

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

INDRUTĖ MILIAUSKIENĖ

**PSICHOLOGINIO KONTRAKTO VEIKSNIAI: TINKLINĖS ORGANIZACIJOS
ATVEJIS**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė prof. Violeta Šilingienė

KAUNAS 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

**PSICHOLOGINIO KONTRAKTO VEIKSNIAI: TINKLINĖS ORGANIZACIJOS
ATVEJIS**

Įmonių valdymas, 621N22001

MAGISTRO DARBAS

Darbą atliko

V MGAVL-5 gr. Indrutė Miliauskienė
2016 12

Vadovė

prof. Violeta Šilingienė
2016 12

Recenzentas

prof. Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė
2016 12

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Indrutė Miliauskienė

Įmonių valdymas, 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Psichologinio kontrakto veiksniai: tinklinės organizacijos atvejis“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 _____ m. _____ d.
Kaunas

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

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Indrutė, Miliauskienė. Factors of Psychological Contract: a Case of Network Organization. Master's Final Thesis in Enterprise Management / supervisor prof. Violeta Šilingienė. Department of Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 03 S Management and Administration.

Key words: psychological contract, expectations, network organization, factors.

Kaunas, 2017. 97 p.

SUMMARY

Relevance of the topic. The psychological contract – organization and the employee's communication style, in order to clarify and harmonize the mutual interests of each other. Rousseau (1989) describes the concept of the psychological contract as the belief that the organization and the employee share mutual connection, which linked the interests and expectations of the compatibility and feedback, in other words, the exchange takes place between the organization and the employee (Conway & Briner, 2009). Relationship management process need especially needed in network organizations, which are characterized by organizational structural specifics.

Network organization concept is not very old, the event is linked to the end of the twentieth century, when the economy rapidly began to grow, the competition between organizations. Bukantaite & Remeikienė (2007), agreeing Pundziene (2002) statement that every organization has to survive individually, depending on the times, geographical location and other events, cycle, networked organization describes as a command, systematic, with only her inherent in the operation processes, and accumulated experience.

The object - the psychological contract factors in network organizations.

The goal - to form a cross-organizational psychological contract model.

Objectives:

1. Define the concept of the psychological contract;
2. Perform a theoretical analysis of the psychological contract models;
3. Identify the network organization and its employees' expectations;
4. Empirically investigate the network organization and employees' expectations;
5. The network organization psychological model.

The main results of the work. Empirical research has shown that a network organization of their performance, expectations of the group the most important factor - the ability to work efficiently and productively. Excellence in terms of the most important employee's quality of work. Loyal employee involvement and commitment inherent duties. Liability of the employer to the employee most importantly the ability to ensure protection of confidential information. In order to smooth teamwork is

necessary to follow the rules, and to avoid the resistance change in the management of the employee's approach to the formation of a job. The key elements of the employee's personal characteristics and features of network organization in relation to the responsibility, punctuality and work experience.

The employee's most important performance expectation is the psychological climate in the organization. Working conditions employee is very important for its education and training. Inherently need a hireling - the reward (financial supply) you want to make honest work, the use of humanity and justice values. Liability in respect of the most important organizations compliance with agreements and sense of security expected a transparent and clear communication with colleagues, correctly understanding the information conveyed. Finally, the employee expects to feel good at work, feeling satisfaction and maintaining a good working relationship.

Based on the empirical study established network organization factors in determining the psychological contract formed empirical cross-organizational psychological contract model that describes the employee and the network organization expectations of each other, which is exposed to the professionalism, respect, continuity, integrity, impartiality and goodwill values. These factors interact to generate results for both sides: employees - the organization's responsibilities, the organization - employee commitment.

TURINYS

Paveikslų sąrašas	7
Lentelių sąrašas	9
ĮVADAS.....	10
1. TINKLINĖS ORGANIZACIJOS IR DARBUOTOJŲ INTERESŲ DERINIMO PROBLEMATIKA.....	12
2. TEORINĖ PSIHOLOGINIO KONTRAKTO VEIKSIŲ ANALIZĖ.....	16
2.1. Psichologinio kontrakto samprata	16
2.1.1. Psichologinio kontrakto sąvoka	16
2.1.2. Psichologinio kontrakto tipai	17
2.1.3. Psichologinio kontrakto įgyvendinimas.....	18
2.2. Psichologinio kontrakto modelių analizė	20
2.2.1. Psichologinio kontrakto modeliai	20
2.2.2. Psichologinį kontraktą lemiantys veiksniai	23
2.3. Tinklinės organizacijos psichologinio kontrakto specifika	28
2.3.1. Tinklinės organizacijos samprata.....	28
2.3.2. Specifiniai tinklinės organizacijos ir jos darbuotojų lūkesčiai	30
3. TINKLINĖS ORGANIZACIJOS PSIHOLOGINIO KONTRAKTO VEIKSNIŲ TYRIMO METODOLOGIJA.....	32
3.1. Tyrimo problema ir metodai.....	32
3.2. Tyrimo instrumentarijus ir eiga	33
4. PSIHOLOGINIO KONTRAKTO VEIKSNIŲ TINKLINĖJE ORGANIZACIJOJE TYRIMAS	36
4.1. Darbuotojų lūkesčių tyrimo rezultatai	36
4.1.1. Respondentų demografiniai duomenys.....	36
4.1.2. Psichologinio kontrakto taikymo vertinimas	39
4.1.2. Psichologinio kontrakto veiksmų tyrimo rezultatai pagal veiksmų reikšmingumą	40
4.2. Tinklinės organizacijos lūkesčių tyrimo rezultatai	49
4.2.1. Respondentų demografiniai duomenys.....	49
4.2.2. Psichologinio kontrakto taikymo vertinimas	52
4.2.3. Psichologinio kontrakto veiksmų tyrimo rezultatai pagal veiksmų grupes	53
4.3. Apibendrinti tinklinės organizacijos psichologinio kontrakto veiksmų tyrimo rezultatai ir diskusija.....	61
LITERATŪRA.....	68
PRIEDAI.....	71

Paveikslų sąrašas

1 pav. Organizacijos aplinkos veiksniai įtakoiantys darbuotojų socializacijos procesą (sudaryta pagal Gražulis, 2012).....	19
2 pav. Darbuotojo elgsenos trijų komponentų teorinis modelis pagal Meyer ir Allen (1991).....	20
3 pav. Organizacijos psichologinio kontrakto modelis (Jakimuk, 2015, p.110).....	22
4 pav. Psichologinio kontrakto modelis pagal Portwood ir Miller (George, 2009).....	23
5 pav. Bendrieji organizacijos lūkesčiai (sudaryta autorės).....	26
6 pav. Bendrieji darbuotojo lūkesčiai (sudaryta autorės).....	27
7 pav. Tinklinių struktūrų modeliai pagal Snow, Miles, Coleman, 1992 (Bukantaitė, 2006, p. 28)	28
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	36
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	37
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tinklinės organizacijos sektorių.....	37
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir tinklinės organizacijos sektorių.....	38
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal socializacijos proceso etapą.....	39
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal socializacijos proceso etapą ir tinklinės organizacijos sektorių	39
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymų į nominalinius klausimus pasiskirstymą	40
15 pav. Lūkesčių organizacijos charakteristikos atžvilgiu vertinimas.....	41
16 pav. Lūkesčių organizacijos darbo sąlygų atžvilgiu vertinimas.....	42
17 pav. Lūkesčių atlygio už darbą atžvilgiu vertinimas.....	43
18 pav. Lūkesčių sąžiningo darbo atžvilgiu vertinimas	44
19 pav. Lūkesčių organizacijos atsakomybės atžvilgiu vertinimas.....	45
20 pav. Lūkesčių bendravimo kolektyve atžvilgiu vertinimas.....	46
21 pav. Lūkesčių bendravimo su vadovybe atžvilgiu vertinimas	47
22 pav. Lūkesčių pasitenkinimo darbu atžvilgiu vertinimas.....	48
23 pav. Lūkesčių darbo santykių atžvilgiu vertinimas.....	49
24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	50
25 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	50
26 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tinklinės organizacijos sektorių	51
27 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir tinklinės organizacijos sektorių.....	51
28 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovaujamo darbo stažą	52
29 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovaujamo darbo stažą ir tinklinės organizacijos sektorių	52
30 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymų į nominalinius klausimus pasiskirstymą	53

31 pav. Lūkesčių darbuotojo savybių atžvilgiu vertinimas.....	54
32 pav. Lūkesčių darbuotojo pareigų atlikimo atžvilgiu vertinimas	55
33 pav. Lūkesčių darbuotojo kompetencijos atžvilgiu vertinimas	56
34 pav. Lūkesčių lojalumo organizacijai atžvilgiu vertinimas.....	57
35 pav. Lūkesčių darbuotojo įsipareigojimo atžvilgiu vertinimas	58
36 pav. Lūkesčių darbuotojo atsakomybės atžvilgiu vertinimas.....	59
37 pav. Lūkesčių darbuotojo komandinio darbo atžvilgiu vertinimas	59
38 pav. Lūkesčių pokyčių valdymo darbuotojo požiūrio atžvilgiu vertinimas	60
39 pav. Lūkesčių darbuotojo asmeninių savybių atžvilgiu vertinimas	61
40 pav. Apibendrintas empirinis tinklinės organizacijos psichologinio kontrakto modelis	65

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Skirtingų autorių psichologinio kontrakto apibūdinimas (sudaryta autorės).....	16
2 lentelė. Psichologinio kontrakto tipai (sudaryta pagal Rousseau, 2004 ir Wellin, 2007)	17
3 lentelė. Psichologinį kontraktą įtakoiantys veiksniai (sudaryta autorės)	24
4 lentelė. Tinklinių organizacijų privalumai ir trūkumai (sudaryta pagal Bukantaitė, 2006)	29
5 lentelė. Tinklinės organizacijos darbuotojo bendravimo lūkesčiai	30
6 lentelė. Tinklinės organizacijos lūkesčiai.....	30
7 lentelė. Darbuotojų lūkesčių tyrimo klausimyno struktūra	33
8 lentelė. Organizacijos lūkesčių anketos klausimyno struktūra.....	34

IVADAS

Temos aktualumas. Šiuolaikinėje visuomenėje darbo santykių lygis užima svarbią vietą darbo rinkos kontekste. Bendravimas ir gerų santykių palaikymas tampa vis populiariesnis kalbant apie organizacijos ir darbuotojų tarpusavio ryšius. Siekiant tai įgyvendinti būtinas nuolatinis abipusių interesų derinimas, kurio pagrindu yra sudaromas nerašytinis psichologinis kontraktas tarp darbuotojo ir darbdavio.

Darbo sutarties pagrindu sudaryti darbo santykiai pasireiškia pavaldumo principu (Dambrauskienė, 2002). Vis dėlto šiuolaikinei darbuotojo ir organizacijos gerų santykių palaikymo tendencijai kategoriškas pavaldumas nėra svarbiausias, nes šiuose santykiuose ypatingai didelė svarba teikiama žmoniškumo, sąžiningo darbo, supratimo ir sklandaus bendravimo vertybėms.

Psichologinio kontrakto sąvoka ir procesu mokslininkai domisi jau keliasdešimt metų. Psichologinio kontrakto apibrėžimo pradininku laikomas Scheinas (1965). Psichologinis kontraktas – tai organizacijos ir darbuotojo bendravimo būdas, siekiant išsiaiškinti ir suderinti abipusius interesus vienas kito atžvilgiu. Psichologinio kontrakto veiksniais įvardijami darbuotojo ir organizacijos lūkesčiai ir interesai. Rousseau (1989) psichologinio kontrakto sąvoką apibūdina kaip įsitikinimą, kad organizaciją ir darbuotoją veikia abipusis ryšys, kuris siejamas interesų ir lūkesčių suderinamumu ir grįžtamoju ryšiu, kitaip tariant, vyksta mainai tarp organizacijos ir darbuotojo (Conway & Briner, 2009). Santykių proceso valdymo poreikis ypatingai reikalingas tinklinėse organizacijose, kurios pasižymi organizacine struktūrine specifika.

Tinklinės organizacijos sąvoka nėra labai sena, jos atsiradimas siejamas su XX amžiaus pabaiga, kuomet sparčiai pradėjo augti ekonomika, atsirado konkurencija tarp organizacijų. Bukantaitė ir Remeikienė (2007), pritardamos Pundzienės (2002) teiginiui, jog kiekvienai organizacijai tenka išgyventi individualų, priklausomą nuo laikmečio, geografinės padėties ir kitų įvykių, ciklą, tinklinę organizaciją apibūdina kaip komandinę, sistemingą, turinčią tik jai būdingus veikimo procesus, bei sukauptą patirtį.

Problema. Nors psichologinis kontraktas yra sudaromas su organizacija, tačiau jo veiksmų taikyme svarbiausias vaidmuo tenka tiesioginiam įmonės vadovui, kalbant apie tinklinę organizaciją – filialo vadovui, kuriam tenka tiesioginis bendravimas su darbuotojais. Šiuo atveju psichologinis kontraktas gali būti sudarytas ne su kiekvienu darbuotoju, o su darbuotojų grupe.

Tokio tipo organizacijose darbuotojų interesų valdymas tampa gana sudėtingas procesas. Duoba (2009) teigia, jog organizacijų tinklėjimas – tai pasikeitusių darbuotojų poreikių rezultatas. Tinklinėse organizacijose pirmumas teikiamas komandiniam darbui, kuris yra paremtas bendravimu dėl įmonėse egzistuojančio ypač didelio paslaugų paketo pasirinkimo.

Tinklinės organizacijos psichologinio kontrakto veiksniai šiuo metu nėra ištirti. Tačiau nėra tikslinga manyti, jog šio tipo organizacijos darbuotojų ir darbdavio ryšiai niekuo nesiskiria nuo hierarchinės organizacijos. Taigi iškyla teorinis klausimas: kokie lūkesčiai ir interesai yra svarbūs būtent tinklinės organizacijos darbuotojams, bei ko tikisi tinklinė organizacija iš savo darbuotojų?

Tyrimo objektas – psichologinio kontrakto veiksniai tinklinėse organizacijose.

Tyrimo tikslas – suformuoti tinklinės organizacijos psichologinio kontrakto modelį.

Uždaviniai:

1. Apibrėžti psichologinio kontrakto sampratą;
2. Atlikti teorinę psichologinio kontrakto modelių analizę;
3. Identifikuoti tinklinės organizacijos ir jos darbuotojų lūkesčius;
4. Empirinio tyrimo metu nustatyti tinklinės organizacijos ir darbuotojų lūkesčius;
5. Pateikti tinklinės organizacijos psichologinio kontrakto modelį.

Tyrimo metodai: lyginamoji, sisteminė mokslinės literatūros analizė ir sintezė, kiekybinis tyrimo metodas (anketinė apklausa), duomenų sisteminimas ir grupavimas, grafinis atvaizdavimas. Tyrimo duomenys apdoroti Microsoft Excel programiniu paketu.

1. TINKLINĖS ORGANIZACIJOS IR DARBUOTOJŲ INTERESŲ DERINIMO PROBLEMATIKA

Darbo santykiai tarp darbuotojo ir organizacijos sudaryti darbo sutarties pagrindu pasireiškia pavaldumo principu (Dambrauskienė, 2002). Darbo sutartyje apibrėžti ir juridškai įgalinami darbiniai santykiai apibūdina darbuotojo ir darbdavio atsakomybes ir įsipareigojimus. Darbuotojui paskiriamos konkrečios pareigos su jam paskirtomis funkcijomis, darbo laiku ir kitomis sąlygomis. Tuo tarpu darbdavys įsipareigoja atlyginti už darbą, įvardijamu konkrečiu darbo užmokesčiu.

Vis dėl to darbo santykiai nėra vien tik sutartiniai, bet taip pat paremti darbuotojų bei darbdavių lūkesčių bei interesų derinimu. Lūkesčiai apibūdinami, kaip vieni iš veiksnių darančių įtaką motyvavimo sistemai ir siejami su darbuotojo tikėjimu veiklos reikšmingumu ir sugebėjimu efektyviai dirbti. Šiuo pagrindu yra sudaromas nerašytinis psichologinis kontraktas. Konkretus darbuotojas, užimdamas tam tikras pareigas, atlieka jam nustatytas funkcijas ir tikisi atgalinio ryšio, t. y., siekia būti įvertintas, pagirtas. Tuo tarpu organizacijos vadovų interesai nėra lygiaverčiai darbuotojų interesams. Jų siekiai yra kur kas didesni ir labiau orientuoti į tolimesnę ateitį. Pagrindinis darbdavio tikslas nėra turėti gerai dirbančių, paklusnių ir pažangių darbuotojų grupę, bet ir gauti iš to naudos. Tai reiškia, kad organizacijos vadovai, kurie samdo darbuotojus konkrečioms pareigoms užimti, tam, kad šie atliktų tam tikras funkcijas, siekia gauti kuo didesnes pajamas už teikiamas paslaugas ar gaminamus produktus maksimizuojant pelningumo, efektyvumo ir kitus finansinius įmonės rodiklius. Tokie darbuotojų ir darbdavių interesų skirtumai dažnai sukelia nepasitenkinimo, nepasitikėjimo pojūtį arba konfliktines situacijas. Profesiniai konfliktai dažniausiai kyla ne dėl nesuderinamų interesų ir tikslų, bet dėl jų klaidingo suvokimo (Kiaunytė ir Ruškus, 2010).

Siekiant sumažinti konfliktinių situacijų pasitaikymo galimybes būtina analizuoti abipusius lūkesčius: tiek darbuotojų, tiek darbdavių. Tik įvardijus konkrečius darbuotojo lūkesčius, kurių jis tikisi gauti iš darbdavio pusės ir, atvirkščiai, darbdavio lūkesčius, kuriuos privalo patenkinti darbuotojas, galima siekti suderinamumo kompromiso. Psichologinio kontrakto pagrindu netiesiogiai įvardijami interesai ir lūkesčiai skatina tarpusavio supratimą (socializaciją). Gražulis (2012) kalbėdamas apie darbuotojų socializaciją Lietuvoje, teigia, jog abipusė darbdavio ir darbuotojo nauda gaunama tada kai socializacija yra sėkminga, t. y., darbuotojai įgyvendindami savo lūkesčius jaučiasi patenkinti ir įsipareigoję savo organizacijai, stengiasi gerai dirbti ir gauti kuo didesnius rezultatus įmonei, tuo pačiu prisidėdami prie įmonės finansinių rodiklių gerinimo ir efektyvaus darbo.

Psichologinio kontrakto taikymas paremtas žmogiškųjų išteklių panaudojimu. Šis reiškinys pasireiškia aukštos kvalifikacijos darbuotojų pritraukimu ir išlaikymu, suformuojant stiprią darbo komandą. Šios komandos išlaikymas ir stiprinimas priklauso nuo įmonėje egzistuojančios motyvacinės

sistemos, kuri privalo nuolat keistis, skatinti darbuotojus gerai dirbti. Motyvacija yra tai, kas darydamas įtaką individo elgesiui, skatina siekti asmeninių jo tikslų, tuo pačiu įgyvendinant įmonės viziją, misiją ir tikslus (Lipinskiene, 2012).

Jakimuk (2015) pateiktame psichologinio kontrakto modelyje, kuris buvo sudarytas remiantis mokslinėje literatūroje atliktais tyrimais (Levinson ir kt., 1962; MacNeil; 1974, Herriot, Manning & Kidd, 1997; Guest, 1998, 2004; Van de Brande, Janssen, Sels & Overlaet, 2002; Taylor & Takleab, 2004; Krivokapic- Skoko, Ivers & O'Neill, 2006; Cullinane & Dundon, 2006; Wellin, 2007; Freese, 2007; Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007; Atkinson, 2008; Xiaojun, Zongkui & Yumei, 2011), įvardija dvi šalis – tai darbdavį ir darbuotoją, kurių interesų ir lūkesčių visuma bei tarpusavio sąveika ir yra psichologinis kontraktas.

A. R. Bruce'as ir kt. (2015) psichologinio kontrakto atsiradimą sieja su socialinių mainų teorija, kurios pagrindas šalių santykių mainai, kada jaučiamas įpareigojimas grąžinti kitai šaliai kažką lygiaverčio siekiant patenkinti sąžiningus jų keitimo santykius ir palengvinti tęstinumą mainų santykiuose. Dauguma ankstesnių tyrimų dėl psichologinio kontrakto apibūdina tik dvišalius mainus tarp darbdavio ir darbuotojo. Tačiau A. R. Bruce'as (2015) išskiria organizacijos teisėtus mainus su trečiosiomis šalimis, kurių pagrindu siekiama paveikti psichologinio kontrakto tarp organizacijos ir darbuotojo nuostatas, jei šie trečiosios šalies mainai yra svarbūs darbuotojui. Šiuo atveju darbuotojo ir darbdavio interesų derinimą gali lemti trečiųjų šalių sprendimai (partneriai, tiekėjai, užsakovai ir pan.)

Brazienė ir kt. (2014) didelį dėmesį skiria darbdavio požiūriui formuoti, ateinantiems jaunosios kartos specialistams. Problema atsiranda klausimu kaip suderinti darbuotojo ir darbdavio interesus, kad naujasis pretendentas darbo vietai būtų patrauklus, atitiktų organizacijos lūkesčius. Šiuo atveju kyla problema organizacijos keliamų reikalavimų sistemoje, nes organizacija paprastai tikisi darbuotojo su patirtimi, kas jauniems asmenims, kurie iš švietimo sistemos stengiasi pereiti į darbo rinką tampa pagrindine kliūtimi. Vis dėlto, neturėtų vienas kriterijus tapti pagrindu, todėl būtina analizuoti ir reitinguoti įmonės lūkesčių visumą (sistemą), siekiant atrinkti patį geriausią variantą.

Pavyzdžiui, vyresnio amžiaus darbuotojas priimamas pardavimų skyriuje, turi pakankamą patirtį šioje darbo srityje, tačiau ankstesniame darbe nenaudojo ryšių valdymo programos (pvz., CRM) ir jos naudojimas jam yra naujas. Tuo tarpu jaunas pretendentas, neseniai baigęs mokslus, neturi patirties pardavimų srityje, išskyrus teorines žinias įgytas studijų metu, tačiau jis yra naudojęs CRM programą ir neblogai ją išmano. Šiuo atveju darbdaviui teks skirti papildomus programos apmokymus turinčiam patirtį pardavimų srityje darbuotojui, tuo tarpu jaunam kandidatui šių mokymų neprireiks, tačiau gali užtrukti šio darbuotojo pardavimų rezultatai laiko atžvilgiu. Bet kuriuo atveju darbdaviui būtina konkrečiai apsibrėžti ir sureitinguoti svarbos lygmeniu visus lūkesčius, kurių tikimasi gauti iš naujo darbuotojo ir juos įvertinus pasirinkti patį tinkamiausią organizacijai variantą.

Smaliukienė ir kt. (2013) analizuodama pareigūnų ir organizacijos tarpusavio ryšius psichologinio kontrakto sampratą apibūdina kaip organizacijos atsakomybę už darbuotojo karjeros valdymą. Prisitaikant prie organizacijos veiklos aplinkos, planuojami ir diegiami pokyčiai, bet tai nereiškia, jog organizacija atsisako kai kurių įsipareigojimų darbuotojams keisdama psichologinio kontrakto nuostatas. Būtent policininkų ir karininkų psichologinis kontraktas su organizacija dar vadinamas dialektiniu (diskutuotinu, paremtu visuotiniu ryšiu). Šios srities darbuotojų psichologinis kontraktas yra specifinis, jis skiriasi nuo pelno organizacijos, dėl profesijoje vyraujančių labai stiprių įsitikinimų ir tikėjimo, bei tiesioginių ryšių tarp darbuotojo karjeros ir pačio darbo.

Psichologiniam kontraktui turi įtakos begalė veiksnių, kurie pasireiškia santykiuose tarp dviejų šalių – darbuotojo ir organizacijos. Šių laikų organizacijose ir visuomenėje vyksta dideli pokyčiai. Sparčiai vystantis informacinėmis technologijomis, didėjant gyventojų poreikiams, demografinės padėties kitimu, vyksta sparti rinkos kaita, kuri veikia darbuotojo ir organizacijos santykius. Organizacija prisitaikydama prie rinkos pokyčių kinta ir pati viduje. Siekdama patenkinti kintančius reiklesnių klientų poreikius ir siekdama užtikrinti įmonės apyvartinių lėšų srautus organizacija tobulina savo gamybines linijas, kelia kvalifikaciją, tuo veikdama darbuotojų psichologinio kontrakto nusistovėjusias nuostatas. Keičiantis organizacijai, keičiasi ir darbo santykiai su darbuotojais. Naujų standartų diegimu keliami aukštesni reikalavimai darbuotojui, taigi atsiranda nauji organizacijos lūkesčiai darbuotojo atžvilgiu.

Atsiradus naujiems lūkesčiams, darbuotojui keliami papildomi reikalavimai. Šiuo atveju atsiranda kitas darbo santykiams įtaką darantis veiksnys – darbuotojo motyvacija. Jeigu darbuotojas nebus motyvuotas keistis ir prisitaikyti prie naujų organizacijos keliamų tikslų, darbuotojo ir darbdavio interesai bus nesuderinami, gali kilti konfliktai, kurie gali pasibaigti darbuotojo netektimi. Motyvacija labai svarbi taikant psichologinį kontraktą, nes jos pagrindu darbuotojas įsipareigoja organizacijai.

Įsipareigojimas neatsiejamas nuo saugumo jausmo. Darbuotojas jausdamas atsakomybę už konkrečius įsipareigojimus jaučiasi saugus dėl savo darbo vietos, atsiranda abipusis pasitikėjimas, tai dar labiau sustiprina psichologinio kontrakto nuostatas. Subjektyvūs veiksniai, kaip pažadų laikymasis, veikia darbuotojo ir vadovo darbo santykius, kurių pagrindas yra bendravimas. Nors psichologinis kontraktas yra sudaromas su organizacija, tačiau jį taikant svarbiausias vaidmuo tenka tiesioginiam įmonės vadovui, kalbant apie tinklinę organizaciją – filialo vadovui, kuriam tenka tiesioginis bendravimas su darbuotojais.

Didelės apimties organizacijose, ypač tinklinėse, kuriose vyrauja didelis darbuotojų skaičius, organizacijos padaliniai išsidėstę geografiškai po teritoriją, psichologinis kontraktas su kiekvienu darbuotoju nėra sudaromas. Paprastai tai gali pasireikšti lūkesčių visuma skirta konkrečiai darbuotojų grupei.

Tokio tipo organizacijose darbuotojų interesų valdymas tampa gana sudėtingas procesas, kuris nėra visiškai ištirtas. Duoba (2009) teigia, kad organizacijų tinklėjimas – tai pasikeitusių darbuotojų poreikių rezultatas. Tinklinėse organizacijose pirmumas teikiamas komandiniam darbui, kuris yra paremtas bendravimu dėl įmonėse egzistuojančio ypač didelio paslaugų paketo pasirinkimo. Psichologinio kontrakto dėka bendravimas su kolegomis bei vadovybe tampa skaidresnis ir aiškesnis, tai labai svarbu įmonės veiklos rezultatams bei prestižui palaikyti.

Tinklinėje organizacijoje vadovaujamosi lankstesnėmis ir paprastesnėmis taisyklėmis, nei hierarchinės struktūros organizacijoje (Jokūbauskienė, 2016). Tai būtina siekiant suvaldyti tinklą organizacijų, kurias dažniausiai skiria didelis atstumas. Organizacijos, kurioms būdinga tinklinio valdymo struktūra, yra lankstesnės pokyčiams, tačiau siekiant efektyvaus darbo labai svarbu konkrečiai apibrėžti padalinių ar darbuotojų atsakomybes. Atsakomybių paskirstymas turi remtis vertybėmis, kuriomis organizacija vadovujasi vykdydama ekonominę veiklą. Didelėse organizacijose dažniausiai galioja vadovybės patvirtinti etikos kodeksai, kuriuose išdėstomos elgesio normos, darbdavio lūkesčiai orientuoti į darbuotojo pusę bei organizacijos interesai.

Tinklinės organizacijos psichologinio kontrakto modelis šiuo metu nėra ištirtas. Tačiau nėra tikslinga manyti, jog šio tipo organizacijos darbuotojų ir darbdavio ryšiai niekuo nesiskiria nuo hierarchinės organizacijos. Taigi čia ir iškyla teorinis klausimas kokie lūkesčiai ir interesai yra svarbūs būtent tinklinės organizacijos darbuotojams, ko tikisi tinklinė organizacija iš savo darbuotojų?

2. TEORINĖ PSIHOLOGINIO KONTRAKTO VEIKSIŲ ANALIZĖ

2.1. Psichologinio kontrakto samprata

2.1.1. Psichologinio kontrakto sąvoka

Psichologinio kontrakto samprata grindžiama darbuotojo ir darbdavio ryšiais. Formaliuosius darbo ryšius apibrėžia darbo sutartis, kurioje numatomas darbuotojo darbo pobūdis, funkcijos, atsakomybės ir darbdavio įsipareigojimai, nustatomas mokamas darbo užmokestis. Tiesioginiai darbo santykiai negali apsieiti be netiesioginių, taisyklėse ar standartuose nepamintų darbo elgesio taisyklių ir tarpusavio supratimo. Šio darbo elgesio nuostatų visuma ir sudaro psichologinį kontraktą tarp darbuotojo ir organizacijos, kuris nėra formaliai pasirašomas, o dažniausiai išreiškiamas žodžiu darbo pokalbio ar susirinkimo metu, kada yra pasidalijama darbuotojo ir darbdavio lūkesčiais, interesais bei tikslais.

Psichologinio kontrakto sampratą skirtingi autoriai įvardija savaip (žr. 1 lentelė). Psichologinio kontrakto sąvokos apibūdinimu ir pačiu jo procesu mokslininkai domisi jau keletą dešimtmečių. Psichologinio kontrakto apibrėžimo pradininku laikomas Scheinas (1965), kuris psichologinį kontraktą įvardija kaip organizacijos ir darbuotojo lūkesčių visumą vienas kito atžvilgiu. Ši sąvoka yra „pamatas“ tolimesniems psichologinio kontrakto moksliniams tyrimams, kuriuose psichologinio kontrakto sąvoka papildoma kaip įsitikinimas, kad organizaciją ir darbuotoją sieja abipusis ryšys (Rousseau, 1989), kuris siejamas interesų ir lūkesčių suderinamumu ir grįžtamuju ryšiu, kitaip tariant, vyksta mainai tarp organizacijos ir darbuotojo (Conway & Briner, 2009). Brianas ir Robertas (2001) papildo, jog vykstant mainams labai svarbus tikėjimas tuo siekiant gauti abipusę naudą.

1 lentelė. Skirtingų autorių psichologinio kontrakto apibūdinimas (sudaryta autorės)

Autorius	Psichologinio kontrakto sąvoka
Schein (1965)	Organizacijos ir darbuotojo lūkesčių visuma vienas kito atžvilgiu.
Rousseau (1989)	Įsitikinimas, kad organizaciją ir darbuotoją sieja abipusis ryšys.
Rousseau (2004) ir Wellin (2007)	Įsitikinimų, siejančių organizaciją ir darbuotojus visuma, priklausoma nuo skirtingo darbuotojo požiūrio, nusiteikimo darbui ir santykių su vadovais.
Brian & Robert (2001)	Tikėjimas mainais, kad kiekviena šalis (organizacija ir darbuotojas) privalo kažką duoti vienas kitam, mainais gaudamas abipusę naudą.
Rousseau & Dabos (2004)	Pabrėžia psichologinio kontrakto svarbą abiem pusėms – tiek darbuotojui, tiek darbdaviui.
Conway & Briner (2009)	Tarp organizacijos ir darbuotojo nuolat vykstantys mainai.

Siekiant, kad psichologinis kontraktas būtų aiškus ir suprantamas abiem pusėms, būtina jį iškomunikuoti. Tik bendraujant, galima išsiaiškinti abipusius poreikius, interesus ir tikslus. Įvardijus šiuos veiksmus galima siekti jų suderinamumo, išvelgti darbuotojų motyvus ir siekius bei nuspręsti ar jie atitinka organizacijos keliamus strateginius tikslus, kitaip tariant, nulemiamas darbuotojo likimas darbo vietos atžvilgiu.

Žinoma, vien tik darbo pokalbio metu sudarytas psichologinis kontraktas nėra galutinis. Pradžioje užmezgti darbdavio ir darbuotojo ryšiai yra stiprinami darbo metu. Pasitaiko atvejų, jog, iš pradžių, darbuotojo lūkesčiai atrodo puikiai dera ir atitinka organizacijos tikslus, tačiau dirbant darbuotojo interesai pasikeičia arba išryškėja užslėpti siekiai, kurie prieštarauja organizacijos lūkesčiams. Taigi psichologinio kontrakto sudarymas ir abipusių ryšių užmezgimas nėra svarbiausia ryšių užmezgimo proceso dalis. Labai svarbus darbuotojo ir darbdavio gerų santykių palaikymas, kuris įmanomas tik derinant abiejų pusių tikslus.

2.1.2. Psichologinio kontrakto tipai

Rousseau (2004) ir Wellin (2007) psichologinį kontraktą apibūdina ne tik kaip organizaciją ir darbuotoją siejančių įsitikinimų visumą, bet išvelgia ir tam tikrų skirtumų, todėl skiria psichologinio kontrakto tipus, kurie apibūdamai 2 lentelėje. Psichologinio kontakto skirtumus lemia darbuotojo požiūris ir nusiteikimas darbui, bei santykiai su vadovais.

2 lentelė. Psichologinio kontrakto tipai (sudaryta pagal Rousseau, 2004 ir Wellin, 2007)

PSICHOLOGINIO KONTRAKTO TIPAS	APIBŪDINIMAS
Reliacinis psichologinis kontraktas	Darbuotojai yra stabilūs ir lojalūs organizacijai. Darbuotojai teigiamai nusiteikę organizacijos diegiamiems ir, kaip manoma, reikalingiems pokyčiams. Be didesnių prieštaravimų yra dirbami viršvalandžiai, nepaisant ar jie apmokami ar ne. Darbuotojas jaučiasi įsipareigojęs atlikti tam tikras funkcijas, nepaisydamas savo darbo laiko sąnaudų. Reliacinio tipo psichologinio kontrakto darbuotojai visada pasirengę padėti bendradarbiams.
Sandorio psichologinis kontraktas	Šio tipo psichologinis kontraktas paprastai sudaromas su darbuotojais, kuriems paskiriamos siauros srities pareigos arba sudaroma terminuota sutartis. Jie tvirtai laikosi specifinių darbo sąlygų, tačiau įvykus menkiausiems pasikeitimams darbdaviui nesilaikant savo sutarties sąlygų, gali greitai palikti organizaciją. Dažniausiai sandorio psichologinis kontraktas sudaromas su tais darbuotojais, kurie nesukuria organizacijai didelio pranašumo, arba organizacija dirba nestabiliose darbo rinkose.
„Hibridinis“ subalansuotas psichologinis kontraktas	Šio tipo psichologinis kontraktas pasireiškia rizikos pasidalijimu tarp organizacijos ir darbuotojo. Darbdavio įsipareigojimai ugdo darbuotojus sulaukiant grįžtamojo ryšio, t. y., darbuotojų lankstumo ir prisitaikymo.

