui organizacija krizių metu, regresinė analizė (sudaryta autorės)

Konstruktai	Horizontalus asmeninis pasitikėjimas				
	R ²	R ²	B	B	p
Vidinė komunikacija	0,565	0,599	0,752	0,774	0,000
Vadovas lyderis	0,474		0,688		
Atlygio sistema	0,451		0,672		
Darbo sąlygos	0,347		0,589		
Pasitenkinimas darbu	0,362		0,602		
Mokymasis	0,399		0,632		

Remiantis 19 lentelės duomenimis, galima teigti, kad horizontaliam asmeniniam pasitikėjimui didžiausią įtaką daro vidinė komunikacija ($B=0,752$), vadovas lyderis ($B=0,688$) ir atlygio sistema ($B=0,672$), mokymasis ($B=0,632$), pasitenkinimas darbu ($B=0,602$), nežymiai mažesnę įtaką daro darbo sąlygos ($B=0,589$). Regresinė analizė parodė, kad visi veiksniai daro įtaką policijos pareigūnų horizontaliam asmeniniam pasitikėjimui X apskrities VPK ($B=0,774$).

Toliau analizuojama vertikalus asmeninio pasitikėjimo ir veiksnių, lemiančių organizacinį pasitikėjimą kritinių situacijų metu, regresinė analizė. 20 lentelė pateikti duomenys rodo, kad vertikalus asmeninio pasitikėjimo kintamąjį paaiškina 69 % veiksnių duomenų sklaidos ($R^2=0,694$). Visų nepriklausomų kintamųjų (veiksnių) koeficientai yra statistiškai reikšmingi ($p < 0,05$), todėl visi veiksniai daro įtaką vertikaliam asmeniniam pasitikėjimui.

20 lentelė. Vertikalus asmeninio pasitikėjimo ir veiksnių, darančių įtaką organizaciniam pasitikėjimui krizių metu, regresinė analizė (sudaryta autorės)

Konstruktai	Vertikalus asmeninis pasitikėjimas				
	R ²	R ²	B	B	p
Vidinė komunikacija	0,722	0,694	0,850	0,833	0,000
Vadovas lyderis	0,782		0,884		
Atlygio sistema	0,482		0,695		
Darbo sąlygos	0,333		0,577		
Pasitenkinimas darbu	0,451		0,672		
Mokymasis	0,389		0,623		

Remiantis 20 lentelės duomenimis, galima teigti, kad vertikaliam asmeniniam pasitikėjimui didžiausią įtaką daro vadovas lyderis ($B=0,884$), vidinė komunikacija ($B=0,850$), atlygio sistema ($B=0,695$), pasitenkinimas darbu ($B=0,672$), mokymasis ($B=0,623$), mažesnę įtaką darbo sąlygos ($B=0,577$). Regresinė analizė parodė, kad visi veiksniai daro įtaką policijos pareigūnų vertikaliam asmeniniam pasitikėjimui X apskrities VPK ($B=0,833$).

Toliau analizuojama beasmenio pasitikėjimo ir veiksnių, lemiančių organizacinį pasitikėjimą kritinių situacijų metu, regresinė analizė. 21 lentelė pateikti duomenys rodo, kad beasmenio pasitikėjimo kintamąjį paaiškina 70 % veiksnių duomenų sklaidos ($R^2=0,703$). Visų nepriklausomų kintamųjų (veiksnių) koeficientai yra statistiškai reikšmingi ($p<0,05$), todėl visi veiksniai daro įtaką beasmeniam pasitikėjimui.

21 lentelė. Beasmenio pasitikėjimo ir veiksnių, darančių įtaką organizaciniam pasitikėjimui krizių metu, regresinė analizė (sudaryta autorės)

Konstruktai	Beasmenis pasitikėjimas				
	R ²	R ²	B	B	p
Vidinė komunikacija	0,535	0,703	0,731	0,838	0,000
Vadovas lyderis	0,515		0,718		
Atlygio sistema	0,611		0,782		
Darbo sąlygos	0,531		0,729		
Pasitenkinimas darbu	0,529		0,727		
Mokymasis	0,549		0,741		

Remiantis 21 lentelės duomenimis, galima teigti, kad beasmeniam pasitikėjimui visi veiksniai daro didelę įtaką, tačiau iš jų didžiausią įtaką daro atlygio sistema ($B=0,782$), mokymasis ($B=0,741$) ir vidinė komunikacija ($B=0,731$), taip pat darbo sąlygos ($B=0,729$), pasitenkinimas darbu ($B=0,727$) ir vadovas lyderis ($B=0,718$). Regresinė analizė parodė, kad visi veiksniai daro įtaką policijos pareigūnų beasmeniam pasitikėjimui X apskrities VPK ($B=0,838$).

Respondentams, atsakant į tyrimo klausimus, aktualiausias priklausomas kintamasis buvo beasmenis pasitikėjimas $R^2=0,703$ (žr. 21 lentelė), mažiau aktualūs vertikalus pasitikėjimas $R^2=0,623$ (žr. 20 lentelė) ir horizontalus pasitikėjimas $R^2=0,599$ (žr. 19 lentelė). Apibendrinant, visi nepriklausomi kintamieji (veiksniai) daro įtaką policijos pareigūnų pasitikėjimui X apskrities VPK kritinių situacijų metu (žr. 18 lentelė).

4.2.5. Pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiančių veiksnių empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Organizacinį pasitikėjimą kritinių situacijų metu lemiantys veiksniai buvo tyrinėjami dviejais skirtingais tyrimų metodais – kokybiniu ir kiekybiniu. Pirmiausiai buvo atliktas kokybinis tyrimas – struktūrizuotas interviu, kurio duomenų analizė leido nustatyti kritinių situacijų poveikį X apskrities VPK ir veiksnius, kurie veikia policijos pareigūnų pasitikėjimą X apskrities VPK krizių metu. Taigi, galima teigti, kad krizės didžiausią poveikį padarė X apskrities VPK darbo organizavimui, tarnybinių pareigų atlikimui, darbo sąlygoms, komunikacijai. Taip pat identifikuoti veiksniai, kurie veikia policijos pareigūnų pasitikėjimą X apskrities VPK krizių metu: vidinė komunikacija, vadovas lyderis, atlygio sistema, darbo sąlygos, pasitenkinimas darbu ir mokymasis. Šie veiksniai leido detalizuoti konceptualų tyrimo modelį, kurio pagrindu buvo atliktas kiekybinis tyrimas.

Kiekybinio tyrimo metu buvo inicijuota X apskrities VPK pareigūnų apklausa, siekiant nustatyti veiksnių, kurie buvo identifikuoti kokybinio tyrimo metu, įtaką pareigūnų pasitikėjimui X apskrities VPK krizių metu. Tyrime dalyvavo 83 % X apskrities VPK statutinių pareigūnų. Tyrimo rezultatai parodė, kad visi veiksniai (vidinė komunikacija, vadovas lyderis, atlygio sistema, darbo sąlygos,

pasitenkinimas darbu ir mokymasis) daro įtaką pareigūnų pasitikėjimui X apskrities VPK krizių metu. Reikšmingą įtaką veiksniai daro beasmeniam pareigūnų pasitikėjimui, t. y. pasitikėjimui organizacijos sistemoms ir vertikaliam asmeniniam pasitikėjimui, t. y. pasitikėjimui tiesioginiu vadovu. Šiek tiek mažesnę įtaką veiksniai daro vertikaliam asmeniniam pasitikėjimui, t. y. pasitikėjimui kolegomis. Bendrai X apskrities VPK pareigūnų asmeniniam pasitikėjimui didžiausią įtaką daro vidinė komunikacija, vadovas lyderis ir atlygio sistema, beasmeniam pasitikėjimui – atlygio sistema, mokymasis ir vidinė komunikacija.

Atliktų tyrimų rezultatai parodė, kad bendrai pareigūnų organizaciniam pasitikėjimui didelę įtaką daro vidinė komunikacija, vadovas lyderis, atlygio sistema. Analizuojant tyrimo rezultatus, buvo nustatytas stiprus šių 3 veiksnių ir organizacinio pasitikėjimo ryšys, kuris ateityje galėtų būti nuodugniau analizuojamu tyrimų objektu. Kiekybinį tyrimą rekomenduojama pakartoti ir kituose policijos komisariatuose, tirti didesne imtimi, o tai leistų gauti dar patikimesnius rezultatus ir gilesnę atvejo analizę.

Empirinio tyrimo rezultatai patvirtino Pfeffer ir Veiga (1999) teiginį, kad vidinė komunikacija didina pasitikėjimo organizacija lygį, t. y. svarbu dalintis patikima ir savalaikė informacija tarp X apskrities VPK pareigūnų, nes tai turi įtakos tarnybinių pareigų atlikimui, o tinkamai įvykdytos užduotys ir pasiekti rezultatai suteikia X apskrities organizacijos pareigūnams didesnę pasitenkinimą darbu ir didina ne tik asmeninį, bet ir beasmenį pasitikėjimą. Pasitvirtino Ahteela ir Vanhala'o (2011) teigiama nuostata, jog atviras darbuotojo ir vadovo ryšys stiprina darbuotojo pasitikėjimą organizacija – X apskrities VPK pareigūnams yra svarbu palaikyti gerus santykius su viršininku, efektyviai komunikuoti esant ekstremalioms situacijoms. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad X apskrities VPK pareigūnai yra nešališki naujoms vertybėms, idėjoms, patirtims, geba priimti kitų kolegų nuomonę, todėl šiuo atveju patvirtina Zanini ir kt. (2022) atlikto tyrimo rezultatai, kad efektyviai komunikuojant galima priimti geriausius sprendimus, siekiant suvaldyti krizę, galima veikti pagal naujausias rekomendacijas. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad vidinė komunikacija daro didelę įtaką pareigūnų vertikaliam asmeniniam pasitikėjimui ($B=0,850$), horizontaliam asmeniniam pasitikėjimui ($B=0,752$) ir beasmeniam pasitikėjimui ($B=0,731$) X apskrities VPK kritinių situacijų metu.

Šio projekto empirinio tyrimo rezultatai patvirtino Connell ir kt. (2003) teiginį, kad vadovai lyderiai daro įtaką pasitikėjimui organizacija. Lacerda (2019) teigė, kad lyderio užmegzti sėkmingi santykiai su darbuotojais skatina pasitikėjimą tarp kolektyvo narių krizių metu, skatina bendradarbiauti, į problemų sprendimą įtraukti aktyvius darbuotojus, prašo išsakyti nuomones, pasiūlymus, siekia atrasti naujus problemų sprendimo būdus ir tokiais savo veiksmais parodo pasitikėjimą organizacijos komanda. Šią nuostatą patvirtino atliktas empirinis tyrimas X apskrities VPK, nustatyta vadovo lyderio įtaka pasitikėjimui organizacija, t. y. tokie vadovo lyderio veiksmai, kaip betarpiškas bendravimas ir bendradarbiavimas, skatinimas tobulėti, pavaldinių pasiekimų pastebėjimas, bendras problemų sprendimas, nuomonių, idėjų, pasiūlymų išklausa, pagarbos ugdymas tarp kolektyvo narių daro reikšmingą įtaką policijos pareigūnų pasitikėjimui X apskrities VPK. Atlikto empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad vadovas lyderis daro didelę įtaką pareigūnų vertikaliam asmeniniam pasitikėjimui ($B=0,884$), beasmeniam pasitikėjimui ($B=0,718$) ir horizontaliam asmeniniam pasitikėjimui ($B=0,688$) X apskrities VPK kritinių situacijų metu.

Empirinio tyrimo rezultatai taip pat patvirtino Ahteela ir Vanhala'o (2011) tyrimo išvadą, kad sąžininga atlygio sistema teigiamai veikia pasitikėjimą organizacija bei Inkpen'o ir Tsang'o (2005)

tyrimo išvadą, kad skaidrūs ir objektyvūs atlygio kriterijai yra pasitikėjimo organizacija pagrindas. Tyrimo metu nustatyta, kad X apskrities VPK pareigūnams yra svarbi sąžininga atlygio sistema, skaidrūs ir objektyvūs atlygio sistemos kriterijai, kuriuos respondentai žino. Taip pat X apskrities VPK pareigūnai vertina ne tik piniginį, bet ir ne piniginį atlygį – premija, padėka, viešas pripažinimas ir pan., toks dėmesys ir papildomas ne piniginis atlygis taip pat skatina pasitikėjimą organizacija. Galima teigti, kad atlygio sistemos veiksnys yra vienas iš didžiausių įtaką darančių veiksnių X apskrities VPK pareigūnų beasmeniam pasitikėjimui ($B=0,782$), vertikaliam asmeniniam pasitikėjimui ($B=0,695$) ir horizontaliam asmeniniam pasitikėjimui ($B=0,672$) krizių metu.

Atliktas empirinis tyrimas patvirtino Carnevale ir Hatak'o (2020) teiginį, kad kritinių situacijų metu darbuotojai turi greitai adaptuotis prie pasikeitusių darbo sąlygų, organizacijos politikos ir procedūrų, o tai gali daryti įtaką pasitikėjimui organizacija. Tyrimo rezultatai parodė, kad X apskrities VPK didžiausias iššūkis buvo greitai persiorientuoti į nuotolinį darbą kilusios Covid-19 pandemijos metu, nes pareigūnų darbas buvo neįsivaizduojamas nuotoliniu būdu iš namų, tačiau organizacija su šiuo iššūkiu susitvarkė, pareigūnai priėmė nuotolinio darbo idėją, netgi buvo įkurtas specialus skyrius organizacijoje, kurio tarnybines funkcijas galima atlikti tiesiogiai iš namų. Vis dėl to dauguma X apskrities VPK pareigūnų patvirtino, kad jiems labiau priimtinesnis yra natūralus bendravimas, „gyvi“ susirinkimai organizacijos patalpose. Nepasitvirtino Carnevale ir Hatak'o (2020) teigimas, kad nuotolinis darbas gali sukelti darbinės izoliacijos problemas. X apskrities VPK pareigūnai nurodė, kad darbinės izoliacijos neįtė, atvirkščiai buvo dar labiau sutelkti bendram darbui į komandas, siekiant suvaldyti krizines situacijas. Tyrimo rezultatai parodė, kad X apskrities VPK pareigūnai yra patenkinti darbo sąlygomis ir mano, kad jos organizacijoje yra geros. Taigi, darbo sąlygos taip pat daro įtaką pareigūnų beasmeniam pasitikėjimui ($B=0,729$), horizontaliam asmeniniam pasitikėjimui ($B=0,589$) ir vertikaliam asmeniniam pasitikėjimui ($B=0,577$) X apskrities VPK krizių metu.

Empirinio tyrimo rezultatai patvirtino Aygun'o (2021) ir Recica'o ir Dogan'o (2019) teiginius, kad pasitenkinimas darbu daro teigiamą įtaką pasitikėjimui organizacija krizių metu. Tyrimo rezultatai patvirtino Aygun'o (2021) teiginį, kad minėtai įtakai didelę reikšmę turi patinkantis darbas, darbo užmokestis, santykiai tarp kolegų ir vadovų, paaukštinimas pareigose ir pan. X apskrities VPK pareigūnai kritiškiau vertino pasitenkinimą darbu užmokesčiu, todėl galima daryti išvadą, kad didesnis darbo užmokestis pareigūnams leistų jausti ir didesnę pasitenkinimą darbu, o tai turėtų įtakos ir pasitikėjimui X apskrities VPK. Taigi, pasitenkinimas darbu taip pat daro stiprią įtaką pareigūnų beasmeniam pasitikėjimui ($B=0,727$), vertikaliam asmeniniam pasitikėjimui ($B=0,672$) ir horizontaliam asmeniniam pasitikėjimui ($B=0,602$) X apskrities VPK krizių metu.

Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad X apskrities VPK organizuojami įvairūs mokymai pareigūnams yra tikslingi ir dominantys, todėl patvirtino Pearce'o (1998) teiginys, kad organizacija organizuodama tikslingus mokymus darbuotojams, konstruodama tikslingas mokymo programas, kurios domina darbuotoją, sustiprina pasitikėjimą visa organizacija. Galima teigti, kad patvirtino ir Ahteela ir Vanhala'o (2011) teiginys, jog darbuotojai, matydami potencialą ir vertindami naudą, kurią gali gauti mokymusi metu, labiau pasitiki visa organizacija, t. y. tyrimo rezultatai atskleidė, kad X apskrities VPK pareigūnai teigiamai vertina organizuojamus mokymus ir jų naudą tarnybinių pareigų atlikimui krizių metu. Taip pat tyrimų metu patvirtinta Rong'o ir kt. (2019) nuomonė, kad komandinis mokymasis turi didelę teigiamą naudą pasitikėjimo augimui

kolektyve, t. y. X apskrities VPK vyrauja komandiniai mokymai, kuriuos teigimai vertina pareigūnai. Organizuojami mokymai, kurie atitinka darbuotojų pageidavimus, lūkesčius ir norus, daro įtaką pareigūnų beasmeniam pasitikėjimui ($B=0,741$), horizontaliam asmeniniam pasitikėjimui ($B=0,632$) ir vertikaliam asmeniniam pasitikėjimui ($B=0,623$) X apskrities VPK krizių metu.

Išvados

1. Organizacinis pasitikėjimas yra bendras pasitikėjimas visa organizacija, kurią sudaro individai ir sistemos, t. y. pasitikėjimas kolegomis, vadovais ir organizacijoje vyraujančiomis sistemomis, procesais. Šiuos įvardytus pasitikėjimo objektus charakterizuoja dvi dimensijos – asmeninis pasitikėjimas (kolegomis, vadovais) ir beasmenis pasitikėjimas (organizacija). Asmeninis pasitikėjimas gali būti horizontalus – pasitikėjimas tame pačiame hierarchiniame lygmenyje esančiais kolektyvo nariais, ir vertikalus – pasitikėjimas vadovais, esančiais aukštesniame hierarchiniame lygmenyje. Beasmenis pasitikėjimas vertinamas pagal organizacinius pajėgumus (veikla, technologijos, konkurencija) ir organizacinį sąžiningumą (veiklos skaidrumas, komunikacija).
2. Atlikta mokslinių šaltinių analizė parodė, kad vidinė komunikacija, vadovas lyderis, nuotolinis darbas, darbinė izoliacija, socialiniai santykiai, darbuotojų atleidimai, taupymo režimai, poilsis, atlygio sistema, kultūra, pasitenkinimas darbu, darbo sąlygos, psichologinis saugumas daro įtaką horizontaliam ir vertikaliam asmeniniam pasitikėjimui bei beasmeniam pasitikėjimui krizių metu. Pažymėtina, kad tyrėjai veiksnius, kurie daro įtaką organizaciniam pasitikėjimui, plačiausiai analizavo Covid-19 pandemijos laikotarpiu, taip pat jau randasi mokslinių tyrimų, kurie analizuoja ryšį tarp organizacinio pasitikėjimo bei jį veikiančių veiksnių karo Ukrainoje metu. Pastebėta, kad organizacinis pasitikėjimas bei jį veikiantys veiksniai neanalizuoti arba mažai analizuojami migrantų ir energetikos krizių metu, todėl galima teigti jog šių dviejų krizių metu organizacinis pasitikėjimas yra neištirtas.
3. Remiantis mokslinių šaltinių analize, sudarytas konceptualus darbuotojų pasitikėjimo organizacija kritinių situacijų metu lemiančių veiksnių tyrimo modelis. Vidinės komunikacijos, vadovo lyderio, nuotolinio darbo, darbinės izoliacijos, socialinių santykių, darbuotojų atleidimo, taupymo režimo, poilsio, atlygio sistemos, kultūros, pasitenkinimo darbu, darbo sąlygų, psichologinio saugumo veiksniai lemia darbuotojų horizontalų asmeninį pasitikėjimą, vertikalų asmeninį pasitikėjimą ir beasmenį pasitikėjimą kritinių situacijų metu (Covid-19 pandemija, karas Ukrainoje, migrantų ir energetikos krizės).
4. Siekiant tiksliai pamatuoti X apskrities VPK pareigūnų pasitikėjimą organizacija krizių metu, buvo atliktas kokybinis tyrimas, kurio rezultatai parodė, kad pareigūnų pasitikėjimą X apskrities VPK kritinių situacijų metu lemia šie veiksniai: vidinė komunikacija, vadovas lyderis, atlygio sistema, darbo sąlygos, pasitenkinimas darbu ir mokymasis. Kokybinio tyrimo rezultatų analizė leido detalizuoti konceptualų tyrimo modelį, kuriuo remiantis buvo atliekamas kiekybinis tyrimas. Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad vidinė komunikacija, vadovas lyderis, atlygio sistema, darbo sąlygos, pasitenkinimas darbu ir mokymasis daro įtaką policijos pareigūnų horizontaliam asmeniniam pasitikėjimui, vertikaliam asmeniniam pasitikėjimui ir beasmeniam pasitikėjimui kritinių situacijų metu. Remiantis empirinio tyrimo rezultatų analize, vidinė komunikacija, vadovas lyderis ir atlygio sistema daro didžiausią įtaką pareigūnų pasitikėjimui X apskrities VPK krizių metu.

Rekomendacijos tyrėjams. Rekomenduojama tyrimą pakartoti kituose policijos komisariatuose, tirti didesne imtimi, nes tai leistų gauti dar patikimesnius rezultatus ir gilesnę veiksnių, darančių įtaką organizaciniam pasitikėjimui kritinių situacijų metu, analizę. Taip pat rekomenduojama atlikti veiksnių, lemiančių policijos pareigūnų organizacinį pasitikėjimą migrantų krizės, energetikos krizės metu, tyrimą.

Rekomendacijos vadovams. Siekiant stiprinti pasitikėjimą organizacija krizių metu, yra būtina atsižvelgti į empirinių tyrimų, susijusių su pasitikėjimu organizacija, rezultatus, atkreipti dėmesį į policijos pareigūnų išsakytą nuomonę, idėjas, kritiką, visa tai įvertinti ir tobulinti policijos organizacijos veiklos sistemą, procesus. Vadovams atkreipti dėmesį į darbo sąlygų veiksnio prasčiausiai vertinamą dedamąją – elektroninėje erdvėje organizuojamus darbinius susirinkimus. Vadovams rekomenduojama, esant galimybėms, darbinius susirinkimus organizuoti „gyvai“ organizacijos patalpose. Darbuotojai visiškai nėra patenkinti gaunamu darbo užmokesčiu, todėl vadovai turėtų atsižvelgti į šių darbuotojų nepasitenkinimą, esant galimybėms, tinkamai organizuoti eilinius ir neeilinius darbuotojų veiklos vertinimus, siekiant didinti darbo užmokesčio koeficientą ir gauti orų atlygį už darbą. Vadovams būtina atkreipti dėmesį ir į darbuotojų mokymų organizavimą, t. y. atsižvelgti į darbuotojų pateiktą mokymų poreikį, kokie yra reikalingi ir tikslingi, siekiant tinkamai atlikti tarnybines funkcijas. Vadovų rodomas dėmesys pavaldiniams leis stiprinti pasitikėjimą organizacija, išsaugoti profesionalus darbo vietoje ir pritraukti naujus darbuotojus.

Literatūros sąrašas

1. Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299 [žiūrėta 2022-09-27]. Prieiga per internetą: [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
2. Aguiar-Quintana, T., Araujo-Cabrera, Y., & Park, S. (2020). The Sequential Relationships of Hotel Employees' Perceived Justice, Commitment, And Organizational Citizenship Behaviour in a High Unemployment Context. *Tourism Management Perspectives*, 35(2020), 1-11 [žiūrėta 2022-10-06]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100676>
3. Ahteela, R., Blomqvist, K., Puumalainen, K., & Jantunen, A. (2010). HRM Practices, Innovativeness and Performance: The Mediating Role of Organisational Trust. *International Journal of Strategic Change Management*, 2(2/3), 241–261 [žiūrėta 2022-09-26]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/238341294_HRM_practices_innovativeness_and_performance_the_mediating_role_of_organisational_trust
4. Ahteela, R., & Vanhala, M. (2011). The Effect of HRM Practices on Impersonal Organizational Trust. *Management research review*, 34(8), 869–888 [žiūrėta 2022-09-18]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/01409171111152493>
5. Aygun, M. (2021). Analysis of the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Trust of Physical Education and Sports Teachers. *Journal of Pedagogical Research*, 5(1), 203–215 [žiūrėta 2022-10-03]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.33902/JPR.2021167583>
6. Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., Hussain, S. T., & Puig, L. C. M. (2017). The Effect of Organizational Justice on Knowledge Sharing: Empirical Evidence from the Chinese Telecommunications Sector. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2(3), 134–145 [žiūrėta 2022-09-27]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.09.002>
7. Aksel, I., Hassan, M., Semercioz, F., & Toyran, N. V. (2012). Interpersonal Trust and Its Role in Organizations. *International business research*, 5(8), 33–39 [žiūrėta 2022-09-11]. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v5n8p33>
8. Albrecht, S., & Travaglione, A. (2003). Trust in Public-Sector Senior Management. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 76–92 [žiūrėta 2022-09-27]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/09585190210158529>
9. Al-Enzi, A., & Diab-Bahman, R. (2020). The Impact of COVID-19 Pandemic on Conventional Work Settings. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(9/10), 909–927 [žiūrėta 2022-09-29]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2020-0262>
10. Ardichvili, A., Maurer, M., Li, W., Wentling, T., & Stuedemann, R. (2006). Cultural Influences on Knowledge Sharing Through Online Communities of Practice. *Journal of Knowledge Management*, 10(1), 94–107 [žiūrėta 2022-10-04]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/13673270610650139>
11. Ariyabuddhiphongs, V., & Kahn, S. I. (2017). Transformational Leadership And Turnover Intention: The Mediating Effects of Trust And Job Performance on Café Employees in Thailand. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(2), 215-233 [žiūrėta 2022-10-15]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1202730>

12. Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust As a Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267–285 [žiūrėta 2022-10-02]. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/job.138>
13. Atkinson, S., & Butcher, D. (2003). Trust in Managerial Relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 282–304 [žiūrėta 2022-09-26]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/02683940310473064>
14. Avram, E., Ionescu, D., & Mincu, C. L. (2015). Perceived Safety Climate and Organizational Trust: The Mediator Role of Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 187(13), 679–684 [žiūrėta 2022-09-28]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.126>
15. Babiliūtė-Jucevičienė, R. (2013). *Pasitikėjimo tarp organizacijų vystymo vadybiniai veiksniai: daktaro disertacija*. Kauno technologijos universitetas.
16. Baer, M. D., Colquitt, J. A., Long, D. M., & Halvorsen-Ganepola, M. D. K. (2014). Scale Indicators of Social Exchange Relationships: a Comparison of Relative Content Validity. *Journal of applied psychology*, 99(4), 599–618 [žiūrėta 2022-09-09]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/261441673_Scale_Indicators_of_Social_Exchange_Relationships_A_Comparison_of_Relative_Content_Validity
17. Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Organizational Culture And Job Satisfaction: A Review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132–149 [žiūrėta 2022-10-04]. Prieiga per internetą: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/366682>
18. Bengtsson, R., & Brommesson, D. (2022). Institutional Trust And Emergency Preparedness: Perceptions of Covid 19 Crisis Management in Sweden. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 1-11 [žiūrėta 2022-10-05]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12391>
19. Bigley, G. A., & Pearce, J. L. (1998). Straining For Shared Meaning In Organization Science: Problems Of Trust And Distrust. *Academy of Management Review*, 23(3), 405–421 [žiūrėta 2022-09-29]. Prieiga per internetą: <https://escholarship.org/content/qt30k4w9fg/qt30k4w9fg.pdf>
20. Braun, S., Frey, D., Peus, C., & Weisweiler, S. (2013). Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Team Performance: A Multilevel Mediation Model of Trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283 [žiūrėta 2022-09-29]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
21. Brown, S., Gray, D., McHardy, J., & Taylor, K. (2015). Employee Trust And Workplace Performance. *Journal of economic behavior & organization*, 116, 361–378 [žiūrėta 2022-10-15]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2015.05.001>
22. Burger, M., Hendriks, M., Rijsenbilt, A., Pleeging, E., & Commandeur, H. (2020). Virtuous Leadership: a Source of Employee Well-Being and Trust. *Management research review*, 43(8), 951–970 [žiūrėta 2022-09-18]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2019-0326>
23. Burt, R. S., Camerer, C. F., Rousseau, D. M., Sitkin, S. B. (1998). Not So Different After All: a Cross-discipline View of Trust. *Academy of management review*, 23(3), 393–404 [žiūrėta 2022-09-09]. Prieiga per internetą: <http://credit.ihmc.ens.fr/documents/trust%20management.pdf>

24. Busari, A. H., Khan, S. N., Abdullah, S. M., & Mughal, Y. H. (2019). Transformational Leadership Style, Followership, and Factors of Employees' Reactions Towards Organizational Change. *Journal of Asia Business Studies*, 14(2), 181–209 [žiūrēta 2022-09-29]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/JABS-03-2018-0083>
25. Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of business and psychology*, 14(3), 389-405 [žiūrēta 2022-10-18]. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1023/A:1022991115523.pdf>
26. Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee Adjustment and Well-Being in the Era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of business research*, 116(2020), 183–187 [žiūrēta 2022-09-12]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
27. Chan, S. H. J., & Lai, H. Y. I. (2017). Understanding the Link Between Communication Satisfaction, Perceived Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Research*, 70, 214–223 [žiūrēta 2022-09-27]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.017>
28. Chen, C. C., Saporito, P. A., & Sapienza, H. J. (2004). The Role of Relational Trust in Bank-Small Firm Relationships. *The academy of management journal*, 47(3), 400-410 [žiūrēta 2022-09-09]. Prieiga per internetą: https://www.jstor.org/stable/20159589#metadata_info_tab_contents
29. Chiang, C. F., & Jang, S. S. (2008). The Antecedents And Consequences of Psychological Empowerment: The Case of Taiwan's Hotel Companies. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(1), 40–61 [žiūrēta 2022-10-03]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/1096348007309568>
30. Chu, W., & Dyer, J. H. (2003). The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization science*, 14(1), 57–68 [žiūrēta 2022-09-09]. Prieiga per internetą: https://www.jstor.org/stable/3086033?seq=12#metadata_info_tab_contents
31. Coca-Stefaniak, J. A., He, J., Mao, Y., & Morrison, M. (2020). On Being Warm and Friendly: the Effect of Socially Responsible Human Resource Management on Employee Fears of the Threats of COVID-19. *International journal of contemporary hospitality management*, 33(1), 346–366 [žiūrēta 2022-09-12]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0300>
32. Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400 [žiūrēta 2022-09-27]. Prieiga per internetą: <https://typeset.io/pdf/on-the-dimensionality-of-organizational-justice-a-construct-2f8fguv875.pdf>
33. Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Scott B. A. (2007). Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: a Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance. *Journal of applied psychology*, 92(4), 909 – 927 [žiūrēta 2022-09-11]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/6200985_Trust_Trustworthiness_and_Trust_Propensity_A_Meta_Analytic_Test_of_Their_Unique_Relationships_With_Risk_Taking_and_Job_Performance

34. Connell, J., Ferres, N., & Travaglione, T. (2003). Engendering Trust in Manager-Subordinate Relationships: Predictors and Outcomes. *Personnel Review*, 32(5), 569–587 [žiūrėta 2022-09-29]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/00483480310488342>
35. Costigan, R. D., Iter, S. S., & Berman, J. J. (1998). A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations. *Journal of Managerial Issues*, 10(3), 303–317 [žiūrėta 2022-09-26]. Prieiga per internetą: https://www.jstor.org/stable/40604201?seq=1#metadata_info_tab_contents
36. Croonen, E. P. M., & Brand, M. J. (2013). Antecedents of Franchisee Trust. *Journal of Marketing Channels*, 20(1-2), 141–168 [žiūrėta 2022-09-22]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/1046669X.2013.747866>
37. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: an Interdisciplinary Review. *Journal of management*, 31(6), 874–900 [žiūrėta 2022-09-09]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
38. Cullen, J. B., Parboteeah, K. P., & Victor, B. (2003). The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two-Study Analysis. *Journal of business ethics*, 46(2), 127–141 [žiūrėta 2022-10-04]. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1023/A:1025089819456.pdf>
39. Dahmardeh, M., & Nastiezaie, N. (2019). The Impact of Organizational Trust on Organizational Commitment Through the Mediating Variable of Organizational Participation. *Public Management Researches*, 12(44), 155–180 [žiūrėta 2022-10-03]. Prieiga per internetą: https://jmr.usb.ac.ir/article_5043_54574d604fa94f20ac70c33b755602e3.pdf?lang=en
40. Davis, J. H., Mayer, R. C., & Schoorman F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of management review*, 20(3), 709–734 [žiūrėta 2022-09-09]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.2307/258792>
41. DeConinck, J. B., & Stilwell, C. D. (2004). Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions. *Journal of Business Research*, 57(3), 225–231 [žiūrėta 2022-09-27]. Prieiga per internetą: [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00289-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00289-8)
42. DeConinck, J. B. (2010). The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349–1355 [žiūrėta 2022-09-27]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.01.003>
43. De Jong., B. A., Dirks, K. T., & Gillespie, N. (2016). Trust and Team Performance: a Meta-Analysis of Main Effects, Moderators, and Covariates. *Journal of applied psychology*, 101(8), 1134-1150 [žiūrėta 2022-09-18]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Bart-De-Jong-3/publication/256018364_Trust_and_Team_Effectiveness_A_Meta-Analysis_of_Critical_Contingencies_and_Mediated_Mechanisms/links/5a0a18afa6fdcc2736dea353/Trust-and-Team-Effectiveness-A-Meta-Analysis-of-Critical-Contingencies-and-Mediated-Mechanisms.pdf
44. De Lucas Ancillo, A., Del Val Nunez, M. T., & Gavrila, S. G. (2021). Workplace Change Within the COVID-19 Context: A Grounded Theory Approach. *Economic Research-Ekonomiska Istraživanja*, 34(1), 2297–2316 [žiūrėta 2022-10-04]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1862689>

45. Den Hartog, D. N., Weibel, A., Gillespie, N., Searle, R., Six, F., & Skinner, D. (2016). How Do Controls Impact Employee Trust in the Employer? *Human resource management*, 55(3), 437–462 [žiūrēta 2022-09-11]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1002/hrm.21733>
46. Den Hartog, D. N., Nienaber, A. M., Rupp, D. E., Searle, R. H., Verburg, R. M., & Weibel, A. (2018). The Role of Organizational Control Systems in Employees' Organizational Trust and Performance Outcomes. *Group & Organization management*, 43(2), 179–206 [žiūrēta 2022-09-18]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/1059601117725191>
47. Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization science*, 12(4), 450–467 [žiūrēta 2022-09-25]. Prieiga per internetą: <https://www.jstor.org/stable/pdf/3085982.pdf>
48. Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628 [žiūrēta 2022-09-29]. Prieiga per internetą: https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/675/
49. Dirks, K. T., Lewicki, R. J., & Zaheer, A. (2009). Repairing Relationships Within and Between Organizations: Building a Conceptual Foundation. *Academy of Management Review*, 34(1), 68–84 [žiūrēta 2022-09-25]. Prieiga per internetą: <https://www.jstor.org/stable/pdf/27759986.pdf>
50. Duffy, J. A., Lilly, J., & Wipawayangkool, K. (2016). The Impact of Ethical Climate on Organizational Trust and the Role of Business Performance: If Business Performance Increases, Does Ethical Climate Still Matter? *Institute of Behavioral and Applied Management*, 17(1), 33–49 [žiūrēta 2022-09-28]. Prieiga per internetą: <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=c891d8b6-1727-4904-aab4-5a64008f8560%40redis>
51. Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens. *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*, 12(2004), 239–272. [žiūrēta 2022-09-28]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/268328210_Psychological_Safety_Trust_and_Learning_in_Organizations_A_Group-level_Lens
52. Erdal, N., & Altindag, E. (2020). Research on the Effects of Job Satisfaction on Organizational Trust And Organizational Citizenship in Health Workers: A Case Study of University Hospitals. *Journal of Management, Marketing and Logistics*, 7(3), 124–142 [žiūrēta 2022-10-03]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2020.1285>
53. Erkutlu, H., & Chafra, J. (2019). Leader Psychopathy and Organizational Deviance: The Mediating Role of Psychological Safety and the Moderating Role of Moral Disengagement. *International Journal of Workplace Health Management*, 12(4), 197–213 [žiūrēta 2022-09-28]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/IJWHM-12-2018-0154>
54. Ertürk, A., & Vurgun, L. (2015). Retention of IT Professionals: Examining the Influence of Empowerment, Social Exchange, and Trust. *Journal of Business Research*, 68(2015) 34–46 [žiūrēta 2022-10-02]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.05.010>
55. Faupel, S., & Süß, S. (2019). The Effect of Transformational Leadership on Employees During Organizational Change – An Empirical Analysis. *Journal of Change Management*, 19(3), 145–166 [žiūrēta 2022-09-29]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1447006>

56. Ferres, N., Connell, J., & Travaglione, A. (2004). Co-Worker Trust As a Social Catalyst for Constructive Employee Attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 608–622 [žiūrėta 2022-09-25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/02683940410551516>
57. Ferres, N., Connell, J., & Travaglione, A. (2005). The Effect of Future Redeployment on Organizational Trust. *Strategic Change*, 14(2), 77–91 [žiūrėta 2022-10-02]. Prieiga per internetą: <https://researchoutput.csu.edu.au/ws/portalfiles/portal/8672062/PID5455.pdf>
58. Ferrin, D. L., & Dirks, K. T. (2003). The Use of Rewards to Increase and Decrease Trust: Mediating Processes and Differential Effects Processes and Differential Effects. *Organization Science*, 14(1), 18–31 [žiūrėta 2022-10-02]. Prieiga per internetą: https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=1673&context=lkcsb_research
59. Friehe, T., & Marcus, J. (2021). Lost Job, Lost Trust? On the Effect of Involuntary Job Loss on Trust. *Journal of Economic Psychology*, 84, 1-9 [žiūrėta 2022-10-06]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.joep.2021.102369>
60. Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels. *Journal of Management*, 38(4), 1167–1230 [žiūrėta 2022-09-22]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/0149206312439327>
61. Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators And Individual Consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524-1541 [žiūrėta 2022-10-06]. Prieiga per internetą: [https://goallab.psych.umn.edu/orgpsych/readings/10.%20WorkLife%20Balance/Gajendran%200&%20Harrison%20\(2007\).pdf](https://goallab.psych.umn.edu/orgpsych/readings/10.%20WorkLife%20Balance/Gajendran%200&%20Harrison%20(2007).pdf)
62. George, V. P., Lofstrom, S., & Zaheer, A. (2002). Interpersonal and Interorganizational Trust in Alliances. In Contractor, F. J., & Lorange, P. (Eds), *Cooperative strategies and alliances, elsevier science limited* (pp. 347 – 377). London: Oxford.
63. Gholami, M., Saki, M., & Hossein Pour, A. H. (2019). Nurses' Perception of Empowerment and Its Relationship With Organizational Commitment And Trust in Teaching Hospitals in Iran. *Journal Nurse Management*, 27(5), 1020–1029 [žiūrėta 2022-10-03]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/jonm.12766>
64. Gilbert, J. A., & Tang, L. P. T. (1998). An Examination of Organizational Trust Antecedents. *Public personnel management*, 27(3), 321–338 [žiūrėta 2022-09-22]. Prieiga per internetą: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=e92cae2b-9c50-4181-912e-435308a56ee9%40redis>
65. Gilson, L., Palmer, N., & Schneider, H. (2005). Trust And Health Worker Performance: Exploring A Conceptual Framework Using South African Evidence. *Social science & medicine*, 61(7), 1418-1429 [žiūrėta 2022-10-15]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2004.11.062>
66. Gubbins, C., & Dooley, L. (2021). Delineating the Tacit Knowledge-Seeking Phase of Knowledge Sharing: The Influence of Relational Social Capital Components. *Human Resource Development Quarterly*, 32(3), 319-348 [žiūrėta 2022-10-04]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1002/hrdq.21423>
67. Gucer, E., & Serif, A. D. (2014). Organizational Trust And Job Satisfaction: A Study on Hotels. *Business Management Dynamics*, 4(1), 12-28 [žiūrėta 2022-10-18]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Serif-Demirdag/publication/282870358_Organizational_Trust_and_Job_Satisfaction_A_Study_on