Apibendrinat psichologinio kontrakto tipus, galima teigti, jog psichologinio kontrakto pagrindas – tai darbdavio ir darbuotojo darbo santykiai ir elgesys. Šių santykių kūrimą ir palaikymą apibūdina socialinis procesas – darbuotojų socializacija. Šio proceso metu individas integruojasi ir tampa konkrečios organizacijos žmogumi (darbuotoju).

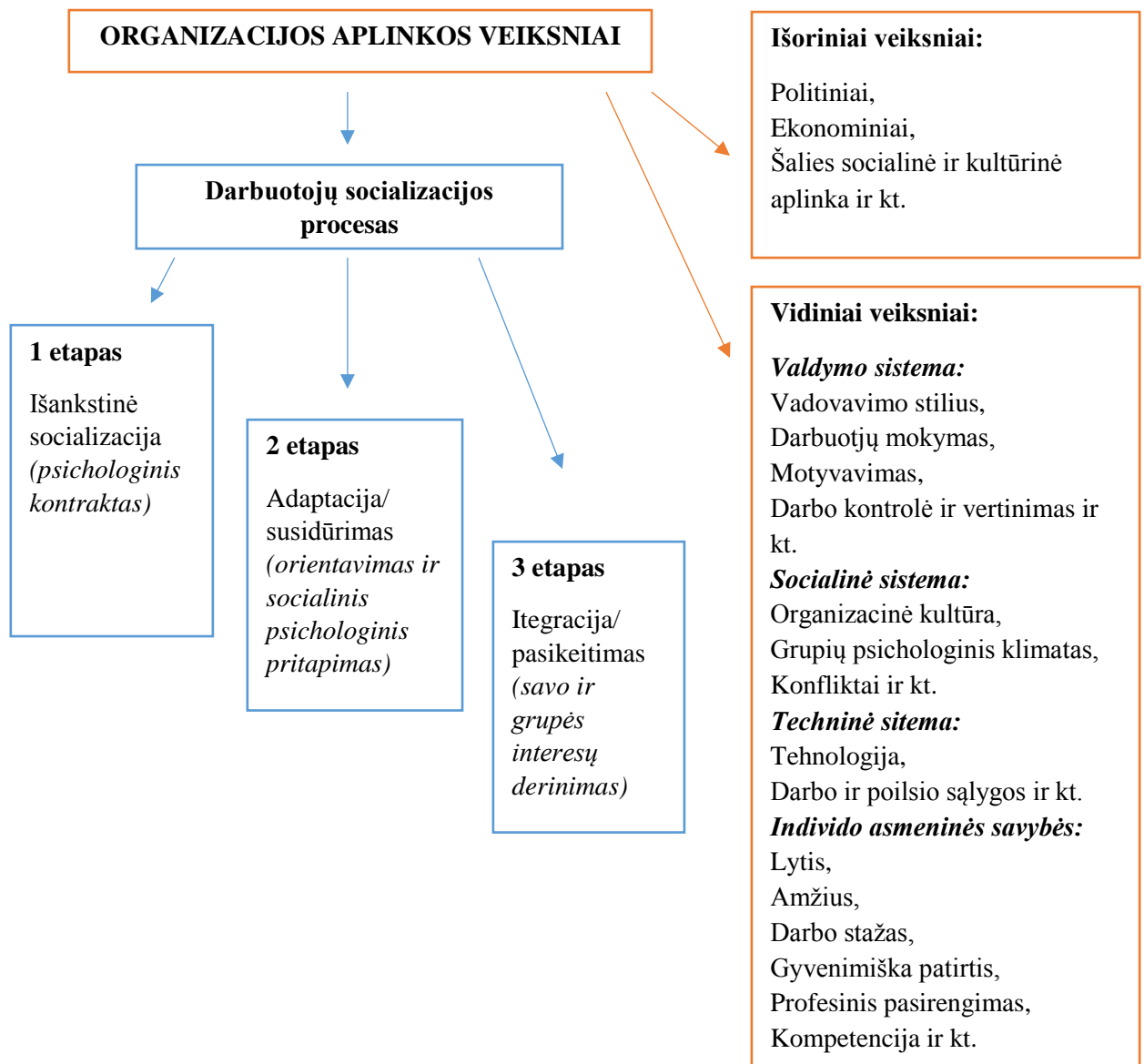
2.1.3. Psichologinio kontrakto įgyvendinimas

Gražulis (2012) pagrįsdamas mokslininkų (Steers, 1991; Jucevičienė, 1996; Stoner ir kt., 2001; Kouzes ir Posner, 2003; Robbins, 2006) tyrimais pagrįstas išvadas, teigia, jog darbuotojų socializacijos procesą, kurio pagrindu yra įgyvendinamas darbuotojo ir darbdavio psichologinis kontraktas, sudaro trys etapai:

1. *Išankstinė socializacija*. Šio etapo metu yra sudaromas psichologinis kontraktas tarp darbuotojo ir darbdavio. Atrankos pokalbio metu, darbuotojas, siekdamas darbo vietos, užmezga psichologinį kontaktą su būsimuoju darbdaviu pateikdamas savo lūkesčius ir interesus. Darbdavys palygindamas darbuotojo ir organizacijos interesus, sprendžia apie darbo pokalbio baigties rezultatus. Natūralu, jog suderinus darbuotojo ir darbdavio lūkesčius, psichologinis kontraktas bus sudarytas, t. y., darbuotojas bus priimtas į darbą.
2. *Adaptacija (susidūrimas)*. Šio etapo metu labai svarbus naujo darbuotojo įsiliejimas į organizaciją. Jo vertybės ir normos susilieja su organizacijos vertybėmis ir normomis. Jeigu vertybės neprieštaraus viena kitai ir su tiesioginiu darbuotojui paskirtu vadovu bus užmegztas ryšys, naujo darbuotojo socializacija bus sėkmingesnė ir psichologinis kontraktas taps stipresnis. Pavykusi adaptacija naujam darbuotojui leidžia tinkamai įsilieti į organizacijos darbą ir skatina dirbti efektyviau.
3. *Integracija (pasikeitimas)*. Valdymo, socialinių ir techninių priemonių derinimas su savo ir grupės interesais. Motyvavimas, mokymas, organizacinės kultūros vystymas, psichologinis klimatas organizacijos viduje – visi šie veiksniai siektini ugdyti ir palaikyti.

Psichologinio kontrakto būklės palaikymo svarba neatsiejama nuo jo sudarymo pradžios iki pabaigos. Abipusė nauda priklauso nuo to, kaip sėkmingai bus užmegzami tarpusavio interesų derinimo santykiai, kokiais būdais jie bus įgyvendinami teisingai suprantant abiejų šalių interesus ir lūkesčius.

Trijų etapų socializacijos procesą lemia organizacijos aplinkos veiksniai. Remiantis Jucevičienės (1996), Stoner ir kt. (2001), Robbins (2006) pateiktomis mokslinėmis diskusijomis, Gražulis (2012) teoriniame darbuotojų socializacijos proceso medelyje įvardija vidinius ir išorinius organizacijos veiksnius, lemiančius socializacijos procesą (žr. 1 pav.)



1 pav. Organizacijos aplinkos veiksniai įtakojantys darbuotojų socializacijos procesą (sudaryta pagal Gražulis, 2012)

Organizacijos aplinkos veiksniai skirstomi į vidinius ir išorinius. Vidiniai veiksniai apima organizacijos viduje egzistuojančius valdymo, socialinės ir techninės sistemos veiksnius bei individo asmenines savybes. Išoriniai veiksniai įtakoja organizacijos elgseną iš išorės, t. y., nepriklausomai nuo pačios organizacijos veiksmų. Šie veiksniai gali pasireikšti kaip ekonominė, kultūrinė, socialinė aplinka.

Kalbant apie darbuotojų integravimosi procesą organizacijoje, darbo santykių ir ryšių užmezgimą, palaikymą ir nutraukimą, egzistuoja dvi pagrindinės jėgos veikiančios viena kitą – tai organizacija ir individas.

Organizacijos aplinkos vidiniai ir išoriniai veiksniai tiesiogiai veikia organizacijos socializacijos procesą, kurio metu yra sudaromas, adaptuojamas ir įgyvendinamas psichologinis kontraktas tarp darbuotojo ir darbdavio. Darbuotojo socializacijos pasekmės gali būti dvejopos: sėkmingos

socializacijos atveju gaunamos teigiamos pasekmės, tokios kaip pasitenkinimas darbu, produktyvus ir efektyvus darbas, aukšta motyvacija, savo vaidmens suvokimas, saugumo jausmas, emocinis įsipareigojimas organizacijai ir lūkesčiai daryti karjerą; nesėkmės atvejus dažniausiai sąlygoja du veiksniai:

- ✓ nepakankamas socializacijos lygis (izoliacija, maištavimas) kuomet pasireiškia taisyklių pažeidimai, prastas darbo atlikimas, pravaikštos, nepriimtinas elgesys bei dažna darbuotojų kaita;
- ✓ per aukštas socializacijos lygis (konformizmas) – sąmoningas arba nesąmoningas prisitaikymas, dogmatinis mąstymas, kūrybiškumo stoka.

Socializacijos pasekmės bet kuriuo baigties atveju darbuotojo ir darbdavio psichologinį kontraktą įtakoja jį stiprindamos arba, atvirkščiai, negatyviu požiūriu jį naikindamos.

2.2. Psichologinio kontrakto modelių analizė

2.2.1. Psichologinio kontrakto modeliai

Gražulis (2012) analizuodamas darbuotojo socializacijos procesą pristatė Meyer ir Allen (1991) pasiūlytą trijų komponentų teorinį darbuotojų elgsenos vertinimo modelį vertinamą organizacinio lojalumo atžvilgiu (žr. 2 pav.)



2 pav. Darbuotojo elgsenos trijų komponentų teorinis modelis pagal Meyer ir Allen (1991)

Šio modelio pagrindu darbuotojų elgsena klasifikuojama priklausomai nuo priimto organizacijos įsipareigojimo. Darbuotojų elgsena gali pasireikšti trejopai:

1. *emocinė*, kada darbuotojo elgsenai būdingas prisirišimas prie organizacijos veiklos. Darbuotojas, pilnai įsitraukdamas į veiklą, vykdo savo ir organizacijos tikslus, užtikrindamas veiklos efektyvumą ir įmonės strateginių tikslų įgyvendinimą. Toks darbuotojas paprastai jaučiasi gerai savo darbo vietoje, bendradarbiaudamas yra kūrybingas, jis žino jam keliamus reikalavimus ir su malonumu juos vykdo. Jaučiamas pasitenkinimas, saugumas.
2. *Veiklos tęstinumo elgsena* vadovaujasi principu „aš lieku dirbti, nes taip reikia“. Šiuo atveju kūrybiškumo nelieka, darbuotojas vadovaujasi standartiniu mąstymu. Jo ketinimai ir pastangos apsiriboja jo pačio nusistatymu, kad reikia dirbti tai, ką jo manymu reikia padaryti. Pastangos tobulėti lieka minimalios.
3. *Normatyvinė elgsena* pasireiškia kaip pareiga darbovietai. Darbuotojas jaučiasi įsipareigojęs darbovietai todėl darbo vietą brangina tik tiek, kiek toleruojama prasta darbo tvarka ir didelė darbuotojų kaita organizacijoje.

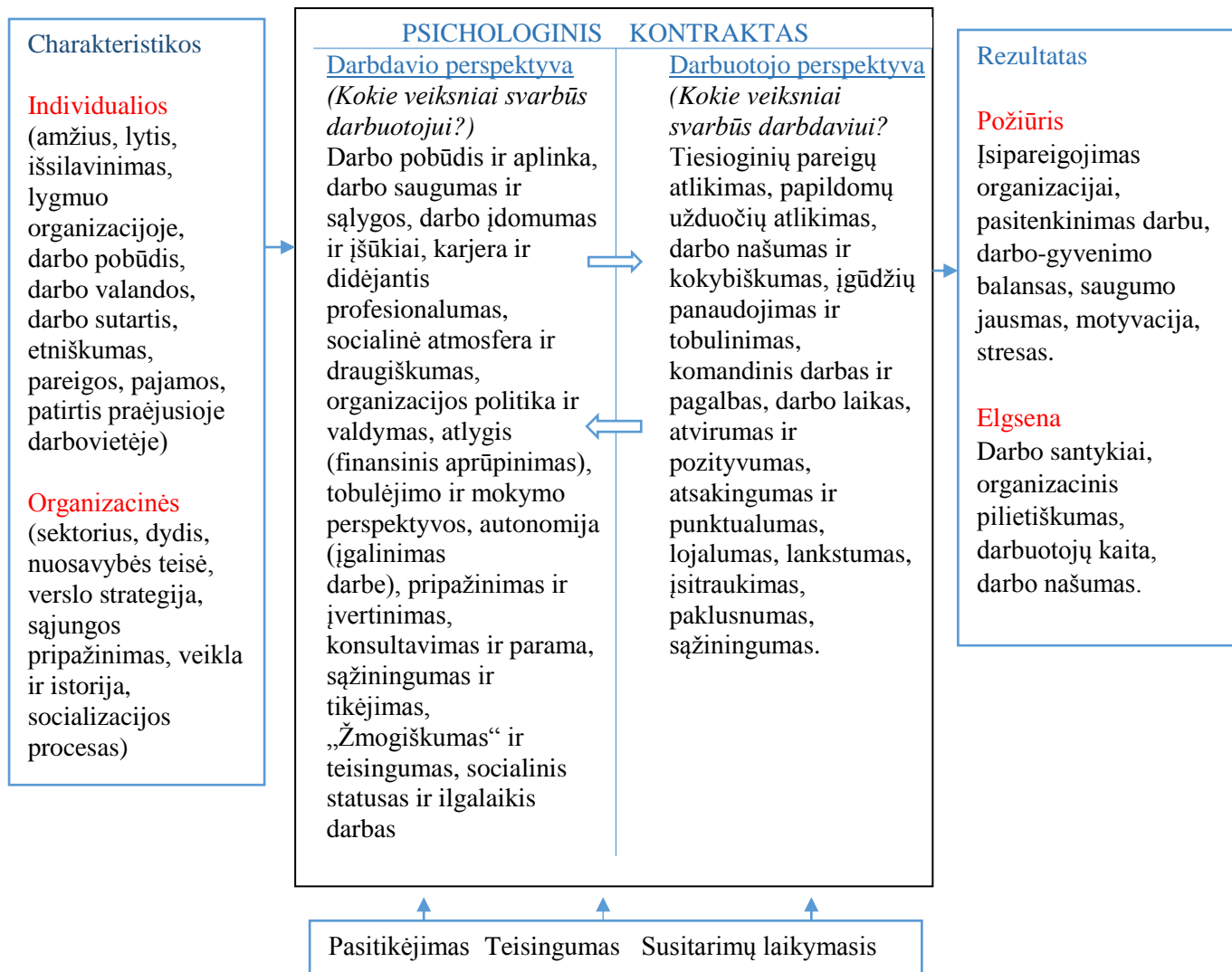
Darbuotojo emocinės elgsenos atveju, svarbų vaidmenį užima emocinis įsipareigojimas. Šiuo atveju yra sudaromas psichologinis kontraktas tarp organizacijos ir darbuotojo, darbuotojui tampa aiškūs organizacijos interesai, jis prisitaiko ir susitapatina su įmonės keliamais reikalavimais, jis jaučiasi gerai išpildydamas įmonės strateginius tikslus, to pasekoje prisidedamas prie organizacijos efektyvaus, pelningo gyvavimo ar net plėtros.

Darbuotojai, kurie patiria per aukštą socializacijos lygį (konformizmą), kada jie sąmoningai arba nesąmoningai prisitaiko, pasireiškia dogmatišku mąstymu. Darbuotojai dirba todėl, kad jie mano, jog jie turi taip dirbti, taigi, jiems būdinga veiklos tęstinumo elgsena.

Normatyvinis elgesys būdingas darbuotojams, kuriems nepavyksta pakankamai įsilieti į kolektyvą, jie jaučiasi formaliai įsipareigoję organizacijai kurioje dirba ir jie dirba tol, kol kažko iš jų vis dar tikimasi.

Bet kuriuo atveju analizuojant vieną iš trijų darbuotojų elgsenos komponentų būtina atsižvelgti į dvi pagrindines puses, kurios veikia viena kitą, t. y., organizaciją ir individą. Organizacija, vykdydama savo misiją, siekia sudaryti sąlygas individui įsilieti ir įsipareigoti organizacijai, tapti jos dalimi. Tuo tarpu individas įgyvendina savo lūkesčius darbo aplinkoje, derina savo interesus su kolektyvu, dalyvauja organizacijos veikloje, kultūros gerinimo procese, tapdamas organizacijai lojalus.

Jakimuk (2015) pateiktame modelyje (žr. 3 pav.) matyti, jog psichologinio kontrakto sudarymą tarp darbuotojo ir organizacijos sąlygoja šių dviejų šalių charakteristikos. Darbuotoją veikia individualios savybės (amžius, lytis, išsilavinimas, lygmuo organizacijoje, darbo pobūdis ir kt.), o organizacijai daro įtaką organizacinės charakteristikos (sektorius, dydis, nuosavybės teisė, verslo strategija, ir kt.).

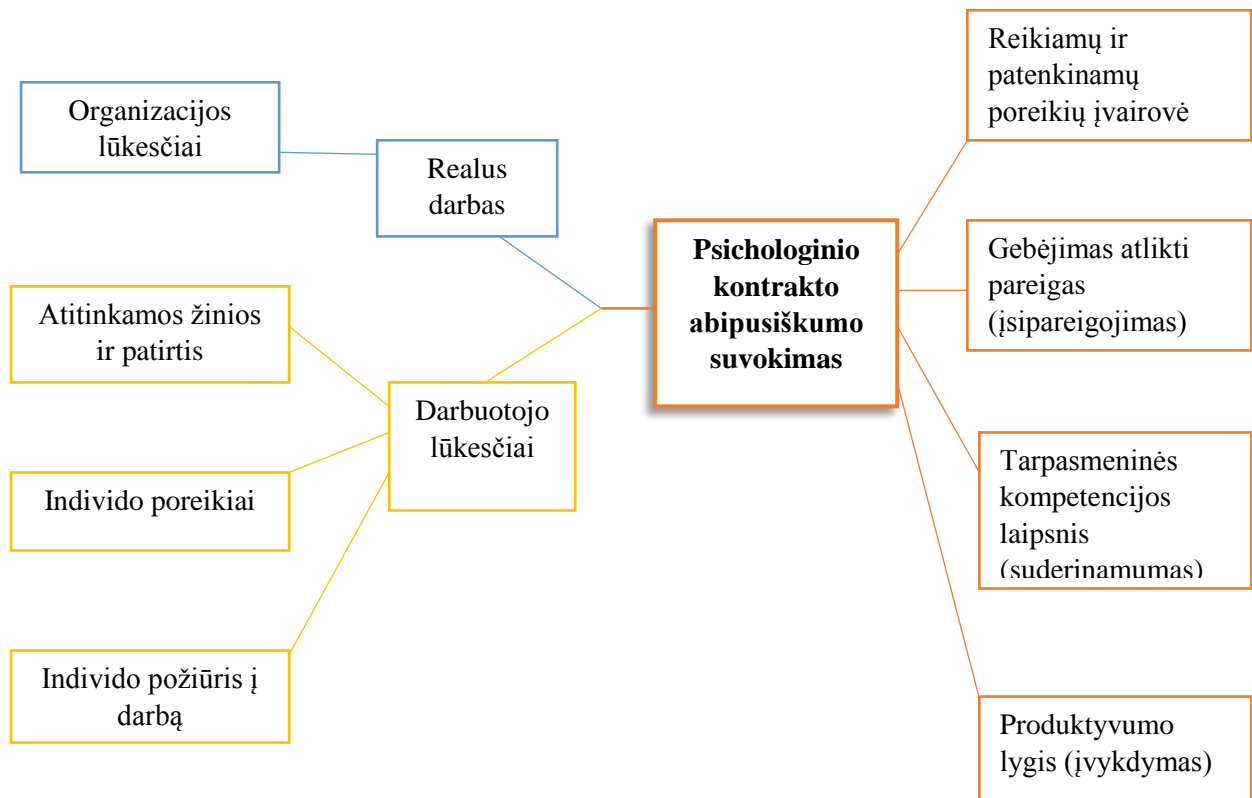


3 pav. Organizacijos psichologinio kontrakto modelis (Jakimuk, 2015, p.110)

Psichologinį kontraktą sudaro darbuotojo ir darbdavio perspektyvos (interesai), kurie veikia vienas kitą. Darbdavio perspektyva pasireiškia veiksniais, kurie yra svarbūs darbuotojui, tokie kaip pripažinimas, tobulėjimo galimybės, organizacijos politika, atlygis ir kt. Darbuotojo perspektyva turėtų atspindėti darbdavio lūkesčius. Darbdaviui svarbu, kad darbuotojas būtų pareigingas, paklusnus, atsakingas, lojalus organizacijai, sąžiningas ir t.t. Visų šių veiksnių tarpusavio sąveiką įtakoja tokios vertybės kaip pasitikėjimas, teisingumas ir susitarimų laikymasis.

Taigi, pagal Jakimuk (2015) įvertinus individualias ir organizacines charakteristikas, sudaromas psichologinis kontraktas (lūkesčių ir interesų tarpusavio sistema) tarp darbuotojo ir darbdavio, kuris yra veikiamas pasitikėjimo, teisingumo bei susitarimų laikymosi vertybių. Galiausiai, psichologinio kontrakto taikymo rezultatu tampa organizacijos ir darbuotojo požiūris bei elgsena vienas kito atžvilgiu.

George (2009), remiantis Portwoodo ir Millerio (1976) atliktais empiriniais tyrimais, pastebi individualių ir organizacinių bendravimo ypatumų įtaką darbo požiūriui bei įpročiams bei pateikia psichologinio kontrakto modelį (žr. 4 pav.).



4 pav. Psichologinio kontrakto modelis pagal Portwood ir Miller (George, 2009)

Partwoodas ir Milleris (1976) padarė tokią išvadą, kad atskirų darbuotojų darbas organizacijoje vyksta per organizacijos ir individo asmeninių lūkesčių lyginimo procesą ir tai lemia darbo vykdymo ir suderinamumo požiūrį. Vertinamas suvokimas tarp etatinio darbo integracijos ir bendro pasitenkinimo darbu bei darbuotojo vertinimas iš darbdavio pusės, atsižvelgiant į individualius įsipareigojimus ir suderinamumą organizacinėje aplinkoje. Šiuo atveju psichologinis kontraktas apibūdinamas kaip darbuotojų organizacinių santykių aprašymas, įvertinant abipusius lūkesčius, t. y., darbuotojo lūkesčiai organizacijos atžvilgiu ir organizacijos lūkesčiai darbuotojo atžvilgiu.

2.2.2. Psichologinį kontraktą lemiantys veiksniai

Visų autorių psichologinio kontrakto modeliai turi dvi pagrindines sudedamąsias dalis – tai organizaciją ir darbuotoją, kuriuos veikia tam tikri veiksniai (žr. 3 lentelė), jie pasireiškia individo ir organizacijos savybėmis, lūkesčiais ir interesais.

3 lentelė. Psichologinį kontraktą įtakojantys veiksniai (sudaryta autorės)

Autorius	Psichologinio kontrakto sudedamosios dalys		Veiksniai
1	2		3
<p>Gražulis (2012)</p>	<p><i>Darbuotojo elgsena</i> priklausomai nuo prisiimto organizacinio įsipareigojimo</p>	<p>Emocinė</p>	<p>Prisirišimas prie organizacijos veiklos, emocinis įsipareigojimas, susitapatinimas su organizacija, išitraukimas į įmonės veiklą, savo ir organizacijos tikslų vykdymas, gera savijauta darbo vietoje, kūrybiškumas bendradarbiaujant, keliamų reikalavimų žinojimas, neprieštaringas reikalavimų vykdymas, jaučiamas pasitenkinimas, saugumo jausmas.</p>
		<p>Veiklos tęstinumo</p>	<p>Kūrybiškumo stoka, standartinis mąstymas, paties nusistatytas ketinimų ir pastangų apribojimas, minimalios pastangos tobulėti, dogmatiškas mąstymas (sąmoningas ar nesąmoningas prisitaikymas).</p>
		<p>Normatyvinė</p>	<p>Formalus įsipareigojimas darbovietai, darbo vietos vertinimas, prastos darbo tvarkos toleravimas, didelė darbuotojų kaita.</p>
	<p><i>Organizacijos elgsena</i></p>	<p>Organizacijos tikslų vykdymas, veiklos efektyvumo užtikrinimas, įmonės strateginių tikslų įgyvendinimas, lojalumas, organizacinė kultūra.</p>	
<p>Jakimuk (2015)</p>	<p><i>Darbuotojas</i></p>	<p>Individualios charakteristikos</p>	<p>Amžius, lytis, išsilavinimas, lygmuo organizacijoje, darbo pobūdis, darbo valandos, darbo sutartis, etniškumas, pareigos, pajamos, patirtis praėjusioje darbovietėje.</p>
		<p>Lūkesčiai organizacijos atžvilgiu</p>	<p>Darbo pobūdis ir aplinka, darbo saugumas ir sąlygos, darbo įdomumas ir iššūkiai, karjera ir didėjantis profesionalumas, socialinė atmosfera ir draugiškumas, organizacijos politika ir valdymas, atlygis (finansinis aprūpinimas), tobulėjimo ir mokymo perspektyvos, autonomija (įgalinimas darbe), pripažinimas ir įvertinimas, konsultavimas ir parama, sąžiningumas ir tikėjimas, „Žmogiškumas“ ir teisingumas, socialinis statusas ir ilgalaikis darbas.</p>
		<p>Požiūris</p>	<p>Įsipareigojimas organizacijai, pasitenkinimas darbu, darbo-gyvenimo balansas, saugumo jausmas, motyvacija, stresas.</p>
		<p>VERTYBĖS</p>	<p>Pasitikėjimas, teisingumas, susitarimų laikymasis</p>
	<p><i>Organizacija</i></p>	<p>Organizacinės charakteristikos</p>	<p>Sektorius, dydis, nuosavybės teisė, verslo strategija, sąjungos pripažinimas, veikla ir istorija, socializacijos procesas.</p>

1	2	3
	Lūkesčiai darbuotojo atžvilgiu	Tiesioginių pareigų atlikimas, papildomų užduočių atlikimas, darbo našumas ir kokybiškumas, įgūdžių panaudojimas ir tobulinimas, komandinis darbas ir pagalba, darbo laikas, atvirumas ir pozityvumas, atsakingumas ir punctualumas, lojalumas, lankstumas, įsitraukimas, paklusnumas, sąžiningumas.
	Elgsena	Darbo santykiai, organizacinis pilietiškumas, darbuotojų kaita, darbo našumas.
George (2009)	<i>Organizacijos lūkesčiai</i>	Realaus darbo atlikimas.
	<i>Darbuotojo lūkesčiai</i>	Žinių ir patirties įgijimas, asmeninių poreikių tenkinimas, požiūrio į darbą formavimas.
	<i>Abipusio suderinamumo požymiai</i>	Reikiamų ir patenkinamų poreikių įvairovė, gebėjimas atlikti pareigas (įsipareigojimas), tarpasmeninės kompetencijos laipsnis (suderinamumas), produktyvumo lygis (įvykdymas)

Brazienė (2014) darbdavių lūkesčius sieja su komandinio darbo, gerais bendravimo bei tarpasmeniniais įgūdžiais. Taip pat didelę svarbą įžvelgia tokiose individo savybėse kaip noras mokytis, intelektualus mąstymas, problemų sprendimo operatyvumas, kritinio bei refleksyvaus mąstymo gebėjimai ir t. t. Atliktas klasterinės analizės tyrimas atskleidė 27 rodiklius, kurie buvo suskirstyti pagal svarbą perteikiant pagrindinius organizacijos lūkesčius naujo darbuotojo atžvilgiu nustatyta bendrųjų kompetencijų (bendravimas, komandinis darbas, profesija), labai svarbūs ir kiti kriterijai bei asmeninių savybių visuma, kurių svarba darbdaviams nuolat didėja.

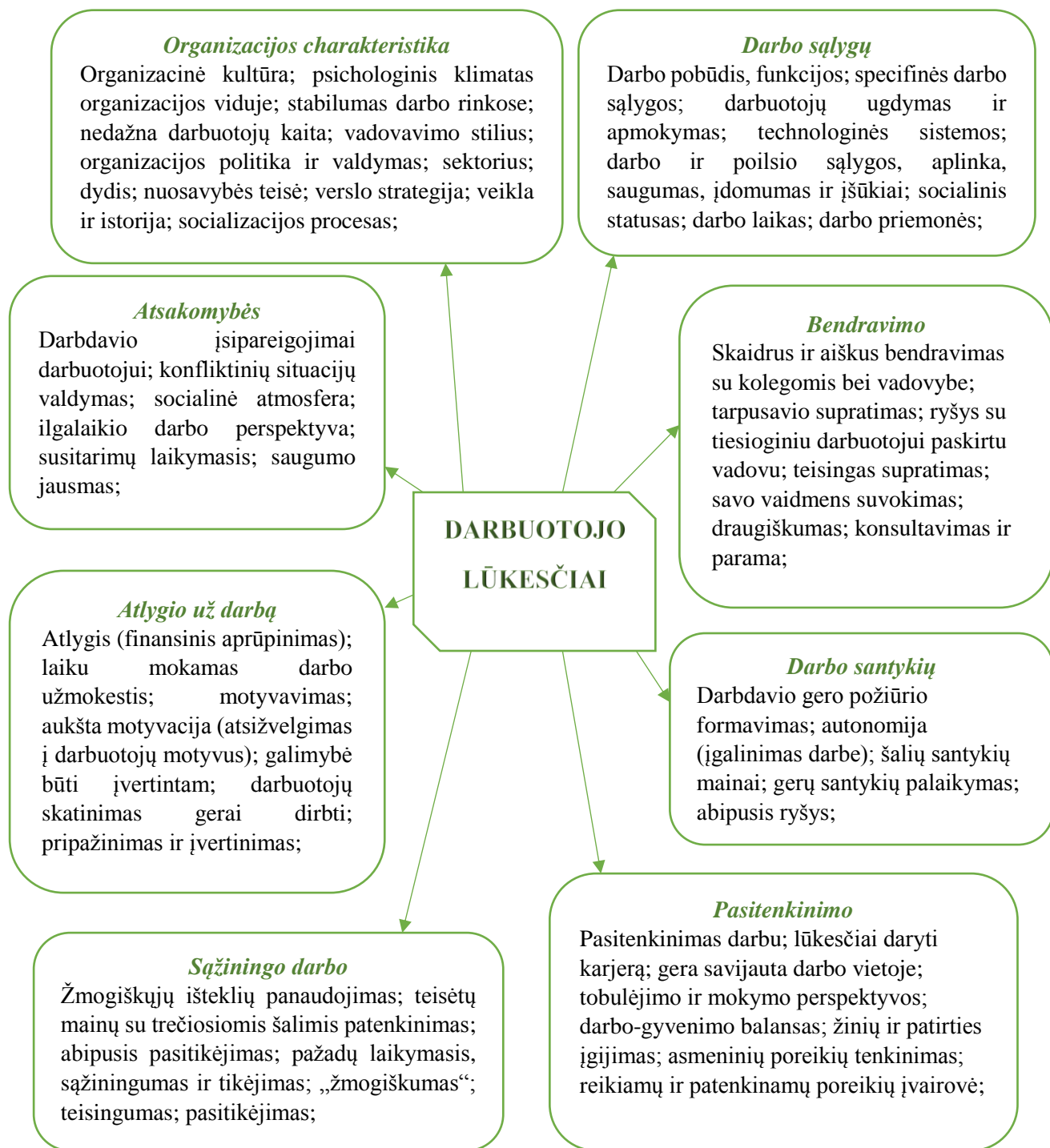
Svarbiausi organizacijos reikalavimai darbuotojui – tai bendravimo, komandinio darbo įgūdžiai, profesinė kvalifikacija ir kompetencija. Šie kriterijai yra pagrindas visų organizacijų lūkesčių pateisinimui. Labai svarbūs reikalavimai įvardijami tokie, kaip kandidato profesiniai įgūdžiai (IKT išmanymas), asmeninio prisitaikymo savybės (savarankiškumas, mokymasis, prisitaikymas). Asmeninės savybės, darbo patirtis, ištikimybė, faktiniai įgūdžiai (ne tik diplomuose), rekomendacijos iš asmenų ir organizacijų, vadovavimas, profesija, verslumo įgūdžiai, išvaizda ir kt., taip pat labai svarbūs kriterijai, tačiau ne tiek kaip minėti anksčiau. Kandidato savybės, kaip amžius, lytis, šeimyninė padėtis yra mažiau svarbūs organizacijos reikalavimai, tačiau į tai atsižvelgti būtina.

Apibendrinus teorinius psichologinio kontrakto modelius ir jį lemiančius veiksnius, sugrupuoti darbuotojų ir organizacijos lūkesčiai pateikti 5 ir 6 pav.



5 pav. Bendrieji organizacijos lūkesčiai (sudaryta autorės)

Apibendrinus teorinius psichologinio kontrakto veiksnius – organizacijos lūkesčius, kurių darbdavys tikisi iš darbuotojo, galima suskirstyti į pareigų atlikimo, kompetencijos, lojalumo, įsipareigojimo, komandinio darbo, pokyčių, asmeninių savybių bei charakteristikos.