[Hotels/links/5620f50808aea35f26805045/Organizational-Trust-and-Job-Satisfaction-A-Study-on-Hotels.pdf](https://www.researchgate.net/publication/35620f50808aea35f26805045/Organizational-Trust-and-Job-Satisfaction-A-Study-on-Hotels.pdf)

68. Gupta, S., & Singla, A. (2016). Organizational Change and Job Satisfaction: An Analysis of Mediating Effect of Organizational Trust. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, 7(3), 7–13 [žiūrēta 2022-10-03]. Prieiga per internetą: <https://www.ijcms.in/index.php/ijcms/article/view/245/236>
69. Guzzo, R. F., Wang, X., Madera, J. M., & Abbott, J. (2021). Organizational Trust in Times of COVID-19: Hospitality Employees' Affective Responses to Managers' Communication. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 1–11 [žiūrēta 2022-09-29]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102778>
70. Haynes, S. H., Leone, M. C., Keena, L. D., May, D. C., Ricciardelli, R., & Lambert, E. G. (2020). The association between different forms of organizational trust and correctional staff job stress. *Journal of crime and justice*, 43(5), 623–639 [žiūrēta 2022-09-22]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/0735648X.2020.1734056>
71. Harel, G. H., & Tzafrir, S. S. (1999). The Effect of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance of the Firm. *Human Resource Management*, 38(3), 185–200 [žiūrēta 2022-10-02]. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/%28SICI%291099-050X%28199923%2938%3A3%3c185%3A%3AAID-HRM2%3e3.0.CO%3B2-Y>
72. Haridas, J., Ture, R. S., & Nayanpally, A. K. (2021). Organizational career management and turnover intentions: mediating role of trust in management. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 257–275 [žiūrēta 2022-10-02]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2020-0136>
73. Haridas, J., Ture, R. S., & Nayanpally, A. K. (2022). Organizational Career Management and Turnover Intentions: Mediating Role of Trust in Management. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 257–275 [žiūrēta 2022-09-25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2020-0136>
74. Hasche, N., Hoglund, L., & Martensson, M. (2020). Intra-Organizational Trust in Public Organizations – the Study of Interpersonal Trust in Both Vertical and Horizontal Relationships From a Bidirectional Perspective. *Public management review*, 23(12), 1768–1788 [žiūrēta 2022-09-25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1764081>
75. Heilmann, P., Vanhala, M., & Salminen, H. (2016). Organizational Trust Dimensions as Antecedents of Organizational Commitment. *Knowledge and process management*, 23(1), 46–61 [žiūrēta 2022-09-18]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1002/kpm.1497>
76. Hernaus, T., Pavlovic, D., & Klindzic, M. (2019). Organizational Career Management Practices: The Role of the Relationship Between HRM and Trade Unions. *Employee Relations*, 41(1), 84–100 [žiūrēta 2022-10-02]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0035>
77. Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2005). Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. *The Academy of Management Review*, 30(1), 146–165 [žiūrēta 2022-10-02]. Prieiga per internetą: https://www.jstor.org/stable/20159100#metadata_info_tab_contents
78. Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping the Relationship Between Transformational Leadership, Trust in Leadership and Employee Championing Behavior

- During Organizational Change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95–102 [žiūrėta 2022-09-29]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.09.002>
79. Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging Transformational Leadership, Transparent Communication, and Employee Openness to Change: The Mediating Role of Trust. *Public Relations Review*, 45, 1–13 [žiūrėta 2022-09-27]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012>
 80. Jaskeviciute, V., Stankeviciene, A., Diskiene, D., & Savicke, J. (2021). The Relationship Between Employee Well-Being and Organizational Trust in the Context of Sustainable Human Resource Management. *Problems and perspectives in management*, 19(2), 118–131 [žiūrėta 2022-09-09]. Prieiga per internetą: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/15023/PPM_2021_02_Jaskeviciute.pdf
 81. Jang, J., Lee, D. W., & Kwon, G. (2021). An Analysis of the Influence of Organizational Justice on Organizational Commitment. *International Journal of Public Administration*, 44(2), 146-154 [žiūrėta 2022-10-04]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1672185>
 82. Javid, J., Soroya, S., & Mahmood, K. (2020). Impact of Personal and Organizational Factors on Knowledge Sharing Attitude of uUniversity Teachers in Pakistan. *The Electronic Library*, 38(2), 317–336 [žiūrėta 2022-10-02]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/EL-05-2019-0121>
 83. Jia, X., Liao, S., Van der Heijden, B. I. J. M., & Guo, Z. (2019). The Effect of Socially Responsible Human Resource Management (SRHRM) on Frontline Employees' Knowledge Sharing. *International journal of contemporary hospitality management*, 31(9), 3646–3663 [žiūrėta 2022-09-22]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2018-0769>
 84. Jyoti, J., & Dev, M. (2015). The Impact of Transformational Leadership on Employee Creativity: The Role of Learning Orientation. *Journal of Asia Business Studies*, 9(1), 78–98 [žiūrėta 2022-09-29]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/JABS-03-2014-0022>
 85. Johansson, B., Sohlberg, J., Esaiasson, P., & Gherseti, M. (2021). Why Swedes don't Wear Face Masks During the Pandemic – A Consequence of Blindly Trusting the Government. *Journal of International Crisis and Risk Communication Research*, 4(2), 335-358 [žiūrėta 2022-10-05]. Prieiga per internetą: <https://search.informit.org/doi/epdf/10.3316/INFORMIT.099103106558683>
 86. Joo, B. K. B., Yoon, S. K., & Galbraith, D. (2022). The Effects of Organizational Trust And Empowering Leadership on Group Conflict: Psychological Safety As a Mediator. *Organization Management Journal*, ahead-of-print [žiūrėta 2022-10-03]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/OMJ-07-2021-1308>
 87. Kalkan, F. (2016). Relationship between Professional Learning Community, Bureaucratic Structure and Organisational Trust in Primary Education Schools. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 16(5), 1621–1637 [žiūrėta 2022-09-29]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.12738/estp.2016.5.0022>
 88. Kang, M., & Sung, M. (2017). How Symmetrical Employee Communication Leads to Employee Engagement and Positive Employee Communication Behaviors: The Mediation of Employee-Organization Relationships. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82–102 [žiūrėta 2022-09-29]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2016-0026>

89. Kashyap, V., & Rangnekar, S. (2016). The Mediating Role of Trust: Investigating the Relationships among Employer Brand Perception and Turnover Intentions. *Global Business Review*, 17(3S), 64S–75S [žiūrėta 2022-10-02]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/09721509166310>
90. Kath, L. M., Magley, V. J., & Marmet, M. (2010). The Role of Organizational Trust in Safety Climate's Influence on Organizational Outcomes. *Accident Analysis & Prevention*, 42(5), 1488–1497 [žiūrėta 2022-09-27]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.aap.2009.11.010>
91. Kouhsari, M., Chen, J., & Amirian, S. K. (2022). The Effect of Principal Emotional Intelligence on Teacher Performance: Mediating Roles of Organizational Trust and Professional Learning Community. *Leadership And Policy In Schools*, 1–16 [žiūrėta 2022-09-29]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/15700763.2022.2088392>
92. Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual review of psychology*, 50, 569–598 [žiūrėta 2022-09-22]. Prieiga per internetą: <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.psych.50.1.569>
93. Kritzinger, S., Foucault, M., Lachat, R., Partheymüller, J., Plescia, C., & Brouard, S. (2021). ‘Rally Round the Flag’: The COVID-19 Crisis And Trust in the National Government. *West European Politics*, 44(5-6), 1205-1231 [žiūrėta 2022-10-05]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/01402382.2021.1925017>
94. Kwok, A. O. J., Watabe, M., & Ahmedas, P. K. (2021). Does Trust Matter? In A. O. J. Kwok (Ed.), *Augmenting Employee Trust and Cooperation* (pp. 83–99). Singapore: Springer Verlag.
95. Laurent, G. (2000). Improving the External Validity of Marketing Models: A Plea for More Qualitative Input. *International Journal of Research in Marketing*, 17(2–3), 177–182 [žiūrėta 2022-09-27]. Prieiga per internetą: [https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(00\)00020-3](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(00)00020-3)
96. Lacerda, T. C. (2019). Crisis Leadership in Economic Recession: A Three-Barrier Approach to Offset External Constraints. *Business Horizons*, 62(2), 185-197 [žiūrėta 2022-10-05]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.005>
97. Lazauskaitė-Zabielskė, J., & Bagdžiūnienė, D. (2009). Organizacinio teisingumo vaidmuo priimant sprendimus paaukštinti. *Psichologija*, 38, 48–62 [žiūrėta 2022-09-27]. Prieiga per internetą: <https://www.zurnalai.vu.lt/psichologija/article/view/2604/1825>
98. LeBlanc, K., Ma, J., & Schaubroeck, J. M. (2019). Interpersonal Trust in Organizations. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management* [žiūrėta 2022-09-09]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.167>
99. Lee, H. (2021). Changes in Workplace Practices During the COVID-19 Pandemic: The Roles of Emotion, Psychological Safety and Organisation Support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(1), 97–128 [žiūrėta 2022-09-28]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2020-0104>
100. Lee, Y., & Li, J. Y. Q. (2021). The Role of Communication Transparency And Organizational Trust in Publics' Perceptions, Attitudes And Social Distancing Behaviour: A Case Study of the COVID-19 Outbreak. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 29(4), 368-384 [žiūrėta 2022-10-05]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12354>
101. Lee, Y. L. A., Malik, A., Rosenberger III, P. J., & Sharma, P. (2020). Demystifying the Differences in the Impact of Training and Incentives on Employee Performance: Mediating Roles of Trust and Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1987–2006 [žiūrėta 2022-10-04]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2020-0309>

102. Li, M., Perez-Diaz, P. A., Mao, Y., & Petrides, K. V. (2018). A Multilevel Model of Teachers' Job Performance: Understanding the Effects of Trait Emotional Intelligence, Job Satisfaction, and Organizational Trust. *Frontiers in Psychology*, 9(2420), 1–13 [žiūrēta 2022-10-03]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02420>
103. Lim, A. K. H., & Tan, H. H. (2009). Trust in Coworkers and Trust in Organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45–66, [žiūrēta 2022-09-25]. Prieiga per internetą: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.3200/JRLP.143.1.45-66?needAccess=true>
104. Lou, E. Y., & Huang, L. (2022). In Integrity We Trust: Organizational Crisis Elevates the Importance of Integrity for Leaders. In *Academy of Management Proceedings* (pp. 112-192). Briarcliff Manor, New York: Academy of Management.
105. Ma, Y., Faraz, N. A., Ahmed, F., Iqbal, M. K., Saeed, U., Mughal, F., & Raza, A. (2021). Curbing Nurses' Burnout During COVID-19: The Roles of Servant Leadership and Psychological Safety. *Journal of Nurse Management*, 29(8), 2383–2391 [žiūrēta 2022-09-28]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/jonm.13414>
106. MacDonald, N. E., Harmon, S., Dube, E., Taylor, B., Steenbeek, A., Crowcroft, N., & Graham, J. (2019). Is Physician Dismissal of Vaccine Refusers an Acceptable Practice in Canada? A 2018 Overview. *Paediatrics & Child Health*, 24(2), 92-97 [žiūrēta 2022-10-06]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1093/pch/pxy116>
107. Maguire, S., & Phillips, N. (2008). 'Citibankers' at Citigroup: A Study of the Loss of Institutional Trust After a Merger. *Journal of management studies*, 45(2), 372–401 [žiūrēta 2022-09-22]. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-6486.2007.00760.x>
108. Mayer, F. C., & Davis, J. H. (1999). The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123–136 [žiūrēta 2022-10-02]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.123>
109. Maurer, I. (2010). How to Build Trust in Inter-Organizational Projects: The Impact of Project Staffing and Project Rewards on the Formation of Trust, Knowledge Acquisition and Product Innovation. *International Journal of Project Management*, 28(7), 629–637 [žiūrēta 2022-09-27]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.11.006>
110. McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust As Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24–59 [žiūrēta 2022-09-25]. Prieiga per internetą: https://web2-bschool.nus.edu.sg/wp-content/uploads/media_rp/publications/55f7k1423033645.pdf
111. McCauley, D. P., & Kuhnert, K. W. (1992). A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management. *Public administration quarterly*, 16(2), 265–284 [žiūrēta 2022-09-25]. Prieiga per internetą: <https://www.jstor.org/stable/pdf/40862286.pdf>
112. Miri, S. A., Mansor, N. N. A., Chasempour, Z., & Anvari, R. (2014). Staff Organization Training: Designing, Stages, and Methods. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 227–235 [žiūrēta 2022-09-27]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.671>
113. Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. In R. M. Kramer, & T. Tyler (Eds.), *Trust In Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 261–287) [žiūrēta 2022-09-29]. Prieiga per internetą:

<https://www.researchgate.net/publication/247083532> Organizational Responses to Crisis The Centrality of Trust

114. Mylona, E., & Mihail, D. (2019). Enhancing Employees' Work Performance through Organizational Justice in the Context of Financial Crisis. A Study of the Greek Public Sector. *International journal of public administration*, 42(6), 509–519 [žiūrėta 2022-09-27]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1491592>
115. Moralesas-Sanchezas, R., Orta-Perez, M., & Rodriguez-Serrano, M. A. (2019). The Benefits of Auditors' Sustained Ethical Behavior: Increased Trust and Reduced Costs. *Journal of Business Ethics*, 166, 441–459 [žiūrėta 2022-09-27]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04298-2>
116. Mulki, J. P., Jaramillo, F., & Locander, W. (2006). Effects of Ethical Climate and Supervisory Trust on Salesperson's Job Attitudes and Intentions to Quit. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 19–26 [žiūrėta 2022-09-28]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134260102>
117. Ng, K. Y. N. (2022). Effects of Organizational Culture, Affective Commitment And Trust on Knowledge-Sharing Tendency. *Journal of Knowledge Management*, ahead-of-print [žiūrėta 2022-10-04]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2022-0191>
118. Ng, T. W. H. (2015). The Incremental Validity of Organizational Commitment, Organizational Trust, and Organizational Identification. *Journal of vocational behavior*, 88(2015), 154–163 [žiūrėta 2022-09-22]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.03.003>
119. Newman, S. A., & Ford, R. C. (2021). Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. *Organizational Dynamics*, 50(1), 1-11 [žiūrėta 2022-10-06]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100802>
120. Nohe, C., & Hertel, G. (2017). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analytic Test of Underlying Mechanisms. *Organizational Psychology, Frontiers in Psychology*, 8(1364), 1-13 [žiūrėta 2022-09-29]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01364>
121. Oh, S. Y. (2022). Effect of Ethical Climate in Hotel Companies on Organizational Trust and Organizational Citizenship Behavior. *Sustainability*, 14(13), 1-18 [žiūrėta 2022-10-04]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3390/su14137886>
122. Ozgur, G., & Tektas, P. (2018). An Examination of the Correlation Between Nurses' Organizational Trust and Burnout Levels. *Applied nursing research*, 43(2018), 93–97 [žiūrėta 2022-09-22]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2018.07.004>
123. Pathardikar, A. D., Mishra, P. K., & Sahu, S. (2022). Procedural Justice Influencing Affective Commitment: Mediating Role of Organizational Trust And Job Satisfaction. *Journal of Asia Business Studies*, ahead-of-print [žiūrėta 2022-10-03]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/JABS-08-2021-0356>
124. Pattnaik, S. C., & Sahoo, R. (2021). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behaviour: The Role of Job Autonomy and Supportive Management. *Management Research Review*, 44(10), 1409–1426 [žiūrėta 2022-09-29]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2020-0371>
125. Pattnaik, S., & Tripathy, S. K. (2022). The effect of organizational justice on employee performance in the Indian Public Sector Units: the role of organizational identification.

- Benchmarking: An International Journal*, ahead-of-print [žiūrėta 2022-09-27]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2021-0508>
126. Pučėtaitė, R., Lamsa, A. M., & Novelskaitė, A. (2010). Building Organizational Trust in a Low-Trust Societal Context. *Baltic Journal of Management*, 5(2), 197–217 [žiūrėta 2022-09-26]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/17465261011045124>
 127. Pearce, J. L., Branyiczki, I., & Bigley, G. A. (2000). Insufficient Bureaucracy: Trust and Commitment in Particularistic Organizations. *Organization Science*, 11(2), 148–162 [žiūrėta 2022-09-27]. Prieiga per internetą: <https://www.jstor.org/stable/pdf/2640281.pdf>
 128. Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting People First for Organizational Success. *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 37–48 [žiūrėta 2022-09-29]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/John-Veiga/publication/255625175_Putting_People_First_for_Organizational_Success/links/02e7e53b6e053b98de000000/Putting-People-First-for-Organizational-Success.pdf
 129. Pierre, J. (2020). Nudges Against Pandemics: Sweden's COVID-19 Containment Strategy in Perspective. *Policy and Society*, 39(3), 478-493 [žiūrėta 2022-10-05]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/14494035.2020.1783787>
 130. Piligrimienė, Ž. (2016). *Marketingo tyrimų duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
 131. Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
 132. Qin, Y. S., & Men, L. R. (2022). Exploring the Impact of Internal Communication on Employee Psychological Well-Being During the COVID-19 Pandemic: The Mediating Role of Employee Organizational Trust. *International Journal of Business Communication*, 00(0), 1-23 [žiūrėta 2022-10-05]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/23294884221081838>
 133. Recica, L. F., & Dogan, A. (2019). The Relationship Between Job Satisfaction, Organizational Trust and Intention to Leave the Job: A Comparative Study Between Kosovo and Turkey. *Acta Universitatis Danubius*, 15(2), 173–189 [žiūrėta 2022-10-03]. Prieiga per internetą: <https://journals.univ-danubius.ro/index.php/oconomica/article/view/5308/4879>
 134. Reyhav, I., & Sharkie, R. (2010). Trust: An Antecedent to Employee Extra-Role Behaviour. *Journal of Intellectual Capital*, 11(2), 227–247 [žiūrėta 2022-09-25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/14691931011039697>
 135. Robson, M. J., Katsikeas, C. S., & Bello, D. C. (2008). Drivers and Performance Outcomes of Trust in International Strategic Alliances: The Role of Organizational Complexity. *Organization Science*, 19(4), 647–665 [žiūrėta 2022-10-02]. Prieiga per internetą: https://www.jstor.org/stable/25146207#metadata_info_tab_contents
 136. Rong, P., Li, C., & Xie, J. (2019). Learning, Trust, and Creativity in Top Management Teams: Team Reflexivity As a Moderator. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 47(5), 1–14 [žiūrėta 2022-09-25]. Prieiga per internetą: <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=51fdfd9b-3423-4958-977a-934410c3880e%40redis>
 137. Safari, A., Barzoki, A. S., & Aqagoli, P. H. (2020). Exploring the Antecedents and Consequences of Impersonal Trust. *International journal of organizational analysis*, 28(6), 1149–1173 [žiūrėta 2022-09-22]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2019-1850>

138. Safdar, S., & Liu, S. (2017). The Influence of Justice on Commitment of Pakistani Bankers: Job Satisfaction As Mediator. *International Journal of Public Administration*, 43(14), 1183–1193 [žiūrēta 2022-10-04]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1668408>
139. Saunders, M. N. K., Dietz, G., & Thornhill, A. (2014). Trust and Distrust: Polar Opposites, or Independent But Co-Existing? *Human Relations*, 67(6), 639–665 [žiūrēta 2022-09-25]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/0018726713500831>
140. Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *Academy of management review*, 32(2), 344–354 [žiūrēta 2022-09-22]. Prieiga per internetą: <https://www.jstor.org/stable/pdf/20159304.pdf>
141. Searle, R., Den Hartog, D. N., Weibel, A., Gillsespie, N., Six, F., Hatzakis, T., & Skinner, D. (2011). Trust in the Employer: The Role of Highinvolvement Work Practices and Procedural Justice in European Organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(5), 1069–1092 [žiūrēta 2022-09-26]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.556782>
142. Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. *Organization development journal*, 18(4), 35–48 [žiūrēta 2022-09-22]. Prieiga per internetą: <https://www.proquest.com/openview/9c8190aa1767aec0f251f68961eb521e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=36482>
143. Siyadat, A., Parvari, A., & Sepehri Sadr, Y. (2018). The Effect of Knowledge of Organizational Culture on Employees' Organizational Trust (Case Study: Azad University of Marand Branch). *The Journal of Modern Thoughts in Education*, 13(1), 23-33 [žiūrēta 2022-10-04]. Prieiga per internetą: https://jmte.riau.ac.ir/article_1271_en.html?lang=en
144. Silva, P., Moreira, A. C., & Mota, J. (2022). Employees' Perception of Corporate Social Responsibility and Performance: The Mediating Roles of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Trust. *Journal of Strategy and Management*, ahead-of-print [žiūrēta 2022-10-03]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2021-0213>
145. Simha, A., & Stachowicz-Stanusch, A. (2015). The Effects of Ethical Climates on Trust in Supervisor and Trust in Organization in a Polish Context. *Management Decision*, 53(1), 24–39 [žiūrēta 2022-09-28]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/MD-08-2013-0409>
146. Smolarczyk, K., & Hauer, G. (2014). An Investigation of the Idea of Individual Learning in Enabling Organizational Change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 130(15), 247–256 [žiūrēta 2022-09-27]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.029>
147. Su, C. W., Dai, K., Ullah, S., & Andlib, Z. (2022). COVID-19 Pandemic And Unemployment Dynamics in European Economies. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 1752-1764 [žiūrēta 2022-10-04]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1912627>
148. Sultana, S., & Johari, H. (2022). HRM Practices, Impersonal Trust and Service Oriented OCB: An Empirical Evidence From Bangladesh. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, ahead-of-print [žiūrēta 2022-12-15]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/APJBA-05-2021-0197>

149. Šlapkauskas, V. (2002). Pasitikėjimas – teisės socialinio veiksmingumo veiksnys. *Jurisprudencija*, 24(16), 184–195 [žiūrėta 2022-09-27]. Prieiga per internetą: <https://ojs.mruni.eu/ojs/jurisprudence/article/view/3672>
150. Tاملina, L. (2022). Key Features And Factors Behind Social Trust Formation in Ukraine. *East European Politics and Societies and Cultures*, 1-23 [žiūrėta 2022-10-05]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/08883254221115303>
151. Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making Sense of Cronbach's ALpha. *International journal of medical education*, 2, 53-55 [žiūrėta 2022-11-18]. Prieiga per internetą: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4205511/>
152. Terzi, A. R. (2016). Teachers' Perception of Organizational Culture And Trust Relation. *International Journal of organizational leadership*, 5(2016), 338-347 [žiūrėta 2022-10-04]. Prieiga per internetą: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3333046
153. Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly III, C. A. (1992). Being Different: Relational Demography And Organizational Attachment. *Administrative science quarterly*, 37(4), 549-579 [žiūrėta 2022-10-18]. Prieiga per internetą: <https://www.jstor.org/stable/pdf/2393472.pdf>
154. Tzafirir, S. S., Baruch, Y., & Dolan, S. L. (2004). The Consequences of Emerging HRM Practices for Employees' Trust in Their Managers. *Personnel Review*, 33(6), 628–647 [žiūrėta 2022-09-27]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/00483480410561529>
155. Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., & Rodriguez-Sanchez, A. M. (2014). Linking Organizational Trust With Employee Engagement: The Role of Psychological Eempowerment. *Personnel Review*, 43(3), 377–400 [žiūrėta 2022-10-03]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0198>
156. Van Ryzin, G. G. (2007). Pieces of a Puzzle: Linking Government Performance, Citizen Satisfaction, And Trust. *Public Performance & Management Review*, 30(4), 521-535 [žiūrėta 2022-10-05]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576300403>
157. Vasin, S. M., Gamidullaeva, L. A., Wise, N., & Korolev, K. Y. (2020). Knowledge Exchange And the Trust Institution: A New Look at the Problem. *Journal of the Knowledge Economy*, 11(3), 1026-1042 [žiūrėta 2022-10-04]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1007/s13132-019-00588-2>
158. Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., & Hartnell, C. A. (2009). Organizational Justice, Voluntary Learning Behavior, and Job Performance: A Test of the Mediating Effects of Identification and Leader-Member Exchange. *Journal of Organizational*, 30, 1103–1126 519 [žiūrėta 2022-09-27]. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/job.611>
159. Wech, B. A. (2002). Trust Context: Effect on Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness, And Job Satisfaction Beyond the Influence of Leader-Member Exchange. *Business & Society*, 41(3), 353–360 [žiūrėta 2022-10-03]. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0007650302041003006>
160. Weiner, J., Francois, Ch., Stone-Johnson, C., & Childs, J. (2021). Keep Safe, Keep Learning: Principals' Role in Creating Psychological Safety and Organizational Learning During the COVID-19 Pandemic. *Leadership in Education, a section of the journal Frontiers in Education*, 5, 1–17 [žiūrėta 2022-09-28]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3389/educ.2020.618483>
161. Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers As Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial

- Trustworthy Behavior. *The Academy of Management Review*, 23(3), 513–530 [žiūrēta 2022-09-25]. Prieiga per internetą: <https://blogs.shu.ac.uk/hallamleaders/files/2018/01/developing-managerial-trust.pdf>
162. Williams, M. (2001). In Whom We Trust: Group Membership As an Affective Context for Trust Development. *Academy of Management Review*, 26(3), 377–396 [žiūrēta 2022-09-25]. Prieiga per internetą: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=c32cf83c-ca7f-468c-a3ee-3c9f7b21ea2d%40redis>
163. Xu, A. J., Loi, R., & Ngo, H. Y. (2016). Ethical Leadership Behavior and Employee Justice Perceptions: The Mediating Role of Trust in Organization. *Journal of business ethics*, 134, 493–504 [žiūrēta 2022-09-22]. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2457-4>
164. Zanini, M. T., Migueles, C., & Carvalho, J. (2022). The Impact of Cutbacks From a Major State Financial Crisis on Organizational Trust. *The American Review of Public Administration*, 52(3), 235-247 [žiūrēta 2022-10-05]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1177/02750740211053004>
165. Zeffane, R., & Connell, J. (2003). Trust and HRM in the New Millennium. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 3–11 [žiūrēta 2022-09-29]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1080/09585190210158484>
166. Zemlickienė, V., Lapinskaitė, I., & Turskis, Z. (2022). Internal Communication in R&D: Decision-Making Methods Based on Expert Approaches. *Sustainability*, 14(19), 1–13 [žiūrēta 2022-09-29]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3390/su141911839>