6 pav. Bendrieji darbuotojo lūkesčiai (sudaryta autorės)

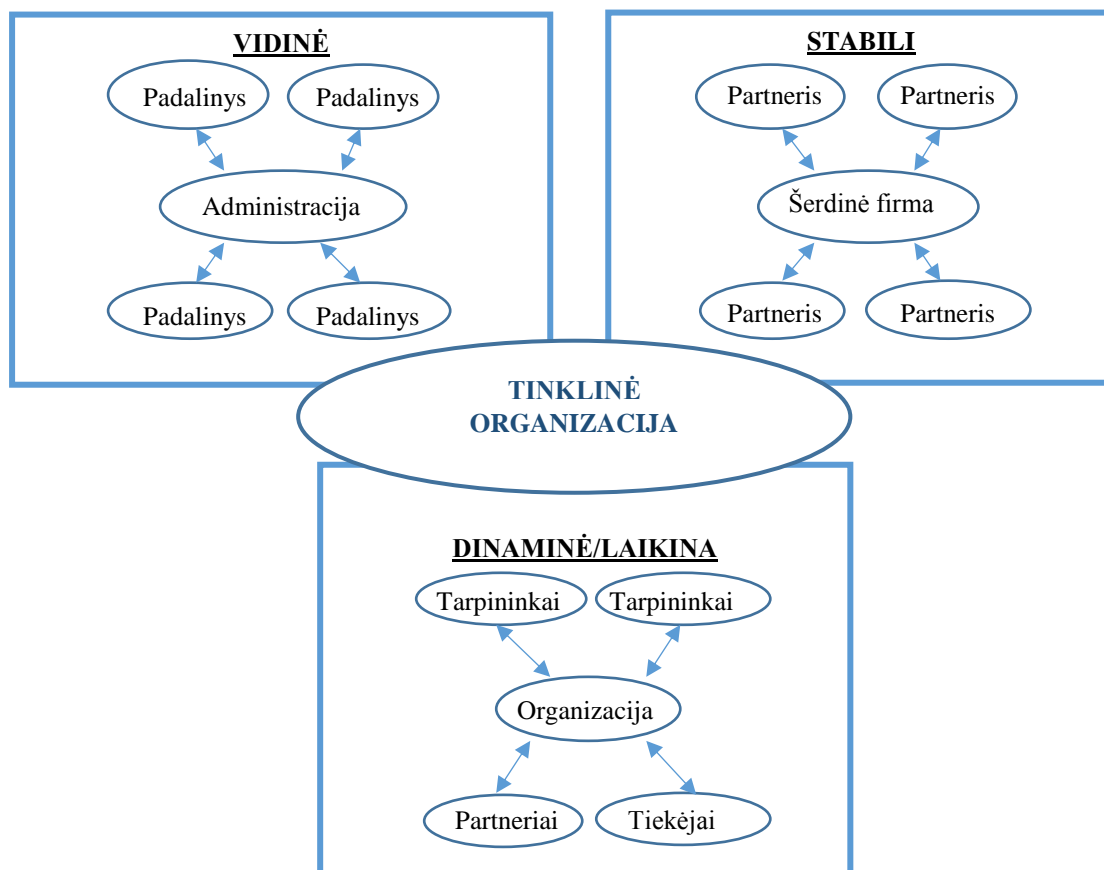
Darbuotojo interesai pasireiškia darbo sąlygų, atlygio už darbą sąžiningo ir atsakingo darbo, pasitenkinimo, darbo santykių ir organizacijos charakteristikos lūkesčiais.

2.3. Tinklinės organizacijos psichologinio kontrakto specifika

2.3.1. Tinklinės organizacijos samprata

Tinklinės organizacijos atsiradimas siejamas su XX amžiaus pabaiga, kuomet sparčiai pradėjo augti ekonomika, atsirado konkurencija tarp organizacijų. Bukantaitė ir Remeikienė (2007), pritardamos Pundzienės (2002) teiginiui, jog kiekvienai organizacijai tenka išgyventi individualų, priklausomą nuo laikmečio, geografinės padėties ir kitų įvykių, ciklą, organizaciją apibūdina kaip komandinę, sistemingą, turinčią tik jai būdingus veikimo procesus, bei sukauptą patirtį.

Pagrindinis skirtumas, kuris skiria tinklinę organizaciją nuo kitų – tai struktūros ypatumai. Paprastai tinklinė organizacija yra sudaryta iš struktūrinių vienetų, pavaldžių centriniam padaliniiui. Tokio tipo organizacijose interesų derinimas ir bendravimas tampa dar sudėtingesnis. Snow, Miles ir Coleman (1992) išskiria tris tinklinės organizacijos modelius struktūros požiūriu – tai vidinė, stabili ir dinaminė/laikina (žr. 7 pav.).



7 pav. Tinklinių struktūrų modeliai pagal Snow, Miles, Coleman, 1992 (Bukantaitė, 2006, p. 28)

Tinklinės organizacijos bendravimo požymiai pasireiškia dvejopai – organizacijos viduje ir su išore, o jos struktūra gali būti kintanti. Bukantaitė (2006), apibendrindama Nassimbeni (1998) pateiktas teorines įžvalgas, pateikia šias tinklinės organizacijos charakteristikas:

- ✓ Tinklinė organizacija, kuri vadovaujasi *lanksčiu (aprūpinimo) tinklu*. Šio tipo charakteristikos organizacija pasireiškia veikiančia sinergija (veikimas kartu). Narių įsitraukimas apibūdinamas kaip profesinė veikla bei naudojamos materialinės integracijos priemonės.
- ✓ *Susitarimų, rizikos tinklas* tinklinėje organizacijoje siekia pagrindinių tikslų naudodamas technologinę/funkcinę sinergiją, narių įsitraukimas grindžiamas personalo palaikymu, o integracija skatinama kompetencijų bei gebėjimų kaita.
- ✓ Tinklinės organizacijos vadovaudamosi *regioninės industrinės sistemos* charakteristika, tikslų ir įsitraukimo siekia naudodamos konkrečias strategijas, naudojasi asociacijų, bendradarbiavimų ryšiais.

Bukantaitė (2006) pateikia tinklinių organizacijų privalumus ir trūkumus (žr. 4 lent.)

4 lentelė. Tinklinių organizacijų privalumai ir trūkumai (sudaryta pagal Bukantaitė, 2006)

TINKLINĖ ORGANIZACIJA	
PRIVALUMAI	TRŪKUMAI
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atsparumas sudėtingoms problemoms susijusioms su plačia elgesio galimybių erdve; ✓ Didesnės bendradarbiavimo galimybės siekiant bendro tikslo vienijančio padalinius; ✓ Tinklinė organizacija yra efektyvi nestabiliose situacijose, kai problemos atsiranda tarp specialistų ar konkrečių rolių; ✓ Rinkos sąlygų jautrumas, maži komunikacijos atstumai tarp organizacijos narių; ✓ Plačios kompetencijos darbuotojai, išplėstas vadovų vaidmuo; ✓ Lengvesnis kompetencijų perdavimas vienas kitam; ✓ Platus informacijos judėjimo laukas išorinėje aplinkoje. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sprendimų priėmimo sudėtingumas; ✓ Centrinio koordinuojančio mechanizmo trūkumas, kurio nebuvimas didina laiko sąnaudas; ✓ Lankstumas darbuotojų kaitai, kurios sukelia papildomas problemas naujo darbuotojo įvedime (reikia daugiau mokymų ir informacijos perteikti įmonės sistemą); ✓ Nevienodo dydžio organizacijos negali dirbti kartu, jei nėra konkrečiai apibrėžtų atsakomybių.

Nors tinklinė organizacija turi daug privalumų kalbant apie problemų sprendimus, bendradarbiavimą, komunikavimą įmonės viduje ir išorėje bei kompetencijų perdavimą, vis dėlto yra nemažai trūkumų, kurie dažniausiai atsiranda atsakomybių bei interesų pasidalijime ir apibrėžime.

Tinklinėje organizacijoje psichologinis kontraktas sudaromas ne tik tarp darbuotojo ir organizacijos, bet ir su organizacijos filialu, kuriame darbuotojas pradeda dirbti, tarpininkaujant per filialo vadovą, kuris turi apibrėžtas atsakomybes ir įsipareigojimus vadovybei.

2.3.2. Specifiniai tinklinės organizacijos ir jos darbuotojų lūkesčiai

Apibendrinus teorinius teiginius apie psichologinio kontrakto sampratą, modelius bei tinklinės organizacijos ypatumus, galima daryti išvadą, jog psichologinio kontrakto modelis tinklinėje organizacijoje apima visus bendruosius organizacijos ir darbuotojo lūkesčius pridedant keletą specifinių, būtent šio tipo įmonei būdingų, lūkesčių grupių. Tinklinėje organizacijoje, siekiant efektyvaus bendradarbiavimo, didelis dėmesys skiriamas komunikacijai, kuri paprastai vyksta nuotoliniu būdu arba per filialo vadovą, taigi darbuotojo bendravimo lūkesčiai skyla į dvi dalis: bendravimas sektoriaus viduje ir su centrine organizacija (žr. 5 lentelė).

5 lentelė. Tinklinės organizacijos darbuotojo bendravimo lūkesčiai

Bendravimo lūkesčiai	
<i>Kolektyve (skyriuje, filiale)</i>	<i>Su vadovybe (centru)</i>
<ul style="list-style-type: none">• Skaidrus ir aiškus bendravimas su kolegomis;• Tarpusavio supratimas;• Ryšys su tiesioginiu vadovu;• Teisingas supratimas;• Savo vaidmens suvokimas filialo lygmeniu;• Draugiškumas;• Konsultavimas.	<ul style="list-style-type: none">• Bendravimas su vadovybe;• Vadovybės lūkesčių supratimas;• Ryšys su netiesioginiais vadovais;• Teisingas perteiktos informacijos supratimas;• Savo vaidmens suvokimas tinklinės organizacijos lygmeniu;• Oficialumas;• Pagalba, parama.

Organizacijos lūkesčių požiūriu, šalia įsipareigojimų, tinklinėje organizacijoje atsiranda ir atsakomybės lūkesčiai, kurių tikisi tinklinė organizacija darbuotojo atžvilgiu. Šiuo atveju filialo vadovas atstovauja ne organizaciją, bet darbuotojo pusę, kuriam yra suteikiama atsakomybė už filialo tinkamo darbo organizavimą bei įvykdymą (žr. 6 lentelė).

6 lentelė. Tinklinės organizacijos lūkesčiai

Atsakomybės lūkesčiai
<ul style="list-style-type: none">• Korupcijos, sukčiavimo ir mėginimo daryti neteisėtą poveikį klientams atvejų ne toleravimas;• Konfidencialios informacijos apsaugos užtikrinimas;• Tinkamas organizacijos atstovavimas ne tik darbo metu bet ir po jo;• Visuomenės pasitikėjimą mažinančių ir darbuotojo vardą žeminančių poelgių ne toleravimas.

Organizacija (taip pat ir tinklinė) tikisi patenkinti šiuos lūkesčius remiantis organizacijos deklaruojamomis vertybėmis, pavyzdžiui:

- ✓ Profesionalumas;
- ✓ Pagarba;

- ✓ Atsakomybė;
- ✓ Tęstinumas;
- ✓ Lojalumas;
- ✓ Integralumas;
- ✓ Nešališkumas;
- ✓ Rezultatyvumas;
- ✓ Geranoriškumas.

Teorinis tinklinės organizacijos ir jos darbuotojų lūkesčių vienas kito atžvilgiu modelis, pritaikius jiems būdingą specifiką (žr. 1 priedą), bus naudojamas tyrimo metu, siekiant pagrįsti teorinius darbuotojo ir tinklinės organizacijos lūkesčius vienas kito atžvilgiu.

3. TINKLINĖS ORGANIZACIJOS PSICHOLOGINIO KONTRAKTO VEIKSNIŲ TYRIMO METODOLOGIJA

3.1. Tyrimo problema ir metodai

Išanalizavus mokslinę literatūrą psichologinio kontrakto tematika, galima atrasti nemažai tyrimų, kurių pagalba buvo analizuojami darbuotojo ir organizacijos lūkesčiai, bei jų abipusis ryšys. Kalbant apie tinklinę organizaciją, kuri pasižymi savo struktūros specifika, psichologinis kontraktas nebuvo ištirtas. Taigi, šio darbo *tyrimo objektas* – tinklinės organizacijos darbuotojai bei šios organizacijos skyrių, padalinių ir filialų vadovai, turintys teisę priimti ir atleisti darbuotojus, įpareigoti spręsti su darbuotojais susijusias problemas, bei rūpintis jų darbo vykdymu.

Remiantis, teorinės analizės metu, sudaryta organizacijos ir darbuotojų lūkesčių visuma, iškeliamas *tyrimo tikslas* – sudaryti, empirinio tyrimo rezultatais grįstą, tinklinės organizacijos psichologinio kontrakto modelį, kurio esmė atsakys į darbe užduotą *probleminį klausimą* – kokie lūkesčiai ir interesai yra svarbūs tinklinės organizacijos darbuotojams ir tinklinei organizacijai vienas kito atžvilgiu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti, kaip darbuotojai vertina tinklinėje organizacijoje taikomą psichologinį kontraktą.
2. Nustatyti tinklinės organizacijos lūkesčius, įvertinant vadovų atstovaujama įmonės sektorių.
3. Nustatyti tinklinės organizacijos darbuotojų lūkesčius, atsižvelgiant į skirtingą darbuotojo socializacijos proceso etapą.
4. Pateikti tinklinės organizacijos psichologinio kontrakto modelį.

Tyrimo imtis – atlikta visuminė apklausa. Pasirinkta konkreti tinklinė organizacija, apklausti šios organizacijos skyrių, padalinių ir filialų vadovai bei centrinio padalinio ir filialų darbuotojai, siekiant nustatyti tokio tipo įmonės ir darbuotojų svarbiausius lūkesčius. Buvo apklausta 37 tinklinės organizacijos darbuotojai, taip pat 20 organizaciją atstovaujančių vadovų.

Tyrimo metodai – psichologinio kontrakto tinklinėje organizacijoje tyrimo tikslui pasiekti buvo atlikti kiekybiniai tyrimai – anketinės apklausos, kurios buvo išsiųstos respondentams elektroniniu paštu. Tidikio nuomone (2003) anketos pagalba surinkta medžiaga atspindi faktinę realybę, jų pateikimas daug paprastesnis ir prieinamesnis respondentams. Atliktos visuminės apklausos grįžtamumo procentas lygus 17.

3.2. Tyrimo instrumentarius ir eiga

Siekiant išstirti tiek organizacijos, tiek jos darbuotojų lūkesčius, buvo parengtos dvi skirtingos anketos (2 ir 3 priedai). Pirmoji anketa skirta tinklinės organizacijos darbuotojams, antroji – tos pačios organizacijos vadovams. Klausimai buvo sudaryti atsižvelgiant į tyrimui iškeltus uždavinius. Darbuotojų klausimyno struktūra pateikiama 7 lentelėje.

7 lentelė. Darbuotojų lūkesčių tyrimo klausimyno struktūra

Eil. Nr.	Klausimas	Klausimo tikslas	Klausimo svarba tinklinės organizacijos psichologinio kontrakto modeliui	
1	Ar, priimant Jus į darbą, Jums buvo pristatyta psichologinio kontrakto taikymo koncepcija organizacijoje?	Išsiaiškinti ar darbuotojai žino apie psichologinio kontrakto taikymo koncepciją.	Psichologinio kontrakto žinomumas.	
2	Ar, darbo pokalbio metu, darbdavys stengėsi išsiaiškinti jūsų lūkesčius darbovietės atžvilgiu (tai ko Jūs tikėtės gauti iš organizacijos)?	Išsiaiškinti ar darbdavys stengiasi išsiaiškinti darbuotojo lūkesčius.	Psichologinio kontrakto naudojimo galimybės ir nauda.	
3	Ar, Jūsų manymu psichologinio kontrakto „sudarymas“ sustiprintų Jūsų ir darbdavio santykius?	Išsiaiškinti ar darbuotojas mano, jog psichologinio kontrakto naudojimas yra naudingas.		
4	Kurio sektoriaus darbuotojas esate tinklinėje organizacijoje?	Išsiaiškinti tinkliškumo įtaką psichologinio kontrakto taikymui.	Tinklinės organizacijos psichologinio kontrakto ypatybė.	
5	Jūsų darbo stažas tinklinėje organizacijoje?	Išsiaiškinti darbuotojo socializacijos proceso lygį.		
6	Prašome įvertinti, kiek Jums svarbios yra šios organizacijos charakteristikos?	Išsiaiškinti kokios charakteristikos organizacijos tikisi darbuotojai.	Tinklinės organizacijos psichologinio kontrakto sudėtinė dalis.	
7	Prašome įvertinti, kiek Jums svarbios yra šios organizacijos siūlomos darbo sąlygos?	Išsiaiškinti kokių darbo sąlygų tikisi darbuotojai iš organizacijos.		
8	Prašome įvertinti, kiek Jums svarbūs yra šie atlygio už darbą lūkesčiai?	Išsiaiškinti kokių atlygio už darbą lūkesčių tikisi darbuotojai.		
9	Prašome įvertinti, kiek Jums svarbūs yra šie sąžiningo darbo organizacijos atžvilgiu lūkesčiai?	Išsiaiškinti kokių sąžiningo darbo lūkesčių tikisi darbuotojai.		
10	Prašome įvertinti, kiek Jums svarbūs yra šie atsakomybės organizacijos atžvilgiu lūkesčiai?	Išsiaiškinti kokių atsakomybės lūkesčių tikisi darbuotojas.		
11	Prašome įvertinti, kiek Jums svarbios yra šios bendravimo savybės skirstant bendravimą skyriuje ar biure bei su vadovybe?	Išsiaiškinti kokių bendravimo savybių darbuotojai tikisi bendraujant kolektyve ir su vadovybe.		
12	Prašome įvertinti, kiek Jums svarbūs yra šie pasitenkinimo darbu lūkesčiai?	Išsiaiškinti kokių pasitenkinimo darbu lūkesčių tiki darbuotojai.		
13	Prašome įvertinti, kiek Jums svarbūs yra šie darbo santykių lūkesčiai?	Išsiaiškinti kokių darbo santykių tikisi darbuotojai.		
14	Jūsų amžius?	Išsiaiškinti bendrąsias darbuotojų charakteristikas – amžių ir lytį.		Amžiaus ir lyties įtaka psichologiniam kontraktui.
15	Jūsų lytis?			

Organizacijos lūkesčių tyrimo anketos struktūra labai panaši, tačiau klausimai kiti ir orientuoti organizacijos vadovams, kurių funkcija priimti bei atleisti darbuotojus. Šios anketos klausimyno struktūra pateikiama 8 lentelėje.

8 lentelė. Organizacijos lūkesčių anketos klausimyno struktūra

Eil. Nr.	Klausimas	Klausimo tikslas	Klausimo svarba tinklinės organizacijos psichologinio kontrakto modeliui
1	Ar, darbo pokalbio metu, stengiatės išsiaiškinti darbuotojo lūkesčius darbovietės atžvilgiu (tai ko darbuotojas tikisi gauti iš organizacijos)?	Išsiaiškinti ar darbdavys stengiasi išsiaiškinti darbuotojo lūkesčius.	Psichologinio kontrakto naudojimo savybė.
2	Ar, darbo pokalbio metu, stengiatės pateikti organizacijos lūkesčius darbuotojui (tai ko organizacija tikisi iš darbuotojo)?	Išsiaiškinti ar darbdavys įdarbindamas darbuotoją pateikia organizacijos lūkesčius.	
3	Ar, priimdami darbuotojus į darbą, naudojate psichologinio kontrakto taikymo koncepciją organizacijoje?	Išsiaiškinti ar tinklinėje organizacijoje naudojamas psichologinis kontraktas.	Psichologinio kontrakto naudojimo galimybės.
4	Kurio sektoriaus vadovas esate tinklinėje organizacijoje?	Išsiaiškinti tinkliškumo įtaką psichologinio kontrakto taikymui.	Tinklinės organizacijos psichologinio kontrakto ypatybė.
5	Jūsų darbo stažas tinklinėje organizacijoje?	Išsiaiškinti vadovaujamo darbo stažo įtaką psichologinio kontrakto taikyme.	
6	Prašome įvertinti, kiek Jums svarbios yra šios darbuotojo savybės?	Išsiaiškinti svarbiausias darbuotojo savybes.	Tinklinės organizacijos psichologinio kontrakto sudėtinė dalis.
7	Prašome įvertinti, kiek Jums svarbūs yra šie darbuotojo pareigų atlikimo lūkesčiai?	Išsiaiškinti kokie darbuotojo pareigų atlikimo lūkesčiai svarbūs darbdaviui	
8	Prašome įvertinti, kiek Jums svarbūs yra šie darbuotojo kompetencijos lūkesčiai?	Išsiaiškinti kokie kompetencijos lūkesčiai svarbūs darbdaviui.	
9	Prašome įvertinti, kiek Jums svarbūs yra šie lojalumo organizacijai lūkesčiai?	Išsiaiškinti kokie lojalumo lūkesčiai svarbūs darbdaviui.	
10	Prašome įvertinti, kiek Jums svarbūs yra šie darbuotojo įsipareigojimo organizacijai lūkesčiai?	Išsiaiškinti kokie darbuotojo įsipareigojimo organizacijai lūkesčiai svarbūs darbdaviui.	
11	Prašome įvertinti, kiek Jums svarbūs yra šie darbuotojo atsakomybės lūkesčiai?	Išsiaiškinti kokie atsakomybės lūkesčiai svarbūs darbdaviui.	
12	Prašome įvertinti, kiek Jums svarbūs yra šie darbuotojo komandinio darbo lūkesčiai?	Išsiaiškinti kokie komandinio darbo lūkesčiai svarbūs darbdaviui.	
13	Prašome įvertinti, kiek Jums svarbūs yra šie organizacijos lūkesčiai iš darbuotojo pusės pokyčių valdymo atžvilgiu?	Išsiaiškinti kokie pokyčių valdymo lūkesčiai svarbūs darbdaviui.	
14	Prašome įvertinti, kiek Jums svarbios šios darbuotojo asmeninės savybės?	Išsiaiškinti kokios darbuotojo asmeninės savybės svarbios darbdaviui.	
15	Jūsų amžius?	Išsiaiškinti bendrąsias vadovų charakteristikas – amžių ir lytį.	
16	Jūsų lytis?		

Anketą, skirtą tinklinės organizacijos darbuotojams ir anketą, skirtą tinklinės organizacijos vadovams, sudaro trys blokai: įžanginis, pagrindinis ir baigiamasis.

Įžanginiame anketos bloke pateikiama informacija apie atliekamo tyrimo specifiką, pobūdį bei kas ir koku tikslu ši tyrimą atlieka. Pristatoma planuojama anketos pildymo trukmė (apie 10 min). Pabrėžiamas anketos anonimiškumas ir garantuojamas konfidencialumas.

Pagrindinis anketos blokas padalintas į dvi dalis:

- Pirmoji dalis (1-5 klausimai) atskleidžia psichologinio kontrakto naudojimo savybes, žinomumo ir taikymo lygį iš darbuotojo ir darbdavio pusės bei darbuotojo suprantamą psichologinio kontrakto naudą.
- Antroji dalis (6-13 klausimai) pirmojoje anketoje įvardija svarbiausius darbuotojo lūkesčius, kurių tikisi gauti iš organizacijos. Antroji anketa – atskleidžia organizacijos lūkesčius darbuotojo atžvilgiu.

Baigiamoji dalis (14-15 klausimai) reikalingi išsiaiškinti bendrąsias demografines respondentų savybes.

Respondentų nuomonės vertinamos keliais tipais: nominalinė dichotominė skalė naudojama įvertinti pagrindinio anketos bloko pirmąją dalį bei baigiamąjį anketos bloką. Antroji anketos dalis, kurios pagalba buvo sureitinguoti pagrindiniai darbuotojų ir organizacijos lūkesčiai vertinami Likerto rangų skale nuo „1“ iki „4“, kur „1“ reikšmė - „visiškai nesvarbu“, o „4“ – „labai svarbu“.

Tyrimas atliktas 2016 metų lapkričio mėnesį. Internetinės apklausos anketiniai duomenys apdoroti ir palyginti matematinės statistinės analizės būdu naudojant Microsoft Excel programą.

4. PSICHOLOGINIO KONTRAKTO VEIKSNIŲ TINKLINĖJE ORGANIZACIJOJE TYRIMAS

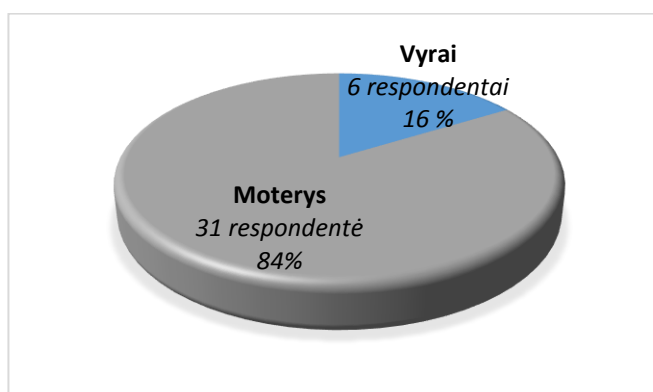
Tyrimo metu apklaustos dvi šalys – organizacija ir individas – veikiančios psichologinį kontraktą. Individo lūkesčius apibūdina tinklinės organizacijos darbuotojų nuomonė pagal gautus 37 respondentų anketų duomenis (4.1. skyrius). Organizacijos lūkesčių analizė paremta tinklinės organizacijos vadovų nuomone pagal 20 respondentinių anketų duomenis (4.2. skyrius).

4.1. Darbuotojų lūkesčių tyrimo rezultatai

4.1.1. Respondentų demografiniai duomenys

Siekiant išsiaiškinti darbuotojų lūkesčius tinklinės organizacijos atžvilgiu, buvo apklausti 37 respondentai atstovaujantys tinklinės organizacijos darbuotojus. Detali apklausos statistinių duomenų ataskaita pateikta 4 priede.

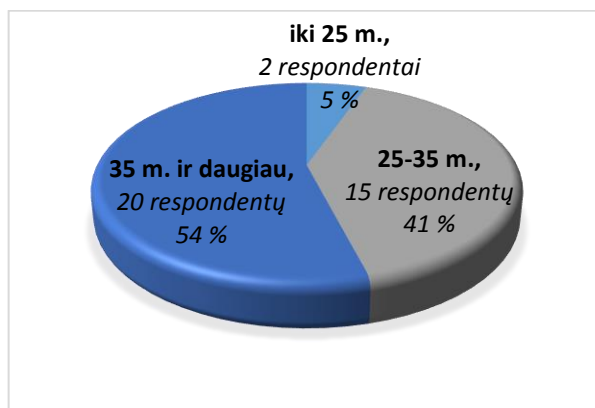
Vertinant respondentų pasiskirstymą pagal lytį, moterys sudarė didžiąją daugumą apklaustųjų (8 pav.). Iš 37 respondentų, 31 buvo moteris, kas sudaro net 83,78 proc. Likusieji 6 apklaustieji yra vyrai, kas sudaro vos 16,22 proc. Toks pasiskirstymas lemia organizacijos veiklos specifiškumą, kuris lemia moterų dominavimą darbuotojų grupėje.



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

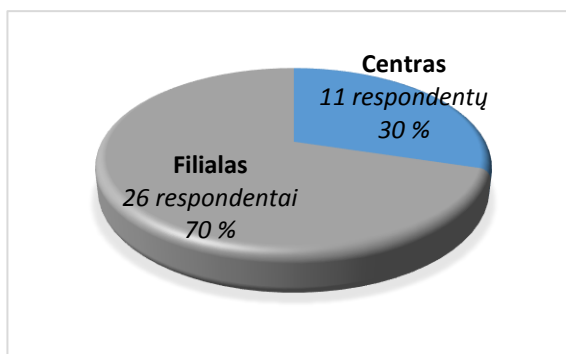
Vertinant respondentes pagal amžių, apklaustųjų pasiskirstymas pateikiamas 9 paveiksle. Daugiausia respondentų pateko į vyriausiųjų grupę – virš 35 metų. Šią grupę atstovaujančių respondentų yra 20, kas sudaro 54,04 proc. Taip pat apklausta 15 respondentų, kurių amžius nuo 25 iki 35 metų

(40,54 proc.). Likusieji 5,41 proc. respondentų atstovauja darbuotojų grupę, kurių amžius neviršija 25 metų. Toks apklaustųjų pasiskirstymas parodo silpną jaunų darbuotojų vietą darbo rinkoje.



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

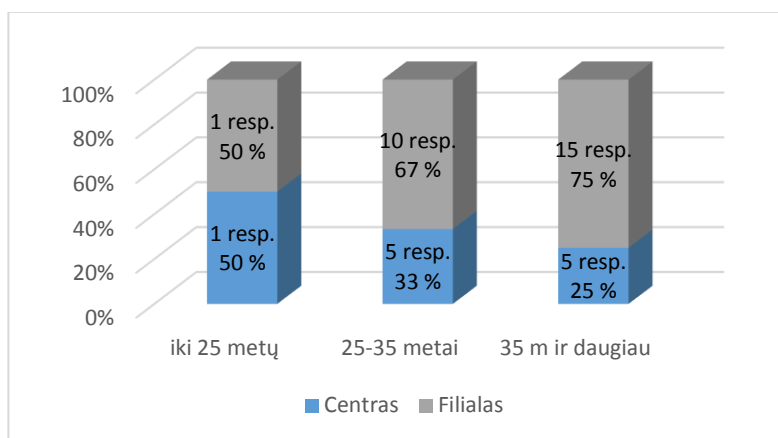
Apklausoje metu respondentai buvo suskirstyti pagal atstovaujamo skirtingo tinklinės organizacijos padalinio vietą. Iš 37 apklaustųjų, 70 proc. respondentų yra 26 tinklinės organizacijos filialo darbuotojai ir 30 proc. – tinklinės centrinės organizacijos 11 darbuotojų (10 pav.). Toks darbuotojų pasiskirstymas yra natūralus dėl bendro organizacijos darbuotojų skaičiaus pasiskirstymo. Pasirinktoje organizacijoje, kurioje buvo atlikta apklausa, apytiksliai 80 proc. darbuotojų yra filialo darbuotojai.



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tinklinės organizacijos sektorių

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir tinklinės organizacijos sektorių pateikiamas 11 paveiksle. Tinklinės organizacijos darbuotojai iki 25 metų, pasiskirsto tolygiai (po 50 proc.) atstovaujamo tinklinės organizacijos sektoriaus atžvilgiu: po 1 respondentą iš kiekvieno tinklinės organizacijos sektoriaus (centro ir filialo). Apklausta 15 respondentų 25-35 metų amžiaus, iš kurių 10 respondentų (66,67 proc.) yra filialo ir 5 apklaustieji (33,33 proc.) – centrinio sektoriaus darbuotojai. Respondentai, kurių amžiaus grupė virš 35 metų, apklausta 15 filialo atstovų, kas sudaro 75 proc. visų

šios amžiaus grupės apklaustųjų, ir 5 respondentai (25 proc.) atstovaujantys centrinę organizacijos sektorių. Apibendrinat galima teigti, jog didžiąją dalį respondentų sudaro filialo darbuotojai virš 35 metų amžiaus.

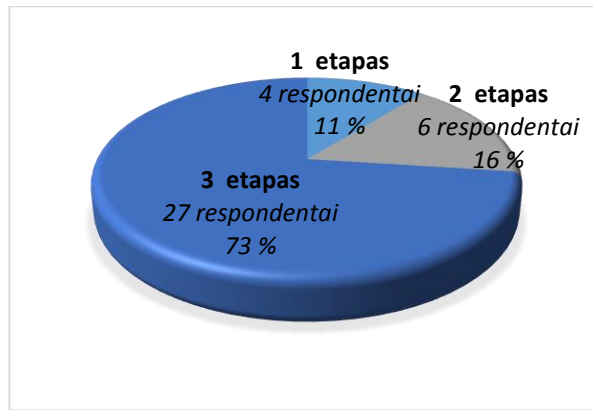


11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir tinklinės organizacijos sektorių

Vertinant respondentus pagal darbo stažą, jie buvo suskirstyti į tris etapus pagal psichologinio kontrakto įgyvendinimo procesą (Gražulis, 2012):

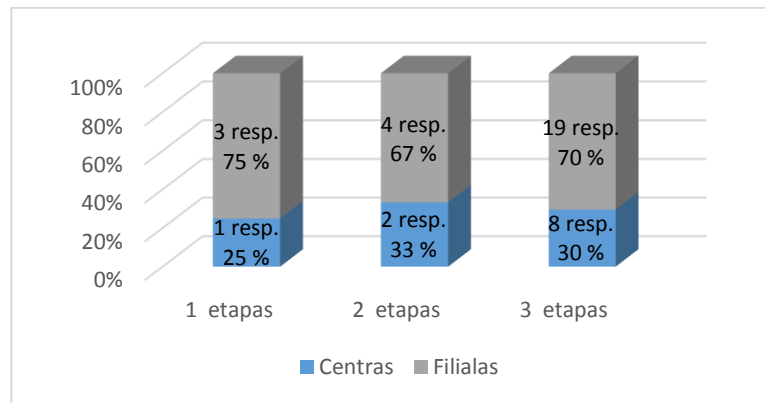
1. *Etapas - išankstinė socializacija.* Šio etapo metu yra sudaromas psichologinis kontraktas tarp darbuotojo ir organizacijos. Pasirinktoje tinklinėje organizacijoje, kurioje atliktas psichologinio kontrakto veiksmų tyrimas, naujiems darbuotojams yra nustatomas 3 mėnesių bandomasis laikotarpis ir dar 3 mėnesių kontrolės laikotarpis, kurio metu darbuotojo teikiamų paslaugų kokybė yra tikrinama nuotoliniu būdu. Taigi išankstinės socializacijos proceso dalyvius atstovauja darbuotojai dirbantys iki 6 mėnesių.
2. *Etapas - adaptacija (susidūrimas).* Šio etapo metu darbuotojas prisitaiko prie organizacijos taikydamas galiojančias nuostatas ir taisykles. Įvertinus tinklinės organizacijos valdymo struktūros specifiką ir sudėtingumą adaptacijos proceso etapui paskirti respondentai, kurių darbo stažas nuo 6 mėnesių iki 2 metų.
3. *Etapas - integracija (pasikeitimas),* kurio metu valdymo specifika darbuotojui yra suprantama ir aiški, vyksta darbuotojo ir organizacijos interesų derinimo procesai. Šio etapo darbuotojų lūkesčiams apibūdinti pasirinkta darbuotojų grupė organizacijoje dirbanti ilgiau kaip 2 metus.

Respondentų pasiskirstymas pagal socializacijos proceso etapus pateikiamas 12 paveiksle. Pirmojo etapo respondentai sudaro 10,81 proc., t. y., 4 darbuotojai, kurių darbo stažas iki 6 mėnesių. Antrojo – 16,22 proc., t. y., 6 darbuotojai dirbantys nuo 6 mėnesių iki 2 metų. Integracijos proceso darbuotojų apklausta daugiausiai – 27 respondentai, kas sudaro 72,97 proc.



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal socializacijos proceso etapą

Respondentų pasiskirstymas pagal socializacijos proceso etapą ir tinklinės organizacijos sektorių pavaizduotas 13 paveiksle.