Informacijos šaltinių sąrašas

1. AB „Achema“ oficialus pranešimas visuomenei (2022). [žiūrėta 2022-09-15]. Prieiga per internetą: <https://www.achema.lt/news/267/527/Achemos-sunkus-sprendimai-yra-privalomi>
2. Dažniausiai užduodamų klausimų dėl sankcijų, priimtų po Rusijos karinės agresijos prieš Ukrainą ir Baltarusijos ištraukimo į ją, konsoliduota versija, apžvalgos duomenys (2022). [žiūrėta 2022-09-13]. Prieiga per internetą: https://finance.ec.europa.eu/system/files/2022-09/faqs-sanctions-russia-consolidated_en_0.pdf
3. DiDonato, T. E. (2020). *The Hard Work of Social Distancing. How do we override our social needs to accomplish social distancing?* [žiūrėta 2022-10-05]. Prieiga per internetą: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/meet-catch-and-keep/202003/the-hard-work-social-distancing>
4. „Edelman Trust Barometer 2021“ duomenys (2021). [žiūrėta 2022-09-12]. Prieiga per internetą: <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2021-01/2021-edelman-trust-barometer.pdf>
5. Europos Sąjungos Tarybos reglamentas, 2014 m. liepos 31 d. Nr. 833/2014. (2014) [žiūrėta 2022-09-13]. Prieiga per internetą: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:02014R0833-20220413>
6. Greito maisto restoranų tinklo „McDonald“ oficialus pranešimas visuomenei (2022). [žiūrėta 2022-09-13]. Prieiga per internetą: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/en-us/our-stories/article/press-releases.Russia-update.html>
7. Kauno technologijos universitetas (2022). KTU ekonomistė V. Pilinkienė: jau dabar ekonomikos rodikliai signalizuoja apie artėjančią ekonominę krizę [žiūrėta 2022-09-18]. Prieiga per internetą: <https://ktu.edu/news/ktu-ekonomiste-v-pilinkiene-jau-dabar-ekonomikos-rodikliai-signalizuoja-apie-artejancia-ekonomine-krize/>
8. Lietuvos Respublikos Energetikos ministerijos Energijos taupymo priemonių planas ir rekomendacijos (2022). [žiūrėta 2022-09-15]. Prieiga per internetą: https://enmin.lrv.lt/uploads/enmin/documents/files/Naujienos/2022%2009%2007_energijos%20taupymas%20ir%20rekomendacijos.pdf
9. Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas „Dėl papildomo darbo pasienio ruože“, 2021 m. rugpjūčio 2 d. (2021).
10. Lietuvos policijos generalinio komisaro įsakymas „Energijos išteklių policijos įstaigose taupymo planas“ (2022).
11. Oficialios statistikos portalo rodiklių duomenys (2022). [žiūrėta 2022-10-24]. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/infografikas-spalio-2-oji-policijos-diena> & <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?indicator=S3R714#/>
12. Pasaulinės sveikatos organizacijos Covid-19 statistiniai duomenys [žiūrėta 2022-09-15]. Prieiga per internetą: <https://covid19.who.int/>
13. UAB „Perlas energija“ oficialus pranešimas visuomenei (2022). [žiūrėta 2022-09-14]. Prieiga per internetą: <https://perlasenergija.lt/naujienos/uab-perlas-energija-stabdo-veikla/>
14. Užimtumo tarnybos prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos pranešimai apie grupės darbuotojų atleidimus (2022). [žiūrėta 2022-09-14]. Prieiga per internetą: <https://uzt.lt/darbo-rinka2/atleidimai/>
15. Visuotinė lietuvių enciklopedija (2022). [žiūrėta 2022-09-15]. Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/straipsnis/energetine-krize/>

Priedai

1 priedas. Struktūrizuoto interviu instrumentas (sudaryta autorės)

Interviu yra vykdomas mokslinio tyrimo tikslais. Gauti duomenys bus panaudoti KTU magistro baigiamajame projekte „Pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiantys veiksniai“. Projekte nebus atskleista organizacijos, pareigū ir pašnekovo tapatybė, siekiant kuo atviresnių atsakymų. Po teksto transkribavimo interviu įrašai bus sunaikinti.

1. Jūsų nuomone, kaip Covid-19 pandemija paveikė jūsų organizaciją?
2. Jūsų nuomone, kaip migrantų krizė paveikė jūsų organizaciją?
3. Jūsų nuomone, kaip karas Ukrainoje paveikė jūsų organizaciją?
4. Jūsų nuomone, kaip energetikos krizė paveikė jūsų organizaciją?
5. Apibūdinkite keletą veiksnių, kurie, jūsų nuomone, lėmė policijos pareigūnų pasitikėjimą organizacija Covid-19 pandemijos metu?
6. Apibūdinkite keletą veiksnių, kurie, jūsų nuomone, lėmė policijos pareigūnų pasitikėjimą organizacija migrantų krizės metu?
7. Apibūdinkite keletą veiksnių, kurie, jūsų nuomone, lėmė policijos pareigūnų pasitikėjimą organizacija karo Ukrainoje metu?
8. Apibūdinkite keletą veiksnių, kurie, jūsų nuomone, lėmė policijos pareigūnų pasitikėjimą organizacija energetikos krizės metu?
9. Lentelėje X ženklu pažymėkite 5 veiksniai, kurie, Jūsų nuomone, labiausiai veikia policijos pareigūnų pasitikėjimą organizacija kritinės situacijos metu (išvardyti veiksniai yra identifikuoti mokslininkų atliktais tyrimais, apačioje pateikiami veiksnių paaiškinimai).

Veiksniai \ Kritinės situacijos	Covid-19 pandemija	Karas Ukrainoje	Migrantų krizė	Energetikos krizė
Nuotolinis darbas				
Darbinė izoliacija				
Vadovas lyderis				
Darbuotojų atleidimas				
Vidinė komunikacija				
Socialinis atsiribojimas				
Išteklių taupymas				
Atostogų nutraukimas				
Lūkesčių nepatenkinimas				
Darbo užmokestis				
Darbo sąlygos				
Organizacijos kultūra				
Pasitenkinimas darbu				
Psichologinis saugumas				
Organizacinis teisingumas				
Mokymasis ir ugdymasis				
Karjeros galimybės				
Dalyvavimas ir įgalinimas				

Veiksnių paaiškinimai:

Nuotolinis darbas – kai darbuotojas dirba ne organizacijos patalpose, o, pavyzdžiui, iš namų.

Darbinė izoliacija – kai darbuotojas jaučiasi atskirtas nuo organizacijos, užmirštas, vienišas.

Vadovas lyderis – asmuo, vadovaujantis organizacijai, kuris skatina darbuotojų sąmoningumą, iniciatyvumą, padeda siekti išskirtinių rezultatų, motyvuoja, palaiko ir atsižvelgia į poreikius.

Darbuotojų atleidimas – procesas, kai darbuotojas yra atleidžiamas iš darbo organizacijoje dėl susiklosčiusių kritinių situacijų, kurių organizacija nepajėgia išspręsti.

Vidinė komunikacija – aktualios, išsamios, savalaikės ir naudingos informacijos dalijimasis organizacijos viduje.

Socialinis atsiribojimas – santykių su žmonėmis apribojimas, aktyvaus socialinio bendravimo nutraukimas.

Išteklių taupymas – elektros energijos vartojimo taupymas, kuro sąnaudų mažinimas.

Atostogų nutraukimas – darbuotojai atšaukiami iš atostogų dėl paskelbtos ekstremalios padėties Lietuvoje.

Lūkesčių nepatenkinimas – neišpildomi darbuotojų poreikiai, duoti pažadai.

Darbo užmokestis – kas mėnesį gaunamas atlygis už darbą, papildomą darbą ar viršvalandinį darbą, piniginiai priedai.

Darbo sąlygos – veiksniai, turintys įtakos darbo funkcijų atlikimui, pavyzdžiui, darbo režimas, darbo ritmas, darbinė aplinka, temperatūra, mikroklimatas ir pan.

Organizacijos kultūra – darbuotojų nuostatos ir elgesys, siejamas su žinių pasidalijimu ir informacijos pasikeitimu, siekiant organizacijos tikslų.

Pasitenkinimas darbu – maloni emocinė būsena, atsirandanti dėl patinkančios veiklos, darbo užmokesčio, paaukštinimų pareigose, lankstaus darbo grafiko, gerų santykių tarp kolegų, maloni darbinė aplinka.

Psichologinis saugumas – laisvė reikšti savo nuomonę, idėjas, diskutuoti apie klaidas; individo suvokimas apie rizikos pasekmės, kolegų ir organizacijos gerovę, klaidų pripažinimas.

Organizacinis teisingumas – sąžiningumo suvokimas darbo vietoje, darbuotojo požiūris ir elgesys darbo vietoje, sąžiningas elgesys darbuotojo ir vadovo atžvilgiu.

Mokymasis ir ugdomasis – darbuotojams sudarytos sąlygos naudoti ir tobulinti turimas žinias ir įgūdžius.

Karjeros galimybės – darbuotojų atrankos į laisvas darbo vietas, paaukštinimas pareigose.

Dalyvavimas ir įgalinimas – darbuotojo įtraukimas dalyvauti organizacijos veikloje, sprendimų planavime ir priėmime; darbuotojams suteiktos pareigos.

2 priedas. Kritinių situacijų poveikis organizacijai (sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Ekspertai	Patvirtinantys teiginiai
COVID-19 PANDEMIJOS POVEIKIS			
Darbo organizavimas	Nuotolinis darbas	E1	„[...] atsirado nuotolinis darbas, [...] ne visi pareigūnai galėjo ir gali dirbti nuotoliu, [...] Reagavimo skyriaus pareigūnų darbas yra negalimas nuotoliniu būdu, [...] Veiklos skyriaus [...] 30 proc. darbuotojų [...] organizacijos patalpose, o 70 proc. pareigūnų – namuose. [...] Visi darbiniai susirinkimai organizuojami nuotoliniu būdu [...]“
		E2	„[...] atsirado nuotolinis darbas, [...] 30 % darbuotojų dirbo įstaigoje, 70 % - nuotoliu iš namų. [...] visi darbiniai susirinkimai [...] tik nuotoliniu būdu elektroninėje erdvėje. [...]“
		E3	„[...] nuotoliniu būdu dirbo vos keli procentai darbuotojų. [...]“
		E4	„[...] reikėjo išeiti į nuotolinį darbą. [...] Visi pasitarimai nuotoliu [...]“
	Papildomų funkcijų įvedimas	E1	„[...] įnešė dar daugiau atsakomybės mūsų tarnybai. [...]“
		E2	„[...] visuomenės judėjimo kontrolė tarp savivaldybių, saugumo reikalavimų laikymasis viešojoje vietoje, susibūrimų kontrolė viešose vietose, izoliacijos kontrolė. [...]“
		E3	„[...] Pareigūnams atsirado papildomo darbo, tikrinant izoliuotus asmenis.“
		E4	„[...] atlikti papildomą darbą, siekiant stabdyti Covid-19 plitimą.“
	Saugumo reikalavimai	E1	„[...] ribojamas kontaktuojančių asmenų skaičius, [...] patalpoje buvo galima būti po 2-3 asmenis, privalomas kaukių dėvėjimas ir testavimas, vakcinacija ir patalpų, tarnybinių transporto priemonių dezinfekavimas. [...]“
		E2	„[...] kontroliavo darbuotojų srautus institucijos vidinėse patalpose, [...] kaukės, dezinfekcija, atstumų laikymasis, [...] vakcinacija, [...]“
		E3	„[...] kontroliuojami pareigūnų srautai, [...] vengti bereikalingų kontaktų, transporto priemonėse dėvėti kaukes, pirštines, dezinfekuoti rankas ir tarnybines transporto priemones po tarnybos. [...]“
		E4	„[...] Siekiant mažinti pareigūnų susirgimus [...] sustabdytos fizinio pasirengimo pratybos, šaudybos pratybos, kovinių imtynių pratybos. [...]“
	Komunikacija	Vidinė vadovo komunikacija	E1
E2			„[...] skatino laikytis saugumo reikalavimų [...] jaiški vidinė komunikacija, kas, ką ir kaip turi atlikti. [...]“
E3			„[...] vadovo buvo rekomenduojama laikytis saugumo rekomendacijų dėl sveikatos. [...]“
Socialinis bendravimas		E1	„[...] Bendravimas tarp kolegų nebuvo nutrūkęs [...], pareigūnai privalo keistis informacija, [...]“
		E2	„[...] reikalingas kontaktas su žmonėmis, kolegomis, gyvai bendrauti ir keistis informacija, [...]“
		E3	„[...] pareigūnai bendravo [...]“