13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal socializacijos proceso etapą ir tinklinės organizacijos sektorių

Išankstinės socializacijos proceso dalyvius sudaro 3 filialo respondentai (75 proc.) ir 1 tinklinės organizacijos centrinio sektoriaus darbuotojas (25 proc.). Adaptacijos proceso respondentai – tai 4 filialo (66,67 proc.) ir 2 centrinio (33,33 proc.) sektoriaus darbuotojai. Trečiojo etapo dalyvius sudaro 8 centrinio sektoriaus atstovai (29,63 proc.) ir 19 filialo darbuotojų, kas sudaro 70,37 proc. ir sudaro didžiausią respondentų dalį.

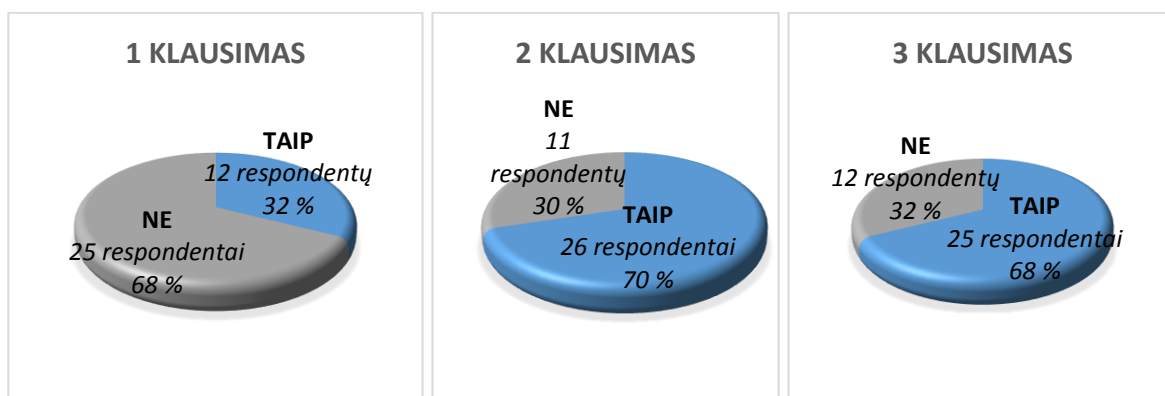
4.1.2. Psichologinio kontrakto taikymo vertinimas

Tyrimo metu siekta išsiaiškinti psichologinio kontrakto taikymo bei naudojimo galimybes. Šiuo tikslu buvo sudaryti 3 nominaliniai anketos klausimai. Atsakymų į šiuos klausimus pasiskirstymas pateikiamas 14 paveiksle.

1-ojo klausimo, ar, priimant Jus į darbą, Jums buvo pristatyta psichologinio kontrakto taikymo koncepcija organizacijoje, atsakymų pasiskirstymas rodo, jog 25 respondentams, kas sudaro net 67,57 proc. psichologinio kontrakto taikymo koncepcija nebuvo pristatyta. Likusiųjų 12 respondentų (32,43 proc.) teigimu šis metodas buvo pateiktas įsidarbinimo metu.

Į 2-ąjį klausimą, ar, darbo pokalbio metu, darbdavys stengėsi išsiaiškinti jūsų lūkesčius darbovietės atžvilgiu (tai ko Jūs tikėtės gauti iš organizacijos), daugumos, t. y. 26 respondentų, atsakymas buvo teigiamas, kas sudaro 70,27 proc. likusiųjų 11 apklaustųjų (29,73 proc.) atsakymas buvo neigiamas.

3-iojo klausimo, ar, Jūsų manymu psichologinio kontrakto „sudarymas“ sustiprintų Jūsų ir darbdavio santykius, atsakymai pasiskirstė dvejopai: 25 respondentai (67,57 proc.) atsakė teigiamai ir 12 respondentų (32,43 proc.) atsakė neigiamai.



14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymų į nominalinius klausimus pasiskirstymą

Apibendrinant atsakymų į nominalius klausimus pasiskirstymą galima daryti išvadą, jog daugumai darbuotojų, darbo pokalbio metu, nebuvo pristatyta psichologinio kontrakto taikymo koncepcija, tačiau darbdavys stengėsi išsiaiškinti darbuotojo lūkesčius organizacijos atžvilgiu. Dauguma darbuotojų mano, jog psichologinio kontrakto sudarymas sustiprintų darbuotojo ir darbdavio santykius.

4.1.2. Psichologinio kontrakto veiksnių tyrimo rezultatai pagal veiksnių reikšmingumą

Vertinant psichologinio kontrakto veiksnius, lemiančius darbuotojų lūkesčius, pastarieji suskirstyti į 8 grupes apibūdinančias konkrečios grupės lūkesčius:

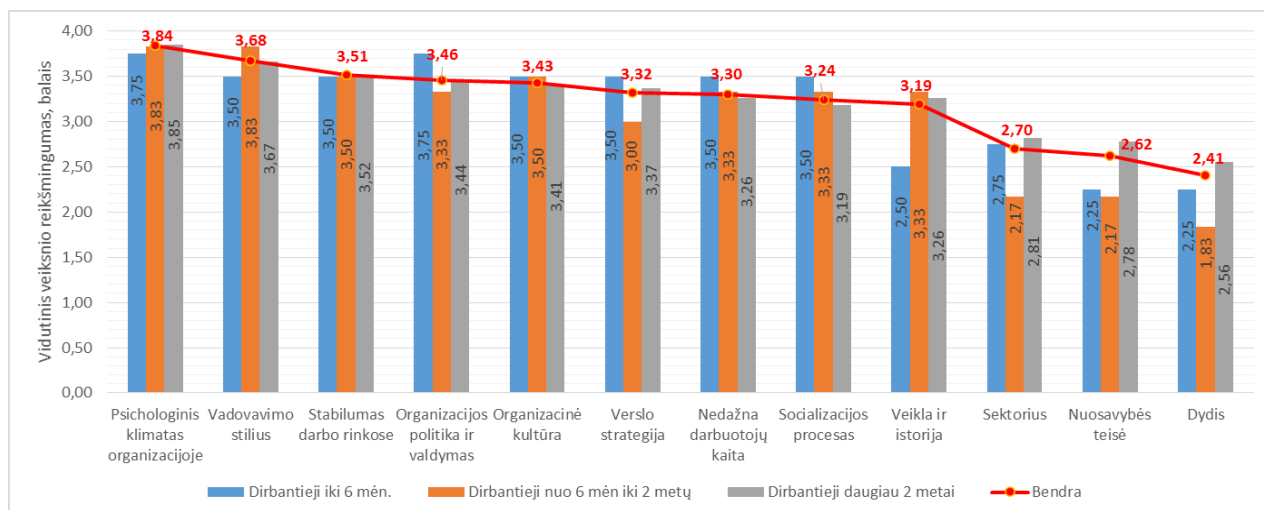
1. Organizacijos charakteristikos,
2. Darbo sąlygų,
3. Atlygio už darbą,

4. Sąžiningo darbo,
5. Organizacijos atsakomybės,
6. Bendravimo,
7. Pasitenkinimo darbu
8. Darbo sąlygų.

Tyrimo metu konkrečios grupės veiksniai buvo vertinami balais nuo 1 (visiškai nesvarbu) iki 4 (labai svarbu). Kiekvienas veiksnys vertinamas pagal respondentų darbo stažą (dirbantieji iki 6 mėnesių, nuo 6 mėnesių iki 2 metų ir virš 2 metų) ir lyginami su bendra vidutine veiksnio reikšme.

Pirmosios grupės veiksniai apibūdina darbuotojo lūkesčius organizacijos charakteristikos atžvilgiu, kurie pateikiami 15 paveiksle.

Vertinant 1-ojo socializacijos proceso (išankstinės socializacijos) etapo respondentų, kurių darbo stažas yra *iki 6 mėnesių*, veiksnių reikšmingumą svarbiausi veiksniai, kuriems buvo skirtas didžiausias vidutinis balas (3,75) yra organizacijos psichologinis klimatas, jos politika ir valdymas. Taip pat svarbus vadovavimo stilius, stabilumas rinkose, kultūra, strategija, nedažna darbuotojų kaita ir socializacijos procesas. Šie veiksniai vidutiniškai įvertinti vienodai – 3,50 balo. Išankstinės socializacijos proceso atstovai mažiau vertina organizacijos sektorių (2,75 balo), veiklą ir istoriją (2,50 balo), nuosavybės teisę ir dydį (2,25 balo).



15 pav. Lūkesčių organizacijos charakteristikos atžvilgiu vertinimas

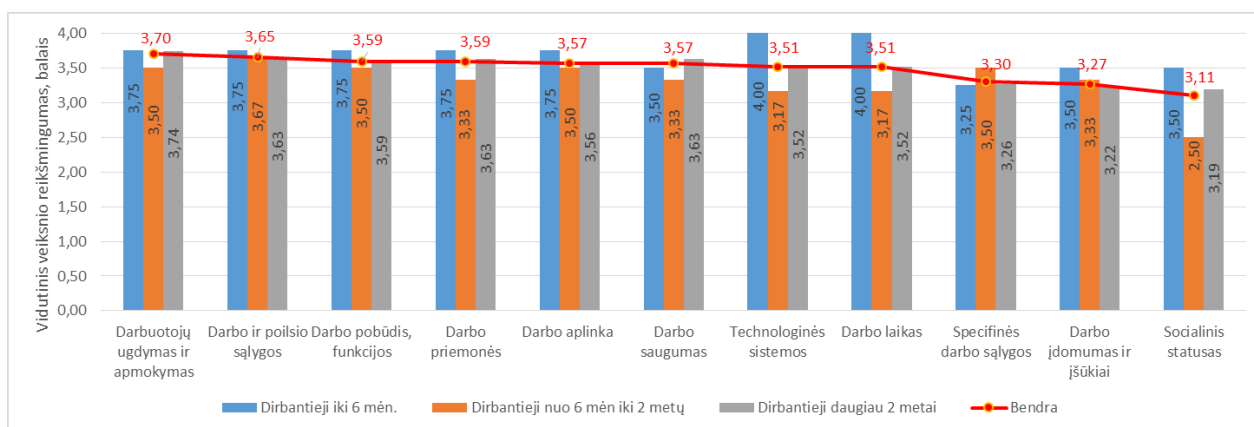
Respondentai, kurių darbo stažas *nuo 6 mėnesių iki 2 metų*, didžiausią vidutinį balą (3,83) skiria organizacijos psichologiniam klimatui ir vadovavimo stiliui. Didelę svarbą teikia organizacijos stabilumui darbo rinkose ir organizacinei kultūrai, vidutiniškai skirdami 3,50 balo. Veiksniai – organizacijos politika ir valdymas, nedažna darbuotojų kaita, socializacijos procesas, įmonės veikla ir istorija – vertinami vienodai, vidutiniškai skiriant 3,33 balo. Mažiau svarbūs veiksniai – sektorius ir

nuosavybės teisė (2,17 balo). Adaptacijos socializacijos proceso respondentų nuomone, organizacijos dydis nesvarbus (1,83 balo).

Dirbantieji ilgiau kaip 2 metus svarbiausiu organizacijos charakteristikos veiksmu laiko psichologinį klimatą, skirdami jam didžiausią vidutinę reikšmę (3,85 balo) lyginant su kitų grupių respondentų vertinimais. Veiksnių reikšmingumas pasireiškia sekančiai: vadovavimo stilius (3,67 balo), stabilumas rinkose (3,52 balo), įmonės politika ir kultūra (3,44 balo), organizacinė kultūra (3,41 balo), verslo strategija (3,37), nedažna darbuotojų kaita, veikla ir istorija (3,26 balo), socializacijos procesas (3,19 balo). Paskutiniųjų veiksnių (sektorius, nuosavybės teisė, dydis) vidutinės vertinimo reikšmės, kaip ir kitų socializacijos proceso etapų atstovų, yra mažiau kaip 3 balai, todėl jie vertinami mažiau.

Apibendrinant, respondentų nuomone, svarbiausias organizacijos charakteristikos veiksnys yra psichologinis klimatas organizacijoje, kurio vidutinė reikšmė yra 3,84 balo. Taip pat svarbus organizacijos vadovavimo stilius (3,68 balo), stabilumas darbo rinkose (3,51 balo), organizacijos politika ir valdymas (3,46 balo), organizacinė kultūra (3,43 balo), verslo strategija (3,32 balo), nedažna darbuotojų kaita (3,3 balo), socializacijos procesas (3,24 balo) ir organizacijos veikla ir istorija (3,19 balo). Mažiau svarbūs veiksniai yra sektorius, nuosavybės teisė ir dydis, kurių vidutinės reikšmės yra žemiau 3 balų.

Antrosios grupės psichologinio kontrakto veiksniai apibūdina darbuotojų lūkesčius susijusius su darbo sąlygomis (16 pav.).



16 pav. Lūkesčių organizacijos darbo sąlygų atžvilgiu vertinimas

Respondentai, kurių *darbo stažas iki 6 mėn.*, didžiausią svarbą teikia technologinėms sistemoms ir darbo laikui, skirdami veiksniams didžiausią galimą vertinimą – 4 balus. Įdomu tai, kad vidutiniškai šie veiksniai vertinami 3,51 balo ir atsiduria 7 ar 8 vietoje vertinant pagal bendrą vertinimo elitiškumą. Pirmojo socializacijos etapo atstovai didelę reikšmę teikia darbuotojų ugdymui ir apmokymui, darbo ir poilsio sąlygoms, darbo pobūdžiui, funkcijoms, priemonėms ir aplinkai (3,75 balo), darbo saugumui,

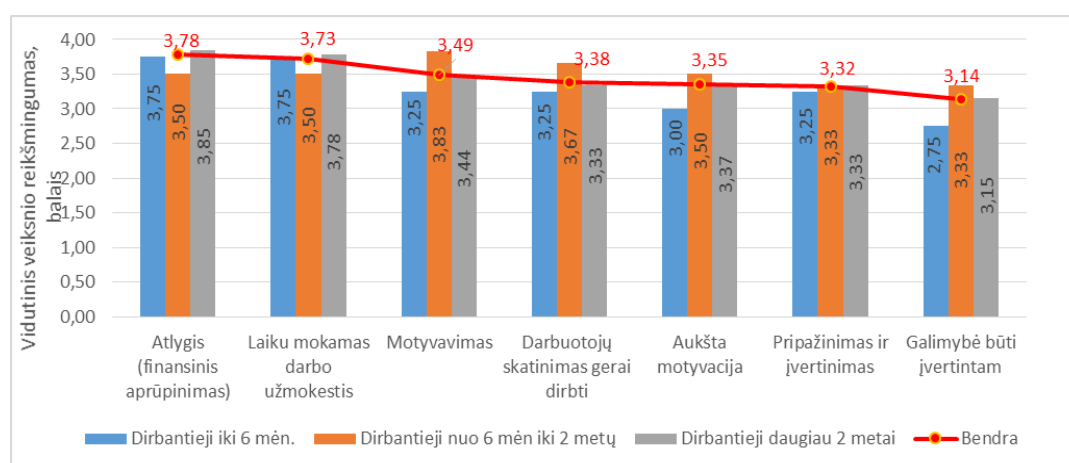
įdomumui ir iššūkiams, socialiniam statusui (3,5 balo). Mažiausiai balų (3,25) skiriama specifinėms darbo sąlygoms, tačiau vertinimo skalės atžvilgiu veiksnys yra pakankamai svarbus.

Adaptacijos etapo respondentai darbo sąlygų veiksnius vertina didžiausią reikšmingumą skirdami darbo ir poilsio sąlygoms (3,67 balo). Respondentai, *dirbantys nuo 6 mėnesių iki 2 metų*, darbuotojų ugdymą ir apmokymą, darbo pobūdį, funkcijas, aplinką ir specifines darbo sąlygas vertina vidutiniškai suteikdami 3,50 balo. Mažiau balų suteikiama darbo priemonių, darbo saugumo, įdomumo ir iššūkių veiksniams (3,33 balo), technologinėms sistemoms ir darbo laikui skiriant 3,17 balo. Mažiausiai vertinamas socialinis statusas (2,5 balo) suteikiant veiksniai neypatingą reikšmę.

Dirbantieji virš 2 metų apibūdina veiksmų reikšmes, kurios beveik sutampa su vidutinėmis bendromis vertinimo reikšmėmis. Integracijos etapo atstovai didžiausią reikšmę teikia darbuotojų ugdymui ir apmokymams (3,74 balo). Darbo ir poilsio sąlygoms, darbo priemonėms ir darbo saugumui vidutiniškai skiria 3,63 balo, darbo pobūdžiui ir funkcijoms – 3,59 balo, darbo aplinkai – 3,56 balo, technologinėms sistemoms ir darbo laikui – 3,52 balo. Mažiau vertinami specifinių darbo sąlygų (3,26 balo), darbo įdomumo ir iššūkių (3,22 balo) ir socialinio statuso (3,19 balo) veiksniai.

Apibendrinant bendrus vidutinius vertinimus galima teigti, jog visi darbo sąlygų veiksniai yra svarbūs: darbuotojų ugdymas ir apmokymas (3,70 balo), darbo ir poilsio sąlygos (3,65 balo), darbo pobūdis ir funkcijos (3,59 balo), darbo priemonės (3,59 balo), darbo aplinka ir saugumas (3,57 balo), technologinės sistemos ir darbo laikas (3,51 balo), specifinės darbo sąlygos (3,30 balo), darbo įdomumas ir iššūkiai (3,27 balo) ir socialinis statusas (3,11 balo).

Darbuotojų atlygio lūkesčių vidutiniai vertinimai pateikiami 17 paveiksle.



17 pav. Lūkesčių atlygio už darbą atžvilgiu vertinimas

Dirbantieji iki 6 mėnesių svarbiausią reikšmę teikia atlygio (finansinio aprūpinimo) ir laiku mokamo darbo užmokesčio veiksniams, suteikdami vidutiniškai 3,75 balo. Mažiau svarbūs, tačiau turintys pakankamai aukštą vertinimą (3,25 balo) turi motyvavimo, darbuotojų skatinimo gerai dirbti,

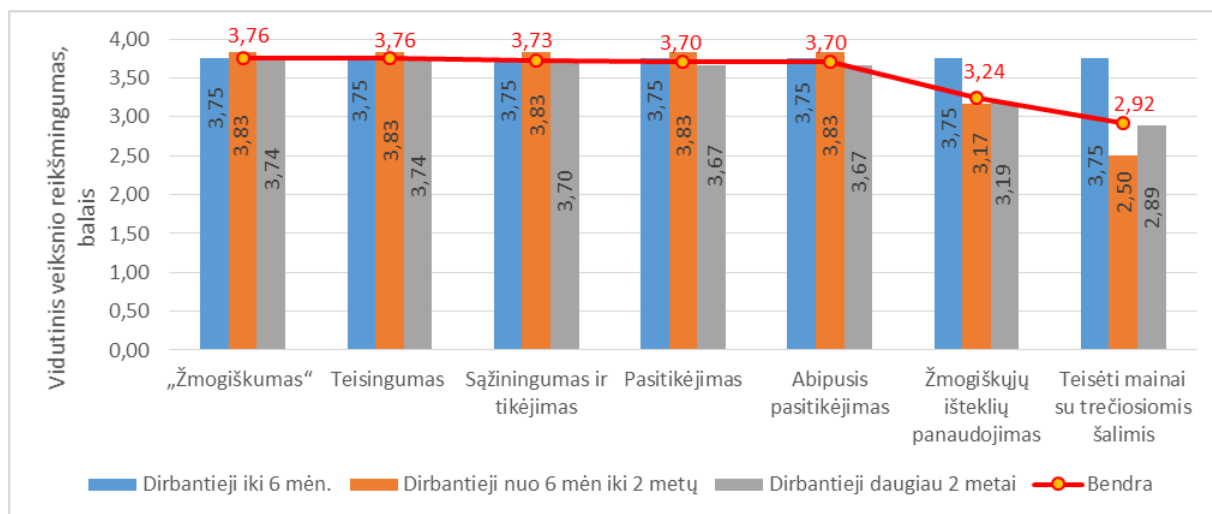
pripažinimo ir įvertinimo veiksniai. Mažiau vertinami lūkesčiai: aukšta motyvacija (3,00 balo) ir galimybė būti įvertinajam (2,75 balo).

Antrojo socializacijos etapo atstovai (*dirbantieji nuo 6 mėnesių iki 2 metų*) didžiausią reikšmę teikia motyvavimui, suteikdami 3,83 balo. Taip pat svarbus darbuotojų skatinimas gerai dirbti (3,67 balo), finansinis atlygis, laiku mokamas darbo užmokestis ir aukšta motyvacija (3,50 balo), pripažinimas ir įvertinimas bei galimybė būti įvertintajam (3,33 balo).

Trečiojo socializacijos etapo atstovai (*dirbantys virš 2 metų*) didžiausią vidutinę reikšmę teikia taip pat kaip ir pirmojo etapo respondentai – finansiniam atlygiui (3,85 balo). Labai svarbus laiku mokamas atlyginimas (3,78 balo), motyvavimas (3,44 balo), aukšta motyvacija (3,37 balo), darbuotojų skatinimas gerai dirbti, pripažinimas ir įvertinimas (3,33 balo) ir galimybė būti įvertintiems (3,15 balo).

Apibendrinus bendras vidutinės atlygio veiksmų reikšmes galima teigti, jog labai svarbūs yra finansinio atlygio (3,78 balo), laiku mokamo darbo užmokesčio (3,73 balo) veiksniai. Taip pat įmonės darbuotojams yra svarbus motyvavimas (3,49 balo), skatinimas gerai dirbti (3,38 balo), aukšta motyvacija (3,35 balo), pripažinimas ir įvertinimas (3,32 balo) ir galimybė būti įvertintais (3,14 balo).

Sąžiningumo veiksmus, veikiančius psichologinį kontraktą, apibūdina veiksmų vertinimų rezultatai 18 paveiksle.



18 pav. Lūkesčių sąžiningo darbo atžvilgiu vertinimas

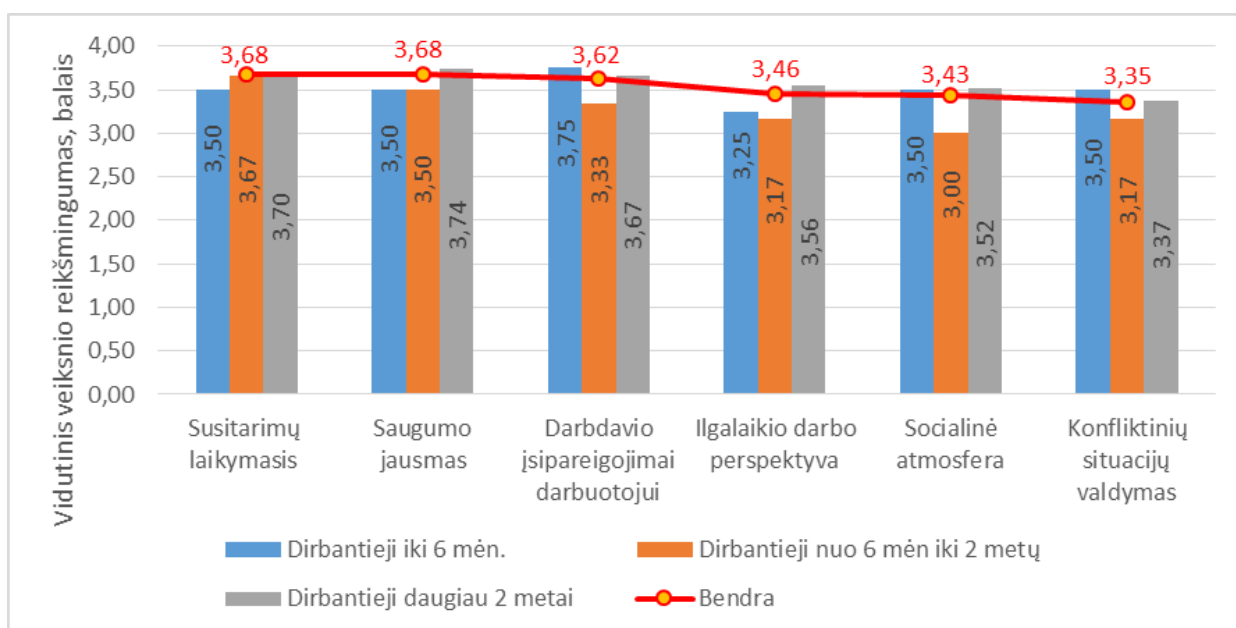
Respondentai, kurie tinklinėje organizacijoje dirba *iki 6 mėnesių*, visus sąžiningo darbo lūkesčius įvertino vienodai, skirdami jiems 3,75 balo.

Darbuotojai, kurių darbo stažas įmonėje *nuo 6 mėnesių iki 2 metų*, „žmoniškumui“, teisingumui, sąžiningumui, tikėjimui, pasitikėjimui ir abipusiam pasitikėjimui skyrė 3,83 balus. Kiek mažesnis vidutinis reikšmingumas teikiamas žmogiškųjų išteklių panaudojimo (3,17 balo) ir teisėtų mainų su trečiosiomis šalimis (2,50 balo) veiksmams.

Integracijos etapo atstovai „žmogiškumui“ ir teisingumui skiria daugiausia balų (3,74). Sąžiningumas ir tikėjimas vidutiniškai vertinamas 3,70 balais, pasitikėjimas ir abipusis pasitikėjimas – 3,67 balais, žmogiškųjų išteklių panaudojimas – 3,19 balais, tesėtų mainų su trečiosiomis šalimis – 2,89 balais.

Apibendrinus bendras vidutines veiksmų reikšmes matomi labai svarbūs sąžiningo darbo veiksniai: „žmogiškumas“ ir teisingumas (3,76 balai), sąžiningumas ir tikėjimas (3,73 balai), pasitikėjimas ir abipusis pasitikėjimas (3,70 balai). Taip pat svarbus žmogiškųjų išteklių panaudojimas (3,24 balo) ir mažiau svarbūs teisėti mainai su trečiosiomis šalimis (2,92 balo).

Organizacijos atsakomybės darbuotojo atžvilgiu lūkesčių reikšmingumus apibūdina 19 paveikslas.



19 pav. Lūkesčių organizacijos atsakomybės atžvilgiu vertinimas

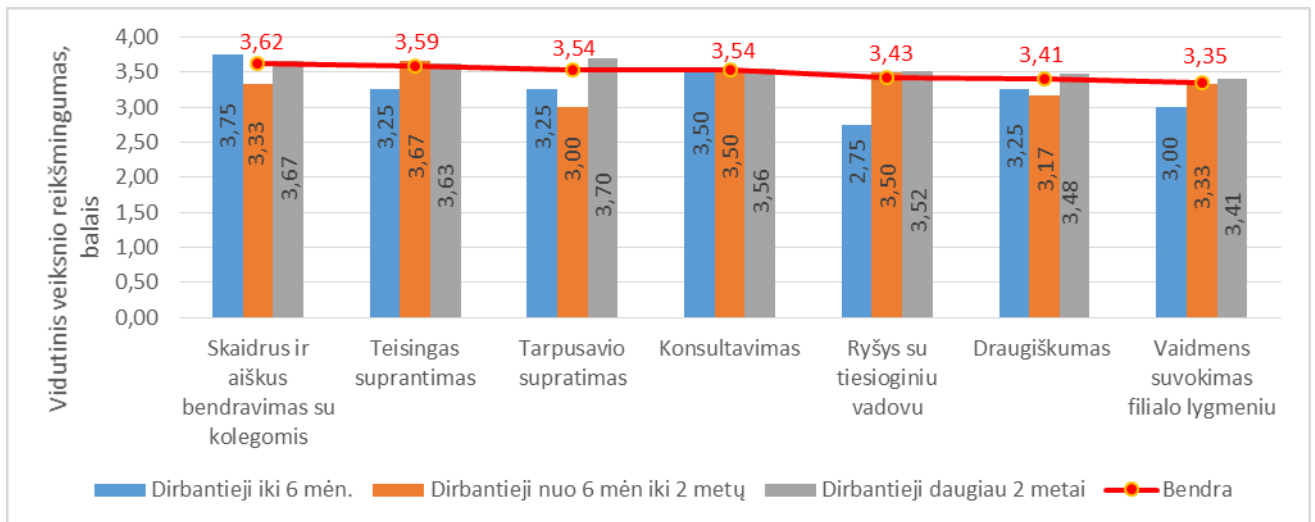
Dirbantieji iki 6 mėnesių didžiausią reikšmę teikia darbdavio įsipareigojimams darbuotojui (3,75 balo). Išankstinės socializacijos darbuotojui labai svarbūs susitarimų laikymosi, saugumo jausmo, socialinės atmosferos ir konfliktinių situacijų valdymo (3,50 balo) veiksniai. Naujiems darbuotojams mažiau svarbi ilgalaikio darbo perspektyva (3,25 balo).

Dirbantieji nuo 6 mėnesių iki 2 metų, pirmenybę teikia susitarimų laikymosi veiksmui (3,67 balo). Saugumo jausmui skiria 3,50 balo, darbdavio įsipareigojimams darbuotojui – 3,33 balo, ilgalaikio darbo perspektyvai ir konfliktinių situacijų valdymui – 3,17 balo, socialinei atmosferai – 3,00 balo.

Dirbantieji virš 2 metų didžiausią balą (3,74) skiria saugumo jausmui. Jiems taip pat labai svarbu susitarimų laikymasis (3,70 balo), darbdavio įsipareigojimai darbuotojui (3,67 balo), ilgalaikio darbo perspektyva (3,56 balo), socialinė atmosfera (3,52 balo) ir konfliktinių situacijų valdymas (3,37 balo).

Vertinant bendras vidutines reikšmes svarbiausieji organizacijos atsakomybės lūkesčiai yra susitarimų laikymasis ir saugumo jausmas (3,68 balai), darbdavio įsipareigojimai darbuotojui (3,62 balai), ilgalaikio darbo perspektyva (3,46 balai), socialinė atmosfera (3,43 balai) ir konfliktinių situacijų valdymas (3,37 balai).

Bendravimo kolektyve veiksnių reikšmingumo pasiskirstymas pateikiamas 20 paveiksle.



20 pav. Lūkesčių bendravimo kolektyve atžvilgiu vertinimas

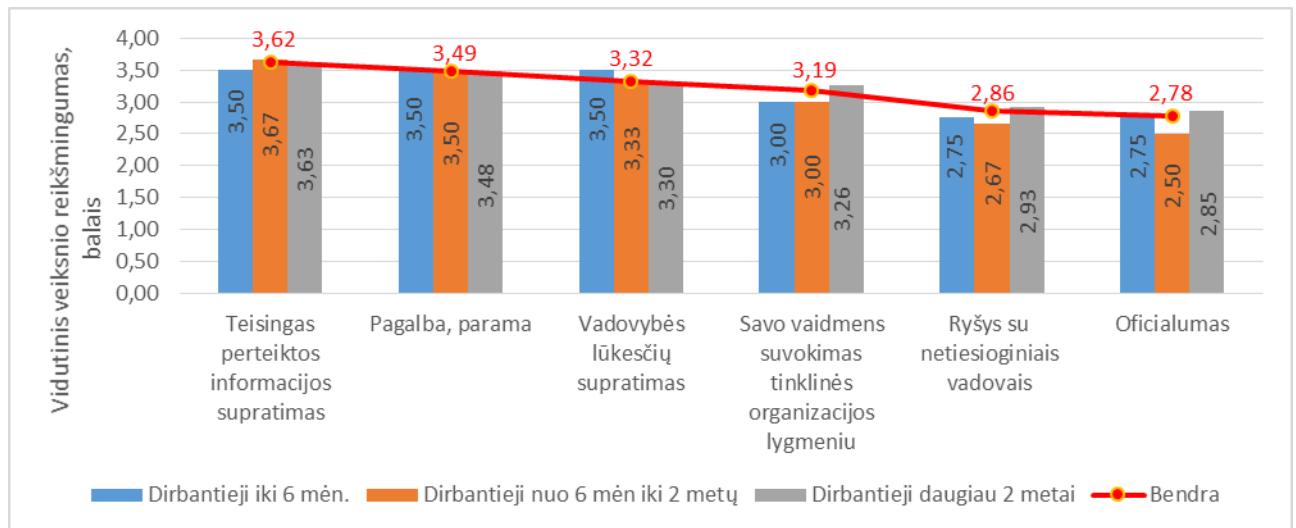
Pirmojo socializacijos proceso dalyviai skaidrų ir aiškų bendravimą su kolegomis vertina labiausiai (3,75 balo). Mažiau vertinamas konsultavimas (3,50 balo), teisingas ir tarpusavio supratimas ir draugiškumas (3,25 balo). Mažiausiai vertinami savo vaidmens suvokimo (3,00 balo) ir ryšio su tiesioginiu vadovu (2,75 balo) veiksniai.

Antrojo socializacijos proceso atstovai didžiausią reikšmę teikia teisingam supratimui (3,67 balo). Konsultavimui ir ryšiui su tiesioginiu vadovu skiria 3,50 balo. Mažiau svarbūs veiksniai: skaidrus ir aiškus bendravimas su kolegomis, savo vaidmens suvokimas filialo lygmeniu (3,33 balo), draugiškumas (3,17 balo) ir tarpusavio supratimas (3,00 balo).

Trečiojo socializacijos proceso respondentams svarbiausia tarpusavio supratimas (3,70 balo). Taip pat svarbus skaidrus bendravimas su kolegomis (3,67 balo), teisingas supratimas (3,63 balo), konsultavimas (3,56 balo), ryšys su tiesioginiu vadovu (3,52 balo), draugiškumas (3,48 balo), savo vaidmens suvokimas filialo lygmeniu.

Vertinant bendrąsias vidutines reikšmes, veiksnių reikšmingumas labai panašus: skaidrus ir aiškus bendravimas su kolegomis (3,62 balo), teisingas supratimas (3,59 balo), tarpusavio supratimas ir konsultavimas (3,54 balo), ryšys su tiesioginiu vadovu (3,43 balo), draugiškumas (3,41 balo), savo vaidmens suvokimas filialo lygmeniu (3,35 balo).

Bendravimo lūkesčių su vadovybe vidutinės veiksnių reikšmės pateikiamos 21 paveiksle.



21 pav. Lūkesčių bendravimo su vadovybe atžvilgiu vertinimas

Respondentai, kurių darbo stažas *iki 6 mėnesių*, bendravimui su vadovybe pirmenybę teikia teisingos perteiktos informacijos supratimui, pagalbai, paramai ir vadovybės lūkesčių supratimui (3,50 balo). Mažiau svarbūs veiksniai: savo vaidmens suvokimas tinklinės organizacijos lygmeniu (3,00 balo), ryšys su netiesioginiu vadovu ir oficialumas (2,75 balo).