		E4	„[...] Suspenduotas socialinis bendravimas, [...]“
Darbuotojų padėtis	Karjeros galimybės	E4	„[...]Neorganizuojamos darbuotojų atrankos į laisvas darbo vietas. [...]“
	Darbinių funkcijų atlikimas	E1	„[...] sutelkė, sukoncestravo darbuotojus, sustiprėjo komandinis darbas, [...] susitelkimas darbui padėjo organizacijai išgyventi sunkų periodą.“
		E2	„[...] vykdė specialias funkcijas ir kiekvienas darbingas organizacijos žmogus buvo labai reikalingas. [...] pareikalavo didelio darbuotojų komandinio susitelkimo, įveikiant begalę iššūkių [...]“
		E3	„[...] dirbo įprastą jiems darbą, [...]“
MIGRANTŲ KRIZĖS POVEIKIS			
Žmogiškieji ištekliai	Papildomos pajėgos	E1	„Pasieniečiams papildomai prireikė mūsų organizacijos pajėgumų. [...]“
		E2	„[...] papildomai pareigūnų buvo prašoma dirbti pasienio teritorijoje, [...]“
		E3	„[...] iššūkis. Reikėjo ne mažai papildomų pajėgų pasienio ruože [...]“
		E4	„[...] Pareikalavo ne mažai papildomų žmogiškųjų išteklių resursų atlikti ne policines funkcijas. [...]“
Atlygio sistema	Motyvuojantis papildomas užmokestis	E1	„[...]skyrė papildomų lėšų, kurios paskatino ir motyvavo pareigūnus [...] dėl papildomo pareigūnai parodė iniciatyvą dirbti papildomą darbą, kuris buvo apmokamas [...]“
		E2	„[...] už darbą jiems buvo apmokama, todėl tai motyvavo pareigūnus dirbti, [...]“
		E3	„[...] dirbo savanoriškai, nes už tą darbą buvo apmokama, todėl pareigūnai buvo motyvuoti dirbti ir papildomai užsidirbti.“
		E4	„[...] Papildomas darbas pasienio ruože buvo apmokamas, todėl darbo krūvis nekėlė pasipiktinimo bangos, nes pareigūnai buvo patenkinti galėdami užsidirbti daugiau.“
	Pasitenkinimas darbu	E3	„[...] atlygio sistema [...] duoda [...] pasitenkinimą darbu [...]“
Atostogų organizavimas	Neišleidimas arba atšaukimas	E1	„[...] Kai kurie pareigūnai buvo atšaukti iš atostogų [...]“
		E2	„[...] nebuvo leidžiama išeiti atostogų, o atostogaujantys buvo atšaukti iš atostogų, [...]“
		E3	„[...] dalį pareigūnų netgi teko atšaukti iš atostogų, kad galėtume padėti pasieniečiams [...]“
		E4	„[...] Pareigūnai buvo atšaukti iš atostogų. [...]“
Darbo organizavimas	Darbo sąlygos	E1	„[...]ne labai geros, minimalios [...]“
		E2	„[...] nusivylę darbo sąlygomis, kadangi nebuvo sudaryta tinkamų sąlygų papietauti, sušilti [...]“
	Tiesioginių ir papildomų funkcijų atlikimas	E1	„[...] dar kartą susitelkė svarbiam darbui, kuris vėl įnešė ne mažai atsakomybės ir papildomų darbinių funkcijų [...] labiausiai pakoregavo pareigūnų tiesioginių pareigų atlikimą [...] svarbiausia buvo valstybės sienos apsauga, [...]“
		E2	„[...]pareigūnų darbas tapo antraeilium. [...] pirmiausiai turėjo susitvarkyti svarbias tarnybines užduotis, bet akcentuojamas buvo darbas pasienio ruože [...]dalis pareigūnų buvo atleisti nuo tiesioginių funkcijų atlikimo išsiunčiant juos į patruliavimą

			pasienyje. [...] suaktyvintas prevencinis darbas su pasienio ruože gyvenančiais asmenimis, [...]migrantų stovyklų apsauga [...] “
		E3	„[...] patruluoti pasienio ruože, saugoti migrantų stovyklas. [...]“
KARO UKRAINOJE POVEIKIS			
Informacija apie karą	Asmeninės emocijos	E1	„[...] padarė poveikį, bet galbūt daugiau asmeninį kiekvienam pareigūnui, bet ne organizacijai. [...] jaučiau pareigūnų nerimą, baimę, [...] visi jau susitaikė su tuo įvykiu, nusiramino. [...] “
		E2	„[...]paveikė daugiau pareigūnus asmeniškai [...] įnešė baimės, nerimo jausmą tarp pareigūnų. Karo pradžia atrodė baisi, jautėsi nežinomybė, o ką mums reikėtų daryti, jeigu karas kiltų [...] pareigūnai susitaikė su karo žinia, [...] mažiau kalba apie tai. [...]“
Specialus pasirengimas	Mokymai	E1	„[...] vyko mokymai, kurių metu pareigūnai buvo supažindinti kaip ir ką reikėtų daryti karinės padėties metu, kokius daiktus būtina turėti su savimi [...]“
		E2	„[...] organizuojami mokymai apie būtinus daiktus, kuriuos privaloma turėti su savimi kiekvienam karo metu, vyko užsiėmimai ir su organizacijos psichologe, kaip įveikti baimes ir nerimą karo metu.“
		E3	„[...]atsirado daugiau mokymų, kaip elgtis karo metu, kokius būtinus daiktus reikia turėti kiekvienam.“
		E4	„[...] organizuojami mokymai pareigūnams, kaip elgtis karo metu, kokius daiktus būtina turėti.“
	Veiklos planai	E1	„[...]turime veiksmų planą su kuriuo visi pareigūnai yra supažindinti ir pasiruošę veikti [...]“
Savanoriška veikla	Darbas ukrainiečių Registracijos centre	E4	„[...]pareigūnai [...] savanoriškai dirbo ukrainiečių Registracijos centre.“
ENERGETIKOS KRIZĖS POVEIKIS			
Taupymo režimas	Taupymo planas	E1	„[...] Patalpose sumažinta šilumos temperatūra, [...] taupome ir transporto priemonių kurą, [...]daugiau stacionarių kontrolės postų, patruliavimų pėsčiomis. [...]“
		E2	„[...] išleistas energijos taupymo planas, kuriuo ir vadovaujamės. [...]“
		E3	„[...]Turime laikytis taupymo režimo [...] nevykti kur nereikia, daugiau stacionarių kontrolės postų, patruliavimų pėsčiomis. [...]“
		E4	„[...]nejungiamo šviesos patalpose [...] išjungiamo visus elektros energiją naudojančius prietaisus, nevažiuojame ten, kur nereikia [...] daugiau stacionarių kontrolės postų, patruliavimo pėsčiomis viešose vietose [...] su riedžiais, dviračiais.“

3 priedas. Veiksniai, lemiantys darbuotojų pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu (sudaryta autorės)

Kategorija	Subkategorija	Ekspertai	Patvirtinantys teiginiai	
Covid-19 pandemija	Vidinė komunikacija	E1	„[...] aiškiai ištransliuotos darbinės funkcijos [...], pateiktos rekomendacijos dėl sveikatos saugumo dirbant kontaktinį darbą su asmenimis.“	
		E2	„[...] daug bendrauta su kolektyvu ir vadovu, dalintasi informacija, žiniomis.“	
		E3	„[...] aiškiai iškomunikuota informacija, algoritmai, saugumo rekomendacijos [...].“	
		E4	„[...] Aiški, tikslinga ir savalaikė informacija ir jos pateikimas [...].“	
	Vadovas lyderis	E2	„[...] visada glaudžiai bendradarbiauome, jis aiškiai nurodydavo darbų planus, o ir jo iniciatyva [...] pareigūnai, [...] galėjo greitai pasiskiepyti [...].“	
		E3	„[...] nuoširdžiai rūpinosi kiekvienu darbuotoju, atkakliai aiškino visas saugumo rekomendacijas ir reikalavo jų laikytis [...].“	
		E4	„[...]Vadovo palaikymas, motyvavimas [...].“	
	Organizacijos dėmesys pareigūnams	E1	„[...] apsaugos priemonės, darbo organizavimas [...].“	
	Migrantų krizė	Atlygio sistema	E1	„[...] Už papildomą funkcijų atlikimą buvo apmokama [...].“
			E2	„[...] administracijos vadovai įvertino policijos pareigūnų darbą išreikšdama padėką[...].“
E3			„[...] apmokamas papildomas darbas visada duoda teigiamą reakciją[...].“	
E4			„[...]Atlygio sistema [...].“	
Darbo specifika		E1	„[...]monotoniškumas, nes darbas, pareigūnų nuomone, buvo nuobodus, nebuvo veiksmo [...].“	
Komunikacija		E1	„[...] bendrauti su žmonėmis [...].“	
		E2	„[...] ištransliuodavo svarbią tarnybinę informaciją, pareigūnai taip pat efektyviai tarpusavyje bendravo, nekilo jokių susipratimų. [...] bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis [...], kurie taip pat tiesiogiai bendravo su pareigūnais, keitėsi informacija[...].“	
		E3	„[...] komunikacija, be kurios mūsų darbas neįsivaizduojamas.“	
Atostogos		E4	„[...]neigiamą poveikį pasitikėjimui, kai dalis pareigūnų buvo atšaukti iš atostogų.“	
Pasitenkinimas darbu		E3	„[...] atlygio sistema [...] duoda [...] pasitenkinimą darbu [...].“	
Karas Ukrainoje	Komunikacija	E1	„[...]Svarbu gauti ir pasidalinti savalaikė informacija [...] pabendrauti su pavaldiniais, [...].“	
	Lyderis	E1	„[...] nuraminti, nukreipti mintis į darbą, sugalvoti jiems daugiau užduočių teritorijoje, kad būtų užimti ir nekamuotų jų blogos mintys.“	
	Dalyvavimas ir įgalinimas	E2	„[...]atsirado ir papildomos pareigos [...] parengti rekomendacijas kolektyvui. [...] suteiktos papildomos atsakomybės, jais buvo pasitikima [...].“	
	Mokymasis	E2	„[...] mokymuose [...] kaip elgtis karo metu [...].“	

		E3	„[...] mokymai [...] su psichologe. [...]“
		E4	„[...] Mokymai, seminarai, kurie padėjo suvokti kaip elgtis karo metu [...].“
Energetikos krizė	Taupymo režimas	E1	„[...] kaltins policijos vadovybę [...]“
		E2	„[...]Pradėjo visas kolektyvas vienu metu gerti kavą [...].“
		E3	„[...] daugeliui nepatinka patruliuoti pėsčiomis, visi nori patruliuoti su tarnybiniais automobiliais.“
	Darbo sąlygos	E4	„[...]sąlygų bloginimu [...]“
	Pasitenkinimas darbu	E4	„[...] Įgyvendinant visus taupymo plane numatytus reikalavimus, [...] gali atsirasti nepasitenkinimas, galbūt kažkokių lūkesčių neišpildymas.“

4 priedas. Veiksniai, lemiantys darbuotojų organizacinį pasitikėjimą kritinių situacijų metu (sudaryta autorės)

Kritinės situacijos Veiksniai	Covid-19 pandemija				Migrantų krizė				Karas Ukrainoje				Energetikos krizė			
	EKSPERTINIS VERTINIMAS															
	E 1	E 2	E 3	E 4	E 1	E 2	E 3	E 4	E 1	E 2	E 3	E 4	E 1	E 2	E 3	E 4
Nuotolinis darbas	x	x											x			
Darbinė izoliacija																
Vadovas lyderis	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x		
Darbuotojų atleidimas																
Vidinė komunikacija	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Socialinis atsiribojimas		x		x												
Išteklių taupymas													x	x	x	x
Atostogų nutraukimas					x	x	x	x								
Lūkesčių nepatenkinimas													x		x	x
Darbo užmokestis			x		x	x	x	x								
Darbo sąlygos	x	x		x	x	x	x	x	x					x	x	x
Organizacijos kultūra	x									x	x	x				
Pasitenkinimas darbu			x	x			x							x	x	x
Psichologinis saugumas											x	x				
Organizacinis teisingumas																
Mokymasis ir ugdymasis									x	x	x	x				
Karjeros galimybės																
Dalyvavimas ir įgalinimas			x						x	x						

5 priedas. Veiksnių, lemiančių pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu, empirinio tyrimo instrumentas (sudaryta autorės)

Tiriami konstruktai		Teiginiai	Moksliniai šaltiniai
Asmeninis pasitikėjimas	Kolegomis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kolegos man padeda spręsti darbinės problemas. 2. Mano kolegos yra kompetentingi. 3. Mano kolegos deramai atlieka darbus ir tada, kai vadovo nėra darbo vietoje. 4. Kolegos savo darbą atlieka geriausiai kaip tik gali. 	Gucer ir Serif (2014)
	Vadovu	<ol style="list-style-type: none"> 5. Mano tiesioginis vadovas turi pakankamai darbinių žinių ir įgūdžių. 6. Mano tiesioginis vadovas priima teisingus darbinius sprendimus. 7. Mano tiesioginis vadovas tinkamai atlieka savo pareigas. 8. Mano tiesioginis vadovas laikosi duoto žodžio. 9. Mano tiesioginis vadovas yra paslaugus ir palaikantis, kai to reikia darbuotojams. 10. Galiu lengvai kalbėti su tiesioginiu vadovu darbiniais klausimais. 11. Tiesioginis vadovas prieš priimdamas darbinius sprendimus išklauso darbuotojų nuomones. 	
Beasmenis pasitikėjimas	Organizacija	<ol style="list-style-type: none"> 12. Organizacijos elgesys su darbuotojais yra sąžiningas ir teisingas. 13. Jaučiu organizacijos palaikymą, kai man reikalinga pagalba. 14. Tinkamai atlikdamas savo tarnybines pareigas gaunu apdovanojimus iš organizacijos. 15. Organizacijai rūpi mano problemos. 16. Organizacijos politika, susijusi su darbuotojais, yra skaidri, sąžininga ir patikima. 	
Vidinė komunikacija		<ol style="list-style-type: none"> 17. Tiesioginis vadovas pagarbiai bendrauja su visu kolektyvu. 18. Tiesioginis vadovas palaiko gerus santykius su visu kolektyvu. 19. Aš gebu efektyviai bendrauti su kolegomis, esant įtemptai situacijai 20. Aš gebu priimti kitų kolegų nuomonę net jei ji skiriasi nuo mano nuomonės. 21. Aš esu nešališkas naujoms vertybėms, idėjoms ir patirtims. 	Ahteela ir Vanhala (2011); Safari ir kt. (2020)
Vadovas lyderis		<ol style="list-style-type: none"> 22. Vadovas lyderis pateikia aiškią organizacijos ateities viziją. 23. Vadovas lyderis darbuotojus skatina tobulėti. 24. Vadovas lyderis pastebi darbuotojų pasiekimus. 25. Vadovas lyderis skatina pasitikėjimą tarp kolektyvo narių. 26. Vadovas lyderis skatina kolektyvo narių bendradarbiavimą. 	Carless ir kt. (2000); Pattnaik ir Sahoo (2021)