Apklaustieji, dirbantys *nuo 6 mėnesių iki 2 metų*, mano, kad labai svarbu yra teisingai suprasti perteiktą informaciją (3,67 balo), gauti pagalbą ir paramą (3,50 balo) ir suprasti vadovybės lūkesčius (3,33 balo). Mažiau svarbu yra susivokti tinklinės organizacijos lygmeniu (3,00 balo), palaikyti ryšį su netiesioginiu vadovu (2,67 balo) ir elgtis oficialiai (2,50 balo).

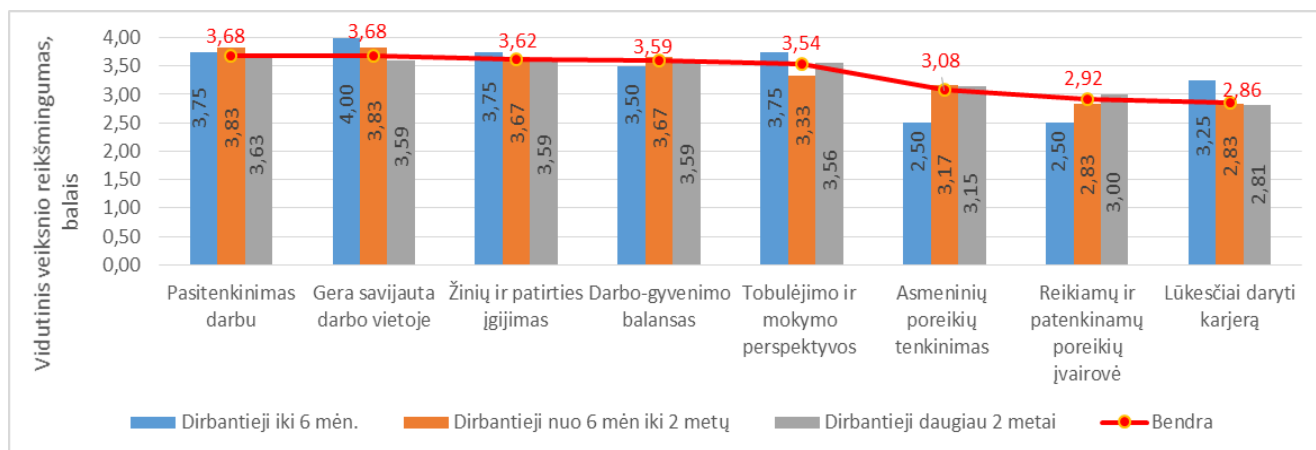
Dirbantieji virš 2 metų svarbiausiu bendravimo su vadovybe veiksniu laiko teisingą perteiktos informacijos supratimą (3,63 balo). Jiems svarbu gauti pagalbą ir paramą (3,48 balo), suprasti vadovybės lūkesčius (3,30 balo) ir suvokti savo vaidmenį tinklinėje organizacijoje (3,26 balo). Mažiau svarbūs ryšiai su netiesioginiais vadovais (2,93 balo) ir oficialumo (2,85 balo) veiksniai.

Apibendrinant visų socializacijos procesų respondentų vertinimus svarbiausias veiksnys, lemiantis bendravimo su vadovybe lūkesčius, yra teisingas perteiktos informacijos supratimas (3,62 balo). Taip pat svarbūs pagalbos, paramos (3,49 balo), vadovybės lūkesčių supratimo (3,32 balo), savo vaidmens suvokimo tinklinės organizacijos lygmeniu (3,19 balo) lūkesčiai. Mažiau svarbūs veiksniai: ryšiai su netiesioginiais vadovais (2,86 balo), oficialumas (2,78 balo).

Pasitenkinimo darbu lūkesčių grupės veiksnių vidutinius vertinimus pagal darbuotojų grupes apibūdina 22 paveikslas.

Dirbantieji iki 6 mėnesių didžiausią galimą balą (4,00) suteikia geros savijautos darbo vietoje veiksniai. Taip pat aukštais balais vertina pasitenkinimo darbu, žinių ir patirties įgijimo, tobulėjimo ir mokymo perspektyvos (3,75 balo), darbo-gyvenimo balanso (3,50 balo), lūkesčių daryti karjerą (3,25

balo) veiksnus. Mažiau vertinami asmeninių poreikių tenkinimo ir reikiamų ir patenkinamų poreikių įvairovės veiksniai, kuriems vidutiniškai skiriama 2,50 balo.



22 pav. Lūkesčių pasitenkinimo darbu atžvilgiu vertinimas

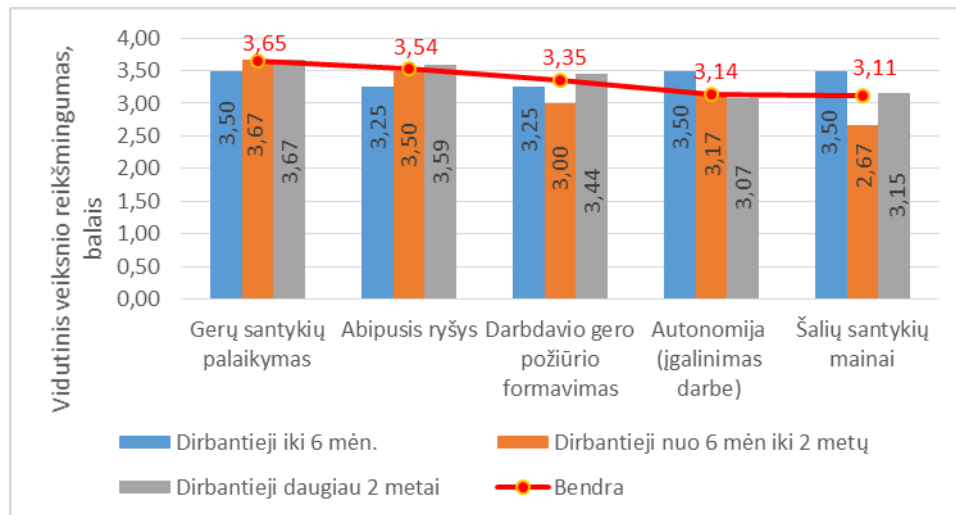
Dirbantieji nuo 6 mėnesių iki 2 metų pasitenkinimą jaučia būdami patenkinti darbu ir gerai jausdamiesi darbo vietoje (3,83 balo) taip pat didelę reikšmę teikia žinių ir patirties įgijimui, darbo-gyvenimo balansui ir tobulėjimo, mokymo perspektyvai (3,67 balo). Antrojo socializacijos etapo atstovams svarbūs lūkesčiai daryti karjerą (3,25 balo), mažiau svarbus asmeninių poreikių tenkinimas ir jų įvairovė (2,50 balo).

Respondentams, *dirbantiems virš 2 metų*, svarbiausias veiksnys yra pasitenkinimas darbu (3,63 balo). Taip pat labai svarbūs geros savijautos darbo vietoje, žinių ir patirties įgijimo, darbo-gyvenimo balanso (3,59 balo), tobulėjimo ir mokymo perspektyvos (3,56 balo) veiksniai. Mažesnis reikšmingumo balas skiriamas asmeninių poreikių tenkinimui (3,15 balo), reikiamų ir patenkinamų poreikių įvairovei (3,00) ir lūkesčiams daryti karjerą (2,81 balo).

Apibendrinus visų respondentų vertinimų vidurkius, matyti, kad darbuotojams labai svarbūs pasitenkinimo darbu ir geros savijautos darbo vietoje (3,68 balo), žinių ir patirties įgijimo (3,62 balo), darbo-gyvenimo balanso (3,59 balo), tobulėjimo ir mokymo perspektyvos (3,54 balo) lūkesčiai. Mažiaus svarbūs asmeninių poreikių tenkinimo (3,08 balo), reikiamų ir patenkinamų poreikių įvairovės (2,92 balo) ir lūkesčių daryti karjerą (2,84 balo) veiksniai, lemiantys psichologinį kontraktą.

Lūkesčių darbo santykių atžvilgiu respondentų vidutinių vertinimų pasiskirstymas pateikiamas 23 paveiksle.

Dirbantieji iki 6 mėnesių respondantai svarbiausiais veiksniais, lemiančiais darbo santykių lūkesčius, įvardija gerų santykių palaikymą, autonomiją (įgalinimą darbe) ir šalių santykių mainus, skirdami jiems vidutiniškai 3,50 balo. Abipusio ryšio ir darbdavio gero požiūrio formavimo veiksnus vertina šiek tiek mažiau (3,25 balo).



23 pav. Lūkesčių darbo santykių atžvilgiu vertinimas

Antrojo socializacijos proceso atstovai didžiausią vidutinę reikšmę teikia gerų santykių palaikymui (3,67 balo). Taip pat mano, kad abipusių ryšių palaikymas (3,50 balo) yra svarbus veiksnys, o autonomiją (3,14 balo) ir šalių santykių mainus (2,67 balo) vertina žemesnėmis reikšmėmis.

Respondentai, kurių darbo stažas organizacijoje *virš 2 metų*, svarbiausiu veiksmu laiko gerų santykių palaikymą, skirdami 3,67 balo. Taip pat didelę reikšmę teikia abipusio ryšio (3,59 balo) ir darbdavio gero požiūrio formavimo (3,44 balo) lūkesčiams. Mažiau svarbiais laiko šalių santykių mainų (3,15 balo) ir autonomijos (3,07 balo) veiksmus, skirdami mažesnę vidutinę reikšmingumo balą.

Lyginant bendrus vertinimo rezultatus svarbiausi darbo santykių veiksniai yra gerų santykių palaikymas (3,65 balo), abipusis ryšys (3,54 balo) ir darbdavio gero požiūrio formavimas (3,35 balo).

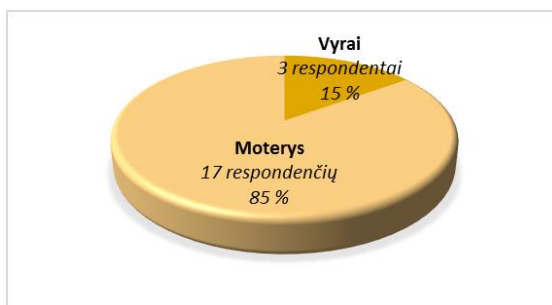
4.2. Tinklinės organizacijos lūkesčių tyrimo rezultatai

4.2.1. Respondentų demografiniai duomenys

Vertinant svarbiausius psichologinį kontraktą lemiančius veiksmus, veikiančius organizacijos lūkesčius tinklinės organizacijos darbuotojo atžvilgiu, buvo apklausta 20 respondentų, kurie užima vadovaujamo darbo pareigas tinklinėje organizacijoje ir turi teisę priimti ir atleisti darbuotojus. Detali apklausos statistinių duomenų ataskaita pateikiama 5 priede.

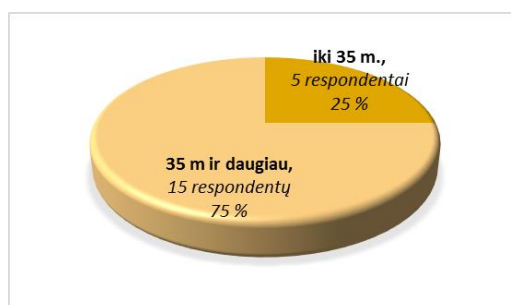
Skirstant apklaustuosius pagal lytį, vadovaujančios tinklinės organizacijos moterys, kaip ir darbuotojos, sudaro didžiąją dalį respondentų ir sudaro 85 proc. apklaustųjų, t. y., 17 moterų iš visų 20

respondentų (24 pav.). Tyrimo metu apklausti 3 vyrai, kurie yra tinklinės organizacijos vadovai, ir sudaro 15 proc.



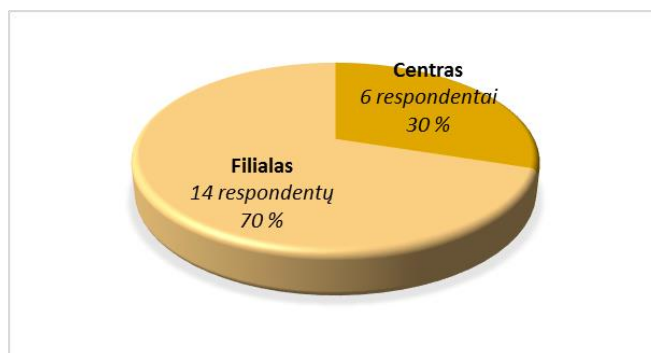
24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių pateikiamas 25 paveiksle, kuriame matome, kad 75 proc. apklaustųjų amžius yra virš 35 metų amžiaus (15 respondentų) ir 25 proc. – iki 35 metų amžiaus. Vyresnio amžiaus vadovų daugumos tendencija savaime suprantama dėl darbo patirties ir darbo stažo veiksnių įtakos, tačiau net ketvirtadalis respondentų yra jauni vadovai iki 35 metų amžiaus.



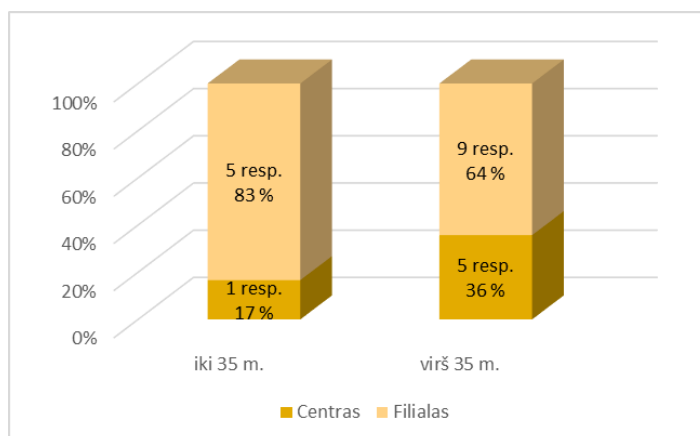
25 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Apklaustieji tinklinės organizacijos vadovai suskirstyti pagal užimamų pareigų sektoriaus vietą (26 pav.). Apklausti 6 tinklinės organizacijos centrinio sektoriaus skyrių ir padalinių vadovai (30 proc.) ir 14 tinklinės organizacijos filialų vadovai, kas sudaro 70 proc. Pasirinktoji tinklinė organizacija turi vieną centrinį sektorių, o filialai geografiškai pasiskirstę visoje Lietuvoje ir sudaro didžiąją dalį darbuotojų, iš jų, ir filialo vadovų. Taigi, natūralu, kad 70 proc. visų apklaustųjų yra filialus atstovaujantys vadovai.



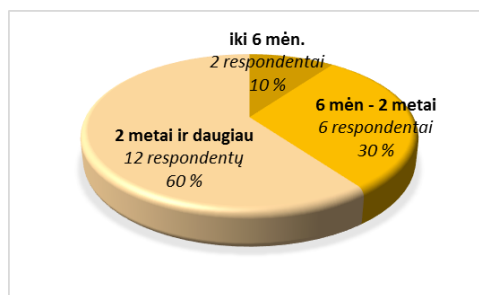
26 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tinklinės organizacijos sektorių

Centrinio ir filialo sektorių vadovų pasiskirstymas pagal amžių pateikimas 27 paveiksle. Apklaustas vienas centrinio sektoriaus vadovas, kurio amžius iki 35 metų, kas sudaro 16,67 proc. visų respondentų iki 35 metų amžiaus. Likusieji 5 apklaustieji iki 35 metų amžiaus yra filialo vadovai (83,33 proc.). Vyresniųjų vadovų grupę sudaro 5 centrinio sektoriaus respondentai, kas sudaro 35,71 proc. ir 9 filialo vadovai (64,29 proc.).



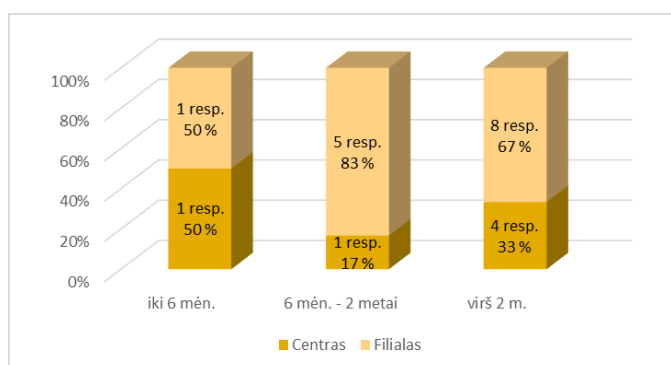
27 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir tinklinės organizacijos sektorių

Siekiant įvardinti aiškius psichologinio kontrakto veiksnius, lemiančius organizacijos lūkesčius, respondentai, kurių nuomone remiantis vertinami veiksniai suskirstyti pagal vadovaujamojo darbo stažą (28 pav.). Šiuo tikslu vertinami organizacijos veiksniai pagal vadovaujamojo darbo trukmę. Didžioji dalis respondentų (60 proc.) yra 12 vadovujančių respondentų ilgiau kaip 2 metai. Taip pat apklausti 6 vadovai, kurių vadovaujamo darbo stažas siekia nuo 6 mėnesių iki 2 metų, kas sudaro 30 proc. visų apklaustųjų. Mažiausiai apklausta respondentų vadovujančių iki 6 mėnesių, kurie sudaro 10 proc., t. y., 2 vadovaujantys asmenys.



28 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovaujamo darbo stažą

Respondentų pasiskirstymas pagal vadovaujamo darbo stažą konkrečiame sektoriuje pateikiamas 29 paveiksle.



29 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal vadovaujamo darbo stažą ir tinklinės organizacijos sektorių

Apklaustieji, vadovaujantys iki 6 mėnesių, sektoriaus atžvilgiu pasiskirstė tolygiai: po vieną respondentą iš kiekvieno tinklinės organizacijos sektoriaus. Vadovaujančius nuo 6 mėnesių iki 2 metų sudaro 5 filialo vadovai (83,33 proc.) ir 1 centrinio sektoriaus vadovas (16,67 proc.). 66,67 proc. yra 8 filialo respondentai, kurių vadovaujamo darbo stažas virš 2 metų ir 33,33 proc., t. y., 4 apklaustieji atstovaujantys centrinio sektoriaus organizacijos lūkesčius.

4.2.2. Psichologinio kontrakto taikymo vertinimas

Anketos, skirtos tinklinės organizacijos vadovams, pirmieji trys klausimai orientuoti išsiaiškinti psichologinio kontrakto žinomumo ir naudojimo galimybes. Atsakymų į šiuos nominalius klausimus pasiskirstymas pateikimas 30 paveiksle.



30 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymų į nominalinius klausimus pasiskirstymą

1 klausimo, *ar, darbo pokalbio metu, stengiatės išsiaiškinti darbuotojo lūkesčius darbovietės atžvilgiu (tai ko darbuotojas tikisi gauti iš organizacijos)*, visi atsakymai yra teigiami (100 proc.). tai reiškia, kad darbdavys įdarbindamas darbuotoją visada stengiasi išsiaiškinti jo lūkesčius.

2 klausimo, *ar, darbo pokalbio metu, stengiatės pateikti organizacijos lūkesčius darbuotojui (tai ko organizacija tikisi iš darbuotojo)*, atsakymai, kaip ir pirmojo klausimo atveju, vertinami vienodai teigiamai (100 proc.). Nesant neigiamų atsakymų, galima teigti, jog darbdavys stengiasi ne tik išsiaiškinti darbuotojo lūkesčius, bet ir pateikia organizacijos lūkesčius darbuotojui.

3 klausimas, *ar, priimdami darbuotojus į darbą, naudojate psichologinio kontrakto taikymo koncepciją organizacijoje*, turintis atskleisti psichologinio kontrakto taikymo praktiką organizacijoje, parodė skirtingą darbdavio nuomonę. 75 proc. respondentų atsakymai teigiami, tačiau ketvirtis (25 proc.), t. y., 5 respondentai iš 20 į šį klausimą atsakė neigiamai.

Apibendrinant, galima teigti, kad pasirinktoje organizacijoje visi vadovaujantys respondentai priimdami darbuotojus stengiasi išsiaiškinti jų lūkesčius, taip pat pateikti organizacijos lūkesčius darbuotojams, tačiau ne visi darbdaviai šį procesą įvardija kaip „psichologinio kontrakto taikymas“.

4.2.3. Psichologinio kontrakto veiksnių tyrimo rezultatai pagal veiksnių grupes

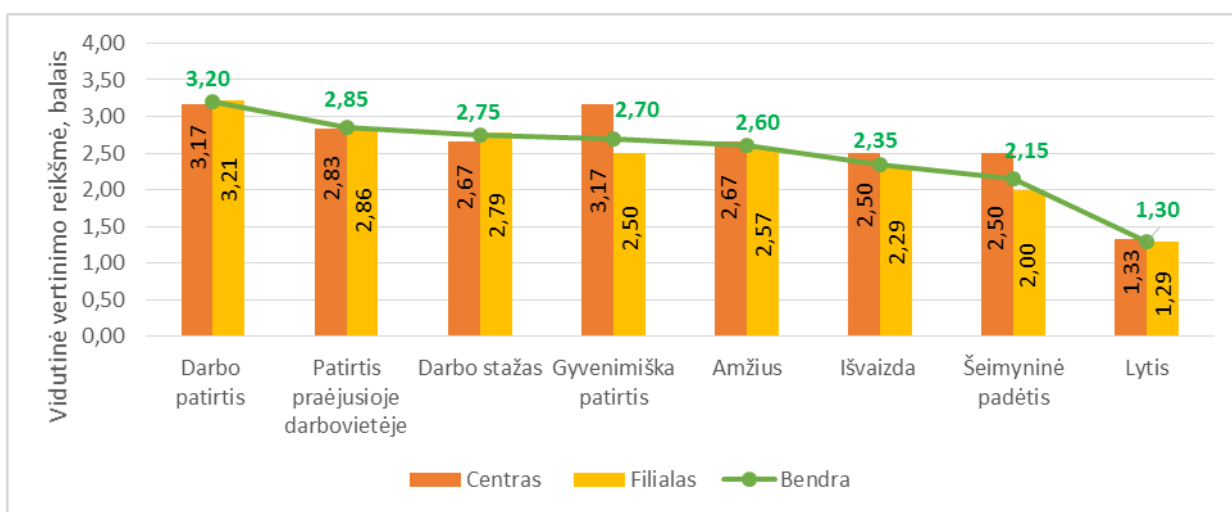
Psichologinio kontrakto veiksniai, kurie apibūdina organizacijos lūkesčius darbuotojo atžvilgiu grupuojami į 9 lūkesčių grupės:

1. Darbuotojų savybės,
2. Pareigų atlikimo,
3. Darbuotojo kompetencijos,
4. Lojalumo,
5. Įsipareigojimo,
6. Atsakomybės,

7. Komandinio darbo,
8. Požiūrio į pokyčius,
9. Asmeninės savybės.

Psichologinio kontrakto veiksniai vertinami tinklinės organizacijos konkretaus sektoriaus vadovų nuomonės pasiskirstymu. Pateikiama centrinio sektoriaus vadovų ir filialo vadovų kiekvieno veiksnio vidutinė vertinimo reikšmė ir lyginama su bendra vidutine veiksnio reikšme. Veiksniai vertinami nuo 1 (visiškai nesvarbu) iki 4 (labai svarbu) balų.

Pirmosios grupės lūkesčių vertinimų vidutinių reikšmių palyginimas pateikiamas 31 paveiksle.



31 pav. Lūkesčių darbuotojo savybių atžvilgiu vertinimas

Centrinio sektoriaus vadovų nuomone svarbiausi darbuotojų savybes apibūdinantys veiksniai yra darbo ir gyvenimiška patirtis, kuriems skirta vidutiniškai 3,17 balo. Kiti veiksniai, respondentų nuomone, yra mažiau svarbūs, nes jiems suteikiamas vidutinis vertinimas yra mažesnis kaip 3 balai. Darbuotojo savybė – lytis, laikoma nesvarbia (1,33 balo).

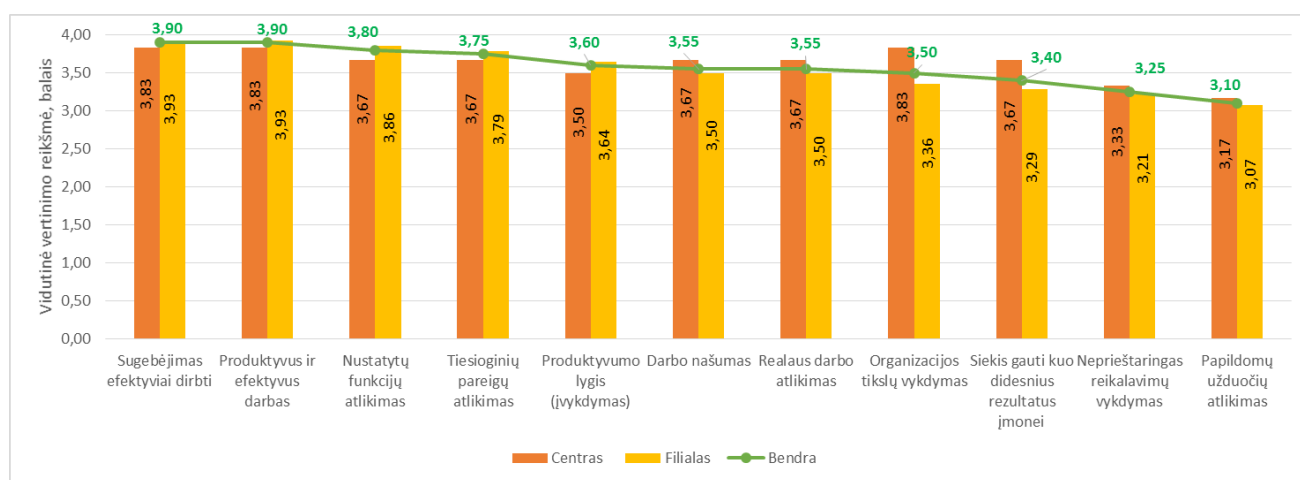
Respondentai atstovaujantys tinklinės organizacijos *filialo sektoriaus* lūkesčius svarbiausią reikšmę teikia darbo patirties veiksniai (3,21), o visus kitus veiksnius vertina mažiau 3 balais, todėl jie laikomi mažiau svarbiais.

Vertinant bendrą veiksnių reikšmingumą, galima teigti, kad svarbus darbuotojo savybių veiksnys yra darbo patirtis (3,20 balo). Patirtis praėjusioje darbo vietoje (2,85 balo), darbo stažas (2,75 balo), gyvenimiška patirtis (2,70 balo), amžius (2,60 balo) yra mažiau svarbūs darbdavio lūkesčiai, o išvaizda (2,35 balo), šeimyninė padėtis (2,15) ir lytis (1,30 balo) vertinami kaip nesvarbūs psichologinio kontrakto veiksniai.

Antrosios grupės veiksniai apibūdina darbuotojų pareigų atlikimo lūkesčius. Respondentai, atstovaujantys *centrinio sektoriaus* organizaciją svarbiausiais pareigų atlikimo veiksniais laiko

sugebėjimą efektyviai dirbti, darbo produktyvumą ir organizacijos tikslų vykdymą, vidutiniškai veiksniams skirdami 3,83 balo (32 pav.). Taip pat šio sektoriaus atstovams svarbu, kad darbuotojas atliktų numatytas funkcijas, tiesiogines pareigas ir realius darbus, siekdamas padidinti našumo rudikius, ir siektų užtikrinti kuo didesnius įmonės rezultatus (3,67 balo). Mažiau vertinami, nors taip pat pakankamai svarbūs, veiksniai yra darbuotojų produktyvumo lygis (3,50 balo), neprieštaringas reikalavimų vykdymas (3,33 balo) ir papildomų užduočių atlikimas (3,17 balo).

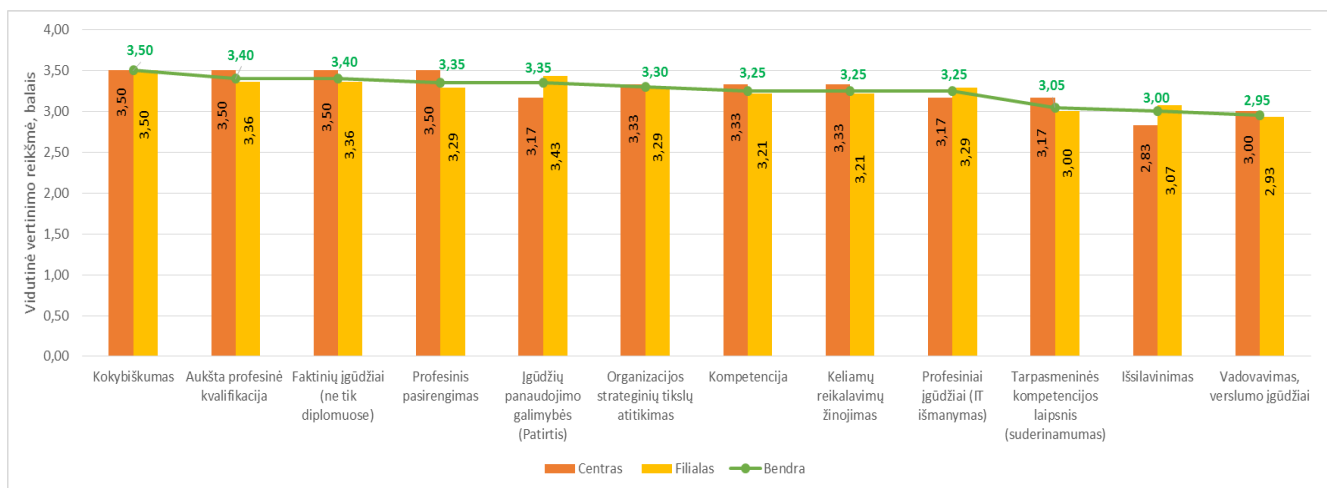
Tinklinės organizacijos *filialo sektoriaus* respondentams svarbiausia, kad darbuotojas sugebėtų efektyviai ir produktyviai dirbti (3,93 balo), atliktų nustatytas funkcijas (3,86 balo) ir tiesiogines pareigas (3,79 balo), siektų produktyvumo (įvykdymo) lygio (3,64 balo) ir siektų našiai atlikti realius darbus (3,50 balo).



32 pav. Lūkesčių darbuotojo pareigų atlikimo atžvilgiu vertinimas

Apibendrinus abiejų tinklinės organizacijos sektorių respondentų vidutines vertinimų reikšmes, galima spręsti, kad visi pareigų atlikimo lūkesčiai darbuotojo atžvilgiu yra svarbūs, išskiriant pačius svarbiausius: sugebėjimo efektyviai dirbti ir produktyvaus darbo (3,90 balo), nustatytų funkcijų atlikimo (3,80 balo), tiesioginių pareigų atlikimo (3,75 balo), produktyvumo lygio (3,60 balo), darbo našumo ir realaus darbo atlikimo (3,55 balo) ir organizacijos tikslų įvykdymo (3,50 balo) lūkesčiai. Darbuotojo siekis gauti didesnius rezultatus įmonei (3,40 balo), neprieštaringas reikalavimų vykdymas (3,25 balo) ir papildomų užduočių atlikimas (3,10 balo) respondentų nuomone yra mažiau svarbūs.

Trečiosios grupės interesai apibūdina organizacijos lūkesčius darbuotojo kompetencijos atžvilgiu. Vidutiniai veiksnų vertinimai pateikiami 33 paveiksle.



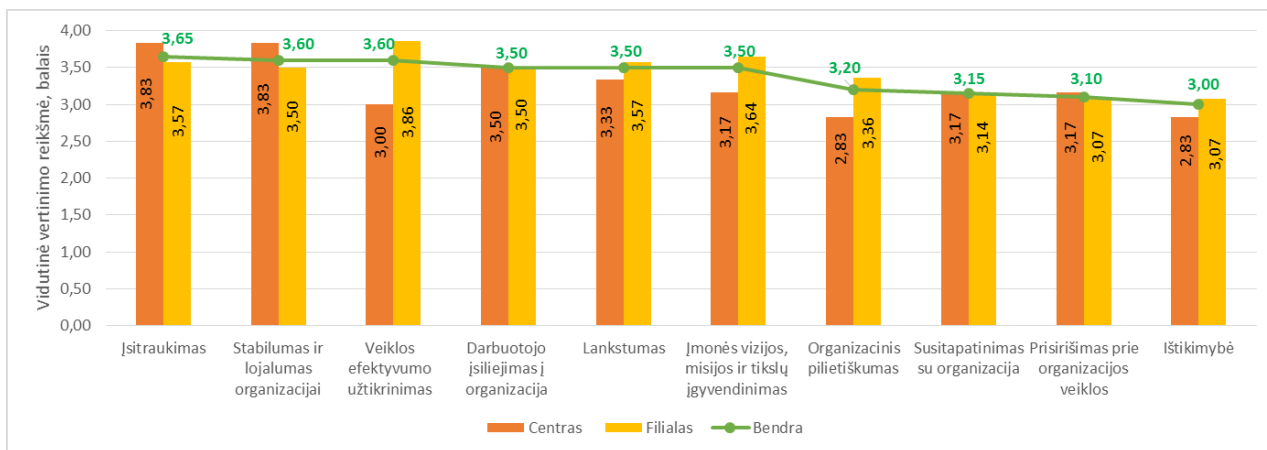
33 pav. Lūkesčiai darbuotojo kompetencijos atžvilgiu vertinimas

Centrinio sektoriaus atstovai mano, kad svarbiausieji veiksniai, apibūdinantys darbuotojų kompetencijos lūkesčius, yra kokybiškumas, aukšta profesinė kvalifikacija, faktiniai įgūdžiai ir profesinis pasirengimas (3,50 balo). Taip pat svarbūs organizacijos strateginių tikslų atitikimo, , kompetencijos ir keliamų reikalavimų žinojimo (3,33 balo) veiksniai. Mažiau svarbūs, bet užimantys pakankamai reikšmingą vietą veiksmų prioritetų eilėje, yra patirties, profesinių įgūdžių (3,17 balo), vadovavimo, verslumo (3,00 balo) ir išsilavinimo (2,83 balo) lūkesčiai.

Tinklinės organizacijos *filialo* apklaustųjų nuomonė panaši į centrinio sektoriaus atstovų: svarbiausiu veiksmu yra laikomas kokybiškumas, skiriant veiksmui 3,50 balo. Filialo sektoriaus respondentai labiau nei centro atstovai vertina darbuotojo patirtį (3,43 balo). Šio sektoriaus vadovai mažesnes vidutines vertinimo reikšmes palyginus su centrinio, skiria aukštai profesinei kvalifikacijai ir faktiniams įgūdžiams (3,36 balo), profesiniam pasirengimui ir organizacijos tikslų atitikimui (3,29 balo), kompetencijai ir keliamų reikalavimų žinojimui (3,21 balo), suderinamumui (3,00 balo) ir vadovavimo, verslumo įgūdžiams (2,93 balo). Filialo atstovai labiau vertina nei centrinio sektoriaus, profesinius įgūdžius (3,29 balo) ir išsilavinimą (3,07).

Apibendrinus bendras vidutines vertinimų reikšmes prie svarbiausių kompetencijos lūkesčių galima priskirti kokybiškumą (3,50 balo), aukštą profesinę kvalifikaciją ir faktinius įgūdžius (ne tik diplomuose) (3,40 balo), profesinį pasirengimą ir patirtį (3,35 balo), organizacijos strateginių tikslų atitikimą (3,30 balo), kompetenciją, keliamų reikalavimų žinojimą ir profesinius įgūdžius (3,25 balo). Mažiau vertinami tarpasmeninio kompetencijos laipsnio (3,05 balo), išsilavinimo (3,00 balo) ir vadovavimo, verslumo įgūdžių (2,95 balo) veiksniai.

Ketvirtoji lūkesčių grupė apibūdina darbuotojo lojalumo veiksmus organizacijos atžvilgiu. Šių veiksmų vidutinės vertinimo reikšmės skiriant kiekvieno tinklinės organizacijos sektoriaus atstovų nuomonę pateikiamos 34 paveiksle.



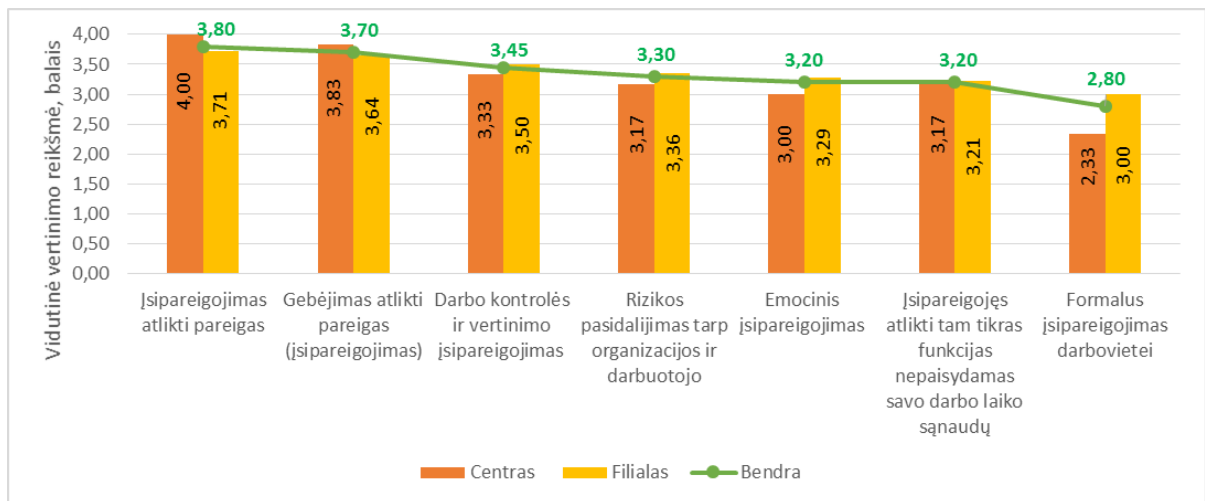
34 pav. Lūkesčių lojalumo organizacijai atžvilgiu vertinimas

Centrinės tinklinės organizacijos respondentų nuomone labai svarbus darbuotojo įsitraukimas, stabilumas ir lojalumas organizacijai (3,83 balo). Taip pat svarbu, kad darbuotojas “įsilietų“ į organizaciją (3,50 balo), būtų lankstus (3,33 balo), susitapatintų su organizacija, prisirišdamas prie jos veiklos, įgyvendindamas įmonės viziją, misiją ir tikslus (3,17 balo). Mažiau svarbūs veiklos efektyvumo užtikrinimo (3,00 balo), organizacijos pilietiškumo ir ištikimybės (2,83 balo) veiksniai, lemiantys organizacijos lojalumo lūkesčius darbuotojo atžvilgiu.

Filialo atstovų nuomonė šiek tiek skiriasi nuo centrinio sektoriaus respondentų vertinimų. Šio sektoriaus respondentai svarbiausiu lojalumo lūkesčių veiksniu išskyrė veiklos efektyvumo užtikrinimą, skirdami vidutiniškai 3,86 balo. Labai svarbus veiksnys, jų nuomone, yra įmonės vizijos, misijos ir tikslų įgyvendinimas (3,64 balo). Taip pat svarbus darbuotojo įsitraukimas ir lankstumas (3,57 balo), tačiau pirmasis veiksnys ne toks svarbus, kaip vertino centrinio sektoriaus atstovai, skirdami įsitraukimui 3,83 balo. Likusieji veiksniai vertinami panašiai, kaip pirmojo sektoriaus atstovų.

Apibendrinus bendrus vertinimus, galima daryti išvadą, kad svarbiausi psichologinio kontrakto veiksniai apibūdinantys organizacijos lojalumo lūkesčius yra įsitraukimas (3,65 balo), stabilumas, lojalumas ir įmonės veiklos efektyvumo užtikrinimas (3,60 balo), darbuotojo įsiliėjimas, lankstumas ir organizacijos vizijos, misijos ir tikslų įgyvendinimas (3,50 balo). Mažiau svarbūs yra organizacijos pilietiškumo (3,20 balo), susitapatinimo su organizacija (3,15 balo), prisirišimo prie įmonės veiklos (3,10 balo) ir ištikimybės (3,00 balo) lūkesčiai.

Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai lūkesčių vertinimai pateikiami 35 paveiksle.



35 pav. Lūkesčių darbuotojo įsipareigojimo atžvilgiu vertinimas

Centrinio sektoriaus respondentai vienareikšmiškai pagrindiniu darbuotojo įsipareigojimo veiksmu laiko įsipareigojimą atlikti pareigas, skiriant maksimalią 4,00 balų vidutinę reikšmę. Taip pat respondentų nuomone labai svarbu ne tik atlikti pareigas, bet turėti konkrečių sugebėjimų tai įvykdyti (3,83 balo). Taip pat svarbu, kad darbuotojo darbas būtų kontroliuojamas ir vertinamas (3,33 balo). Rizikos pasidalijimas ir įsipareigojimas atlikti funkcijas, nepaisant savo darbo laiko sąnaudų, veiksniai vidutiniškai vertinami 3,17 balo, skiriant jiems neypatingą reikšmę. Mažiau vertinamas emocinis (3,00 balo) ir formalus (2,33 balo) įsipareigojimas darbovietai.

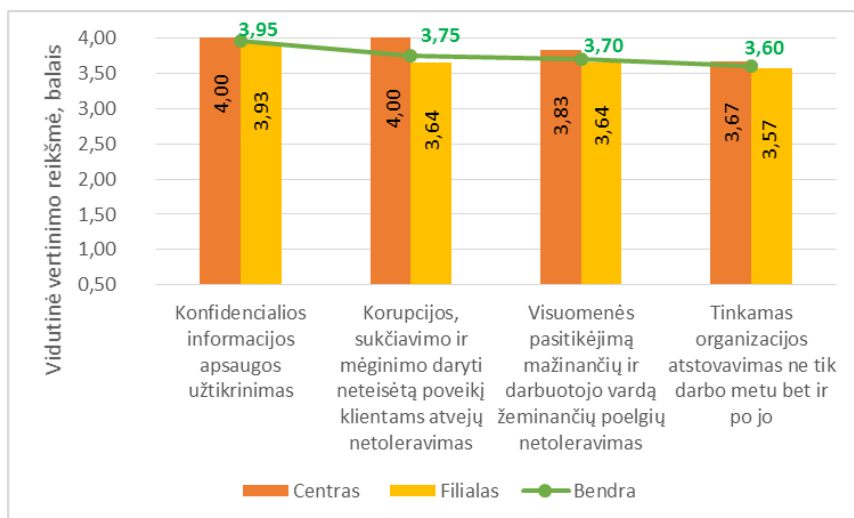
Filialo sektoriaus darbuotojo įsipareigojimo veiksnių vertinimai beveik sutampa, išskyrus formalaus įsipareigojimo darbovietai lūkestį, šiam skiriant didesnę (3,00 balo) nei centrinio sektoriaus paskirtą vidutinę reikšmę (2,33 balo).

Vertinant bendrus vidutinius veiksnių vertinimo rezultatus, svarbiausiais darbuotojo įsipareigojimo lūkesčiais galima laikyti įsipareigojimą atlikti pareigas (3,80 balo), ir gebėjimą jas atlikti (3,70 balo). Taip pat svarbūs yra darbo kontrolės ir vertinimo (3,45 balo), rizikos pasidalijimo (3,30 balo), emocinio ir funkcijų atlikimo nepaisant darbo laiko sąnaudų (3,20 balo) įsipareigojimo veiksniai. Mažiau svarbu darbuotojo formalus įsipareigojimas darbovietai (2,80 balo).

Siekiant įvertinti darbuotojo atsakomybės lūkesčius, ištirti veiksniai, kurių vertinimų vidutiniai rezultatai pateikti 36 paveiksle.

Centrinio sektoriaus atstovams svarbiausi yra organizacijos konfidencialios informacijos apsaugos užtikrinimo ir korupcijos, sukčiavimo atvejų ne toleravimo iš darbuotojo pusės lūkesčiai, skiriant jiems didžiausią galimą vertinimą - 4,00 balus. Taip pat siekiama, kad darbuotojas vengtų visuomenės pasitikėjimą mažinančių ir darbuotojo vardą žeminančių poelgių (3,70 balo) ir tinkamai atstovautų įmonę ne tik darbo metu, bet ir po jo (3,60 balų).

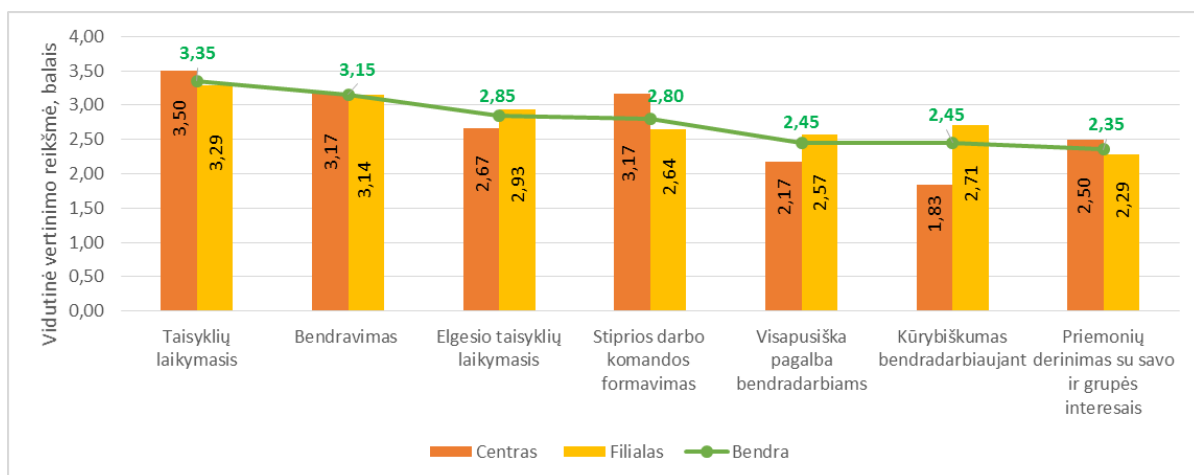
Filialo respondentai veiksnius vertino vienoda eiliškumo tvarka kaip centrinio sektoriaus, paskirdami truputį mažesnes vidutines vertinimo reikšmes.



36 pav. Lūkesčių darbuotojo atsakomybės atžvilgiu vertinimas

Apibendrinus bendrus vertinimų rezultatus, svarbiausiu darbuotojo atsakomybės lūkesčių veiksniumi yra konfidencialios informacijos apsaugos užtikrinimas (3,95 balo). Taip pat organizacijai labai svarbu, jog jos darbuotojas vengtų korupcijos, sukčiavimo ir mėginimo daryti neteisėtą poveikį klientams atvejų (3,75 balo), visuomenės pasitikėjimą mažinančių ir darbuotojo vardą žeminančių poelgių (3,70) ir tinkamai atstovautų organizaciją darbo metu ir po jo (3,60 balo).

Komandinio darbo lūkesčių grupės veiksnų vertinimų rezultatai pateikiami 37 paveiksle.



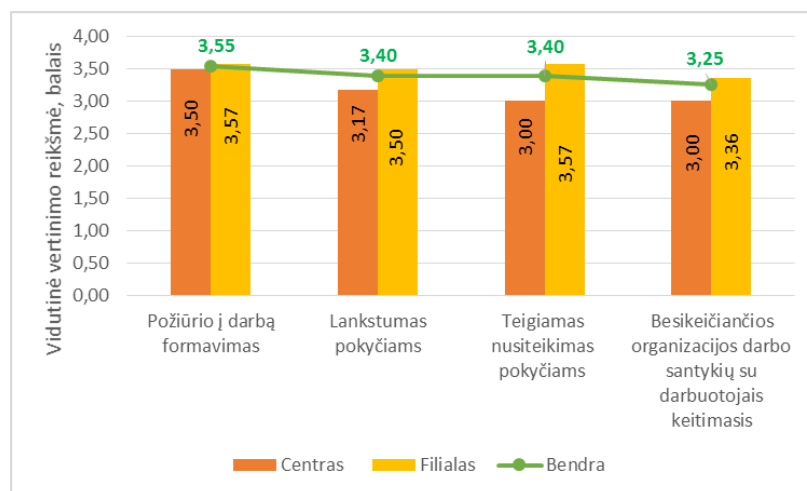
37 pav. Lūkesčių darbuotojo komandinio darbo atžvilgiu vertinimas

Centrinio sektoriaus respondentai svarbiausiais komandinio darbo lūkesčiais laiko taisyklių laikymąsi (3,50 balo) ir bendravimą (3,15 balo). Likusius veiksnius vidutiniškai vertina žemiau 3 balų, tai reiškia, kad jų reikšmingumas nėra didelis.

Filialo atstovų nuomonė mažai skiriasi nuo centrinio sektoriaus respondentų. *Filialo* atstovai didesnę reikšmingumą nei centrinio sektoriaus teikia elgesio taisyklių laikymuisi (2,93 balo), visapusiškai pagalbai bendradarbiams (2,57 balo) ir kūrybiškumui bendradarbiaujant (2,71 balo).

Apibendrinus, svarbiausi komandinio darbo lūkesčiai yra taisyklių laikymasis (3,35 balo) ir bendravimas (3,15 balo). Mažiau svarbiems priskiriami elgesio taisyklių laikymosi (2,85 balo), stiprios darbo komandos formavimo (2,80 balo), visapusiškos pagalbos, kūrybiškumo bendradarbiaujant (2,45 balo) ir priemonių derinimo su savo ir grupės interesais (2,35 balo) lūkesčiai.

Darbuotojo lūkesčių, pokyčių valdymo atžvilgiu, vidutinės vertinimų reikšmės pateikiamos 38 paveiksle.



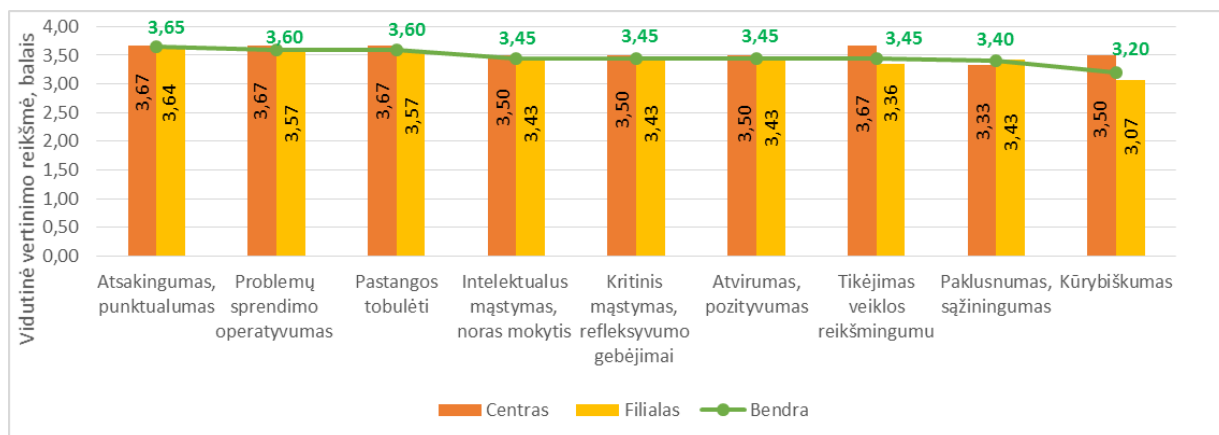
38 pav. Lūkesčių pokyčių valdymo darbuotojo požiūrio atžvilgiu vertinimas

Centrinio sektoriaus vadovai mano, kad labai svarbus yra darbuotojo požiūris į darbą (3,50 balo). Taip pat svarbu, kad darbuotojas būtų lankstus diegiamiems organizacijoje pokyčiams (3,17 balo), o taip pat jiems teigiamai nusiteiktų ir pasiduootų besikeičiančios organizacijos darbo santykių su darbuotojais keitimuisi (3,00 balai).

Filialo atstovų nuomone svarbiausia darbuotojui teigiamai nusiteikti pokyčiams ir formuoti požiūrį į darbą (3,57 balo). Taip pat svarbus lankstumas pokyčiams (3,50 balo) ir darbo santykių pokyčiai (3,36 balo).

Įvertinus bedrūs vidutinius vertinimo rezultatus svarbiausia darbuotojui suformuotas tinkamas požiūris į darbą (3,55 balo), lankstus ir teigiamas nusiteikimas pokyčiams (3,40 balo) ir besikeičiančios organizacijos darbo santykių su darbuotojais keitimosi tendencija (3,25 balo).

Paskutinioji lūkesčių grupė apibūdina darbuotojo asmenines savybes, kurių vidutiniškai įvertinti veiksniai pateikiami 39 paveiksle.



39 pav. Lūkesčių darbuotojo asmeninių savybių atžvilgiu vertinimas

Tiek *centrinio* tiek *filialo* sektoriaus respondentų nuomonių vidurkiai labai panašūs, išskyrus kūrybiškumo ir tikėjimo veiklos reikšmingumu veiksniai, kuriems centro atstovai suteikė šiek tiek didesnes vidutines reikšmes: tikėjimą veiklos reikšmingumu centro atstovai vidutiniškai įvertino 3,67 balo, tuo tarpu filialo – 3,36 balo; kūrybiškumui centro vadovai skyrė 3,50 balo, o filialo – 3,07 balo.

Vertinant bendras vidutines veiksmų reikšmes, matyti, kad visi veiksniai yra panašiai svarbūs: atsakingumas, punktualumas – 3,65 balo, problemų sprendimo operatyvumas, pastangos tobulėti – 3,60 balo, intelektualus mąstymas, noras mokytis, kritinis mąstymas, refleksyvumo gebėjimai, atvirumas, pozityvumas, tikėjimas veiklos reikšmingumu – 3,45 balo, paklusnumas, sąžiningumas – 3,40 balo ir kūrybiškumas – 3,20 balo.

4.3. Apibendrinti tinklinės organizacijos psichologinio kontrakto veiksmų tyrimo rezultatai ir diskusija

Tyrimo metu nustatyta, kad daugumai darbuotojų, darbo pokalbio metu, nebuvo pristatyta psichologinio kontrakto taikymo koncepcija, tačiau darbdavys stengėsi išsiaiškinti darbuotojo lūkesčius organizacijos atžvilgiu. Respondentų nuomone, psichologinio kontrakto sudarymas sustiprintų darbuotojo ir darbdavio santykius. Vertinant psichologinio kontrakto taikymą iš darbdavio pusės, vadovai priimdami darbuotojus visada stengiasi išsiaiškinti jų lūkesčius, taip pat pateikti organizacijos lūkesčius darbuotojams, tačiau ne visi darbdaviai šį procesą įvardija kaip „psichologinis kontraktas“. Tai patvirtina Rousseau (1989) psichologinio kontrakto apibrėžimą kaip įsitikinimą, kad organizaciją ir darbuotoją sieja abipusis ryšys ir rodo sąvokos naujumą, kurią apibrėžti gali ne kiekvienas vadovas.

Atlikus psichologinio kontrakto veiksmų, lemiančių *darbuotojo lūkesčius*, organizacijos atžvilgiu, tyrimą, buvo nustatyti svarbiausi tinklinės organizacijos darbuotojų lūkesčiai (detali veiksmų ataskaita pateikiama 6 priede) skirstant juos pagal veiksmų grupes ir darbuotojų socializacijos proceso etapą:

- *Organizacijos charakteristikos veiksniai.* Visų socializacijos proceso etapų dalyviai svarbiausiu organizacijos charakteristikos veiksmu laiko psichologinį klimatą. Dirbantieji iki 6 mėnesių vienodai svarbiai vertina įmonės politiką ir valdymą, o respondentai, kurių darbo stažas nuo 6 mėnesių iki 2 metų, didelį reikšmingumą skiria vadovavimo stiliui. Tai patvirtina Gražulio (2012) pateiktų vidinių aplinkos veiksmų (valdymo ir socialinės sistemos), įtakančių darbuotojų socializacijos procesą, svarbą.
- *Darbo sąlygų veiksniai.* Tyrimo metu nustatyta, kad darbuotojams, kurių darbo stažas iki 6 mėnesių, darbo sąlygų atžvilgiu svarbiausia technologinės sistemos ir darbo laikas, dirbantiems nuo 6 mėnesių iki 2 metų svarbiausia darbo ir poilsio sąlygos, o darbuotojams dirbantiems virš 2 metų – jų ugdymas ir apmokymas. Vertinant bendrus nuomonės rezultatus svarbiausiu darbo sąlygų veiksmu skiriamas darbuotojų ugdymas ir apmokymas, kuris teorinės analizės metu nebuvo įvardintas kaip svarbus veiksnys veikiantis psichologinį kontraktą.
- *Atlygio už darbą veiksniai.* Pirmojo ir trečiojo socializacijos etapo dalyviai svarbiausią reikšmę teikia finansiniam atlygiui už darbą, tuo tarpu, antrojo etapo atstovams (dirbantiems nuo 6 mėnesių iki 2 metų) svarbiausias atlygio už darbą veiksnys yra motyvacija. Tai patvirtina Jakimuk (2015) pateikto psichologinio kontrakto modelio darbdavio perspektyvos (finansiskai aprūpinti) ir požiūrio formavimo (būti motyvuotiems) veiksmus.
- *Sąžiningo darbo veiksniai.* „Žmogiškumas“ – tai svarbiausias kiekvieno socializacijos proceso etapo darbuotojo lūkestis, vertinant sąžiningo darbo veiksmus, kuris patvirtina Jakimuk (2015) psichologinio kontrakto modelio darbuotojų lūkesčių darbdavio perspektyvos veiksmus.
- *Organizacijos atsakomybės veiksniai.* Dirbantieji iki 2 metų (išankstinio ir adaptacijos socializacijos proceso) pirmenybę teikia susitarimų laikymosi veiksmui, o integracijos etapo dalyviai labiausiai vertina saugumo jausmą organizacijoje. Šių veiksmų pirmenybės tendencija būdinga darbuotojams, kurie priskiriami veiklos tęstinumo elgsenai organizacijoje (Meyer & Allen, 1991).
- *Bendravimo veiksniai.* Vertinant bendravimo lūkesčius kolektyve, darbuotojams, dirbantiems iki 6 mėnesių, svarbiausia skaidrus ir aiškus bendravimas su kolegomis, antrojo etapo atstovams – teisingas supratimas, o integracijos dalyviai labiausiai vertina tarpusavio supratimą. Bendravimo su vadovybe lūkesčių vertinime visų darbuotojų

nuomonė sutapo priskiriant svarbiausią reikšmę teisingam perteiktos informacijos supratimui, tuo patvirtindami tinklinės organizacijos psichologinį kontraktą veikiančių veiksnių specifiškumą, kuriems būdingas platus informacijos judėjimas, kurios perteikimas yra sudėtingas (Bukantaitė, 2006).

- *Pasitenkinimo darbu veiksniai*. Darbuotojams, dirbantiems iki 2 metų būtina gerai jaustis darbo vietoje, o trečiojo etapo darbuotojai nori jausti pasitenkinimą darbu. Taigi, pirmojo ir antrojo socializacijos proceso etapo dalyviams būdinga emocinė elgsena (Gražulis, 2012), o trečiojo etapo darbuotojai patvirtina Jakimuk (2015) pateikto psichologinio kontrakto modelio rezultatus veikiančius veiksnius.
- Visų darbuotojų grupių nuomone svarbiausias *darbo santykių veiksnys* yra gerų santykių palaikymas, kuris nebuvo įvardintas nei viename teoriškai analizuotame psichologinio kontrakto modelyje.

Tyrimo rezultatai patvirtino mokslinėje literatūroje aptartas ir teoriškai suskirstytas psichologinio kontrakto veiksnių grupes, kurios, empirinio tyrimo metu papildytos smulkesniais tinklinės organizacijos darbuotojams būdingais lūkesčiais. Patvirtintas tinklinės organizacijos darbuotojų bendravimo kolektyve lūkesčių specifiškumas.

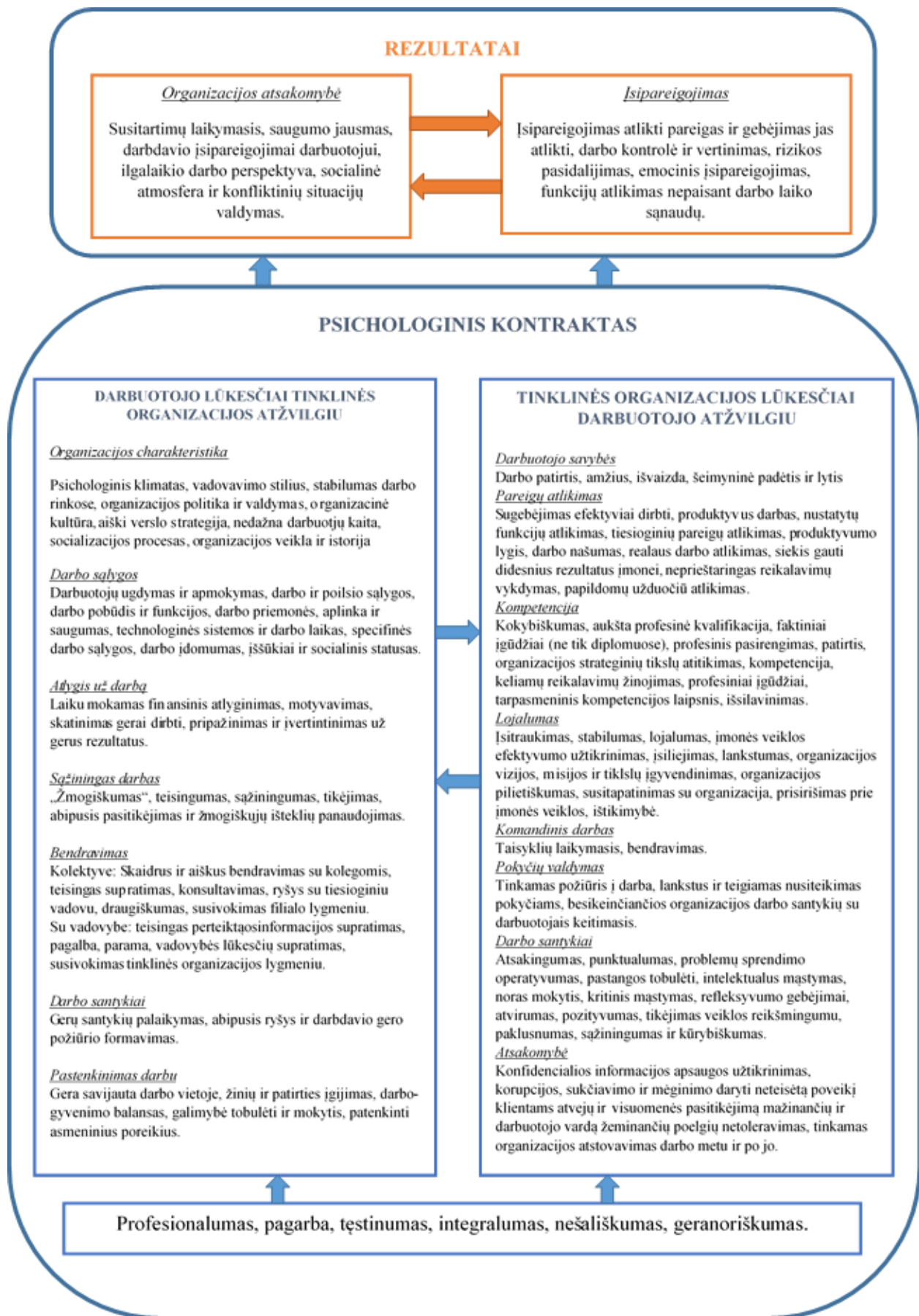
Tiriant psichologinio kontrakto veiksnius, apibūdinančius *tinklinės organizacijos lūkesčius* darbuotojo atžvilgiu, veiksnių grupių vidutiniai vertinimai pateikiami 7 priede. Išskirti svarbiausi skirtingų sektorių tinklinės organizacijos lūkesčiai skirstant juos į veiksnių grupes:

- *Darbuotojo savybių veiksniai*. Tyrimo metu patvirtinta, kad darbdaviui svarbiausia darbuotojo darbo patirtis, nesvarbu kurį sektorių jis atstovautų, tuo patvirtinant Brazienės (2014) vertintus kriterijus darbuotojams keliamų reikalavimų atžvilgiu.
- *Pareigų atlikimo lūkesčiai*. Svarbiausiems šios grupės veikiniam vieningai priskiriami sugebėjimo efektyviai dirbti ir produktyvaus darbo veiksniai, kurie gali pasireikšti kaip sėkmingos socializacijos proceso rezultatai (Gražulis, 2012).
- *Kompetencijos veiksniai*. Tinklinei organizacijai svarbiausias darbuotojo kompetencijos atžvilgiu vertinamas veiksnys yra kokybiškumas, kurio svarbą taip pat pabrėžia Jakimuk (2015).
- *Lojalumo veiksniai*. Centrinio sektoriaus vadovai svarbiausiu lūkesčiu lojalumo atžvilgiu laiko darbuotojo išitraukimą, tuo tarpu, filialo atstovai – veiklos efektyvumo užtikrinimą. Išitraukimas – veiksnys būdingas tinklinei organizacijai (Bukantaitė, 2006).
- *Įsipareigojimo veiksniai*. Kiekvieno sektoriaus atstovai labiausiai vertina darbuotojo įsipareigojimą atlikti pareigas, kuris pabrėžiamas Geroge'o (2009) pateiktame psichologinio kontrakto modelyje, kaip psichologinio kontrakto abipusiškumo suvokimo veiksnys.

- *Atsakomybės veiksniai.* Svarbiausia darbdaviui konfidencialios informacijos apsaugos užtikrinimas. Šis veiksnys būdingas tinklinei organizacijai, kuris nebuvo išskirtas analizuotuose modeliuose.
- *Komandinio darbo veiksniai.* Darbdaviui svarbiausia, kad darbuotojas laikytųsi taisyklių ir bendrautų. Šios grupės veiksniai pabrėžia tinklinės organizacijos specifiškumą ir sudėtingumą personalo valdyme.
- *Pokyčių valdymo veiksniai.* Centriniam sektoriui svarbiausia darbuotojo suformuotas tinkamas požiūris į darbą, o filialui – teigiamas nusiteikimas pokyčiams, kas lemia psichologinio kontrakto rezultatus (Jakimuk (2015)).
- *Darbuotojo asmeninės savybės.* Abiejų tinklinės organizacijos sektorių atstovai svarbiausia darbuotojo asmenine savybe laiko atsakingumą ir punctualumą, patvirtindami Jakimuk (2015) psichologinio kontrakto darbuotojų perspektyvos veiksnus.

Atlikto tyrimo metu patvirtintos visos mokslinės literatūros analizės metu sudarytos psichologinio kontrakto veiksmų grupės, kurių veiksmams buvo paskirtos didesnės kaip 3 balų vidutinės reikšmės. Paneigti pirmosios grupės apibūdinančios darbuotojų savybes veiksniai: patirtis praėjusioje darbo vietoje, darbo stažas, gyvenimiška patirtis, amžius, išvaizda, šeimyninė padėtis ir lytis, kurie tyrimo metu vertinami kaip nesvarbūs psichologinio kontrakto veiksniai. Taip pat paneigtas darbuotojo formalus įsipareigojimo darbovietai veiksnys. Mažiau svarbiems priskiriami elgesio taisyklių laikymosi, stiprios darbo komandos formavimo, visapusiškos pagalbos, kūrybiškumo bendradarbiaujant ir priemonių derinimo su savo ir grupės interesais lūkesčiai komandinio darbo veiksmų grupėje.

Apibendrintas empirinis tinklinės organizacijos psichologinis kontraktas pateikiamas 40 paveiksle, kuris apibūrina pasirinktos tinklinės paslaugų organizacijos, kurioje atliktas empirinis tyrimas, lūkesčių visumą ir tarpusavio sąveiką darbuotojo ir organizacijos atžvilgiu. Siūloma psichologinio kontrakto veiksmus patikrinti ne paslaugų, o gamybinėje tinklinėje organizacijoje, siekiant išsiaiškinti psichologinio kontrakto veiksmų reikšmingą, taip pat siekti didesnio anketinės apklausos tyrimo grįžtamumo procento.