	<p>27. Vadovas lyderis aiškiai supranta organizacijos vertybes ir jų laikosi.</p> <p>28. Vadovas lyderis ugdo kolektyvo narių pagarbą kitiems.</p>	
Atlygio sistema	<p>29. Mane motyvuoja gautos asmeninės padėkos.</p> <p>30. Atlygio sistema organizacijoje skaidri ir objektyvi.</p> <p>31. Džiaugiuosi, kai kolega yra įvertinamas piniginiu ar ne piniginiu atlygiu už puikiai atliktas tarnybines funkcijas.</p> <p>32. Žinau organizacijos atlygio sistemos kriterijus.</p> <p>33. Didesnis darbo užmokestis mane labiau motyvuoja ir pateisina mano lūkesčius.</p>	Sudaryta darbo autorės
Darbo sąlygos	<p>34. Dirbdamas nuotoliniu būdu esu produktyvesnis nei dirbdamas savo darbo vietoje.</p> <p>35. Man patinka lankstus darbo grafikas.</p> <p>36. Man patinka darbiniai susirinkimai, kurie organizuojami elektroninėje erdvėje.</p> <p>37. Man patinka „gyvi“ susirinkimai.</p> <p>38. Man yra svarbi pietų, poilsio pertrauka.</p> <p>39. Mane tenkina organizacijoje esančios darbo sąlygos.</p> <p>40. Organizacijoje nėra bloginamos darbo sąlygos.</p>	Al-Enzi ir Diab-Bahman (2020) ir darbo autorė
Pasitenkinimas darbu	<p>41. Aš esu patenkintas atliekamo darbo pobūdžiu.</p> <p>42. Aš esu patenkintas savo tiesioginio viršininko darbu.</p> <p>43. Aš esu patenkintas savo santykiais su kolegomis.</p> <p>44. Aš esu patenkintas savo darbo užmokesčiu.</p> <p>45. Aš esu patenkintas organizacijos suteiktomis galimybėmis tobulėti ir būti paaukštintam.</p>	Tsui ir kt. (1992); Pathardikar ir kt. (2022)
Mokymasis	<p>46. Naujas žinias ir įgūdžius lengvai pritaikau tarnybiniame veikloje.</p> <p>47. Profesinis tobulėjimas orientuotas į mokymąsi.</p> <p>48. Organizuojami mokymai, pratybos, seminarai, konferencijos yra tikslingi ir dominantys.</p> <p>49. Mokymasis ir ugdymasis skatina pasitikėjimą savimi.</p> <p>50. Organizacijoje vyrauja komandinis mokymasis.</p>	Sudaryta darbo autorės

6 priedas. Veiksnių, lemiančių darbuotojų pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu, empirinio tyrimo skalės (sudaryta autorės)

Konstruktas	Veiksny / Dimensija	Mokslinis šaltinis	Teiginių skaičius	Skalės įverčiai
Darbuotojų organizacinis pasitikėjimas	Asmeninis pasitikėjimas (kolegomis)	Gucer ir Serif (2014)	4	5 balų Likert'o skalės teiginiai
	Asmeninis pasitikėjimas (tiesioginiu vadovu)		7	
	Beasmenis pasitikėjimas (organizacija)		5	
Veiksniai, lemiantys darbuotojų organizacinį pasitikėjimą	Vidinė komunikacija	Ahteela ir Vanhala (2011); Safari ir kt. (2020)	5	
	Vadovas lyderis	Carless ir kt. (2000); Pattnaik ir Sahoo (2021)	7	
	Atlygio sistema	Sudaryta darbo autorės	5	
	Darbo sąlygos	Al-Enzi ir Diab-Bahman (2020); darbo autorė	7	
	Pasitenkinimas darbu	Tsui ir kt. (1992); Pathardikar ir kt. (2022)	5	
	Mokymasis	Sudaryta darbo autorės	5	

7 priedas. Kiekybinio tyrimo anketa (sudaryta autorės)

Gerbiamas / Gerbiama respondente,

Esu Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto Įmonių valdymo studijų programos magistro II kurso studentė. Šiuo metu rengiu baigiamąjį magistro darbo projektą „Pasitikėjimą organizacija kritinių situacijų metu lemiantys veiksniai“ ir atlieku tyrimą X apskrities vyriausiam policijos komisariate, kurio tikslas nustatyti veiksnius, darančius įtaką policijos pareigūnų pasitikėjimui X apskrities VPK kritinių situacijų metu (Covid-19, karas Ukrainoje, migrantų ir energetikos krizės). Anketa yra anoniminė, garantuojamas konfidencialumas, o gauti rezultatai bus naudojami tik baigiamojo magistro darbo projekto empiriniam tyrimui atlikti.

1. Nurodykite, kiek pritariate ar nepritariate šiems teiginiams apie kolegas (nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku):

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Kolegos man padeda spręsti darbinės problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Mano kolegos yra kompetentingi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Mano kolegos deramai atlieka savo pareigas ir tada, kai vadovo nėra darbo vietoje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Kolegos savo darbą atlieka geriausiai kaip tik gali.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Nurodykite, kiek pritariate arba nepritariate šiems teiginiams apie tiesioginius vadovus (nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku):

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
5. Mano tiesioginis vadovas turi pakankamai profesinių žinių ir įgūdžių.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Mano tiesioginis vadovas priima teisingus darbinis sprendimus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Mano tiesioginis vadovas tinkamai atlieka savo pareigas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Mano tiesioginis vadovas laikosi duoto žodžio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Mano tiesioginis vadovas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

yra paslaugus ir palaikantis, kai to reikia darbuotojams.					
10. Galiu lengvai kalbėti su tiesioginiu vadovu darbiniais klausimais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Tiesioginis vadovas prieš priimdamas darbinius sprendimus išklauso darbuotojų nuomones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Nurodykite, kiek pritariate arba nepritariate šiems teiginiams apie organizaciją, kurioje dirbate (nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku):

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
12. Organizacijos elgesys su darbuotojais yra sąžiningas ir teisingas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Jaučiu organizacijos palaikymą, kai man reikalinga pagalba.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Tinkamai atlikdamas savo tarnybines pareigas gaunu apdovanojimus iš organizacijos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Organizacijai rūpi mano problemos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Organizacijos politika, susijusi su darbuotojais, yra skaidri, sąžininga ir patikima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Nurodykite, kiek pritariate arba nepritariate šiems teiginiams apie vidinę komunikaciją organizacijoje, kurioje dirbate, kritinių situacijų metu: COVID-19, karas Ukrainoje, migrantų ir energetikos krizės (nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku):

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
17. Tiesioginis vadovas pagarbiai bendrauja su visu kolektyvu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Tiesioginis vadovas palaiko gerus santykius su visu kolektyvu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Aš gebu efektyviai bendrauti su kolegomis, esant įtemptai situacijai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Aš gebu priimti kitų kolegų nuomonę net jei ji skiriasi nuo mano nuomonės.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Aš esu nešališkas naujoms vertybėms, idėjoms ir patirtims.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Nurodykite, kiek pritariate arba nepritariate šioms teiginiamis apie tiesioginį vadovą lyderį organizacijoje, kurioje dirbate, kritinių situacijų metu: COVID-19, karas Ukrainoje, migrantų ir energetikos krizės (nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku):

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
22. Vadovas lyderis pateikia aiškią organizacijos ateities viziją.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Vadovas lyderis darbuotojus skatina tobulėti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Vadovas lyderis pastebi darbuotojų pasiekimus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Vadovas lyderis skatina pasitikėjimą tarp kolektyvo narių.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Vadovas lyderis skatina kolektyvo narių bendradarbiavimą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Vadovas lyderis aiškiai supranta organizacijos vertybes ir jų laikosi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Vadovas lyderis ugdo kolektyvo narių pagarbą kitiems.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Nurodykite, kiek pritariate arba nepritariate šioms teiginiamis apie atlygio sistemą organizacijoje, kurioje dirbate, kritinių situacijų metu: COVID-19, karas Ukrainoje, migrantų ir energetikos krizės (nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku):

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
29. Mane motyvuoja gautos asmeninės padėkos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Atlygio sistema organizacijoje skaidri ir objektyvi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Džiaugiuosi, kai kolega yra įvertinamas piniginiu ar ne piniginiu atlygiu už puikiai atliktas tarnybines funkcijas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Žinau organizacijos atlygio sistemos kriterijus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Didesnis darbo užmokestis mane labiau motyvuoja ir pateisina mano lūkesčius.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Nurodykite, kiek pritariate arba nepritariate šiems teiginiams apie darbo sąlygas organizacijoje, kurioje dirbate, kritinių situacijų metu: COVID-19, karas Ukrainoje, migrantų ir energetikos krizės (nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku):

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
34. Dirbdamas nuotoliniu būdu esu produktyvesnis nei dirbdamas savo darbo vietoje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Man patinka lankstus darbo grafikas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Man patinka darbiniai susirinkimai, kurie organizuojami elektroninėje erdvėje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Man patinka „gyvi“ susirinkimai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Man yra svarbi pietų, poilsio pertrauka.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Mane tenkina organizacijoje esančios darbo sąlygos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Organizacijoje yra geros darbo sąlygos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Nurodykite, kiek pritariate arba nepritariate šiems teiginiams apie savo pasitenkinimą darbu organizacijoje, kurioje dirbate, kritinių situacijų metu: COVID-19, karas Ukrainoje, migrantų ir energetikos krizės (nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku):

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
41. Aš patenkintas atliekamo darbo pobūdžiu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Aš esu patenkintas savo tiesioginio viršininko darbu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. Aš esu patenkintas savo santykiais su kolegomis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Aš esu patenkintas savo darbo užmokesčiu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Aš esu patenkintas organizacijos suteiktomis galimybėmis tobulėti ir būti paaukštintam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Nurodykite, kiek pritariate arba nepritariate šiems teiginiams apie mokymąsi organizacijoje, kurioje dirbate, kritinių situacijų metu: COVID-19, karas Ukrainoje, migrantų ir energetikos krizės (nuo visiškai nesutinku iki visiškai sutinku)

Teiginys	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
46. Naujas žinias ir įgūdžius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

lengvai pritaikau tarnybinėje veikloje.					
47. Profesinis tobulėjimas orientuotas į mokymąsi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48. Organizuojami mokymai, pratybos, seminarai, konferencijos yra tikslingi ir dominantys.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49. Mokymasis ir ugdymasis skatina pasitikėjimą savimi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50. Organizacijoje vyrauja komandinis mokymasis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Jūsų lytis:

- Moteris Vyras

11. Jūsų amžius:

- Iki 25 metų 26-35 metai 36-45 metai 46 metai ir daugiau

12. Jūsų išsilavinimas:

- Profesinis Aukštasis neuniversitetinis Aukštasis universitetinis

13. Tarnybos grandis:

- Pirminė Vidurinė Aukščiausia

14. Jūsų tarnybos stažas:

- Iki 5 metų 6-15 metų 16-25 metų 26 metai ir daugiau

Ačiū už Jūsų atsakymus!

8 priedas. Kiekybinio tyrimo respondentų demografinių charakteristikų suvestinė (sudaryta autorės)

Charakteristikos		Respondentų skaičius	Respondentų skaičius %
Lytis	Vyras	177	67,8 %
	Moteris	84	32,2 %
Amžius	Iki 25 metų	32	12,3 %
	26-35 metų	103	39,5 %
	36-45 metų	84	32,2 %
	46 ir daugiau metų	42	16,1 %
Išsilavinimas	Profesinis	30	11,5 %
	Aukštasis neuniversitetinis	53	20,3 %
	Aukštasis universitetinis	178	68,2 %
Tarnybos grandis	Pirminė	45	17,2 %
	Vidurinė	163	62,5 %
	Aukščiausia	53	20,3 %
Tarnybos stažas	Iki 5 metų	42	16,1 %
	6-15 metų	105	40,2 %
	16-25 metų	71	27,2 %
	26 ir daugiau metų	43	16,5 %

9 priedas. Apibendrinti kiekybinio tyrimo konstrukčių ir jų dedamųjų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (sudaryta autorės)

Konstruktas	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Organizacinis pasitikėjimas	4,30	0,885
Horizontalus asmeninis pasitikėjimas	4,49	0,770
Vertikalus asmeninis pasitikėjimas	4,49	0,875
Beasmenis pasitikėjimas	3,93	1,010
Organizacinio pasitikėjimo veiksniai	4,27	0,849
Vidinė komunikacija	4,49	0,746
Vadovas lyderis	4,42	0,888
Atlygio sistema	4,41	0,748
Darbo sąlygos	4,07	0,891
Pasitenkinimas darbu	3,91	0,927
Mokymasis	4,29	0,891