40 pav. Apibendrintas empirinis tinklinės organizacijos psichologinio kontrakto modelis

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Psichologinis kontraktas – tai organizacijos ir darbuotojo lūkesčių visuma vienas kito atžvilgiu, kuri apibūdinama kaip įsitikinimas, kad organizaciją ir darbuotoją sieja abipusis ryšys, kuris siejamas interesų ir lūkesčių suderinamumu ir grįžtamojo ryšiu, kitaip tariant, vyksta mainai tarp organizacijos ir darbuotojo, o vykstant mainams labai svarbus tikėjimas tuo, siekiant gauti abipusę naudą. Psichologinis kontraktas gali būti *reliacinis*, kuriam būdingi teigiamai nusiteikę lojalūs darbuotojai, *sandorio*, kuomet darbuotojams paskiriamos siauros srities pareigos, būdinga terminuota sutartis, ir „*hibridinis*“, kuris pasireiškia rizikos pasidalijimu tarp organizacijos ir darbuotojo. Psichologinis kontraktas įgyvendinamas 3 etapais: išankstinės socializacijos (psichologinio kontrakto sudarymas), adaptacijos (darbuotojo įsiliejimas) ir integracijos (darbuotojo ir organizacijos interesų derinimas).
2. Darbuotojo elgsenos trijų komponentų teorinis modelis apibūdina darbuotojo elgsenio pasireiškimo būdus, kurie gali pasireikšti emociniu pagrindu („aš lieku dirbti, nes taip pats noriu“), veiklos tęstinumo elgsena („aš lieku dirbti, nes taip turiu elgtis“) ir normatyviniu įsipareigojimu („lieku, kol jaučiu formalią pareigą“). Įvertinus individualias ir organizacines charakteristikas, sudaromas psichologinis kontraktas (lūkesčių ir interesų tarpusavio sistema) tarp darbuotojo ir darbdavio, kuris yra veikiamas pasitikėjimo, teisingumo bei susitarimų laikymosi vertybių. Galiausiai, psichologinio kontrakto taikymo rezultatu tampa organizacijos ir darbuotojo požiūris bei elgsena vienas kito atžvilgiu. Atskirų darbuotojų darbas organizacijoje vyksta per organizacijos ir individo asmeninių lūkesčių lyginimo procesą ir tai lemia darbo vykdymo ir suderinamumo požiūrį.
3. Teorinės analizės metu identifikuotos pagrindinės *tinklinės organizacijos lūkesčių grupės*: pareigų atlikimo, kompetencijos, lojalumo, įsipareigojimo, atsakomybės, komandinio darbo, pokyčių, darbuotojo charakteristikos ir asmeninių savybių, kurių veiksniai apibūdina organizacijos lūkesčius. *Darbuotojo lūkesčiai*, apibūdinantys tai ko tikisi darbuotojas iš organizacijos, skirstomi į darbo sąlygų, atlygio už darbą, sąžiningo darbo, atsakomybės, bendravimo, pasitenkinimo, organizacijos charakteristikos ir darbo santykių lūkesčių grupes (1 priedas).
4. Empirinio tyrimo metu nustatyta, kad *tinklinės organizacijos* pareigų atlikimo lūkesčių grupėje svarbiausias veiksnys – sugebėjimas efektyviai ir produktyviai dirbti. Kompetencijos požiūriu svarbiausia darbuotojo darbo kokybė. Lojaliam darbuotojui būdingas įsitraukimas ir įsipareigojimas atlikti pareigas. Atsakomybės atžvilgiu darbdaviui svarbiausia darbuotojo gebėjimas užtikrinti konfidencialios informacijos apsaugą. Siekiant sklandaus komandinio darbo

būtina laikytis taisyklių, o norint išvengti pasipriešinimo pokyčių valdyme reikalingas darbuotojo požiūrio į darbą formavimas. Nustatytos svarbiausios darbuotojo charakteristikos ir asmeninės savybės tinklinės organizacijos atžvilgiu yra atsakingumas, punctualumas ir darbo patirtis. Nustatyta, kad *tinklinės organizacijos darbuotojo* svarbiausias organizacijos charakteristikos lūkestis yra psichologinis klimatas organizacijoje. Darbo sąlygų atžvilgiu darbuotojui labai svarbus jo ugdytas ir apmokymas. Neatsiejamas samdinio poreikis – atlygis (finansinis aprūpinimas), kurį norima užsidirbti sąžiningu darbu, panaudojant „žmogiškumo“ ir teisingumas vertybes. Atsakomybės organizacijos atžvilgiu svarbiausia susitarimų laikymasis ir saugumo jausmas, tikimasi skaidraus ir aiškaus bendravimo su kolegomis, teisingai suprantant perteiktą informaciją. Galiausiai darbuotojas tikisi gerai jaustis darbo vietoje, jaučiant pasitenkinimą darbu ir palaikant gerus darbo santykius.

5. Remiantis, empirinio tyrimo metu, nustatytais tinklinės organizacijos veiksniais, lemiančiais psichologinį kontraktą, suformuotas empirinis tinklinės organizacijos psichologinio kontrakto modelis, kuris apibūdina darbuotojo ir tinklinės organizacijos lūkesčius vienas kito atžvilgiu, kurie yra veikiami profesionalumo, pagarbos, tęstinumo, integralumo, nešališkumo ir geranoriškumo vertybių. Šių veiksnių sąveika duoda rezultatus abiem pusėms: darbuotojams – organizacijos atsakomybes, organizacijai – darbuotojo įsipareigojimus. *Rekomenduojama* įmonei, kurioje atliktas tyrimas, įforminti psichologinio kontrakto modelio abipusius veiksnius, juos pristatant įmonės darbuotojams ir vadovams, siekiant sklandaus ir efektyvaus bendradarbiavimo ir abipusio supratimo. Taip pat rekomenduojama tyrimą periodiškai pakartoti, įvertinant esamas aplinkybes ir pasikeitusias aplinkos sąlygas, didinant respondentų skaičių ir anketų grįžtamumo procentą.

LITERATŪRA

- Atkinson, C. (2008). An exploration of small firm psychological Contracts. *Work, employment and society*. 22 (3), 447-465.
- Brazienė, R., Merkys, G., Mikutavičienė, I. (2014). TRANSITION FROM THE EDUCATION SYSTEM TO LABOUR MARKET: CHALLENGES FOR HIGHER EDUCATION. Employers' Expectations and Young Workers Selection Criteria in Lithuania. *Social Sciences*. Nr. 4 (86), 62-69.
- Brian, P. N., Robert, J. P. (2001). The Just Workplace: Developing and Maintaining Effective Psychological Contracts. *Review of Business*, 5-8.
- Bruce, A. R., Stephen, J. B., Andrew, I. M. (2015). Corporate Social Performance and the Psychological Contract. *Group & Organization Management*. Vol. 40 (3), 353-377.
- Bukantaitė, D., Remeikienė, D. (2007). Tinklinės besimokančios organizacijos ateitis ir problemos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 43, 27-42.
- Conway, N., Briner, R. B. (2009). Fifty years of psychological contract research: What do we know and are the main challenges?, in G. P. Hodgkinson and J. K. Ford (eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 24, 71-130. Chichester, UK: Wiley.
- Cullinane, N., Dundon, T. (2006). The psychological contract: a critical review. *International Journal of Management Reviews*. 8 (2), 113-129.
- Dabos, G. E., Rousseau, D. M. (2004). *Mutuality and reciprocity in psychological contracts of employees and employers*. *Journal of Applied Psychology*, 89, 52-72.
- Dambrauskienė, G., (2002). Civilinių ir darbo sutarčių sąveika. *Jurisprudencija*. T. 28 (20), 7-16, 10-19.
- Duoba, K. (2009) Virtualiųjų organizacijų atsiradimą sąlygojusios priežastys. *Ekonomika ir vadyba*. 14, 560-566.
- Freese, C. (2007). Organizational change and the dynamics of psychological contracts: A longitudinal study. *PhD dissertation*. Tilburg University, Tilburg the Netherlands.
- George, C. (2009). *The Psychological Contract : Managing and Developing Professional Groups*. Maidenhead, Berkshire: McGraw-Hill Education. [žiūrėta 2016-11-12]. Prieiga per internetą: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzQxNDA0NF9fQU41?sid=8d2af724-fe31-4e0a-a3be-4faf81b48bcb@sessionmgr104&vid=1&format=EB&rid=1>
- Gražulis V. (2012). Darbuotojų socializacija Lietuvoje: dabartinė situacija ir tobulinimo perspektyvos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 3 (27). 145-155
- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*. 19, 649-664.

Guest, D. E. (2004). The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied psychology: an international review*. 53 (4), 541-555.

Herriot, P., Manning, W. E. G. & Kidd, J. M. (1997). The Content of the Psychological Contract. *British Journal of Management*. 8, 151-162.

Jakimuk, J., (2015). Psichologinio kontrakto taikymas: studentų ir dėstytojų atvejais. *Tiltas į ateitį*. Nr. 1 (9), 109-114.

Jokūbauskienė, S. (2016). Viešojo valdymo ir verslo sektoriaus organizacijų elgsenos ypatumai. *Informacijos mokslai*. 74, 70-81.

Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.

Kiaunytė, A., Ruškus J. (2010). Socialinių darbuotojų elgsenos modelių indentifikavimas sprendžiant profesinius konfliktus. *Folosofija. Sociologija. T. 21*. Nr. 2, 112-121

Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (2003). *Iššūkis vadybai*. Kaunas: „Smaltijos“ leidykla.

Krivokapic-Skoko, B., Ivers, J., O'Neill, G. (2006). Psychological contracts: Conceptual and empirical considerations. *Charles Sturt University, Bathurst, NSW: Faculty of Commerce Working Paper Series*.

Levinson, H., Price, C., Munden, K., Mandl, H. & Solley, C. (1962). Men, management and mental Health. *Combridge*. Harvard University Press.

Lipinskienė, D. (2012). *Motyvuojanti atlygio sistema: Vadovėlis*. Kaunas: Technologija.

MacNeil, I. J. (1974). The Many Futures of Contract. *Southern California Law Review*. 47, 691-816.

Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment: Some methodological considerations. In: *Human resource Management Review*, 1, 61-98.

Nassimbeni, G. (1998). Network structures and co-ordination mechanisms. *International Journal of Operations & Productions Management*. Vol. 18, Nr. 6

Portwood, J. D. and Miller, E. L. (1976) Evaluating the psychological contract: its implications for employee satisfaction and work behavior, *Proceedings of the Annual Academy of Management* , 109–13.

Pundzienė, A. (2002). Profesinio mokymo institucija kaip besimokanti organizacija: problemos ir kaitos gairės. *Profesinis rengimas tyrimai ir realijos*. Nr. 4

Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations, *Employee Responsibilities and Raights Journal*, 2, 121-139.

Rousseau, D. M. (2004). Psychological contract in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate, *Academy of Management Executive*, 18, 120-127.

- Schein, E. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Smaliukienė, R., Gruževskis, B. (2013). Pareigūnų ir karių antroji karjera: iššūkiai ir perspektyvos. Socialinės garantijos ir žmogiškųjų išteklių vadyba europos integracijos sąlygomis. *Viešasis administravimas*. Lietuvos viešojo administravimo lavinimo institucijų asociacija. 3 (39), 52-61.
- Steers R. M. (1991). *Introduction to organizational behavior*. 4th edition, Harper Collins Publishers. New York.
- Stoner J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2001). *Vadyba (translated from: Management Monograph)*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
- Taylor, S. M., Takleab, A. G. (2004). Taking Stock of psychological contract research: Assessing progress, assessing troublesome issues and setting research priorities [žiūrėta 2016-11-05] Prieiga per internetą http://teaching.ust.hk/~mgto650r/clee/Day_3_reading_material/stock.pdf
- Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
- Van de Brande, I., Janssen, M., Sels, L. & Overlaet, B. (2002). Multiple types of psychological contracts: a six-cluster solution. [žiūrėta 2016-12-01] Prieiga per internetą: <http://hum.sagepub.com/content/56/11/1349>
- Wellin, M. (2007). *Managing the Psychological Contract: Using the Personal Deal to Increase Business Performance*. Gower Press.
- Wellin, M. (2007). *Managing the Psychological Contract. Using the Personal Deal to Increase Business Performance*. Great Britain, MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall.
- Xiaojun, L., Zongkui, Z., Yumei, Z. (2011). The Influence of University Teacher's Psychological Contract on Knowledge Sharing. *Lecture Notes in Electrical Engineering*. 99, 253-258.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel psychology*. 60 (3), 647-680.

PRIEDAI

Tinklinės organizacijos ir darbuotojo lūkesčiai (sudaryta autorės)

ORGANIZACIJOS LŪKESČIAI – tai ko tikisi organizacija iš darbuotojo	DARBUOTOJO LŪKESČIAI – tai ko tikisi darbuotojas iš organizacijos
1	2
<p style="text-align: center;"><i>Pareigų atlikimo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sugebėjimas efektyviai dirbti • Nustatytų funkcijų atlikimas • Produktyvus ir efektyvus darbas • Neprieštaringas reikalavimų vykdymas • Organizacijos tikslų vykdymas • Tiesioginių pareigų atlikimas • Papildomų užduočių atlikimas • Darbo našumas • Realus darbo atlikimas • Produktyvumo lygis (įvykdymas) • Siekis gauti kuo didesnius rezultatus įmonei 	<p style="text-align: center;"><i>Darbo sąlygų</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Darbo pobūdis, funkcijos • Specifinės darbo sąlygos • Darbuotojų ugdymas ir apmokymas • Technologinės sistemos • Darbo ir poilsio sąlygos • Darbo aplinka • Darbo saugumas • Darbo įdomumas ir iššūkiai • Socialinis statusas • Darbo laikas • Darbo priemonės
<p style="text-align: center;"><i>Kompetencijos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aukšta profesinė kvalifikacija • Profesinis pasirengimas • Kompetencija • Organizacijos strateginių tikslų atitikimas • Keliamų reikalavimų žinojimas • Išsilavinimas • Kokybiškumas • Tarpasmeninės kompetencijos laipsnis (suderinamumas) • Profesiniai įgūdžiai (IKT išmanymas) • Įgūdžių panaudojimo galimybės (Patirtis) • Faktinių įgūdžiai (ne tik diplomuose) • Vadovavimas, verslumo įgūdžiai 	<p style="text-align: center;"><i>Atlygio už darbą</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Atlygis (finansinis aprūpinimas) • Laiku mokamas darbo užmokestis • Motyvavimas • Aukšta motyvacija (atsižvelgimas į darbuotojų motyvus) • Galimybė būti įvertintam • Darbuotojų skatinimas gerai dirbti • Pripažinimas ir įvertinimas
<p style="text-align: center;"><i>Lojalumo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Stabilumas ir lojalumas organizacijai • Darbuotojo įsiliejimas į organizaciją • Prisirišimas prie organizacijos veiklos • Susitapatinimas su organizacija • Lankstumas • Įsitraukimas • Organizacinis pilietiškumas • Ištikimybė • Įmonės vizijos, misijos ir tikslų įgyvendinimas • Veiklos efektyvumo užtikrinimas 	<p style="text-align: center;"><i>Sąžiningo darbo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Žmogiškųjų išteklių panaudojimas • Teisėtų mainų su trečiosiomis šalimis patenkinimas • Abipusis pasitikėjimas • Sąžiningumas ir tikėjimas • „Žmogiškumas“ • Teisingumas • Pasitikėjimas
<p style="text-align: center;"><i>Įsipareigojimo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Įsipareigojimas atlikti pareigas • Darbo kontrolės ir vertinimo įsipareigojimas • Emocinis įsipareigojimas • Formalus įsipareigojimas darbovietai • Gebėjimas atlikti pareigas (įsipareigojimas) • Įsipareigojęs atlikti tam tikras funkcijas nepaisydamas savo darbo laiko sąnaudų • Rizikos pasidalijimas tarp organizacijos ir darbuotojo 	<p style="text-align: center;"><i>Atsakomybės</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Darbdavio įsipareigojimui darbuotojui • Konfliktinių situacijų valdymas • Socialinė atmosfera • Ilgalaikio darbo perspektyva • Susitarimų laikymasis • Saugumo jausmas

1 PRIEDO TĘSINYS

1	2
<i>Atsakomybės</i>	<i>Bendravimo</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Korupcijos, sukčiavimo ir mėginimo daryti neteisėtą poveikį klientams atvejų ne toleravimas • Konfidencialios informacijos apsaugos užtikrinimas • Tinkamas organizacijos atstovavimas ne tik darbo metu bet ir po jo • Visuomenės pasitikėjimą mažinančių ir darbuotojo vardą žeminančių poelgių ne toleravimas 	<p style="text-align: center;"><u><i>Kolektyve</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Skaidrus ir aiškus bendravimas su kolegomis • Tarpusavio supratimas • Ryšys su tiesioginiu vadovu • Teisingas supratimas • Savo vaidmens suvokimas filialo lygmeniu • Draugiškumas • Konsultavimas <p style="text-align: center;"><u><i>Su vadovybe</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bendravimas su vadovybe • Vadovybės lūkesčių supratimas • Ryšys su netiesioginiais vadovais • Teisingas perteiktos informacijos supratimas • Savo vaidmens suvokimas tinklinės organizacijos lygmeniu • Oficialumas • Pagalba, parama
<i>Komandinio darbo</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Stiprios darbo komandos formavimas • Taisyklių laikymasis • Elgesio taisyklių laikymasis • Bendravimas • Visapusiška pagalba bendradarbiams • Priemonių derinimas su savo ir grupės interesais • Kūrybiškumas bendradarbiaujant 	
<i>Pokyčių</i>	<i>Pasitenkinimo</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Besikeičiančios organizacijos darbo santykių su darbuotojais keitimasis • Lankstumas pokyčiams • Teigiamas nusiteikimas pokyčiams • Požiūrio į darbą formavimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pasitenkinimas darbu • Lūkesčiai daryti karjerą • Gera savijauta darbo vietoje • Tobulėjimo ir mokymo perspektyvos • Darbo-gyvenimo balansas • Žinių ir patirties įgijimas • Asmeninių poreikių tenkinimas • Reikiamų ir patenkinamų poreikių įvairovė
<i>Darbuotojo charakteristikos</i>	<i>Organizacijos charakteristika</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Lytis • Amžius • Darbo stažas • Patirtis praėjusioje darbovietėje • Darbo patirtis • Gyvenimiška patirtis • Rekomendacijos iš asmenų ir organizacijų • Išvaizda • Šeimyninė padėtis 	<ul style="list-style-type: none"> • organizacinė kultūra • psichologinis klimatas organizacijos viduje • stabilumas darbo rinkose • Nedažna darbuotojų kaita • Vadovavimo stilius • Organizacijos politika ir valdymas • Sektorius • Dydis • Nuosavybės teisė • Verslo strategija • Veikla ir istorija • Socializacijos procesas
<i>Asmeninių savybių</i>	<i>Darbo santykių</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Kūrybiškumas • Intelektualus mąstymas, noras mokytis • Problemų sprendimo operatyvumas • Kritinis mąstymas, refleksyvumo gebėjimai • Paklusnumas, sąžiningumas • Pastangos tobulėti • Atvirumas, pozityvumas • Atsakingumas, punktualumas • Tikėjimas veiklos reikšmingumu 	<ul style="list-style-type: none"> • Darbdavio gero požiūrio formavimas • Autonomija (įgalinimas darbe) • Šalių santykių mainai • Gerų santykių palaikymas • Abipusis ryšys

**TINKLINĖS ORGANIZACIJOS DARBUOTOJO LŪKESČIŲ PSICHOLOGINIO
KONTRAKTO TAIKYMO KONTEKSTE TYRIMO ANKETA**

Gerbiamas Respondente,

Esu Indrutė Miliauskienė, Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto Įmonių valdymo specialybės magistrantė. Šiuo metu atlieku tyrimą, siekdama nustatyti kokie darbuotojų lūkesčiai yra svarbūs psichologinio kontrakto taikymo tinklinėje organizacijoje kontekste.

Psichologinis kontraktas – tai nerašyti organizacijos ir darbuotojo lūkesčiai vienas kito atžvilgiu.

Prašau Jūsų skirti ~ 10 min. laiko ir atsakyti į klausimas.

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

Konfidencialumas garantuojamas.

Psichologinis kontraktas:

1. Ar, priimant Jus į darbą, Jums buvo pristatyta psichologinio kontrakto taikymo koncepcija organizacijoje?

TAIP

NE

2. Ar, darbo pokalbio metu, darbdavys stengėsi išsiaiškinti jūsų lūkesčius darbovietės atžvilgiu (tai ko Jūs tikėtės gauti iš organizacijos)?

TAIP

NE

3. Ar, Jūsų manymu psichologinio kontrakto „sudarymas“ sustiprintų Jūsų ir darbdavio santykius?

TAIP

NE

Tinklinė organizacija:

4. Kurio sektoriaus darbuotojas esate tinklinėje organizacijoje?

CENTRO

FILIALO

5. Jūsų darbo stažas tinklinėje organizacijoje?

IKI 6 MĖNESIŲ

6 MĖN. – 2 METAI

2 METAI IR DAUGIAU

Darbuotojo lūkesčiai, kuriuos turėtų realizuoti organizacija

6. Prašome įvertinti, kiek Jums svarbios yra šios organizacijos charakteristikos?

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

TEIGINYS	1	2	3	4
	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
Dydis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sektorius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veikla ir istorija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuosavybės teisė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos politika ir valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verslo strategija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovavimo stilius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacinė kultūra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Psichologinis klimatas organizacijos viduje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Socializacijos procesas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stabilumas darbo rinkose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nedažna darbuotojų kaita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Prašome įvertinti, kiek Jums svarbios yra šios organizacijos siūlomos darbo sąlygos?

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

TEIGINYS	1	2	3	4
	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
Darbo pobūdis, funkcijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Specifinės darbo sąlygos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų ugdymas ir apmokymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technologinės sistemos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo ir poilsio sąlygos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo aplinka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo saugumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo įdomumas ir iššūkiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Socialinis statusas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo laikas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo priemonės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Prašome įvertinti, kiek Jums svarbūs yra šie atlygio už darbą lūkesčiai?

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

TEIGINYS	1	2	3	4
	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
Atlygis (finansinis aprūpinimas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Laiku mokamas darbo užmokestis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motyvavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aukšta motyvacija (atsižvelgimas į darbuotojų motyvus)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimybė būti įvertintam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų skatinimas gerai dirbti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pripažinimas ir įvertinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Prašome įvertinti, kiek Jums svarbūs yra šie sąžiningo darbo organizacijos atžvilgiu lūkesčiai?

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

TEIGINYS	1	2	3	4
	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
Žmogiškųjų išteklių panaudojimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teisėtų mainų su trečiosiomis šalimis patenkinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abipusis pasitikėjimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sąžiningumas ir tikėjimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
„Žmogiškumas“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teisingumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pasitikėjimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Prašome įvertinti, kiek Jums svarbūs yra šie atsakomybės organizacijos atžvilgiu lūkesčiai?

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

TEIGINYS	1	2	3	4
	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
Darbdavio įsipareigojimai darbuotojui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfliktinių situacijų valdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Socialinė atmosfera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ilgalaikio darbo perspektyva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Susitarimų laikymasis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saugumo jausmas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Prašome įvertinti, kiek Jums svarbios yra šios bendravimo savybės skirstant bendravimą skyriuje ar biure bei su vadovybe?

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

TEIGINYS	1	2	3	4
	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
I. Bendravimas kolektyve (skyriuje ar filiale)				
Skaidrus ir aiškus bendravimas su kolegomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarpusavio supratimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ryšys su tiesioginiu vadovu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teisingas supratimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savo vaidmens suvokimas filialo lygmeniu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Draugiškumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konsultavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
II. Bendravimas su vadovybe				
Bendravimas su vadovybe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovybės lūkesčių supratimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ryšys su netiesioginiais vadovais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teisingas perteiktos informacijos supratimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savo vaidmens suvokimas tinklinės organizacijos lygmeniu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oficialumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pagalba, parama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Prašome įvertinti, kiek Jums svarbūs yra šie pasitenkinimo darbu lūkesčiai?

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

TEIGINYS	1	2	3	4
	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
Pasitenkinimas darbu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lūkesčiai daryti karjerą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gera savijauta darbo vietoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo-gyvenimo balansas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tobulėjimo ir mokymo perspektyvos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Žinių ir patirties įgijimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asmeninių poreikių tenkinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reikiamų ir patenkinamų poreikių įvairovė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Prašome įvertinti, kiek Jums svarbūs yra šie darbo santykių lūkesčiai?

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

TEIGINYS	1	2	3	4
	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
Darbdavio gero požiūrio formavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autonomija (įgalinimas darbe)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Šalių santykių mainai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerų santykių palaikymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abipusis ryšys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Jūsų amžius?

IKI 25 METŲ

25-35 METAI

35 IR DAUGIAU

15. Jūsų lytis?

VYRAS

MOTERIS

AČIŪ UŽ JŪSŲ ATSAKYMUS

TINKLINĖS ORGANIZACIJOS LŪKESČIŲ PSICHOLOGINIO KONTRAKTO TAIKYMO KONTEKSTE TYRIMO ANKETA

Gerbiamas Respondente,

Esu Indrutė Miliauskienė, Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto Įmonių valdymo specialybės magistrantė. Šiuo metu atlieku tyrimą, siekdama nustatyti kokie organizacijos lūkesčiai yra svarbūs psichologinio kontrakto taikymo tinklinėje organizacijoje kontekste.

Psichologinis kontraktas – tai nerašyti organizacijos ir darbuotojo lūkesčiai vienas kito atžvilgiu.

Prašau Jūsų skirti ~ 10 min. laiko ir atsakyti į klausimas.

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

Konfidencialumas garantuojamas.

Psichologinis kontraktas:

1. Ar, darbo pokalbio metu, stengiatės išsiaiškinti darbuotojo lūkesčius darbovietės atžvilgiu (tai ko darbuotojas tikisi gauti iš organizacijos)?

TAIP NE

2. Ar, darbo pokalbio metu, stengiatės pateikti organizacijos lūkesčius darbuotojui (tai ko organizacija tikisi iš darbuotojo)?

TAIP NE

3. Ar, priimdami darbuotojus į darbą, naudojate psichologinio kontrakto taikymo koncepciją organizacijoje?

TAIP NE

Tinklinė organizacija:

4. Kurio sektoriaus vadovas esate tinklinėje organizacijoje?

CENTRO FILIALO

5. Jūsų vadovaujamo darbo stažas tinklinėje organizacijoje?

IKI 2 METŲ 2 METAI IR DAUGIAU

Organizacijos lūkesčiai, kuriuos turėtų realizuoti darbuotojas

6. Prašome įvertinti, kiek Jums svarbios yra šios darbuotojo savybės?

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

TEIGINYS	1	2	3	4
	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
Lytis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Amžius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo stažas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Patirtis praėjusioje darbovietėje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo patirtis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gyvenimiška patirtis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rekomendacijos iš asmenų ir organizacijų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Išvaizda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Šeimyninė padėtis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Prašome įvertinti, kiek Jums svarbūs yra šie darbuotojo pareigų atlikimo lūkesčiai?

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

TEIGINYS	1	2	3	4
	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
Sugebėjimas efektyviai dirbti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nustatytų funkcijų atlikimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktyvus ir efektyvus darbas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neprieštaringas reikalavimų vykdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos tikslų vykdymas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiesioginių pareigų atlikimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Papildomų užduočių atlikimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo našumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realaus darbo atlikimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktyvumo lygis (įvykdymas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siekis gauti kuo didesnius rezultatus įmonei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Prašome įvertinti, kiek Jums svarbūs yra šie darbuotojo kompetencijos lūkesčiai?

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

TEIGINYS	1	2	3	4
	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
Aukšta profesinė kvalifikacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profesinis pasirengimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetencija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos strateginių tikslų atitikimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Keliamų reikalavimų žinojimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Išsilavinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kokybiškumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tarpasmeninės kompetencijos laipsnis (suderinamumas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profesiniai įgūdžiai (IKT išmanymas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įgūdžių panaudojimo galimybės (Patirtis)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faktinių įgūdžiai (ne tik diplomuose)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovavimas, verslumo įgūdžiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Prašome įvertinti, kiek Jums svarbūs yra šie lojalumo organizacijai lūkesčiai?

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

TEIGINYS	1	2	3	4
	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
Stabilumas ir lojalumas organizacijai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojo įsiliejimas į organizaciją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prisirišimas prie organizacijos veiklos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Susitapatinimas su organizacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lankstumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įsitraukimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacinis pilietiškumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ištikimybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įmonės vizijos, misijos ir tikslų įgyvendinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veiklos efektyvumo užtikrinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Prašome įvertinti, kiek Jums svarbūs yra šie darbuotojo įsipareigojimo organizacijai lūkesčiai?

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

TEIGINYS	1	2	3	4
	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
Įsipareigojimas atlikti pareigas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo kontrolės ir vertinimo įsipareigojimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Emocinis įsipareigojimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formalus įsipareigojimas darbovietai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gebėjimas atlikti pareigas (įsipareigojimas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įsipareigojęs atlikti tam tikras funkcijas nepaisydamas savo darbo laiko sąnaudų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rizikos pasidalijimas tarp organizacijos ir darbuotojo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Prašome įvertinti, kiek Jums svarbūs yra šie darbuotojo atsakomybės lūkesčiai? *Kiekvieno teiginio reikšmingumą įvertinkite balais nuo 1 (visiškai nesvarbu) iki 4 (labai svarbu).*

TEIGINYS	1	2	3	4
	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
Korupcijos, sukčiavimo ir mėginimo daryti neteisėtą poveikį klientams atvejų ne toleravimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfidencialios informacijos apsaugos užtikrinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tinkamas organizacijos atstovavimas ne tik darbo metu bet ir po jo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visuomenės pasitikėjimą mažinančių ir darbuotojo vardą žeminančių poelgių ne toleravimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Prašome įvertinti, kiek Jums svarbūs yra šie darbuotojo komandinio darbo lūkesčiai.

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

TEIGINYS	1	2	3	4
	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
Stiprios darbo komandos formavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taisyklių laikymasis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elgesio taisyklių laikymasis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bendravimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visapusiška pagalba bendradarbiams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priemonių derinimas su savo ir grupės interesais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kūrybiškumas bendradarbiaujant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Prašome įvertinti, kiek Jums svarbūs yra šie organizacijos lūkesčiai iš darbuotojo pusės pokyčių valdymo atžvilgiu?

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

TEIGINYS	1	2	3	4
	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
Besikeičiančios organizacijos darbo santykių su darbuotojais keitimasis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lankstumas pokyčiams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teigiamas nusiteikimas pokyčiams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Požiūrio į darbą formavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Prašome įvertinti, kiek Jums svarbios šios darbuotojo asmeninės savybės?

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

TEIGINYS	1	2	3	4
	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
Kūrybiškumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intelektualus mąstymas, noras mokytis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problemų sprendimo operatyvumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kritinis mąstymas, refleksyvioms gebėjimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paklusnumas, sąžiningumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pastangos tobulėti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atvirumas, pozityvumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atsakingumas, punctualumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tikėjimas veiklos reikšmingumu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Jūsų amžius:

IKI 35 METŲ

35 IR DAUGIAU

16. Jūsų lytis

VYRAS

MOTERIS

AČIŪ UŽ JŪSŲ ATSAKYMUS

RESPONDENTŲ APKLAUSOS „DARBUOTOJŲ LŪKESČIAI TINKLINĖS ORGANIZACIJOS ATŽVILGIU“ TYRIMO STATISTINIAI DUOMENYS

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Lytis	Respondentų skaičius	Procentinė išraiška
Vyras	6	16,22
Moteris	31	83,78
Iš viso:	37	100

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Amžius	Respondentų skaičius	Procentinė išraiška
iki 25 m	2	5,41
25-35 m	15	40,54
35 m. ir daugiau	20	54,05
Iš viso:	37	100

Respondentų pasiskirstymas pagal struktūrinio padalinio vietą ir amžių

Struktūrinis padalinys	iki 25 metų		25-35 metai		35 m ir daugiau		Iš viso	Proc.
	<i>Respondentų skaičius</i>	<i>Procentinė išraiška</i>	<i>Respondentų skaičius</i>	<i>Procentinė išraiška</i>	<i>Respondentų skaičius</i>	<i>Procentinė išraiška</i>		
Centras	1	50	5	33,33	5	25	11	29,73
Filialas	1	50	10	66,67	15	75	26	70,27
Iš viso:	2	100	15	100	20	100	37	100

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir darbo stažą

Amžius	IKI 6 MĖNESIŲ		6 MĖN. – 2 METAI		2 METAI IR DAUGIAU		Iš viso	Proc.
	<i>Respondentų skaičius</i>	<i>Procentinė išraiška</i>	<i>Respondentų skaičius</i>	<i>Procentinė išraiška</i>	<i>Respondentų skaičius</i>	<i>Procentinė išraiška</i>		
Centras	1	25	2	33,33	8	29,63	11	29,73
Filialas	3	75	4	66,67	19	70,37	26	70,27
Iš viso:	4	100	6	100	27	100	37	100

Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus pagal nominalius klausimas

Klausimo numeris anke toje	TAIP		NE		Iš viso	
	<i>skaičius</i>	<i>procentai</i>	<i>skaičius</i>	<i>procentai</i>	<i>skaičius</i>	<i>procentai</i>
1	12	32,43	25	67,57	37	100
2	26	70,27	11	29,73	37	100
3	25	67,57	12	32,43	37	100

**Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus, kiek Jums svarbios yra šios organizacijos
charakteristikos**

Teiginys	Dirbantieji iki 6 mėn.				Dirbantieji nuo 6 mėn iki 2 metų				Dirbantieji daugiau 2 metai				Iš viso				Viso atsakymų
	pasikartojančių vertinimų sk.				pasikartojančių vertinimų sk.				pasikartojančių vertinimų sk.				pasikartojančių vertinimų sk.				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Dydis	1	2	0	1	3	1	2	0	3	8	14	2	7	11	16	3	37
Sektorius	1	0	2	1	3	0	2	1	2	5	16	4	6	5	20	6	37
Veikla ir istorija	1	1	1	1	0	1	2	3	0	1	18	8	1	3	21	12	37
Nuosavybės teisė	1	2	0	1	2	2	1	1	2	9	9	7	5	13	10	9	37
Organizacijos politika ir valdymas	0	0	1	3	0	1	2	3	0	1	13	13	0	2	16	19	37
Verslo strategija	0	0	2	2	0	1	4	1	0	2	13	12	0	3	19	15	37
Vadovavimo stilius	0	0	2	2	0	0	1	5	0	0	9	18	0	0	12	25	37
Organizacinė kultūra	0	0	2	2	0	0	3	3	0	0	16	11	0	0	21	16	37
Psichologinis klimatas organizacijos viduje	0	0	1	3	0	0	1	5	0	0	4	23	0	0	6	31	37
Socializacijos procesas	0	0	2	2	0	0	4	2	0	2	18	7	0	2	24	11	37
Stabilumas darbo rinkose	0	0	2	2	0	1	1	4	0	1	11	15	0	2	14	21	37
Nedažna darbuotojų kaita	0	1	0	3	0	1	2	3	0	3	14	10	0	5	16	16	37

**Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus, kiek Jums svarbios yra šios organizacijos siūlomos
darbo sąlygos**

Teiginys	Dirbantieji iki 6 mėn.				Dirbantieji nuo 6 mėn iki 2 metų				Dirbantieji daugiau 2 metai				Iš viso				Viso atsakymų
	pasikartojančių vertinimų sk.				pasikartojančių vertinimų sk.				pasikartojančių vertinimų sk.				pasikartojančių vertinimų sk.				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Darbo pobūdis, funkcijos	0	0	1	3	0	0	3	3	0	0	11	16	0	0	15	22	37
Specifinės darbo sąlygos	0	1	1	2	0	0	3	3	0	3	14	10	0	4	18	15	37
Darbuotojų ugdymas ir apmokymas	0	0	1	3	0	0	3	3	0	1	5	21	0	1	9	27	37
Technologinės sistemos	0	0	0	4	0	0	5	1	0	2	9	16	0	2	14	21	37
Darbo ir poilsio sąlygos	0	0	1	3	0	0	2	4	0	0	10	17	0	0	13	24	37
Darbo aplinka	0	0	1	3	0	0	3	3	0	0	12	15	0	0	16	21	37
Darbo saugumas	0	1	0	3	0	0	4	2	0	0	10	17	0	1	14	22	37
Darbo įdomumas ir įšūčiai	0	1	0	3	0	1	2	3	0	3	15	9	0	5	17	15	37
Socialinis statusas	0	1	0	3	1	2	2	1	0	4	14	9	1	7	16	13	37
Darbo laikas	0	0	0	4	0	2	1	3	0	1	11	15	0	3	12	22	37
Darbo priemonės	0	0	1	3	0	0	4	2	0	0	10	17	0	0	15	22	37

**Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus, kiek Jums svarbūs yra šie atlygio už darbą
lūkesčiai**

Teiginys	Dirbantieji iki 6 mėn.				Dirbantieji nuo 6 mėn iki 2 metų				Dirbantieji daugiau 2 metai				Iš viso				Viso atsakymų
	pasikartojančių vertinimų sk.				pasikartojančių vertinimų sk.				pasikartojančių vertinimų sk.				pasikartojančių vertinimų sk.				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Atlygis (finansinis aprūpinimas)	0	0	1	3	0	1	1	4	0	0	4	23	0	1	6	30	37
Laiku mokamas darbo užmokestis	0	0	1	3	0	0	3	3	0	0	6	21	0	0	10	27	37
Motyvimasis	0	0	3	1	0	0	1	5	0	0	15	12	0	0	19	18	37
Aukšta motyvacija (atsižvelgimas į darbuotojų motyvus)	0	1	2	1	0	1	1	4	0	1	15	11	0	3	18	16	37
Galimybė būti įvertintam	0	2	1	1	0	1	2	3	0	1	21	5	0	4	24	9	37
Darbuotojų skatinimas gerai dirbti	0	1	1	2	0	0	2	4	0	0	18	9	0	1	21	15	37
Pripažinimas ir įvertinimas	0	0	3	1	0	1	2	3	0	1	16	10	0	2	21	14	37

**Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus, kiek Jums svarbūs yra šie sąžiningo darbo
organizacijos atžvilgiu lūkesčiai**

Teiginys	Dirbantieji iki 6 mėn.				Dirbantieji nuo 6 mėn iki 2 metų				Dirbantieji daugiau 2 metai				Iš viso				Viso atsakymų
	pasikartojančių vertinimų sk.				pasikartojančių vertinimų sk.				pasikartojančių vertinimų sk.				pasikartojančių vertinimų sk.				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Žmogiškųjų išteklių panaudojimas	0	0	1	3	0	1	3	2	0	1	20	6	0	2	24	11	37
Teisėtų mainų su trečiosiomis šalimis patenkinimas	0	0	1	3	0	3	3	0	0	7	16	4	0	10	20	7	37
Abipusis pasitikėjimas	0	0	1	3	0	0	1	5	0	0	9	18	0	0	11	26	37
Sąžiningumas ir tikėjimas	0	0	1	3	0	0	1	5	0	1	6	20	0	1	8	28	37
„Žmogiškumas“	0	0	1	3	0	0	1	5	0	0	7	20	0	0	9	28	37
Teisingumas	0	0	1	3	0	0	1	5	0	0	7	20	0	0	9	28	37
Pasitikėjimas	0	0	1	3	0	0	1	5	0	0	9	18	0	0	11	26	37

**Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus, kiek Jums svarbūs yra šie atsakomybės
organizacijos atžvilgiu lūkesčiai**

Teiginys	Dirbantieji iki 6 mėn.				Dirbantieji nuo 6 mėn iki 2 metų				Dirbantieji daugiau 2 metai				Iš viso				Viso atsakymų
	pasikartojančių vertinimų sk.				pasikartojančių vertinimų sk.				pasikartojančių vertinimų sk.				pasikartojančių vertinimų sk.				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Darbdavio įsipareigojimai darbuotojui	0	0	1	3	0	0	4	2	0	0	9	18	0	0	14	23	37
Konfliktinių situacijų valdymas	0	0	2	2	0	1	3	2	0	2	13	12	0	3	18	16	37
Socialinė atmosfera	0	0	2	2	0	2	2	2	0	0	13	14	0	2	17	18	37
Ilgalaikio darbo perspektyva	0	1	1	2	0	1	3	2	0	0	12	15	0	2	16	19	37
Susitarimų laikymasis	0	0	2	2	0	0	2	4	0	0	8	19	0	0	12	25	37
Saugumo jausmas	0	0	2	2	0	0	3	3	0	0	7	20	0	0	12	25	37

**Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus, kiek Jums svarbios yra šios bendravimo savybės
skirstant bendravimą skyriuje ar biure bei su vadovybe**

Teiginys	Dirbantieji iki 6 mėn.				Dirbantieji nuo 6 mėn iki 2 metų				Dirbantieji daugiau 2 metai				Iš viso				Viso atsakymų
	pasikartojančių vertinimų sk.				pasikartojančių vertinimų sk.				pasikartojančių vertinimų sk.				pasikartojančių vertinimų sk.				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
I. Bendravimas kolektyve (skyriuje ar filiale)																	
Skaidrus ir aiškus bendravimas su kolegomis	0	0	1	3	0	1	2	3	0	0	9	18	0	1	12	24	37
Tarpusavio supratimas	0	1	1	2	0	1	4	1	0	0	8	19	0	2	13	22	37
Ryšys su tiesioginiu vadovu	0	2	1	1	0	0	3	3	0	0	13	14	0	2	17	18	37
Teisingas supratimas	0	0	3	1	0	0	2	4	0	0	10	17	0	0	15	22	37
Savo vaidmens suvokimas filialo lygmeniu	0	1	2	1	0	0	4	2	0	1	14	12	0	2	20	15	37
Draugiškumas	0	0	3	1	1	0	2	3	0	1	12	14	1	1	17	18	37
Konsultavimas	0	0	2	2	0	0	3	3	0	0	12	15	0	0	17	20	37
II. Bendravimas su vadovybe																	
Vadovybės lūkesčių supratimas	0	0	2	2	0	0	4	2	0	2	15	10	0	2	21	14	37
Ryšys su netiesioginiais vadovais	0	2	1	1	0	2	4	0	0	5	19	3	0	9	24	4	37
Teisingas perteiktos informacijos supratimas	0	0	2	2	0	0	2	4	0	0	10	17	0	0	14	23	37
Savo vaidmens suvokimas tinklinės organizacijos lygmeniu	0	1	2	1	0	1	4	1	1	0	17	9	1	2	23	11	37
Oficialumas	0	2	1	1	1	2	2	1	0	7	17	3	1	11	20	5	37
Pagalba, parama	0	0	2	2	0	0	3	3	0	0	14	13	0	0	19	18	37

Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus, kiek Jums svarbūs yra šie patenkinimo darbu lūkesčiai

Teiginys	Dirbantieji iki 6 mėn.				Dirbantieji nuo 6 mėn iki 2 metų				Dirbantieji daugiau 2 metai				Iš viso				Viso atsakymų
	pasikartojančių vertinimų sk.				pasikartojančių vertinimų sk.				pasikartojančių vertinimų sk.				pasikartojančių vertinimų sk.				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Pasitenkinimas darbu	0	0	1	3	0	0	1	5	0	0	10	17	0	0	12	25	37
Lūkesčiai daryti karjerą	0	0	3	1	1	1	2	2	1	7	15	4	2	8	20	7	37
Gera savijauta darbo vietoje	0	0	0	4	0	0	1	5	0	0	11	16	0	0	12	25	37
Darbo-gyvenimo balansas	0	0	2	2	0	0	2	4	0	0	11	16	0	0	15	22	37
Tobulėjimo ir mokymo perspektyvos	0	0	1	3	0	0	4	2	0	1	10	16	0	1	15	21	37
Žinių ir patirties įgijimas	0	0	1	3	0	0	2	4	0	0	11	16	0	0	14	23	37
Asmeninių poreikių tenkinimas	1	1	1	1	0	1	3	2	0	4	15	8	1	6	19	11	37
Reikiamų ir patenkinamų poreikių įvairovė	1	1	1	1	0	2	3	1	0	4	19	4	1	7	23	6	37

Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus, kiek Jums svarbūs yra šie darbo santykių lūkesčiai

Teiginys	Dirbantieji iki 6 mėn.				Dirbantieji nuo 6 mėn iki 2 metų				Dirbantieji daugiau 2 metai				Iš viso				Viso atsakymų
	pasikartojančių vertinimų sk.				pasikartojančių vertinimų sk.				pasikartojančių vertinimų sk.				pasikartojančių vertinimų sk.				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Darbdavio gero požiūrio formavimas	0	1	1	2	0	0	6	0	0	2	11	14	0	3	18	16	37
Autonomija (įgalinimas darbe)	0	0	2	2	0	1	3	2	0	3	19	5	0	4	24	9	37
Šalių santykių mainai	0	0	2	2	0	2	4	0	0	0	23	4	0	2	29	6	37
Gerų santykių palaikymas	0	0	2	2	0	0	2	4	0	0	9	18	0	0	13	24	37
Abipusis ryšys	0	1	1	2	0	0	3	3	0	0	11	16	0	1	15	21	37

**RESPONDENTŲ APKLAUSOS „TINKLINĖS ORGANIZACIJOS LŪKESČIAI
DARBUOTOJO ATŽVILGIU“ TYRIMO STATISTINIAI DUOMENYS**

Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Lytis	Respondentų skaičius	Procentinė išraiška
Vyras	3	15
Moteris	17	85
Iš viso:	20	100

Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Amžius	Respondentų skaičius	Procentinė išraiška
iki 35 m	5	25,0
35 m ir daugiau	15	75,0
Iš viso:	20	100

Respondentų pasiskirstymas pagal vadovaujamojo darbo stažą

Vadovaujamo darbo stažas	Respondentų skaičius	Procentinė išraiška
iki 6 mėn	2	10,0
6 mėn - 2 metai	6	30,0
2 metai ir daugiau	12	60,0
Iš viso:	20	100

Respondentų pasiskirstymas pagal struktūrinio padalinio vietą ir amžių

Struktūrinis padalinys	AMŽIUS				Iš viso respond.	Proc.
	iki 35 m.		35 m. ir daugiau			
	<i>Respondentų skaičius</i>	<i>Procentinė išraiška</i>	<i>Respondentų skaičius</i>	<i>Procentinė išraiška</i>		
Centras	1	16,67	5	35,71	6	30
Filialas	5	83,33	9	64,29	14	70
Iš viso:	6	100	14	100	20	100

Respondentų pasiskirstymas pagal struktūrinio padalinio vietą ir vadovaujamo darbo stažą

Struktūrinis padalinys	Vadovaujamo darbo stažas						Iš viso respond.
	iki 6 mėn		6 mėn - 2 metai		2 metai ir daugiau		
	Respondentų skaičius	Procentinė išraiška	Respondentų skaičius	Procentinė išraiška	Respondentų skaičius	Procentinė išraiška	
Centras	1	50	1	16,67	4	33,33	6
Filialas	1	50	5	83,33	8	66,67	14
Iš viso:	2	100	6	100	12	100	20

Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus pagal nominalius klausimus

Klausimo numeris anke toje	TAIP		NE		Iš viso	
	skaičius	procentai	skaičius	procentai	skaičius	procentai
1	20	100	0	0	20	100
2	20	100	0	0	20	100
3	15	75	5	25	20	100

Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus, kiek Jums svarbios yra šios darbuotojo savybės

Teiginys	CENTRAS				FILIALAS				Bendra				Viso atsakymų
	Iš viso				Iš viso				Iš viso				
	pasikartojančių vertinimų sk.				pasikartojančių vertinimų sk.				pasikartojančių vertinimų sk.				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Lytis	4	2	0	0	11	2	1	0	15	4	1	0	20
Amžius	0	2	4	0	2	3	8	1	2	5	12	1	20
Darbo stažas	0	2	4	0	0	3	11	0	0	5	15	0	20
Patirtis praėjusioje darbovietėje	0	2	3	1	0	2	12	0	0	4	15	1	20
Darbo patirtis	0	1	3	2	0	0	11	3	0	1	14	5	20
Gyvenimiška patirtis	0	0	5	1	0	8	5	1	0	8	10	2	20
Rekomendacijos iš asmenų ir organizacijų	0	1	5	0	0	3	9	2	0	4	14	2	20
Išvaizda	1	1	4	0	3	4	7	0	4	5	11	0	20
Šeimyninė padėtis	1	1	4	0	3	8	3	0	4	9	7	0	20

Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus, kiek Jums svarbūs yra šie darbuotojo pareigų atlikimo lūkesčiai

Teiginys	CENTRAS				FILIALAS				Iš viso				Viso atsakymų
	Iš viso				Iš viso				Iš viso				
	pasikartojančių vertinimų sk.				pasikartojančių vertinimų sk.				pasikartojančių vertinimų sk.				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Sugebėjimas efektyviai dirbti	0	0	1	5	0	0	1	13	0	0	2	18	20
Nustatytų funkcijų atlikimas	0	0	2	4	0	0	2	12	0	0	4	16	20
Produktyvus ir efektyvus darbas	0	0	1	5	0	0	1	13	0	0	2	18	20
Neprieštaringas reikalavimų vykdymas	0	1	2	3	0	0	11	3	0	1	13	6	20
Organizacijos tikslų vykdymas	0	0	1	5	0	0	9	5	0	0	10	10	20
Tiesioginių pareigų atlikimas	0	0	2	4	0	0	3	11	0	0	5	15	20
Papildomų užduočių atlikimas	0	1	3	2	0	1	11	2	0	2	14	4	20
Darbo našumas	0	0	2	4	0	0	7	7	0	0	9	11	20
Realaus darbo atlikimas	0	0	2	4	0	0	7	7	0	0	9	11	20
Produktyvumo lygis (įvykdymas)	0	0	3	3	0	0	5	9	0	0	8	12	20
Siekis gauti kuo didesnius rezultatus įmonei	0	0	2	4	0	0	10	4	0	0	12	8	20

Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus, kiek Jums svarbūs yra šie darbuotojo kompetencijos lūkesčiai

Teiginys	CENTRAS				FILIALAS				Iš viso				Viso atsakymų
	Iš viso				Iš viso				Iš viso				
	pasikartojančių vertinimų sk.				pasikartojančių vertinimų sk.				pasikartojančių vertinimų sk.				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Aukšta profesinė kvalifikacija	0	0	3	3	0	0	9	5	0	0	12	8	20
Profesinis pasirengimas	0	1	1	4	0	0	10	4	0	1	11	8	20
Kompetencija	0	0	4	2	0	0	11	3	0	0	15	5	20
Organizacijos strateginių tikslų atitikimas	0	0	4	2	0	0	10	4	0	0	14	6	20
Keliamų reikalavimų žinojimas	0	0	4	2	0	0	11	3	0	0	15	5	20
Išsilavinimas	0	2	3	1	0	0	13	1	0	2	16	2	20
Kokybiškumas	0	0	3	3	0	0	7	7	0	0	10	10	20
Tarpasmeninės kompetencijos laipsnis (suderinamumas)	0	0	5	1	0	1	12	1	0	1	17	2	20
Profesiniai įgūdžiai (IT išmanymas)	0	0	5	1	0	0	10	4	0	0	15	5	20
Įgūdžių panaudojimo galimybės (Patirtis)	0	0	5	1	0	0	8	6	0	0	13	7	20
Faktinių įgūdžiai (ne tik diplomuose)	0	0	3	3	0	0	9	5	0	0	12	8	20
Vadovavimas, verslumo įgūdžiai	0	1	4	1	0	1	13	0	0	2	17	1	20

Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus, kiek Jums svarbūs yra šie lojalumo organizacijai lūkesčiai

Teiginys	CENTRAS				FILIALAS				Iš viso				Viso atsakymų
	Iš viso				Iš viso				Iš viso				
	pasikartojančių vertinimų sk.				pasikartojančių vertinimų sk.				pasikartojančių vertinimų sk.				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Stabilumas ir lojalumas organizacijai	0	0	1	5	0	0	7	7	0	0	8	12	20
Darbuotojo įsiliejimas į organizaciją	0	0	3	3	0	0	7	7	0	0	10	10	20
Prisirišimas prie organizacijos veiklos	0	0	5	1	0	1	11	2	0	1	16	3	20
Susitapatinimas su organizacija	0	0	5	1	0	1	10	3	0	1	15	4	20
Lankstumas	0	0	4	2	0	0	6	8	0	0	10	10	20
Įsitraukimas	0	0	1	5	0	0	6	8	0	0	7	13	20
Organizacinis pilietiškumas	0	1	5	0	0	0	9	5	0	1	14	5	20
Ištikimybė	1	0	4	1	0	1	11	2	1	1	15	3	20
Įmonės vizijos, misijos ir tikslų įgyvendinimas	0	0	1	4	0	0	9	6	0	0	10	10	20
Veiklos efektyvumo užtikrinimas	0	0	2	3	0	0	6	9	0	0	8	12	20

Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus, kiek Jums svarbūs yra šie darbuotojo įsipareigojimo organizacijai lūkesčiai

Teiginys	CENTRAS				FILIALAS				Iš viso				Viso atsakymų
	Iš viso				Iš viso				Iš viso				
	pasikartojančių vertinimų sk.				pasikartojančių vertinimų sk.				pasikartojančių vertinimų sk.				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Įsipareigojimas atlikti pareigas	0	0	0	6	0	0	4	10	0	0	4	16	20
Darbo kontrolės ir vertinimo įsipareigojimas	0	0	4	2	0	0	7	7	0	0	11	9	20
Emocinis įsipareigojimas	0	0	6	0	0	1	8	5	0	1	14	5	20
Formalus įsipareigojimas darbuvietai	1	2	3	0	0	2	10	2	1	4	13	2	20
Gebėjimas atlikti pareigas (įsipareigojimas)	0	0	1	5	0	0	5	9	0	0	6	14	20
Įsipareigojęs atlikti tam tikras funkcijas nepaisydamas savo darbo laiko sąnaudų	0	1	3	2	0	1	9	4	0	2	12	6	20
Rizikos pasidalijimas tarp organizacijos ir darbuotojo	0	1	3	2	0	0	9	5	0	1	12	7	20

Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus, kiek Jums svarbūs yra šie darbuotojo atsakomybės lūkesčiai

Teiginys	CENTRAS				FILIALAS				Iš viso				Viso atsakymų
	Iš viso				Iš viso				Iš viso				
	pasikartojančių vertinimų sk.				pasikartojančių vertinimų sk.				pasikartojančių vertinimų sk.				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Korupcijos, sukčiavimo ir mėginimo daryti neteisėtą poveikį klientams atvejų netoleravimas	0	0	0	6	0	0	5	9	0	0	5	15	20
Konfidencialios informacijos apsaugos užtikrinimas	0	0	0	6	0	0	1	13	0	0	1	19	20
Tinkamas organizacijos atstovavimas ne tik darbo metu bet ir po jo	0	0	2	4	0	0	6	8	0	0	8	12	20
Visuomenės pasitikėjimą mažinančių ir darbuotojo vardą žeminančių poelgių netoleravimas	0	0	1	5	0	0	5	9	0	0	6	14	20

Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus, kiek Jums svarbūs yra šie komandinio darbo lūkesčiai

Teiginys	CENTRAS				FILIALAS				Iš viso				Viso atsakymų
	Iš viso				Iš viso				Iš viso				
	pasikartojančių vertinimų sk.				pasikartojančių vertinimų sk.				pasikartojančių vertinimų sk.				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Stiprios darbo komandos formavimas		2	1	3	3	1	8	2	3	3	9	5	20
Taisyklių laikymasis			3	3			10	4	0	0	13	7	20
Elgesio taisyklių laikymasis		3	2	1		5	5	4	0	8	7	5	20
Bendravimas			5	1		2	8	4	0	2	13	5	20
Visapusiška pagalba bendradarbiams	2	1	3			6	8		2	7	11	0	20
Priemonių derinimas su savo ir grupės interesais	1	1	4		4	2	8		5	3	12	0	20
Kūrybiškumas bendradarbiaujant	3	1	2		2	2	8	2	5	3	10	2	20

Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus, kiek Jums svarbūs yra šie organizacijos lūkesčiai iš darbuotojo pusės pokyčių valdymo atžvilgiu

Teiginys	CENTRAS				FILIALAS				Iš viso				Viso atsakymų
	Iš viso				Iš viso				Iš viso				
	pasikartojančių vertinimų sk.				pasikartojančių vertinimų sk.				pasikartojančių vertinimų sk.				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Besikeičiančios organizacijos darbo santykių su darbuotojais keitimasis	0	0	6	0	0	1	7	6	0	1	13	6	20
Lankstumas pokyčiams	0	0	5	1	0	0	7	7	0	0	12	8	20
Teigiamas nusiteikimas pokyčiams	0	0	6	0	0	0	6	8	0	0	12	8	20
Požiūrio į darbą formavimas	0	0	3	3	0	0	6	8	0	0	9	11	20

Respondentų pasiskirstymas pagal atsakymus, kiek Jums svarbios šios darbuotojo asmeninės savybės

Teiginys	CENTRAS				FILIALAS				Iš viso				Viso atsakymų
	Iš viso				Iš viso				Iš viso				
	pasikartojančių vertinimų sk.				pasikartojančių vertinimų sk.				pasikartojančių vertinimų sk.				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Kūrybiškumas	0	0	3	3	0	0	13	1	0	0	16	4	20
Intelektualus mąstymas, noras mokytis	0	0	3	3	0	0	8	6	0	0	11	9	20
Problemų sprendimo operatyvumas	0	0	2	4	0	0	6	8	0	0	8	12	20
Kritinis mąstymas, refleksyvumo gebėjimai	0	0	3	3	0	1	6	7	0	1	9	10	20
Paklusnumas, sąžiningumas	0	0	4	2	0	0	8	6	0	0	12	8	20
Pastangos tobulėti	0	0	2	4	0	0	6	8	0	0	8	12	20
Atvirumas, pozityvumas	0	0	3	3	0	0	8	6	0	0	11	9	20
Atsakingumas, punktualumas	0	0	2	4	0	0	5	9	0	0	7	13	20
Tikėjimas veiklos reikšmingumu	0	0	2	4	0	0	9	5	0	0	11	9	20

**EMPIRINIŲ TYRIMŲ NUSTATYTI DARBUOTOJŲ LŪKESČIAI TINKLINĖS
ORGANIZACIJOS ATŽVILGIU**

Teiginys	Vidutinė vertinimo reikšmė				Elitiškumo Nr.
	Dirbantieji iki 6 mėn.	Dirbantieji nuo 6 mėn iki 2 metų	Dirbantieji daugiau 2 metai	Bendra	
Dydis	2,25	1,83	2,56	2,41	12
Sektorius	2,75	2,17	2,81	2,70	10
Veikla ir istorija	2,50	3,33	3,26	3,19	9
Nuosavybės teisė	2,25	2,17	2,78	2,62	11
Organizacijos politika ir valdymas	3,75	3,33	3,44	3,46	4
Verslo strategija	3,50	3,00	3,37	3,32	6
Vadovavimo stilius	3,50	3,83	3,67	3,68	2
Organizacinė kultūra	3,50	3,50	3,41	3,43	5
Psichologinis klimatas organizacijos viduje	3,75	3,83	3,85	3,84	1
Socializacijos procesas	3,50	3,33	3,19	3,24	8
Stabilumas darbo rinkose	3,50	3,50	3,52	3,51	3
Nedažna darbuotojų kaita	3,50	3,33	3,26	3,30	7
Darbo pobūdis, funkcijos	3,75	3,50	3,59	3,59	3
Specifinės darbo sąlygos	3,25	3,50	3,26	3,30	6
Darbuotojų ugdymas ir apmokymas	3,75	3,50	3,74	3,70	1
Technologinės sistemos	4,00	3,17	3,52	3,51	5
Darbo ir poilsio sąlygos	3,75	3,67	3,63	3,65	2
Darbo aplinka	3,75	3,50	3,56	3,57	4
Darbo saugumas	3,50	3,33	3,63	3,57	4
Darbo įdomumas ir įšūčiai	3,50	3,33	3,22	3,27	7
Socialinis statusas	3,50	2,50	3,19	3,11	8
Darbo laikas	4,00	3,17	3,52	3,51	5
Darbo priemonės	3,75	3,33	3,63	3,59	3
Atlygis (finansinis aprūpinimas)	3,75	3,50	3,85	3,78	1
Laiku mokamas darbo užmokestis	3,75	3,50	3,78	3,73	2
Motyvacija	3,25	3,83	3,44	3,49	3
Aukšta motyvacija (atsižvelgimas į darbuotojų motyvus)	3,00	3,50	3,37	3,35	5
Galimybė būti įvertintam	2,75	3,33	3,15	3,14	7
Darbuotojų skatinimas gerai dirbti	3,25	3,67	3,33	3,38	4
Pripažinimas ir įvertinimas	3,25	3,33	3,33	3,32	6
Žmogiškųjų išteklių panaudojimas	3,75	3,17	3,19	3,24	4
Teisėtų mainų su trečiosiomis šalimis patenkinimas	3,75	2,50	2,89	2,92	5
Abipusis pasitikėjimas	3,75	3,83	3,67	3,70	3
Sąžiningumas ir tikėjimas	3,75	3,83	3,70	3,73	2
„Žmogiškumas“	3,75	3,83	3,74	3,76	1
Teisingumas	3,75	3,83	3,74	3,76	1
Pasitikėjimas	3,75	3,83	3,67	3,70	3
Darbdavio įsipareigojimai darbuotojui	3,75	3,33	3,67	3,62	2

Teiginys	Vidutinė vertinimo reikšmė				Elitiškumo Nr.
	Dirbantieji iki 6 mėn.	Dirbantieji nuo 6 mėn iki 2 metų	Dirbantieji daugiau 2 metai	Bendra	
Konfliktinių situacijų valdymas	3,50	3,17	3,37	3,35	5
Socialinė atmosfera	3,50	3,00	3,52	3,43	4
Ilgalaikio darbo perspektyva	3,25	3,17	3,56	3,46	3
Susitarimų laikymasis	3,50	3,67	3,70	3,68	1
Saugumo jausmas	3,50	3,50	3,74	3,68	1
Skaidrus ir aiškus bendravimas su kolegomis	3,75	3,33	3,67	3,62	1
Tarpusavio supratimas	3,25	3,00	3,70	3,54	3
Ryšys su tiesioginiu vadovu	2,75	3,50	3,52	3,43	4
Teisingas supratimas	3,25	3,67	3,63	3,59	2
Savo vaidmens suvokimas filialo lygmeniu	3,00	3,33	3,41	3,35	6
Draugiškumas	3,25	3,17	3,48	3,41	5
Konsultavimas	3,50	3,50	3,56	3,54	3
Vadovybės lūkesčių supratimas	3,50	3,33	3,30	3,32	3
Ryšys su netiesioginiais vadovais	2,75	2,67	2,93	2,86	5
Teisingas perteiktos informacijos supratimas	3,50	3,67	3,63	3,62	1
Savo vaidmens suvokimas tinklinės organizacijos lygmeniu	3,00	3,00	3,26	3,19	4
Oficialumas	2,75	2,50	2,85	2,78	6
Pagalba, parama	3,50	3,50	3,48	3,49	2
Pasitenkinimas darbu	3,75	3,83	3,63	3,68	1
Lūkesčiai daryti karjerą	3,25	2,83	2,81	2,86	7
Gera savijauta darbo vietoje	4,00	3,83	3,59	3,68	1
Darbo-gyvenimo balansas	3,50	3,67	3,59	3,59	3
Tobulėjimo ir mokymo perspektyvos	3,75	3,33	3,56	3,54	4
Žinių ir patirties įgijimas	3,75	3,67	3,59	3,62	2
Asmeninių poreikių tenkinimas	2,50	3,17	3,15	3,08	5
Reikiamų ir patenkinamų poreikių įvairovė	2,50	2,83	3,00	2,92	6
Darbdavio gero požiūrio formavimas	3,25	3,00	3,44	3,35	3
Autonomija (įgalinimas darbe)	3,50	3,17	3,07	3,14	4
Šalių santykių mainai	3,50	2,67	3,15	3,11	5
Gerų santykių palaikymas	3,50	3,67	3,67	3,65	1
Abipusis ryšys	3,25	3,50	3,59	3,54	2

**EMPIRINIŲ TYRIMŲ NUSTATYTI TINKLINĖS ORGANIZACIJOS LŪKESČIAI
DARBUOTOJO ATŽVILGIU**

Teiginys	Vidutinė vertinimo reikšmė			Elitiškumas
	Centras	Filialas	Bendra	
Lytis	1,33	1,29	1,30	9
Amžius	2,67	2,57	2,60	6
Darbo stažas	2,67	2,79	2,75	4
Patirtis praėjusioje darbovietėje	2,83	2,86	2,85	3
Darbo patirtis	3,17	3,21	3,20	1
Gyvenimiška patirtis	3,17	2,50	2,70	5
Rekomendacijos iš asmenų ir organizacijų	2,83	2,93	2,90	2
Išvaizda	2,50	2,29	2,35	7
Šeimyninė padėtis	2,50	2,00	2,15	8
Sugebėjimas efektyviai dirbti	3,83	3,93	3,90	1
Nustatytų funkcijų atlikimas	3,67	3,86	3,80	2
Produktyvus ir efektyvus darbas	3,83	3,93	3,90	1
Neprieštaringas reikalavimų vykdymas	3,33	3,21	3,25	8
Organizacijos tikslų vykdymas	3,83	3,36	3,50	6
Tiesioginių pareigų atlikimas	3,67	3,79	3,75	3
Papildomų užduočių atlikimas	3,17	3,07	3,10	9
Darbo našumas	3,67	3,50	3,55	5
Realaus darbo atlikimas	3,67	3,50	3,55	5
Produktyvumo lygis (įvykdymas)	3,50	3,64	3,60	4
Siekis gauti kuo didesnius rezultatus įmonei	3,67	3,29	3,40	7
Aukšta profesinė kvalifikacija	3,50	3,36	3,40	2
Profesinis pasirengimas	3,50	3,29	3,35	3
Kompetencija	3,33	3,21	3,25	5
Organizacijos strateginių tikslų atitikimas	3,33	3,29	3,30	4
Keliamų reikalavimų žinojimas	3,33	3,21	3,25	5
Išsilavinimas	2,83	3,07	3,00	7
Kokybiškumas	3,50	3,50	3,50	1
Tarpasmeninės kompetencijos laipsnis (suderinamumas)	3,17	3,00	3,05	6
Profesiniai įgūdžiai (IT išmanymas)	3,17	3,29	3,25	5
Įgūdžių panaudojimo galimybės (Patirtis)	3,17	3,43	3,35	3
Faktinių įgūdžiai (ne tik diplomuose)	3,50	3,36	3,40	2
Vadovavimas, verslumo įgūdžiai	3,00	2,93	2,95	8
Stabilumas ir lojalumas organizacijai	3,83	3,50	3,60	2
Darbuotojo įsiliejimas į organizaciją	3,50	3,50	3,50	3
Prisirišimas prie organizacijos veiklos	3,17	3,07	3,10	6
Susitapatinimas su organizacija	3,17	3,14	3,15	5
Lankstumas	3,33	3,57	3,50	3
Įsitraukimas	3,83	3,57	3,65	1
Organizacinis pilietiškumas	2,83	3,36	3,20	4
Ištikimybė	2,83	3,07	3,00	7

Teiginys	Vidutinė vertinimo reikšmė			Elitiškumas
	Centras	Filialas	Bendra	
Įmonės vizijos, misijos ir tikslų įgyvendinimas	3,17	3,64	3,50	3
Veiklos efektyvumo užtikrinimas	3,00	3,86	3,60	2
Įsipareigojimas atlikti pareigas	4,00	3,71	3,80	1
Darbo kontrolės ir vertinimo įsipareigojimas	3,33	3,50	3,45	3
Emocinis įsipareigojimas	3,00	3,29	3,20	5
Formalus įsipareigojimas darbovietai	2,33	3,00	2,80	6
Gebėjimas atlikti pareigas (įsipareigojimas)	3,83	3,64	3,70	2
Įsipareigojęs atlikti tam tikras funkcijas nepaisydamas savo darbo laiko sąnaudų	3,17	3,21	3,20	5
Rizikos pasidalijimas tarp organizacijos ir darbuotojo	3,17	3,36	3,30	4
Korupcijos, sukčiavimo ir mėginimo daryti neteisėtą poveikį klientams atvejų netoleravimas	4,00	3,64	3,75	2
Konfidencialios informacijos apsaugos užtikrinimas	4,00	3,93	3,95	1
Tinkamas organizacijos atstovavimas ne tik darbo metu bet ir po jo	3,67	3,57	3,60	4
Visuomenės pasitikėjimą mažinančių ir darbuotojo vardą žeminančių poelgių netoleravimas	3,83	3,64	3,70	3
Stiprios darbo komandos formavimas	3,17	2,64	2,80	4
Taisyklių laikymasis	3,50	3,29	3,35	1
Elgesio taisyklių laikymasis	2,67	2,93	2,85	3
Bendravimas	3,17	3,14	3,15	2
Visapusiška pagalba bendradarbiams	2,17	2,57	2,45	5
Priemonių derinimas su savo ir grupės interesais	2,50	2,29	2,35	6
Kūrybiškumas bendradarbiaujant	1,83	2,71	2,45	5
Besikeičiančios organizacijos darbo santykių su darbuotojais keitimasis	3,00	3,36	3,25	3
Lankstumas pokyčiams	3,17	3,50	3,40	2
Teigiamas nusiteikimas pokyčiams	3,00	3,57	3,40	2
Požiūrio į darbą formavimas	3,50	3,57	3,55	1
Kūrybiškumas	3,50	3,07	3,20	5
Intelektualus mąstymas, noras mokytis	3,50	3,43	3,45	3
Problemų sprendimo operatyvumas	3,67	3,57	3,60	2
Kritinis mąstymas, refleksyvumo gebėjimai	3,50	3,43	3,45	3
Paklusnumas, sąžiningumas	3,33	3,43	3,40	4
Pastangos tobulėti	3,67	3,57	3,60	2
Atvirumas, pozityvumas	3,50	3,43	3,45	3
Atsakingumas, punctualumas	3,67	3,64	3,65	1
Tikėjimas veiklos reikšmingumu	3,67	3,36	3,45	3